T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM BAĞLAMINDA ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

HASAN ŞAHİN

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2020

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da başka bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

30/03/2020

Hasan ŞAHİN

Tezin Adı: Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Öğrenen Örgüt Kültürünün İşletme Performansına Etkisi: Denizli Tekstil Sektörü Örneği

Hazırlayan: Hasan ŞAHİN

ÖZET

Organizasyonların kaynaklarının ve yeteneklerinin taklit edilemez olma, nadir bulunma, kullanıldıkça da değer kaybetmeme avantajları organizasyonlar için önem arz etmektedir. Bu nedenle organizasyonların bu konularda kendilerini geliştirmelerinin önemli olması sebebiyle buna uygun bir kültür oluşturarak öğrenmeyi de sürekli hâle getirmesi faydalı olacaktır. Bu çalışma kaynak temelli yaklaşımın, örgütlerin performansına etkisinin yanında öğrenen örgüt kültürü üzerinden de ne denli bir etkileşim oluşturduğunu test etmek için yapılmıştır.

Araştırma için emek-yoğun faaliyetleri yüksek olan, çalışma süreçlerinde kaynakların ve yeteneklerin ön plana çıktığı, teknoloji ve diğer bütün kaynakların gelişimiyle uyumlu bir seyir hâlinde hareket eden tekstil firmaları uygun görülmüştür ve bunun için de tekstil faaliyetlerinde öncü şehirlerden olan Denizli şehri tercih edilmiştir. Literatür araştırmasıyla "Şirket Kaynak ve Yetenekleri", "Öğrenen Organizasyon" ve "Örgütsel Performans" ölçeklerinden bir anket oluşturularak organizasyonların yetkili ve sorumlu kişileriyle görüşme sağlanmıştır. Analizler 294 adet anket formu üzerinden yapılmıştır.

Çalışma sonucunda kaynak temelli yaklaşımın öğrenen örgüt kültürü üzerinden işletme performansına etkisinin olduğu oluşturulan hipotezlerle ve faktör analizi sonrası oluşan alt boyutlarıyla birlikte aracılık analizlerinde incelemesi sonucunda desteklendiği görülmüştür. Şirket kaynak ve yetenekleri alt boyutları olan bağımsız değişkenlerin, örgütsel performans alt boyutları değişkenleri ile yüksek düzeyde ($p<0.01$) ilişkisi bulunmuştur. Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimler hipotezlerle desteklenmiştir. Aynı zamana kaynak temelli yaklaşımın analizler sonrasında işletme performansını etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Temelli Yaklaşım, Öğrenen Örgüt, İşletme Performansı

Thesis Name: The Effect of Learning Organization Culture on Business Performance in the Context of Resource-Based Approach: Denizli Textile Sector Example

Author: Hasan ŞAHİN

ABSTRACT

The advantages of the organizations' resources and abilities to be inimitable, rare, and not lose value when used are important for organizations. For this reason, it will be beneficial for organizations to make learning continuous by creating a suitable culture for it is important to improve themselves on these issues. This study was carried out to test the effect of resource-based approach on the performance of organizations as well as on the interaction of learning organization culture.

For the research, textile companies with high labor-intensive activities, where resources and skills are at the forefront in their working processes, acting in harmony with the development of technology and all other resources, were deemed appropriate and for this, the city of Denizli, one of the leading cities in textile activities, was chosen. A questionnaire was created from the "Company Resources and Capabilities", "Learning Organization" and "Organizational Performance" scales, and interviews were made with the authorized and responsible persons of the organizations. Analyzes were made on 294 questionnaires.

As a result of the study, it was observed that the resource-based approach was supported by the mediation analysis with the hypotheses created that it had an effect on the business performance through the learning organization culture and the sub-dimensions formed after the factor analysis. A high level ($p < 0.01$) relationship was found between independent variables, which are sub-dimensions of company resources and abilities, with variables of organizational performance sub-dimensions. Interactions between dependent and independent variables were supported by regression analysis with hypotheses. At the same time, it was observed that the resource-based approach affected the business performance after the analysis.

Keywords: Resource-Based Approach, Learning Organization, Business Performance

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşumunda ve gelişiminde her daim yanımda olup bana yol gösteren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, akademik bilgisiyle ve görüşleriyle bilimsel düşünce yapısı olarak bana katkılar sağlayan danışman hocam Doç. Dr. İlknur KUMKALE'ye ve araştırmanın istatistiksel olarak değerlendirilmesi konusunda yardımlarını, düşüncelerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Bora COŞAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca ve bu çalışmamın başından sonuna kadar yanımda olan ve her zaman destek olan babam Süleyman ŞAHİN'e ve annem Bahriye ŞAHİN'e teşekkürü bir borç bilirim. Varlıklarıyla umut vererek desteklerini esirgemeyen Cihangir-Dila-Cihat ŞEKER ailesine teşekkürlerimi sunarım. Anket çalışmasında başından sonuna kadar tecrübesini aktararak çalışmaya ışık tutan tekstil mühendisi kuzenim Gökhan Akıncı'ya ve bu çalışmanın sonuca doğru ilerlemesinde yardımı olan, bizleri geri çevirmeyen bütün tekstil sektörü işletmelerine ve çalışanlarına, son olarak da yârenliğiyle ve entelektüel bilgi birikimiyle bana destek olan Erol KESKİN'e ve aynı sıraları paylaştığımız dostlara sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**

KISALTMALAR ..... **x**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM **3**

1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Teorisi 3

1.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Kavramı 5

1.1.2 Kaynak Temelli Teorisinin Tarihsel Gelişim Süreci 5

1.1.2.1 Ekonomi Bilimi ve Kaynak Temelli Teori'nin Doğuşu 6

1.1.2.1.1 Ayırt Edici Yetenekler Teorisi 6

1.1.2.1.2 Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi (Ricardo'cu Ekonomiler) 7

1.1.2.1.3. Penrose'un Büyüme Teorisi 7

1.1.2.1.4. Avusturya İktisat Okulu 8

1.1.2.2. Stratejik Yönetim Disiplininde Kaynak Temelli Teori'nin Gelişimi .. 10

1.1.2.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşımda İnsan Kaynakları 19

1.1.2.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşımda İşletme Kaynakları 21

1.1.2.2.3. Kaynak Temelli Yaklaşımda Teknoloji Kaynakları 22

İKİNCİ BÖLÜM 26

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER 26

2.1.Öğrenen Örgütler 26

2.1.1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri 28

2.1.2. Öğrenen Örgütlerin Felsefesi 29

2.1.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri 29

2.1.3.1. Sistematik Problem Çözme 30

2.1.3.2. Yeni Yaklaşımları Deneme 30

2.1.3.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alınması 31

2.1.3.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması 31

2.1.3.5. Bilgi Aktarımı 32

2.2. Öğrenen Örgütlerin Evrim Süreçleri 32

2.2.1. Bilen Örgütler 32

2.2.2. Anlayan Örgütler 33

2.2.3. Düşünen Örgütler 34

2.2.4. Öğrenen Örgütler 34

2.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Disiplinleri 35

2.3.1. Kişisel Ustalık 35

2.3.2. Zihni Modeller 36

2.3.3. Paylaşılan Vizyon 37

2.3.4. Takım Halinde Öğrenme 38

2.3.5. Sistem Düşüncesi 38

2.4. Örgüt Kültürü 40

2.5. Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki 43

2.6. Öğrenen Örgütlerle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması 44

2.7. Öğrenen Örgüt Kültürünün Yedi Zorunlu Davranışı 45

2.7.1. Sürekli Öğrenme 46

2.7.2. Diyalog ve Araştırma 46

2.7.3.Takım Halinde Öğrenme 47

2.7.4. Paylaşımcı Sistemler 47
2.7.5. Çalışanları Ortak Vizyona Yönlendirme 47
2.7.6. Sistemler Arası Bağlantı 47
2.7.7. Destekleyici Liderlik 48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 49

İŞLETME PERFORMANSI 49
3.1. İşletme Performansına Kavramsal Bakış 49
3.1.1. İşletme Performansı Kavramı 49
3.1.2. Performans 50
3.1.3. Performans Yönetimi 51
3.1.4. Performans Değerleme 52
3.1.5. İşletme Performansı Ölçüm Yöntemleri 54
3.1.6. Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri 55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 56

ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMLA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ 56
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı 56
4.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı 57
4.3. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması 57
4.4. Evren ve Örneklem 58
4.5. Verilerin Toplanması 60
4.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler ve Bulguları 60
4.6.1. Araştırma Katılımcılarının Ölçeklere Vermiş oldukları Cevapların Betimsel İstatistikleri 61
4.6.1.1. Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri 61
4.6.1.2. Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri 63

4.6.1.3. Örgütsel Performans Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri 65
4.6.2. Demografik Veriler ve Betimleyici İstatistikleri 67
4.6.3. Faktör Analizi 70
4.6.3.1. Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğinin Faktör Analizi 70
4.6.3.2. Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi 73
4.6.3.3. Örgütsel Performans Ölçeğinin Faktör Analizi 76
4.6.4. Korelasyon Analizi 78
4.6.5. Regresyon Analizi 80
4.6.6. Aracılık Analizleri 86

SONUÇ VE ÖNERİLER 100
Sonuç 100
Öneriler 106

EKLER 108

KAYNAKÇA 114

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Öğrenen Örgüt Tanımları 27
Tablo 2: Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütlerin Öğrenme Açısından Karşılaştırılması 45
Tablo 3: Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri 55
Tablo 4: Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri 61
Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri 63
Tablo 6: Örgütsel Performans Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri 65
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 67
Tablo 8: Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri 70
Tablo 9: Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri 71
Tablo 10: Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğinin Faktör Analizi 71
Tablo 11: Öğrenen Organizasyon Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri 73
Tablo 12: Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi 74
Tablo 13: Örgütsel Performans Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri .. 76
Tablo 14: Örgütsel Performans Ölçeğinin Faktör Analizi 77
Tablo 15: Korelasyon Tablosu 79
Tablo 16: Araştırmadaki Ölçeklerin Boyutları 80
Tablo 17: Etkinlik ve Etkililik Değişkenine Ait Regresyon Analizi 82
Tablo 18: Yenilik Değişkenine Ait Regresyon Analizi 84
Tablo 19: Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi Değişkenine Ait Regresyon Analizi 86
Tablo 20: Liderlik Tarzı Değişkeninin Aracılık Etkisi 88
Tablo 21: Bilgi Paylaşımı Değişkeninin Aracılık Etkisi 90
Tablo 22: Paylaşılan Vizyon Değişkeninin Aracılık Etkisi 92
Tablo 23: Katılımcı Yönetim Değişkeninin Aracılık Etkisi 94
Tablo 24: Takım Çalışması ve İş birliği Değişkeninin Aracılık Etkisi 96
Tablo 25: Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sisteminin Aracılık Etkisi . 98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme Modeli 11
Şekil 2: Strateji Analizinde Kaynak Temelli Yaklaşım: Uygulanabilir Bir Çerçeve 13
Şekil 3: Rekabet Üstünlüğü Modeli 15
Şekil 4: Hizmet sektöründeki SRÜ'nün Koşulsal Modeli 17
Şekil 5: Bilişim Sistemleri Yeteneklerini Konumlandırma Modeli 23
Şekil 6: Bilişim Sistemleri Yetenekleri ve Bileşenleri Modeli 24
Şekil 7: Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini 39
Şekil 8: Araştırma Modeli 57
Şekil 9: Aracı Etki Modeli 87

KISALTMALAR

BS : Bilişim/Bilgi Sistemi

BT : Bilişim/Bilgi Teknolojileri

çev. : Çeviren

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

KTT : Kaynak Tabanlı Teori

SRÜ : Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Organizasyonlar, belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşmak adına bir araya gelen bireylerden oluşan ve koordineli bir biçimde faaliyet gösteren yapılanmalardır. Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri, kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen çevresel faktörlere uyum gösterebilmelerine veya bu faktörleri stratejik seçimlerle etkileyebilmelerine bağlıdır. Örgütlerin bu ve benzer amaçlarına ulaşmaları, rekabet ortamında güçlü kalmaları için elinde bulunan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaları önem arz etmektedir. Bunun için de bir organizasyonun ne yaptığını iyi bilmesi, adımlarını doğru atması, öğrendiği bilgileri ve kazandığı tecrübeleri gelecek için yatırım hâline getirmesi, kaynaklarını bilgi ışığında değerlendirerek hareket etmesi rekabette ve süreklilikte avantaj sağlayacaktır.

Kaynak temelli yaklaşım, örgütlerin taklit edilemez yetenekleriyle, nadir bulunan, değerli ve kullanılmakla değer kaybetmeyen kaynaklarıyla stratejik anlamda iyi duruma gelmesine fayda sağlaması düşüncesiyle işletmeler ve akademik çevrelerce göz önünde bulundurulan ve üzerine araştırmalar yapılan bir teori hâline gelmiştir.

Yetenekler kaynakların kazanılmasına, üretilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlayan hızlandırıcıdırlar. Yeteneklerde bilgi ve beceri kalıplarının önemli olması açısından her yetenek organizasyona özgüdür ve özeldir. Taklit edilemez, değiş-tokuş edilemez, yeri doldurulamaz. Başka bir ifadeyle yetenekler, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar arasında, deneyime bağlı yaşanan değişime, bilgiye, gelişime, ilerlemeye ve karmaşık etkileşime göre oluşur, ortaya çıkar (Papatya G. , 2015, s. 19). Buradan da bilginin, öğrenmenin, sürekli gelişmenin, elde bulunan kaynakların ve yeteneklerin birbirleri ile ilişkili olarak organizasyonlar için olan etkilerinin önemi görülmektedir.

Öğrenen örgütler, bilgiyi kullanarak organizasyonu sürekli öğrenmeye teşvik eden, değişimi planlayan, organizasyonun gidişatıyla ilgili sürekli geri dönüşler alınabilen, kendini yenileyebilen bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle sistemlerde iş görenlerin yeteneklerinin en yüksek düzeyde sergilenmesinin sağlanması ve geliştirilmesi etkin bir hâlde olmaktadır. Modern yönetim anlayışında,

etkin iletişim, takım hâlinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve benzeri oluşumlar itibariyle organizasyonlarda iş görenlerin memnuniyeti ve tatmin düzeyi, performans artışı ve başarısı gibi durumların artışı kaçınılmazdır (Mutlu, 2009).

Tüm bu düşüncelerle beraber bu çalışmanın amacı, kaynak temelli yaklaşım bağlamında öğrenen örgüt kültürünün organizasyonların performansına etkisini araştırmaktır. Bu çalışmada kaynak temelli teori kapsamında öğrenen örgüt kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılırken, alınan sonuçlar doğrultusunda oluşan alt boyutlar saptanarak bu alt boyutlarla işletme performansı arasındaki ilişki araştırılacaktır. Bu sebeple Denizli'de faaliyet gösteren tekstil sektörü organizasyonlarının örnekleri üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Ampirik olarak ele alınan bu araştırmada elde edilen veriler, anket yöntemiyle sağlanmıştır.

Bu görüşlerden hareketle "Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Öğrenen Örgüt Kültürünün İşletme Performansına Etkisi: Denizli Tekstil Sektörü Örneği" başlıklı bu tez çalışması oluşmuştur. Tez dört ana bölümden meydana gelmektedir. İlk üç bölümde konu başlıkları literatür incelemeleriyle birlikte gerekli ayrıntıları verilerek anlatılmıştır. Son bölüm ise çalışmanın araştırma kısmını temsil etmektedir.

Araştırmanın birinci bölümde, kaynak temelli yaklaşım, kavramsal olarak açıklanırken tarihsel gelişiminden ve süreçlerinden de bahsedilmiştir. İkinci bölümde, öğrenen örgütler özellikleriyle birlikte tanımlanmış, felsefesi ele alınmış, temel yeteneklerine, evrim süreçlerine, temel disiplinlerine, kültürüne ve kültürle ilişkisine, geleneksel örgütlerle karşılaştırmasına, yedi zorunlu davranışına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, işletme performansına kavramsal bir bakış geliştirilirken performansa, performans yönetimine, performans değerlemeye, işletme performans ölçüm yöntemlerine ve performans boyutlarıyla ölçütlerine yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise araştırmanın önemi ve amacı, kapsamı ve modeli, anket formunun hazırlıkları ile ilgili ayrıntıları, evreni ve örneklemi, verilerin toplanması, araştırmada kullanılan istatistiki yöntemleri ve bulguları, araştırma için uygun görülen analizleri verilirken son olarak da sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Bu bölümde kaynak temelli yaklaşım teorisi kavramsal olarak açıklanırken, tarihsel gelişim sürecine, teorini doğuşuna ve oluşan teorilere, stratejik yönetim disipliniyle olan ilişkisine, insan kaynakları işletme kaynakları ve teknoloji kaynakları ile olan ilişkisine yer verilecektir.

1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Teorisi

Kaynak temelli yaklaşım teorisinin oluşumuna ve gelişimine bakıldığında Rubin (1973) ve Penrose (1959)'un yapmış oldukları katkılara dayanarak, Wernerfelt (1984); kaynak temelli çalışmalar için araştırma gündemi oluşturmuştur (Breznik, 2012, s. 255). Kaynak temelli yaklaşım çalışmaları daha belirgin olarak 1990'ların başında bilgi teknolojileri alanında görülmeye başlanmıştır. Bu yaklaşım dinamik bir bakış açısıyla firmaların süresiz bir büyüme içerisine gireceğini varsayar. Teorinin ana fikri, işletmelerin kaynaklarını rekabetçi ve etkin kullanmaları ile müşteri değeri kazanabilecekleri üzerinedir (Akdede & Turan, 2008, s. 7). Kaynak temelli yaklaşım, bilişim teknolojileri yöntemine yeni bir bakış açısı kazandırmakta ve bu sistemi teknik, iş ve insan boyutuyla açıklama fırsatı vermektedir (Khani, Nor, Hakimpoor, Bahrami, & Salavati, 2011, s. 29). Kaynak temelli yaklaşımda (resource-based view), organizasyonların performansını ve stratejilerini yine organizasyona özgü farklılıkların oluşturduğu öne sürülmektedir. Bu doğrultuda organizasyonların sadece kendilerinde bulunan kaynaklar ve kabiliyetler sayesinde rekabette avantajlı konuma geçebilecekleri vurgulanmaktadır (Erkocaoğlan, 2012, s. 23).

Kaynak, Srinivasan ve arkadaşlarına (2002, s. 47) göre bilinen bir varlık ve uzmanlık olarak tanımlanır. Kaynak, firma çapında bir konsept oluşturmak için işletmenin elindeki, varlık, beceri, teknoloji ve yeteneklerin tümü olarak belirtilmektedir. Chae, Koh ve Prybutok (2014, s.305) bilişim teknoloji kaynağını arttıran ve kaynak temelli bir görüşe sahip olan firmaların, rekabet avantajı sağlamak için üst düzeyde iş performansı sağladığını savunmaktadır.

Kaynak tabanlı yaklaşım, rekabet avantajı sağlamak ve işletmelere üst düzey performans sağlamada rehberlik etmek için en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Rekabet avantajının uzun bir süre boyunca nasıl korunabileceğini anlamak, kaynak bazlı bir strateji formülasyonunun tabanını oluşturur. Kaynak temelli yaklaşım savunulmasının yanında, yeni kaynaklara sahip olmaktan ziyade, kaynakların firmalar tarafından daha iyi kullanılması rekabetçi farklılıklara ve sürdürülebilir avantajlara zemin hazırlar. Katılımcı, planlı, esnek özel-genel stratejiler ve eğitim odaklı yönetim stilleri sayesinde şirketler; insan kaynağını, organizasyonel ve teknolojik kaynaklarını daha iyi kullanabilir ve böylece performanslarını geliştirebilirler (Turan, 2007, s. 182)

Kaynak temelli yaklaşım bilişim sistemleri ile bilişim/bilgi teknolojileri arasındaki farkı doğru anlamaya yardımcı olur. Çünkü bilişim teknolojilerinin bir parçası bilgi teknolojileridir (Breznik, 2012, s. 264). Bununla birlikte, Turban'a (2008, s. 89) göre bilgi teknolojileri şirket düzeyinde idareciler ve çalışanlar tarafından ortaklaşa kullanıldığından, bilişim sistemleri ve bilgi teknolojileri arasında ayrım yapmaya gerek yoktur.

İşletmeler bazı zamanlarda aynı teknolojiyi kullansalar da başarı seviyeleri farklı olabilir veya bazı durumlarda başarılı bilişim teknolojileri kullanıcıları rekabet avantajını sürdüremeyebilirler. Bilgi teknolojileri yüksek verimlilik sağlasa da bu faydayı yanlış kullanım azaltır. Bu nedenle tek başına teknoloji yeterli değildir ve bilişim teknolojilerinin başarısını etkileyen birçok etken vardır. Bu etkenler bilgi sistemleri altyapısına dayalı olarak iş ve insan kaynakları boyutlarıyla entegre edilmelidir (Turan, 2007). Bu nedenlerin doğrultusunda bilişim sistemleri, bir tek kaynak olarak değil, kaynak topluluğu şeklinde görülmelidir (Breznik, 2012, s. 264).

Bharadwaj'a (2000, s. 172) göre, teknoloji kaynakları aslında değerli olmamasına rağmen, iş ve insan kaynakları ile birleştirildiğinde tamamlanır ve üst düzey şirket performansı garanti edilebilir. Bu kapsamda bilişim sistemleri kaynakları; insan kaynakları, teknoloji altyapısı, bilgi veya müşteri odaklılık gibi soyut kaynaklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kaynakların stratejilerinin uyumlaştırılması ile sinerjik bir kombinasyon gerçekleştirilecek ve üstün şirket performansı elde edilerek rekabet avantajı yaratılacaktır. Başka bir deyişle, bilgi teknolojilerinin başka

kaynaklarla sinerjik kombinasyonu rekabette yarar sağlayabilir. Üst düzey şirket performansı; şirketin fiziksel, insan ve örgütsel kaynakları için stratejilerinin uyumuna bağlıdır. Yukarıda belirtilen bulgular Powell ve Dent-Micaleff'in (1997) düşünceleriyle paralellik göstermektedir. Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda tamamlayıcı olan insan, teknoloji ve iş kaynağı, işletmenin performansını artırır.

1.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Kavramı

Stratejik ve organizasyon yönetimi teorisinde çalışmalar yapan birçok bilim insanı rekabet üstünlüğü/avantajı kavramını açıklarken (örneğin, Porter, 1985; Rumel ve diğerleri, 1991) bunun ne şekilde sağlanabileceğini ve sürdürülebilir hâle getirilebileceğini göstermeye çalışmışlardır. Böylece birçok fikir ve bakış açısı ortaya çıkmıştır. Örneğin, Barney'in (1991) Kaynak Temelli Yaklaşımı düşüncesi, Prahalad ve Hamel'ın (1990) Temel Yeterlilik düşüncesi, Grant'ın (1996) Bilgi Temelli Yaklaşımı düşüncesi, Teece ve diğerlerinin (1997) Dinamik Yetenekler Yaklaşımı düşünceleri ile beraber, varlıklar, rutinler, kaynaklar, yetenekler, yeterlilikler vb. gibi bir dizi adlandırma benzer şekilde ele alınarak literatürde yerini almıştır. Kraaijenbrink ve diğerleri (2010), kaynak temelli yaklaşımın, literatürün stratejik yönetim teorisinde en fazla belirtilen ve etkili bakış açılarından biri olduğunu göstermektedir ve bilhassa BT ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi belirtirken bilgi yönetimi alanında araştırmacılar tarafından zaman içerisinde daha fazla kullanılmaya başlanmıştır (Breznik, 2012, s. 255)

1.1.2 Kaynak Temelli Teorisinin Tarihsel Gelişim Süreci

Strateji belirleme ve stratejik yönetim aşamasında değerler dizisi değişimine yol açan kaynak temelli teori, işletme teknikleri konusunda Ricardo, Schumpeter ve Penrose'nin eserleri ile rekabet teorilerine ilgiyi tazeleyen, endüstriyel örgüt ekonomilerinin düzenli çerçevesinde hissedilen tatminsizliği yansıtmaktadır (Grant, 1991, s. 114). Başka bir anlatımla, kurumsal strateji seviyesinde işlem maliyetlerine teorik bilgiler ve ölçek ekonomileri kurumsal kaynakların seçiciliği üzerine yoğunlaşmıştır. Kurumsal strateji düzeyinde, ölçek ekonomileri ve işlem maliyetleri hakkında teorik bilgiler, kurumsal kaynakların belirleyicilerine odaklanmaktadır.

Disiplin; sektörün strateji açısından sunulan fırsat ve tehditlere dayalı endüstri örgüt perspektifine rağmen, kaynak tabanlı özel kaynak ve yeteneklere dayalı endüstriyel kuruluş perspektifi tamamlayan yeni bir stratejik model önerisi olarak ortaya çıkmıştır (Collis & Montgomery, 1995, s. 121).

Örgütsel üstünlük ve zayıflıklara dayanan kaynak temelli teori, tarihsel gelişim sürecinde hem ekonomide hem de ekonomi dışı stratejik analizin geleneksel mantığı ile şekillenmiştir (Karacaoğlu K. , 2006, s. 4). Çalışmanın bu bölümünde, iktisat bölümü ve stratejik yönetim disiplini dikkate alınarak teorinin gelişim süreci iki farklı kategorik düzeyde detaylandırılacaktır.

1.1.2.1 Ekonomi Bilimi ve Kaynak Temelli Teori'nin Doğuşu

Araştırmacılar kaynak temelli teorinin, mikroekonominin "Ayırt Edici Yetenekler", "Ricardo'cu Ekonomiler", "Penrose Büyüme Teorisi" ve "Avusturya İktisat Okulu"na (Grant, 1991; Peteraf, 1993; Karacaoğlu K. , 2006; Papatya, 2007; Acar, 2008) göndermede bulunarak örgütlerin içsel tahliline yönelik kavramsal bir temel oluşturmaya çalışmışlardır. Bunlar aşağıda başlıklar hâlinde incelenecektir.

1.1.2.1.1 Ayırt Edici Yetenekler Teorisi

Kuruluşların iç analizinin öncüleri, 1911'de Shaw, Copeland, Smith tarafından 1969'da Learned tarafından yapılmış çalışmalardır. Bu çalışmalarda, yönetimin karar verme yapısının iş performansı üzerindeki etkileri araştırılmış ve şirketin güç veya zayıflığına neden olan en önemli faktörün yöneticilerin kalitesi olduğu sonucuna varılmıştır. 1957'de sosyolog Selznick, liderlerin kurumsal stratejiyi belirleme sürecinde önemini incelemiş ve bu doğrultuda dönüşüm süreçleri üzerinde etkili olacak kuruluşlara, nitelikli bireyler getirme fikrini ortaya koymuştur (Reşitoğlu, 2011, s. 4)

Liderlerin veya üst düzey yöneticilerin göreceli önemi, işletmelerin üstünlüğünü ve zayıflıklarını belirlemede büyük önem taşırken, uygulamada iki önemli sorun ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalar, son derece başarılı yöneticiler arasında yaklaşım ve stillerde farklılıklar olabileceğini ve bu nedenle yalnızca liderleri

rekabet avantajı kaynağı olarak görmenin diğer örgütsel unsurları ihmal ettiğini vurgulamaktadır (Barney J. , 2002).

1.1.2.1.2 Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi (Ricardo'cu Ekonomiler)

Ricardo, ayırt edici yeteneklerin eğiliminin aksine, örgütsel üstünlük ve zayıflıkların yalnızca liderlik veya yönetim özellikleriyle açıklanamayacağını, örgütsel kaynakların ve yeteneklerin ekonomik performansla ilişkilendirilmesi gerektiğini göstermeye çalışmıştır. Böylece örgütün farklı kaynaklara ve yeteneklere sahip olabileceğini ve diğer kuruluşların onlara sınırlı erişime sahip olduğunu vurgulamıştır (Papatya, 2007, s. 32). Ricardo'nun anlayışında, miktar olarak üretilmeyen veya sınırlı olmayan mevcut bir arazi parçasını veya belirli bir süre taşınamayan doğal kaynakları kullanmak veya bu kaynaklardan bir üretim faktörü olarak yararlanmak için ödenen fiyat "rant" olarak tanımlanmıştır (Parasız, 1996, s. 57). Anlaşıldığı gibi 'rant' kira değildir. Sabit bir tedarik ve üretim faktörlerine yapılan ödemeler bütünü olarak ifade edilmiştir. Arzı belli seviyede değişken veya sabit olmayan yetenek ve kaynakların organizasyonlar arasında ayrışık dağılımı sonucu Ricardo'cu rant oluşmaktadır (Peteraf, 1993, s. 182).

Sürekli arz ile üstün üretim faktörlerini kontrol eden işletme, diğer işletmelere karşı daha çok gelir elde edebilir. Ricardo'cu rant da işletmeye özgü kaynak tabanlı teorinin arka planında ve stratejik yönetim disiplininde rekabet avantajının kaynağıdır (Karacaoğlu K. , 2006, s. 70).

1.1.2.1.3. Penrose'un Büyüme Teorisi

Neoklasik ve klasik ekonomik modeller, işletmelerin büyümelerini açıklamaya çalışırken mikroekonominin rekabet teorisine gönderme yapmışlardır. Öte yandan Penrose (2009), modern kaynak temelli teoriye, izolasyon mekanizmaları ve rekabet avantajı açısından ekonomik rantlar yaratmak, rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmek şeklinde farklı bir katkı sağlamıştır. Buna doğrultuda Penrose; üretken fırsatlar, iş kaynakları ve kârlı iş büyümesi arasındaki bağlantılar hakkında üç önemli tartışma geliştirmiştir.

Penrose ve Pitelis, firmaların ellerinde bulunan kaynaklardan dolayı değil, kaynakların yenilikçi ve etkili yönetimin sebebiyle ekonomik değer kazanabildiklerini öne sürmüşlerdir. Bu doğrultuda kaynaklar ile yenilik ve büyüme arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuşlardır (Penrose & Pitelis, 2002, s. 72).

Penrose'a göre; işletmenin mevcut bilgi ve yetenek tabanını korumak, rekabet avantajını korumada son derece önemlidir. Bunu başarmanın yolu yenilik kazanmaktır. Bu görüş, kaynak tabanlı teorinin işletmenin yetenekleri hakkındaki görüşleri ile uyumludur. Penrose araştırmalarında izolasyon şekilleri ile ilgili beş bölümde katkı sağlamıştır (Penrose & Penrose, 2009, s. 63):

1) Kaynak geliştirmede başkalarına benzemekten kaçınarak uzun süreli stratejik hedefler oluşturmak.

2) İdarecilerin firmaya has sahip oldukları bilgilerin muhafaza edilmesi için etkin personel yönetimi uygulamaları geliştirmek.

3) İdarecilerin işletmeye ve ekip çalışmasına ilişkin sahip oldukları tecrübelerden yararlanmak.

4) Yöneticilerin girişimcilik ile ilgili geniş görüşe sahip olması.

5) İşletmenin öğrenmeye, çeşitlendirmeye ve değişmeye ilişkin özel kapasitesinin gelişiminin sağlanması.

Sonuç olarak, Penrose'un kaynaklar yaklaşımı; karlı büyüme, yenilik, izolasyon mekanizmaları, ekonomik kâr, rekabet avantajı ve verimlilik ile bağlantılıdır (Penrose & Penrose, 2009, s. 65). Bu faktörler ise, stratejik yönetim düzeninde kaynak temelli okulun tabanı olarak yorumlanabilir.

1.1.2.1.4. Avusturya İktisat Okulu

Önderliğini Wiser, Böhm-Baverk, Walras, Jevons, Menger vb. bilim insanlarının yaptığı Avusturya İktisat Okulu, sosyal bir bilim dalı olan ekonominin, konusu açısından yüksek ölçüde deneysel nitelikte bir bilim olamayacağını; sosyal

teorinin, insan faaliyetlerinin sonuçları ve belirli yönleri ile değil, sosyal hayatın genel hatlarıyla işleyiş şeklini belirlemek ile ilgili olması gerektiğini ve bu zaman diliminde ileriye dönük düşüncelerinde genel ve negatif olabileceğini söylemiştir. (Yay, 2004, s. 17). Bu fikrin doğrultusunda bir malın değerinin nesnel standardı diye bir şey yoktur. Bu durum "fiyat" ve "maliyet" gibi somut terimlerle değil, insanların kişisel kanaatleri ile tanımlanır. Dolayısıyla, bu düşünceye göre; maddi kaynaklar, maddi olmayan kaynaklardan daha az önem taşır ve deneysel araştırmaların merkezinde olmalıdırlar (Porter, 1991, s. 105).

Neo-klasik ve klasik ekonominin durağan ve sıradan zaman algısını değiştiren Avusturya İktisat Okulu, subjektif ve gerçek zaman kavramını benimsemektedir. Kaynak tabanlı teoriyi şekillendiren gerçek zamanın özellikleri; heterojenlik, gerçek belirsizlik, dinamik-devamlılık ve nedensel etkinlik şeklinde ifade edilebilir (Yay, 2004, s. 21).

Schumpeter ve bu okulun diğer öncü araştırmacılarına göre; endüstriyel gelişimin arkasındaki motivasyon ve rekabet olgusu tekel gücü değil, girişimcilerin yenilikçi nitelikleridir. Stratejik yönetim literatüründe, Girişimcilik Okulu adı verilen bu okul, girişimciliğin vizyonla ilgisinin olduğunu ve strateji hususuna psikolojik bir perspektif getirdiğini ileri sürerek girişimcilik kişilik tiplerinin önemini vurgulamaktadır. Buna göre rakiplere karşı üstünlük kazanmak için liderler yeniliğe, lisansa, patente vb. yönelmeli ve elde edilen kazançların devamlılığını sağlamak için fikri mülkiyet haklarına sahip olmaya çalışmalıdır. Böylece Avusturya İktisat Okulu, maddi ve yenilikçi olmayan kaynaklara odaklanarak rekabet üstünlüğünün kazanılmasında, kaynak temelli teoriye katkı sağlamıştır (Sarvan, Durmuş Arıcı, Özen, Özdemir, & Tarcan İçigen, 2003; Karacaoğlu K. , 2006). Kaynak temelli teorinin tarihsel gelişim sürecinin iki farklı kategorik düzeyde incelenmesinin nedeni ekonomik modellerin çeşitli varsayımları ve önermelerinden etkilenerek bütünsel perspektiflere ulaşmaktır. Bu nedenle öncelikle ekonominin teorik yaklaşımları açıklanmaya çalışılmış ve kaynak temelli teori ile kurulan yakınsamadan bahsedilmiştir (Saldamlı, 2008, s. 248). Bir sonraki bölümde, çeşitli teorik-ampirik

araştırmaların model oluşturma sürecine katkısı tarihsel bakış açısıyla da ele alınarak incelenecektir.

1.1.2.2. Stratejik Yönetim Disiplininde Kaynak Temelli Teori'nin Gelişimi

Kaynak tabanlı teori, mikroekonominin rekabetçi modellerine dayanmasına rağmen şirketlerin strateji oluşturma süreçlerinin iç ve dış faktörlerin etkisiyle şekillendiği günümüz dünyasında farklı bakış açılarıyla stratejik yönetim disiplininde yerini almıştır. Rekabet ve değişim olgularını tanımlayan teorinin odağında işletmenin maddi ve maddi olmayan kaynakları ile işletmelere benzersiz avantajlar sağlayan yetenekler ve temel yetenekleri vardır. Bu açıdan dışsal ve içsel uyumu sağlama durumu için de kaynak temelli yaklaşıma uyumun önemi kavranmış ve bu yaklaşım literatürdeki yerini sağlam temellere oturtarak almıştır (Bulut, Alpkan, & Yılmaz, 2009, s. 23).

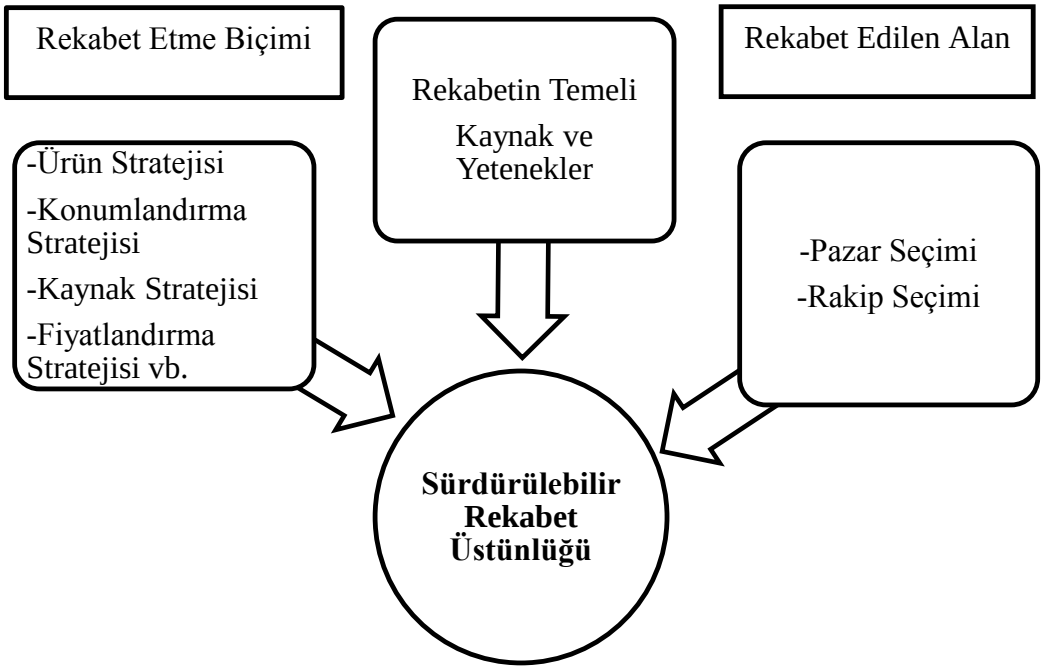
Rekabet dinamiklerini açıklamaya çalışan endüstriyel organizasyon teorisinin yapı-davranış-performans paradigması, yakın rekabet piyasa ekonomileri çeşitli tıkanmalara neden olarak, farklı stratejik tercihler ile ilgili piyasada yer almak için işletmelerin çabaları teorik dünyada yankılanmıştır ve böylece kaynak tabanlı görüş, teorik-ampirik çalışmalarla yenilikçi ve öngörülebilir bilimsel çalışmaların da destekleyici gücü ile birlikte teori olma yolunda evrilmiştir.

Ricordo ve Avusturya iktisat Okulu ile başlayan teorik gelişim sürecinin ikinci kısmındaki başlangıç Wernerfelt'in (1984) araştırması ile olmuştur. Wernerfelt, literatürde bulunan strateji kavramının firmanın zayıf ve güçlü yönleri ile tehdit ve fırsatlarını belirlemesine fırsat tanıyan SWOT analizi ile Andrews'ın (1997) araştırmasına göndermede bulunarak, firmanın asıl hedefinin ürün-pazar yönünde işlediğini ileri sürmektedir. Başka bir anlatımla, firmalara daha büyük bir kaynak ile bakma fikrini Penrose'un (2009) araştırmasını temel alarak savunmaktadır. Wernerfelt, kaynakları; işletmeler, markalar, teknoloji bilgisi, kalifiye personel, istihdam, ticari ilişkiler, makineler, verimli iş akışı süreçleri, sermaye vb. tarafından sahip olunan güçlü ve zayıf olarak algılanan her unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Piyasada kaynakların bileşimi ile pazarda var olabileceğini iddia ederken bazı işletmelerin, Porter giriş engelleri aksine diğer işletmelere karşı piyasada nispeten avantajlı bir konuma ulaşabileceğini açıklamaya çalışmaktadır.

Wernerfelt'e göre sağlam pozisyondaki bir firma; müşteri sadakati, teknolojik gelişim eğrisi, makine parkı kapasitesi, üretim deneyimi gibi avantajlarla işlem bedellerini etkileyebilecek ve böylece rekabette üstünlük sağlayabilecektir. Bu sebeple, işletmeler, başka işletmelerin hala ulaşamadığı kaynaklara ulaşabilmek için çaba harcamalı, gerekirse pazarda yarar sağlayabilecek işletmeleri satın almalı veya birleşmelidirler (Wernerfelt, 1984, s. 176).

Aaker (1989, s. 92) bu önermeleri destekler biçimde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemine değinerek, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin bu avantajı sağlamadaki önemli rolüne Şekil 1'de gösterilen model ile katılmıştır.



Şekil 1: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme Modeli

Kaynak: Aaker, D., Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. California Management Review(31), 91-106, 1989: 93.

Aaker (1989, s. 93), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli ile birlikte şirketin yetenek ve kaynaklarının bileşimi ile stratejik bakış açısı arasındaki ilişkiyi dört basit soru ile kavramsallaştırmaya çalışmıştır:

- Sektör şekli için uygun yetenek ve kaynaklar nelerdir? Başarılı bir biçimde rekabet edebilmek adına hangi kaynak ve varlıklar kullanılmalı veya kullanılmamalıdır?

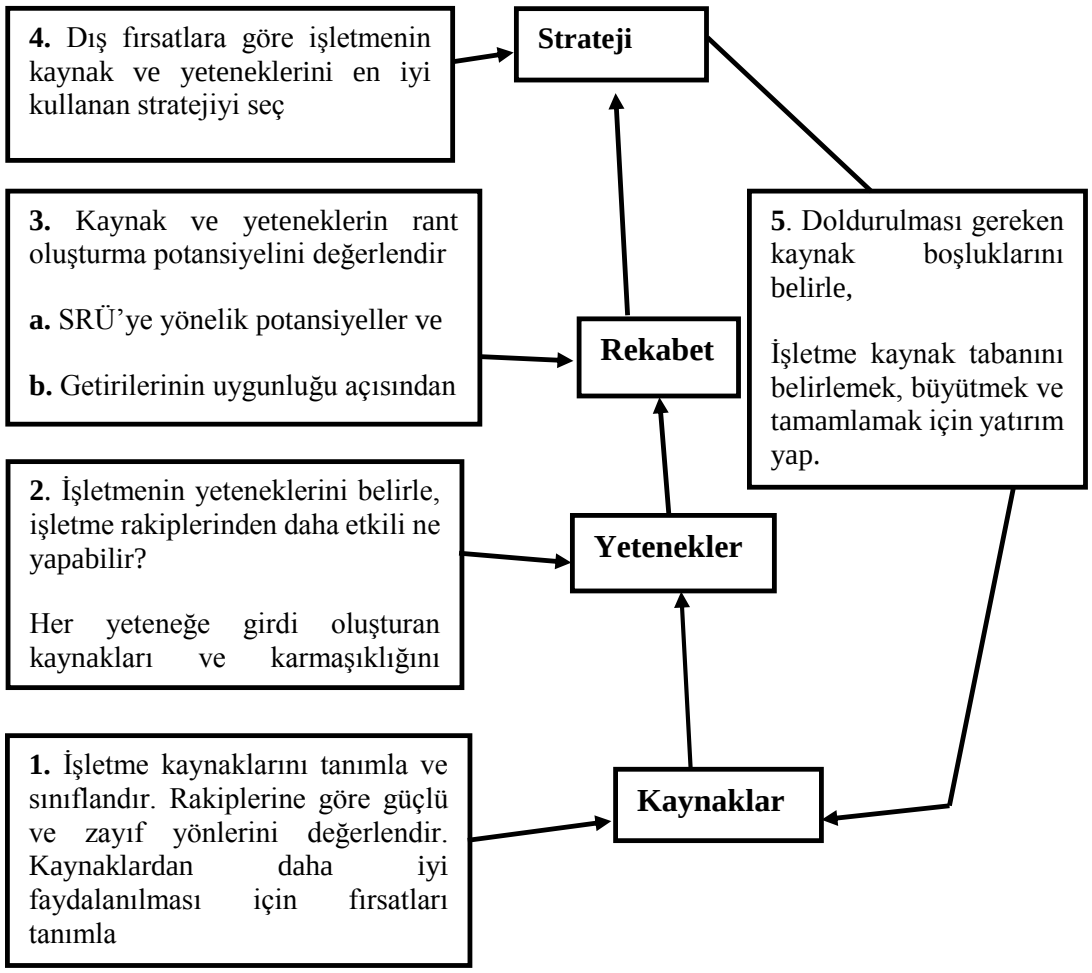
- Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) sağlayan yetenek ve kaynaklar nelerdir? SRÜ'nün tabanını oluşturan uygun yetenek ve kaynaklar arasından güçlenmek, gelişmek veya durumunuzu kaybetmemek için optimal olanlarını nasıl seçersiniz?

-SRÜ'nüzü destekleyecek yetenek ve kaynakları nasıl sağlarsınız?

- Rakiplerin yetenek ve kaynaklarını nasıl hükümsüz hâle getirebilirsiniz?

Aaker, yetenek ve kaynaklarının uygun yöntemler kapsamında ve doğru rekabet ortamında meydana geleceğini söyleyerek, üstü kapalı da olsa çevre olgusuna vurguda bulunmuştur. Wernerfelt (1984), Rumelt (1997), Barney (1989), Aaker (1989) tarafından kaynak temelli görüşün temelleri atılmış, işletmenin kontrolü altında bulunan kaynakların ekonomik rant sağlayabileceği yönündeki çalışmalarıyla Dierickx ve Cool (1989) tarafından geliştirilmiştir. Dierickx ve Cool, stratejik faktör pazarı rekabetinin etkisi altında kalmayan işletme kaynaklarının özelliklerini tanımlamışlar ve işletme kaynaklarının bu özellikleri sonraki çalışmasında Barney (1991) tarafından kullanılmıştır. Bu çalışmalarda düşünme biçimi aynı olmasına rağmen, sürdürülebilir rekabet avantajına neden olan kaynaklar kullanılarak işletmenin üstün performansının geliştirilebileceği öne sürülmektedir. Başka bir deyişle, endüstriyel organizasyon teorisinin geleneksel fikirlerine bağlı kalarak yapılan çalışmaların aksine, bu çalışmalar, işletmelerin performansının sektörel yapıdan ziyade kurumsal kaynaklardan etkilendiğini ve başarının temel faktörünün kurumsal düzeyde strateji olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı dönemlerde birbirinden bağımsız olarak yürütülen bu çalışmalarla, kaynak temelli vizyon teorik bir model hâline gelmeye başlamıştır (Acar, 2008, s. 57). Barney ile aynı dönemde, Grant (1991) da

kaynak temelli teori üzerine çalışmalar yapmış araştırmacılardandır. Grant (1991), kaynak temelli teorinin, endüstriyel organizasyon teorisinin statik doğasına yönelik eleştirilerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ve odaklamanın işletme kaynaklarının iş faaliyetleri üzerindeki belirleyici etkisi üzerinde olması gerektiğini savunmuştur. Stratejiyi bir kuruluşun iç kaynakları ve yetenekleri ile dış ortamının yarattığı fırsatlar ve tehditler arasındaki denge olarak tanımış ve Şekil 2'de gösterildiği gibi strateji oluşturma için beş adımlı bir süreç önermiştir.



Şekil 2: Strateji Analizinde Kaynak Temelli Yaklaşım: Uygulanabilir Bir Çerçeve

Kaynak: Grant, R., "The Resource-Base Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". California Management Review, 3(33), 114-135, 1991

Grant (1991, s. 116), Şekil 2'de görüldüğü gibi firmanın kaynak tabanının analizi, yeteneklerinin değerlendirilmesi, kaynak ve yeteneklerin kâr sağlama potansiyellerinin analiz edilmesi, kaynak ve yetenek havuzunun genişletilerek

arttırılması ile sektörde rekabet üstünlüğü kazanılabileceğini savunmaktadır. Bu incelenen kaynak temelli teorinin aslında dış çevreden bağımsız olmadığı, aksine dış çalışmada çevresel faktörlerin yetenekler ve iç kaynaklar ile bütünleşik şekilde işletmenin strateji biçimini desteklediği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımla birlikte Ulrich ve Lake (1991, s. 79), algılanan müşteri benzersizliği ve değerini, rekabet üstünlüğünün iki önemli elemanı olarak görmüşlerdir. Bu çerçevede örgütsel yeteneği daha güzel betimleyebilmek için insan faktörünü organizasyonda taban konumda ele almışlar ve yetenekli organizasyonların dört önemli özelliğini belirlemişlerdir:

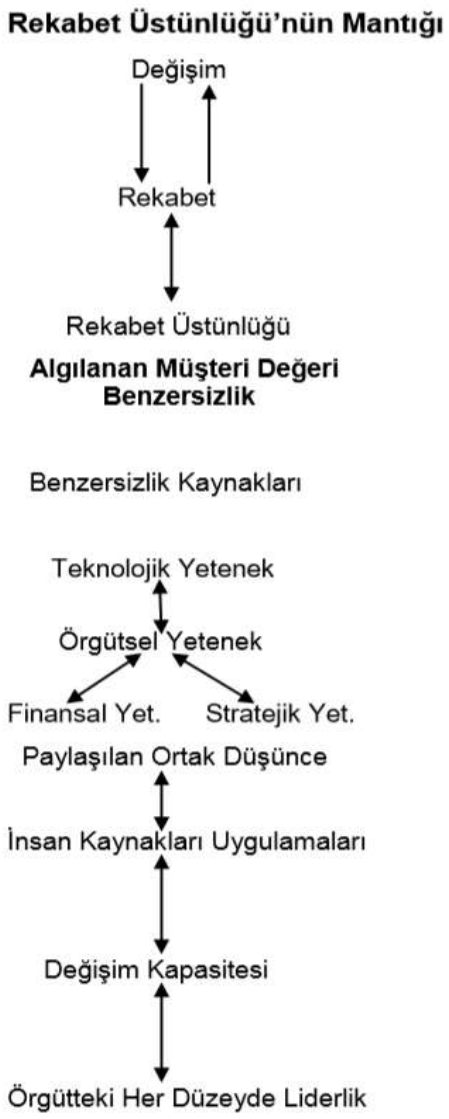
- Yetenekli organizasyonlar hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında paylaşılmış düşünce tarzına sahiptirler.

- Paylaşılan bir düşünce yapısı sağlayabilmek için organizasyonlar, çeşitli yönetim uygulamalarını örneğin; beyin fırtınası, grup dinamikleri vb. kullanmaktadırlar.

- Organizasyonlar sistemlerinin etkileşimlerini yönetmek ve anlamak adına değişim kapasitesi yaratmaktadırlar.

- Organizasyondaki bütün üyeler, lider gibi davranabilmeleri adına güçlendirilirler.

Organizasyon yeteneği bağlamında teknolojiye, finansal yeteneklere ve pazarlamaya yönelik değişim kapasitesi ile birlikte organizasyonun her seviyesindeki liderlik bütünleşmesi sonucu rekabet üstünlüğü elde edilebileceğini, bunun için idarecilerin yedi soruya cevap aramalarının gerektiğini ileri sürerek Şekil 3'te rekabet üstünlüğü modelini önermişlerdir (Ulrich & Lake, 1991, s. 80).



Kritik Sorular
Soru 1. İşletmeyi etkileyen ekonomik ve sosyal koşulları ne derecede anlıyoruz?
Soru 2. Müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde anlayıp karşılıyoruz?
Soru 3. İşletmemiz, her bir benzersizlik kaynağında ne ölçüde birinci sınıf performansa sahip ve dört benzersiz kaynak (Örgütsel yetenek, teknolojik kaynak, finansal yetenek, stratejik yetkinlik) arasında entegre olma yeteneğine sahip mi?
Soru 4. Örgüt içinde ve dışında ne ölçüde ortak düşünce paylaşılmaktadır?
Soru 5. Ortak bir zihniyet oluşturabilmek için bütün insan kaynakları uygulamalarını ne ölçüde kullanıyoruz?
Soru 6. Ne derecede değişim kapasitesine sahibiz?
Soru 7. Örgüt genelinde ne derecede liderliğe sahibiz?

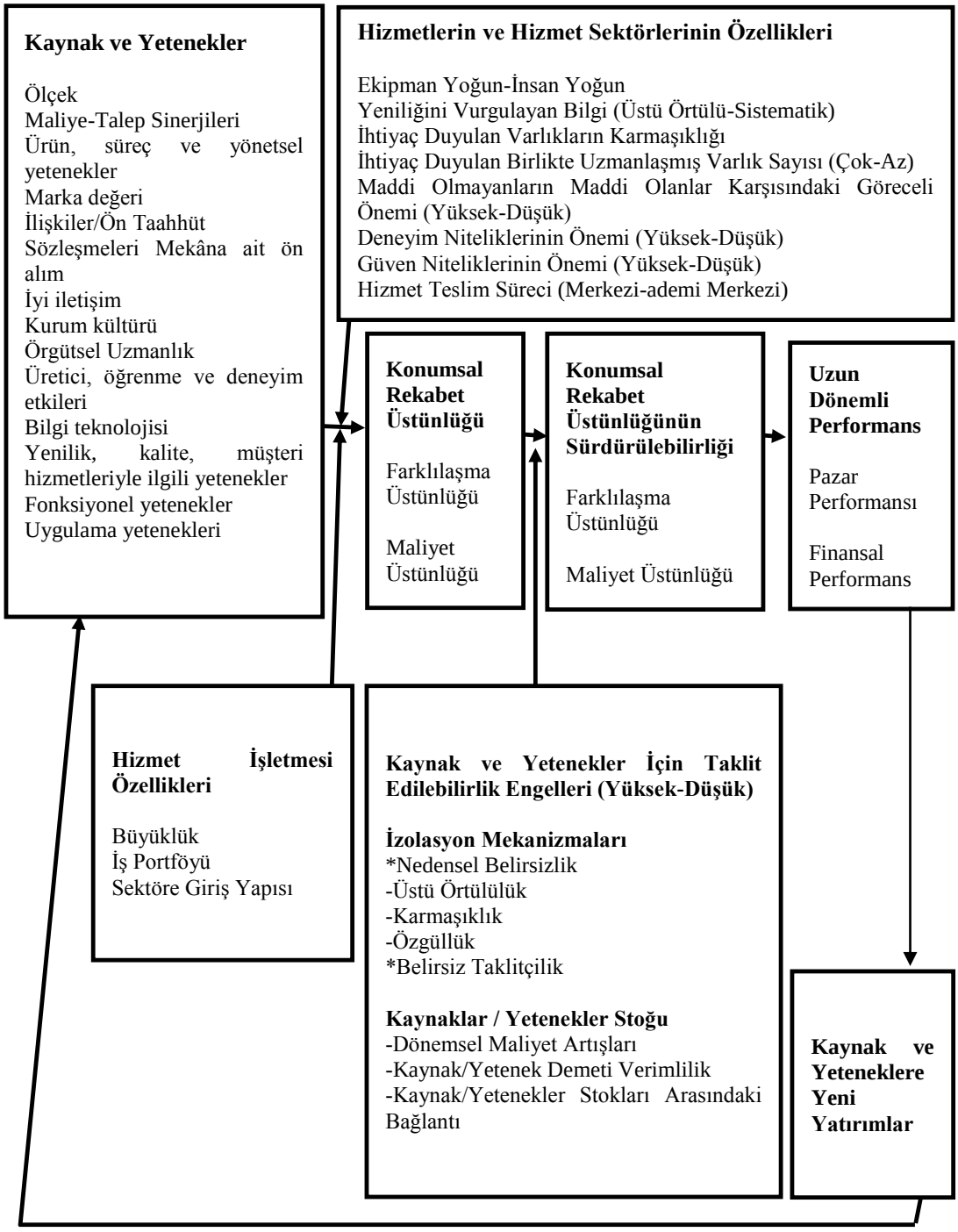
Şekil 3: Rekabet Üstünlüğü Modeli

Kaynak: Ulrıch, D., & Lake, D., "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage". Academy of Management Executive, 5(1), 77-92, 1991

Ulrich ve Lake'in çalışması kaynak temelli düşüncenin gelişiminde önemli adımlardan biridir. Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde, örgüte; dış çevreye uyumlaştırma, liderlik, benzersiz yetenekler, insan kaynakları uygulamalarının önemi vb. alanlarında kapsayıcı önermeler seti sunmaktadır. Ayrıca yeteneklerin

öğrenilebileceği konusuna vurgu yaparak, stratejik yönetimde "öğrenme okulu" bakış açısıyla eşlenik düzeyde tartışma alanı oluşturmaktadırlar.

Amit ve Schoemaker (1993, s. 40) stratejik yetenek ve kaynaklar düzenleme ve geliştirme ile ilgili davranışsal bakışla, sektör ve firmayı bütünleşik modelde incelemeye dâhil ederek kaynak tabanlı teoriye odaklanmışlardır. Rakipler, müşteriler, tedarikçiler vb. gibi stratejik sektör faktörleri ile model, iş kaynağı ve yetenekleri ile diğer çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Yaptıkları çalışmada, hizmet sektörüne özgü bir rekabet avantajı modelini geliştirmişlerdir. Soyutlama, kolay israf, üretim ve tüketimin eşzamanlılığı, üretim sürecindeki insanların varlığı gibi hizmetlerin özellikleri hizmetleri mallardan ayırır. Hizmetlerin benzersiz özellikleri neredeyse tüm iş çabalarının farklılaşmasına yol açar. Bu noktada, Bharadwaj'ın (1993, s. 84) çalışmasının uygulama alanında çalışılacak olan özel hastanelere yönelik stratejik seçimlerde etkili unsurların dışsal veya içsel olduğunu belirlemek amacıyla SRÜ modeli Şekil 4'te sunulmuştur. Modelin başlangıç noktası; ölçek boyutu, maliyet-talep sinerjileri, kurum kültürü, örgütsel uzmanlık, ürün-süreç ve yönetsel beceriler, iletişim becerileri vb. olarak sıralanmış rekabet avantajının potansiyel kaynaklarıdır. Soyutlama, kolay israf, üretim ve tüketimin tekdüzeliği ve hizmet kuruluşunun özellikleri gibi hizmetlerin özellikleri rekabetçi pozisyon avantajları yaratır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde ise, kaynak-yetenek stokları ve izolasyon mekanizmaları (nedensel belirsizlik, taklit edilemezlik vb.) önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, değişen çevreye uyum sağlayarak, uzun vadeli rekabet avantajı sağlayan kaynak-yetenek kompozisyonunu yenileyerek, kaynaklarını ve yeteneklerini dinamik tutarak rekabet avantajı uzun vadede genişletebilir.



Şekil 4: Hizmet sektöründeki SRÜ'nün Koşulsal Modeli

Kaynak: Bharadwaj, S., Varadarajan, P., & Fahy, J.,"Sustainable Competitive Advantage In Service Industries: A Conceptual Model And Research Propositions". *Journal of Marketing, 57*(4), 83-99, 1993

Kaynak tabanlı teoriye aynı zamanda "doğal" bir kaynak tabanlı bakış açısıyla katılan Hart (1995), işletmeler için kaynak ve yetenek geliştirmek için en

önemli araçlardan birinin doğal çevrenin yarattığı kısıtlamalar ve zorluklar olduğunu düşünmektedir.

Connor'a (2002) göre; kaynak tabanlı model, kaynakları dış çevresel unsurlardan ziyade iç faktörlere bağlayarak rekabetçi bir stratejinin geliştirilmesinde SRÜ kaynaklarını iç ve dış perspektife getirmiştir. Öte yandan Kor ve Mahoney (2004, s. 187), kaynak tabanlı teoriyi stratejik yönetim alanında bütünleştiren Edith Penros'un çalışmasında; rekabet avantajı, izolasyon mekanizmaları oluşturarak ve sürdürerek ekonomik rant olgusunu açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre, Penrose'un kaynaklar yaklaşımı; karlı büyüme, ekonomik kâr, verimlilik ve rekabet avantajı ile ilgilidir. Bu ifadeler ise, stratejik yönetimin kaynak tabanlı görüşünün önermeleri ile uyumludur.

Lockett vd. (2009, s. 10), yeteneklerin ve kaynakların işletmenin tarihsel arka planında olduğunu ifade ederken işletmelerin örgütsel ekonomilere dayalı performans açısından analiz edilmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Buna göre, kaynak tabanlı teori; esasen iş heterojenliğine dayanan denge kârlarının varlığını değerlendirmeyi önermektedir. İş davranışlarını yönetsel karar vermenin bir sonucu olarak algılayan araştırmacılar, sınırların yapısal karakterler tarafından belirlenmesine rağmen, stratejik yönetimdeki kaynak yaklaşımının iç analiz temasıyla yapı-davranış (strateji) performans paradigmasından ayrıldığını tespit etmişlerdir. Bu nedenle, KTT' de yöneticilerin karşılaştığı sorun kendi ve diğer işletmelerin kontrolü altındaki kaynakların fonksiyonlarının nasıl anlaşılacağıdır. Başka bir deyişle çevresel belirsizliğin, kurumsal yakın görüşlülükle birleşmesiyle yaratılan dar sektörel tanımın ötesinde bir yaklaşım mevcut strateji literatürüne dahil edilmelidir. Yöneticiler, kaynakları farklı şekillerde birleştirebilirlerse iş için yenilikçi ürünler geliştirebilirler. Yenilikçi çabalar, iş büyüme sürecinin ilk kısmını oluşturdukları için önemlidir. Yenilikçiliğin diğer yüzünde ise işletme kaynaklarının soyut ve somut niteliklerinin bileşiminin ilgili amaca yaptığı katkı vardır. Bu şekilde yetenek ve kaynaklar arasındaki bağıntı ilişkisi, pazar performansının yönünün oluşmasında belirleyici bir faktör olacaktır. Sonuç olarak, tarihsel evrim sürecinde kaynak tabanlı teori, endüstriyel organizasyon teorisinin vurgulamadığı strateji oluşumu, iç kaynaklara ve

yeteneklere dayanan yaklaşımla iç-dış analizi bütünleştiren bir konum kazanmıştır. Mal ve hizmetlerin üretim süreçlerinde rol oynayan en önemli faktör kaynaklardır. Aslında KTT iki kavram üzerine kurulmuştur; 'yetenek' ve 'kaynak'. İşletmenin faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde sahip olduğu, kullandığı tüm somut ve soyut unsurlar kaynaklarıdır. Bu kaynakların, değer üretilmesine katkıda bulunmak için pazar tekliflerini koordinasyon içinde kullanma becerisi yetenekleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonlar yeteneklerini belli bir ölçüde koordine ederek ve kaynaklarını kullanarak SRÜ kazanabilirler.

1.1.2.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşımda İnsan Kaynakları

Bilgi çağı doğal olarak değişim ve dinamizmi temsil eder. Kaynak tabanlı yaklaşımın boyutlarından biri olan insan kaynakları hem bu değişimin hem de dinamizmin sağlayıcısıdır ve bu süreçten en çok etkilenen varlıktır (Turunç, 2006, s. 19). İnsan kaynakları, bilgi teknolojilerinin kullanımı ve yönetimi açısından bilgi sistemlerinin bir parçasıdır. İnsan kaynakları ne kadar etkili olursa, teknoloji o kadar etkili olur ve organizasyon o kadar yararlı olur (Çelik & Akgemci, 2010, s. 57).

İnsan sadece bir organizasyonun en değerli kaynağı değil, aynı zamanda en önemli varlığıdır. Bilgi ve insan kaynakları deneyimi işletmeler için rekabet avantajı yaratır. Çünkü insan, organizasyonun izlediği yenilikleri ve stratejileri yaratan ve uygulayan kişidir. Aynı zamanda amaçlara ve hedeflere ulaşacak kişidir. Bu nedenle, insan kaynağı ne kadar güçlenir ise organizasyon o kadar çok gelişir. Bu bağlamda fiziksel, mali ve insan kaynakları entegre edilmelidir (Çelik & Akgemci, 2010, s. 60). Bilişim sistemlerinde insan ve teknoloji beraber çalışmaktadır. Bilişim sistemleri yazılım ve yüzeysel bir donanımdan ziyade insan-teknoloji uyumudur. İnsanın en önemli eleman olduğu organizasyonda, sistemdeki teknolojik yapılanmayı veya yenilenmeyi beraberinde getirmektedir (Demircan & Moltay, 1997, s. 73). Bu bağlamda, bilişim sistemlerinin kullanımı ile örgütsel değişim arasında güçlü bir bağ vardır. Bilişim sistemlerinin organizasyonlara uyarlanmasıyla geleneksel hiyerarşik yapı çözülmüş ve daha esnek bir yapı mümkün kılınmıştır. Böylece, bilgi akışının hızlandırıldığı, hızlı geri dönüş alındığı ve geleneksel otorite çizgilerinin ortadan kalktığı söylenebilir (Güvenli, 2006, s. 49).

İnsan organizasyonun bilişim ihtiyacını tahlil eder. Bilişim sistemlerini tasarlar ve oluşturur. Donanım cihazlarının idaresi, bilgisayar programları yazılımı, bakımını sağlayan kişidir ve iş gereksinimleri doğrultusunda bilgi teknolojilerini yineleme, geliştirme faaliyetlerini de üstlenmektedir (Cura, 2009, s. 62).

Şirket yöneticilerinin insan kaynaklarına doğrudan erişmesi, değerlendirmesi ve istihdam etmesi çok zordur. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmış bir departmanın çalışmasına ihtiyaç vardır (Demirkan, 2006, s. 27). İnsan kaynakları bilişim sistemleri faaliyetleri, insan, konum ve işe dair bilgilerden oluşmaktadır. Bu sistemde personel seçme, ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları planlanması, sosyal ve kişisel bilgiler, yerleştirme, eğitim ve geliştirme, alıştırma gibi işlevler bulunmaktadır. (Saldamlı, 2008, s. 249).

Bilişim sistemleri, insan kaynakları yönetimine katkıları açısından stratejik ve taktik bilişim sistemleri olarak sınıflandırılabilir. Stratejik düzeyde bilişim sistemleri, işgücünün kalitesinin (eğitim seviyesi, yetenek, pozisyonlar vb.) belirlenmesini sağlar. İşletmenin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Taktik seviyedeki bilişim sistemleri, yöneticinin iş gününü işe alımını, ücretlendirilmesini ve yerleştirilmesini, izlenmesini ve analizini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları bilişim sistemi faaliyetleri genel olarak firma çalışanları hakkındaki bilgilerin toplanması, depolanması, korunması, yenilenmesi, tahlil edilmesi ve çeşitli raporlar hazırlanması sürecidir. İnsan kaynakları bilişim sistemi, bu personel faaliyetlerinin başarı üzerindeki etkisini değerlendirmek, tehlikeli durumlarda alınacak önlemleri belirlemek veya insan kaynakları bölümünde daha iyi karar vermeye katkı sağlamak, gereken eylemler yapmak için karşılaştırmalı verileri içerir. İnsan kaynaklarının tüm faaliyetleri sistemde özel bir yere sahiptir. Tüm bu faaliyetler bilişim teknolojileri uygulaması olmadan gerçekleştirildiğinde hem masraflı hem de zaman alıcıdır. Bilişim teknolojilerinin kullanımı ile insan kaynakları süreci ortalama %30-40 tasarrufa dönüşmektedir (Demirkan, 2006, s. 29).

İnsan kaynakları tarafından ürün veya hizmet sunma yeteneklerini geliştirmek için uygulanan know-how, teknik bilgi kavramını operasyonel bir

bağlamda karşılar. Burada, teknik bilgi fiziksel bir varlığa dönüştüğü için, büyük ölçüde değişmekte ve böylece belirli bir teknoloji; bir yazılım kodu, ayrıntılı plan, belge, el kitabı veya bir birey olabilir. Bilişimin kuruluş içindeki dönüşümü ve şirkete özgü bilgiye dönüşmesi insan kaynakları aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Özdemir, 2006, s. 52). Ayrıca, organizasyon içinde ulaşılmış olan teknoloji uygulandığında, özel bilgi durumu da oluşumunu tamamlayıp gerçekleşmeye hazır bir hâle gelebilir (Radosevic, 1999, s. 16).

1.1.2.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşımda İşletme Kaynakları

İşletmeler yaşayışlarını ve işleyişlerini sürdürebilmeleri için belirli işletme kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçlar işletmelerde, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, maddi olmayan kaynaklar, teknolojik vb. kaynaklar olarak bulunmaktadır. (Şeref, 2015, s. 52).

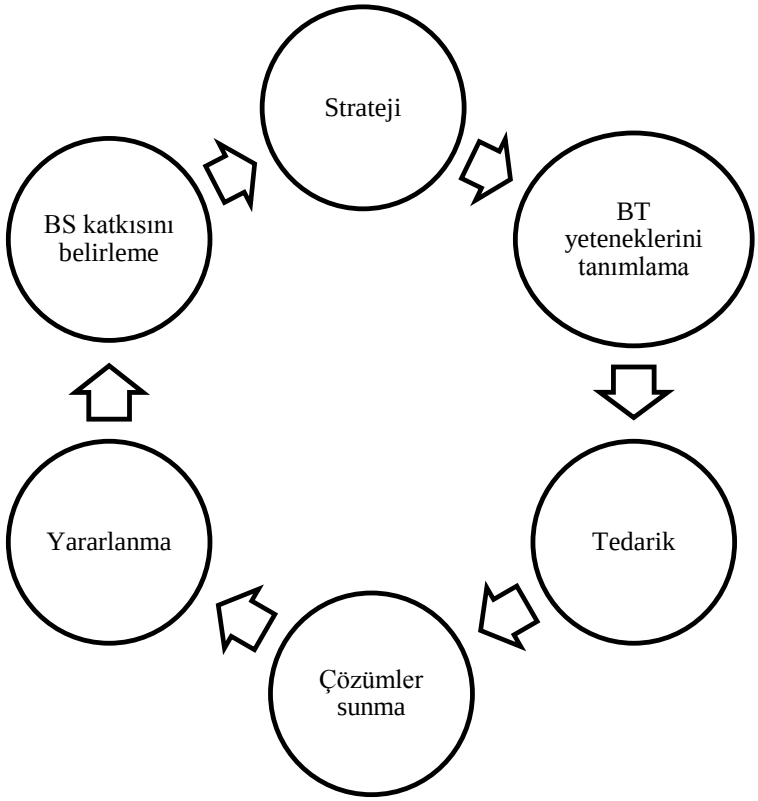
Finansal kaynaklara bakıldığında işletmelerin almış oldukları kararlarını uygulamaları için kullandıkları bir araç olarak ifade edilmektedir. Bu kaynaklar, işletmelerin çoğu gelirini; öz kaynakların ve borçların da dahil olduğu tahvil sahipleri, hisse senedi sahipleri, bankalardaki nakitleri, birikmiş kârları, dış kaynakları ve girişimcileri de içine alır. İşletmelere rekabette avantaj sağlayan kaynak olarak görülen yeteneklerin yanında, işletmelerin elinde bulunan finansal kaynakları, öz kaynaklarını ve borçlanma kapasitesini arttırma açısından rekabet avantajı kazandırabilir (Barney & Hesterly, 2012, s. 65).

İşletmelerin fiziksel kaynaklarına bakıldığında bunlar, işletmenin konumu, hammaddesi, bilgisayar donanımı, tesis ve ekipman kapasitesi gibi koşullardır ve bu kaynaklar sahiplerinin izni veya isteği olmadan kullanılamaz, alınamaz, satılamaz. Mülkiyet hakları sebebiyle fiziksel kaynakların kullanım hakları yalnızca sahiplerinindir. Fiziksel kaynakların rakiplerce piyasadan rahatlıkla satın alınabilir olması veya benzer varlıkların rakiplerce temin edilmesi durumu olabileceğinden dolayı uzun süreçte işletmelere düşük oranda rekabet avantajı oluşturabilmektedir (Barney & Hesterly, 2012, s. 66).

İşletmelerin maddi olmayan kaynaklarına bakıldığında bunlar, varlık ve yetenekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlara ek olarak ise ticari markalar, sözleşmeler, patentler, veri tabanları, tescilli tasarımlar ve telif hakları gibi durumlar da söz konusu maddi olmayan varlıklar kapsamına alınabilir. Bunların en büyük özelliği ise kaynak temelli yaklaşımın da düşüncesinde var olan taklit edilemezlik, nadir ve değerli olma durumları ve bununla beraber kullanılmakla değer kaybetmemelerinin yanında stratejik varlık olarak belirtilmeleri önem arz etmektedir (Şeref, 2015, s. 57).

1.1.2.2.3. Kaynak Temelli Yaklaşımda Teknoloji Kaynakları

Geçmişten geleceğe bakıldığında dünyadaki gelişmelerin hız kazanmasıyla beraber işletmelerin teknolojik kaynaklara olan gereksinimleri de çoğalmıştır ve teknoloji kaynakları ile rekabette avantaj sağlama oranı giderek artmıştır. Bu ve benzer sebeplerle bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri alanlarında kaynak temelli yaklaşım yöntemi uygulanmakta ve literatürde bazı yazarlara göre iş performansının artırılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu çerçeve teknoloji eğitimi, üst yönetimin bilgi teknolojilerine bağlılığı, yönetsel teknoloji gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bunların yanında Şekil 5'te bilişim sistemleri yeteneklerini konumlandırma çerçevesi verilmiştir.

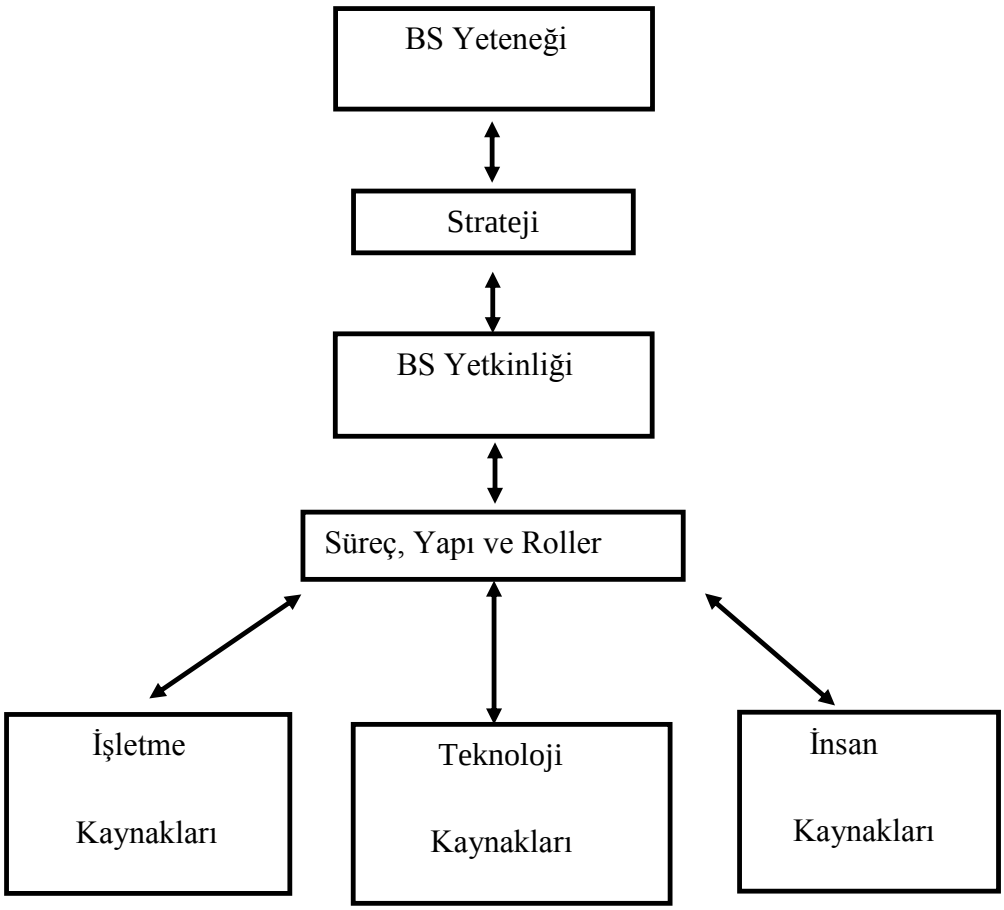


Şekil 5: Bilişim Sistemleri Yeteneklerini Konumlandırma Modeli

Kaynak: Peppard, J., & Ward, J., "Beyond Strategic Information Systems: Towards an IS capability,". Journal of Strategic Information Systems, 13(2), 167-194, 2004

Şekil 5'te Peppard ve Ward (2004, s. 176-177) geliştirdikleri modeli altı kategoride değerlendirmişlerdir. Strateji aşaması; bilgi teknolojisine dayalı fırsatları tanımlama ve bunları iş stratejisi formülasyonunun bir kısmı olarak değerlendirme, böylece kuruluşun BS (Bilişim Sistemi) / BT (Bilişim Teknolojileri) rolünü belirleme becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi sistemlerinin katkısının belirlenmesi, sistem ve bilgi yatırımlarını süreç içinde iş stratejilerine dönüştürebilmektir. Bilgi teknolojilerinin yeteneğini tanımlamak ise stratejinin uygulanmasını sağlayacak iş stratejilerini uzun vadeli bilgi mimarisine, teknoloji altyapısına ve kaynak planlamasına dönüştürmektir. Tedarik, kaynak kapasitesi bileşenleri ve tedarik zincirinin kullanılabilir bilgilere dönüştürülmesi ve bunun devamlılığının korunmasını kapsamaktadır. Çözümler sunma aşaması, teknolojiyi kullanma ve BS/BT'yi iş çözümlerinde kullanma becerisinin geliştirilmesinin yanı sıra kaynakları doğru bir

şekilde dağıtma becerisinin geliştirilmesidir. Şekil 6'da bilişim sistemleri yetenekleri ve bileşenleri üzerine oluşturulmuş bir şekil verilmiştir.



Şekil 6: Bilişim Sistemleri Yetenekleri ve Bileşenleri Modeli

Kaynak: Khani, N., Nor, K. M., Hakimpoor, H., Bahrami, M., & Salavati, S., Is/It Capability And Strategic Information System Plannıng (Sisp) Success. International Journal of Managing Information Technology (IJMIT), 3(3), 28-37, 2011

Peppard ve Ward (2004)'ın oluşturdukları modeli geliştiren Khani vd. (2011, s. 30) ise Şekil 6'da görüldüğü gibi bilişim sistemleri yetenekleri ve bileşenlerini oluşturdukları çerçevede bir araya toplamıştır. Modele göre bilişim sistemleri yeteneğinin temel göstergesi yönetim bilişim becerileri gibi işletmeye stratejik faydalar sağlayan mekanizmaların birleşimi ve gerekli şekilde kullanımıdır. Turan (2007, s. 226), kaynak tabanlı yaklaşım bağlamında teknolojinin tek başına yeterli olmadığını ve şirketin bilgi teknolojisi altyapısına bağlı olarak bu altyapıyı işletme ve insan kaynakları ile entegre etmek için hareket etmesi gerektiğini savunmaktadır.

Organizasyonlarda, teknolojik başarı için de doğru kişinin doğru eğitimi alması, hangi konularda eğitime odaklanılacağı, önceki eğitimin belirlenmesi, programı kimin yürüteceği, eğitimin değerlendirilmesi için öncesi ve sonrası durumları belirlenmelidir (Tutar H. , 2010, s. 39). Çalışanların yeterliliği şirketler için en önemli konulardan biridir. Bilişim sistemleri ve iş süreçlerinin birleşmesiyle çalışma yöntemleri, iş tanımları farklılaşmakta ve yeni teknoloji metotlarıyla farklılaşma devam etmektedir. Bilhassa yeni iş modelleri ve süreçleri ile bağlantılı olarak akıllı teknolojilerin ve modern cihazların kullanımı, dijitalleşme ile bilgi sistemleri içinde bütünleştirilerek insan kaynakları için daha kaliteli bir eğitim gerektirmektedir (Koç & Yeşilorman, 2014, s. 131).

Bilgi teknolojileri birikimi, çalışanlar ve üst yönetim arasında sürekli ve düzenli bir iletişim oldukça önemi artan bir durumdur. Böylece karşılıklı iş birliği ve empati kurulabilir. İletişim işletmeler için her geçen gün gelişen teknolojiyle birlikte önemi artan ve gereksinim duyulan bir duruma gelmiştir (Aksu, 2011, s. 25). Buna ek olarak, yenilik odaklı kuruluşlar için, dış ortamdan gelen bilgilerin, şirketin iç bilgi merkezinde faydalı hale getirilmesiyle olumlu faydalar sağlanabilir (Andersen, 2001, s. 108). İletişim biçimleri arasında kolay kullanımıyla beraber en çok tercih edilen e-posta ile biçimlendirilmiş belgeler, ses dosyaları, sunumlar, metin mesajları ve video klipler kolaylıkla gönderilir (Cambazoğlu, 2003, s. 106). İşletmeler için önemi büyük olan iletişim ve iletişim sistemlerinin doğru kullanılmasının yanında, işletmeler için vazgeçilmez olan tedarikçilerle de en uygun şekilde sağlanması gerekmektedir.

Şirketler, tedarikçileriyle iş birliği yaparak kârlarını artırabilirler. Bu kazançların etkili kullanımı gelirleri yükseltecek veya maliyetleri azaltacaktır. Doğru tedarikçilerden gerekli ihtiyaçların sağlanması, müşteri memnuniyeti, iş süreçlerinde verimlilik, maliyet ve rekabet gücü minimizasyonu açısından önemlidir (Laudon & Laudon, 2011, s. 259). Tedarikçiler, şirketlerin yeni teknolojileri uygulaması için de önemlidir; organizasyonları yeni teknolojilerin ve uygulamaların varlığı hakkında bilgilendirirken satış süreçlerinde zaman ve maliyet açısından fayda sağlayabilir. Özellikle büyük firmalar tedarikçiyi birçok hususta yöneterek karşılıklı kazanç elde edebilir (Aktan, 2009, s. 32).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Bu bölümde öğrenen örgütlerin özellikleri, felsefesi, temel yetenekleri, evrim süreçleri, temel disiplinleri, kültürel olarak etkisi ve kültürle olan ilişkisi, geleneksel örgüt yapılarıyla karşılaştırması, öğrenen örgüt kültürünün yedi zorunlu davranışı ele alınacaktır.

2.1.Öğrenen Örgütler

Değişimlerle beraber ortaya çıkan küreselleşme, bireylerle beraber bireylerin oluşturduğu örgüt yapılarında da etkili olmuştur. Organizasyonlar rakiplerinden üstün olabilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek adına değişime uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Değişime uyum sağlamaya çalışırken çağdaş örgüt yapılarına başvurmaktadırlar. Modern örgüt yapıları dahilinde, öğrenen örgütler, yığışım örgütleri, sanal örgütler, ortak girişimler, yalın örgütler, şebeke örgütler gibi örgüt çeşitleri bulunmaktadır. Günümüz bilgi dünyasında oluşan bu modern örgüt yapılarının tabanı öğrenen örgüt kültürüne dayanmaktadır (Tuna & Çakırer, 2008, s. 259).

Literatürde öğrenen örgüt kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlanır. Chris Argyris ve Donald Schon tarafından öğrenen örgüt kültürü ilk defa kullanılmıştır. Peter Senge'nin 'The Fifth Discipline' eseriyle de yaygın halde kullanılmaya başlanmıştır (Yıldız H. , 2011, s. 32).

Öğrenen örgütler başka bir deyişle, 'kendi geleceklerini yaratma kapasitesini sürekli büyüten bir yapı' şeklinde tanımlanabilir (Öneren , 2008, s. 164). Öğrenen örgütler, Çalkavur'a göre (2009, s. 59) hayalini kurdukları ortak geleceğe ulaşmak için hem birey olarak hem de birlikte gelişen bir insan grubudur'. Geçmişte öğrenen örgütler üzerine çalışmalar yapıp bu konudaki düşüncelerini aktaran bazı araştırmacıların öğrenen örgütlerle ilgili söyledikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Öğrenen Örgüt Tanımları

ARAŞTIRMACILAR	TANIM
Senge: 2004	Öğrenen örgütlerde bireyler, gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişletirler. Buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir. Kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar birlikte öğrenilecek olanı sürekli olarak öğrenirler
Garvin, 1993	Öğrenen bir örgüt, bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilginin ve anlayışların yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüttür.
Özgen ve Türk, 1996	Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüttür.
Fedayi, 1998	Öğrenen örgüt, öğrenerek kendini yenileyen, değişmek için öğrenen örgüttür. Öğrenme birey, takım ve örgüt düzeyinde olur. Örgüt değişimi yakalayabilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi, öğrenme sayesinde başarır

Kaynak: Yıldırım, E. (2010). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(20), 145-170.

Tanımların tümüne bakıldığında öğrenen örgüt tanımlarının başlıca üç bileşen üzerinde biçimlendiğini görmekteyiz. Bu üç bileşen (Yıldırım, 2010, s. 154):

- Bilgi yönetimi
- Örgütsel öğrenme
- Sürekli değişim ve gelişimdir

Örgütsel öğrenmeyle ortaya çıkan değerler, organizasyonun devamlı gelişimine katkı sağlayarak örgütün değişimine sebep olabilmektedir. Öğrendiklerini örgüte uygulayarak değişime uyum sağlayan örgütler öğrenen örgüt halini alarak süreçlerine devam ederler. Örgütleri öğrenen örgüt olmaya iten ve/veya zorlayan bazı nedenler vardır (Bakan, 2011, s. 397-398):

- Rekabet ortamında devamlılık sağlama isteği
- Sektörde önde gelme çabası
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerine anında yanıt verebilme gereksinimi
- Maksimum kâra ulaşma düşüncesi

- Hatayı en aza indirip etkin olabilme arzusu
- Motivasyon ve iş memnuniyetini destekleyen bir ortam sağlama isteği
- Örgütteki kişilerin gelişimine katkı sağlama fikri

Yukarıda sıralanan, organizasyonların gelişimine ve verimine katkı sağlayan farklı etkenlerin gerekliliği sebebiyle organizasyonlar zamanla öğrenen organizasyonlar olmayı kültürleri hâline getirebilmektedirler.

2.1.1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Günümüzde küreselleşmenin yanında toplumla ilgili değişiklik, bilgiye önem verilmesi konusundadır. Bilgi toplumunun bir getirisi olarak öğrenen örgütler, öğrenmeyi ve bilgiyi kendine pusula edinmiş örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm örgüt şekillerinde olduğu gibi öğrenen örgütlerin de kendine has özellikleri mevcuttur. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yazıcı, 2001, s. 153):

- Tabanı sistem görüşüne dayanmaktadır.
- Öğrenme kişiyle kısıtlanmaz örgütün tümünde gerçekleşir ve stratejik bir zaman aralığı olarak görülmektedir.
- Örgüt içerisindeki bireyler öğrenmenin ardından neye ulaşacaklarını bilirler.
- Bireyler öğrenme sırasında öğrendiklerini ölçerken, bilginin nasıl sağlanacağını da değerlendirirler.
- Yaratıcılık ve takım ruhu ön plandadır.
- Örgüt üyeleri her çeşit kaynak ve bilgiye rahatlıkla ulaşabilirler.
- Örgütsel ve bireysel öğrenmeyi destekleyen örgüt kültürü hakimdir.
- Öğrenmek için karşılaşılan problemler ve değişiklikler fırsat olarak görülür ve bu tecrübelerin gelecekteki öğrenmeye yarar sağlayacağı düşünülür.
- Önceden değişimleri fark ederler ve buna ayak uydurmak için geniş bir yapıya sahiptirler.
- Devamlı iyileştirme ve toplam kalite konularını kendilerine amaç edinmişlerdir.

2.1.2. Öğrenen Örgütlerin Felsefesi

Bir organizasyonun temel felsefesi öğrenmeye dayanır. Rekabette avantaj koşulu oluşturarak rakipler içerisinde üstünlük sağlamak, değişen çevre koşullarına uyum gösterebilmek, organizasyonun sürekliliğini sağlayabilmek yalnızca devamlı öğrenme ile mümkün hâle getirilebilir**.** Üretim etkenlerinden biri olarak da eğitim ve öğrenme görülmektedir. Çünkü organizasyonlar, kendilerini öğrenmeyle geliştirirse problemleri çözüp, ortandan kaldırma yeteneklerini artırabilirler (Kalkan, 2005, s. 80). Öğrenen organizasyonlarda, insanlar kendi performans sonuçlarından ziyade bütün örgüt üyeleri tarafından topluca yürütülen öğrenme sürecine odaklanır. Bu tür organizasyonlarda, insanlar resmi rol tanımlarının ötesinde kendi bakış açılarını genişletir ve bir sistem yaklaşımı geliştirerek öğrenmeye katkıda bulunurlar (Basım, Şeşen, Sözen, & Hazır, 2009, s. 56)

2.1.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Organizasyonların her anlamda bulundukları konumu daha ileriye taşımak adına sadece çevreye uyum sağlaması yeterli değildir. Organizasyonlar, öncelikle kendi endüstri çevresinin şartlarına göre yapı ve strateji modelleri geliştirirken yeni değerler, alışkanlıklar ve deneyimler kazanmaktadırlar. Bu uyum esnasında edinilen bu yeni değerler, örgüt kültürünün de değerli birer parçası durumuna gelebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında endüstriye özgü değerlerin, özdeş eko sistemde var olan organizasyonlar tarafından örgütsel öğrenme sayesinde edinilmesi söz konusudur. Edinilen bu değerler, zaman içerisinde bütün organizasyonların kendi iç dinamikleriyle tekrardan işlenmesi yoluyla içselleştirilecek ve her organizasyona ait değerlere dönüştürülebilecektir. Organizasyonların temelini var eden bu değerler, organizasyon performansı adına etkili hâle gelebilir. Öğrenen örgüt oluşumunu sağlayabilmek ve bu hususta başarı elde etmek için bazı konularda örgütlerin becerikli olmaları gerekmektedir. Örgütler bu yeteneklerini geliştirirken, temel felsefe edinilen örgütsel öğrenmeden yararlanırlar. Yani bu açıdan bakıldığında öğrenen örgütlerin ortaya çıkması için örgütsel öğrenmenin bazı becerilere sahip olması gerekmektedir (Öcal & Ağca, 2010, s. 160). Bu beceriler, beş alt başlık hâlinde aşağıda sunulmuştur.

2.1.3.1. Sistematik Problem Çözme

Sürekli iyileştirme ve toplam kalite yönetimi felsefesi sistematik sorun çözme temelinde yer almaktadır. Örgütteki bireylere sorun üretme teknikleri, fikir üretme, karar birliğine varma, düşünme bu tutumun ortaya çıkabilmesi için destek alınması gereken konulardır. Sistematik problem çözme öğeleri aşağıdaki gibidir (Bedük, 2005, s. 190):

- Problemlerin tespiti ve çözüm evresinde bilimsel yönetim metotlarının temel alınması,
- Karar mekanizmasının verilere dayalı olması,
- İstatistiksel metotların çıkarım için kullanılması.

Sistematik problem çözme becerilerinin algılanması basittir. Örgütteki kişilerde problem çözme anlayışının oluşturulması buradaki asıl amaçtır. Problem çözme evresinde kişilerin özveri göstermesi gerekmektedir. Durumlarını irdeleyen ve sebebini sorgulayan bireyler problem çözümü hakkında yeni taktikler oluşturabilirler (Yazıcı, 2001, s. 155).

2.1.3.2. Yeni Yaklaşımları Deneme

Yeni yaklaşımların denenmesi faaliyeti sistematik problem çözme becerilerinin sonrasında gelişen bir süreçtir. Bu süreç sistematik problem çözme becerisine oranla daha zor bir süreçtir. Bu sebeple örgüt ortamının yeni yaklaşımların denenmesi için uygun olması gerekmektedir (Bedük, 2005, s. 190). Yeni yaklaşımların denenmesi, bulunan bilgilerin uygulanması, sınanması ve uygulama getirilerinin tartışılarak değerlendirilmesi yönlendirmeyi kapsamaktadır (Koçel, 2011, s. 431). Yeni yaklaşımlar deneme yeteneğinin dahilinde yeni bilgilerin denenmesi, test edilmesi ve neticelerinin tartışmaya açık olması ile uygulanabilecek oluşumlar önem kazanabilmektedir (Yalçın & Ay, 2011, s. 19). Yeni düşünceler sunulması ve sunulan düşüncelerin yeni çıktılar sağlayarak örgütlerin rekabet ortamında egemenlik kurmasında bu süreç yardımcı olmaktadır (Bakan, 2011, s. 402).

Yeni verileri sistematik bir biçimde aramak ve test etmek adına bilimsel yöntemlerin kullanılması gerekir ve problem çözmeyle paralellik gösterir. Ancak problem çözmeden ayrı olarak deneyler, var olan güçlükler karşısında değil, genişleyen ufuklar ve fırsatlar sayesinde en doğru konuma aktarılırlar. Deneyler iki ayrı şekilde incelenmektedir: Bir kereye mahsus deneme projeleri ve devamlı programlar. Deneme projeleri çoğunlukla deneylerden daha geniş çaplı ve karmaşık olmaktadırlar. Belirlenmiş bir bölümde veya kısımda, yeni örgütsel yetenekler geliştirme amacı ile kalkışılan sistem çapında değişiklikleri kapsarlar. Devamlı projeler ise doğal olarak küçük yükselişlerle veriyi artırmak adına tasarlanmış bir dizi devamlı denemeden oluşurlar. Bunlar çoğunlukla devamlı iyileştirme uygulamasının dayanak noktasıdır (Pekel, 2007, s. 16-17).

2.1.3.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alınması

Örgütler, başarı ve başarısızlıkları araştırmalı bu araştırma sonuçlarını sistematik olarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmelerden çıkardıkları sonuçları iş görenlerin ulaşım sağlayabilecekleri bir formda yayınlamalıdırlar. Çünkü devamlı olarak benzer hataları yapanlar önceki zamanlarda yaşadıklarını unutanlardır. Yapılan araştırmalarda hatalardan ders çıkarmanın, başarıyı etkileyen ana unsurlardan biri olduğu vurgulanmıştır (Garvin, 1993, s. 85). Geçmiş deneyimlerden ders alınması durumunu "başarılı veya başarısız yaşanan her deneyimin sistematik bir şekilde incelenmesini, sebeplerinin tespit edilmesini ve ulaşılan bulguların kullanılmasını çevreler" olarak ifade etmektedir (Koçel, 2011, s. 431).

2.1.3.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması

Öğrenme her zaman kendi kendine tahlil ve değerlendirme ile gerçekleşmez. Bazen en güçlü düşünceler, yeni bir görüş açısı kazanmak için etrafa bakıldığında ortaya çıkabilmektedir. Bu temel beceri bir oranlama yaklaşımı ile ifade edilebilir. Uzmanlara göre oranlama, en iyi iş deneyimlerini ortaya çıkaran, tahlil eden ve uygulayan devamlı bir araştırma ve öğrenme deneyimi olarak ifade edilmektedir. Başkalarının tecrübelerinden faydalanmanın bir başka kaynağı ise müşteridir. Müşteriler devamlı olarak organizasyon ile iç içedir. Örgütlerin eksiklerin doğrudan

dışsal bir göz olarak görebilen önemli bir kaynaktır. Müşteriler değişen tercih, rekabet, güncel ürünler gibi konularda firmalara bilgi sağlar yani geri beslemeyi (feedback) gerçekleştirirler. Fakat sağlanan bilgilerin kullanılabilmesi için yöneticilerin bu konuda açık ve hevesli olmaları gereklidir. Hevesli ve öğrenmeye açık yöneticiler olduğu sürece, örgütler kullanıma hazır bir öğrenme için mevcut olabileceklerdir (Garvin, 1993, s. 86).

2.1.3.5. Bilgi Aktarımı

Öğrenmenin etkili ve devamlı olması adına organizasyon dahilinde öğrenilen bilgilerin, etkin ve hızlı bir biçimde dağılması gerekmektedir. Bilgiler, kişiler tarafından dağıldıkça dinamiklik kazanmaktadır. Birçok mekanizma bilgi aktarımında kullanılabilir. Bunlar; standardizasyon, yazılı, sözlü raporlar, eğitim ve öğretim programları, saha ziyaretleri ve turlar, personel rotasyon programlarıdır. Bu mekanizmaların yanında iş görenlerin doğru mekanizmalarla çalışması ve organizasyon içindeki iletişimin etkili bir biçimde sağlanması bilgi aktarımının kolaylaşmasını sağlamaktadır (Garvin, 1993, s. 87).

2.2. Öğrenen Örgütlerin Evrim Süreçleri

McGill vd. (1992) öğrenen örgütlerle ilgili yaptıkları çalışmalarda öğrenen organizasyon gelişimini 4 kısımda incelemişlerdir:

- Bilen Örgütler
- Anlayan Örgütler
- Düşünen Örgütler
- Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütlerin oluşum ve gelişim süreçlerine etki eden bu faktörler aşağıda başlıklar hâlinde ele alınmıştır.

2.2.1. Bilen Örgütler

Bilinen örgütler, etraflarında meydana gelen değişikliklere tepki şeklinde gelişir. Öğrenme yoluyla oluşturulmazlar ve yeni ürünler veya hizmetler üretmezler.

Mevcut ürün ve hizmetlerin unsurlarına katkıda bulunurlar. Piyasa yapısı istikrarlı olduğunda ve herhangi bir değişiklik gerçekleşmediğinde varlıklarını korurlar. Bu tür organizasyonel yapılarda öğrenmenin engelleri vardır. Bu engeller aşağıdaki gibi listelenebilir (Bakan, 2011, s. 399):

- Aşırı Denetim
- Baskı
- Alışagelmiş davranış
- Risk Almama

Bilinen örgütler, klasik yönetim organizasyonlarının türleri arasındadır. Otoriter ve ilkel bir yapı hâkimdir. Her şeyin kurallara göre yapılması ve insana önem verilmemesi öngörülür. Her şeyin en iyisi organizasyon olarak bilinen bir fikir vardır. Bu nedenle, öğrenme olgusu azalan bir yol takip eder (Bakan, 2011, s. 398-399).

2.2.2. Anlayan Örgütler

Bilen örgütlerin bir üst aşaması olan anlayan örgütler neo-klasik örgüt türleridir. Bilen örgütler zamanla örgüt yapılarında farklılığa giderek görevlerini değişik biçimlerde uygulamaya başlamışlardır. İnsana önem verilmesi, anlayan örgütü, bilen örgütten ayıran en önemli faktördür. Anlayan örgütler eskiden var olmuş tek bir anlayış yerine, durumlar ve olaylar dışına çıkmadan kişilerin değer yargılarından ortaya çıkan iyi anlayışı kabul ederler. Üretim etkenlerinden biri olarak çalışanları görme düşüncesinin yerini, motivasyonun sağlanması ve insanların mutlu edilmesi almıştır. Anlayan örgütlerde örgüt kültürünü meydana getiren öğeler daha net anlaşılarak örgütsel değerlere önem verilmiştir. Anlayan örgütlerin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barney J. , 1991, s. 102):

- Örgüt kültürünü önemserler.
- Örgütsel bağlılık düşüncesini iş görenlere aşılarlar. Bu şekilde iş görenler kendilerini örgütün bir parçası gibi hissederler.
- İnsan faktörü öne çıkmaktadır.
- Bilen örgütlere oranla daha geniş bir yapıya sahip olsalar da yazısız kurallar ve örgüt kültürü bir süre sonra sertleşebilmektedir.
- Kuralların sertleşmesi sebebiyle örgütteki bireylerde “işler burada bu şekilde

yapılır" düşüncesi oluşabilir.

- Bu düşüncenin sonucunda bireyler bütün yenilik ve değişikliklere direnebilmektedirler.

2.2.3. Düşünen Örgütler

Düşünen örgütler, örgütle ilgili sorunların hızlı bir şekilde belirlenmesi, incelenmesi, tahlil edilmesi ve gelecekteki sorunlara karşı tedbirler alınması gerektiğini benimseyen kuruluşları "problemler dizisi" olarak kabullenen organizasyon türüdür (Akgün, Keskin, & Günsel , 2009, s. 102).

Düşünen örgütler, mevcut olan ve ilerleyen dönemlerdeki problemleri hedef alırlar. Fakat problemlerin gerçek sebepleriyle ilgilenmezler ve bu durum, öğrenme önündeki en büyük engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel düşünce "eğer bozulursa ivedi şekilde onar, fakat sebepleri üzerine düşünme" fikrine dayanmaktadır (Yazıcı, 2001, s. 150). Düşünen örgütlerin başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir (Bakan, 2011, s. 400):

- İştirakçi ve sistemli çalışmayı benimserler.
- İnsan odaklıdır.
- Değişimi fark edip uyum sağlamaya çalışırlar.

2.2.4. Öğrenen Örgütler

Dünya çapında hızla değişim geçiren yönetim anlayışları, örgütlerin de yeni davranışlar ve yeni anlayışlar benimsemesine neden olmuştur. Bu yaklaşımların bir sonucu olarak ortaya çıkan örgüt türlerinden biri öğrenen örgütlerdir. Öğrenen örgütler, yönetim felsefeleri sonucu oluşan örgüt türlerinin son adımlarından biridir (Özgen & Türk, 1996, s. 71-72).

Öğrenen örgütler, değişim şartlarına uyum sağlayan, hedeflerine ulaşmada daha becerikli ve beklentilerini daha kolay hayata geçiren, kendilerini sürekli yenileyen örgüt yapılarıdır. Öğrenen örgüt, "bireyin başka bir sorumlu aramadan kendini yenilemeye çalışması, sistem içindeki görevini ve yerini bilmesi, bilgi

öğretimine destek olması ve eski bilgilerini devamlı yenilemesi, hayatı boyunca daha iyi olabilmek için gayret göstermesi, kendi eksik yönlerini bilmesi yani kendini daha etkin hala getirmesi için farklı ortamlar oluşturan örgüttür" şeklinde ifade edilebilir (Şimşek M. , 2002, s. 424).

Öğrenen organizasyonların ana felsefesinde, iç ve dış çevresel faktörlerden öğrenebileceklerinin çoğu öğrenme anlayışına dayanmaktadır. Bu doğrultuda her zaman öğrenme ana hedef olarak alınmaktadır. Değişimi önceden fark edebilmeleri sayesinde değişimden olumsuz etkilenme durumunu en aza indirgeyip bunu olumlu hâle getirmeyi bilirler. Öğrenen organizasyonlarında öğrenme, sadece organizasyon beyaz yakalılarını değil, tüm organizasyon oluşumunu da ilgilendiren bir durumdur. Öğrenme her seviyedeki örgüt üyesini ilgilendirir. Öğrenen organizasyonların benimsedikleri öğrenmeyi öğrenme kısmı, kişilerin yeni fikirler yaratmada yetkinliğini ortaya koyan bir olgudur. Organizasyonun davranış ve yeterliliklerine uyum sağlanması sonucunda, bireyler öğrenme şartlarını ve koşullarını öğrenir, öğrenmenin önündeki engelleri ve öğrenmenin nasıl gerçekleşeceğini belirleyerek hareket ederler. Bu aşamanın sonrasında, öğrenme için yeni politikalar gerçekleştirilip uygulamaya hazır hâle getirilir ve tam olarak gerçekleşmesi adına örgüt üyelerinin öğrenme konusunda bilgilendirilmesi gerekir (Öğütçü, 2006, s. 24).

2.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Disiplinleri

Öğrenen bir örgüt, kişilerin kendilerinin farkına vardığı ve fikirlerini hayata geçirme fırsatı bulduğu bir ortamdır. Örgütün kendine ait kurallarının olması bunların gerçekleşmesi için gereklidir. Senge, öğrenen örgüt olabilmek adına "Beşinci Disiplin" eserinde beş disiplinden söz etmiştir. Bunlar; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir (Kıngır & Mesci, 2007, s. 69). Bu disiplinler alt başlıklar hâlinde aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Kişisel Ustalık

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme, öğrenen kişilerin varlığı ile gerçekleşir. Öğrenen kişiler, organizasyonunun ortaya çıkmasında veya oluşumunda en önemli faktörlerden biridir. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez,

ancak kişisel öğrenme olmadıkça örgütsel öğrenme hakkında konuşmak da pek mümkün görünmemektedir (Senge, 2011, s. 98). Bireysel uzmanlık, kabiliyet ve marifetlerin ötesinde bir olgudur. Bireysel uzmanlıkta kişiler hayatlarını öğrenmeye adamışlardır. Organizasyonlarda da öğrenen örgüt ruhu bireylerin devamlı olarak öğrenme odaklı olmalarından ortaya çıkmaktadır. Senge (2011) kişisel uzmanlığın yaşamımızın bir parçası hâline geldiğinde bunu ortaya çıkaran iki ana davranışın olduğunu belirtmiştir:

- Kendi adımıza neyin iyi olacağının farkına varmamız
- Var olan gerçekleri net bir şekilde nasıl görebileceğimizi öğrenmek.

Şimşek vd. (2008, s. 151) kişisel ustalığa değinirken, "Örgüt kişinin geleceğini yaratır ve vizyonunu genişletir. Vizyonsuz bir birey geçmişin aynısını şimdi de kullanır. Mevcut gerçekliğin ve vizyonun bir araya getirilmesi yaratıcı gerilimi meydana getirmektedir. Kişisel ustalık, örgüt üyesinin örgüt içi ve dışı hayatında gerilimi nasıl oluşturup devam ettirebileceğini öğrenmesi olgusuna dayanmaktadır" şeklinde ifade etmişlerdir. Kişisel ustalık, düzeyi üst seviyede olan bireylerin birkaç ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Senge, 2011, s. 99):

- Yüksek kişisel ustalığı benimseyen bireylerde hedef ve vizyonun altında kendilerine has bir amaç duygusu yatmaktadır.
- Vizyon bu tarz bireyler için çağrı niteliği taşır.
- Öğrenmenin önünde var olan gerçekleri dezavantaj olarak değil bir avantaj olarak görürler.
- Değişime sebep olan etkenlere direnmek yerine uyum sağlayıp beraber hareket etmeyi bilirler.
- Sürekli gerçeği net görme ve sorgulama çabasındadırlar.
- Kendilerini diğerleriyle bağlantılı ve hayatla iç içe hissederler.
- Yaşamlarını sürekli öğrenme hâlinde sürdürürler.

2.3.2. Zihni Modeller

Zihni modeller, bireylerin düşüncelerini ve davranışlarını akıllarında iyi kurulmuş olan, kalıplaşmış varsayımlar ve genellemeler şeklinde etkileyen

faktörlerdir. Zihinsel modeller, bireyin çevreye bakış açısını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda davranışlarını da şekillendirirler. Çoğu kişi davranışlarının zihinsel modellerden etkilendiğinden habersizdir. Bu doğrultuda zihinsel modeller disiplini, bireylerin yerleşik kalıp ve varsayımlardan kurtulmalarına yardımcı olmayı amaçlayan bir disiplindir (Senge, 2011, s. 101).

Organizasyonların bir öğrenme organizasyonu hâline gelmesi için, düşünce modellerini mevcut kalıplaşmış öğrenme tarzının dışına çıkarmaları gerekmektedir. Bunun için de düşünmenin ve öğrenmenin birbiri ile içi içe olmasıyla hareket edilmelidir. Kişilerin hayatları boyunca en önemli kaynağı ve yeteneği düşünmektir. Bununla birlikte, kafalarda kalıplaşmış varsayımlar ve genellemeler, bireyleri her zaman var olanlarla sabit bir sistemsel hâle getirir ve daha iyisini aramak için çaba sarf etmeye yönlendirmez. Bu durumda, kişiler öğrenme ve yaratıcılık kavramlarından uzaklaşırlar. Öğrenme ile yaratıcılığın verimli bir şekilde gerçekleşmesi için bu engelleri sorgulamak ve bu engellerden kurtulmak gerekmektedir. Bireyler sorgulama ve araştırma yoluyla öz benliğini ve iç dünyasını tanıyarak kendilerine ve bulundukları örgüte daha fazla fayda sağlayan kişiler hâline gelirler (Yılmaz M. , 2008, s. 122).

Zihinsel modellerin ilerletilebilmesi adına öğrenme yeteneklerini iki biçimde incelemek mümkündür. Bunlar da düşünme ve sorgulama becerileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşünme becerileri, bireylerin kendi düşünce süreçlerini yavaşlatmamak, zihinsel yapılar yaratmak ve bu modellerin diğer bireylerin davranışlarını etkileme yollarını tanımak hakkında her şeyi içerir. Bireylerin diğer bireylerle iletişimi, karmaşık sorunlara nasıl tepki verdikleri ve çatışma durumunda nasıl davrandıkları ise sorgulama yeteneklerini oluşturmaktadır (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2008, s. 152).

2.3.3. Paylaşılan Vizyon

Örgütlerin gelecekte istenilen konuma gelebilmesi için, ortak bir vizyona sahip olmak ve becerileri ilerletmek gerekir. Bu ortak uyum, örgüte bağlılık için cesaretlendirici olabilmektedir. Bugünün kuruluşlarında gerçek bağlılık bulmak çok zordur. Çünkü bunun temel nedeni ortak görme eksikliği olduğu düşünülmektedir.

Çoğu kuruluş bu gerçeği görmezden gelir. Gerçek bir vizyon yaratarak organizasyon üyeleri için bir enerji yaratmak mümkündür. Bununla birlikte, bu sadece uyumlu organizasyonun üyeleri ile mümkündür (Şişman, 2011, s. 161).

Organizasyon üyelerini ortak bir vizyona yönlendirmek için organizasyonlar bir hedef belirlerler ve bu misyon, temel değerler ve gelecekte istenen hedefleri içermektedir. Örgütün kendi arasında ortaya çıkan ortak vizyon, örgüt üyelerinin düşüncelerini şekillendiren bir mekanizma görevi görmektedir (Rigsby, 1997, s. 17).

2.3.4. Takım Halinde Öğrenme

Organizasyonlarda, bireysel öğrenme belirli bir zaman sonra kuruluşun öğrenmesi için önemsiz hâle gelmeye başlayabilir. Kişiler sürekli olarak öğrenme durumunda olsa bile bu bir öğrenen organizasyon oluşumuna yol açmayabilir. Öğrenen organizasyonların oluşması için, bireysel öğrenmenin yanı sıra takım olarak da öğrenme mevcut olmalıdır. Bunun nedeni bireylerin küçük öğrenme seviyesi, bir takımın öğrenmesi olduğunda, örgütsel düzeyde daha büyük bir etkiye sahip olabilmesidir (Akal, 2002, s. 72). Takım öğrenimini benimseyen kuruluşlarda gerçekleştirilmesi amaçlananlar şunlardır (Yazıcı, 2001, s. 170):

- İletişimin önüne çıkan soruların tespit edilip çözülmesi,
- Diyalog ortamının aktifleştirilmesi,
- Örgüt üyelerinin zihinsel modellerinin ve rutinleşmiş varsayımlarının ortaya çıkarılması,
- Yaratıcılık seviyesinin arttırılması ve geliştirilmesi,
- Çevre şartlarının karmaşası sistem düşüncesi desteğiyle incelenmesi,
- Duygusal zekânın geliştirilmesi,
- Gerçek hayatta, öğrenilen olguların uygulanması,
- İş görenlerin ekip olarak öğrenmeyi öğrenmelerinin aktif hale getirilmesidir.

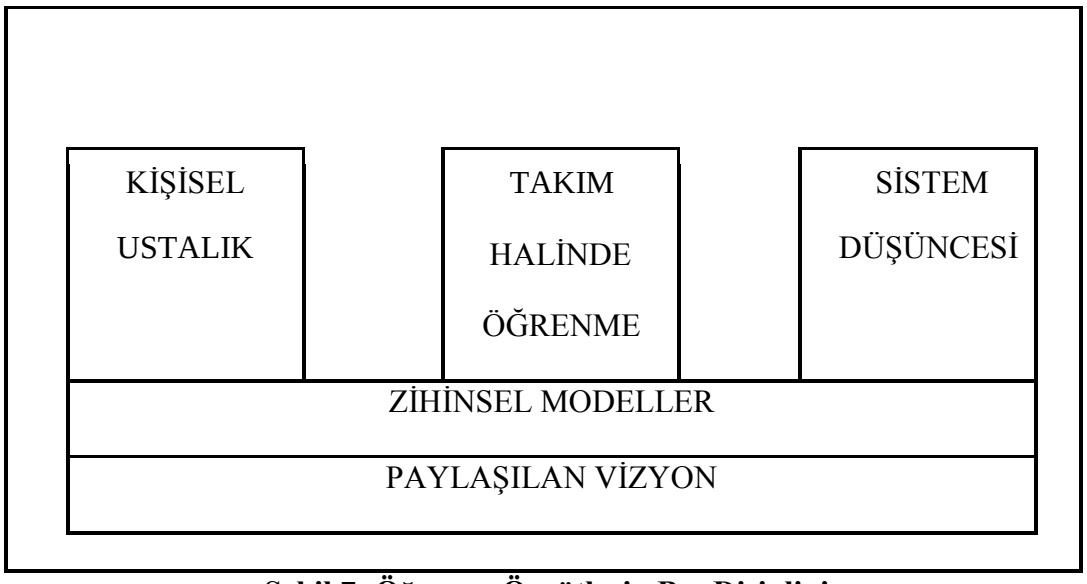
2.3.5. Sistem Düşüncesi

Belli parçalardan oluşan bütün sistemi ifade eden sistem düşüncesinde önemli olan parçaların kendine özgü bir işleyişinin olmasıdır. Fakat diğer parçalarla bu

işleyişin bağlantısı olmalıdır. Sistemin yönetim sürecine önemli bir katkısı, organizasyonu oluşturan bütün alt sistemler üzerine yoğunlaşması, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde uyumlu şekilde nasıl çalışılması gerektiğini ortaya koymasıdır. Düşüncenin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bakan, 2011, s. 404):

- Tekli parçalardan ziyade parçalar arasındaki etkileşime ve ilişkiye odaklanıp davranış yapılarının belirlenmesi, parçayı ve bütünü beraber görebilme,
- Geçmişe, günümüze ve geleceğe bir bütün olarak değil, etkileşim olarak bakılması,
- Düşünce biçimini en iyi şekilde geliştirmekten ziyade geniş bir bakış açısı yaratılması,
- Sorunların tanımlanması ve sistem düşüncesinin temel alınması.

Sistem düşüncesi disiplinin temeli zihin değişimidir. Öte yandan, doğrudan neden-sonuç ilişkilerinden ziyade karşılıklı ilişkileri anlamak ve anlık durumlar yerine tablonun bütününe bakarak değişim süreçlerini kavramak suretiyle zihin değişimi mümkün olmaktadır. Senge, sistem fikrini beşinci disiplin olarak dile getirmiştir. Bunun sebebi, sistem düşüncesinin diğer düşünceleri bir araya toplamada önemli bir faktör olmasıdır (Senge, 2011, s. 103). Bu beş disiplin Şekil 7'de verilmiştir.



Şekil 7: Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini

Kaynak: Yıldız, H., Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları. Balıkesir, 2001

Şekil 7'de de görülen öğrenen organizasyonlardaki beş disiplin arasındaki bağlantıyı özetlemek gerekirse; sistem fikrinin gerçeği, parçaların tamamını oluşturarak, parçalardan daha çok etki oluşturmasıdır. Bu özellik doğrultusunda sistem düşüncesi takım öğreniminde disiplinin gerekliliğini ifade etmektedir. Bu bir ekip olarak örgüt üyelerinin öğrenmesi ile başlar ve etkili bir ekip olarak bireylerin kişisel ustalıkla olan ilişkisini gösterir. Bireysel, takım ve organizasyon olarak öğrenmenin gerçekleştirilmesi için örgüt üyelerinin zihinsel modelleri öne sürülmeleri ve kalıplaşmış unsurları değiştirerek ortak bir vizyon oluşturulmaları yararlarına olacaktır. Böylece etkili öğrenme sağlanarak organizasyonlar öğrenme örgütleri hâlini alacaklardır. Bu nedenle bir öğrenme organizasyonu oluşturmak adına beş disiplini ayrı ayrı düşünmek mümkün değildir (Yazıcı, 2001, s. 179).

2.4. Örgüt Kültürü

20. yüzyılın son çeyreğinde, Japon firmalarının dünyanın en büyük işletmeleri olarak, Amerikan işletmeleri üzerindeki üstünlüğü, araştırmacılarda bu durumun nedenleri hakkında teorik bir merak uyandırmıştır. Japon işletmelerinin başarısının, yönetim uygulamaları, kalite kontrol çemberleri ve değişim mühendisliği gibi bir dizi modelden kaynaklandığı göz önüne alındığında, bu konularda çalışmalar yapan araştırmacılar aradıkları cevapları bulamamışlardır. Ancak çalışmalarını işletmelerin kültürel yönlerine odakladıklarında aradıkları cevapları bulabilmişlerdir (Güçlü, 2003, s. 147). 20. yüzyılın son çeyreğinde organizasyon ve yönetim literatüründe yer alan ve araştırmacıların ilgisini çeken örgüt kültürü konusunda birçok çalışmalar yapılmıştır. Örgüt kültürüne olan bu ilginin sebepleri arasında kavramın hem psikolojik hem antropolojik hem de sosyo-ekonomik boyutlara sahip olması yani karmaşık ve çok yönlü bir ilişkiler bütünü olması sayılabilir (Kabakçı, 2014, s. 34). Bu konu ile ilgili ilk çalışmalara göz atıldığında örgütün biçimsel olmayan durumunu tahlil ederek yönetim ve kültürü üzerine yoğunlaşan ilk çalışma 1978'de T.J. Peters tarafından "Symbols, Patterns and Settings" olmuştur. Bu çalışmayı 1979 yılında Pettigrew'in "On Studying Organizational Cultures" adlı araştırmasının izlediğini söylemek mümkündür. Sonraki yıllarda, yönetim konusunda 1980'lerden sonra çıkan yeni yaklaşımlarda, örgüt kültürü kavramı, William Quchi'nin Z kuramı ile Waterman

ve Peters'ın mükemmellik yaklaşımları çalışmaları doğrultusunda incelenmiştir (Aydoğan, 2004, s. 3). Türk literatüründe ise 1980'lerin ikinci yarısında görülmeye başlanmış ve günümüze kadar artış göstermiştir. İlk çalışmaların birçoğu kavramın oluşumu ve temel unsurları ile ilgili Türk okuyucusunu bilgilendirmek isterken zamanla kavramın diğer yönetsel/örgütsel kavramlarla ilişkisinin kurumsal olarak işlenmeye çalışıldığı görülmüştür (Danışman & Özgen, 2003, s. 94).

Örgüt kültürü tanımlarında önemli bir kavram olarak anılan örgüt kavramı ile ilgili literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Yunanca "organon" kelimesine dayanan İngilizcedeki "organization" sözcüğü Türkçede ise organizasyon ve örgüt gibi kavramlarla kullanılmaktadır Yönetim literatüründe örgüt, birden çok bireyin bilinçli bir şekilde belirli hedeflere ulaşmak adına bazı görevleri oluşturduğu, paylaştığı ve uygun şekilde yerine getirdiği sosyal bir varlık olarak açıklanmaktadır (Kaya, 2008, s. 121). İki veya daha fazla kişinin ortak bir hedefe ulaşabilmek için emeklerini birleştirdikleri, iş bölümü koordinasyonunun sağlandığı yapı olarak da adlandırılmıştır (Özgen & Yalçın, 2011, s. 118). Örgüt, insanların bir veya daha fazla ihtiyacını gidermek için işleyişini ve düzeninin gerektiğinde yenilendiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, yöneticilerin, çalışanların, örgütte çalışma amaçlarının ve ihtiyaçlarının karşılanması, dengelenmesi gibi unsurlar da söz konusudur (Hasanoğlu, 2004, s. 43). Örgüt bir başka ifadeyle birden fazla insanın belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelmesi ile oluşan bir araya gelenleri denetleyen, yönlendiren merkezlerin olduğu, aralarında yetki, görev ve sorumlulukların paylaşıldığı yapılar şeklinde tanımlanabilir (Arslan, 2004, s. 205).

Bu tanımlarda örgütlerle ilgili birden fazla kişinin bir araya gelmesi, iş bölümü yapılması ve ortak amaçlar ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü, kültür kavramıyla iç içe geçmiştir. Kültür kavramını anlamadan, örgüt kültürü kavramı ile ilgili net bir şey söyleyemeyiz. Kültür, örgütleri çevreleyen sosyal çevre koşullarının en önemli unsurlarından biri olduğundan, örgütlerin yaşamlarını ve gelişimini büyük ölçüde etkilemektedir (Güçlü, 2003, s. 148). İncelendiğinde kültür kavramının net bir tanımının olmadığı görülür. Kuşkusuz, kültür kavramının geniş bir anlamı olduğu ve birçok sosyal bilimin çalışma alanının kesişme noktasında bulunduğu gerçeği

yadsınamaz. Buna rağmen hem teorik literatürde hem de uygulamada kültür, yönetim ve organizasyon alanında önemli bir kavram olarak yerini almıştır (Danışman & Özgen, 2008, s. 280). Kültür bilinen anlamıyla insan davranışlarının öğrenilen yönü ve bir toplumun tüm yaşam biçimi olarak tanımlanmıştır (Hasanoğlu, 2004, s. 52). Kültür bir toplumda ilerlemenin, toplum anlayışının, birey gelişiminin, eğitimin, mal ve hizmetlerin, bilimin, güzel sanatların düzeyini göstermektedir (Şahin, 2010, s. 29). Tanımlarda da belirtildiği gibi kültür bir toplumun bireylerini birbirine bağlayan örf, adet ve müşterek bütünüdür (Mohammed, 2011, s. 5). Kültürün yapılan tanımlarında, bireyi ve toplumu şekillendiren, günlük yaşamlarını yönlendiren ve öğrenilen bir kavram olarak ortaya çıkar. Kültür sadece toplumu veya bireyleri değil, aynı zamanda doğrudan veya dolaylı olarak örgütleri de etkiler. Başka bir ifadeyle her bireyin benzersiz bir kişiliği olduğu gibi her organizasyonun onu diğer organizasyonlardan ayıran bir kişiliği vardır. Organizasyonun farklı özellikleri ve yapıları bu kültürü ayırt eder ve diğerlerinden ayırır. (Köse, Tetik, & Ercan, 2001, s. 228).

Organizasyonun dahil olduğu çevre sistemleri ve organizasyonu oluşturan alt sistemler, farklı organizasyonların oluşumunda, değişiminde ve farklı özelliklerinde rol oynamaktadır (Doğan, 2012, s. 123). Kısacası, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler iki bölümde iç faktörler ve dış faktörler olarak incelenebilir. Örgüt dışındaki aktörlerin örnekleri; toplumun yapısı ve kültürel değerleri, devletin ve yasaların bulunduğu sektörün yapısı, tüketiciler ve rakipler olarak karşımıza çıkarken; İç faktörlere örnek olarak, kurucular, sahipler, çalışanlar ve yöneticiler verilebilir (Bakan, Büyükbeşe, & Bedestenci, 2004, s. 16) Özellikle, kurucular örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Kurucunun bir organizasyonun sürekliliğini ve başarısını sağlamak için yapabileceği en etkili şey, yeniliğe ve büyümeye açık ancak temel değerlerden ödün vermeyen sağlam ve kalıcı bir örgüt kültürü oluşturmak ve kurmaktır (Haktankaçmaz, 2003, s. 149-150). Örgüt kültürü belirli bir zaman zarfında oluştuktan sonra örgüt kültürü yeni gelecek olan örgüt çalışanlarına aktarılmalıdır. Bu doğrultuda organizasyondaki insan kaynakları uygulamaları hem kültürün gelişmesinde hem de güçlendirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürü sosyalleşme sürecinde çalışanlara, öyküler, gelenekler, semboller ve örgütsel

dil gibi unsurlar aracılığıyla iletilerek bir canlı gibi yaşamını sürdürür (Güçlü, 2003, s. 156).

2.5. Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü, organizasyonda hangi inanç, değer ve tutumların yapılması gerektiğini söyleyen bir olgudur. Her organizasyonun kendine ait bir kültürü vardır. Örgüt kültürü bu organizasyonun kişiliğini yansıtır. Öğrenme organizasyonlarında içsel olan öğrenme kavramı da örgütün kültüründen etkilenecektir. Çoğu kuruluş öğrenmeye karşı olmasa da öğrenmek için bir isteksizlik vardır. Bunun nedeni, kişilerin risk almaktan korkmaları, yeni taktikleri denemekten korkmaları ve bilgi paylaşmaya motive olmamalarıdır. Öğrenen örgütü oluşturabilmek adına örgüt kültürünün de bu yönde şekillendirilerek gerekli desteklemenin yapılması gerekir (Gizir, 2008, s. 185).

Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeyi destekleyen belirgin bir organizasyon kültürüne sahiptir. Öğrenen örgüt içinde bulunan bu kültür, çok yönlü ve açık iletişimle, bireylerin duygularını, düşüncelerini ve endişelerini kolayca ifade edebilecekleri ortak bir vizyon, risk almaya iten bir yapı ve deneyim paylaşımı olarak ifade edilebilir (Gizir, 2008, s. 190).

Öğrenen Örgüt kültürünü oluşturmak isteyen yöneticilerin temel görevleri, kişilerin deneyimlerden yararlanmaya ve deneyim edinmeye teşvik etmek ve onları durumlar karşısında risk almaya karşı motive etmektir. Günümüzde birçok organizasyonun değişen koşullarda hayatta kalmak adına kullanacağı en önemli silah öğrenmektir. Öğrenme yoluyla, organizasyonlar, herhangi bir duruma kolayca uyum sağlayabilir ve böylece zamanla organizasyonun bütün üyeleri tarafından benimsenen öğrenme, organizasyonlarda daha kurumsal bir hâle gelmektedir. Öğrenen organizasyonlarda, bireylerin kendi başlarına öğrenmeleri değil, organizasyon boyunca yaymaları önemlidir. Bütün bu görüş, ancak organizasyon içinde iyi bir organizasyon kültürü varsa mümkündür. Bir öğrenme kültürünün bulunduğu bir organizasyonda, örgütün ilişkili olduğu tüm iç ve dış taraflar öğrenmenin bir unsurudur

ve öğrenme imkânları yaratabilir ve geliştirebilirler. Bir öğrenme kültürünün varlığı, kuruluşların esnekliği için de önemli bir unsur durumundadır (Gizir, 2008, s. 192).

2.6. Öğrenen Örgütlerle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması

Geleneksel örgüt yapılarında, üst yöneticiler tarafından vizyon oluşturulurken, öğrenen örgütlerde vizyon, yönetimde bulunan tüm kişilerin ortak kararıyla belirlenmektedir. Ancak bu vizyon yine üst yöneticiler tarafından geliştirilmektedir. İş görenler geleneksel örgütlerde üst yöneticilerin koyduğu kuralların dışına çıkmazken, öğrenen örgütlerde kurallar tüm bireylerin ortak kararıyla alınmaktadır. Geleneksel örgütlerde iş görenler yalnızca kendilerine verilen görevlerden sorumlu tutulmaktadırlar. Öğrenen örgütlerde ise iş görenler, kendi görevlerinin yanı sıra diğer iş görenlerin görevleriyle de bağlantılıdırlar. Bu nedenle birbirlerini yaptıkları işlerde olumlu veya olumsuz olması durumuna göre etkilemektedirler. Geleneksel örgütlerde çatışmalar hiyerarşik bir sistemde ve baskı ile çözümlenirken öğrenen örgütlerde sorunun çözümüne, grup hâlinde yaklaşım sağlanarak ulaşılmaktadır. Böylece daha rahat ve özgürce düşünmenin olduğu bir ortam oluşturularak yaratıcılıkla beraber gelişimin de desteklenmesi yoluyla motivasyon olumlu yönde seyredebilecektir (Okumuş, Avcı, & Kılınç, 2003, s. 35-36). Öğrenme özellikleri açısından, geleneksel örgütler ile öğrenen örgütlerin karşılaştırılması Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütlerin Öğrenme Açısından Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Öğrenen kim?	Yöneticiler veya satış elemanları (Ödüllendirilenler veya benzer kesimler), belirli eğitim için bir yere gönderilenler,	Tüm örgüt üyeleri
Öğreten kim?	Kurum içindeki eğitmenler veya dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın kişiler, uzmanlar, eğitimciler
Sorumlu kim?	Eğitim birimi	Tüm herkes
Bireyler ne tür öğrenme araçlarını kullanırlar?	Dersler, iş başında eğitim, formel eğitim, öğrenme planları, usta-çırak ilişkisi	Dersler, iş başında eğitimler, öğrenme planları, ikili çalışmalar, karşılaştırma, kişisel çabalar,
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Gerekli olduğunda, işe yeni başlamada ve ilk l- 2 ay	Uzun dönemli olarak ve her zaman
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Ticari, kişiler arası, teknik ve öğrenmeyi de öğrenirler,
Nerede öğrenirler?	İş yerinde ve sınıflarda	Sınıflarda, iş yerinde ve iş dışında, toplantılarda
Zamanlama	Bugünün gereksinimleri	Gelecekteki gereksinimler
Duygular	Donuk	Coşkulu

Kaynak: Öğütçü, A., Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2006

2.7. Öğrenen Örgüt Kültürünün Yedi Zorunlu Davranışı

Öğrenen örgütlerin yedi zorunlu davranışı ve beş temel disiplini vardır. Marsick ve Watkins'in ortaya koyduğu bu zorunlu davranışlar öğrenen örgüt modeli yedi eylem stratejisi veya öğrenen örgüt davranışlarından oluşmaktadır. Bu davranışlar şunlardır (Avcı, 2008, s. 17):

- Sürekli Öğrenme
- Diyalog ve Araştırma
- Takım Halinde Öğrenme
- Paylaşım Sistemleri
- Güçlendirilmiş Çalışanlar

- Sistemler Arası Bağlantı
- Destekleyici Liderlik

2.7.1. Sürekli Öğrenme

Öğrenme, öğrenen organizasyonlarının en temel yapı taşıdır. Öğrenmeyi bireylerde, gruplarda ve organizasyonlarda yaygınlaştırmak için önce yeni bir olgu ortaya konulmalıdır. Herkese öğrenme fırsatları yaratılmalıdır. Öğrenme mutlaka doğru yapılan her şeyin sonucu değildir. Bireyler de yaptıkları hatalardan yeni bir şeyler öğrenebilirler. Öğrenen organizasyonlarının önemli özelliklerinden biri, yapılan hataları belli ölçüde görmezden gelerek sorunun temel nedenini ortaya çıkarmak ve yeni davranışlar geliştirmektir. Etkili öğrenme ancak sürekli ise mümkün olabilmektedir. Bireylerin kazanımları ve bu kazanımların devamlılığı öğrenmenin sürekliliği için önemli bir unsurdur. Bu doğrultuda kazanımları artırmak ve geliştirmek adına örgüt üyelerinin öğrenme çabalarına göre ödüllendirilmesi etkili bir yöntem olabilmektedir (Senge, 2011, s. 106).

2.7.2. Diyalog ve Araştırma

Çevreleriyle diyalog olgusu, yeni yetenekler kazanan bireyler üzerinde destekleyici bir etkiye sahiptir. Diyalog olduğunda örgüt üyeleri arasında sağlıklı bir etkileşim oluşturularak işler daha kolay ve verimli yürütülebilirken kişiler psikolojik m Bireyler, tek başlarına öğrenme olgusunu gerçekleştirebilseler bile çevreleriyle etkileşime girerek iletişimlerini sağlamaktadırlar. Bu nedenle kişiler arası diyaloglara önem verilmesi gerekmektedir. Örgüt üyeleri diyalog ve öğrenme davranışı yoluyla geri bildirim ve geri besleme açısından bilgi oluştururlar. Ancak bilgi paylaşımı eşit seviyeye sahip kişiler arasında kolayca gerçekleşebilirken ast-üst noktasında tam olarak gerçekleşmeyebilir. Bu durumda, hiyerarşi, öğrenmenin bir engeli olabilmektedir. Öğrenen bir organizasyon olabilmek adına bu ve benzer engeller ortadan kaldırılmalıdır ve bu doğrultuda örgüt üyeleri statülerinden bağımsız olarak birbirleri ile temas hâlinde olabilmelidirler. Bu doğrultuda birbirlerini öğrenmeye daha çok teşvik ederek etkileşimli bir çalışma sağlanabilir (Yıldız H. , 2011, s. 70).

2.7.3.Takım Halinde Öğrenme

Nasıl ki bir kemancının çaldığı müzik, bir orkestrada yalnız başına yeterince bir anlam taşımıyorsa takım hâlinde yapılan çalışmalar da bu doğrultuda daha sinerjik ve anlamlı olmaktadır. Kişisel öğrenme ne kadar önemliyse bunu takım hâlinde gerçekleştirebilme aşaması da çok önemlidir. Takım öğrenimi hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeyi ortaya koyduğundan, desteklenmesi gerekmektedir. Ekip öğreniminin ortaya çıkması için organizasyon üyelerinin fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam olmalıdır. Bireysel öğrenmenin yanında takım olarak öğrenme daha etkilidir ve takım kararlarının, takımı oluşturan üyelerin fikirlerinin alınması, kişilerin kendini önemli hissetmesini sağlar ve olumla kazanımlara vesile olur. Bunun için de takım üyelerinin varsayımlarını bir kenara bırakıp gerçek ve doğru bir beraber düşünme eylemiyle hareket etmeleri faydalı olacaktır (Pekel, 2007, s. 11).

2.7.4. Paylaşımcı Sistemler

Paylaşımcı sistemler, bir örgütün öğrenmiş olduklarını hafızaya alarak bu bilgileri paylaşmaya açık olması ile ilgili bir durumdur. Öğrenme, zaman içinde değişim oldukça devamlılık sağlayacaktır. Yeniliklerin oluşturulabilmesi için sistemli bir planlama yapılması ideal bir hareket olmaktadır (Avcı, 2008, s. 18).

2.7.5. Çalışanları Ortak Vizyona Yönlendirme

Personelin tümünün olayların tamamı ile ilgili bilgi sahibi olması ve örgüt içinde kimin neyi, nasıl yapacağının bilinmesi temel alınmıştır. Bilgi paylaşımlarının sorunsuz yapılması ile başarı sağlanması mümkündür. Bu açıdan sistemli bir şekilde işler görülürken ortak bir vizyona sahip örgüt üyeleri hem kendilerine hem de organizasyona fayda sağlayacaklardır (Avcı, 2008, s. 18).

2.7.6. Sistemler Arası Bağlantı

Sistemlerin arasında herhangi bir bağlantının olması, sorunların giderilmesini ve müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasını kolaylaştırmaktadır. Örgüt ile dış

çevresinin birbiri ile ilişkili olması çok önemlidir. Toplum, kamuoyu ve rakipler arasındaki ilişkiler öğrenen örgütler için önemli bir yere sahiptir (Avcı, 2008, s. 18)

2.7.7. Destekleyici Liderlik

Öğrenen örgüt içerisinde her bir çalışanın tüm bilgilere vakıf olmasını sağlamak liderlerin görevi arasında yer almaktadır. Böylelikle vizyon sahibi bireylerin daha başarılı performans gösterecekleri bilinmelidir. Başarılı, doğru ataklar yapan liderler olmadan, öğrenen bir örgüt oluşturmak oldukça zordur (Avcı, 2008, s. 18)

Liderlerin çalışanların örgütsel kaynakları kullanma özgürlüğüne ve sorumluluk almalarına olanak sağlaması, bireylerin öğrenme için kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bireyler tarafından edinilen bu beceriler ekip ve organizasyon içinde paylaşılabilir, böylece organizasyonun öğrenmesine katkıda bulunur (Yazıcı, 2001, s. 97).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

Bu bölümde işletme performansına kavramsal bir bakış geliştirilirken performans, performans yönetimi, performans değerleme, işletme performansı ölçüm yöntemleri, performans boyutları ve performans ölçütleri ele alınacaktır.

3.1. İşletme Performansına Kavramsal Bakış

Öncelikle performansın sözlük anlamına bakıldığında, arzu edilen sonucun ve başarının elde edilmesine fayda sağlayan yetenek ve güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer ifadeyle organizasyonların amaçlarına ulaşmasında büyük rol oynayan planlamış bir etkinliğin sonuçlarının nicel ve nitel olarak tanımlanması şeklinde ifade edilmektedir. Bunlara benzer biçimde, işletme performansı; organizasyonun hedeflerinin yerine getirilme ölçüsü veya işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek adına yaptığı bütün çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Yıldız S. , 2011, s. 180).

3.1.1. İşletme Performansı Kavramı

Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde organizasyonların uzun süre rekabetçi kalabilmeleri, performanslarını arttırabilmelerine bağlı olduğundan bu küreselleşme süreci, organizasyonları; yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Organizasyonlar, artan rekabet ortamında uzun vadeli organizasyon amacı olan piyasa değerini maksimize etmek için kendilerini orta ve kısa vadede bu hedeflere götürecek başarı kriterlerini belirlemek ve bu kriterleri nasıl elde edip yöneteceklerini belirlemek durumundadırlar. Artan rekabet ortamı, örgüt içinde iş görenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve iş görene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, iş görenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimin de önemini artırmaktadır. Bu durum iş görenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Apaydın, 2012, s. 127). Bu ve benzer ifadeler doğrultusunda daha spesifik olarak bakıldığında, işletme performansı; kaynakların ve belirli hedeflere varmak adına organizasyon tarafından

oluşturulan rekabet stratejilerinin uygulanması sonucunda sağlanan başarılar veya bunların uygulanması aşamasında elde edilen kazançlar olarak görülmektedir (Karabağ, 2008, s. 23).

3.1.2. Performans

Performans kavramı, belirli bir amaç, görev veya işlevin gerçekleştirilmesi veya yürütülmesi ile ilgilidir. Performans, planlı ve amaçlanmış bir faaliyet sonucunda elde edilen nitel veya nicel sonuçları belirleyen bir kavramdır (Uysal, 2015, s. 33) Örnek vermek gerekirse bir tiyatro sanatçısının oyunda sergilediği başarısız veya başarılı oyunu sanatçının performansı olmaktadır. Oyunda, planlanmış veya hedeflenmiş olan, gösterinin başarılı bir biçimde gösterimidir. Tiyatro oyununun sonucunda izleyicilerin beğenisini az veya çok alkışla sunması ile gösterdiği davranış nitel neticeyi; bilet satışlarında oluşan çoğalma veya azalma biçiminde oluşan durum ise nicel sonucu vermektedir (Altıntaş, 2008, s. 3-4). Performans yönetimi bir organizasyonun kaynaklarını verimli ve aynı zamanda etkin bir şekilde kullanması yoluyla amaçlarına varabilme yeteneği olarak da açıklanabilmektedir. Bu ifade doğrultusunda, bir organizasyon için performans, işletmenin hangi konumda olduğunun, daha önceden saptanmış amaçlarının ne miktarda sağlandığının ve rakiplerle yapılan bir kıyaslama durumunda, yeteneklerinin performans yükselişi oluşturmak için nasıl etkin kullanılabileceğinin belirleyici bir unsurudur (Demir & Tarhan, 2009, s. 60). Organizasyonlarda, performans ölçümü yönetimin kontrol fonksiyonunun en önemli parçasıdır. Kontrol fonksiyonu, performans hedeflerini belirlemek, ölçmek, elde edilen performansı hedeflerle karşılaştırmak ve belirlenen farklılıkların nedenlerini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Sipahi, 2005, s. 107). İş performansını ölçmek, işletmeler için rekabet üstünlüğü yaratmada büyük önem taşımaktadır. Çünkü ölçülemeyen kontrol edilemez ve kontrol edilemeyen de yönetilemez. İşletme performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönemin sonunda pratikte ve çıktılarda amaçlara ulaşma derecesini, başka bir deyişle başarı seviyesini ifade eder (Porter, 1991, s. 108). Performans ölçümünden elde edilen veriler, stratejilerin başarı düzeylerinin belirlenmesinde dikkate alınan göstergeler olduğu için stratejik karar verme süreçlerinde kullanılan kritik girdilerdir. Firma performansı,

işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlama yeteneğinin bir göstergesidir ve rekabetçi varlığının sürdürülebilirliğinde önemli bir unsurdur (Hagedoorn & Cloodt, 2003, s. 1366).

3.1.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi herhangi bir organizasyonda iş görenlerin etkinliğini artırmak adına uygulanan bir metottur. Bu doğrultuda, motivasyon, hedef belirlemesi, yeniden gözden geçirme, değişikliklerin izlenmesi, insan kaynaklarının gelişimi, mentorluk gibi bir dizi aktivitenin toplandığı sistem olarak ifade edilmektedir. Performans yönetimi organizasyonun yönetimiyle ilgili olurken, genel anlamda örgüt ve çevre etkenleri ile bağıntılıdır. Performans yönetimi yalnızca yönetim açısından ele alınmasıyla kısıtlı olmayıp geneli ilgilendirdiği gibi yönetim işinin tüm aşamalarını da farklı bir yaklaşımla kapsamına almaktadır (Kırılmaz, 2013, s. 12). Genel amaç olarak bakıldığında performans yönetimi, bireylerin ve grupların, organizasyonun faaliyetlerinin, katkılarının ve becerilerinin sürekli iyileştirilmesi için sorumluluk aldığı bir kültür oluşturmaktır (Tutar & Altınöz, 2010, s. 203).

Performans yönetimi, organizasyonları, ekipleri ve bireyleri daha verimli hale getirmeyi ve bilgi, beceri, gerekli yetkinlikler, iş ve gelişim planları ile ilgilenmeyi de amaçlamaktadır. Performansı sürekli olarak gözden geçirmeye, hedeflere, koşullara, planlara, anlaşmalara ve kalkınma planlarına bağlı kalmaya, öğrenme ve geliştirmeye odaklanır. Performans yönetimi sürecinde, organizasyonun tüm üyeleri, anlaşmalar, beklentiler ve kalkınma planlarına dayanan, yöneticiler ve ekip üyeleri arasındaki normal etkileşimin bir parçası olarak kabul edilen bir hiyerarşide değil, takım arkadaşları olarak görülmektedir. Performans yönetimi, sadece bireysel performansla değil, aynı zamanda takım performansıyla da ilgilidir ve süreklidir. Yılda bir kez resmi bir incelemeye dayanmaz, yetkinlik geliştirmeyi ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlayan performansı geliştirmeye odaklanır. Performans yönetimi, öz yönetime odaklanır. İnsanlara yardım ederek ve rehberlik ederek gelişmeye teşvik edilirler ve organizasyondaki kişilerin bir organizasyona ve yöneticilere ihtiyacı vardır. Eğitim ihtiyacı, performans yönetimi ile kararlaştırılan hedefler için gerekli becerileri kazanma bağlamında açıkça belirgindir. Bu süreçte çalışanlar geri bildirim alır,

performansları incelenir, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri elde edilir (Tutar & Altınöz, 2010, s. 203). Yukarıdaki ifadelerden de görülebileceği gibi, performans yönetimi, çalışanın kendisinden tam olarak ne beklendiğini, kararlaştırılan hedeflere ulaşmak için ne yapması gerektiğini, yöneticiyle olan mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi hususta eğitime gereksinimi olduğunu ortaya koyarak kendini geliştirme fırsatı sunar.

3.1.4. Performans Değerleme

Günümüzde artan rekabet şartları altında organizasyonların başarı sağlayabilmeleri ve işleyişlerini sürdürebilmeleri etkin bir performans değerleme sistemlerinin olmasıyla yakın ilişki içerisindedir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan kıtlıkla, kârlılıktan ziyade verimlilik de değer kazanmıştır. Eski dönemlerde verimlilik uğraşları, işgücüne ve çıktıya yoğunlaşmış, sonrasında verimlilik artışları enerji ve sermaye kaynaklarına kaymıştır ve Japon öğretisiyle de verimlilik bir davranış durumuna dönüşmüş, kalite, performansın bir boyutu olmuştur, müşteri tatmininin önemi artmıştır. Günümüzde de işletmeler performansın bütün yönlerini göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. Performans ölçümü, bütünsellik yaklaşımı içinde değerlendirilmelidir. Çünkü performansı tek bir göstergeyle saptamak imkansıza yakındır ve performans, bütün boyutların birbiriyle etkileşimi sonrasında oluşur (Kasnaklı, 2002, s. 132).

Performans değerlendirme, organizasyonel hedefler belirlendikten sonra gerçekleştirilir. Organizasyonun hedefi belirlendikten sonra, hedefler bölüm ve birey bazına indirilir. Çalışanlar, kendisinden ne beklendiğini, hangi hedeflere ulaşılması gerektiğini bilmelidir. Performans değerlemenin yapılabilmesi için, varılması gereken hedefler, davranış biçimleri açıkça ortaya konmalıdır (Hutt, 1994, s. 9).

Genel olarak iş gören becerileri, iş yapma yeteneği, iş alışkanlıkları, sosyal davranışlar ve benzeri nitelikleri diğer meslektaşlarımızla karşılaştırarak performans değerlemesini bir ölçüm ve değerlendirme sistemi olarak tanımlayabiliriz. Bununla birlikte, iş görenlerin yetenekleri ile çalıştığı işin gereksinimleri arasındaki örtüşme derecesini belirlemek de mümkündür. Bu değerlendirme sayesinde, organizasyondaki

görev ne olursa olsun, eksiklikler, aşırılıklar, yetersizlikler gibi iş görenlerin faaliyetleri, kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilebilir. Performans değerlendirme sisteminin asıl amacı, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda organizasyon içinde etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Buna göre performans değerlendirmesinin temel hedefleri, yönetsel amaçlar ve geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları olarak iki gruba ayrılabilir (Akbal, 2010, s. 15-16):

Yönetsel Amaçlar:

- İşletmenin en alt öğesi olan çalışana kadar başarı oranlarının ölçülmesine imkân sağlayacak ortamı hazırlamak,

- Yerleştirme, terfi, maaş artışı, teşvik ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan fonksiyonları ve uygulamaları ile ilgili yönetim kararları almak için gerekli bilgi ve objektif önlemlerin sağlanması,

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçlarının, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının entegrasyonu için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,

- İşletmenin işgücü ve yönetim gücü ile ilgili güvenilir bilgiler elde etmek,

- Genel başarı ve iş sorunları hakkında bilgi toplamak ve ileride oluşabilecek olayların önceden düşünülmesine olanak sağlamak,

Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları:

- İş görenlere başarı seviyeleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri ile ilgili ne düşündüğünü ve kendilerinden ne istendiğini bilmelerine olanak sağlamak,

- Kişisel hedeflerin belirlenmesi, elde edilen başarıların tanınması ve işin anlam kazanmasını sağlamak ve böylece bireyin başarı ihtiyacını karşılamak, iş memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve hedefleri ile iş hedefleri arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,

- Çalışanlara yanlış ve eksik taraflarını göstererek bunların gelişim ve eğitim planları ile çözülmesine olanak sağlamak.

3.1.5. İşletme Performansı Ölçüm Yöntemleri

Performans ölçümü, organizasyonun performans düzeyini, yani organizasyonun faaliyetlerinin, kaynak kullanımında etkenlik, verimlilik ve ekonomiklik ilkelere ulaşma düzeyini ölçmek, sorunları tanımlamak ve iyileştirme için gerekli tedbirleri almak adına temel olan bir yaklaşımdır. Şirketlerin performansı sistematik olarak ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu amaçla uygun performans göstergeleri, standartları, hedefleri, karşılaştırmaya dayalı olarak objektif bir değerlendirmeye izin verecek şekilde belirlenmeli, bunlarla ilgili veriler toplanmalı ve bu verilerle ölçüm süreçleri gerçekleştirilmelidir. Performans ölçümleri, organizasyonun performans iyileştirme hedeflerine ulaşmak için önceden belirlenmiş performans göstergeleri ve belirleyicilerine göre kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir (Akal, 2002, s. 65).

Çok çeşitli performans değerlendirme şekilleri mevcuttur. Performans değerlendirme yöntemi, değerlendirme sonuçları kullanılacak görev alanı ve niteliğine göre değişir. Performans ölçümü objektif (finansal) ve öznel (finansal olmayan) olabilir. Bir organizasyonun performansını ölçmek için kullanılan geleneksel kriterler genellikle finansal konulardır ve esas olarak piyasa kârlılık ve satış değerine odaklanmıştır. Bugünün küresel rekabet koşulları, finansal olmayan performans kriterleri (kalite, itibar, memnuniyet vb.) bir iş yerinin performansını ölçmek için kullanılmalıdır. Finansal performans önlemleri artık modern işletmelerde karar verme amaçları için yeterli değildir. Performans ölçümleri hem objektif hem de öznel ölçümleri içermelidir. Çünkü performans ölçümü işletmedeki stratejik karar vermeyi etkilemektedir (Kalkan, 2005, s. 59).

İşletme performansı sübjektif ve objektif açılardan ele alınabilmektedir. Subjektif değerler organizasyon beklentilerine göre veya rakiplere göre yöneltilen sorularla performans hususundaki fikirler alınarak ölçülürken objektif değerler ise nicel verilerle yani mutlak performans ile ilgili sorular yöneltilerek görüşlerin

alınmasıyla ölçülmektedir. Performans adına objektif değerlerle ilgili verileri almak genelde zordur. Bunun sebebi de organizasyonlar çoğu zaman bu ve benzer verileri dışarıya aktarmak istemezler. Bu sebeple performans için sübjektif ve objektif değerlerin, yapılan bazı araştırmaların da doğrultusunda bir arada kullanılması uygun görülmektedir (Küçükkancabaş, Akyol, & Ataman, 2006, s. 134).

3.1.6. Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri

İşletmelerin performansları çeşitli boyutlarda incelenebilmektedir. Boyutlar finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak dört grupta incelenmektedir (Demirel, 2007, s. 102). Bu boyutlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri

Performans Boyutları	**Performans Ölçütleri**
Finansal boyut	- Yatırımların getirisi - Gelirdeki artış - Mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim - Gelir karması
Müşteri Boyutu	- Müşteri biriminin payı - Müşteri ilişkilerinin derinliği - Müşteri devamlılığı - Müşteri memnuniyeti araştırması
Süreçler Boyutu	- Yeni ürünlerden elde edilen gelirler - Ürün gelişim süreci - Müşterilerle geçen süre - Çapraz satışların oranı - Satış kanallarının karmasındaki değişim - Hizmetlerdeki hata oranı - Müşteri isteklerini yerine getirme süresi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	- Çalışanların memnuniyeti - Çalışan başına düşen gelir - Stratejik işleri tamamlama oranı - Stratejik bilgilere ulaşma oranı - Kişisel hedeflerin uyum yüzdesi

Kaynak: Demirel, Y., Bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(2), 100-116, 2007.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMLA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın modeli ve kapsamı, anket formunun hazırlanması, evren ve örneklem, verilerin toplanması, araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler ve bulgular anketten çıkan sonuçlara göre analiz edilecek ve alt başlıklarıyla beraber ayrıntılı olarak incelenecektir.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışmada organizasyonlarda kaynak temelli yaklaşım bağlamında öğrenen örgüt kültürünün işletme performansına olan etkisinin değerlendirilmesi amaç edinilmiştir. Bu doğrultuda konuyla ilgili literatür taraması sonrasında oluşturulan anket formu ile cevaplayıcılara sorular sorularak sonuçlar elde edilip yorumlanması yapılmıştır. Bunu sağlamak için de Denizli'de faaliyet gösteren tekstil firmalarının yetkili ve sorumlu üyelerinin anket formu yoluyla düşünceleri alınarak hareket edilmiştir.

Tekstil firmalarının kaynakları üzerinden öğrenen örgüt olma durumlarının işletme performansı ile ilişkisi var mıdır?

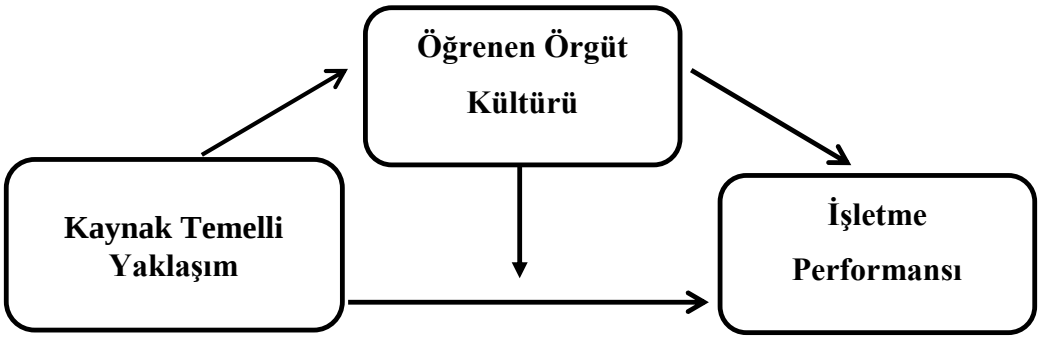
Tekstil firmalarındaki çalışanların örgütsel performansına örgüt kültürünün ve öğrenme olgusunun devamlılığının etkisi var mıdır?

Organizasyonların elinde var olan kaynaklarıyla doğru hareketleri yapması rekabette nasıl avantaj sağlamasına yarıyorsa, bu kaynakları örgütteki herkese iş kolaylığı ve bilgi düzeyi artırma gibi geri dönüşlerle işletebilmek de destek sağlayacaktır. Bunun için de örgüt üyelerinin gerekli eğitimleri ve bütün destekleri alarak bunun bir düzen içinde sistemli bir şekilde işletilmesi de önemlidir. Çalışmada da bu ve benzer alakalı durumların işletme performansına olan desteğini görmek ve bunu yorumlamak amaç edinilerek işletme sahiplerine, üst ve orta düzey yöneticilere,

müdürlere ve yardımcılarına yani kısaca bir işletmedeki ulaşılabilen tüm sorumlu ve yetkili kişilere nicel bir araştırma kapsamında anket formu ile sorular yöneltilerek çalışma sürdürülmüştür.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Kaynak temelli yaklaşıma bakıldığında, organizasyonda mevcut olan kaynaklar başka kaynaklarla desteklendiğinde ve uygun etkileşim içerisinde olduğunda daha fazla katma değer sağlanmaktadır. Bilişim teknolojileri, ihtiyaca göre yazılım ve donanım yapısı oluşturulmadan ve gerekli eğitimi almış iş görenle sürdürülmeden organizasyonların istenilen performansa ulaşması mümkün görünmemektedir. Bu nedenle tamamlayıcı kaynakların birbiriyle bağdaşması, elde bulunan ve sonradan edinilecek olan kaynakların değerini artırmaktadır (Barney J. , 1991). Bu çalışmada da demografik bilgilerle destekli olarak katılımcılardan işletme kaynakları ile ilgili veriler toparlanarak öğrenen örgüt kültürünün organizasyonlar üzerindeki tesiri ve derecesi ölçülmeye çalışılmış ve böylece işletmelerin performansları üzerinden değerlendirmelerde bulunularak birbirleriyle olan ilişkinin incelenmesi öngörülmüştür. Çalışmamız için belirlenen araştırma modeli Şekil 8'de sunulmuştur.



Şekil 8: Araştırma Modeli

4.3. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması

Yapılan çalışmanın başlıca değişkenlerini saptamak adına oluşturulan anket formu dört ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda cevaplayıcıların şirket kaynak ve yetenekleri üzerine düşünceleri, ikinci kısımda öğrenen örgüt üzerine düşünceleri,

üçüncü kısımda örgütsel performans üzerine düşünceleri ve son olarak dördüncü kısımda cevaplayıcıların demografik bilgilerine dair ifadeleri bulunmaktadır. Anket formu beşli likert ölçeği biçiminde yapılmıştır. İfade edilen bu ölçekler "Ekler" bölümünde de ayrıca tablo halinde verilmiştir

4.4. Evren ve Örneklem

Bu çalışma, organizasyonların var olan kaynakları doğrultusunda öğrenen birer örgüt oldukları ve bunun da işletme performansına etki edeceği düşüncesiyle oluşturulmuştur. Araştırmanın evrenini Denizli'de faaliyet gösteren tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Aşağıda Denizli'nin tekstil sektöründeki durumu ve tekstili ile ilgili bazı bilgiler verilmiştir.

Tekstilin, Denizli sektöründeki ihracat payı 2015 yılı verilerine bakıldığında yarıya yakındır. Denizli'deki istihdam oranı da %25 civarında tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında tekstil sektörü istihdamda büyük bir öneme sahiptir. Bunlara ek olarak, Denizli'nin kadın istihdamı oranında Türkiye'de 2. şehir olmasında tekstil sektörünün payı büyüktür. Bu da tekstil sektöründe çalışan her iki kişiden birinin kadın olmasının tekstil sektörünün kadın istihdamına dost bir sektör olduğunu göstermektedir (Denizli, 2015). Bunun yanında Denizli İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği'nin 2018 yılı verilerine bakıldığında ise tekstil sektörünün ihracattaki payı %54,2 seviyelerine ulaşarak liderliği üstlenmiştir (Memişoğlu, 2018). Büyükşehir belediyesi olan Denizli şehrinin gelir kaynağında büyük bir öneme sahip olan tekstil sektörü, Denizli şehrinin Türkiye ihracat payında en önemli şehirlerden biri olmasına da katkı sağlamaktadır. Tarihsel olarak bakıldığında da Denizli'nin tekstildeki faaliyeti çok eski zamanlara dayanmaktadır. Yapılan kazılarda, bu bölgede antik zamanlardan kalma eserlerin çıkması da bu durumu desteklemektedir. Örnek olarak da Laodikya bölgesinde yedi bin yıl öncesinden kalma dokuma tezgahlarına ulaşılmış olmasını gösterebiliriz (Yılmaz, Singil, Kuyzu, & Tanrıverdi, 2015, s. 10).

Geçmiş zamanlara bakıldığında Denizli şehrinde tekstil sanayinin başlangıcı 2000 sene öncesi Bizans İmparatorluğu dönemine uzanmaktadır. Eski zamanlarda dokumacılık el sanatı ön planda olmuştur ve bu zanaat o dönemlerdeki Sartlılar, Etiler,

Turşalar ve Meonyalılar gibi medeniyetlerce yapılmıştır. Milattan önce 2. yüzyılda dokumacılık alanında ilerleyen Laodikya'da o zamanın koşullarında çok ilerlemiş bir tekstil üretimi mevcut olmuştur. Bu üretimin ham maddesi ise Laodikya ve Kollossai'deki dokumaya uygun, koyunların yumuşak ve kuzguni siyah yünleriymiş. Bu doğrultuda ceket üretimi adına yapılmış olan kumaşlar, yağmura karşı korunaklı olması amacıyla sık dokunmuş kumaşlarla ve bu yumuşak yünlerle harmanlanarak üretilmiştir. Bunun yanında Dalmaçya olarak adından söz edilen ve iç giyim adına kullanılan bezler, renk ve en açısından üç ayrı tür iplikle dokunmuştur. Bir diğer dokuma çeşidi olan Trimitaria bir kalın ve iki ince iplik sisteminde işlendiğinden kırışmış olarak görünen bir bez çeşidiymiş. Ancak kendi döneminde o kadar bilinen bir bez hâline gelmiş ki milattan sonra 4. ve 5. yüzyıldan günümüze uzanan belgelere bakıldığında Laodikya ismi yerine Trimitaria isminden bahsedildiği görülmektedir (Gözlükaya, 2005, s. 26).

Denizli'de ilk olarak bez ve iplik fabrikası 1940 senesinde devlet eliyle faaliyete geçmiştir. Bu işletmeyle birlikte dokumada sektörel olarak belirgin düzeyde bir üretim yükselişi olmuştur. Üretimi sağlanan bu tekstil ürünleri ülkenin her tarafına ulaştırılmıştır. Denizli tekstilinde oluşan bu şartlar, zamanla ülkenin tekstil sektörünü canlandıran önemli bir etken hâlini almıştır (Erenler, Alüftekin, Yüksel, Taş, & Bayraktar, 2011, s. 5). Görüldüğü üzere Denizli'de tekstil, geçmişten günümüze etkili olan bir sektör olarak süre gelmiş bulunmaktadır.

Araştırma tekstil bazında sektörel geçmişinin anlatıldığı Denizli ilinde yapılmıştır. Bu nedenle sektörde etkin bir rol oynayan, iç ve dış kaynaklara sürekli ihtiyaç duyan tekstil sektörü tercih edilmiştir. Araştırma, daha önceden belirlenmiş konusu itibariyle işletmelerdeki sorumlu ve yetkili kişilerle sınırlı tutulmuştur. İşletmelere tesadüfi ve tavsiye üzerine gidilerek anketler uygulanmıştır. Ulaşılan 483 firmadan 216'sı olumlu dönüş yaparken 267'si anketleri, belirttikleri bazı sebeplerden dolayı doldurmak istemediklerini belirtmişlerdir. 216 firmadan da toplamda 346 anket geri dönüşü sağlanabilmiştir. Ancak bunlardan 39 tanesinde cevaplanmayan sayfalar ve/veya sorular bulunmasının yanında bir başka şekilde gelişigüzel doldurmalar olması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 307 anket analize uygun şekilde

değerlendirmeye alınmıştır. Fakat 13 tanesi analiz sonuçlarına olumsuz etki etmesi sebebiyle saf dışı bırakılarak toplamda 294 adet anket ile analizler sürdürülerek sonuçlara ulaşılmıştır.

4.5. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, verilerin toplanması için anket tekniğine başvurulmuştur. Literatür taraması sonrasında oluşturulan anket formunda, kaynak temelli yaklaşım ve öğrenen örgüt kültürü ile beraber belirli demografik sorular bulunmaktadır. Ölçekler, uygun kişiler tarafından yüz yüze görüşme sağlanarak kendilerine gerekli açıklamaların yapılması sonrasında cevaplanmıştır ve herhangi bir aracı kullanılmamıştır. Yüz yüze görüşmeye vakti olmayan bazı kişilere izinleri doğrultusunda daha sonra alınmak üzere yine açıklamaları yapılarak anket bırakılmıştır. Daha önce uygulanmış çalışmalar göz önünde bulundurulup ölçek belirlenmesinin uygun olacağı düşünülerek anket formu 5'li likert ölçeği biçiminde düzenlenmiştir. Anket formu hazırlanırken "Şirket Kaynak ve Yetenekleri" ölçeği için Aykut Hamit Turan'dan (2007) ve "Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Performans" ölçeği için Osman Tonguç Mutlu'dan (2009) izinleri alınmıştır. Anket çalışmasının ve ölçek izinlerinin birer örneğine "Ekler" bölümünde yer verilmiştir.

4.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler ve Bulguları

Araştırmanın analizleri SPSS 25.0 paket programında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle katılımcılara ait demografik istatistiklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, gelir düzeyi, çalışılan kurumdaki bölümler, toplam iş tecrübesi ve çalışılan kurumdaki toplam iş tecrübesi) yer verilmektedir. Sonrasında sırasıyla değişkenlerin faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılıkla ilgili analizler gerçekleştirilmiştir.

4.6.1. Araştırma Katılımcılarının Ölçeklere Vermiş oldukları Cevapların Betimsel İstatistikleri

Araştırmadaki katılımcıların kendilerine sunulan anketlere verdikleri cevaplar sırasıyla tablolarda gösterilmiştir ve analizleri alt kısımlarında betimsel olarak verilmiştir. Tablo 4'de şirket kaynak ve yetenekleri ölçeğine dair 42 sorunun, Tablo 5'te öğrenen organizasyon ölçeğine dair 36 sorunun ve Tablo 6'da örgütsel performans ölçeğine dair 17 sorunun betimsel istatistikleri verilmiştir. Ölçeklerdeki likert skala "Kesinlikle Katılıyorum: 5", "Katılıyorum: 4", "Kararsızım: 3", "Katılmıyorum: 2" ve "Kesinlikle Katılmıyorum: 1" şeklinde bir puan verme işlemi şeklinde sıralanarak katılımcılara da açıklaması yapılmıştır.

4.6.1.1. Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

Anketin şirket kaynak ve yetenekleri ile ilgili kısmına, araştırmaya dahil olan katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans dağılımları ve analizleri Tablo 4'de verilmiştir ve hemen sonrasında gerekli tanımlamalar yapılmıştır.

Tablo 4: Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

A. ŞİRKET KAYNAK VE YETENEKLERİ				Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
İNSAN KAYNAKLARI	**1**	İşletmemizde insanlar fikirlerini açıkça söyler ve birbirine güvenir	f	114	126	46	8	-	4.18	0.792
			%	38.8	42.9	15.6	2.7	-		
	2	İşletmemizde çok az resmi bürokrasi vardır	f	39	114	98	36	7	3.48	0.954
			%	13.3	38.8	33.3	12.2	2.4		
	3	Çalışanlarımız resmi olmayan, rahat bir işletme olarak işletmemizi tanımlar	f	48	114	77	48	7	3.50	1.024
			%	16.3	38.8	26.2	16.3	2.4		
	4	İşletmemizde yazılı ve sözlü iletişim çok fazla kullanılır	f	123	148	21	2	-	4.34	0.640
			%	41.8	50.3	7.1	0.7	-		
	5	İşletmemizde insanlar sadece kendi bölümleri ile değil diğer bölümlerle de iletişim içindedir	f	114	139	36	5	-	4.23	0.727
			%	38.8	47.3	12.2	1.7	-		
	6	İşletmemizin bölümleri ve diğer bağlı firmalar arasında iletişim çok fazla kullanılır	f	89	133	61	9	2	4.01	0.837
			%	30.3	45.2	20.7	3.1	0.7		
	7	İşletmemiz içinde çok fazla çekişme vardır	f	6	48	86	134	20	2.62	0.910
			%	2.0	16.3	29.3	45.6	6.8		
	8	İşletmemizin diğer işletme birimleri arasında çok fazla çekişme vardır	f	7	61	89	122	15	2.74	0.926
			%	2.4	20.7	30.3	41.5	5.1		
	9	Üst yönetim bilişim teknolojilerine olan desteğini açıkça ifade etmiştir	f	65	121	92	16	-	3.80	0.846
			%	22.1	41.2	31.3	5.4	-		

	10	Üst yönetim işletmemizde bilişim teknolojileri uygulamalarına önderlik etmektedir	f	54	120	98	21	1	3.70	0.864
			%	18.4	40.8	33.3	7.1	0.3		
	11	Genel olarak çalışanlarımız değişimi çabuk kabul ederler	f	26	137	107	23	1	3.57	0.763
			%	8.8	46.6	36.4	7.8	0.3		
	12	Çalışanlarımız yeni teknolojileri kolaylıkla kabul edip, uygularlar	f	30	164	75	24	1	3.69	0.761
			%	10.2	55.8	2.5	8.2	0.3		
	13	Yeni bilişim teknolojilerini işletme kültürüne uyumlaştırmada çok az problemle karşılaşırız	f	9	130	126	27	2	3.41	0.710
			%	3.1	44.2	42.9	9.2	0.7		
	14	Üst yönetim bilişim teknolojileri ve işletme stratejileri belirlenmesi sürecine katılır	f	64	124	96	10	-	3.83	0.807
			%	21.8	42.2	32.7	3.4	-		
	15	Bilişim teknolojileri uygulama planımız, genel işletme strateji ve planları ile uyumludur	f	65	165	60	4	-	3.99	0.694
			%	22.1	56.1	20.4	1.4	-		
İŞLETME KAYNAKLARI	**16**	Finansal kurumlar ile açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz vardır	f	108	132	40	12	2	4.12	0.845
			%	36.7	44.9	13.6	4.1	0.7		
	17	Tedarikçilerimiz ile açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz vardır	f	128	139	21	5	1	4.32	0.712
			%	43.5	47.3	7.1	1.7	0.3		
	18	Tedarikçilerimiz yeni bilişim teknolojilerini uygulamamıza ön ayak olur ve destek verir	f	60	121	98	15	-	3.77	0.832
			%	20.4	41.2	33.3	5.1	-		
	19	İşletmemizin çalışanları yeni teknolojileri kullanma konusunda yeterli eğitimi alır	f	49	126	107	12	-	3.72	0.788
			%	16.7	42.9	36.4	4.1	-		
	20	Bilişim teknolojileri eğitimi işletmemizde önceliği olan bir konudur	f	27	120	120	27	-	3.50	0.789
			%	9.2	40.8	40.8	9.2	-		
	21	Stoklarımızı, yönetim süreçlerimizi düzenlemek için işletme planlarımız vardır	f	95	162	31	6	-	4.18	0.695
			%	32.3	55.1	10.5	2.0	-		
	22	Pazarlama ve satış süreçlerimizi dizayn etmek için genel işletme planlarımız mevcuttur	f	99	153	32	10	-	4.16	0.749
			%	33.7	52.0	10.9	3.4	-		
	23	İşletme süreçlerimizi geliştirmek, işletme planlamamızın önemli bir parçasıdır	f	111	143	36	4	-	4.23	0.712
			%	37.8	48.6	12.2	1.4	-		
	24	İşletme problemlerini çözmek için bölümler arası çalışma grupları kullanıyoruz	f	56	149	63	25	1	3.80	0.859
			%	19.0	50.7	21.4	8.5	0.3		
	25	Piyasada sürekli olarak en iyi bilişim teknolojisi uygulamalarını araştırıyoruz	f	37	97	134	24	2	3.50	0.831
			%	12.6	33.0	45.6	8.2	0.7		
	26	Bilişim teknolojileri için uzun dönemli ve resmi bir planımız vardır	f	22	109	129	33	1	3.40	0.796
			%	7.5	37.1	43.9	11.2	0.3		
	27	Bilişim teknolojisi proje önceliklerimizi açıkça ifade etmekteyiz	f	43	128	99	24	-	3.65	0.830
			%	14.6	43.5	33.7	8.2	-		
	28	Bilişim teknolojilerinin işletme verimliliğine olan etkilerini devamlı ölçmekte ve değerlendirmekteyiz	f	33	119	112	29	1	3.53	0.835
			%	11.2	40.5	38.1	9.9	0.3		
TEKNOLOJİ KAYNAKLARI	**29**	İnternet üzerinden satış düzeyimiz yüksektir.	f	3	35	104	133	19	2.56	0.825
			%	1.0	11.9	35.4	45.2	6.5		
	30	İnternet üzerinden sipariş alma düzeyimiz yüksektir.	f	38	65	87	94	10	3.10	1.091
			%	12.9	22.1	29.6	32.0	3.4		
	31	İşletmemizde elektronik posta yoğun olarak kullanılır.	f	148	118	24	4	-	4.40	0.684
			%	50.3	40.1	8.2	1.4	-		
	32	Stok takip sistemlerimiz bilgisayar programlarıyla yapılır.	f	128	112	43	10	1	4.21	0.842
			%	43.5	38.1	14.6	3.4	0.3		
	33	Ofis otomasyonunu (Excel, Word, Power Point) ofis çalışanlarımız iyi düzeyde kullanır.	f	189	91	10	4	-	4.58	0.629
			%	64.3	31.0	3.4	1.4	-		
	34	Bilgisayarlı muhasebe sistemi kullanmaktayız.	f	175	95	20	4	-	4.50	0.686
			%	59.9	32.3	6.8	1.4	-		
	35	İşletmemizde bilgisayar destekli üretim ve dizayn yapılmaktadır.	f	102	102	69	20	1	3.97	0.938
			%	34.7	34.7	23.5	6.8	0.3		
	36	Bilgisayar ile satış tahmini ve raporlama yapılmaktadır.	f	81	110	74	27	2	3.83	0.960
			%	27.6	37.4	25.2	9.2	0.7		

	37	İşletmemizde elektronik işgücü planlaması yapılır.	f	50	99	109	34	2	3.55	0.927
			%	17.0	33.7	37.1	11.6	0.7		
	38	Elektronik maaş sistemimiz mevcuttur.	f	143	113	29	8	1	4.32	0.790
			%	48.6	38.4	9.9	2.7	0.3		
	39	Faks makinesi kullanımı yoğundur.	f	47	82	111	36	18	3.35	1.076
			%	16.0	27.9	37.8	12.2	6.1		
	40	İşletmemiz tedarikçilerle elektronik veri alışverişi yapmaktadır.	f	101	136	43	13	1	4.10	0.823
			%	34.4	46.3	14.6	4.4	0.3		
	41	Stokları ve siparişleri elektronik ortamda takip etmekteyiz.	f	101	126	53	14	-	4.07	0.845
			%	34.4	42.9	18.0	4.8	-		
	42	Müşterilerle ilgili veri tabanı yönetimimiz mevcuttur.	f	68	119	85	21	1	3.79	0.894
			%	23.1	40.5	28.9	7.1	0.3		

Tablo 4'e bakıldığında katılımcıların şirket kaynak ve yetenekleri ölçeği ifadelerinden en yüksek dereceli puanlama verdikleri "Ofis otomasyonunu (Excel, Word, Power Point) ofis çalışanlarımız iyi düzeyde kullanır" ifadesine bakıldığında katılımcıların %95,3'ünün yüksek dereceli puanlama yaptığı görülürken, %1,4'ünün düşük dereceli puanlama yaptığı ve %3,4'ünün orta dereceli puanlama yaptığı görülmüştür. En düşük dereceli puanlamada bulundukları "İşletmemiz içinde çok fazla çekişme vardır" ifadesine bakıldığında katılımcıların %52,4'ünün düşük dereceli puanlama yaptığı görülürken, %18,3'ünün yüksek dereceli puanlama yaptığı ve %29,3'ünün orta dereceli puanlama yaptığı görülmüştür.

4.6.1.2. Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

Anketin öğrenen organizasyon ile ilgili kısmına, araştırmaya dahil olan katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans dağılımları ve analizleri Tablo 5'te verilmiştir ve hemen sonrasında gerekli tanımlamalar yapılmıştır.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

B. ÖĞRENEN ORGANİZASYON			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1	İşletmemizde, yöneticiler, astlarını karar verme sürecine dahil eder	f	72	143	56	22	1	3.89	0.870
		%	24.5	48.6	19.0	7.5	0.3		
2	İşletmemizde, yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder	f	110	151	32	1	-	4.26	0.653
		%	37.4	51.4	10.9	0.3	-		
3	İşletmemizde, yöneticiler, kişisel risk almaya eğilimlidir	f	107	138	40	9	-	4.17	0.771
		%	36.4	46.9	13.6	3.1	-		

4	İşletmemizde, yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler	f	105	150	39	-	-	4.22	0.665
		%	35.7	51.0	13.3	-	-		
5	İşletmemizde, çalışanlar, gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır	f	133	120	38	3	-	4.30	0.727
		%	45.2	40.8	12.9	1.0	-		
6	Tüm çalışanlar işletmenin faaliyetleri hakkında bilgilendirilir	f	59	158	66	11	-	3.90	0.751
		%	20.1	53.7	22.4	3.7.	-		
7	Elde edilen veya üretilen bilgiler, işletme içinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır	f	84	162	36	12	-	4.08	0.753
		%	28.6	55.1	12.2	4.1	-		
8	Mevcut bilgi tüm çalışanlar tarafından doğru ve aynı anlamın yorumlanacağı şekilde iletilir	f	96	150	40	8	-	4.14	0.744
		%	32.7	51.0	13.6	2.7	-		
9	Bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi işletmemiz için önemlidir	f	163	106	24	1	-	4.47	0.660
		%	55.4	36.1	8.2	0.3	-		
10	Çalışanlar, kendilerinde saklı kalan bilgiyi iş güvencesi olarak görmez	f	71	122	84	14	3	3.84	0.885
		%	24.1	41.5	28.6	4.8	1.0		
11	İşletmemizin belirlenmiş bir vizyonu vardır	f	135	140	19	-	-	4.40	0.609
		%	45.9	47.6	6.5	-	-		
12	İşletmemizin vizyonunun oluşturulmasında çalışanların katkısı vardır	f	71	160	58	5	-	4.01	0.713
		%	24.1	54.4	19.7	1.7	-		
13	Vizyonumuz, çalışanları işletmemizin amaçları etrafında birleştirerek tek bir vücut halinde hareket ettirir	f	88	143	54	6	-	4.07	0.759
		%	29.9	48.6	19.4	2.0	-		
14	Vizyonumuz doğrultusunda çalışanlar kendi vizyonlarını belirler	f	38	125	99	29	3	3.57	0.877
		%	12.9	42.5	33.7	9.9	1.0		
15	Çalışanların işleri ile ilgili karar almaları teşvik edilir	f	51	152	77	14	-	3.82	0.773
		%	17.3	51.7	26.2	4.8	-		
16	Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilerek işletmeye sağladıkları katkılar ile orantılı olarak ödüllendirilir	f	42	90	126	36	-	3.47	0.886
		%	14.3	30.6	42.9	12.2	-		
17	Katılımı destekleyen etkin bir bilgi akışı ve haberleşme sistemi mevcuttur	f	91	144	46	13	-	4.07	0.823
		%	31.0	49.0	15.6	4.4	-		
18	En alt kademede çalışanlara kendi işinde söz hakkı verilir	f	59	137	81	17	-	3.81	0.822
		%	20.1	46.6	27.6	5.8	-		
19	Çalışanlarımızın geliştirdiği yeni fikirler teşvik edilir	f	62	152	61	19	-	3.87	0.817
		%	21.1	51.7	20.7	6.5	-		
20	Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir	f	37	120	109	28	-	3.56	0.833
		%	12.6	40.8	37.1	9.5	-		
21	Eğitim sonucunda öğrenilen bilgi, beceri ve faaliyetlerin uygulanması için gerekli ortam oluşturulur	f	47	151	73	23	-	3.76	0.816
		%	16.0	51.4	24.8	7.8	-		
22	Çalışanlar uzmanlık alanı dahilinde inisiyatif kullanma hakkına sahiptir	f	72	136	71	15	-	3.90	0.829
		%	24.5	46.3	24.1	5.1	-		
23	Çalışanlar öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynaklara ulaşabilmektedir	f	29	101	135	27	2	3.43	0.820
		%	9.9	34.4	45.9	9.2	0.7		
24	Çalışanlar ürettikleri bilgileri paylaşmaları için teşvik edilir ve ödüllendirilir	f	34	102	126	32	-	3.47	0.839
		%	11.6	34.7	42.9	10.9	-		
25	Üst kademe ile alt kademe arasında hiyerarşik kademelerin sayısı azdır	f	52	114	104	24	-	3.66	0.860
		%	17.7	38.8	35.4	8.2	-		
26	Karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basittir	f	111	135	38	10	-	4.19	0.775
		%	37.8	45.9	12.9	3.4	-		
27	İşletmemiz rakiplerin ataklarına hemen karşı cevap verir	f	53	131	95	15	-	3.76	0.807
		%	18.0	44.6	32.3	5.1	-		
28	İşletmemizde karar verme yetkisi alt kademelere kaydırılmıştır	f	5	35	104	135	15	2.60	0.830
		%	1.7	11.9	35.4	45.9	5.1		
29	Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur	f	32	113	104	44	1	3.44	0.889
		%	10.9	38.4	35.4	15.0	0.3		
30	Takımlar, işletmemizin belirlediği amaç doğrultusunda kendi amaçlarını belirler	f	33	103	118	39	1	3.43	0.873
		%	11.2	35.0	40.1	13.3	0.3		
31	Takımlar arasında etkin bir geri bildirim sistemi mevcuttur	f	39	98	123	32	2	3.47	0.883
		%	13.3	33.3	41.8	10.9	0.7		

32	Takımların kendi içindeki karar alma süreci adildir	f	45	120	106	23	-	3.64	0.836
		%	15.3	40.8	36.1	7.8	-		
33	İşletmemizde bir performans değerleme sistemi mevcuttur	f	58	113	93	30	-	3.68	0.908
		%	19.7	38.4	31.6	10.2	-		
34	İşletmemizdeki ödüllendirme sistemi, öğrenmeyi destekler	f	28	106	121	39	-	3.41	0.839
		%	9.5	36.1	41.2	13.3	-		
35	Ödül kriteri olarak çalışanın belli bir dönemde gerçekleşen performansı ele alınır	f	25	106	126	36	1	3.40	0.825
		%	8.5	36.1	42.9	12.2	0.3		
36	Yeni bir fikir geliştiren çalışanlar ödüllendirilir ve verilen ödül diğer çalışanlar için özendirici nitelik taşır	f	29	86	129	48	2	3.32	0.884
		%	9.9	29.3	43.9	16.3	0.7		

Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların öğrenen organizasyon ölçeği ifadelerinden en yüksek dereceli puanlama verdikleri "İşletmemizin belirlenmiş bir vizyonu vardır" ifadesine bakıldığında katılımcıların %93,5'inin yüksek dereceli puanlama yaptığı görülürken, hiç düşük dereceli puanlamaya rastlanmamıştır ve %6,5'inin orta dereceli puanlama yaptığı görülmüştür. En düşük dereceli puanlamada bulundukları "İşletmemizde karar verme yetkisi alt kademelere kaydırılmıştır" ifadesine bakıldığında katılımcıların %51'inin düşük dereceli puanlama yaptığı görülürken, %13,6'sının yüksek dereceli puanlama yaptığı ve %35,4'ünün orta dereceli puanlama yaptığı görülmüştür.

4.6.1.3. Örgütsel Performans Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

Anketin örgütsel performans ile ilgili kısmına, araştırmaya dahil olan katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans dağılımları ve analizleri Tablo 6'da verilmiştir ve hemen sonrasında gerekli tanımlamalar yapılmıştır.

Tablo 6: Örgütsel Performans Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

C. ÖRGÜTSEL PERFORMANS			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1	İşletmemizdeki müşteri sadakati çok yüksek düzeydedir.	f	165	101	28	-	-	4.47	0.660
		%	56.1	34.4	9.5	-	-		
2	İşletmemizin sektördeki pazar payı çok iyidir.	f	80	166	48	-	-	4.11	0.654
		%	27.2	56.5	16.3	-	-		
3	İşletmemizdeki müşteri memnuniyeti çok yüksektir.	f	170	113	10	1	-	4.54	0.582
		%	57.8	38.4	3.4	0.3	-		
4		f	133	123	37	1	-	4.32	0.703

	İşletmemizin getirilen önerilere cevap verebilme başarısı yüksektir.	%	45.2	41.8	12.6	0.3	-		
5	İşletmemiz yeni ürün ve hizmetleri rakiplerinden önce pazara sunar.	f	61	153	76	4	-	3.93	0.717
		%	20.7	52.0	25.9	1.4	-		
6	İşletmemizde bilgi ve teknoloji ilerlemesine ayrılan pay yüksektir.	f	34	143	104	13	-	3.68	0.736
		%	11.6	48.6	35.4	4.4	-		
7	İşletmemizde çalışan personelin yeni becerileri öğrenme düzeyi çok iyidir.	f	50	149	84	10	1	3.81	0.776
		%	17.0	50.7	28.6	3.4	0.3		
8	İşletmemizde reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim güçlüdür.	f	64	119	87	24	-	3.76	0.888
		%	21.8	40.5	29.6	8.2	-		
9	İşletmemizde müşteriye sunulan hizmetlerin süreç ve yöntemlerine dair getirilen yenilikler çok başarılıdır.	f	64	141	83	6	-	3.90	0.756
		%	21.8	48.0	28.2	2.0	-		
10	İşletmemizde geliştirilen yeni program ve hizmetlerin kalitesi yüksektir.	f	86	147	57	4	-	4.08	0.730
		%	29.3	50.0	19.4	1.4	-		
11	İşletmemizde örgütsel yeniliklerin niteliğinin artısı (ISO belgesi vb.) vardır.	f	136	108	32	17	1	4.23	0.884
		%	46.3	36.7	10.9	5.8	0.3		
12	Çalışan personelin işletmeye olan bağlılığı yüksektir.	f	112	133	45	4	-	4.20	0.744
		%	38.1	45.2	15.3	1.4	-		
13	İşletmemizde çalışan personelin işten aldığı tatmin (memnuniyet) yüksek düzeydedir.	f	102	139	49	4	-	4.16	0.739
		%	34.7	47.3	16.7	1.4	-		
14	İşletmemizin yetenekli personeli bulması ve elinde tutma becerisi yüksektir.	f	104	144	41	5	-	4.18	0.728
		%	35.4	49.0	13.9	1.7	-		
15	İşletmemizin yeni projeleri yürütmedeki başarısı çok iyidir.	f	90	155	48	1	-	4.14	0.678
		%	30.6	52.7	16.3	0.3	-		
16	İşletmemizin kurumsal itibari yüksek düzeydedir.	f	176	99	19	-	-	4.54	0.616
		%	59.9	33.7	6.5	-	-		
17	İşletmemizin rekabet karşısındaki etkinliği yüksektir.	f	81	157	53	3	-	4.08	0.704
		%	27.6	53.4	18.0	1.0	-		

Tablo 6'ya bakıldığında katılımcıların örgütsel performans ölçeği ifadelerinden en yüksek dereceli puanlama verdikleri "İşletmemizdeki müşteri memnuniyeti çok iyidir" ifadesine bakıldığında katılımcıların %96,2'sinin yüksek dereceli puanlama yaptığı görülürken, %0,3'ünün düşük dereceli puanlama yaptığı ve %3,4'ünün orta dereceli puanlama yaptığı görülmüştür. En düşük dereceli puanlamada bulundukları "İşletmemizde reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim güçlüdür" ifadesine bakıldığında katılımcıların %8,2'sinin düşük dereceli puanlama yaptığı görülürken, %62,3'ünün yüksek dereceli puanlama yaptığı ve %29,6'sının orta dereceli puanlama yaptığı görülmüştür

4.6.2. Demografik Veriler ve Betimleyici İstatistikleri

Araştırmada demografik bilgilerle ilgili birtakım bilgilere ihtiyaç duyulmuştur. Bunlar cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, iş yerinde bulundukları pozisyon, toplam çalışma süresi ve bulunduğu iş yerinde çalışma süresi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 7'de tüm demografik değişkenlerin sayı ve oranları gösterilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Verileri	Sıklık	Oran
Cinsiyet		
Kadın	114	38,8
Erkek	180	61,2
Yaş		
25-34	97	33,0
35-44	87	29,6
45-54	74	25,2
55-64	36	12,2
Eğitim		
İlköğretim	23	7,8
Lise	73	24,8
Ön Lisans	69	23,5
Lisans	112	38,1
Lisans Üstü	17	5,8
Medeni Durum		
Evli	191	65,0
Bekâr	103	35,0
Gelir Düzeyi		
4001-5000 TL	110	37,4
5001-6000 TL	102	34,7
6001 ve Üzeri	82	27,9
Çalışılan Kurumdaki Bölümler		
Pazarlama	40	13,6
Yönetim	48	16,3
Planlama	35	11,9
İhracat-İthalat	30	12,0
Muhasebe ve Finansman	45	15,3
Üretim	41	13,9
Laboratuvar	22	7,5
İnsan Kaynakları	33	11,2
Toplam İş Tecrübesi		
1-3 Yıl	36	12,2
4-6 Yıl	35	11,9

7-9 Yıl	58	19,7
10 Yıl ve Üzeri	165	56,1
Çalışılan Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi		
1-5 Yıl	89	30,3
6-10 Yıl	86	29,3
11-15 Yıl	42	14,3
16-20 Yıl	40	13,6
21-25 Yıl	37	12,6

Tablo 7 üzerinden araştırma dahilindeki katılımcıların sayılarına göre cinsiyet dağılımları oranlarına bakıldığında %38,8(114)'i kadındır ve %61,2(180)'i ise erkektir. Araştırmaya katılan erkeklerin sayısal oranının kadınlara göre daha çok olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların sayıları üzerinden yaşlarının dağılım oranlarına bakıldığında %33(97)'ü 25-34 yaş aralığında, %29,6(87)'si 35-44 yaş aralığında, %25,2(74)'si 45-54 yaş aralığında ve %12,2(36)'si 55-64 yaş aralığında bulunmaktadır. Görüldüğü üzere en yüksek yaş aralığının toplama göre oran aralığı %33(97) ile 25-34 yaş aralığında ve en düşük yaş aralığının toplama göre oran aralığı %12,2(36) ile 55-64 yaş aralığında bulunmaktadır.

Araştırma dahilindeki katılımcıların eğitim düzeylerinin sayısal oranlarına bakıldığında, %7,8(23)'i ilköğretim mezunu, %24,8(73)'i lise mezunu, %23,5(69)'i ön lisans mezunu, %38,1(112)'i lisans mezunu, %5,8(17)'i yüksek lisans mezunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüldüğü üzere en yüksek sayısal orana sahip eğitim düzeyi %38,1(112) ile lisans eğitimi ve en düşük sayısal orana sahip eğitim düzeyi de %5,8(17)'i yüksek lisans eğitimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların sayılarına göre medeni durumları oranlarına bakıldığında, %35(103)'i bekardır ve %65(191)'i evlidir. Oranlardan da görüldüğü üzere medeni durumu evli olanların sayısal oranı bekarlara göre daha fazladır.

Araştırma cevaplayıcılarının gelir düzeylerinin sayısal oranlarına bakıldığında, %37,4(110)'ü 4001-5000 TL gelir düzeyinde, %34,7(102)'si 5001-6000

TL gelir düzeyinde ve %27,9(82)'u ise 6001 ve üstü gelir düzeyi aralığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çıkan sonuçlara bakılırsa, en fazla gelir düzeyinin sayısal oranına sahip aralık %37,4(110) ile 4001-5000 TL ve en az gelir düzeyinin sayısal oranına sahip aralık ise %27,9(82) ile 6001 TL ve üstü aralığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumdaki bölümlerinin sayısal oranlarına bakıldığında, %13,6(40)'sı pazarlama bölümünde, %16,3(48)'i yönetimde, %11,9(35)'u planlama kısmında, %10,2(30)'si ihracat-ithalat bölümünde, %15,3(45)'ü muhasebe ve finansman bölümünde, %13,9(41)'u üretim bölümünde, %7,5(22)'i laboratuvarda, %11,2(33)'si insan kaynakları bölümünde faaliyet göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda katılımcıların çalıştıkları kurumdaki bölümlerinin en fazla sayısal orana sahip olan bölümü %16,3(48) ile yönetim bölümüdür ve en az sayısal orana sahip olan bölümü ise %7,5(22) ile laboratuvar kısmıdır

Araştırmaya katılanların toplam iş tecrübelerinin sayısal oranlarına bakıldığında, %12,2(36)'si 1-3 yıl iş tecrübesi aralığında, %11,9(35)'u 4-6 yıl iş tecrübesi aralığında, %19,7(58)'si 7-9 yıl iş tecrübesi aralığında, %56,1(165)'i 10 yıl ve daha fazlası iş tecrübesi aralığında çıkmıştır. Görüldüğü üzere en fazla iş tecrübesi sayısal oranına sahip aralık %56,1(165) ile 10 yıl ve daha fazlası aralığı ve en az iş tecrübesi sayısal oranına sahip aralık ise %11,9(35) ile 4-6 yıl aralığı olarak karşımıza çıkmaktadır

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumdaki iş tecrübelerinin sayısal oranları incelendiğinde, %30,3(89)'ü 1-5 yıl iş tecrübesi aralığında, %29,3(86)'ü 6-10 yıl iş tecrübesi aralığında, %14,3(42)'ü 11-15 yıl iş tecrübesi aralığında, %13,6(40)'sı 16-20 yıl iş tecrübesi aralığında, %12,6(37)'sı ise 21-21 yıl iş tecrübesi aralığında bulunmaktadır. Görüldüğü üzere çalıştıkları kurumda en fazla iş tecrübesi sayısal oranına sahip olan aralık %30,3(89) ile 1-5 yıl aralığı ve en az iş tecrübesi sayısal oranına sahip olan aralık ise %12,6(37) ile 21-25 yıl aralığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.6.3. Faktör Analizi

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için öncelikli olarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk Testine bakılmaktadır. Bu ölçütün geçerli değer aralıkları Tablo 8'de sayısal olarak karşılarında anlamsal ifadeleri de verilerek gösterilmiştir (Yurdugül, 2017, s. 1).

Tablo 8: Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 < KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 < KMO \leq 0.70$	Orta Düzey
$0.70 < KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 < KMO$	Kötü

Tablo 8'deki değerler doğrultusunda Barlett testinin anlamlı, Kaiser-Meyer-Olkin testinin ise 0.50'den büyük çıkması gerekmektedir. Ölçeklerin test ve analiz sonuçları aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

4.6.3.1. Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğinin Faktör Analizi

Şirket kaynak ve yetenekleri ölçeğine ait Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Buna göre şirket kaynak ve yetenekleri ölçeğinin KMO değeri 0,879 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi düzeyde olduğu sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($p<0,01$) değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,0879
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	6362,302
Serbestlik Derecesi (sd)	861
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi öncesinde üç boyut ve 42 ifadeden oluşan şirket kaynak ve yetenekleri ölçeği, analiz sonrasında üç boyut ve 32 ifadeden oluşmuştur. Faktör yükleri 0,500 değerinin altında kalan 10 ifade (1,2,3,7,8,21,24,29,30,39) ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizine bağlı olarak meydana gelen ölçeğin son hali Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10: Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçeğinin Faktör Analizi

İfadeler	İnsan Kaynakları	İşletme Kaynakları	Teknoloji Kaynakları
Üst yönetim bilişim teknolojilerine olan desteğini açıkça ifade etmiştir	,658		
Üst yönetim işletmemizde bilişim teknolojileri uygulamalarına önderlik etmektedir	,652		
Genel olarak çalışanlarımız değişimi çabuk kabul ederler	,509		
Çalışanlarımız yeni teknolojileri kolaylıkla kabul edip, uygularlar	,645		
Yeni bilişim teknolojilerini işletme kültürüne uyumlaştırmada çok az problemle karşılaşırız	,577		
Üst yönetim bilişim teknolojileri ve işletme stratejileri belirlenmesi sürecine katılır	,679		
Bilişim teknolojileri uygulama planımız, genel işletme strateji ve planları ile uyumludur	,576		
Tedarikçilerimiz yeni bilişim teknolojilerini uygulamamıza ön ayak olur ve destek verir	,539		
İşletmemizin çalışanları yeni teknolojileri kullanma konusunda yeterli eğitimi alır	,737		
Bilişim teknolojileri eğitimi işletmemizde önceliği olan bir konudur	,725		

Piyasada sürekli olarak en iyi bilişim teknolojisi uygulamalarını araştırıyoruz	,608		
Bilişim teknolojileri için uzun dönemli ve resmi bir planımız vardır	,602		
Bilişim teknolojisi proje önceliklerimizi açıkça ifade etmekteyiz	,678		
Bilişim teknolojilerinin işletme verimliliğine olan etkilerini devamlı ölçmekte ve değerlendirmekteyiz	,736		
İşletmemizde yazılı ve sözlü iletişim çok fazla kullanılır		,526	
İşletmemizde insanlar sadece kendi bölümleri ile değil diğer bölümlerle de iletişim içindedir		,688	
İşletmemizin bölümleri ve diğer bağlı firmalar arasında iletişim çok fazla kullanılır		,676	
Finansal kurumlar ile açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz vardır		,573	
Tedarikçilerimiz ile açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz vardır		,545	
Pazarlama ve satış süreçlerimizi dizayn etmek için genel işletme planlarımız mevcuttur		,528	
İşletme süreçlerimizi geliştirmek, işletme planlamamızın önemli bir parçasıdır		,563	
İşletmemizde elektronik posta yoğun olarak kullanılır.			,619
Stok takip sistemlerimiz bilgisayar programlarıyla yapılır.			,635
Ofis otomasyonunu (Excel, Word, Power Point) ofis çalışanlarımız iyi düzeyde kullanır.			,692
Bilgisayarlı muhasebe sistemi kullanmaktayız.			,621
İşletmemizde bilgisayar destekli üretim ve dizayn yapılmaktadır.			,620
Bilgisayar ile satış tahmini ve raporlama yapılmaktadır.			,638
İşletmemizde elektronik işgücü planlaması yapılır.			,578
Elektronik maaş sistemimiz mevcuttur.			,529
İşletmemiz tedarikçilerle elektronik veri alışverişi yapmaktadır.			,650
Stokları ve siparişleri elektronik ortamda takip etmekteyiz.			,776
Müşterilerle ilgili veri tabanı yönetimimiz mevcuttur.			,711

Tablo 10'da da görüldüğü üzere şirket kaynak ve yetenekleri ölçeğinde analiz sonrası oluşan boyutlar "işletme kaynakları", "insan kaynakları" ve "teknoloji kaynakları" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sonraki başlıkta şirket kaynak ve

yetenekleri ölçeğinde olduğu gibi öğrenen organizasyon ölçeğinin de faktör analizi ve test sonrası oluşan değerleriyle birlikte alt boyutları verilecektir.

4.6.3.2. Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi

Öğrenen organizasyon ölçeğine ait Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir Öğrenen organizasyon ölçeğinin KMO değeri 0,939 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel düzeyde olduğu sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($p<0,01$) değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Öğrenen Organizasyon Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,939
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	7024,644
Serbestlik Derecesi (sd)	630
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi öncesinde sekiz boyut ve 36 ifadeden oluşan öğrenen organizasyon ölçeği, yapılan analiz sonrasında altı boyut ve 31 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,500 değerinin altında kalan beş ifade (3,15,17,23,26) ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca "çalışanların güçlendirilmesi" ve "esnek örgüt yapısı" boyutlarında yer alan ifadeler, diğer boyutlara atandığı bu boyutlar da ölçeğin dışına itilmiştir. Faktör analizine bağlı olarak meydana gelen ölçeğin son hali Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi

İfadeler	Liderlik Tarzı	Bilgi Paylaşımı	Paylaşılan Vizyon	Katılımcı Yönetim	Takım Çalışması ve İş birliği	Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi
İşletmemizde, yöneticiler, astlarını karar verme sürecine dâhil eder	,627					
İşletmemizde, yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder	,752					
İşletmemizde, yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler	,571					
İşletmemizde, çalışanlar, gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır	,680					
Tüm çalışanlar işletmenin faaliyetleri hakkında bilgilendirilir	,584					
Elde edilen veya üretilen bilgiler, işletme içinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır		,521				
Mevcut bilgi tüm çalışanlar tarafından doğru ve aynı anlamın yorumlanacağı şekilde iletilir		,671				
Bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi işletmemiz için önemlidir		,732				
Çalışanlar, kendilerinde saklı kalan bilgiyi iş güvencesi olarak görmez		,533				
İşletmemizin belirlenmiş bir vizyonu vardır		,645				
İşletmemizin vizyonunun oluşturulmasında çalışanların katkısı vardır			,724			
Vizyonumuz, çalışanları işletmemizin amaçları etrafında birleştirerek tek bir vücut halinde hareket ettirir			,682			
Vizyonumuz doğrultusunda çalışanlar kendi vizyonlarını belirler			,698			
Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilerek işletmeye sağladıkları katkılar ile orantılı olarak ödüllendirilir				,520		
En alt kademede çalışanlara kendi işinde söz hakkı verilir				,580		

Çalışanlarımızın geliştirdiği yeni fikirler teşvik edilir				,682		
Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir				,598		
Eğitim sonucunda öğrenilen bilgi, beceri ve faaliyetlerin uygulanması için gerekli ortam oluşturulur				,589		
Çalışanlar uzmanlık alanı dahilinde inisiyatif kullanma hakkına sahiptir				,644		
Çalışanlar ürettikleri bilgileri paylaşmaları için teşvik edilir ve ödüllendirilir				,571		
İşletmemiz rakiplerin ataklarına hemen karşı cevap verir				,536		
Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur					,779	
Takımlar, işletmemizin belirlediği amaç doğrultusunda kendi amaçlarını belirler					,791	
Takımlar arasında etkin bir geri bildirim sistemi mevcuttur					,782	
Takımların kendi içindeki karar alma süreci adildir					,680	
İşletmemizde bir performans değerleme sistemi mevcuttur						,639
İşletmemizdeki ödüllendirme sistemi, öğrenmeyi destekler						,794
Ödül kriteri olarak çalışanın belli bir dönemde gerçekleşen performansı ele alınır						,764
Yeni bir fikir geliştiren çalışanlar ödüllendirilir ve verilen ödül diğer çalışanlar için özendirici nitelik taşır						,774

Tablo 12'de de görüldüğü üzere öğrenen organizasyon ölçeğinde analiz sonrası oluşan boyutlar "liderlik tarzı", "bilgi paylaşımı", "paylaşılan vizyon", "katılımcı yönetim", takım çalışması ve iş birliği" ve "performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sonraki başlıkta öğrenen organizasyon ölçeğinde olduğu gibi örgütsel performans ölçeğinin de faktör analizi ve test sonrası oluşan değerleriyle birlikte alt boyutları verilecektir.

4.6.3.3. Örgütsel Performans Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel Performans ölçeğine ait Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Örgütsel performans ölçeğinin KMO değeri 0,907 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel düzeyde olduğu sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($p<0,01$) değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Örgütsel Performans Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,907
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2456,757
Serbestlik Derecesi (sd)	136
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi öncesinde beş boyut ve 17 ifadeden oluşan örgütsel performans ölçeği, analiz sonrasında üç boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,500 değerinin altında kalan iki ifade (16,17) ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca "kalite" ve "kârlılık ve bütçeye uygunluk" boyutlarında yer alan ifadeler, diğer boyutlara atandığı bu boyutlar da ölçeğin dışına itilmiştir. Faktör analizine bağlı olarak meydana gelen ölçeğin son hali Tablo 14'deki gibidir.

Tablo 14: Örgütsel Performans Ölçeğinin Faktör Analizi

İfadeler	Etkinlik ve Etkililik	Yenilik	Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi
İşletmemizdeki müşteri sadakati çok yüksek düzeydedir.	,582		
İşletmemizin sektördeki pazar payı çok iyidir.	,670		
İşletmemizdeki müşteri memnuniyeti çok yüksektir.	,659		
İşletmemizin getirilen önerilere cevap verebilme başarısı yüksektir.	,709		
İşletmemiz yeni ürün ve hizmetleri rakiplerinden önce pazara sunar.	,721		
İşletmemizde bilgi ve teknoloji ilerlemesine ayrılan pay yüksektir.		,528	
İşletmemizde çalışan personelin yeni becerileri öğrenme düzeyi çok iyidir.		,542	
İşletmemizde reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim güçlüdür.		,742	
İşletmemizde müşteriye sunulan hizmetlerin süreç ve yöntemlerine dair getirilen yenilikler çok başarılıdır.		,616	
İşletmemizde geliştirilen yeni program ve hizmetlerin kalitesi yüksektir.		,687	
İşletmemizde örgütsel yeniliklerin niteliğinin artısı (ISO belgesi vb.) vardır.		,714	
Çalışan personelin işletmeye olan bağlılığı yüksektir.			,796
İşletmemizde çalışan personelin işten aldığı tatmin (memnuniyet) yüksek düzeydedir.			,860
İşletmemizin yetenekli personeli bulması ve elinde tutma becerisi yüksektir.			,804
İşletmemizin yeni projeleri yürütmedeki başarısı çok iyidir.			,556

Tablo 14'te de görüldüğü üzere örgütsel performans ölçeğinde analiz sonrası oluşan boyutlar "etkinlik ve etkililik", "yenilik" "verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sonraki başlıkta korelasyon analizi ile ilgili bir ön bilgi aktarılarak faktör analizi sonrasında ortaya çıkan alt boyutların korelasyon analizi tablosuyla birlikte verilecektir.

4.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı, tüm değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almakta olup; pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi, negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi belirtmektedir. Korelasyon katsayısı sıfır ise söz konusu değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmadığını söylemek mümkündür (Yılmaz & Başar Deniz, 2011, s. 25). Araştırma ile ilgili yapılan korelasyon analizi ile ilgili bilgiler Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İnsan Kaynakları	1											
İşletme Kaynakları	,575**	1										
Teknoloji Kaynakları	,554**	,408**	1									
Liderlik Tarzı	,553**	,492**	,373**	1								
Bilgi Paylaşımı	,532**	,499**	,407**	,617**	1							
Paylaşılan Vizyon	,476**	,528**	,361**	,538**	,515**	1						
Katılımcı Yönetim	,643**	,511**	,404**	,708**	,639**	,616**	1					
Takım Çalışması ve İş birliği	,553**	,430**	,379**	,435**	,437**	,523**	,623**	1				
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi	,485**	,342**	,269**	,461**	,508**	,366**	,632**	,644**	1			
Etkinlik ve Etkililik	,386**	,355**	,377**	,450**	,416**	,470**	,464**	,301**	,204**	1		
Yenilik	,550**	,417**	,560**	,348**	,520**	,407**	,528**	,429**	,392**	,598**	1	
Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi	,854**	,472**	,368**	,460**	,458**	,325**	,480**	,374**	,374**	,264**	,439**	1

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler p<0,01, *işaretliler ise p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 15 üzerinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında şu şekilde sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Şirket kaynak ve yetenekleri alt boyutları olan "insan kaynakları", "işletme kaynakları" ve "teknoloji kaynakları" bağımsız değişkenlerinin örgütsel performans alt boyutları olan "etkinlik ve etkililik", "yenilik", "verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi" bağımlı değişkenleri ile yüksek düzeyde ($p<0,01$) ilişkileri bulunmaktadır. Bir sonraki başlıkta araştırmanın regresyon analizi test ve sonuçları ile ilgili veriler uygun hipotezlerle birlikte verilerek çıkan sonuçlara göre değerlendirmeleri yapılacaktır. Çalışma genelinde ve regresyon analizi incelemesi yapılırken kolaylık sağlaması açısından "şirket kaynak ve yetenekleri", "öğrenen organizasyon" ve "örgütsel performans" ölçeklerinin boyutlarını gösteren Tablo 16 da aşağıda verildikten sonra regresyon analizi başlığının içeriği sürdürülecektir.

Tablo 16: Araştırmadaki Ölçeklerin Boyutları

Şirket Kaynak ve Yetenekler	**Öğrenen Organizasyon**	**Örgütsel Performans**
İşletme Kaynakları	Liderlik Tarzı	Etkinlik ve Etkililik
İnsan Kaynakları	Bilgi Paylaşımı	Yenilik
Teknoloji Kaynakları	Paylaşılan Vizyon	Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi
	Katılımcı Yönetim	
	Takım Çalışması ve İş Birliği	
	Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi	

4.6.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması anlamına gelmektedir. Kısaca bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarlık

kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koyan bir analiz tekniğidir. Burada önemle ele alınması gereken hususlar şunlardır (Purtul, 2018, s. 81):

- Değişkenler arasında anlamlılık 0,05'ten küçük olmalıdır.

- t değeri yaklaşık olarak -2000 ya da +2000'den fazla olmalıdır.

- β katsayısı yaklaşık olarak (-) ya da (+) 200 ve üzeri olmalıdır.

Bu şartlar sağlandığı takdirde R^2 değerine bakılarak analiz gerçekleştirilir. R^2 değeri, modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne oranda ölçtüğünü gözlemlemeye yarayan bir değerdir. Bu durumlar üzerinde araştırmanın regresyon analizine bağlı olarak oluşturulan hipotezlerini şu şekilde kurmak mümkündür:

H_1: Şirket kaynak ve yetenekleri, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: İnsan kaynakları, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: İşletme kaynakları, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Teknoloji kaynakları, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_2: Öğrenen organizasyon, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Liderlik tarzı, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Bilgi paylaşımı, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2c}: Paylaşılan vizyon, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2d}: Katılımcı yönetim, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2e}: Takım çalışması ve iş birliği, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2f}: Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 17 incelendiğinde teknoloji kaynakları ve paylaşılan vizyon bağımsız değişkenlerinin etkinlik ve etkililik bağımlı değişkenini yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği görülmektedir ($p<0,01$). Ayrıca katılımcı yönetim ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi bağımsız değişkenlerinin de etkinlik ve etkililik bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu söylemek mümkündür ($p<0,05$). Buna karşılık insan kaynakları, işletme kaynakları, liderlik tarzı, bilgi paylaşımı ve takım çalışması ve iş birliği bağımsız değişkenlerinin, etkinlik ve etkililik bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Bu sonuçlara bağlı olarak H_{1c}, H_{2c}, H_{2d} ve H_{2f} hipotezleri desteklenirken, H_{1a}, H_{1b}, H_{2a}, H_{2b} ve H_{2e} hipotezleri desteklenmemektedir. Ana hipotezlere bakıldığında ise H_1 hipotezi desteklenmezken H_2 hipotezinin kısmi şekilde desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 17: Etkinlik ve Etkililik Değişkenine Ait Regresyon Analizi

Faktörler	**Anlamlılık (Sig.)**	**t**	**β**	**R^2**
İnsan Kaynakları	0,820	0,228	0,017	0,331
İşletme Kaynakları	0,950	0,063	0,004	
Teknoloji Kaynakları	0,007	2,706	0,162	
Liderlik Tarzı	0,064	1,862	0,138	
Bilgi Paylaşımı	0,141	1,477	0,104	
Paylaşılan Vizyon	0,002	3,185	0,217	

Katılımcı Yönetim	0,030	2,176	0,196	
Takım Çalışması ve İş birliği	0,929	-0,090	-0,007	
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi	0,022	-2,302	-0,164	

H_3: Şirket kaynak ve yetenekleri, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{3a}: İnsan kaynakları, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{3b}: İşletme kaynakları, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{3c}: Teknoloji kaynakları, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_4: Öğrenen organizasyon, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4a}: Liderlik tarzı, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4b}: Bilgi paylaşımı, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4c}: Paylaşılan vizyon, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4d}: Katılımcı yönetim, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4e}: Takım çalışması ve iş birliği, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4f}: Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 18 incelendiğinde teknoloji kaynakları, liderlik tarzı, bilgi paylaşımı ve katılımcı yönetim bağımsız değişkenlerinin yenilik bağımlı değişkenini yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği görülmektedir ($p<0,01$). Ayrıca insan kaynakları bağımsız değişkeninin de yenilik bağımlı değişkenini pozitif yönlü etkilediğini söylemek mümkündür ($p<0,05$). Buna karşılık işletme kaynakları, paylaşılan vizyon, takım çalışması ve iş birliği ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi bağımsız değişkenlerinin yenilik bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Bu sonuçlara bağlı olarak H_{3a}, H_{3c}, H_{4a}, H_{4b} ve H_{4d} hipotezleri desteklenirken, H_{3b}, H_{4c}, H_{4e} ve H_{4f} hipotezleri desteklenmemektedir. Ana hipotezlere bakıldığında ise H_3 ve H_4 hipotezinin kısmi şekilde desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 18: Yenilik Değişkenine Ait Regresyon Analizi

Faktörler	**Anlamlılık (Sig.)**	**t**	**β**	**R^2**
İnsan Kaynakları	0,016	2,430	0,160	0,485
İşletme Kaynakları	0,581	0,552	0,031	
Teknoloji Kaynakları	0,000	6,210	0,326	
Liderlik Tarzı	0,000	-3,585	-0,233	
Bilgi Paylaşımı	0,000	3,856	0,237	
Paylaşılan Vizyon	0,605	0,518	0,031	
Katılımcı Yönetim	0,002	3,094	0,245	
Takım Çalışması ve İş birliği	0,824	0,223	0,014	
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi	0,667	0,431	0,027	

H_5: Şirket kaynak ve yetenekleri, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{5a}: İnsan kaynakları, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{5b}: İşletme kaynakları, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{5c}: Teknoloji kaynakları, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_6: Öğrenen organizasyon, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{6a}: Liderlik tarzı, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{6b}: Bilgi paylaşımı, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{6c}: Paylaşılan vizyon, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{6d}: Katılımcı yönetim, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{6e}: Takım çalışması ve iş birliği, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{6f}: Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 19 incelendiğinde insan kaynakları ve teknoloji kaynakları bağımsız değişkenlerinin verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi bağımlı değişkenini yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği görülmektedir ($p<0,01$). Ayrıca bilgi paylaşımı, katılımcı yönetim ve takım çalışması ve iş birliği bağımsız değişkenlerinin de verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi bağımlı değişkenini pozitif yönlü etkilediğini söylemek mümkündür ($p<0,05$). Buna karşılık işletme kaynakları, liderlik tarzı,

paylaşılan vizyon ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi bağımsız değişkenlerinin verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır (p>0,05).

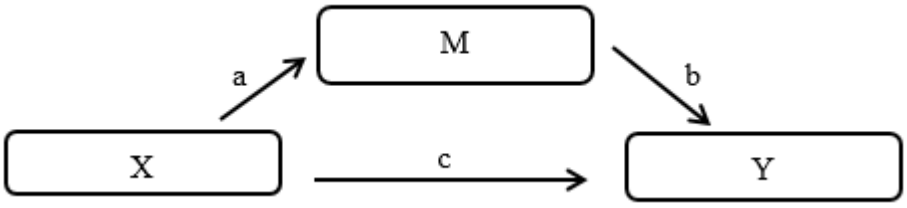
Bu sonuçlara bağlı olarak H_{5a}, H_{5c}, H_{6b}, H_{6d} ve H_{6e} hipotezleri desteklenirken, H_{5b}, H_{6a}, H_{6c} ve H_{6f} hipotezleri desteklenmemektedir. Ana hipotezlere bakıldığında ise H_5 ve H_6 hipotezinin kısmi şekilde desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 19: Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi Değişkenine Ait Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β	R^2
İnsan Kaynakları	0,000	22,599	1,002	0,767
İşletme Kaynakları	0,665	0,433	0,017	
Teknoloji Kaynakları	0,000	-4,135	-0,146	
Liderlik Tarzı	0,286	1,069	0,047	
Bilgi Paylaşımı	0,035	2,116	0,088	
Paylaşılan Vizyon	0,114	-1,585	-0,064	
Katılımcı Yönetim	0,040	-2,060	-0,110	
Takım Çalışması ve İş birliği	0,028	-2,209	-0,095	
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi	0,828	0,218	0,009	

4.6.6. Aracılık Analizleri

Aracı değişken, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır. Aracılık ilişkisi Şekil 9'da gösterilen bir modelle test edilmektedir. Şekil 9'da görüldüğü üzere, X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M aracı değişkeni temsil eder. Ek olarak c yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, a yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, b ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir (Koç, Kaya, Özbek, & Akkılıç, 2013, s. 6).



Şekil 9: Aracı Etki Modeli

Araştırmanın aracı değişken ile ilgili analizlerinin gerçekleştirilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan üç koşul göz önünde bulundurulmuştur. Bunlar (Koç, Kaya, Özbek, & Akkılıç, 2013, s. 6):

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine eklendiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür.

Buna göre liderlik tarzı aracılık etkisi ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_7: Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7a}: İnsan kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7b}: İnsan kaynakları ile yenilik arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7d}: İşletme kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7e}: İşletme kaynakları ile yenilik arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7f}: İşletme kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7g}: Teknoloji kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7h}: Teknoloji kaynakları ile yenilik arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

H_{7i}: Teknoloji kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır.

Tablo 20'ye bakıldığında ve Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda kaynak temelli yaklaşımın alt boyutları ile örgütsel performansın alt boyutları arasında öğrenen örgüt kültürünün kısmi olarak aracılık etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Sadece H_{7c} hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında liderlik tarzının aracılık etkisinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde liderlik tarzı aracı bir role sahip değildir. Sonuç olarak H_7 ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 20: Liderlik Tarzı Değişkeninin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
İK ⟶ LT	0,553	H_{7a}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ ET	0,386		
İK x LT ⟶ ET	0,197		
İK ⟶ LT	0,553	H_{7b}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ Y	0,550		
İK x LT ⟶ Y	0,514		
İK ⟶ LT	0,553	H_{7c}	Desteklenmedi
İK ⟶ VÇ	0,854		
İK x LT ⟶ VÇ	0,865		

İŞ ⟶ LT	0,492	H_{7d}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ ET	0,355		
İŞ x LT ⟶ ET	0,176		
İŞ ⟶ LT	0,492	H_{7e}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ Y	0,417		
İŞ x LT ⟶ Y	0,325		
İŞ ⟶ LT	0,492	H_{7f}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ VÇ	0,472		
İŞ x LT ⟶ VÇ	0,325		
TK ⟶ LT	0,373	H_{7g}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ ET	0,377		
TK x LT ⟶ ET	0,243		
TK ⟶ LT	0,373	H_{7h}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ Y	0,560		
TK x LT ⟶ Y	0,500		
TK ⟶ LT	0,373	H_{7i}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ VÇ	0,368		
TK x LT ⟶ VÇ	0,228		

İK: İnsan Kaynakları, İŞ: İşletme Kaynakları, TK: Teknoloji Kaynakları, LT: Liderlik Tarzı, ET: Etkinlik ve Etkililik, Y: Yenilik, VÇ: Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi

Bilgi paylaşımı aracılık etkisi ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_8: Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8a}: İnsan kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8b}: İnsan kaynakları ile yenilik arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8d}: İşletme kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8e}: İşletme kaynakları ile yenilik arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8f}: İşletme kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8g}: Teknoloji kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8h}: Teknoloji kaynakları ile yenilik arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

H_{8i}: Teknoloji kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

Tablo 21'e bakıldığında ve yapılan analizler ışığında kaynak temelli yaklaşımın alt boyutları ile örgütsel performansın alt boyutları arasında öğrenen örgüt kültürünün kısmi olarak aracılık etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Tüm analizler bu modelde kısmi aracı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak H_8 ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 21: Bilgi Paylaşımı Değişkeninin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
İK ⟶ BP	0,532	H_{8a}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ ET	0,386		
İK x BP ⟶ ET	0,230		
İK ⟶ BP	0,532	H_{8b}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ Y	0,550		
İK x BP ⟶ Y	0,381		
İK ⟶ BP	0,532	H_{8c}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ VÇ	0,854		
İK x BP ⟶ VÇ	0,851		
İŞ ⟶ BP	0,499	H_{8d}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ ET	0,355		
İŞ x BP ⟶ ET	0,196		
İŞ ⟶ BP	0,499	H_{8e}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ Y	0,417		
İŞ x BP ⟶ Y	0,210		
İŞ ⟶ BP	0,499	H_{8f}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ VÇ	0,472		
İŞ x BP ⟶ VÇ	0,352		

TK ⟶ BP	0,407	H_{8g}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ ET	0,377		
TK x BP ⟶ ET	0,249		
TK ⟶ BP	0,407	H_{8h}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ Y	0,560		
TK x BP ⟶ Y	0,418		
TK ⟶ BP	0,407	H_{8i}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ VÇ	0,368		
TK x BP ⟶ VÇ	0,218		

İK: İnsan Kaynakları, İŞ: İşletme Kaynakları, TK: Teknoloji Kaynakları, BP: Bilgi Paylaşımı, ET: Etkinlik ve Etkililik, Y: Yenilik, VÇ: Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi

Paylaşılan vizyon aracılık etkisi ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_9: Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9a}: İnsan kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9b}: İnsan kaynakları ile yenilik arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9d}: İşletme kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9e}: İşletme kaynakları ile yenilik arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9f}: İşletme kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9g}: Teknoloji kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9h}: Teknoloji kaynakları ile yenilik arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

H_{9i}: Teknoloji kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır.

Tablo 22'ye bakıldığında Hipotezlere bağlı olarak gerçekleştirilen analizler sonucunda kaynak temelli yaklaşımın alt boyutları ile örgütsel performansın alt boyutları arasında öğrenen örgüt kültürünün kısmi olarak aracılık etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Sadece H_{9c} hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde paylaşılan vizyon aracı bir role sahip değildir. Sonuç olarak H_9 ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 22: Paylaşılan Vizyon Değişkeninin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
İK ⟶ PV	0,476	H_{9a}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ ET	0,386		
İK x PV ⟶ ET	0,210		
İK ⟶ PV	0,476	H_{9b}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ Y	0,550		
İK x PV ⟶ Y	0,460		
İK ⟶ PV	0,476	H_{9c}	Desteklenmedi
İK ⟶ VÇ	0,854		
İK x PV ⟶ VÇ	0,904		
İŞ ⟶ PV	0,528	H_{9d}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ ET	0,355		
İŞ x PV ⟶ ET	0,148		
İŞ ⟶ PV	0,528	H_{9e}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ Y	0,417		
İŞ x PV ⟶ Y	0,281		
İŞ ⟶ PV	0,528	H_{9f}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ VÇ	0,472		
İŞ x PV ⟶ VÇ	0,417		
TK ⟶ PV	0,361		

TK ⟶ ET	0,377	H_{9g}	Kısmi olarak desteklendi
TK x PV ⟶ ET	0,239		
TK ⟶ PV	0,361	H_{9h}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ Y	0,560		
TK x PV ⟶ Y	0,475		
TK ⟶ PV	0,361	H_{9i}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ VÇ	0,368		
TK x PV ⟶ VÇ	0,288		

İK: İnsan Kaynakları, İŞ: İşletme Kaynakları, TK: Teknoloji Kaynakları, PV: Paylaşılan Vizyon, ET: Etkinlik ve Etkililik, Y: Yenilik, VÇ: Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi

Katılımcı yönetim aracılık etkisi ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{10}: Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10a}: İnsan kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10b}: İnsan kaynakları ile yenilik arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10d}**:** İşletme kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10e}: İşletme kaynakları ile yenilik arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10f}: İşletme kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10g}: Teknoloji kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10h}: Teknoloji kaynakları ile yenilik arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

H_{10i}: Teknoloji kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır.

Tablo 23'e bakıldığında kaynak temelli yaklaşımın alt boyutları ile örgütsel performansın alt boyutları arasında öğrenen örgüt kültürünün kısmi olarak aracılık etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Sadece H_{10c} hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde katılımcı yönetim aracı bir role sahip değildir. Sonuç olarak H_{10} ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 23: Katılımcı Yönetim Değişkeninin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
İK ⟶ KY	0,643	H_{10a}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ ET	0,386		
İK x KY ⟶ ET	0,150		
İK ⟶ KY	0,643	H_{10b}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ Y	0,550		
İK x KY ⟶ Y	0,358		
İK ⟶ KY	0,643	H_{10c}	Desteklenmedi
İK ⟶ VÇ	0,854		
İK x KY ⟶ VÇ	0,930		
İŞ ⟶ KY	0,511	H_{10d}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ ET	0,355		
İŞ x KY ⟶ ET	0,159		
İŞ ⟶ KY	0,511	H_{10e}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ Y	0,417		
İŞ x KY ⟶ Y	0,200		
İŞ ⟶ KY	0,511	H_{10f}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ VÇ	0,472		
İŞ x KY ⟶ VÇ	0,307		
TK ⟶ KY	0,404	H_{10g}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ ET	0,377		
TK x KY ⟶ ET	0,227		
TK ⟶ KY	0,404	H_{10h}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ Y	0,560		
TK x KY ⟶ Y	0,415		

TK ⟶ KY	0,404	H_{10i}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ VÇ	0,368		
TK x KY ⟶ VÇ	0,208		

İK: İnsan Kaynakları, İŞ: İşletme Kaynakları, TK: Teknoloji Kaynakları, KY: Katılımcı Yönetim, ET: Etkinlik ve Etkililik, Y: Yenilik, VÇ: Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi

Takım çalışması ve iş birliği aracılık etkisi ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{11}: Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11a}: İnsan kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11b}: İnsan kaynakları ile yenilik arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11d}: İşletme kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11e}: İşletme kaynakları ile yenilik arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11f}: İşletme kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11g}: Teknoloji kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11h}: Teknoloji kaynakları ile yenilik arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{11i}: Teknoloji kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

Tablo 24'e bakıldığında kaynak temelli yaklaşımın alt boyutları ile örgütsel performansın alt boyutları arasında öğrenen örgüt kültürünün kısmi olarak aracılık etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Ancak H_{11c} hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Buna göre insan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde takım çalışması ve iş birliği aracı bir role sahip değildir. Sonuç olarak H_{11} ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 24: Takım Çalışması ve İş birliği Değişkeninin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
İK ⟶ TÇ	0,553	H_{11a}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ ET	0,386		
İK x TÇ ⟶ ET	0,316		
İK ⟶ TÇ	0,553	H_{11b}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ Y	0,550		
İK x TÇ ⟶ Y	0,450		
İK ⟶ TÇ	0,553	H_{11c}	Desteklenmedi
İK ⟶ VÇ	0,854		
İK x TÇ ⟶ VÇ	0,933		
İŞ ⟶ TÇ	0,430	H_{11d}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ ET	0,355		
İŞ x TÇ ⟶ ET	0,277		
İŞ ⟶ TÇ	0,430	H_{11e}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ Y	0,417		
İŞ x TÇ ⟶ Y	0,286		
İŞ ⟶ TÇ	0,430	H_{11f}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ VÇ	0,472		
İŞ x TÇ ⟶ VÇ	0,382		
TK ⟶ TÇ	0,379	H_{11g}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ ET	0,377		
TK x TÇ⟶ ET	0,307		
TK ⟶ TÇ	0,379	H_{111h}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ Y	0,560		
TK x TÇ⟶ Y	0,464		
TK ⟶ TÇ	0,379	H_{11i}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ VÇ	0,368		
TK x TÇ⟶ VÇ	0,264		

İK: İnsan Kaynakları, İŞ: İşletme Kaynakları, TK: Teknoloji Kaynakları, TÇ: Takım Çalışması ve İş birliği, ET: Etkinlik ve Etkililik, Y: Yenilik, VÇ: Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi

Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi aracılık etkisi ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{12}: Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{12a}: İnsan kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

H_{12b}: İnsan kaynakları ile yenilik arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

H_{12c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

H_{12d}: İşletme kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

H_{12e}: İşletme kaynakları ile yenilik arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

H_{12f}: İşletme kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

H_{12g}: Teknoloji kaynakları ile etkinlik ve etkililik arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

H_{12h}: Teknoloji kaynakları ile yenilik arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

H_{12i}: Teknoloji kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır.

Tablo 25'de görüldüğü üzere ve gerçekleştirilen analizler ışığında kaynak temelli yaklaşımın alt boyutları ile örgütsel performansın alt boyutları arasında

öğrenen örgüt kültürünün kısmi olarak aracılık etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Sadece H_{12c} hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Buna göre insan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi aracı bir role sahip değildir. Sonuç olarak H_{12} ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 25: Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sisteminin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
İK ⟶ PD	0,485	H_{12a}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ ET	0,386		
İK x PD ⟶ ET	0,375		
İK ⟶ PD	0,485	H_{12b}	Kısmi olarak desteklendi
İK ⟶ Y	0,550		
İK x PD ⟶ Y	0,470		
İK ⟶ PD	0,485	H_{12c}	Desteklenmedi
İK ⟶ VÇ	0,854		
İK x PD ⟶ VÇ	0,880		
İŞ ⟶ PD	0,342	H_{12d}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ ET	0,355		
İŞ x PD ⟶ ET	0,323		
İŞ ⟶ PD	0,342	H_{12e}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ Y	0,417		
İŞ x PD ⟶ Y	0,321		
İŞ ⟶ PD	0,342	H_{12f}	Kısmi olarak desteklendi
İŞ ⟶ VÇ	0,472		
İŞ x PD ⟶ VÇ	0,390		
TK ⟶ PD	0,269	H_{12g}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ ET	0,377		
TK x PD ⟶ ET	0,347		
TK ⟶ PD	0,269	H_{12h}	Kısmi olarak desteklendi
TK ⟶ Y	0,560		
TK x PD ⟶ Y	0,490		
TK ⟶ PD	0,269	H_{12i}	
TK ⟶ VÇ	0,368		

TK x PD⟶ VÇ	0,288		Kısmi olarak desteklendi

İK: İnsan Kaynakları, İŞ: İşletme Kaynakları, TK: Teknoloji Kaynakları, PD: Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi, ET: Etkinlik ve Etkililik, Y: Yenilik, VÇ: Verimlilik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi

Görüldüğü üzere anket formlarından gelen veriler üzerinden araştırma ile ilgili gerekli analizler yapılmış ve çıkan değerler tablolar vasıtasıyla araştırmaya dahil edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Bir sonraki kısımda sonuç ve öneriler de verilerek tez çalışması sonuçlandırılacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Organizasyonların elinde var olan kaynaklarıyla doğru hamleleri yapması rekabette avantaj sağlayacaktır. Ancak kaynakların sonsuz olmaması sebebiyle en uygun şekilde kullanılması gerekmektedir. Bunun için işletme sahipleri iş görenlerine iş kolaylığı sağlayacak ortamlar oluştururken bilgi düzeylerini artıracak girişimlerde bulunup onları desteklemelidir. Bunun için de organizasyon üyelerinin gerekli eğitimleri ve destekleri azami düzeyde alarak sistemli bir çalışma vizyonuna sahip olması sağlanmalıdır. Ayrıca elde bulunan ve rakipler tarafından taklit edilemeyen, nadir bulunan, değer kaybetmeyen işletme kaynakları, teknoloji ve insan kaynakları da etkin kullanılmalıdır. Bu ve benzer olumlu girişimlerin, verimlilik katkısı sağlarken çalışma ortamında bulunanları da çalışmaya istekli kılabilecek bir potansiyel olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Benzer amaçların ne kadar uygulanabilir olduğuna ve dikkate alındığına bakabilmek için oluşturulan bu çalışmada bahsi geçen durumların işletme performansına olan desteğini görmek ve bunu yorumlamak amaç edinilerek işletme sahiplerine, üst ve orta düzey yöneticilere, müdürlere ve yardımcılarına yani kısacası bir işletmedeki ulaşılabilen tüm sorumlu ve yetkili kişilere nicel bir araştırma kapsamında anket formu ile sorular yöneltilerek çalışma sürdürülmüştür.

Rekabetin ve rekabet stratejilerinin sürekli olarak yenilendiği ve inovasyonun her geçen gün daha etkili ve sürekli olarak rekabet aracı olarak kullanıldığı bir dönemde, işletmelerin gelişen dünyasında bu konunun tüm boyutları ile araştırılması kaçınılmaz olmuştur. İşletmelerin etkin ve güçlü bir öğrenen örgüt kültürü oluşturma çabaları işte bu araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın hedefi, işletme kaynaklarının öğrenen örgüt kültürü üzerinden performanslarına etkisini araştırmaktır. Bu amaçla da kaynak temelli teori çerçevesini de göz önünde bulundurarak öğrenen örgüt kültürü ve işletme performansı arasındaki ilişkiler alt boyutların da dahil edilmesiyle analiz yapılmıştır. Böylece alt boyutlarla beraber hipotezler oluşturularak test edilmişlerdir. Kullanılması uygun bulunmayan anketler dışında bu testler için uygun sorularla hazırlanmış bir anket formuyla

Denizli'de faaliyet gösteren tekstil firmalarının beyaz yaka olarak tabir edilen yetkili ve sorumlu kişilerinden 294 kişi ile analizler tamamlanmıştır.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların;

- Cinsiyetleri oranına bakıldığında %38,8'i kadındır ve %61,2'i ise erkektir. Erkeklerin sayısal oranının kadınlara göre daha çok olduğu görülmektedir.
- Medeni durumları oranlarına bakıldığında, %35'i bekardır ve %65'i evlidir. Oranlardan da görüldüğü üzere medeni durumu evli olanların sayısal oranı bekarlara göre daha fazladır
- Yaşlarının sayısal oranına bakıldığında, %62,6'sı 45 yaş altı yoğun olarak genç nüfustur.
- Eğitim düzeylerinin sayısal oranlarına bakıldığında ise en yüksek sayısal orana sahip eğitim düzeyi %38,1 ile lisans eğitimi ve en düşük sayısal orana sahip eğitim düzeyi de %5,8'i yüksek lisans eğitimi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Gelir düzeylerinin sayısal oranlarına bakıldığında, %72,1'i 6000 TL altındayken geri kalan %27,9'u 6000 TL üstündedir.
- Toplam iş tecrübelerinin sayısal oranlarına bakıldığında %43,9'u 10 yılın altında iş tecrübesine sahipken %56,1'i 10 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahiptir.
- Çalıştıkları kurumdaki iş tecrübelerinin sayısal oranları incelendiğinde, en fazla iş tecrübesi sayısal oranına sahip olan aralık %30,3 ile 1-5 yıl aralığı ve en az iş tecrübesi sayısal oranına sahip olan aralık ise %12,6 ile 21-25 yıl aralığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Faktör analizi öncesinde şirket kaynak ve yetenekleri ölçeği üç boyut ve 42 ifadeden oluşurken faktör analizi sonrası üç boyut ve 32 ifadeden oluşmuştur.

Faktör analizi öncesinde öğrenen organizasyon ölçeği sekiz boyut ve 36 ifadeden oluşurken faktör analizi sonrası altı boyut ve 31 ifadeden oluşmuştur.

Faktör analizi öncesinde örgütsel performans ölçeği beş boyut ve 17 ifadeden oluşurken analiz sonrasında üç boyut ve 15 ifadeden oluşmuştur.

Korelasyon analizinde Tablo 15'te de görüldüğü üzere "İnsan kaynakları", "işletme kaynakları" ve "teknoloji kaynakları" bağımsız değişkenlerinin "etkinlik ve etkililik", "yenilik", "verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi" bağımlı değişkenleri ile yüksek düzeyde ($p<0,01$) ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür

"Etkinlik ve etkililik" değişkenine ait regresyon analizine Tablo 17 üzerinden bakıldığında "teknoloji kaynakları" ve "paylaşılan vizyon" bağımsız değişkenlerinin "etkinlik ve etkililik" bağımlı değişkenini yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği görülmektedir ($p<0,01$). Buna karşılık "insan kaynakları", "işletme kaynakları", "liderlik tarzı", "bilgi paylaşımı" ve "takım çalışması" ve "iş birliği" bağımsız değişkenlerinin, "etkinlik ve etkililik" bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

"Yenilik" değişkenine ait regresyon analizine Tablo 18 üzerinden bakıldığında "teknoloji kaynakları"," liderlik tarzı", "bilgi paylaşımı" ve "katılımcı yönetim" bağımsız değişkenlerinin "yenilik" bağımlı değişkenini yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği görülmektedir ($p<0,01$). Ayrıca "insan kaynakları" bağımsız değişkeninin de "yenilik" bağımlı değişkenini pozitif yönlü etkilediğini söylemek mümkündür ($p>0,05$).

"Verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi" değişkenine ait regresyon analizine Tablo 19 üzerinden bakıldığında "insan kaynakları" ve "teknoloji kaynakları" bağımsız değişkenlerinin "verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi" bağımlı değişkenini yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği görülmektedir ($p<0,01$). Ayrıca "bilgi paylaşımı", "katılımcı yönetim ve "takım çalışması ve iş birliği" bağımsız değişkenlerinin de "verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi" bağımlı değişkenini pozitif yönlü etkilediğini söylemek mümkündür ($p<0,05$). Buna karşılık "işletme kaynakları", "liderlik tarzı", "paylaşılan vizyon" ve "performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi" bağımsız değişkenlerinin "verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi" bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Şirket kaynak ve yetenekleri ölçeğinde "İşletmemizde elektronik posta yoğun olarak kullanılır" ifadesinde kesinlikle katılıyorum seçeneği %50,3 olarak, "Ofis otomasyonu (Excel, Word, Power Point) ofis çalışanlarımız iyi düzeyde kullanır" ifadesinde kesinlikle katılıyorum seçeneği %64,3 olarak, "Bilgisayarlı muhasebe sistemi kullanmaktayız" ifadesinde kesinlikle katılıyorum seçeneği %59,9 olarak tercih edilerek bir seçeneğin tek başına diğer seçeneklerin tamamının yarısından fazla işaretlenmesi dikkat çekmektedir.

Öğrenen organizasyon ölçeğinde "Bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi işletmemiz için önemlidir" ifadesinde kesinlikle katılıyorum seçeneği %55,4 olarak tercih edilerek bir seçeneğin tek başına diğer seçeneklerin tamamının yarısından fazla işaretlenmesi dikkat çekmektedir.

Örgütsel performans ölçeğinde "İşletmemizde müşteri sadakati çok yüksek düzeydedir" ifadesinde kesinlikle katılıyorum seçeneği %56,1 olarak, "İşletmemizdeki müşteri memnuniyeti çok yüksektir" ifadesinde kesinlikle katılıyorum seçeneği %57,8 olarak, "İşletmemizin kurumsal itibarı yüksek düzeydedir" ifadesinde kesinlikle katılıyorum seçeneği %59,9 olarak tercih edilerek bir seçeneğin tek başına diğer seçeneklerin tamamının yarısından fazla işaretlenmesi dikkat çekmektedir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, "$H_{2:}$ Öğrenen organizasyon, etkinlik ve etkililik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir" ana hipotezi kısmi şekilde desteklenmektedir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, "H_3: Şirket kaynak ve yetenekleri, yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir" ve "H_4: Öğrenen Organizasyon yenilik değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir" ana hipotezlerinin kısmi şekilde desteklendiğini söylemek mümkündür.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda "$H_{5:}$ Şirket kaynak ve yetenekleri, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir" ve "$H_{6:}$ Öğrenen organizasyon, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir" ana hipotezlerinin kısmi şekilde desteklendiğini söylemek mümkündür.

Aracılık analizi sonrasında "$H_{7:}$ Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır" ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Aracılık analizi sonrasında "$H_{8:}$ Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır" ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Aracılık analizi sonrasında "$H_{9:}$ Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır" ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Aracılık analizi sonrasında "H_{10}: Şirket kaynak ve yetenekleri ile örgütsel performans arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır" ana hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini söylemek mümkündür.

Aracılık analizi sonrasında diğer boyutlar kısmi olarak desteklenirken "H_{7c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında liderlik tarzının aracılık etkisi vardır" hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde liderlik tarzı alt boyutu aracı bir role sahip değildir.

Aracılık analizi sonrasında diğer boyutlar kısmi olarak desteklenirken "H_{8c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır" hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde bilgi paylaşımı alt boyutu aracı bir role sahip değildir.

Aracılık analizi sonrasında diğer boyutlar kısmi olarak desteklenirken "H_{9c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında paylaşılan vizyonun aracılık etkisi vardır" hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde paylaşılan vizyon alt boyutu aracı bir role sahip değildir.

Aracılık analizi sonrasında diğer boyutlar kısmi olarak desteklenirken "H_{10c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında katılımcı yönetimin aracılık etkisi vardır" hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde katılımcı yönetim alt boyutu aracı bir role sahip değildir.

Aracılık analizi sonrasında diğer boyutlar kısmi olarak desteklenirken "H_{11c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında takım çalışması ve iş birliğinin aracılık etkisi vardır" hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde takım çalışması ve iş birliği boyutu aracı bir role sahip değildir.

Aracılık analizi sonrasında diğer boyutlar kısmi olarak desteklenirken "H_{12c}: İnsan kaynakları ile verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesi arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin aracılık etkisi vardır" hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Yani insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin kaliteli ve verimli bir ortama dönüşmesinde performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi alt boyutu aracı bir role sahip değildir.

Genel olarak bakıldığında aracılık analizlerinde desteklenmeyen tek durum, örgütsel performans ölçeği alt boyutu olan "verimlilik ve çalışma yaşamı kalitesi" alt boyutunu diğer öğrenen organizasyon ölçeğinin alt boyutları üzerinden desteklemeyen şirket kaynak ve yetenekleri ölçeği alt boyutu olan "insan kaynakları" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların dışında kalan hipotezler kısmi olarak desteklenerek aracı rol oynamaktadırlar.

Faktör analizleriyle oluşturulan alt boyutların birbirleriyle ve ölçeklerle olan etkileşimlerine de bakıldığında ortaya çıkan verilerle yapılan istatistiksel analizler sonrasında kaynak temelli teoriyle beraber öğrenen örgüt kültürünün aracılık analizinde de görüldüğü gibi işletme performansına pozitif yönde genel olarak kısmi bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Böylece kaynak temelli yaklaşım bağlamında öğrenen örgüt kültürünün işletme performansına etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Öneriler

Bu çalışma, Denizli'de faaliyette olan tekstil firmaları üzerinde kaynak temelli yaklaşımla beraber öğrenen örgüt kültürünün organizasyonların performanslarına olan etkileri üzerine ampirik bir çalışma olarak yürütülmüştür. Çalışmanın analizi için nicel bir çalışma düşüncesiyle ve böylece anket forumu yoluyla katılımcılardan kendi bulundukları organizasyon çerçevesi dahlinde cevaplar alınıp değerlendirilmiştir. Bu çalışma tekstil firmalarındaki beyaz yakalılar üzerine yapılmıştır ve mavi yakalılar dahil edilmemiştir. Başka çalışma yapacak olan araştırmacılar mavi yakalıları da çalışmalarına dahil edebilirler. Mavi yakalıların dahil edilmesi veya sadece mavi yakalılar üzerinde araştırma yapılması verileri değiştirebilir. Örneğin literatüre bakıldığında tekstil sektöründe çok daha fazla kadın çalışan olduğu görülmektedir. Ancak sadece beyaz yakalıların dahil edildiği bu araştırmada cinsiyetteki oran farklı çıkmıştır. Bunun yanında daha çok veri seti ile çalışılması da faydalı olabilir ve böylece yapılan çalışma veri setleri ile daha çok desteklenecektir. Yapılan çalışmada anketlerin genelinin yüz yüze cevaplanması vesilesiyle katılımcıların kendi düşüncelerini paylaşırken soru sayısı fazlalığına değindikleri görülmüştür. Bu nedenle uygun sayıda ve anlaşılır şekilde hazırlanan sorular çalışma yapacak kişilere kolaylık sağlarken zaman da kazandıracaktır. Anketler cevaplanırken araştırmacının, katılımcıların yanında bulunmasının da soruların hepsinin okunarak ve anlaşılmadığı yerlerde katılımcıya açıklanarak cevaplanmasının daha verimli olabildiği görülmüştür. İstisnai olarak araştırmacının yanında olmasına rağmen sıkılarak veya başka sebeplerden yarım bırakmak isteyen, aynı cevabı geri kalan soruları okumadan verme girişiminde bulunan veya aynı ortamda bulunan başka bir katılımcı için bizim düşüncemiz aynıdır, aynısını doldurun deyip katılımcı olmaktan kaçan cevaplayıcıların da olacağı bilinmelidir. Anket çalışmalarının sadece akademik olarak değil başka alanlarda da yapılıyor olması, bazı kuruluşların da özellikle ticari amaç güderek anket yolunu seçmesi veya bunu bahane göstermesi insanların bakış açılarını da olumsuz etkilediğinden araştırmacının kendini doğru ve anlaşılır şekilde başlangıçta tanıtması kendisi ve çalışması için faydalı olacaktır.

Sektörel anlamda bakıldığında ise bazı eksikliklerin olduğu görülmüştür. Üst yönetimin desteğindeki aksaklıklar, teknolojik anlamdaki eksiklikler, yeniliklerin yeterince olmaması ve bazı işletmelerin vizyonlarını tam oturtmamış olması gibi durumların giderilmesi işletmelerin uzun vadede faydasına olacaktır. Alt kademe ile üst kademe ve diğer işletme birimleri arasındaki iletişimin ve etkileşimin artırılması yarar sağlayacaktır. Bunların yanında takım çalışması yani takım ruhu oluşumu olmayan yerlerde bu ortam oluşturulabilirse emek yoğun çalışan işletmelere kolaylıklar sağlayabilir. Çalışanların eğitim ve bilgi seviyelerini artıracak kurs, konferans ve benzer eğitimleri takip etmeleri sağlanarak kişi ve işletme adına karşılıklı olarak gelişim sağlanabilir. Çalışanların ödüllendirilmesinin de ne denli çalışanlar tarafından istendiği bilinen bir durumdur ve pozitif anlamda geri dönüş sağlaması adına işverenler tarafından göz önünde bulundurularak prim ve benzeri şekillerde çalışanlara geri dönüş sağlanabilir. Bu şekilde emeğinin karşılığını alan çalışan, diğer çalışmalarında daha istekli olurken böylece diğer çalışanları da teşvik edici bir sistem oluşturulabilir. Bunun yanında iş görenlerin, fikirlerinin alınması ve bu şekilde aidiyet duygusunun geliştirilip işe olan bağlılıkları artırılırsa işletme için de kişiler için de faydalı olabilir. İşletmeler imkanları dahilinde ne kadar çok iş görenine ve iş yerine uygun ortamlar hazırlarsa kendilerini geliştirme kapasiteleri o kadar artar. Bu sebeple işletmeye genel ve çevresel olarak geniş bir bakış açısı geliştirilmesi örgütlerin ve işlerin sürdürülebilirliğinde emin adımlarla ilerlenmesine yardımcı olacaktır.

EKLER

EK-1

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı "Kaynak temelli yaklaşımla, öğrenen örgütlerin, örgüt performansına etkisi"ni incelemektir. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak (bu nedenle ankete isminizi yazmayınız), sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Ayırdığınız zaman ve sağlayacağınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. İlknur KUMKALE
Tez Danışmanı
Trakya Üniversitesi
hsn.shn.11@hotmail.com
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Hasan ŞAHİN
Yüksek Lisans Öğrencisi

A. ŞİRKET KAYNAK VE YETENEKLERİ			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
			5	4	3	2	1
İNSAN KAYNAKLARI	1	İşletmemizde insanlar fikirlerini açıkça söyler ve birbirine güvenir					
	2	İşletmemizde çok az resmi bürokrasi vardır					
	3	Çalışanlarımız resmi olmayan, rahat bir işletme olarak işletmemizi tanımlar					
	4	İşletmemizde yazılı ve sözlü iletişim çok fazla kullanılır					
	5	İşletmemizde insanlar sadece kendi bölümleri ile değil diğer bölümlerle de iletişim içindedir					
	6	İşletmemizin bölümleri ve diğer bağlı firmalar arasında iletişim çok fazla kullanılır					
	7	İşletmemiz içinde çok fazla çekişme vardır					
	8	İşletmemizin diğer işletme birimleri arasında çok fazla çekişme vardır					
	9	Üst yönetim bilişim teknolojilerine olan desteğini açıkça ifade etmiştir					
	10	Üst yönetim işletmemizde bilişim teknolojileri uygulamalarına önderlik etmektedir					
	11	Genel olarak çalışanlarımız değişimi çabuk kabul ederler					
	12	Çalışanlarımız yeni teknolojileri kolaylıkla kabul edip, uygularlar					
	13	Yeni bilişim teknolojilerini işletme kültürüne uyumlaştırmada çok az problemle karşılaşırız					
	14	Üst yönetim bilişim teknolojileri ve işletme stratejileri belirlenmesi sürecine katılır					
	15	Bilişim teknolojileri uygulama planımız, genel işletme strateji ve planları ile uyumludur					
İŞLETME	16	Finansal kurumlar ile açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz vardır					
	17	Tedarikçilerimiz ile açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz vardır					
	18	Tedarikçilerimiz yeni bilişim teknolojilerini uygulamamıza ön ayak olur ve destek verir					

	19	İşletmemizin çalışanları yeni teknolojileri kullanma konusunda yeterli eğitimi alır					
	20	Bilişim teknolojileri eğitimi işletmemizde önceliği olan bir konudur					
	21	Stoklarımızı, yönetim süreçlerimizi düzenlemek için işletme planlarımız vardır					
	22	Pazarlama ve satış süreçlerimizi dizayn etmek için genel işletme planlarımız mevcuttur					
	23	İşletme süreçlerimizi geliştirmek, işletme planlamamızın önemli bir parçasıdır					
	24	İşletme problemlerini çözmek için bölümler arası çalışma grupları kullanıyoruz					
	25	Piyasada sürekli olarak en iyi bilişim teknolojisi uygulamalarını araştırıyoruz					
	26	Bilişim teknolojileri için uzun dönemli ve resmi bir planımız vardır					
	27	Bilişim teknolojisi proje önceliklerimizi açıkça ifade etmekteyiz					
	28	Bilişim teknolojilerinin işletme verimliliğine olan etkilerini devamlı ölçmekte ve değerlendirmekteyiz					
TEKNOLOJİ KAYNAKLARI	**29**	İnternet üzerinden satış düzeyimiz yüksektir.					
	30	İnternet üzerinden sipariş alma düzeyimiz yüksektir.					
	31	İşletmemizde elektronik posta yoğun olarak kullanılır.					
	32	Stok takip sistemlerimiz bilgisayar programlarıyla yapılır.					
	33	Ofis otomasyonunu (Excel, Word, Power Point) ofis çalışanlarımız iyi düzeyde kullanır.					
	34	Bilgisayarlı muhasebe sistemi kullanmaktayız.					
	35	İşletmemizde bilgisayar destekli üretim ve dizayn yapılmaktadır.					
	36	Bilgisayar ile satış tahmini ve raporlama yapılmaktadır.					
	37	İşletmemizde elektronik işgücü planlaması yapılır.					
	38	Elektronik maaş sistemimiz mevcuttur.					
	39	Faks makinesi kullanımı yoğundur.					
	40	İşletmemiz tedarikçilerle elektronik veri alışverişi yapmaktadır.					
	41	Stokları ve siparişleri elektronik ortamda takip etmekteyiz.					
	42	Müşterilerle ilgili veri tabanı yönetimimiz mevcuttur.					

B. ÖĞRENEN ORGANİZASYON		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
1	İşletmemizde, yöneticiler, astlarını karar verme sürecine dahil eder					
2	İşletmemizde, yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder					
3	İşletmemizde, yöneticiler, kişisel risk almaya eğilimlidir					
4	İşletmemizde, yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler					
5	İşletmemizde, çalışanlar, gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır					
6	Tüm çalışanlar işletmenin faaliyetleri hakkında bilgilendirilir					
7	Elde edilen veya üretilen bilgiler, işletme içinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır					
8	Mevcut bilgi tüm çalışanlar tarafından doğru ve aynı anlamın yorumlanacağı şekilde iletilir					
9	Bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi işletmemiz için önemlidir					
10	Çalışanlar, kendilerinde saklı kalan bilgiyi iş güvencesi olarak görmez					

11	İşletmemizin belirlenmiş bir vizyonu vardır					
12	İşletmemizin vizyonunun oluşturulmasında çalışanların katkısı vardır					
13	Vizyonumuz, çalışanları işletmemizin amaçları etrafında birleştirerek tek bir vücut halinde hareket ettirir					
14	Vizyonumuz doğrultusunda çalışanlar kendi vizyonlarını belirler					
15	Çalışanların işleri ile ilgili karar almaları teşvik edilir					
16	Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilerek işletmeye sağladıkları katkılar ile orantılı olarak ödüllendirilir					
17	Katılımı destekleyen etkin bir bilgi akışı ve haberleşme sistemi mevcuttur					
18	En alt kademede çalışanlara kendi işinde söz hakkı verilir					
19	Çalışanlarımızın geliştirdiği yeni fikirler teşvik edilir					
20	Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir					
21	Eğitim sonucunda öğrenilen bilgi, beceri ve faaliyetlerin uygulanması için gerekli ortam oluşturulur					
22	Çalışanlar uzmanlık alanı dahilinde inisiyatif kullanma hakkına sahiptir					
23	Çalışanlar öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynaklara ulaşabilmektedir					
24	Çalışanlar ürettikleri bilgileri paylaşmaları için teşvik edilir ve ödüllendirilir					
25	Üst kademe ile alt kademe arasında hiyerarşik kademelerin sayısı azdır					
26	Karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basittir					
27	İşletmemiz rakiplerin ataklarına hemen karşı cevap verir					
28	İşletmemizde karar verme yetkisi alt kademelere kaydırılmıştır					
29	Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur					
30	Takımlar, işletmemizin belirlediği amaç doğrultusunda kendi amaçlarını belirler					
31	Takımlar arasında etkin bir geri bildirim sistemi mevcuttur					
32	Takımların kendi içindeki karar alma süreci adildir					
33	İşletmemizde bir performans değerleme sistemi mevcuttur					
34	İşletmemizdeki ödüllendirme sistemi, öğrenmeyi destekler					
35	Ödül kriteri olarak çalışanın belli bir dönemde gerçekleşen performansı ele alınır					
36	Yeni bir fikir geliştiren çalışanlar ödüllendirilir ve verilen ödül diğer çalışanlar için özendirici nitelik taşır					

C. ÖRGÜTSEL PERFORMANS		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
1	İşletmemizdeki müşteri sadakati çok yüksek düzeydedir.					
2	İşletmemizin sektördeki pazar payı çok iyidir.					
3	İşletmemizdeki müşteri memnuniyeti çok yüksektir.					
4	İşletmemizin getirilen önerilere cevap verebilme başarısı yüksektir.					
5	İşletmemiz yeni ürün ve hizmetleri rakiplerinden önce pazara sunar.					
6	İşletmemizde bilgi ve teknoloji ilerlemesine ayrılan pay yüksektir.					
7	İşletmemizde çalışan personelin yeni becerileri öğrenme düzeyi çok iyidir.					
8	İşletmemizde reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim güçlüdür.					
9	İşletmemizde müşteriye sunulan hizmetlerin süreç ve yöntemlerine dair getirilen yenilikler çok başarılıdır.					
10	İşletmemizde geliştirilen yeni program ve hizmetlerin kalitesi yüksektir.					

11	İşletmemizde örgütsel yeniliklerin niteliğinin artısı (ISO belgesi vb.) vardır.					
12	Çalışan personelin işletmeye olan bağlılığı yüksektir.					
13	İşletmemizde çalışan personelin işten aldığı tatmin (memnuniyet) yüksek düzeydedir.					
14	İşletmemizin yetenekli personeli bulması ve elinde tutma becerisi yüksektir.					
15	İşletmemizin yeni projeleri yürütmedeki başarısı çok iyidir.					
16	İşletmemizin kurumsal itibari yüksek düzeydedir.					
17	İşletmemizin rekabet karşısındaki etkinliği yüksektir.					

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar

Yaş Grubu: ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64

Eğitim Düzeyi: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Gelir Düzeyiniz: ☐ 2000-3000 TL ☐ 3001-4000 TL ☐ 4001-5000 TL ☐ 5001-6000 TL ☐ 6001 TL ve üzeri

İş Tecrübesi: ☐ 1-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10 Yıl ve Daha Fazla

Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz: ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26+

Kurumda Çalıştığınız Bölüm: ……

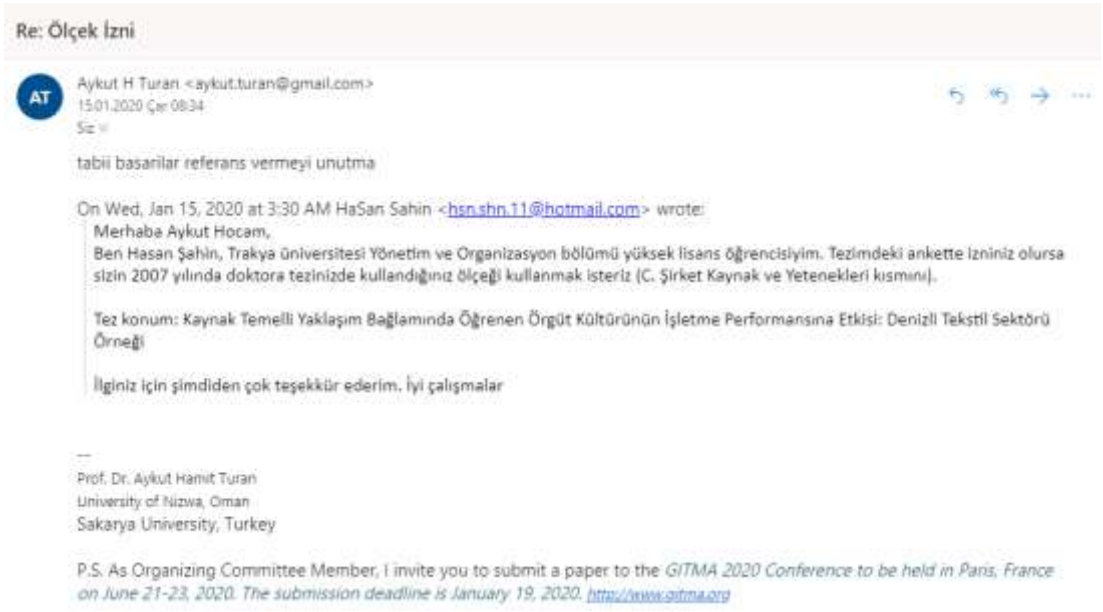
Kurumdaki Unvanınız: ……...

Anketimiz tamamlanmıştır. Lütfen soruların tamamını işaretlediğinizden emin olunuz. Teşekkürler…

EK-2

Şirket Kaynak ve Yetenekleri Ölçek İzni

Şirket kaynak ve yetenekleri ölçeğini kullanabilmek için Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğretim üyesi Prof.Dr.Aykut Hamit Turan'dan "Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma" isimli doktora tezinde kullandığı ölçek için izni alınmıştır.



Re: Ölçek İzni

AT

Aykut H Turan <aykut.turan@gmail.com>
15.01.2020 Çar 08:34
Siz

tabii basarilar referans vermeyi unutma

On Wed, Jan 15, 2020 at 3:30 AM HaSan Sahin <hsn.shn.11@hotmail.com> wrote:

Merhaba Aykut Hocam,
Ben Hasan Şahin, Trakya üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimdeki ankette izniniz olursa sizin 2007 yılında doktora tezinizde kullandığınız ölçeği kullanmak isterİz (C. Şirket Kaynak ve Yetenekleri kısmını).

Tez konum: Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Öğrenen Örgüt Kültürünün İşletme Performansına Etkisi: Denizli Tekstil Sektörü Örneği

İlginiz için şimdiden çok teşekkür ederim. İyi çalışmalar

--
Prof. Dr. Aykut Hamit Turan
University of Nizwa, Oman
Sakarya University, Turkey

P.S. As Organizing Committee Member, I invite you to submit a paper to the *GITMA 2020 Conference to be held in Paris, France on June 21-23, 2020. The submission deadline is January 19, 2020.* http://www.gitma.org

EK-3

Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Performans Ölçeği İzni

Öğrenen organizasyon ölçeğini ve Örgütel Performans ölçeğini kullanabilmek için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü Öğretim üyesi Doç.Dr.Tonguç Osman Multu'dan "Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi" isimli doktora tezinde kullandığı ölçek için izni alınmıştır.



İlt: Ölçek İzni

TM

Tonguç Osman MUTLU <omutlu@mu.edu.tr>
4.02.2020 Sal 14:51
Siz

Tabi ki

Gönderen: HaSan Sahin <hsn.shn.11@hotmail.com>
Gönderildi: 15 Ocak 2020 Çarşamba 05:47:05
Kime: Tonguç Osman MUTLU
Konu: Ölçek İzni

Merhaba Osman Hocam,
Ben Hasan Şahin, Trakya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimdeki ankette izniniz olursa sizin 2009 yılında doktora tezinizde kullandığınız ölçeği kullanmak isteriz.

Tez konum: Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Öğrenen Örgüt Kültürünün İşletme Performansına Etkisi: Denizli Tekstil Sektörü Örneği

İlginiz için şimdiden çok teşekkür ederim. İyi çalışmalar

KAYNAKÇA

Aaker, D. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*(31), 91-106.

Acar, A. (2008). Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma. 35-60. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri.* Ankara: Milli Prodüktivide Merkezi Yayınları.

Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi.

Akdede, S., & Turan, A. (2008). Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performanslarına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 4*(63), 1-28.

Akgün, A., Keskin, H., & Günsel , A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler.* Ankara: Efil Yayınevi.

Aksu, H. (2011). *BT Yöneticisinin El Kitabı- Kurumsal Bilişim Olgunluk Modeli.* İstanbul: Pusula Yayıncılık.

Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 25-49.

Altıntaş, A. (2008). Mahalli İdarelerde Performan Yönetimi ve Riskleri. *Sayıştay Dergisi*(69), 3-16.

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal, 1*(14), 33-46.

Andersen, T. (2001). Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance In Different Industrial Settings. *Journal of Strategic Information Systems*(10), 101-119.

Andrews, K. (1997). The Concept of Corporate Strategy. Resources, Firms, and Strategies: A Reader in The Resource-Based Perspective. *Dow Jones-Irwin, 52*, 52-59.

Apaydın, F. (2012). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(7), 121-145.

Arslan, N. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), 203-228.

Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sosyal*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydoğan, Z. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 203-215.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık (Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, H. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Bursa: Aktüel Yayınları.

Barney, J. (1989). Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment. *Management Science, 35*(12), 1511-1513.

Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage.* New Jersey: Prentice Hall.

Barney, J., & Hesterly, S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage.* New Jersey: Pearson.

Basım, H., Şeşen, H., Sözen, C., & Hazır, K. (2009). Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22*, 55-66.

Bedük, A. (2005). *Modern Yönetim Teknikleri.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Bharadwaj, A. (2000). "A Resource-Based Perspective On İnformation Technology and Firm Performance: Anempirical İnvestigation". *MIS Quarterly, 1*(24), 169-196.

Bharadwaj, S., Varadarajan, P., & Fahy, J. (1993, October). Sustainable Competitive Advantage In Service Industries: A Conceptual Model And Research Propositions. *Journal of Marketing, 57*(4), 83-99.

Breznik, L. (2012). Can Informatıon Technology be a Source of Competitive Advantage. *Economic and Business Reviewf or Central and South-Eastern Europe, 14*(3), 251-269.

Bulut, Ç., Alpkan, L., & Yılmaz, Ç. (2009). Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 10*(1), 1-34.

Cambazoğlu, T. (2003). *İnternet Teknolojiler ve İntranet Uygulamaları.* İstanbul: Papatya Yayın.

Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy In The 1990s. *Harvard Business Review, 73*(4), 118-128.

Connor, T. (2002). The Resource-Based View of Strategy and Its Value to Practicing Managers. *Strategic Change, 11*(6), 307-316.

Cura, T. (2009). *Yöneticiler İçin Bilişim Teknolojileri ve Enformasyon Sistemleri.* İstabul: Sistem Yayın.

Çelik, A., & Akgemci, T. (2010). Yönetim Bilişim Sistemleri. Ankara: Gazi Kitabevi.

Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2*(3), 91-124.

Danışman, A., & Özgen, H. (2008, Aralık). Örgütsel Alt kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*(35), 277-304.

Demir, H., & Tarhan, O. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Uzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10*(1), 57-72.

Demircan, M., & Moltay, C. (1997). *Bilgiyi Yönetmek.* İstanbul: Beta Yayın.

Demirel, Y. (2007). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 5*(2), 100-116.

Demirkan, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *27*.

Denizli, V. (2015). *Tekstil Sektörü.* T.C. Denizli Valiliği: http://www.denizli.gov.tr/tekstil-sektoru adresinden alındı

Dıerickx, I., & Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*(35), 1504-1511.

Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü.* İstanbul: Beta Yayın.

Erenler, G., Alüftekin, N., Yüksel, Ö., Taş, A., & Bayraktar, F. (2011). Denizli Tekstil Hazır giyim Sektörü Bölgesel Yoğunlaşma (Kümelenme) Göstergeleri. *Endüstri Mühendisliği Dergisi, 23*(2), 2-27.

Garvin, D. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review, 4*(7), 78-91.

Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Dergipark*, 182-196.

Gözlükaya, T. (2005). Denizli İlinde Tekstil Sektörünün Gelişimi ve İl Ekonomisine Katkıları. *Uzmanlık Tezi*, 1-90. İçişleri Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı.

Grant, R. (1991). The Resource-Base Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review, 3*(33), 114-135.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi., 2*(23), 147-159.

Güvenli, G. F. (2006). Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hagedoorn, J., & Cloodt, M. (2003). Measuring İnnovative Performance: İs There An Advantage İn Using Multiple İndicators? *Research Policy, 32*(8), 1365-1379.

Haktankaçmaz, M. (2003). Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü. *Türk İdari Dergisi*, 139-150.

Hart, S. (1995). "A Natural- Resource-Based View of The Firm". *Academy of Management Review, 4*(20), 986-1014.

Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*(52), 43-60.

Hutt, G. (1994). Incorporating Quality Performance Objectives into Performance Appraisal Systems. *The TQM magazine*, *6*(1), 8-12.

Kabakçı, H. (2014). Kamu Üniversitelerinde Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyo Ekonomi Dergisi*(21), 32-44.

Kalkan, A. (2005). Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri. *Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Karabağ, S. (2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi.

Karacaoğlu, K. (2006). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1-22.

Karacaoğlu, K. (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard). *Verimlilik Dergisi*, 131-152.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*(155), 119-143.

Khani, N., Nor, K. M., Hakimpoor, H., Bahrami, M., & Salavati, S. (2011). Is/It Capability And Strategic Information System Plannıng (Sisp) Success. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, *3*(3), 28-37.

Kıngır, S., & Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 63-81.

Kırılmaz, H. (2013). Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi: Poliklinik Hastaları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 4*, 11-21.

Koç, F., & Yeşilorman, M. (2014). Bilgi Toplumunun Teknolojik Temelleri Üzerine Eleştirel Bir Bakış. *Dergipark*, 117-133.

Koç, F., Kaya, N., Özbek, V., & Akkılıç, E. M. (2013). Algılanan Fiyat ile Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı (Mediator) Etkisi: Bankacılık Ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. *Ulusal Pazarlama Kongresi.* Kars: Kafkas Üniveritesi.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kor, Y., & Mahoney, J. (2004, January). Edith Penrose's (1959) Contributions to The Resource-Based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies, 41*(1), 183-191.

Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 1*(7), 219-242.

Küçükkancabaş, S., Akyol, A., & Ataman, M. (2006). İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma. *Öneri Dergisi, 7*(25), 131-139.

Laudon, K., & Laudon, J. (2011). *Yönetim Bilişim Sistemleri: Dijital İşletmeyi Yönetme, Çev. : U.* Yozgat: İstanbul: Nobel Yayın.

Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). "The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Apraisal". *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 9-28.

McGill, M., Slocum Jr., J., & Lei, D. (1992). Management Practices in Learning Organization. *Organizational Dynamics Journal*, *21*(1), 5-17.

Memişoğlu, H. (2018). *2018 Yılı İhracat Değerlendirmesi Basın Açıklaması*. Denizli İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği: http://www.denib.gov.tr/tr/faaliyetler-neler-yaptik-2018-yili-ihracat-degerlendirmesi-basin-aciklamasi.html adresinden alındı

Mohammed, A. (2011). Örgüt Kültürü ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.

Mutlu, O. T. (2009, Aralık). Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Okumuş, F., Avcı, U., & Kılınç, İ. (2003). Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 30-50.

Öğütçü, A. (2006). Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Öneren , M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 163-178.

Özdemir, A. (2006). Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşım . İstanbul.

Özgen, H., & Türk, M. (1996). Öğrenen Organizasyon Sistemi Ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli. *Amme İdaresi Dergisi, 2*(29), 71-83.

Özgen, H., & Yalçın, A. (2011). *Temel İşletmecilik Bilgisi.* Adana: Nobel Kitabevi.

Papatya, G. (2015). *Temel İşletmecilik Bilgisi Teorik Düzenlemeler Entelektüel Birikim ve Notlar* (2 b.). Isparta: Beyazıt Kitabevi.

Papatya, N. (2007). Nurhan; Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabalı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım. Ankara: Asil Yayın.

Parasız, M. (1996). *İktisadın ABC'si* (2 b.). Bursa: Ezgi Kitabeci Yayınları.

Pekel, H. (2007). Öğrenen Organizasyonlar Ve Orgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim Ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.' De Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of The Growth of The Firm, New York, Wiley.* Oxford university press.

Penrose, E., & Pitelis, C. (2002). *The Growth of The Firm: The Legacy of Edith Penrose.* Oxford University Press on Demand.

Peppard, J., & Ward, J. (2004). Beyond Strategic Information Systems: Towards an is capability. *Journal of Strategic Information Systems, 13*(2), 167-194.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal, 3*(14), 17-191.

Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal. (12), 95-117.

Powell, T., & Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology As Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources. *Strategic Management Journal, 5*(18), 375-405.

Purtul, N. (2018). Örgütsel Sinizmin Çalışan Performansına Etkisi: Bir Belediye Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi.

Radosevic, S. (1999). International Technology Transfer and Catch up in Economic Development, Cheltenham,. *UK: Edward Elgar Publishing Limited*.

Reşitoğlu, S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti: Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmi: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rigsby, M. (1997). The Learning Organization: Concept and Application. *Strategy Research Project*.

Rumelt, R. (1997). Towards a Strategic Theory of the Firm. N. J. Foss içinde, *Resources, Firms, and strategies: A Reader in The Resource-Based Perspective* (s. 131-145). NJ: Oxford University Press.

Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği,". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(13), 239-263.

Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B., & Tarcan İçigen, E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İİBF Dergisi*(6), 73-122.

Senge, P. (2011). *Beşinci Disiplin.* İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sipahi, B. (2005). İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer. *6*(23), 107-112.

Srinivasan, S., Andersan, R., & Ponnavolu, K. (2002). Customer Loyalty in Ecommerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences. *Journal of Retailing, 1*(78), 41-50.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*(159), 21-35.

Şeref, A. (2015). Kaynak Temelli Bakış Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İşletme Kaynakları ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Şimşek, M. (2002). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Günay Ofset.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler.* Eskişehir: Pegem Yayınları.

Tuna, Ö., & Çakırer, M. A. (2008). Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(2), 257-272.

Turan, A. (2007). Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turban, E., Leidner, D., McLean, E., & Wetherbe, J. (2008). Information Technology for Management: Transforming Organizatios in the Digital Economy. Hoboken: Wiley.

Turunç, Ö. (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar , H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 196-218.

Tutar, H. (2010). *Yönetim Bilgi Sistemi.* Ankara: Seçkin Yayın.

Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *Academy of Management Executive, 5*(1), 77-92.

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges, 5*(2), 32-39.

Wernerfelt, B. (1984, Apr.-Jun.). "A Resource-Based View of The Firm". *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.

Yalçın, B., & Ay, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 15-36.

Yay, T. (2004). "Avusturya İktisat Okulu"nun Tarihsel Gelişimi ve Metodolojisi". *Piyasa Dergisi*(11), 1-29.

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Yıldırım, E. (2010). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(20), 145-170.

Yıldız, H. (2011). *Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları.* Balıkesir.

Yıldız, S. (2011). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*(36), 179-193.

Yılmaz, A., Singil, G. N., Kuyzu, G., & Tanrıverdi, E. (2015). *Denizli Ev Tekstili Sektörü Analiz Raporu.* Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. https://geka.gov.tr/Dosyalar/o_1adq230kr1dqo18td56712h0gle8.pdf adresinden alındı

Yılmaz, M. (2008). Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, M., & Başar Deniz, Ö. (2011). Sinema Filmlerinde Bağımlılık Yaratan Maddelerin Kullanımına İlişkin Sahnelerin İçerik Analizi ile İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10*(19), 23-36.

Yurdugül, H. (2017). *Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Testleri Neyi Ölçer?* 05 02, 2020 tarihinde Hacettepe: https://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf adresinden alındı