

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE REKABET
STRATEJİLERİ: TEKNOKENT FİRMA
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**SEMRA BETÜL UZUN
17713034**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL
2021**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE REKABET
STRATEJİLERİ: TEKNOKENT FİRMA
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**SEMRA BETÜL UZUN
17713034
ORCID NO: 0000-0002-2036-4368**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL
2021**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE REKABET
STRATEJİLERİ: TEKNOKENT FİRMA
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**SEMRA BETÜL UZUN
17713034**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 22.02.2021
Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur**

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Yasemin BAL	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Serdar BOZKURT	
	Dr. Öğretim Üyesi Sevgin BATUK	

**İSTANBUL
ŞUBAT 2021**

ÖZ

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE REKABET STRATEJİLERİ: TEKNOKENT FİRMA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Semra Betül UZUN

Ocak, 2021

Çevre şartlarında meydana gelen hızlı değişim, örgütler için öğrenmeyi bir zorunluluk haline getirmiştir. Öğrenmeyi kesintisiz bir süreç haline getirebilmiş olan öğrenen örgütler, pozisyon fark etmeksizin tüm örgüt üyelerinin kendilerini sürekli geliştirmeyi arzu ettikleri, edinilen bilgilerin örgütsel düzeye yayıldığı, korku ikliminden uzak organizasyonel yapılardır. Bu organizasyon yapılarında var olan sürekli gelişim, çevresel faktörlerin oluşturduğu değişim baskısına karşı organizasyonun etkili bir şekilde dönüt verebilmesini ve hatta çoğu zaman buldukları piyasada şartları belirleyen ve etkileyen organizasyonel yapılar haline gelmesini sağlamaktadır. Piyasada elde edilen avantajlı konum, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü de beraberinde getirmektedir. Çalışma kapsamında örgütlerin uyguladıkları rekabet stratejileri Micheal Porter (1990) tarafından geliştirilen sınıflandırma bağlamında ele alınmıştır. Bu kapsamda üç farklı rekabet stratejisinden söz edilmektedir. Kaliteden ödün vermeksizin maliyetlerin minimize edildiği maliyet liderliği stratejisi, ürün ve hizmetlerin benzersiz hale getirilmesiyle kârlılık hedeflenen farklılaştırma stratejisi ve son olarak pazarın belli bir kısmının hedef kitle haline getirildiği odaklanma stratejisidir. Bu araştırma ile teknokentlerde yer alan işletmeler vasıtasıyla, öğrenen organizasyonların uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kavramsal çerçeveye yer verilmesi sonrası, uygulama kısmında teknokentlerde yer alan işletmelerin çalışanlarına anket uygulanmıştır. Öğrenen organizasyon düzeyinin belirlenmesi için Marsick ve Watkins (1993) tarafından geliştirilen, Basım vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olan ölçek, rekabet stratejilerinin belirlenmesi amacıyla ise, Bal (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Elde edilen verilere öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri uygulanmış sonrasında ilişki tespitine yönelik korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda hipotezlerin iki tanesi kısmen olmak üzere tamamı desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Organizasyon, Rekabet Stratejileri, Stratejik Yönetim.

ABSTRACT

COMPETITIVE STRATEGIES IN LEARNING ORGANIZATIONS:AN IMPLEMENTATION ON TECHNOPARK ENTERPRISE EMPLOYEES

Semra Betül UZUN

January, 2021

The rapid change in environmental conditions has made learning an obligation for organizations. Learning organizations, which are able to make learning a continuous process, are organizational structures far from the climate of fear where all members of the organization want to improve themselves continuously regardless of their position and where the acquired information is spread to the organizational level. The continuous improvement in these organizational structures enables the organization to provide feedback effectively against the pressure of change caused by environmental factors and even often, to become organizational structures that stipulate and affect the conditions in the market they are operating in. Advantageous position attained in the market brings with it a sustainable competitive advantage. Within the scope of the study, competitive strategies implemented by organizations are discussed in the context of the classification developed by Michael Porter (1990). In this context, there are three different competitive strategies to be talked about. These are “Cost Leadership Strategy” which aims to minimize costs without compromising quality, “Differentiation Strategy” which aims at profitability by making products and services unique, and finally, “Focus Strategy” which aims to make a certain part of the market the target audience. With this research, it has been aimed to identify the competitive strategies implemented by learning organizations through enterprises in technoparks. Following the inclusion of the conceptual framework, a survey was conducted with the employees of the enterprises in technoparks during the implementation phase. To determine the level of the learning organization, the scale that was developed by Marsick and Watkins (1993) and adapted into Turkish by Basim et al. (2007) was used. On the other hand, the scale developed by Bal (2011) was used to determine competitive strategies. In the first stage, reliability and validity analyses were applied to the collected data. Then, correlation and regression analysis was performed to identify the relation. As a result of the research, all of the hypotheses were supported, two of which were partial.

Key Words: Learning Organization, Competitive Strategies, Strategic Management.

ÖN SÖZ

Araştırmam boyunca ilgi ve desteği ile her daim yanımda olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Yasemin BAL'a, sonsuz sevgisi ve ilgisini derinden hissettiğim, en büyük yatırımını evlatlarının eğitimine yapan kıymetli babam Doç.Dr. Şentürk UZUN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul; Ocak, 2021

Semra Betül UZUN

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR	3
2.1. Öğrenme Kavramı	3
2.2. Öğrenme Seviyeleri.....	3
2.2.1. Bireysel Öğrenme.....	4
2.2.2. Grup Olarak Öğrenme	5
2.2.3. Örgütsel Öğrenme	5
2.3. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri.....	7
2.3.1. Tek Etaplı Öğrenme (Single-loop Learning)	7
2.3.2. Çift Etaplı (Döngülü) Öğrenme (Double-loop Learning)	8
2.3.3. Üç Döngülü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme).....	9
2.4. Örgütsel Öğrenme Süreci	10
2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi	11
2.4.2. Bilginin Paylaşılması	11
2.4.3. Bilginin İçselleştirilmesi	12
2.4.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması.....	12
2.5. Öğrenen Organizasyonlar.....	13
2.5.1. Öğrenen Organizasyonların Gelişim Süreci.....	14
2.5.1.1. Bilen Organizasyonlar.....	15
2.5.1.2. Anlayan Organizasyonlar.....	15
2.5.1.3. Düşünen Organizasyonlar	15
2.5.1.4. Öğrenen Organizasyonlar.....	16
2.5.2. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri.....	16
2.5.2.1. Kişisel Uсталık	17
2.5.2.2. Zihinsel Modeller	17
2.5.2.3. Paylaşılan Vizyon.....	18
2.5.2.4. Takım Halinde Öğrenme.....	18
2.5.2.5. Sistem Yaklaşımı	19
2.6. Öğrenen Organizasyonların Temel Nitelikleri.....	19
2.6.1. Sistematik Problem Çözme	20
2.6.2. Yeni Yaklaşımların Denenmesi	20
2.6.3. Tecrübelerden ve Geçmişten Öğrenme	20
2.6.4. Başkalarının Tecrübelerinden ve En İyi Uygulamalarından Öğrenme	21

2.6.5. Bilgiyi Tüm Organizasyona Aktarma	21
2.7. Örgütlerde Öğrenme Engelleri	22
2.7.1. Pozisyonum Neyse Ben Oyum.....	22
2.7.2. Düşman Dışarıda	23
2.7.3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu.....	23
2.7.4. Olaylara Takılıp Kalma.....	24
2.7.5. Haşlanmış Kurbağa Meseli	24
2.7.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali	24
2.7.7. Yönetici Takım Miti.....	25
3. REKABET STRATEJİLERİ.....	26
3.1. Strateji Kavramı	26
3.2. Stratejik Yönetim Kavramı	26
3.3. Stratejik Yönetim Süreci ve Safhaları.....	28
3.3.1. Stratejilerin Geliştirilmesi	30
3.3.2. Stratejilerin Uygulanması.....	30
3.3.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi.....	30
3.4. Strateji Türleri	31
3.5. Strateji Düzeyleri	31
3.5.1. Kurumsal Stratejiler	32
3.5.1.1. Çeşitlendirme Stratejileri	32
3.5.1.2. Çekilme Stratejisi	32
3.5.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Stratejiler	33
3.6. Rekabet Kavramı.....	33
3.7. Rekabet Stratejisi Kavramı	34
3.8. Porter'ın Beş Rekabet Gücü.....	37
3.8.1. Yeni Girenlerin Tehdidi	38
3.8.2. Tedakçilerin Pazara Olan Hakimiyetleri	39
3.8.3. İkame Ürünlerin Tehdidi.....	39
3.8.4. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	40
3.8.5. Endüstri İçindeki Firmaların Kendi Aralarındaki Rekabetleri.....	41
3.9. Değer Zinciri Analizi	41
3.10. Michael Porter Rekabet Stratejileri.....	42
3.10.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	45
3.10.2. Farklılaştırma Stratejisi	47
3.10.3. Odaklanma Stratejisi	48
3.11. Arada Sıkışıp Kalmak	50
4. ARAŞTIRMA	51
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Kısıtları.....	51
4.2. Araştırmanın Modeli	52
4.3. Araştırma Hipotezleri.....	52
4.4. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemleri	53
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular.....	54
4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	54
4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi	55
4.5.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Yönelik Faktör Analizi.....	56
4.5.3.1. Öğrenen Organizasyon Boyutları Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	56
4.5.3.2. Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	59

4.5.4. Ölçme Araçlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Boyutlararası Korelasyon	61
4.5.5. Regresyon Analizi Uygulamaları	62
4.5.5.1. Öğrenen Organizasyon ve Maliyet Liderliği Stratejisi İlişkisi	62
4.5.5.2. Öğrenen Organizasyon ve Farklılaştırma Stratejisi İlişkisi	64
4.5.5.3. Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Farklılaştırma Stratejisi İlişkisi	66
4.5.5.4. Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Maliyet Liderliği Stratejisi İlişkisi	68
4.5.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	71
5. SONUÇ	75
KAYNAKÇA	77
EKLER	86
Ek 1.	86
ÖZ GEÇMİŞ	92

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	54
Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri	55
Tablo 3: Öğrenen Organizasyon Boyutları Ölçeğine Yönelik KMO ve Barlett Testi	56
Tablo 4: Öğrenen Organizasyon Boyutları Ölçeğine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi	57
Tablo 5: Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik KMO ve Barlett Testi	59
Tablo 6: Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi	60
Tablo 7: Ölçme Araçlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Boyutlararası Korelasyon	61
Tablo 8: Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Anova İstatistikleri.....	63
Tablo 9: Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Katsayılar Matrisi	63
Tablo 10: Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait R2 Test İstatistiği.....	64
Tablo 11: Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejisine Ait Anova İstatistikleri.....	65
Tablo 12: Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejisine Ait Anova İstatistikleri.....	65
Tablo 13: Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejisine Ait R2 Test İstatistiği.....	66
Tablo 14: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Farklılaştırma Stratejisine Ait Anova Test İstatistikleri	66
Tablo 15: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Farklılaştırma Stratejisine Ait Katsayılar Matrisi.....	67
Tablo 16: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Farklılaştırma Stratejisine Ait R2 Test İstatistiği	68
Tablo 17: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Anova Test İstatistikleri	69
Tablo 18: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Katsayılar Matrisi.....	69
Tablo 19: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait R2 Test İstatistiği	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lewin Deneysel Öğrenme Modeli	4
Şekil 2: Bireysel Öğrenmeden Organizasyonel Öğrenmeye Geçiş	6
Şekil 3: Tek Etaplı Öğrenme	7
Şekil 4: Çift Etaplı Öğrenme	8
Şekil 5: Öğrenmeyi Öğrenme	9
Şekil 6: Örgütsel Öğrenme Süreci	11
Şekil 7: Organizasyonların Gelişimi.....	14
Şekil 8: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim.....	28
Şekil 9: Stratejik Yönetimin Süreci ve Uygulama Safhaları	29
Şekil 10: Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi.....	34
Şekil 11: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam.....	35
Şekil 12: Rekabet Stratejileri	36
Şekil 13: Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler	38
Şekil 14: Değer Zinciri Analizi.....	42
Şekil 15: Üç Genel Strateji	44
Şekil 16: Genel Stratejilerinin Gereklikleri.....	50
Şekil 17: Araştırma Modeli	52

KISALTMALAR

www : World wide web

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz dönem, çevre şartlarının geçmişe oranla çok daha hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmekte olduğu bir dönüşüm çağıdır. Her bir canlıyı etkileyen bu değişim öğrenmeyi zorunluluk haline getirmektedir. Öğrenme en basit ve anlaşılabilir tanımı ile; şimdiye kadar yapılamayan bir şeyin yapmaya muktedir hale gelinmesidir. İnsanlarda olduğu örgütlerde de öğrenme kapasitesi varlığın devamı için büyük önem arz etmektedir. Bu noktada hedeflenen, örgütün en temel yapıtaşı olan insanın kendini geliştirme hedefinin, örgütün tamamına ortak bir vizyon aracılığı ile yayılması ve “öğrenen örgüt” haline gelebilmektir. Öğrenmenin bireysel boyuttan örgütsel boyuta ulaşması elde edilen bilginin iletişim, açıklık ve bütünleşme yolu ile örgüte yayılması sayesinde olmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, öğrenme sürecinin sistematik bir hal aldığı, insanlar arası karşılıklı etkileşim yolu ile yeni bilginin üretilmesine olanak sağlayan bir örgüt kültürünün var olduğu, sürekli değişen ve gelişen dinamik yapılardır. Bu özellikleri ile organizasyonel gelişim sürecinin en üst basamağını oluştururlar. Bugün süreç halinde devam eden bir öğrenme, organizasyonlar için rekabet üstünlüğü elde edebilmenin en önemli yollarından biri olarak gösterilmektedir.

Piyasada faaliyet gösteren, belirledikleri amaç ve hedefleri olan işletmelerin, bunlara ulaşabilmek adına kendilerine çizdikleri yolları ve yöntemleri stratejilerini oluşturmaktadır. İşletmeler stratejilerini oluştururken kendilerinin ve hatta piyasanın diğer aktörlerinin yetenek ve noksanlıkları bilmeli, piyasa gerekliliklerini analiz etmeli, tüm bu çıkarımları sonrası konumlandırmasına ve bu konumunu korumasını sağlayacak rekabet stratejisine karar vermelidir. Rekabet stratejileri literatürde birçok farklı unsur baz alınarak bilim insanları tarafından sınıflandırılmıştır. Bu çalışma kapsayıcılığı ve açıklanabilirliği sebebiyle Micheal Porter tarafından geliştirilmiş rekabet stratejileri doğrultusunda yürütülmüştür. Bu modele göre işletmeler hedefledikleri rekabet üstünlüklerine üç farklı strateji aracılığı ile ulaşabilirler. Kaliteden ödün vermeksizin maliyetlerin minimize edilmesinin hedeflendiği maliyet liderliği stratejisi, “benzersiz” ürün veya hizmet üretimi ile uygulanan farklılaşma

stratejisi ve son olarak pazarın belli bir kısmının hedef kitle seçildiği odaklanma stratejisidir.

Çalışmada öğrenen örgüt özelliklerinin teknokentte yer almanın bir gerekliliği olarak sunulduğu ve bu gereklilikleri yerine getirerek teknokentte yerini almış işletmeler aracılığı ile, öğrenen organizasyonların uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, çalışmanın ilk bölümünde araştırma hakkında genel bir bilgi verilmiştir. İkinci bölümde öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları, süreçleri ve gereklilikleri detaylı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde strateji kavramı ile işletmelerin devamlılıklarını sağlamalarının bir yolu olarak uyguladıkları rekabet stratejileri ve türleri ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Takip eden dördüncü bölümde araştırmanın amacı, model ve hipotezleri sunulmuş, uygulamaya yer verilmiştir. Uygulanan anket yöntemi ile değişkenler arası etkileşim belirlenmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise çıkarımlara yer verilmiştir.

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

2.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme; “davranışta ya da potansiyel davranışta, yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla görelî olarak kalıcı bir değişlikle sonuçlanan süreçtir.” (Morris ve diğ., 2002, 19). Bu tanımlamadan anlaşılabilceği üzere öğrenme kavramı sadece bilginin elde edilmesini değil aynı zamanda değişimi ve günlük ve iş hayatındaki uygulamasını da kapsar.

Öğrenmek insanın doğasında vardır. Öğrendikten sonra yapamadığımız şeyleri yapabilir hale geliriz (Senge, 2020, 17). Dolayısıyla öğrenme sayesinde üretmenin farkına varır, kapasitemizi genişletiriz. Bahsedilen üretici sürecin canlı kalabilmesi bireysel bazda özveri ile mümkünken örgütsel bazda öğrenen organizasyon haline gelmek ile mümkün olabilmektedir. Kişinin öğrenip öğrenmediğini algılayabilmesi için daha önce bilmediği bir fikir veya düşünceyi algılayabilmesi, yapamadıklarını yapabilmesi, yeni kavramlar türetebilmesi, öğrendiklerini uygulayabilmesi, başkalarının uygulamalarını ise anlamlandırabilmesi gerekir (Eren, 2015, 572).

Öğrenme kavramına ilişkin birçok farklı tanımlama bulunmasına karşın tüm tanımların ortak noktasının öğrenmenin davranışta değişlik yaratan yeni bilgi ve anlayışın edinilmesi olduğu söylenebilir. Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. Öğrenme sayesinde bireylerin, organizasyonların ve toplumların dönüşebileceği anlaşılmıştır (Akgemci, 1999, 61-62).

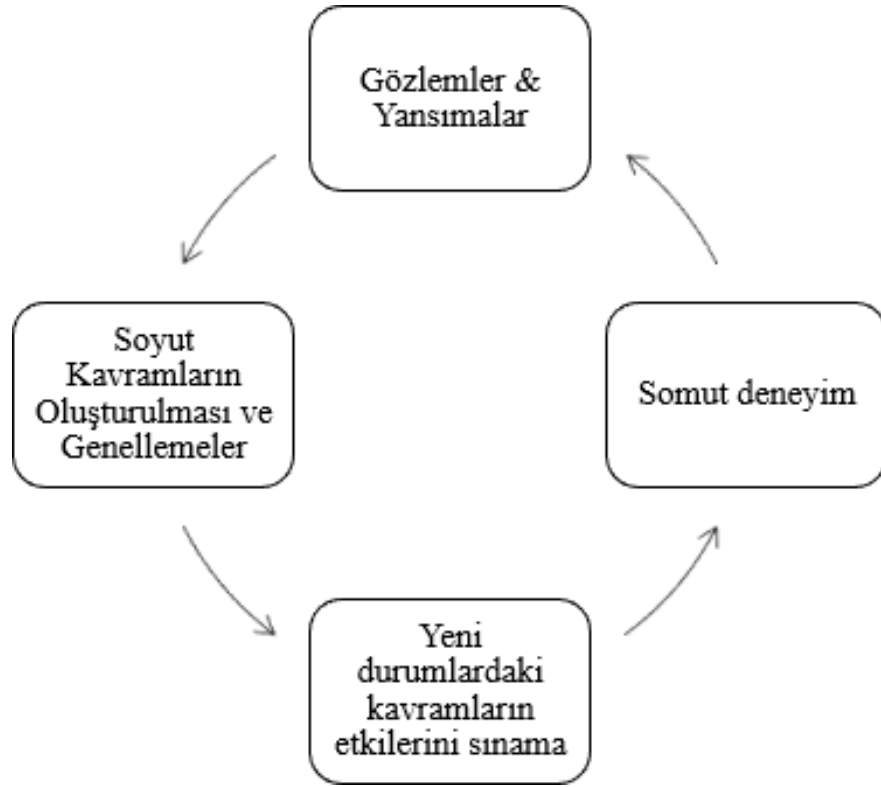
2.2. Öğrenme Seviyeleri

Öğrenmenin örgüt seviyesinde gerçekleştirilebilir hale gelmesi ancak örgüt üyelerinin öğrenmeleri ile meydana gelebilir. Dolayısıyla öğrenme bireysel düzeyde başlar, grup çalışması ile örgütsel düzeye yayılır. Öğrenme üç seviyede gerçekleşmektedir;

2.2.1. Bireysel Öğrenme

Örgütler bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin temelini bireysel öğrenme oluşturur ve öncelikle bireysel öğrenmeyi anlamak gerekir. Bireysel öğrenme, bilginin üretilmesi ve sonra tekrar kullanılmasından oluşan bir süreçtir (Kolb, 1984, 31). Bireyin kendi isteği olmadan öğrenebilmesi ve kendini geliştirebilmesi zordur (Kolb ve diğ., 1995, 272).

Lewin, her insanın yaşamı boyunca karşılaştığı olayları gözlemlediğini, gözlemleri sonucundan soyut kavramlar geliştirdiğini ve genellemeler oluşturduğunu belirtir. Birey oluşturulan bu genellemeleri yeni olaylarda deneyerek somut deneyimler yaşar. Bu süreç sürekli olarak devam eder.



Şekil 1: Lewin DeneySEL Öğrenme Modeli

Kim, Daniel H.1993.The Link Between Individual and Organizational Learning.*Sloan Management Review*.c.35. s.1: 37-51.

Unutulmamalıdır ki, bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin çekirdeğini oluşturmaktadır. Fakat bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgütsel öğrenmenin gerçekleşeceğini garanti etmez.

2.2.2. Grup Olarak Öğrenme

Bireysel öğrenme seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun bu durumun kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmesi beklenemez. Bu noktada gruplar, birey ile örgüt arasındaki geçişe aracılık eden önemli bir konumda bulunurlar. Aynı vizyonu, ortak değer, görüş ve duyguları paylaşan topluluk, bir grubu meydana getirir.

Grup halinde öğrenme birden fazla kişinin birlikte öğrenmesidir. Grupların öğrendiklerini ve deneyimlerini, aktif olarak diğer grup ve bireylerle paylaşması hem yeni bilgi oluşmasına hem de bilginin örgüt geneline yayılmasına olanak sağlar.

2.2.3. Örgütsel Öğrenme

Sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarında örgütlerin var olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri çevre şartlarına uyum sağlamaları ile mümkündür. Örgütlerin çevrelerini çok iyi analiz etmeleri, çeşitli teknikler geliştirmeleri ve değer yaratabilmeleri öğrenme ile gerçekleşebilir. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme birçok farklı şekilde tanımlanmıştır:

Argiris ve Schon (1978) örgütsel öğrenmeyi hataların belirlenmesi, ortaya konulması ve düzeltilmesi süreci olarak, Hedberg(1981) yeni bilgilerin veya anlayışların oluşturulması, Porbst ve Büchel (1997) örgütün bilgi ve değerlerinin değiştirilmesine, çözüm üretme ve eylem kapasitesinin geliştirilmesine yönelik bir süreç, Ray Stata(1989) öğrenmenin örgütsel belleğe dayandığını yani geçmiş bilgi ve deneyimler üzerine ortak kavrayışlar ve düşünsel modeller ile bina edildiğini, Dodgson(1993) organizasyonun etkililik, bilgi ve kültür zemininde günlük işlerini planlayabilme ve işgücü potansiyelini verimli kullanım için geliştirebildiği, Levitt ve March(1988)ise, eski deneyimlerin mevcut alternatifler arasında seçim yaparken göz ardı edilmemesi olarak tanımlamıştır.

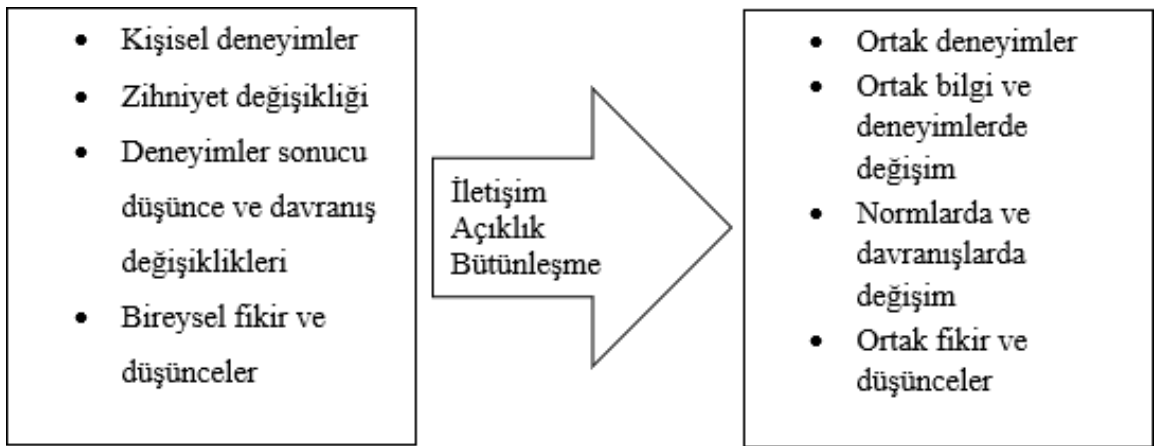
Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, süreçte bir davranış değişikliği yok ise, öğrenmeden söz edilemeyecektir. Örgütlerin rekabet edebilmeleri, farklılık yaratabilmeleri öğrenmeyi gerçekleştirebilmeleri ile ilintilidir. Öğrenme ile farklılık yaratabilmiş örgütler bir süre sonra diğer örgütler tarafından taklit edilmeye ve çevre şartlarını belirleyen- etkileyen örgütler haline gelmektedir. Bu noktada öğrenme stratejik bir önem kazanır.

Örgütsel öğrenme sürecinde örgüt bilgiyi oluşturur, artırır, koordine eder ve özümseyerek faaliyetlerine ve kültürüne yayar. Aynı zamanda örgüt üyelerinin yetenekleri vasıtasıyla örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenerek izlediği yolu kapsar (Yazıcı, 2001, 93). Dolayısıyla örgütsel öğrenme bireyler vasıtasıyla gerçekleşiyor olsa dahi bireysel öğrenmelerin toplamı olarak düşünülmemelidir.

Örgütsel öğrenme, bireysel ve grup öğrenmesinin toplamından çok daha fazlasını ifade eder. Örgüte farklı bireyler katılabilir veya var olanlar örgütten ayrılabilirler. Fakat örgütlerin kendi hafızaları, normları, davranışları ve değerleri varlıklarını sürdürür.

Her şeyin sürekli değişim halinde olduğu günümüzde öğrenme bir gerekliliktir. Öğrenme ve değişim arasındaki ilişki Reg Revans'ın yaşayan organizmalar konusundaki fikri ile açıklanabilir. (Yazıcı, 2001, 86) Bir organizmanın varlığını sürdürebilmesi için gerek duyduğu öğrenme düzeyi (L) çevresindeki değişime (C) en az eşit ve ondan daha fazla olması gerekir. ($L \geq C$) Sistem yaklaşımına göre örgütlerde birer yaşayan canlı organizmalardır ve varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerinde meydana gelen değişimden daha fazla öğrenmeleri gerekmektedir.

Aynı zamanda sistem yaklaşımı öğrenmenin kolektif boyutuna dikkat çeker ve bireysel öğrenmenin köprü görevi üstlenen nitelikler yardımıyla örgütsel öğrenme boyutuna taşınabileceğini ifade eder.



Şekil 2: Bireysel Öğrenmeden Organizasyonel Öğrenmeye Geçiş

Örgüt üyeleri arasındaki sağlam iletişim bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte tek başına yeterli değildir. Dönüşümün gerçekleşebilmesi için tüm örgüt üyeleri için var olan iletişimin anlaşılabilir ve şeffaf olması gerekir. Tüm bu bilgilerin birleştirilmesi ve içselleştirilmesi ise entegrasyon sayesinde olacaktır. Dolayısıyla bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş iletişim, şeffaflık ve entegrasyonun eş zamanlı varlığı sayesinde gerçekleşecektir (Düren, 2002, 138).

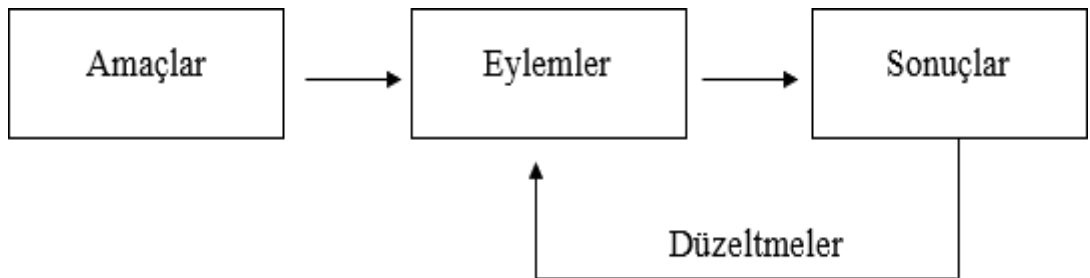
2.3. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Örgütsel öğrenme, örgütte bulunan sistemleri ve kültürü tüm örgüte ve örgüte yeni katılanlara aktarmayı öngörür. Amaç istenilen sonuçları üretme yeteneğini geliştirebilmektir. Örgütsel öğrenme çeşitlerine ilişkin birçok farklı model bulunmaktadır fakat bu konuda ortak kabul görenlerden biri Chris Arygris ve Donald Schon tarafından geliştirilen modeldir. Bu modele göre örgütteki öğrenme çeşitleri 3 ana başlıkta toplanabilir. Bunlar;

- Tek etaplı öğrenme (single-loop learning)
- Çift etaplı (döngülü) öğrenme (double-loop learning)
- Üç döngülü öğrenme yani öğrenmeyi öğrenmedir.

2.3.1. Tek Etaplı Öğrenme (Single-loop Learning)

Chris Arygris ve Schon tek etaplı öğrenme modelini üç bileşen üzerine kurmuşlardır.



Şekil 3: Tek Etaplı Öğrenme

Yazıcı, Selim. 2001. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul. Alfa Yayınları. 109

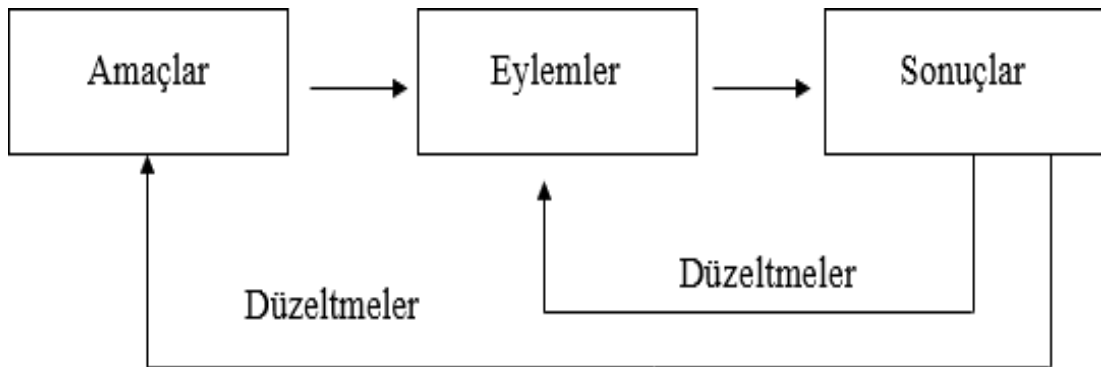
Tablodan anlaşılacağı üzere tek döngülü öğrenme, eylem teorisinin değerlerini değiştirmeden, eylem stratejilerini oluşturan varsayımları değiştiren yardımcı bir öğrenmedir. Bu şekilde gerçekleşen öğrenmelerde hata saptanır ve düzeltilir. Örgütün mevcut durumunu koruması sağlanır.

Tek döngülü öğrenmenin gerçekleştiği organizasyonlarda, temel varsayımlarda herhangi bir değişim olmadan öğrenme gerçekleşir. Örgütsel öğrenme hataları saptayıp düzeltmek sonucunda oluşur. Düzeltme sürecinde geleneksel yöntemler ve politikalar kullanılır (Robbins, 1994, 73). Kısa yoldan çözüme ulaşma amacı vardır.

Tek döngülü öğrenmede, yalnızca var olan sorunlar çözüldüğü için “düşük seviyeli öğrenme”(lower level learning),”uyum sağlayıcı öğrenme”(adaptive learning) ve “stratejik olmayan öğrenme” olarak da adlandırılır.

2.3.2. Çift Etaplı (Döngülü) Öğrenme (Double-loop Learning)

Çift-döngülü öğrenme organizasyon içerisindeki köklü varsayımları değiştirmeye çalışır. Sorunlara köklü çözümler bulmak için uğraşılır (Robbins, 1994, 73). Anlaşıldığı gibi çift döngülü öğrenmede, bir sorun oluştuğunda tek döngülü öğrenmeden farklı olarak yalnızca çözüme odaklanılmaz aynı zamanda sorunun temeli anlaşılmaya çalışılır sistem derinlemesine sorgulanır ve hatalar üzerinde düşünülür.



Şekil 4: Çift Etaplı Öğrenme

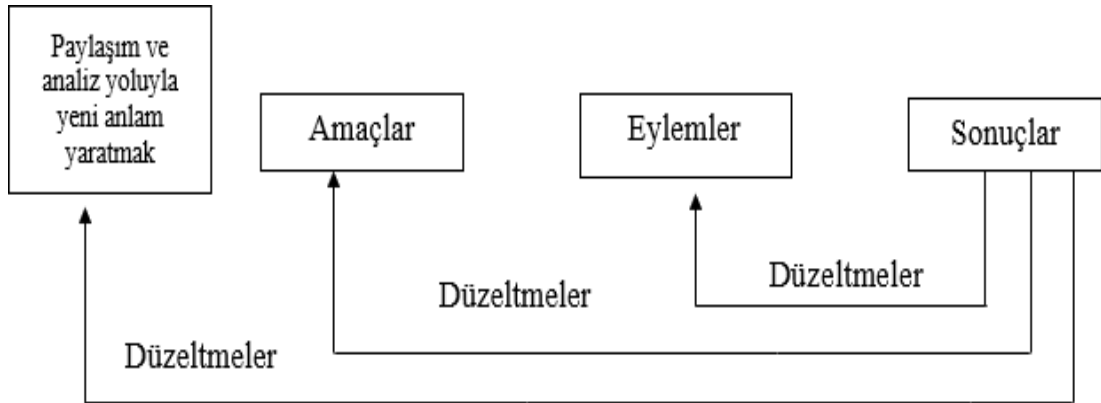
Yazıcı, Selim. 2001. *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul. Alfa Yayınları.113

Çift döngülü öğrenme örgüt yapısını, politikalarını ve stratejilerini geliştirmeyi amaçlar. Buna bağlı olarak “yüksek seviyeli öğrenme” (higher level learning),”yaratıcı öğrenme” (generative learning),”yeniden yapılandırıcı öğrenme” (reconsturactive learning) ve stratejik öğrenme şeklinde de adlandırılabilir. Tek döngülü öğrenmede, örgütün yapısı, politikaları ve stratejileri kanıksanmıştır. Daha verimli olmanın üzerine düşünülmez.

Çift döngülü öğrenme ise bu durumdan farklı olarak strateji ve politikaların altında yatan mantığı sorgulayarak öğrenmeyi içerir.

2.3.3. Üç Döngülü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)

Bu kavram, öğrenmenin nasıl öğrenileceği üzerine odaklanır. Temelinde örgütün öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi vardır. Öğrenme sürecinin en üst basamağı, ulaşılmak istenen noktadır. Örgüt üyeleri öğrenme sürecine odaklanarak, sürecin engelleri ve kolaylaştırıcılarını saptayarak, stratejiler geliştirirler. Odaklanılan nokta yalnızca öğrenmenin gerçekleşmesi değil, sürece de hâkim olmaktır (Yazıcı, 2001, 115).



Şekil 5: Öğrenmeyi Öğrenme

Yazıcı, Selim. 2001. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul. Alfa Yayınları. 115

Üç döngülü öğrenme sürecinde örgüt üyeleri öğrenme ile ilgili deneyimlerine odaklanırlar. Öğrenme sürecini destekleyecek ve güçleştirecek öğeler saptanır ve yeni stratejiler oluşturulur. Sonuçlar örgütsel öğrenme uygulamalarında kullanılmak üzere kodlanır (Arslantaş, 2003, 33).

Bir örgütün öğrenen organizasyon olabilmesi için, öğrenmeyi bir sistem haline getirebilmiş olması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle bir örgütte tek döngülü öğrenmenin söz konusu olabilmesi için, eylemlerin sonuçlarının görüleceği kadar zamanın geçmiş olması, çift döngülü öğrenmeden bahsedilebilmesi için kuralların oluşabileceği zamanın geçmiş olması, üç döngülü öğrenmede ise sistemin kurulacağı kadar zamanın geçmiş olması gerekir (Çıbıkçı, 2004, 11).

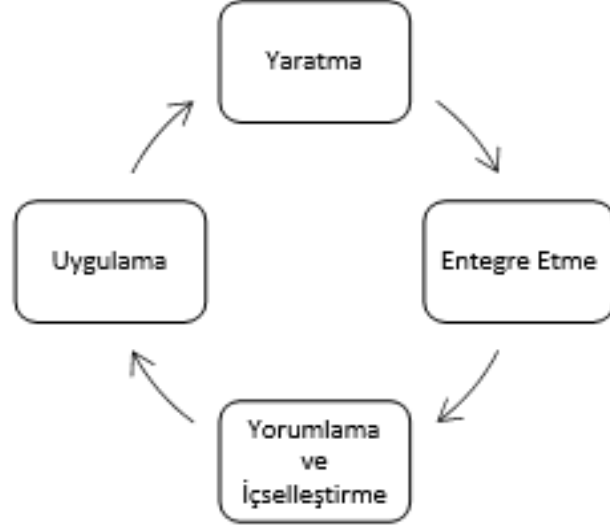
2.4. Örgütsel Öğrenme Süreci

Yaşayan bir sistem olarak örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bu sürece ilişkin literatürde birçok farklı yazar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Fakat tüm yazarların kabul ettikleri ve üzerinde birleştikleri temel noktalar vardır. Daft ve Weick örgütsel öğrenme sürecini üç ana başlık altında incelemişlerdir. Bunlar; tarama (çevrenin gözlemlenmesi ve bilgi toplanması), yorumlama (elde edilen bilgilerin çalışanlar arasında paylaşılarak ortak ve düşünsel haritalar çıkarılması) ve öğrenmedir (Daft, Weick, 1984, 286).

Dibella, Nevis ve Gould'a göre ise, bu süreç bilgi elde etme, bilginin paylaşımı ve bilgiden yararlanma aşamalarını içermektedir. Bu süreç bilginin elde edilmesiyle yetenek, görüş ve ilişkilerin oluşturulması ya da ilerletilmesi, sonraki aşamada bilginin tüm örgüte yayılması ve son olarak bilginin kullanımı ve işletmeye entegrasyonundan oluşur. Bu sayede öğrenme tüm örgüt üyeleri tarafından özümsemekte, yeni durumlar içinde genelleşebilmektedir (Dibella ve diğ., 1996, 362).

İlgili literatür incelendiğinde Dixon tarafından yapılmış olan sınıflandırmanın genel kabul gördüğü anlaşılmıştır. Buna göre örgütsel öğrenme süreci dört aşamadan oluşur. Bunlar;

- Bilginin elde edilmesi
- Bilginin paylaşılması
- Bilginin içselleştirilmesi
- Bilginin kullanılması ve saklanması



Şekil 6: Örgütsel Öğrenme Süreci

Dixon, Nancy. 1994. **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**. London. McGraw-Hill Book Company.46

2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi

Sözlükte geçen haliyle bilgi öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukufur. Değişimin ve belirsizliğin bir süreç olarak var olduğu günümüzde bilgi, örgütlerin en önemli varlıklarından biri olarak stratejik bir faktördür. Örgütler bilgiye farklı şekillerde ulaşabilir. Bilgiyi dış kaynaklardan (müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler vb.) sağlayabilecekleri gibi kendi içlerinde üretebilir, örgüt üyelerinin tecrübelerinden faydalanarak oluşturabilir, üstün performanslı diğer işletmeleri inceleyerek (kıyaslama-benchmarking) elde edebilir. Bilginin elde edilmesi örgütün tüm üyelerinin ortak sorumluluğudur.

2.4.2. Bilginin Paylaşılması

Bu aşamada farklı noktalardan sağlanan bilgiler tüm örgüte yayılarak yeni bilgi üretkenliğinde rol oynar. Elde edilen bilginin örgüt içerisindeki yayılma hızı ve doğruluğu önem kazanmaktadır. Tüm örgüt üyelerinin bilgiye ulaşamaması durumunda öğrenmenin bütünselliği bozulmuş olacaktır.

Tüm örgüt üyelerinin zekalarının sinerjik etkisi, bireysel zekanın etkisine kıyasla çok daha büyük gelişmeler oluşturabilir. Örgütte güven ve şeffaflığın olduğu bir ortamda, çalışanlar oluşan sinerjinin de etkisi ile aktif bir öğrenme

motivasyonuna sahip olacaklardır. Buradaki önemli nokta ise bilginin paylaşılmasıdır (Arslantaş, 2007, 27). Aynı zamanda örgüt kültürünün bilgi paylaşımına uygun olduğu ve tüm sistemlerin birbirine entegre olduğu örgütlerde bilgi çok daha kolay, hızlı ve eksiksiz yayılabilecektir.

2.4.3. Bilginin İçselleştirilmesi

Bilginin elde edilmesi tek başına yeterli değildir. Bilginin verimli hale gelmesi, alıcı tarafından anlaşılması, değerlendirilmesi ve özümsemesi gereklidir. Aksi durumda öğrenmenin gerçekleşmesi beklenemez (Çalık, 2003, 121). Örgüt geneline yayılmış olan bilginin anlamlı ve örgüte yarar bir hale gelebilmesi için örgüt üyeleri tarafından anlaşılması, tecrübeler ışığında yorumlanması ve son aşama olarak içselleştirilmesi gerekir. İçselleşmenin gerçekleşmediği durumda optimum düzeyde bir öğrenmeden söz etmek mümkün olmayacaktır.

2.4.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması

Öğrenme kavramını açıklarken değinildiği gibi, öğrenmenin gerçekleşmiş olması için bir davranış değişikliği olması, yani elde edilen bilginin kullanılması gerekir. Aynı zamanda kullanılmış olan bilgi daha kalıcıdır. Öğrenme sürecinin son aşamasında önem verilen nokta örgüt üyelerinin elde edip içselleştirdikleri bilgiyi kullanarak yeni bilgi üretmeleridir. Bu sayede döngü tamamlanmakta ve son aşama yeni bilgi üretimi sağlayarak ilk aşamaya bağlanmaktadır. Bu bir süreç olarak devam etmektedir. Örgüt üyelerinin bilgilerini kullanabilmeleri örgüt ikliminde hata yapma korkusu oluşturulmamasıyla ve yine üyelerin yeterli yetki alanı bulunmasıyla ilintilidir. Böyle bir örgüt ikliminde üye motivasyonu çok daha yüksek olacak ve daha başarılı sonuçlar alınacaktır.

Bir diğer önemli nokta ise örgütlerin öğrendiklerini hafızalarında barındırmalarıdır. Aksi takdirde aynı konunun tekrar ve tekrar öğrenilmesi veya örgütün geçmişte yapmış olduğu hataları yinelenmesi gibi sonuçlar oluşabilir. Fakat örgütsel hafızanın olduğu durumda öğrenilen her şey yeni öğrenilecek olanların temelini oluşturur. Örgütsel hafıza tecrübelerin birikimini ifade eder.

Dixon, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için dört aşamanın da ayrı ayrı çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu aşamaların bir bütün halinde ele alınması

sonucunda örgütsel öğrenme ve öğrenmenin bir sonucu olarak örgütsel değişimin sürekli olarak sağlanabileceğini belirtmiştir (Yazıcı, 2001, 106).

2.5. Öğrenen Organizasyonlar

İşletmeler dinamik ve değişken bir ortamda varlıklarını sürdürmektedirler. Bu değişimler işletmelerin tüm departmanlarını (üretim, pazarlama vb.) etkilemekte, değişime ayak uyduramayan işletmeler ise yok olup gitmektedir. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra, bilgi toplumunun ortaya çıkması ile değişken çevre şartları işletmeler için öğrenmeyi zorunlu hale getirmiştir. İşletmeler için öğrenme tek seferlik bir durumu değil, bir süreci ifade etmektedir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için bilgiyi aktif olarak kullanmak zorundadırlar (Bozkurt, 2003, 43).

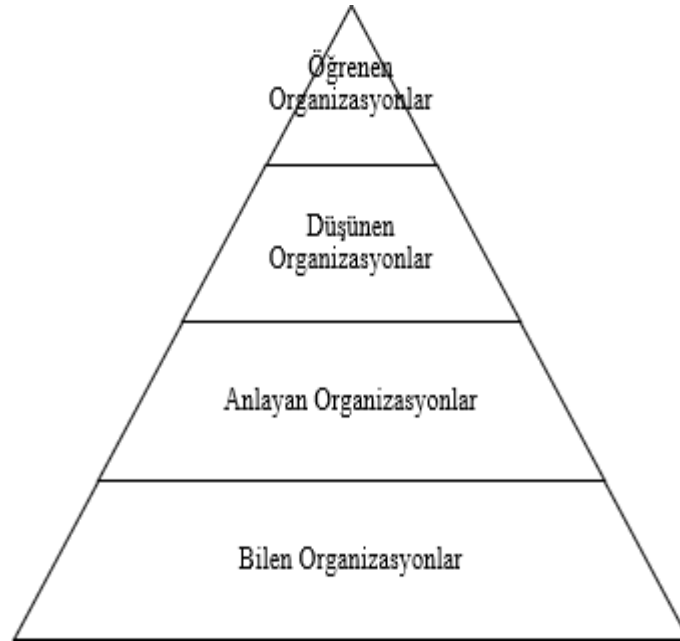
Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar üzerindeki araştırmaların geçmişi 1950'lere kadar uzanmaktadır. Fakat konu hakkındaki en sistematik yaklaşım Peter Senge tarafından, 1990 yılında yayınlanan "Beşinci Disiplin" adlı kitapta yer almıştır. Senge öğrenen organizasyonları üyelerinin hedeflerini gerçekleştirebilmek için devamlı olarak kapasitelerini geliştirdikleri; yeni, eşsiz ve sınırsız düşüncelerin ortaya çıktığı, örgüt üyelerinin sürekli olarak öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlar olarak tanımlamıştır (Senge, 2020, 18). Öğrenen organizasyon kavramı ortaya çıktığı 1990'lı yıllarda organizasyonlar için önemli bir yol gösterici olmuştur. Fakat bilginin öneminin çok daha arttığı günümüzde kritik bir öneme sahip hale gelmiştir.

Öğrenen organizasyonlar, yaşanan olaylardan sürekli olarak ders alan, elde ettiği tecrübelerini değişen koşullarda da değerlendirebilen, üyelerinin gelişimine açık bir ortam oluşturabilen ve böylece sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapıya sahip organizasyonlardır (Lick, 2006, 88). Bu organizasyonlar öğrenmenin temel bir yapı taşı ve süreç haline geldiği organizasyonlardır. Bu organizasyonlar için, çevredeki değişimlere göre kendini sürekli geliştiren, bilgiyi toplayan ve kullanan, organizasyon içerisindeki sinerjik etki sayesinde üyelerin potansiyellerini gösterebildikleri organizasyon yapısıdır (Okumuş ve diğ., 2009, 34). Bu organizasyonlarda çalışan gelişimi sürekli teşvik edilir ve beslenir, "öğrenme" işletmeye yapılan bir yatırım olarak görülür (Rosen, 1996, 177).

Öğrenerek kendisini yenileyen ve değişime uyum sağlayabilen örgütler, amaçlarına kolaylıkla ulaşarak ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmekteler (Budak, 2004, 20). Öğrenen organizasyonlar çalışanlarının fikirlerine değer veren (Marsick, Watkins, 1997, 296) onlar için sürekli öğrenme imkanları sağlayan (Pedler, 1997, 151) ortak bir vizyona sahip (Akgemci, 1999, 60) canlı organizmalar gibi öğrenme kapasitesine sahip (Özden, 2005, 147) organizasyonlardır. Örgütsel öğrenme, devam eden bir süreci ifade ederken, öğrenen organizasyon bir örgüt biçimini ifade etmektedir (Örtenblad, 2001, 125).

2.5.1. Öğrenen Organizasyonların Gelişim Süreci

Değişen çevreye uyum sağlamak, tüm canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için temel koşuldur. Dolayısıyla, dinamik bir ortamın parçası olan örgütler içinde varlıklarını sürdürmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartı “öğrenmek” ve “öğrenen organizasyon” haline gelmektir. Fakat organizasyonlar “öğrenen organizasyonlar” haline gelebilmek için süreçlerden geçerler. “öğrenen organizasyonlar” bu sürecin sonu, hedeflenen varış noktasıdır. Organizasyon yapılarının öğrenme ile ilişkilendirilen gelişimi aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 7: Organizasyonların Gelişimi

Mcgill, Michael, John Slocum. 1993. Unlearning The Organization. **Organizational Dynamics**. c.22 s.2: 67-79.

2.5.1.1. Bilen Organizasyonlar

Bilen organizasyon klasik yönetim anlayışı ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Bilen organizasyonlar iş görenlerin sorgulamadan kurallara uyduğu, standartlaşmış politika ve prosedürlerin var olduğu organizasyon yapılarıdır. Bu organizasyonlarda yapılan değişiklikler var olan sisteme aykırı olmayan, öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkmamış, ürünlere yapılan ufak tefek ekleme ve yeniliklerle sınırlıdır. Bilen organizasyonlar öğrenmeye gereksinimi olmadığı sürece başarılı olabilirler (Luthans, 1995, 42). Bilen organizasyonlarda var olan yüksek kontrol seviyeleri, baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma yapısal özellikleri öğrenme engelini oluştururlar (Mocan, 1998, 10). Dolayısıyla bu organizasyonlarda iş görenler kişisel gelişim olanaklarını kaybederlerse, hoşlanmadıkları bir işte her gün makine gibi çalıştıkları bir duruma düşerler (Çam, 2002, 62).

2.5.1.2. Anlayan Organizasyonlar

Anlayan organizasyon neo-klasik yönetim anlayışı ile ortaya çıkmış bir kavramdır. 1970 yılları sonrasında konjonktürde meydana gelen değişimler, teknolojik gelişmeler, rekabet artışı vb. sebeplerle işletmeler “en iyi tek bir yol” anlayışından vazgeçmişlerdir. Bunun yerine farklı iyiler olabilir düşüncesi oluşmuştur.

Anlayan organizasyonlarda bilen organizasyonlardan farkı, “insan” unsuruna verilen önemdir. Bilen organizasyonlarda var olan çok sıkı kontrol ve kurallar yerini kurum kültürüne önem verilen bir ortama bırakmıştır. Kurum kültürünün oluşturduğu değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları kadar etkilidir. Bu organizasyon anlayışında organizasyon üyeleri işletmeye bağlı ve ait olma duygusunu yaşamaktadır. Buna rağmen, kurum kültürünün esnek olmaması, yeniliklere kapalı olması gibi sebeplerle bilen organizasyonların öğrenme süreçleri için engel oluşturmaktadır (Mocan, 1998, 11).

2.5.1.3. Düşünen Organizasyonlar

Düşünen organizasyonların odağında problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi vardır. Oysa önemli olan ve kalıcı çözüm getirilebilmesini sağlayan temel unsur problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve çözüme ulaştırılmaya çalışılmasıdır. Düşünen organizasyonun temelinde “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama

nedenler üzerinde düşünme” görüşü vardır (Koç, 2006, 71). Dolayısıyla düşünen organizasyonlar bir aksaklık durumunda bunu ivedilikle düzeltebilecek sistem ve modeller kurarken, nedenine odaklanıp sorunu tamamen ortadan kaldırma üzerine bir çalışma yapmaz.

2.5.1.4. Öğrenen Organizasyonlar

Hiçbir organizasyon mükemmel doğmaz mükemmel olmayı “öğrenir”. Öğrenen organizasyonların bir takım ortak özellikleri olduğu gözlemlenmiştir. Her bireyin sürekli gelişimine önem vermesi, takımın ortak vizyonunun oluşması, takım üyelerinin önyargılarından sıyrılabilmeyi başarması, takımın kolektif zekasının bireysel zekanın üzerinde olması ve takım üyelerinin üzerinde çalıştıkları sistemi ve onun üzerindeki etkilerini anlamış olmaları gerekir (Mocan, 1998, 10-11). Öğrenen organizasyonlar; organizasyonel gelişim sürecinin son aşamasıdır. Öğrenen organizasyonlar sürekli olarak organizasyonel bir dönüşüm içerisindedir. Hedef noktasını bilen ve o noktaya varabilmek için sürekli öğrenen, bilgiyi kullanmayı bilen organizasyonlardır (Austin, Hopkins, 2004, 11). Öğrenen organizasyonların diğer organizasyon yapılarından en büyük farkı değişime olan yaklaşımlarıdır. Değişim öğrenmeyi yönlendiren ve gerçekleştiren temel girdidir (Şahin ve diğ., 2014, 160). Hiçbir organizasyon mükemmel doğmaz. Mükemmel olmayı “öğrenir”. Öğrenen organizasyonların ortak özellikleri arasında, her bireyin kendi sürekli gelişimine önem verdiği, ortak vizyonun mevcut olduğu, önyargsız takım üyelerinin varlığı, takımda kolektif zekanın bireysel zekanın üzerinde olması sayılabilir (Mocan, 1998, 10-11).

Öğrenen organizasyonlar bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonların özünde “dönüşüm”, dış etkilere karşı tepki olarak ise “değişim” vardır.

2.5.2. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

Öğrenen organizasyon kavramının gelişimine büyük katkıda bulunan Peter Senge, “Beşinci Disiplin” adlı kitabında bir örgütü öğrenen bir organizasyona dönüştürebilen ve öğrenen organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede rol oynayan beş temel disiplini ortaya koymuştur. Senge disiplin kavramı ile zorla kabul ettirilen bir düzen veya cezalandırma aracından değil, uygulamaya konması için incelenmesi

ve hâkim olunması gereken bir teori ve teknikler bütününden bahsetmektedir. Yani yetenek ve becerilerin ortaya çıkması için takip edilmesi gereken bir gelişim yolu olduğundan bahsetmiştir. Bu disiplinler özelinde, insanların düşündükleri, istedikleri, aralarındaki ilişkileri ile öğrenme süreçleri ile ilgilenir (Senge, 2020, 9-17). Beş disiplin ayrıntılı olarak aşağıda incelenmiştir:

2.5.2.1. Kişisel Ustalık

Örgütler bireyler aracılığı ile örgütsel boyutta öğrenmeyi gerçekleştirip, öğrenen birer organizasyon haline gelebilirler. Bu sürecin en temelinde öğrenen bireyler yer almaktadır. Burada bahsedilen bireyler temelde sürekli öğrenme isteği var olan, kişisel görme ufkunu daima geliştiren, hep bir hedefi olan ve harekete geçebilecek motivasyonunu kaybetmeyenlerdir.

Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler hayatta varmak istedikleri sonuçları yaratma yeteneklerini sürekli geliştirirler. Bu kişilerin bazı temel karakteristik özellikleri bulunur. Vizyonları somut bir çağrı niteliğindedir. Değişime direnmez, değişime ön ayak olmayı hedeflerler. Sürekli sorgular, sürekli öğrenmek ister ve öğrenmeyi bir süreç halinde yaşarlar. Bu kişiler bilgisizliklerinin, eksikliklerinin bilincindedirler (Senge, 2020, 163). Kişisel ustalık sahip olunan bir şey değil, hayat boyu devam eden bir süreçtir.

2.5.2.2. Zihinsel Modeller

Zihni modeller, kişilerin davranışlarını ve dünya görüşlerini etkileyen, farkında olunmadan zihinde var olan kökleşmiş kabullenmeler, genellemeler ve hatta simgelerdir. Zihni modeller kişinin yalnızca dünya görüşünü belirtmez, aynı zamanda eyleme nasıl geçtiğini de belirler (Senge, 2020, 198). Zihni modelleri farklı olan kişiler, aynı olayı değişik şekillerde görecektir ve algılayacaklardır. Dolayısıyla ortaya birbirinden farklılaşmış tepkiler çıkacaktır.

Kişilerin olduğu gibi organizasyonlarında zihinsel modelleri vardır. Organizasyonlar zihinsel modelleri ile çalışma kapasitelerini geliştirmek, kabiliyetlerin öğrenilmesi ve pratikte kullanılmasının sağlanması gibi kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirmektedir. Organizasyonlardaki kilit karar alıcı kişilerin zihinsel modelleri organizasyonu da etkilediği için önem arz etmektedir (Senge, 2020, 206). Bir organizasyonda çalışanlar değişebilir, organizasyonun

yönetim yapısı vb. değişebilir. Ancak organizasyonun değerleri, normları ve belleği yani zihinsel modelleri korunur. Bir işletmede yer alan çalışanlar, yöneticiler ve yönetim biçimleri değişebilir. Ancak organizasyonun belleği, davranışları, normları, değerleri ve zihinsel modelleri korunur (Easterby, 1997, 1090).

2.5.2.3. Paylaşılan Vizyon

Vizyon; şirket geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda oldukları üstü kapalı ya da açık olarak anlatılmayı gerektirir. İşletmelerin vizyonları değişim sürecinde üç amaca hizmet eder. Değişimin genel yönünü aydınlatır, kişileri doğru adımlarla hareket etmeye motive eder, son olarak kişi sayısı fark etmeksizin tüm organizasyon üyelerinin hızlı ve etkili bir şekilde eşgüdüm sağlamasına yardımcı olur (Kotter, 1998, 11).

En basit haliyle vizyon “Ne yapmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonun, kişilerin kafalarında taşıdıkları duygu ve düşünceleri olduğu gibi, paylaşılan vizyon ise bir organizasyonun tüm üyelerinin ortak duygu ve düşünceleridir. Bu ortak payda ile organizasyon “onların şirketi” olmaktan çıkarak “bizim şirketimiz” felsefesinin olduğu bir yapıya dönüşür. Fakat bunun için organizasyon vizyonları tüm üyeler tarafından özümsemelidir (Senge, 2020, 229-231). Öğrenen organizasyonlar için paylaşılan vizyon kritik değerdedir. Çünkü bu sayede örgütte öğrenmenin gerekliliği olan enerji ve odaklaşma oluşur.

2.5.2.4. Takım Halinde Öğrenme

“Takım halinde öğrenme hizalanma ve birtakım üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir. Ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Aynı zamanda kişisel ustalık üzerine de kurulur, çünkü yetenekli takımlar yetenekli bireylerden oluşur.” (Senge, 2020, 258).

Takım halinde öğrenme disiplinin temelinde diyalog vardır. Diyalog sayesinde, takım içerisinde öğrenmeyi aksatan durumlarda öğrenilebilir. Modern organizasyonlarda, temel öğrenme bireyler üzerinden değil, takımlar üzerinden gerçekleşir. Dolayısıyla bireysel öğrenme aşamasından başlayan süreç öğrenen organizasyonlar için çok önemlidir (Easterby, 1997, 1090). Öğrenen organizasyon haline gelebilmek için takım halinde öğrenilmelidir. Beş disiplinin birbirleriyle yoğun ilişkisi olduğu gibi, takım halinde öğrenmenin de diğer disiplinlerle ilişkisi

vardır. Kişisel yetkinliğe sahip, kişisel vizyonu örgüt vizyonu ile eşleşen, zihni modellerini bu duruma uyumlu hale getirmiş bireyler takım halinde öğrenilirler. Bu dört disiplinin birbirleriyle bütünleşik bir şekilde çalışmasını sağlayacak ise beşinci disiplin olan “sistem düşüncesi”dir (İstar, 2006, 69).

2.5.2.5. Sistem Yaklaşımı

İşletmelerdeki fonksiyonel bölümlerin yöneticileri genellikle yalnızca kendi bölümlerine ait sorunların çözümleri üzerine yoğunlaşırken, çok az yönetici bir bütün olarak bakıp organizasyonel sorunlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Hâlbuki organizasyonlar bütüncül bir bakış açısıyla irdelenip değerlendirildiklerinde başarılı olabilmektedir. Organizasyonel süreçte birbirinden farklı ve bağımsız görünen birçok olay esasında birbirleriyle ilişkili bir sistemin parçalarıdır. Sistem düşüncesi tüm disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir pratik bütünü haline getiren disiplindir. Bu sebeple beşinci disiplin olarak adlandırılır. Sistem düşüncesi bütünün, tüm parçaların toplamından daha fazlası olduğunu vurgular. Sistem düşüncesinin iki temel taşı vardır. Bunlar; pekiştirici geri besleme süreci ve dengeleyici geri besleme sürecidir (Çam, 2002, 83-84). Pekiştirici geri besleme süreci genellikle yapılan işlerin büyümekte olduğu dönemde öneme sahiptir. Bu süreç hem olumlu hem olumsuz olabilir. Her iki durumda da etkisi çok kısa sürede çok hızlı bir şekilde büyür. Dengeleyici geri besleme süreci ise hedefe yönelik bir davranış olduğunda başarılıdır. Dengeleyici geri besleme süreçleri her yerde vardır. Tüm hedefe yönelik davranışların temelindedir.

Sistem düşüncesi disiplininin özünü karşılıklı etkileşim ve değişim süreçlerin hakimiyet oluşturur. Olayların bir döngü içerisinde olduğu bilinir (Senge, 2020, 84). Dolayısıyla sistem düşüncesi neden ve sonuçlara odaklanır. Kısa vadeli çözümler yerine uzun vadeli sistematik problemlere yoğunlaşır. Bu sayede problemlerin altında yatan sebeplere çözüm üretilmeye odaklanır.

2.6. Öğrenen Organizasyonların Temel Nitelikleri

Garvin (1993) öğrenen organizasyonların pratikte varlığını sağlayan temel bileşenlerinin mevcut olduğunu belirtmiş ve bu bileşenleri beş ana başlık altında sınıflandırmıştır.

Yöneticiler bu beş bileşeni bir görev düşünmeli ve öğrenmenin sürekliliği için günlük işlemlere bu faaliyetleri entegre etmelidirler. Bu bileşenler;

- Sistematik Problem Çözme
- Yeni bilginin yaratılması
- Tecrübelerden ve geçmişten öğrenme
- Başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalardan öğrenme
- Kurum içi bilgi transferidir.

2.6.1. Sistematik Problem Çözme

Sistematik problem çözebilmenin temel unsurları, problemin teşhisinde bilimsel yöntemler ile hareket etmek, verileri değerlendirerek kararlar almak ve bu değerlendirmeleri istatistiksel yöntemler kullanarak yapmak. Tüm bu unsurlar toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme felsefesinden hareketle listelenmiştir (Arslan, 2001 ,269).

Öğrenen organizasyonlarda, örgüt içerisinde çalışanların yukarıda anlatıldığı şekilde problemleri çözmeleri beklenmektedir. Muğlaklıktan ve bilimsel metotlardan uzak bir problem çözüm yöntemi benimsenmemesi, çalışanların daha disiplinli ve detaylara önem veren bir çalışma tarzı geliştirmelerine bağlıdır.

2.6.2. Yeni Yaklaşımların Denenmesi

Çalışanların yetenekleri tek başına yeterli olmayıp aynı zamanda merak duygusunada sahip olmaları beklenmektedir (Yazıcı, 2001, 156). Merak duygularının bir sonucu olarak çalışanlar sürekli sorular sorup, cevap arayacaklardır. Dolayısıyla öğrenme doğacak, yeni bilgiler oluşturulacaktır. Yeni bilgilerin oluşturulma sürecinde AR-GE faaliyetleri sistematik olarak yürütülmelidir (Arslan, 2001, 270).

2.6.3. Tecrübelerden ve Geçmişten Öğrenme

İşletmeler, düzenli aralıklarla olumlu ve olumsuz tecrübelerini sistematik bir şekilde incelemeli ve değerlendirmelerini de organizasyon üyelerinin hepsinin şeffaflıkla ulaşabileceği şekilde muhafaza etmelidir. Bu noktada önemli olan örgütün verimli başarısızlıklar ile verimsiz başarılar arasındaki değer farkını görebilmesidir (Senge, 2020, 43).

Daha önce bahsedildiği gibi öğrenen organizasyonların ayırt edici özelliklerinden bir tanesi, örgüt üyelerinin hata yapmaktan korkmayacakları bir örgüt ikliminin var olmasıdır. Dolayısıyla yapılan hatalar öğretici birer tecrübe şeklinde değerlendirilir ve öğrenme sürecine pozitif katkıda bulunur. “Korku, hataların ve doğrunun gizlenmesi ve etkinliğin azalması sonucunu doğurur.” (Deming, 1993, 59).

2.6.4. Başkalarının Tecrübelerinden ve En İyi Uygulamalarından Öğrenme

Öğrenme yalnızca örgüt içi kaynak veya bireyin kendi analizleri ile gerçekleşmez. Dış çevre faktörleri de öğrenmeye kaynak oluşturabilir. Örgütler öğrenirken kendi gelişimleri üzerinden bir kıyaslamaya gidebilecekleri gibi, aynı hedef ve doğrultudaki diğer örgütlerle de kıyaslama yapabilirler. Kıyaslama (benchmarking) yoluyla örgütler, bilinçli olarak, faaliyet alanlarındaki başarılı firmaların uygulama süreçleriyle kendi uygulamalarını karşılaştırır ve elde ettiği sonuçları, kendini geliştirmek için kullanır (Çıbıkcı, 2004, 25). Kıyaslama süreci dört adımda gerçekleşmektedir. İlk adım örgütün kendi kıyaslama eşinin performans düzeyinin ölçülmesi, sonraki adım olarak ölçülen düzeyinin süreç ve uygulamaların karşılaştırılması. Karşılaştırma sonucu kıyaslama eşinden öğrenilenlerin örgüte aktarılması ve son olarak en baştaki amaç olan gelişmenin gösterilmesi (Çıbıkcı, 2004, 26).

Kıyaslama kadar etkili bir diğer kaynak da “müşteriler”dir. Müşteriler güncel ürün bilgisi, rekabetçi yaklaşımlar, değişen tercihler konusunda fikir, hizmet ve kullanım şekilleri konusunda geri besleme (feedback) sağlayabilirler (Garvin, 1993, 86). Organizasyon ve müşteriler arasında karşılıklı etkileşime dayalı bir sistem oluşur ve katılımcı bir anlayış ile öğrenme bir süreç haline gelir.

2.6.5. Bilgiyi Tüm Organizasyona Aktarma

Öğrenen organizasyonlar, vizyoner öğrenmeyi ve düşünmeyi organizasyonun tamamına yayabilen organizasyonlardır. Bu tip organizasyonlarda tüm örgüt üyeleri bilgiye doğru ve hızlı bir şekilde ulaşmaktadırlar. Bilgiler tüm organizasyona şeffaf ve doğru bir şekilde yayıp, organizasyon üyeleri tarafından paylaşıldıkça öğrenen organizasyon olmanın gerekliliği açıklık iklimi ve sınırsız organizasyon anlayışına daha da yaklaşırlar (Pınar, 1999, 72). Dolayısıyla paylaşımın, şeffaflığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın birleşmesinin bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkmaktadır (Yazıcı, 2001, 160).

Örgüt içerisindeki bilginin transferinde en yaygın yöntemler olarak yazılı ve sözlü raporlar, geziler, ziyaretler, eğitim ve yetiştirme programları ve rotasyon programları gibi uygulamalar kullanılmaktadır (Garvin, 1993, 87).

Bilginin örgüt geneline yayılmasının bir diğer yararı, örgüt hafızasının kaydına alınmasıdır. Örgüt üyelerinde meydana gelen değişimler böylece organizasyon yapısını etkileyemeyecek ve öğrenen organizasyonlar kendi kendilerini yenileyip, sürekli iyileştiren döngülerini devam ettirebileceklerdir.

2.7. Örgütlerde Öğrenme Engelleri

Çoğu organizasyonun iyi öğrenememesi bir tesadüf sonucu oluşmaz. Bizlere öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli, temel öğrenme yetersizliklerini organizasyonun tasarlanma ve yönetim şekli, çalışanların iş tanımı oluşturur. Starkey (1996) yapmış olduğu çalışmada insanların öğrenemedikleri durumda bilgileri güncel olmayan, yürüyen birer ansiklopediye dönüşeceklerini belirtmiştir. Yeni bilgilere ulaşmak ve öğrenme yetersizliklerini aşmak, örgütler için yaratıcı yıkım sayesinde meydana gelebilir. (Starkey, 1996) Öğrenme yetersizlikleri tüm organizasyonları bir ölçüde istila etmiştir. “Atılacak ilk adım, öğrenme yetersizliğini teşhis etmektir” (Senge, 2020, 38).

2.7.1. Pozisyonum Neyse Ben Oyum

İnsanların işlerine sadakati dolayısıyla kimlikleri ile işlerini özdeşleştirme durumudur. Bu durumdaki örgüt üyeleri kendi işlerine çok odaklanıp, sistemin geri kalanından soyutlanırlar. Öğrenen organizasyonların beş disiplininin biri olan ve diğer tüm disiplinleri kaynaştıran sistem düşüncesi bu noktada varlığını koruyamaz. Bu durumdaki üyeler örgütten soyutlandıkları için örgüt ile öğrenemez ve verimli çalışamazlar. Çalışma alanlarını yalnızca kendi pozisyonları ile sınırlar, tüm tabloyu göremezler (Senge, 2020, 38). Dolayısıyla ortak çalışmaların sonuçlarında sorumluluk üstlenmezler. Kişiler çıkan sorunun kendilerinden kaynaklanan kısmını göremediğinden, organizasyon kendini geliştiremez ve sorunları dışarıdan birinin çıkardığına inanırlar (Özden, 2005, 150-151).

2.7.2. Düşman Dışarıda

Örgüt üyeleri yalnızca kendi iş ve birimlerine yoğunlaştıklarında, eylemlerinin yalnızca kendi birimlerini etkilediği yanlışına düşerler. Eylemlerinin sonuçları organizasyona bir problem olarak döndüğünde, hatayı organizasyonun diğer birimlerinde ararlar. Dolayısıyla organizasyonun diğer birim üyelerini kabahatli bulurlar.

Hem organizasyon içerisinde böyle bir iklimin var olması hem de organizasyon üyelerinin bütüne bakamıyor olması öğrenen organizasyon olunması önünde çok büyük engel oluşturur. Sorunun kaynağını sürekli olarak dışarıda arama, yani düşmanı sürekli dışarıda arama, kişilerin kendini değerlendirmemesi (öz değerlendirme), üretkenlik, sorunun temeli görülemediği için doğru çözümler sunamama ve eleştirememe gibi sonuçlar doğacaktır.

Bu durum organizasyonun önünde bir öğrenme engeli oluşturacaktır. Öğrenen organizasyonlar, sorunun kaynağını kendilerinde arayan organizasyon üyelerine sahip olduklarında, kendilerini geliştirme fırsatı bulabilecek ve öğrenme süreçlerinde başarılı olabileceklerdir (Yazıcı, 2001, 142).

2.7.3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu

Örgütler zaman zaman sorunlarla karşılaşabilmektedir. Zamanla edinilen tecrübe ile örgütler öğrenmişlerdir ki, karşılaşılan sorunlar ancak örgüt üyelerinin sorumluluk üstlenmeleri, başkalarından beklemeksizin kendileri adım atmaları durumunda kriz boyutuna ulaşmadan çözülebilmektedir (Senge, 2020, 40). Bu noktada sorumluluk üstlenip etkin olmaktan bahsediliyor olsa da bu ince çizgi çoğu kimselerce aşıp tepkisel davranmaya varabilmektedir. Olaylara karşı saldırgan tutum almak etkin olmak ile bir tutulamaz.

Aynı zamanda sürekli olarak etkin olmak tepkisel olmanın örtük halidir. Tepkisellik beraberinde dışarıdaki düşmana karşı gittikçe saldırganlaşılan bir tutumu getirecektir. Gerçek etkinlik problemlerin oluşum aşamasına yapılan katkıların farkında olunması ile başlar. Bu durum daha somut ve gerçekçidir, duygusal durumumuzla dolayısıyla tepkisel davranmakla bir ilgisi yoktur.

2.7.4. Olaylara Takılıp Kalma

Toplumların ve dolayısıyla organizasyonların varlıklarını tehdit edebilecek oluşumlar genellikle zamanla ve kademeli olarak gerçekleşmektedir (Senge, 2020, 42). Dolayısıyla örgüt üyelerinin kısa süreli ve uzun vadede örgütü etkilemeyecek, kolaylıkla çözüme kavuşturabilecek sorunlara takılması örgütsel öğrenmenin önünde engel oluşturacaktır (Dymock, McCarth, 2006, 527). Olaylara takılıp kalan organizasyonlar bu anlamda başarıyı yakalayamayacaklardır. Muhtemelen gerçekleşecek olaylara karşı organizasyonlar açısından yapılabilecek en pragmatik davranış, öncesinde bunları öngörebilmek ve üzerinde düşünülmüş tepkiler verebilmek olacaktır.

2.7.5. Haşlanmış Kurbağa Meseli

Bir kurbağa kaynayan suyun içerisine bırakıldığında sıcaklığı hemen fark edecek ve dışarı atlamaya çalışacaktır. Oysaki aynı kurbağa normal sıcaklıkta bir suyun içerisine koyulduğunda halinden memnun görünecektir. İçerisine koyulduğu su yavaş yavaş ısıtıldığında, bunu fark etmeyecek, fark ettiği noktada ise artık dışarı atlayabilecek hali kalmamış olacaktır. Suya ilk konulduğu sırada kurbağanın dışarı atlamasına engel herhangi bir durum olmamasına rağmen, kurbağa konumunu koruyacaktır. Neden? Çünkü kurbağa ani değişimleri algılayabilirken, yavaşça meydana gelen bu değişimi algılayamamıştır (Senge, 2020, 42). Örgütlerde bu örneğe benzetilmiştir. İşletmeler birçok farklı sebeple bu duruma düşebilmektedir. Elde edilen başarıdan kaynaklı rehavete düşme, üst yönetimin yeniliklere olan körlüğü, hiyerarşik yapı, organizasyonel büyümeye odaklanıp üretken büyümeye odaklanılmaması gibi sebepler sayılabilir (Richardson ve diğ., 1994). Bu durumda varlıklarını uzun vadede sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. Yavaş gelişen olayların fark edilebilmesi için ise telaşlı hızlanmayı yavaşlatıp, çok ince ve görülmesi zor olana odaklanması gerekir.

2.7.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali

En hızlı ve etkili öğrenme şekli tecrübedir. Tecrübe eder, sonuçlarını yaşar ve yeni bir eylemde bulunuruz. Ancak bazı olayların sonuçları kısa vadede görülemediğinden, bu olaylarda tecrübe sonucu öğrenmek mümkün olmayacaktır. Bu durumda doğru analizler ve çıkarımlar yapılamayacaktır (Buchanan, 1974, 537). Organizasyonlar sonucun yıllar önce alınmış bir karar, atılmış bir adım dolayısıyla

ortaya çıktığının çoğunlukla farkına varmazlar. Bu kararlar, sınama-yanılma ile öğrenmeye imkân tanımayacak kararlardır. Burada önemli olan organizasyonların kilit karar alıcı noktalarına doğru insanların atanmasıdır.

2.7.7. Yönetici Takım Miti

Organizasyonların yöneticileri, farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden sağduyulu ve tecrübeli kişilerin bir araya getirilmesi ile oluşur. Organizasyon için kritik ve karmaşık sorunların çözümü bu kişiler aracılığıyla gerçekleşir (Senge, 2020, 44). Çoğu organizasyonda kritik kararlar yöneticilere bırakılır ve yöneticilerin bu kararları verebilecek kapasitede olduğuna inanılır. Bundan dolayı “öğrenme” yalnızca bu kişilerin görevi gibi algılanır. Oysaki öğrenen bir organizasyonun gerekliliklerinden biri tüm örgüt üyelerinin aynı anda “öğrenme süreci” içerisinde olmasıdır. Maalesef, çoğunlukla yönetici takım onlara havale edilen bu kritik kararları da alabilecek kapasiteye sahip değildir (Özden, 2005, 153). Yönetici takım, tehdit edici veya rahatsız edici bir sorun ile karşılaştığında “takım olma hayali” ortadan kalkar. Fakat rutin konularda fonksiyonlarını iyi bir şekilde yerine getirebilirler (Argyris, 1990, 164).

Yukarıda açıklanmış olan durumlarda organizasyonların “öğrenen organizasyon” haline gelebilmeleri mümkün olmayacaktır. Organizasyonlar, çalışanlarının öğrenmesi aracılığı ile öğrenen organizasyon haline gelmektedir. Fakat bunun gerçekleşebilmesi için öncelikle çalışanların önündeki engeller kaldırılmalıdır. Sonrasında bireyler zaten doğalarının da bir gereği olarak öğrenme süreci içerisinde olacaklardır. Yöneticilerin bu anlamda atabilecekleri, en önemli adım bu engelleri kaldırmaktır (Özden, 2005, 153-154). Organizasyonların öğrenebilmeleri için her şeyden önce bu engellerin farkında olmaları gerekir. Çoğu zaman tüm bu engeller sistem içerisindeki yoğunluk nedeniyle görünmez olurlar (Senge, 2020, 46).

3. REKABET STRATEJİLERİ

3.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda kullanılmaya başlanmış olup, 20.yüzyıl ortalarından itibaren yönetim yazınında yerini almıştır. Türk Dil Kurumu strateji kavramını “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” (www.tdk.gov.tr, [10.11.2020]) olarak tanımlamaktadır.

Yönetim bilimi perspektifinde strateji işletmeye yol gösterme ve işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi amacıyla, işletmenin kendini ve çevresini kesintisiz analiz etmesi, amaçların belirlenmesi adımların planlanması ve işletmenin kaynaklarının revize edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998, 19).

Strateji, organizasyonun var olan kaynaklarını optimum düzeyde kullanmasını sağlayan ve uzun dönemi kapsayan kararlarıdır. Doğru stratejileri sayesinde işletmeler çevreleri ile uyumlu bir şekilde sürekli gelişip olası planlanmamış değişimlere karşı dirençli hale gelebilmektedirler (Barutçugil, 2004, 54). Aynı zamanda strateji, Eren (2000) tarafından işletmenin fonksiyonları arasında koordinasyonu sağlayan, genel amaçların belirlenmesinde rol oynayan özellikleri düzenleyen, işletmelerin optimum noktayı yakalamasını sağlayan tüm seçimsel kararlar bütünü olarak tanımlanırken, Thompson ve Strickland (1996) stratejiyi işletmelerin örgütsel hedeflerine ulaşmaları için kullandıkları yönetim yaklaşımları olarak, David (2009) uzun vadede hedefleri gerçekleştirme araçları olarak tanımlamıştır.

3.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim kavramı literatürde birçok farklı araştırmacı tarafından farklı yönleri ele alınarak tanımlanmış bir kavramdır. Glück ve Lawrence(1988) etkili amaçlar geliştirmek, uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmekten oluşan bir

süreç, Dinçer (1998) işletmenin dış çevre ile olan ilişkilerinin koordine edilmesi için atılacak adımların planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve son olarak kontrol edilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda İşletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kâr elde ettiği, varlığının devamı için tüm yetenek ve kaynaklarının etkili kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Ülgen, Mirza, 2007,18).

Stratejik yönetim kavramı geleceğe ait planlamadan ziyade, canlı bir organizma gibi varlığını sürdüren, çevresi sürekli değişim halinde olan işletmeler için mütemadiyen güncellenmesi gereken kararları ifade eder (Barutçugil, 2004, 54).

İşletmelerin stratejileri nihai hedeflerine ulaşırken izlemeleri gereken, rakiplerine üstünlük sağlayabilecekleri yol olarak tanımlanabilir. Stratejilerin belirlenmesinin genel olarak üst yönetimin görevi olduğu, uygulama safhasında orta ve alt kademe yöneticilere ulaştığı bilinmektedir. Her ne kadar stratejik yönetim genel yönetime ait özellikleri bünyesinde barındırıyor olsa da kendine has, ayırt edici birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır;

- Tepe yönetimin bir fonksiyonudur.
- İşletmenin uzun vade planları ile ilgilenir.
- İşletmeyi bir sistem olarak görür, bütüncül bir bakış açısı ile ele alır.
- İşletmeleri açık sistem olarak tanımlar.
- İşletmenin amaçları ile toplum menfaatini bir bütün olarak ele alır.
- Alt departman yöneticilerine rehber niteliğindedir.
- İşletmenin kaynaklarının etkin bir şekilde dağılması ile ilgilenir.
- Karar verirken kullanılan bilgilerin kaynakları ve verileri farklıdır (Dinçer, 1998, 36-38).

Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim karşılaştırması Şekil 8'de yer almaktadır.

	FONKSİYONEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
ODAK NOKTASI	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç stratejiler
AMAÇLARI	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir kârlılık	Geleceğe yönelik kârlılık ve büyüme
SINIRLAMALARI	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
SONUÇLARI	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
BİLGİ KAYNAĞI	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
VERİ YAPISI	Çok sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
ÖRGÜT YAPISI	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
LİDERLİK	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
PROBLEM	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
PROBLEM ÇÖZME	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
ZAMAN, RİSK	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

Şekil 8: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

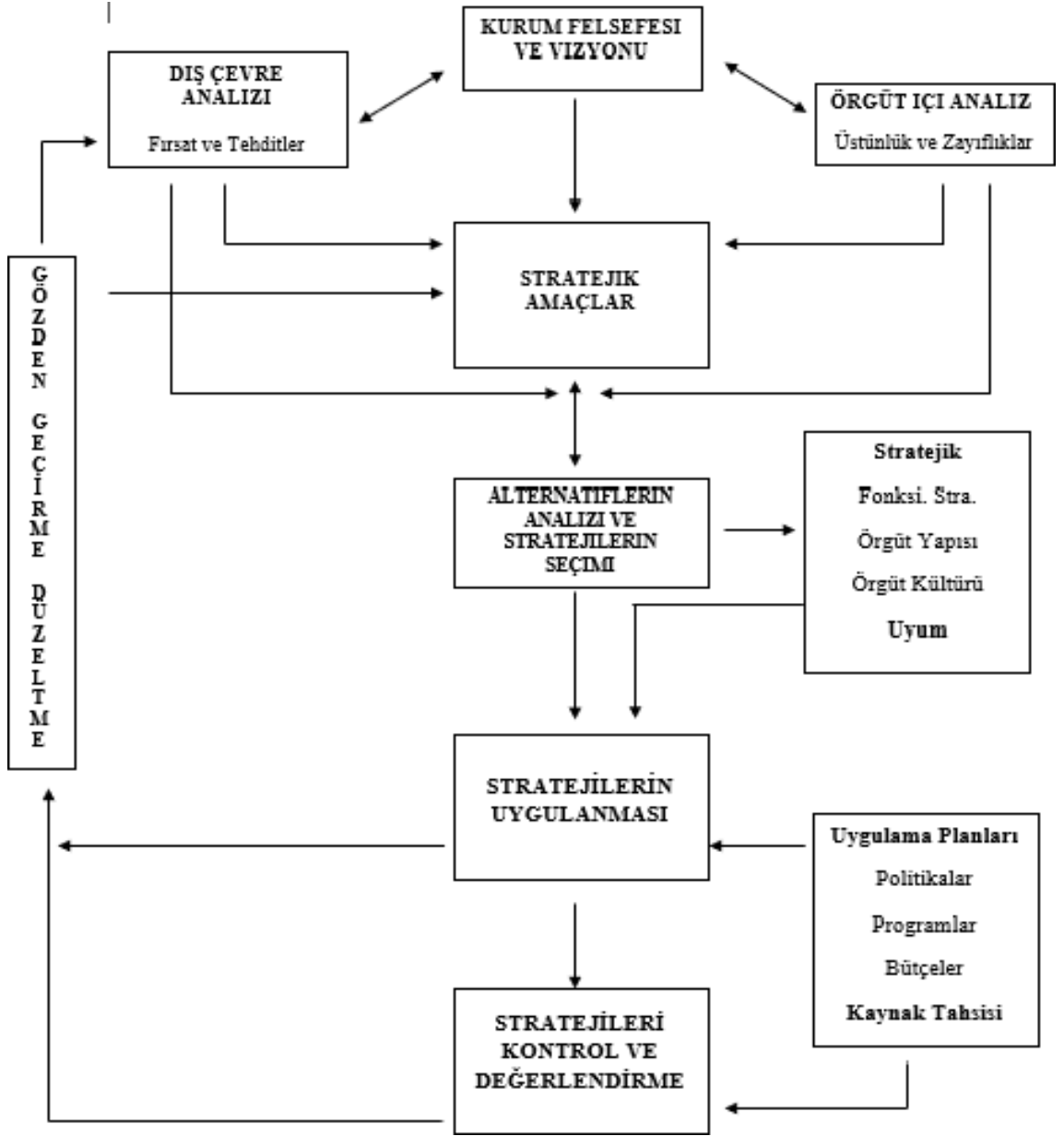
Diğer, Ömer.1998. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul. Beta Yayıncılık.37

3.3. Stratejik Yönetim Süreci ve Safhaları

Eren (1990) basit haliyle stratejik yönetimi stratejilerin planlandığı, uygulandığı ve değerlendirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Dinamik bir sistemin parçası olduğunun farkında olan her işletme bu sürecin devamlı olarak yinelenmesi gerektiğinin bilincindedir.

Stratejik yönetim süreci üç safhadan oluşur:

- Stratejilerin Geliştirilmesi
- Stratejilerin Uygulanması
- Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi



Şekil 9: Stratejik Yönetimin Süreci ve Uygulama Safhaları

Dinçer, Ömer.1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul. Beta Yayıncılık.48

3.3.1. Stratejilerin Geliştirilmesi

İşletmeler uygulanacak stratejileri geliştirirken, kendi yetenek ve noksanlıklarını analiz etmeleri sonrası, alternatif stratejiler arasından en uygun olanı seçerler (Aktan, 2005, 97). İşletmelerin stratejilerini geliştirmeleri üç safhada gerçekleşir. Bunlar:

Dış Çevre Analizi: İşletmenin içinde bulunduğu piyasanın mevcut durumu ve gelecekteki olası durumu analiz edilerek işletmenin karşı karşıya kalabileceği olası tehditler veya oluşabilecek fırsatlar analiz edilir.

İşletme Analizi: İşletmenin sahip olduğu kaynaklarının ve yeteneklerinin olası senaryolar perspektifinde analiz edilmesi sürecidir.

FÜTZ (SWOT) Analizi: Dış çevre ve işletmenin sahip olduğu varlıklarının analizi sonrası işletmenin hedefleri, değerleri ve öncelikleri belirlenir. (Dinçer, 1998,49-51) Bu aşamada çevre analizi ve işletme analizi birlikte incelenir.

3.3.2. Stratejilerin Uygulanması

Belirlenen stratejilerin uygulanması öncelikli olarak tepe yönetimin sorumluluğundadır. Uygulamada beklenmeyen sorunlarla karşılaşılabilmesi için bu aşama büyük önem arz etmektedir. Organizasyonel yapının belirlenen stratejiler çerçevesinde düzenlenmesiyle başlayan bu aşama uygulamaya yönelik plan ve programların yapılması süreciyle seyrederek (Dinçer, 1998, 51-52).

3.3.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin son basamağını oluşturan bu safhada, geliştirilen ve uygulanan stratejilerin istenilen sonuçlara ne derecede ulaştığını, performans değerlendirmesini ve kontrol mekanizmasını kapsar. Öngörülenden farklı bir sonuca ulaşılması durumunda sorun tespit edilir ve stratejik yönetim süreci yeniden şekillenir (Okumuş ve diğ., 2014, 41).

Stratejinin belirlenmesi, uygulanması ve son aşamada sonuçların değerlendirilmesi iş yönetimi sürecinin en önemli kısımlarındandır. Yapılan çalışmalar, stratejilerini belirleyen ve uygulama politikasını takip eden işletmelerin diğerlerinden çok daha iyi performans gösterdiğini kanıtlamıştır (Aytekin, 2003, 152).

3.4. Strateji Türleri

Strateji literatürde çeşitli ölçütler baz alınarak birçok farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Örgütün hiyerarşik seviyesine göre bir sınıflandırma yapılması durumunda; şirket stratejileri, işletme stratejileri, fonksiyonel stratejiler şeklinde tasnif edilebilir.

Stratejilerin fonksiyonlarına göre tasnifleri: Durumu koruma, harmanlama, yavaş yavaş geri çekilme, uygun yeri bulma ve koruma, pazar payını artırma, sanayi ile büyüme, etrafına bakınma, seçme ve durumu iyileştirme ve tavsiye etme stratejileridir. Kapsamlarına göre stratejiler iki farklı ölçüt baz alınarak tasnif edilebilir.

Birinci grup özel durum stratejileri, genel stratejiler, yardımcı stratejiler olarak tasnif edilebilirken ikinci grup, çeşitlendirmeye yönelik stratejiler, kârlılığa yönelik stratejiler, maliyetleri düşürmeye yönelik stratejiler şeklinde açıklanabilir. Pazar yapısının baz alınarak yapıldığı sınıflandırma ise parçalı pazar stratejileri, düşüş sofrasındaki pazar stratejileri ve çok uluslu ve küresel pazar stratejileri şeklinde tasnif edilebilir. Örgütsel bazda stratejiler ise; örgüt içi stratejileri ve örgüt dışı stratejileri olmak üzere ikiye ayrılır (Dinçer, 1998, 271-280).

Bu tez çalışmasında rekabet stratejileri incelenmiştir. Kapsayıcılığı, açıklığı ve ölçmesi kolay bir yapısının olması sebebiyle Michael Porter tarafından geliştirilen sınıflandırma modeli aracılığıyla detaylandırılmıştır.

3.5. Strateji Düzeyleri

İşletmelerin oluşturdukları stratejiler her yönetim seviyesinde kendini göstermektedir. Fakat oluşturulan stratejinin her kademedeki perspektifi ve gereklilikleri farklı olabilmektedir. Bu anlamda oluşturulan stratejiler yönetim düzeylerine göre üç ana başlık altında incelenir (Ülgen, Mirza, 2007, 222). Bunlar:

- Kurumsal Stratejiler
- Rekabet (İş Yönetimi) Stratejileri
- İşlevsel Stratejiler

Tüm yönetim düzeylerinde uygulanan stratejiler birbirleriyle bağlantılı olup, birbirlerinin varlıklarını destekler niteliktedir (Dinçer, 1998, 49).

3.5.1. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal stratejiler işletmenin uzun vadede değerini yükseltebilmesi, rekabet üstünlüğüne sahip olabileceği avantajlı konumda bulunabilmesi, faaliyet göstermesi gereken iş alanları, uygulamaları ilişkin misyon değişikliği gibi köklü konularda geliştirilen stratejilerdir (Ülgen, Mirza, 2007, 223). Üst yönetim stratejileri olarak da bilinen bu stratejiler çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olarak iki ana başlık altında toplanabilir:

3.5.1.1. Çeşitlendirme Stratejileri

Tüm dünyada faaliyet gösteren işletmeler, hız kesmeden meydana gelen değişimlere uyum sağlamak için farklı stratejiler geliştirmektedirler (Iacobucci, Rosa, 2005; Üsdiken, 2008). Daha fazla endüstride faaliyet göstererek veya farklı endüstriler kapsamında değerlendirilen mal ve hizmetleri üreterek çeşitlendirme stratejisi uygulayabilmektedirler (Özkara ve diğ., 2008).

İşletmeler mevcut faaliyetleri ile ilintili alanlara yönelerek “ilişkili çeşitlendirme” ya da farklı pazarlardaki fırsatları değerlendirmek amacıyla “ilişkisiz çeşitlendirme” stratejileri uygulayabilmektedirler (Buğra, 1995; Iacobucci, Rosa, 2005; Trasobores, Gorriz, 2013).

3.5.1.2. Çekilme Stratejisi

İçinde buldukları konjunktürde işletmelerin mevcut faaliyette oldukları işlerinin bazılarında veya tamamından vazgeçmek suretiyle uyguladıkları stratejilerdir. İşletmelerin çekilme stratejisi uygulamalarının birçok farklı sebebi olabilir. Pazar payının düşüklüğü, büyüme hızının düşüklüğü, zarar riskinin düşük olması gibi sebepler sayılabilir.

Çalışmanın ana konusunun rekabet stratejileri oluşturmasından ötürü daha detaylı yer verilecek olup, hiyerarşik sıralamada işlevsel stratejilerden önce yer almasına rağmen, ilk etapta işlevsel stratejilere yer verilmiştir.

3.5.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Stratejiler

İşletme içerisindeki bölümlere ait kararlardır. Bu stratejilere “taktik” adı da verilebilir. Kullanılan kaynakların verimliliğini artırmak, faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak gibi daha çok uygulamaya yönelik kararlardır (Dinçer, 1998, 48).

3.6. Rekabet Kavramı

Rekabet, serbest piyasa koşullarının var olduğu ortamda firmaların fiyat harici unsurlar aracılığı ile gerçekleştirdikleri yarış şeklinde ifade edilebilir. Asıl hedeflenen kârın artırılması ve en büyük pazar payının elde edilmesidir (Gündoğdu, 2011, 5). Rekabet olgusu, ülkeler arası boyutta makro düzeyde, bireyler arasında ise mikro düzeyde olmak üzere her düzeyde varlığını göstermektedir.

Buna karşın rekabet kavramı kullanımında genel olarak aktarılmak istenen işletmeler arasında gerçekleştiği ve rekabet sayesinde oluşan yenilikler ile sektörün canlı tutulmasıdır (Özçelik, 2016, 43).

Piyasada var olan rekabet işletmeler için sürekli yenilik yapmayı, gelişmeleri takip ederek bunlara ayak uydurmayı ve hatta bu gelişmelere öncülük etmeyi zorunlu hale getirmiştir. Rekabet, işletmelerin bir takım stratejik hareketler ile var oldukları piyasada iyi bir konuma sahip olma çabaları sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, pazara yeni ürünler sürerek, fiyat rekabeti ile, reklam savaşları ve kaliteli müşteri hizmetleri ile rekabet avantajını elde etmeye çalışırlar. Piyasadaki işletmelerin konumlarını geliştirme alternatifini görmesi ile rekabet ortaya çıkar (Porter, 2007, 21).

Piyasayı oluşturan temel faktör var olan rekabettir (Aktan, Vural, 2004, 16). Yoğun rekabetin olduğu piyasalarda bu durum kârlılığını sınırlandırabilir. Piyasada aynı büyüklükte ve aynı şartlara sahip birçok firma olduğu ve sektörel büyümenin düşük, sektörden çıkış engellerinin yüksek olduğu durumlarda rekabet en yoğun halini alacaktır (Porter, 2007, 28). Piyasadaki yüksek rekabet aynı zamanda piyasada var olan firmaları sürekli gelişmeye ve yeniliğe iter. Bunun sonucu olarak firma başarılı bir pazar konumu elde edebilmektedir (D’Aveni, 1994, 292).

Rekabetin konusunu oluşturan ögelerde dönemsel farklılıklar meydana gelmiştir. Rekabetin konusunu oluşturan ögelerin tarihsel süreç içerisindeki değişimlerine Şekil 10’da yer verilmiştir.

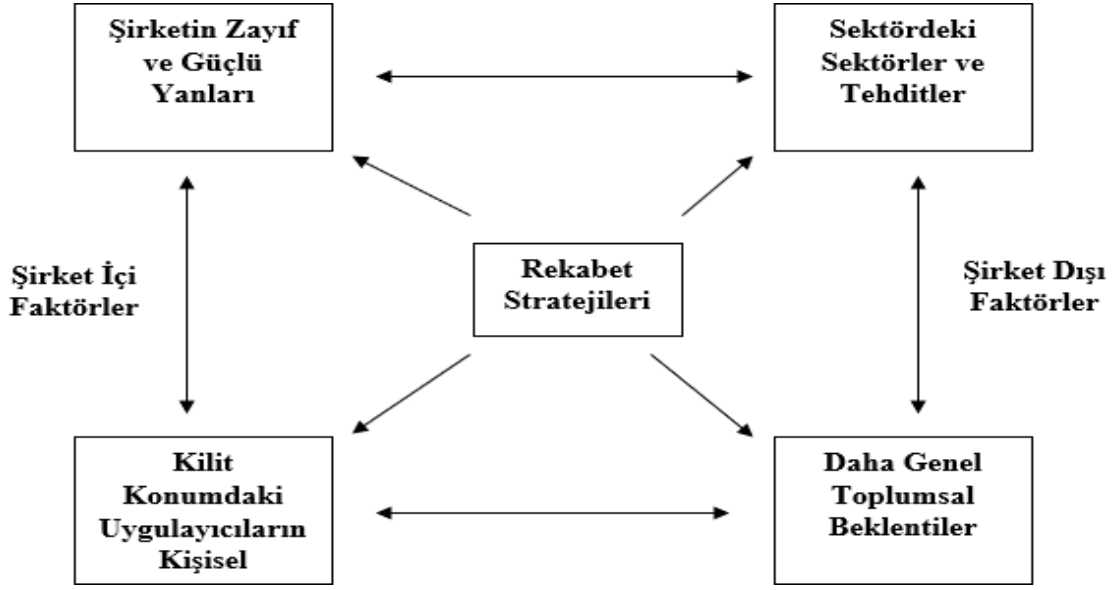
1960’lar	Bu yıllarda üretilen her malın satılabileceği inancı hakimdi. Dolayısıyla işletmeler hep daha fazlasını üretmeyi amaç olarak benimsemişlerdi. Rekabet üretim odaklıydı.
1970’ler	Bu yıllarda uluslararası ticaretin ilk adımı arzın talebi aşması ile başlamıştı. Bu durum maliyet ve fiyat kavramlarını öne çıkararak rekabetin fiyat ve maliyet odaklı olmasına sebebiyet vermiştir.
1980’ler	Toplam Kalite Yönetimi kavramı ortaya çıkmış, rekabet kalite odaklı olarak ilerlemiştir.
1990’lar	İşletmelerin farklı ürünler üreterek rakiplerinden farklı olmaya çalışmaları, rekabetin hız ve esneklik odaklı ilerlemesine sebebiyet vermiştir.
2000’ler	İşletmeler bu yıllarda müşteriye özel ve eşsiz ürünler üretme çabasına girmiş rekabet yenilik ve yaratıcılık üzerinden ilerlemiştir.

Şekil 10: Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi

3.7. Rekabet Stratejisi Kavramı

İşletmeler yetenekleri aracılığı ile pazardaki müşterilerine değer yaratan ürün ve hizmetlerini ulaştırmak ve piyasadaki rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflerler. Hedeflerine ulaşma sürecinde aldıkları kararların tümü rekabet stratejilerini oluşturur (Hitt ve diğ., 1999, 43).

Piyasada çok sayıda farklı firma bulunmaktadır. Hepsinin kendilerine ait yetenekleri, donanımları, zayıf ve üstün oldukları yönleri vardır. Rekabetin yönünü ve piyasada var olan rekabet içerisindeki firmanın konumunu bu özellikleri belirlemektedir (Naktiyok, 2016, 43). Rekabet stratejisi ise bu ortamda rekabet avantajının nasıl yakalanacağı ile ilgilenmektedir (Johnson ve diğ., 2001, 311).



Şekil 11: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

Porter, Michael. 2007. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi**. İstanbul. Sistem Yayıncılık.XXVIX.

Şekil 11’de görüldüğü üzere, rekabet stratejilerini oluştururken şirketlerin göz önünde bulundurmaları gereken dört faktör vardır. Buna göre işletmenin güçlü ve zayıf yanları, kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleri, örgüt içi faktörler iken, toplumsal beklentiler ve sektörel fırsat ve tehditler örgüt dışı faktörleri oluşturmaktadır. Firmalar, içinde buldukları piyasaya hâkim olmalı, mevcut kaynakları ile değerlendirme yaparak kendileri için en ideal rekabet stratejisini seçmelidir.

İşletmeler rekabette avantajlı konum elde etmek için, içinde buldukları piyasada fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik olmak üzere dört farklı unsuru göz önüne alarak stratejilerini oluşturabilirler (Dinçer, 1998, 198). Elde ettikleri rekabet üstünlüğünü kalıcı hale getirebilmeleri ise işletme stratejilerini yeniden şekillendirmeleriyle sağlanabilir (Kıngır, 2007, 67).

İlgili literatür incelendiğinde rekabet stratejilerinin ikiye ayrıldığı görülmüştür. Bunlar Micheal Porter tarafından geliştirilen pozisyona dayalı rekabet stratejileri ve Miles ve Snow tarafından geliştirilen davranış zamanlamasına göre rekabet stratejileridir (Besler, 2013, 34).

Çalışmanın konusu itibariyle Miles ve Snow tarafından geliştirilen rekabet stratejileri detaylandırılmamıştır.



Sekil 12: Rekabet Stratejileri

Porter (2007) rekabet üstünlüğünün kaynağı, sahip olunan üstünlük kaynaklarının miktarı ve sürekli yenilik, iyileştirme sayesinde elde edilen rekabet üstünlüğünün devam edeceğini belirtmektedir. Bahsedilen kaynaklar işletmenin yetenek ve noksanlıklarından oluşmaktadır. Her işletme karlılık oranı çok yüksek olsa dahi, kendini sürekli yenilemeli ve iyileştirmelidir. Bu tip organizasyonel yapılar “öğrenen organizasyonlardır.” Çalışmanın devamında ayrıntılı olarak değinilmiştir.

Kendini sürekli geliştiren işletmelerin taklit edilebilmeleri zorlaşmaktadır (Akgemci, 2013, 180). Porter sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için taklit edilebilirliğin zorlaşmasının ve rakiplere taklit edebilmek için zaman verilmemesi gerektiğinin özellikle üzerinde durmuştur.

Rekabet stratejileri sayesinde işletmeler, rakiplerine kıyasla hangi konumda olduklarını görmektedirler (Liao, 2005, 295). İşletmelerin rekabet piyasasında pozisyonlarını belirlemeye yönelik olarak yararlanabilecekleri bazı yöntemler şunlardır; McKinsey Matrisi, Porter Rekabet Stratejileri (Beş Faktör) Analizi ve Boston Danışmanlık Grubu Ürün Portföy Matrisi, Ürün Yaşam Seyri ve Piyasa Rekabet Matrisi.

Michael Porter (2007), işletmelerin oluşturacakları stratejik kararlarının iş çevresinde bulunan beş faktörün incelenerek, inceleme sonucunda geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Ülgen, Mirza, 2007, 95). Porter'ın piyasada mevcut firmalar arasındaki rekabeti etkilediğini düşündüğü beş güç ayrıntılı bir şekilde aşağıda açıklanmıştır.

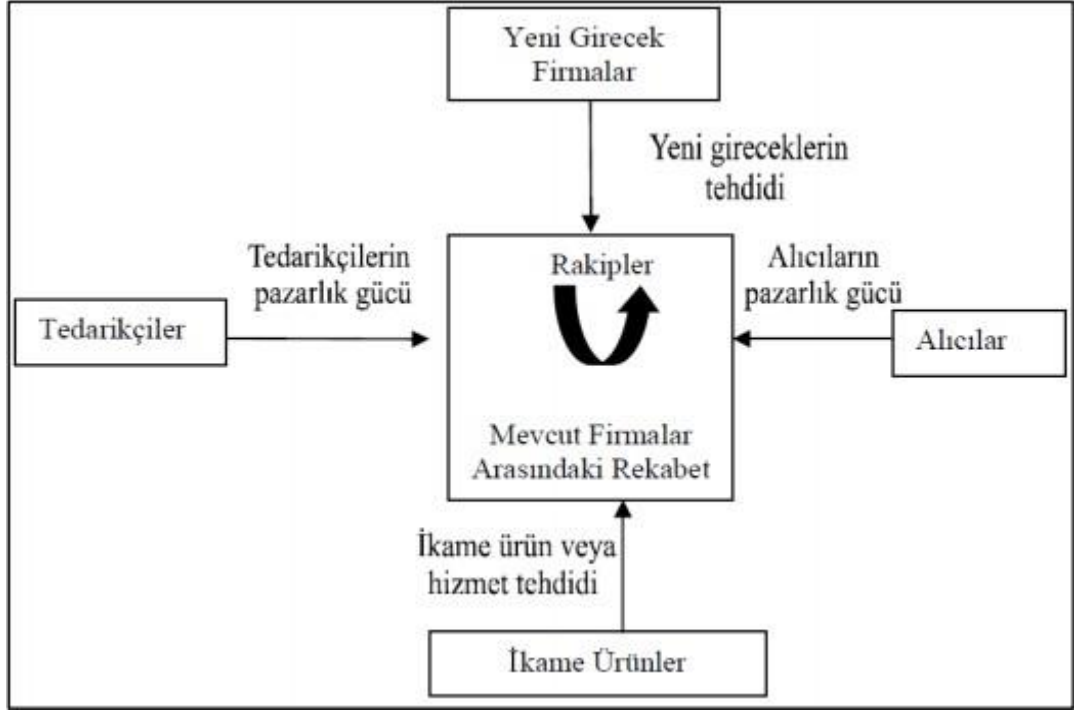
3.8. Porter'ın Beş Rekabet Gücü

Porter, sektör rekabet ve kârlılığının yoğunluğunun beş rekabet gücü tarafından belirlendiğini açıklamıştır. İşletmelerin rekabet stratejilerini oluştururken bu beş rekabet gücünü lehlerine nasıl çevirebileceklerini veya aleyhlerine olabilecek potansiyel durumlardan kendilerini nasıl koruyacaklarını analiz etmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Dikkat edilmelidir ki bu beş kuvvetin yoğunlukları sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin yüksek değerde yatırımlarla girilebilecek nispeten tekelleşmiş piyasalar için yeni giriş tehdit oranı daha düşük olabilirken, yüksek değerde yatırım gerektirmeyen piyasalarda daha yüksek olacaktır. Piyasa koşullarından kaynaklı değişiklikler olabileceği gibi, işletmelerin zayıf ve güçlü yanlarından kaynaklı değişikliklerde olabilir. Dolayısıyla her piyasa ve her işletme kendi özelinde değerlendirilmeli ve ona göre bir yol haritası çizilmeli, uygulanacak rekabet stratejileri belirlenmelidir.

Porter'a göre rekabeti yönlendiren beş güç;

- Sektöre yeni girecek olan şirketlerin potansiyel tehlikeleri ve tehditleri
- Tedarikçilerin pazara olan hakimiyetleri ve pazarlık gücü
- İkame ürünlerin tehlike ve tehditleri
- Alıcıların pazarlık gücü
- Endüstri içerisindeki firmaların kendi aralarındaki rekabetleri



Şekil 13: Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler

Porter, Michael.2007. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi**. İstanbul. Sistem Yayıncılık.4

3.8.1. Yeni Girenlerin Tehdidi

Yüksek getiri sağladığı bilinen piyasalar yeni işletmeleri cezbedecek, bu durumun bir sonucu olarak piyasaya birçok yeni işletme girecektir (Kavrakoğlu, 1998, 42). Yeni kurulan işletmeler veya faaliyeti devam eden işletmeler tarafından bu girişler olabilir (Ülgen, Mirza, 2007, 96). Sektöre yeni katılanlar, yeni kaynaklar ile yeni kapasiteyi ve her işletmede var olan pazar payı elde etme amacını da beraberlerinde getirirler (Porter, 2007, 7). Fakat sektöre yeni girecek firmalar için, sektörde, halihazırda sektör içerisinde faaliyet gösteren firmaların tepkileriyle ilişkilendirilmiş mevcut giriş engelleri mevcuttur (Porter, 2007, 8).

Fakat unutulmamalıdır ki her ne kadar piyasadakiler için yeni girecek firmalar tehdit oluşturuyor olsa da yeni girecek olanlar içinde piyasa engelleri mevcuttur. Bu engeller; ölçek ekonomileri, dağıtım kanallarına ulaşım, sermaye gereksiniminin yüksekliği, mevcut markalara bağımlılık ve ürün çeşitliliği, tedarikçi-ürün değiştirme maliyeti, hükümet politikaları, rakip işletmelerin karşı davranışlarıdır (Porter, 2007, 8-17). Giriş engellerinin niteliği ve ne seviyede olduğu piyasalara ve hatta ülkeye bağlı olarak değişim göstermektedir.

3.8.2. Tedarikçilerin Pazara Olan Hakimiyetleri

“Tedarikçiler, işletmenin ihtiyacı olan ana malı, hammadde, araç-gereç ve nihai malların sağlanması için gereken faaliyet ve sorumlulukları gerçekleştiren taraflardır.” (Özkan, 2007, 12). İşletmeler pazarlık gücü yüksek tedarikçiler ile ilişkilerinde kendi strateji ve kararlarını uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olmadıklarını hissedeceklerdir. Bu tedarikçiler sahip oldukları pazarlık gücü sayesinde işletmelere kendi kararlarını direteceklerdir (Ülgen, Mirza, 2007, 97). Bu noktadan hareketle küçük firmaların tedarikçiler ile pazarlık gücü çok düşüktür ve olası anlaşmazlıklar küçük firmaları olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Lumpkin ve diğ., 2010, 20). Bu durumun tersi ise tedarikçilerin pazarlık gücü düşük ise; işletmeler kendi isteklerini kabul ettirecek ve stratejilerini rahatça uygulayabileceklerdir.

Porter tedarikçileri güçlü kılan koşulları şu şekilde sıralamıştır;

- Birkaç şirket baskındır ve bu şirketler, satış yaptıkları sektörden daha konsantredir.
- İkame ürün tehdidi düşüktür.
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir.
- Tedarikçinin ürünün önemli bir girdiyi oluşturması.
- Sunulan ürünün farklılaştırılması ve farklı bir tedarikçiye geçiş maliyetinin yüksek olması.
- Tedarikçilerin ileri entegrasyona odaklanmaları (Porter, 2007, 34-35).

Pazarda birçok tedarikçinin ve az sayıda alıcının olduğu durumda ise alıcı firmaların pazarlık gücü artmaktadır. Şayet alıcı geriye dönük entegrasyon yapabiliyor ise diğer tedarikçilerin kardeş firma ile rekabet etme ihtimalleri sıfıra yakındır (Cool, Schendel, 1987, 1102).

3.8.3. İkame Ürünlerin Tehdidi

“İkame mallar, başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak alternatif olabilecek mallardır.” (Ülgen, Mirza, 2007, 97). En yüksek gelirin elde edildiği sektörlerde ikame ürün alternatifi fazladır. İkame ürünün sektördeki üründen fiyat performans anlamında daha avantajlı ve alıcının ikameye geçiş maliyetinin düşük olduğu durumda ise ikame tehdidi oldukça

yüksektir (Barutçu, 2008, 63). İkame tehdidinin göstergeleri: Alıcıların olası ikame ürün talepleri, ikame ürünlerin fiyatlarının daha düşük olması, ikame ürüne geçme maliyetlerinin düşük olmasıdır (Higgins, Vincze, 1993, 67).

3.8.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcı yani müşteri mal ve hizmetleri talep eden kişi olarak bilinmektedir (Eren, 2010, 149). Güçlü müşteriler uygun fiyat, yüksek kalite ve daha fazla hizmet için baskı uygulayarak firmalar arası rekabeti şiddetlendirme ve bunun bir sonucu olarak sektörün kârlılığını düşürme yeteneğine sahiptirler. Müşteriler, pazarlık kozuna sahiplerse ve fiyat duyarlılıkları yüksekse güçlüdürler. Ürünün standart olması, alıcı sayısının azlığı gibi etmenler alıcılar için pazarlık kozudur (Porter, 2007, 36). Çok sayıda müşterinin birlikte hareket etmesi ve fiyatların düşmesi konusunda ısrarı durumunda baskı nedeniyle, işletmelerin başka seçeneği olmayacaktır (Brown, 1999, 152).

Alıcıların, işletmelerin talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur. Aşağıdaki koşullarda bir alıcı grubu güçlüdür:

- Alıcılar satıcının satış hacminin büyük bir kısmını kaplarlar.
- Sektörden satın aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturur.
- Satın alınan bir üründe herhangi bir farklılaştırma yapılmamıştır, ürün standarttır.
- Farklı mal ve hizmetlere geçiş maliyeti çok düşüktür.
- Getirileri düşüktür.
- Alıcılar ciddi bir geriye entegrasyon tehdidi sergilerler.
- Ürün, alıcı için ürün ve hizmet kalitesi açısından değersizdir.
- Alıcı tam bilgi sahibidir (Porter, 2007, 30-33).

İşletmenin seçtiği hedef müşteri kitlesi stratejik açıdan büyük önem arz etmektedir. İşletmeyi minimum düzeyde olumsuz etkileyecek, kârlılığını düşürmeyecek müşteri kitlesinin seçilmesi gereklidir (Porter, 2007, 33).

3.8.5. Endüstri İçindeki Firmaların Kendi Aralarındaki Rekabetleri

Rekabetin oluşmasının nedeni rakiplerin baskı hissetmesi veya pozisyonlarını iyileştirebileceklerini bilmeleridir (Akın, 2001, 259). Yüksek rekabet potansiyel kârlılığını düşürebilir. Aynı hedef kitlesine hitap eden işletmeler arasında yüksek rekabet oluşur. Çok fazla ve aynı donanımlara sahip rakiplerin olması, sektörün durağan seyri, yüksek sabit maliyetler, farklılaştırmama veya geçiş maliyetlerinin olmaması, büyük miktarlarda artan kapasite, çıkış engelleri, farklılık oluşturabilen rakipler, stratejik çıkarlar gibi birçok faktörün bir araya gelmesi sonucu yüksek rekabet oluşur (Porter, 2007, 22-26).

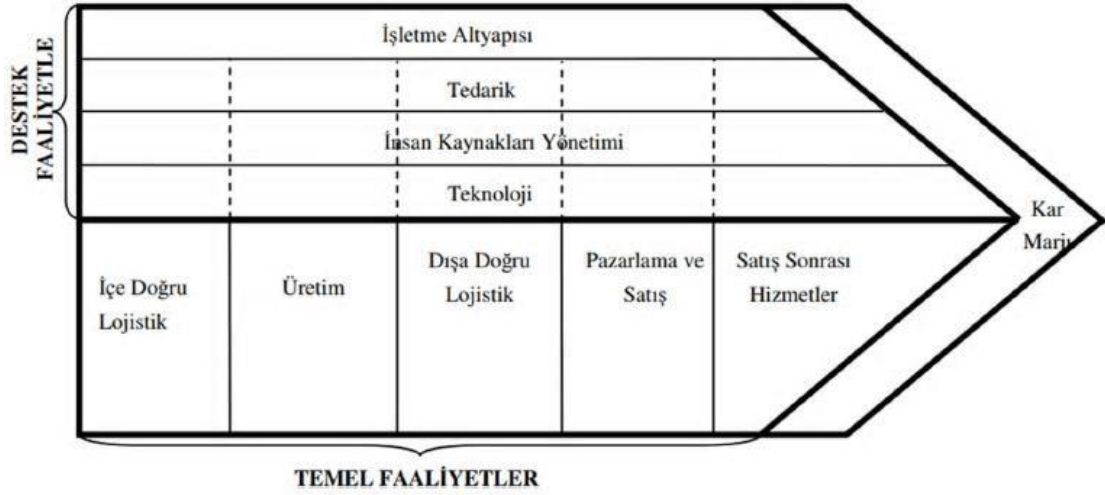
Sektörel büyümenin gerçekleşebilmesi, dolayısıyla kârlılığın artabilmesi için sektörde bulunan firmaların rakiplerinin müşteri kitlesini oluşturan grubun gereksinimlerini farklı şekillerde karşılama yollarını bulması gerekir. (Porter, 2007, 51).

3.9. Değer Zinciri Analizi

Micheal Porter tarafından literatüre kazandırılan değer zinciri analizi, örgüt içi analiz için kullanılmaktadır. Porter (1985) bir şirketin değerinin ürettiği mal ve hizmetleri satın almak isteyen müşterilerinin miktarı ile ölçüleceğini belirtmiştir. İşletme tarafından oluşturulan tüm değerlerin işletme tarafından oluşturulan tüm değerlerin bir maliyeti vardır. Burada bahsedilen maliyet tedarik, üretim ve pazarlama vb. süreçlerde oluşan maliyettir. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler hem değer üretim sürecinin maliyetini düşürmeli ve rakiplerinden bu anlamda daha avantajlı konuma sahip olmalı hem de diğerlerinden farklılaştırılmış bir içerik haline getirmeye çalışmalıdır (Dinçer, 1998, 212).

Porter (1985) işletmelerde yapılan faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olmak üzere iki ana gruba ayırmıştır. Temel faaliyetler ürünün üretiminden satılmasına, alıcıya teslim edilmesine, satış sonrası müşteri hizmetlerine kadar olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Destek faaliyetler ise, temel faaliyetlere destek veren insan kaynakları yönetimi, teknoloji, tedarik süreçleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Porter, 1985, 38; Humphrey, Schmitz, 2000, 6). Tüm bu faaliyetlerin rakiplerden daha fazla değer yarattığı durumlarda işletmeler rekabet avantajı elde edebileceklerdir (Ülgen, Mirza, 2007, 120).

Değer zinciri analizi ile işletmeler rekabet avantajı elde edebilecekleri rekabetçi konumlarını belirleyebilirler. Analiz sonucunda beklenen işletmenin, yarattığı değer maliyetinin değerden daha düşük olması ve aradaki “kâr marjı” olarak bilinen farkın yüksek olmasıdır. İşletmenin tüm operasyondaki başarısı, rekabet avantajı getirecektir (Ülgen, Mirza, 2007, 45).



Şekil 14: Değer Zinciri Analizi

Porter, Michael.1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**.New York.The Free Press.37

3.10. Michael Porter Rekabet Stratejileri

Firmaların rekabet üstünlüğü elde etmeleri birçok farklı duruma bağlı olarak gelişmektedir. “Firmaların dinamik kapasiteleri (varlık portföyü, sınırlayıcı süreçleri, eşgüdüm ve birleştirme yöntemleri)ile rekabet stratejilerini nasıl yakalayacakları, bu rekabet avantajını elde etmeleri, pazarın istikrarlı olması, malın taklit edilebilirliği gibi faktörlerle açıklanabilir.” (Teece ve diğ., 1997, 510). Eğer bir işletme rekabet avantajına ulaşmayı hedefliyor ise, bu rekabet avantajının türü ve faaliyet alanı hakkında belirlemeleri doğru bir şekilde yapmalıdır.

Rekabet ortamının dinamizmi işletmeleri farklı rekabet stratejilerini uygulamaya itmektedir. Porter, uygun stratejinin seçilebilmesinin ilgili sanayi kolunun incelenmesi ile başlaması gerektiğini belirtir. Sektördeki rakiplerin açık bıraktıkları ve yoğunlaştıkları noktalar kritik öneme sahiptir. Bu noktada tablonun net görülebilmesi için şirket analizi ve değer zinciri analizi büyük önem taşır. Seçilen

stratejinin uygulanması sırasında düzenli ve sürekli bir şekilde kaynak dağılımının şekli, zamanlaması, miktarı ve temposu ile ilgili kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır (Amit, 1986, 289).

Her işletmenin hedefi uzun dönemde varlığını sürdürebilmektir. Porter bunun yalnızca rekabet üstünlüğü ile mümkün olduğunu çalışmalarında çokça kez belirtmiştir. İşletmeler rekabet üstünlüğüne ve yüksek kârlılık oranına iki farklı yolla ulaşabilirler.

1. Düşük Maliyet (Bilinen bir malın en düşük fiyattan satılması)
2. Farklılaştırma (Müşterilerin daha fazla ödemeyi kabul edecekleri farklılaştırılmış mal.)

Bu seçeneklere bağlı olarak işletmeler üç farklı rekabet stratejisi uygulayabilirler.

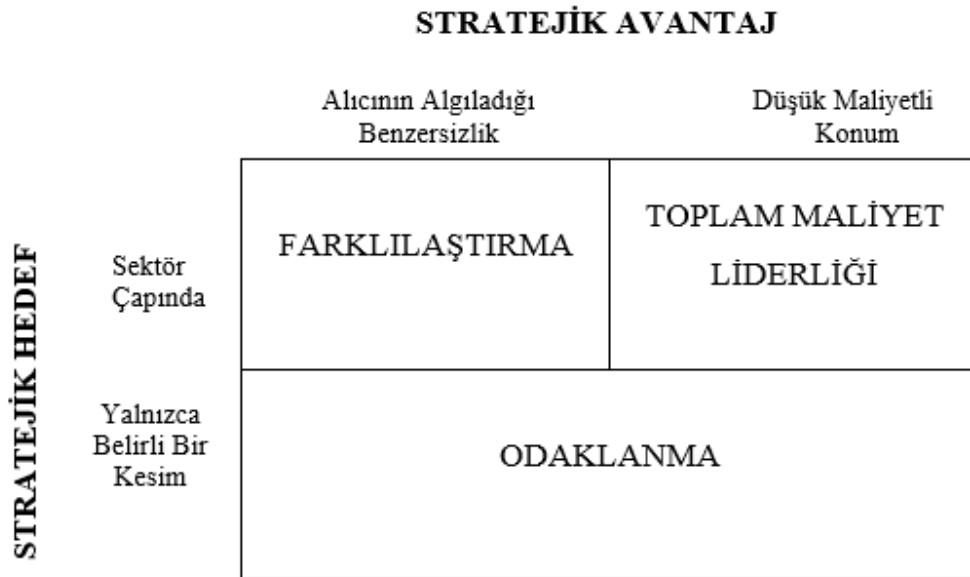
- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi

Bu stratejiler kapsamlı stratejilerdir. Buradaki kapsam kelimesi İngilizcede “generic” olarak ifade edilmekte ve bu üç strateji Jenerik Rekabet Stratejileri olarak literatürde yer almaktadır. Fakat bu stratejiler kendi içlerinde daha özel stratejilere ayrılabilirler. Örneğin odaklanma stratejisi, maliyet odaklanması ve farklılaştırma odaklanması şeklinde ayrılır (Dinçer, 1998, 73).

Porter jenerik rekabet stratejilerinin birlikte uygulanamayacağını ifade eder. Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejilerinin temelde çeliştiklerini bu yüzden uygulamada ikisinden birinin tercih edilmesi gerektiğini savunur (Acquaah, Ardekani, 2008, 350). Fakat bu görüşe katılmayan araştırmacılarda mevcuttur. Hill (1988) iki stratejinin birlikte uygulandığı durumlarda da üstün performans sağlanabileceğini belirtmiştir. Porter birden fazla jenerik stratejinin aynı anda seçilmesi durumunda “arada sıkışıp kalınabileceğini” belirtmiştir. Fakat bir işletme içerisinde bulunduğu konjonktüre bağlı olarak bir veya birkaç özel stratejiyi birlikte uygulayabilir (Dinçer, 1998, 73).

Porter'ın geliştirmiş olduğu rekabet stratejileri modeli en yaygın olarak kullanılanlardan biridir. Porter, her firmanın bir rekabet stratejisinin mutlaka bulunması gerektiğini belirtmiştir (Yamin ve diğ., 1999, 512).

Rekabet stratejilerinin uygulanmasındaki amaç; rakiplerin devre dışı kalmasıdır (Porter, 2007, 44). Uygulanacak rekabet stratejisi, hangisi olduğu fark etmeksizin organizasyonel yapıda değişiklik yapmayı, örgüt kültürü, liderlik tarzı vb. gibi örgütün karakteristik özelliklerinin uygulanan stratejiye uyumlu hale getirilmesini gerektirir (Yamin ve diğ., 1999, 514). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri sanayi çapında bir faaliyet alanına sahip iken, odaklanma stratejisi daha dar alanı esas almaktadır (Porter, 1985, 3).



Şekil 15: Üç Genel Strateji

Porter, Michael.2007. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi**. İstanbul. Sistem Yayıncılık.49

İşletmeler bu stratejileri uygularken öncelikle hedef müşteri gruplarını belirlemelidir (Porter, 1985, 7). Porter'ın geliştirmiş olduğu rekabet stratejileri birçok farklı araştırmanın konusunu oluşturmuş ve destekleyici nitelikteki sonuçlara ulaşılmıştır (Miles, Snow, 1978; Allen, Helms, 2006; Fiss, 2011).

3.10.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet, literatürde “üretilen mamul ve hizmetler için yapılan varlık, hizmet ve diğer fayda tüketimlerinin parasal ifadesi” olarak tanımlanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin temelinde rakiplere kıyasla “düşük maliyet” avantajını yakalayabilmek vardır. Fakat maliyetleri düşürürken kaliteyi etkilememek veya kaliteden ödün vermemek esastır. Maliyet liderliği en düşük fiyatlarla, standart mal ve hizmet sunularak, firmanın rekabet avantajı ve kâr elde etmesidir (Santos-Vijande ve diğer., 2012 ,1081). Düşük maliyet stratejisinin uygulanabilmesi rakiplere oranla yüksek pazar payı, hammaddelere kolaylıkla erişim gibi avantajlar gerektirir. Düşük maliyet kaynakları endüstri yapısına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler kendilerini rakip firmalarla sürekli olarak karşılaştırmalı ve maliyetlerini onlardan düşük tutmalıdırlar (Day, Wensley, 1998, 15).

Şayet firma maliyet liderliği stratejisi uygulamayı pazar payını artırmanın bir yolu olarak görüyor ise, maliyetlerinin zamansal şekillenişini de yakından izlemelidir (Amit, 1986, 287). Stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan firmalar, buldukları sektörde ortalamanın üzerinde birer oyuncu olacaklardır (Porter, 2007, 51). İşletmedeki her faaliyetin mutlaka daha düşük maliyetli olması beklenmemelidir.

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilmesi üç duruma bağlıdır. Bunlar;

- Mamullerin standart olması
- İşletmelerin ekonomik ölçeği
- Pazarın yüksek fiyat elastikiyetidir (Dinçer, 1998, 200).

Dolayısıyla firmalar maliyetleri düşürerek üretimde optimum noktayı yakalamaya odaklanmaktadır (Ülgen, Mirza, 2007, 264). Düşük maliyetli bir konuma sahip olmanın avantajları şu şekilde sıralanabilir;

- Piyasada çok çetin bir rekabet olsa dahi işletme sektör ortalamasının üzerinde gelire sahip olur.
- İşletmenin rakipleri karşısında bir savunma mekanizması oluşur. Rakiplerin rekabet sonrası kâr edemedikleri senaryoda dahi firma hala getiri elde edebildiği bir konumda yer alır.
- İşletme alıcılara karşı güvendedir. Çünkü alıcılar fiyatları en fazla bir sonraki düşük fiyatlı rakip fiyatına çekilmesi için baskı uygulayabilirler.
- Düşük maliyet avantajı ile firma tedarikçilere karşı güçlü konumdadır.

- Ölçek ekonomileri ve maliyet avantajı gibi senaryolarda düşük maliyete sahip olmak piyasaya giriş engeli oluşturur.
- İkame ürünler karşısında, rakiplere kıyasla daha avantajlı bir konum elde edilir.

Yukarıda sayılan tüm avantajlar değerlendirildiğinde, düşük maliyet avantajına sahip olmak çalışmada daha önce bahsedilmiş olan beş rekabet gücüne karşı işletmeyi korur (Porter, 2007, 45). Düşük maliyet konumunu devam ettirebilmek için modern tesis yatırımları gerektirir. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yönetim kadrosunun maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi beklenir (Porter, 2007, 44).

Maliyet liderliği stratejisi uygulamanın avantajlarının yanı sıra riskleri de mevcuttur. Bu riskler;

- Hızlı teknolojik değişimler nedeniyle, öğrenilenlerin ve yapılan yatırımların geçerliliklerini yitirmesi.
- Sektöre yeni girenlerin yüksek yatırımlar yaparak veya düşük maliyete sahip firmayı taklit ederek, maliyetleri minimize etmeleri.
- Organizasyonun maliyetleri düşürmeye odaklanmasıyla yapması gereken ürün, pazarlama değişikliklerini göz ardı etmesi.
- “İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonudur” (Porter, 2007, 56).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar, en düşük fiyatlarla ürünü piyasaya sunmaya çalışmaktadırlar. Ucuz iş gücü ve dolayısıyla üretim maliyetinin düşük olmasından ötürü bu stratejiyi benimsemekte ve üstün performans oluşturmayı hedeflemektedirler (Aulakh ve diğ., 2000, 354). Maliyet liderliği stratejisi uygulamak için saldırgan fiyat politikası, ağır sermaye yatırımları ile pazar payı elde etme çabası başlangıç kayıplarına sebebiyet verebilir (Porter, 2007, 45).

3.10.2. Farklılaştırma Stratejisi

İşletme, farklılaştırma stratejisi ile piyasadaki aynı hedef müşteri kitlesine sahip işletmelerden farklı bir şekilde müşteri beklentisini karşılamak ve bunun karşılığında müşterinin daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak ise, sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye çalışır (Ülgen, Mirza, 2007, 264).

Farklılaştırma stratejisi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının arttığı ve standart ürünlerin yetersiz kaldığı durumlarda getiri sağlayan bir stratejidir (Thompson, Strickland, 2001, 3-6). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler için kritik karar hangi statüde farklılaştırma yapacaklarıdır. Farklılaştırmaya birçok farklı biçimde gidilebilir. Tasarım-marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı boyutlarından bazıları olarak sayılabilir (Porter, 2007, 47). Ürün farklılaştırma stratejisini uygulayan firmalar, marka sadakati yaratarak, ürüne olan talebin fiyat elastikliğini düşürmelidir (Hill, 1988, 409). Dolayısıyla, böyle bir strateji uygulamak isteyen firmalar müşteri beklentilerini analiz edip, rakip firmaların bu beklentilerin ne kadarını ne şekilde karşıladığını anlamalıdır. Sonrasında kendi ürettiklerini pazarda konumlandırmalıdır (Day, Wensley, 1988, 18). Bu strateji ile müşteriye üstün bir ürün sunularak katma değer yaratılır (Brenes ve diğ., 2014, 848).

Farklılaştırma stratejisi uygulanması piyasada oluşan beş rekabet gücüne karşı işletmeyi korur. Alıcıların pazarlık gücüne karşı farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerin alternatifi olmaması, farklılaştırılmış ürün veya hizmete karşı oluşan müşteri sadakati piyasaya giriş engeli olarak potansiyel rakip firmaların karşısına çıkar. Farklılaştırılmış ürün, ikame ürünlere karşı rakiplerinden çok daha avantajlı bir konum elde eder. Ürün veya hizmetlerin farklılaştırılabilmesi için yoğun AR-GE faaliyetleri, yüksek kaliteli girdiler gibi maliyet artırıcı faktörlerin olması, bu stratejiyi uygulayan işletmelerin maliyet konumundan ve yüksek pazar payından ödün vermelerini gerektirebilir. Sunulan ürün veya hizmetlerin kalitesi, fonksiyonelliği vb. gibi özellikleri vasıtası ile müşteriler tarafından kabul görse dahi, müşterilerin ürünü almayacakları veya yüksek fiyatlardan dolayı alamayacakları senaryolar oluşabilecektir (Porter, 2007, 47-48).

Farklılaştırma stratejisi uygulamayı planlayan işletmeler tüm sektörde benzersiz kabul edilecek bir ürün veya hizmet sunmalıdır. Farklılaştırmanın doğru

uygulanması sonucu alıcı ürünün daha değerli olduğunu algılar ve alternatifi olmayan ürüne daha yüksek para ödemeye razı olur. Farklılaştırma sonrasında müşterilerde oluşan marka sadakati aynı zamanda diğer işletmeler için piyasaya giriş engeli oluşturur. Bu stratejinin uygulanması, maliyetlerin ikinci plana itilmesi anlamına gelmediği gibi, pazar payı nispeten daha düşük olabilir.

Farklılaştırma stratejisinin riskleri aşağıda sıralanmıştır:

- Farklılaştırılmış ürünlere karşı alıcılarda var olan marka sadakati maliyetlerin ve dolayısıyla fiyatların artması durumunda bir süre sonra varlığını koruyamaz hale gelir. Böylece alıcılar tasarruf edebilmek adına düşük maliyetli ürünlere yönelirler.
- Alıcılar daha karmaşık hale geldikçe, farklılaştırmaya olan ihtiyaçları azalır.
- Sektör olgunlaştıkça farklılaştırılan ürünün taklidi algılanan farklılaştırmayı düşürür (Porter, 2007, 57).

3.10.3. Odaklanma Stratejisi

Bir firmanın, faaliyette bulunduğu pazarın bir bölümünü belirlemesi ve yalnızca pazarın o kısmına ve alıcılarına odaklanması stratejisidir. Pazarın diğer kısımları bu stratejiyi uygulayan işletmeler için hedef dışı kalacaktır (Dinçer, 1998, 203). Dolayısıyla odaklanma stratejisinin uygulanması işletmeleri kârlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeye zorlamaktadır (Porter, 2007, 50). Odaklanma stratejisi benimseyen firmalar diğer rekabet stratejilerini benimseyen firmalardan kalan boşluğu, doğru hizmet ve ürün grubu sunarak getiri sağladıkları bir avantaj haline getirebilirler (Bülbul, 2007, 94).

Odaklanma stratejisi uygulayan bir firmanın seçtiği bölüm, bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi baz alabilir. Pazarın sadece bir bölgesine odaklanma ve belli bir ürün veya hizmetle bu odaklanmanın gerçekleştirilmesi beraberinde uzmanlaşmayı getirir. Uzmanlaşılan konuda aynı zamanda rakiplerden farklılaşabilir ve rekabet avantajı doğabilir (Barca, Esen, 2012, 97).

Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta sektördeki diğer pazarlara kıyasen daha küçük olmasına karşın, kâr marjları daha yüksek olabilir. Odaklanma stratejisi iki farklı şekilde uygulanabilir. Maliyet odaklaşmasında işletme yöneldiği

alanda maliyet avantajı ile üstünlük elde etmeyi hedeflerken, farklılaştırma odaklanmasında işletme yöneldiği alanda farklılaştırmaya gider.

Odaklanma stratejisinin riskleri aşağıda sıralanmıştır:

- “Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir.
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.
- Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.” (Porter, 2007, 58).

Jenerik rekabet stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi gerekliliklerin yerine getirilmesine bağlıdır. Temel stratejilerindeki ve uygulamalarındaki farklılıklar stratejilerin gerekliliklerini de farklılaştırır. Stratejilerin gereklilikleri Şekil 16’da listelenmiştir. En nihayetinde başarıya ulaşmanın yolu belirlenen stratejiye sürekli bağlılıktan geçer.

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Toplam Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim İşlem mühendisliği becerileri İşgücünün yoğun denetimi Ürünlerin üretim kolaylığı için tasarlanması Düşük maliyetli dağıtım sistemi	Sıkı maliyet kontrolü Sık ve ayrıntılı kontrol raporları Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler

Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Güçlü temel araştırma yetenekleri Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış ün Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu Kanallarla güçlü iş birliği	Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Şekil 16: Genel Stratejilerinin Gereklilikleri

Porter, Michael.2007. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi**. İstanbul. Sistem Yayıncılık.51

3.11. Arada Sıkışıp Kalmak

Micheal Porter tarafından geliştirilmiş olan üç genel strateji detayları ile yukarıda yer almaktadır. Fakat işletmelerin bahsedilen üç genel stratejiden en azından birini bile uygulayamayıp zayıf bir konuma düştüğü duruma “arada sıkışıp kalma” olarak değinmiştir. Bu firmalar düşük kârlılığı garantilemiş olan ve içinde buldukları dezavantajlı konumu ancak uzun sürecek yoğun çabalar sonrası değiştirilebilir hale geleceklerdir. Bu firmaların organizasyonel yapılarında da sıkıntılar mevcuttur (Porter, 2007, 51-53). Bu durumdan kurtulmak doğru stratejik karar alımına bağlıdır. Daha önce de değinildiği gibi doğru stratejik kararlar işletmenin yetenek ve gelişmeye açık yönlerinin, çevresel faktörler ışığında değerlendirilmesine bağlıdır. İşletmeler rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir ögeye önem vermiyorlarsa bu işletmelerin doğru bir stratejiye sahip olmadıkları söylenebilir (Taşkın, Adalı, 2004, 78).

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Kısıtları

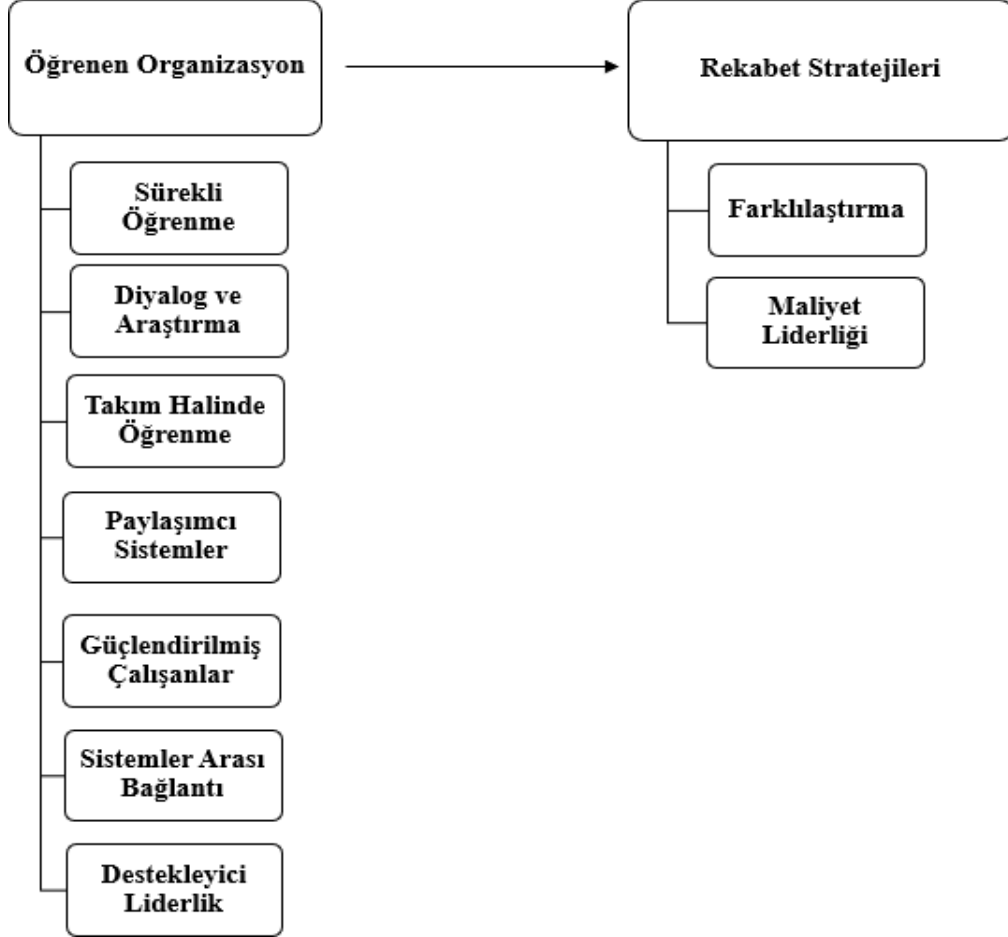
Araştırma kapsamında, teknokent işletmelerinin öğrenen organizasyon olmaları ile ilgili mevcut durumun ortaya konması, örgüt üyelerinin öğrenen organizasyon ile ilgili algılarının tespit edilmesi ve öğrenen organizasyonlarda uygulanan rekabet stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Birçok avantaja ev sahipliği yapan teknokentler içerisinde yer almak isteyen işletmeler için bazı kriterler belirlenmiştir. Uluslararası arenada rekabet gücünü artırıcı niteliklere sahip olmak, bilim merkezleri ile iş birliği geliştirme arzusu içerisinde olmak, girişimcilik ve yenilikçilik bu kriterlerden yalnızca birkaçı olarak sıralanabilir. Aynı zamanda ulusal sürdürülebilir kalkınmaya hizmet etmesi beklenen teknokent firmalarının öğrenen organizasyon yapısına sahip olduğu düşünülerek bu firmalar çalışmaya dahil edilmiş, öğrenen birer organizasyon olmanın gerektirdiği çeşitli özellikleri incelenmiş ve işletmelerin öğrenen organizasyon olma durumları ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın en önemli kısıtı Ankara’da yer alan teknokent firmaları üzerinde yapılmış olmasıdır. Farklı şehirlerde yer alan teknokent firmalarının dahil edilmesi zaman ve pandemi dönemi nedeniyle mümkün olmamış, tüm kısıtlara rağmen ilgili literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Şekil 17’de araştırmanın hipotezlerine yönelik geliştirilen model yer almaktadır.



Şekil 17: Araştırma Modeli

4.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkenini öğrenen organizasyon ve boyutları oluştururken, ana bağımlı değişkenlerini maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri oluşturmaktadır.

H₁: Çalışanların öğrenen organizasyon algısı maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.

H₂: Çalışanların öğrenen organizasyon algısı farklılaştırma stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.

H₃: Çalışanların öğrenen organizasyon alt boyutlarına yönelik algılamaları farklılaştırma stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.

H₄: Çalışanların öğrenen organizasyon alt boyutlarına yönelik algılamaları maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.

4.4. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın ana kütesini Ankara sınırları içerisindeki teknokent firmalarının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma için oluşturulan anket ile 118 kişiye ulaşılmıştır. Veri temizleme sürecinde, doğru bir şekilde cevaplanmadığı anlaşılan 6 kişiye ait veri temizlenmiş ve 112 kişi ile analiz yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket 3 farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıları tanımaya yönelik demografik bilgileri kapsamaktadır. İkinci bölüm Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-ÖÖBA) kullanılmıştır. Anketin Türkçeye uyarlaması Basım ve diğerleri (2007) tarafından yapılmış ve yayınlanmıştır. Anket toplam 7 boyut içermekte olup, boyutlar şu şekildedir: sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik. Anket toplam 43 maddeden oluşmakta olup, sürekli öğrenme boyutunda 7 adet, diğer boyutların her birini ölçmek için 6 adet soru bulunmaktadır. Anket katılımcılarının maddelere hangi oranda katıldıklarını 5'li likert ölçeği ile, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirtmeleri beklenmiştir. Her bir boyutun en üst değere yakın olarak işaretlenmesi, örgütün öğrenen örgüt yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

Anketin üçüncü bölümünü rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik olarak Bal (2011) tarafından geliştirilen ölçek oluşturmaktadır. Ölçek toplamda 18 soru içermekte olup, 1 ila 10 arasındaki maddeler farklılaştırma stratejisini, 11 ila 16 arasındaki maddeler maliyet liderliğini stratejisini, 17. ve 18. Sırada yer alan maddeler ise, odaklanma stratejisini ölçmeye yöneliktir. Ankete katılım sağlayan bireylerden maddelere hangi oranda katıldıklarını 4'lü likert ölçeği ile; 1: Kesinlikle

Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Katılıyorum, 4: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde işaretleme yapmaları beklenmiştir. Anlaşıldığı üzere, araştırma anketi üç farklı bölümden oluşmakta olup, iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek kullanımına ilişkin gerekli izinler ilgili kişilerden alınmıştır. Anket formu EK-1’de yer almaktadır.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Araştırmada kullanılan iki farklı ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmış, sonrasında ise ölçeklere faktör analizi gerçekleştirilmiş böylece ölçekler faktörlerine ayrılmıştır. Değişkenler arası ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Tüm analizler IBM SPSS 18.0 programı ile yapılmıştır.

4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya teknokentlerde yer alan firma çalışanlarından 112 kişi katılmıştır. Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak kendilerine sorulmuş olan çoktan seçmeli soruların cevaplarına ilişkin cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi bilgilerine Tablo 1’de detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

CİNSİYET	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	60	53,6
Erkek	52	46,4
YAŞ GRUBU		
18-27	19	17
28-35	47	41,9
36-50	32	28,6
50+	14	12,5
EGİTİM DÜZEYİ		
Lise ve altı	8	7,1

Üniversite/Yüksekökol	85	75,9
Yüksek Lisans/Doktora	19	17

Tabloda yer aldığı üzere katılımcıların %53,6'sı kadın, %46,4'ü erkektir. Katılımcılar daha çok kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcılara ait yaş oranlarına bakıldığında ise %17'lik bir kısmın 18- 27 yaş arası, %41,9'luk bir kısmın 28-35 yaş arası, %28,6'lık bir kısmın 36-50 yaş arası ve %12,5'lik bir kısmın ise 50 yaş üzeri bireylerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların daha çok 28-35 yaşları arasında olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin olarak ise %7'lik bir kısmın lise ve altı kurumlardan mezun olduğu, %75,9'luk bir kısmın üniversite veya yüksekökol mezunu olduğu, %17'lik bir kısmın ise yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu görülmüştür. Anlaşılabacağı üzere katılımcıların çok büyük bir bölümünü üniversite veya yüksek okul mezunları oluşturmaktadır.

4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir değişken veya değişken kümesinin ölçülmek istenen ile tutarlı olup olmadığını belirtir (Hair ve diğ., 2014, 212). Araştırmanın ölçek güvenilirliği sosyal bilimler alanında yaygınlık ile kullanılan (Cortina, 1993, 98-104; Haladyna, 1999) ve Lee Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Cronbach Alfa değeri ile test edilmiştir. Buna göre elde edilen Alfa değeri 0.4'ten küçük ise ölçeğin güvenilirliği düşük, 0,6 ile 0,8 değerleri arasında ise oldukça güvenilir, 0,8 değerinden büyük olduğu durumda ise oldukça güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2016).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
Öğrenen Örgüt Ölçeği	0,905	43
Rekabet Stratejileri Ölçeği	0,871	18

Tabloda görüldüğü üzere Basım vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olan ve araştırma ölçeklerinden biri olan Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,905 ve Bal (2011) tarafından rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik geliştirilmiş olan ve araştırmada kullanılan diğer ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,871 olarak hesaplanmıştır. Her bir ölçeğin değeri 0,8'den büyüktür. Buradan hareketle ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabilir.

4.5.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Yönelik Faktör Analizi

Faktör analizi ile aralarında ilişki olduğu öngörülen çok sayıdaki değişkenin aralarındaki bu ilişkinin anlaşılması ve çıkarım yapılmasını kolaylaştırmak için temel boyutlara indirgenmesi amaçlanır. Bu sayede karmaşık bir olgu daha az sayıda faktör yardımıyla açıklanabilir olur. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO örnekleme yeterlilik ölçümü ve Barlett küresellik testi ile belirlenmektedir. KMO değerinin 0.60 ve üzerinde, Barlett testinin ise 0,05 düzeyinde anlamlılık derecesinde olması beklenmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği faktör analizi ile kontrol edilmiştir.

4.5.3.1. Öğrenen Organizasyon Boyutları Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Faktör analizinin uygulanabilirliğinin tespiti için öncesinde KMO örnekleme uygunluk ölçümü ve Barlett küresellik testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Öğrenen Örgüt ölçeğinin KMO değerinin 0.695 çıktığı görülmüştür. Kabul gören minimum KMO değeri olan 0.50'den yüksek olduğu saptanmıştır. Barlett küresellik testi sonucu incelendiğinde ise ($0,000 < 0,05$) anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda faktör analizinin uygun bir teknik olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Tablo 3: Öğrenen Organizasyon Boyutları Ölçeğine Yönelik KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		0,695
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1766,088
	Df	74
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi koşullarının sağlanması sonrası yapılan analiz ile ölçeğin yedi boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ölçekten herhangi bir ifade çıkarımı yapılmamıştır. Her faktör için açıklanan varyans (%) sütununda açıkladıkları varyansın yüzde değeri verilmiştir. Kümülatif varyans değerinin %50 değerinin altında olmaması beklenmektedir. Öğrenen Örgüt Boyutları ölçeğine ilişkin yapılmış olan faktör analizi sonrası toplam varyans değeri %67,374 olarak bulunmuştur. Tablo 4’te faktörler ve yüklerine detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 4: Öğrenen Organizasyon Boyutları Ölçeğine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi

Madde No	İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Faktör 1 (Sürekli Öğrenme)			
4	Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	0.787	8,519
5	Çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	0.715	
1	Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışırlar.	0.625	
6	Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	0.622	
3	Çalışanlar, öğrenmek için birbirlerine yardımcı olur	0.555	
2	Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.	0.453	
7	Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.	0.446	
Faktör 2 (Diyalog ve Araştırma)			
8	Çalışanlar, birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir.	0.672	9,721
13	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.	0.659	
11	Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.	0.649	
12	Çalışanlar, birbirlerine karşı saygılıdır.	0.586	
9	Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	0.548	
10	Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.	0.534	
Faktör 3 (Takım Halinde Öğrenme)			
14	Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçları doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	0.798	12,011
16	Bölüm/departmanlarda, tüm üyelerine hem de grubun nasıl çalışacağına odaklanılır.	0.623	
19	Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri için ödüllendirilirler.	0.611	
18	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.	0.594	

17	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.	0.482	
15	Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.	0.475	
Faktör 4 (Paylaşımçı Sistemler)			
20	Bölüm/departmanlar, örgütün onların önerilerini dikkate alacağından emindir.	0.697	7,374
23	Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	0.639	
24	Kurumum hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.	0.614	
21	Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	0.579	
25	Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	0.533	
22	Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	0.433	
Faktör 5 (Güçlendirilmiş Çalışanlar)			
26	Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.	0.688	8,912
30	Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinden kontrol sahibi olmalarını sağlar.	0.637	
27	Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	0.622	
28	Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	0.611	
31	Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	0.566	
29	Kurumum, çalışanları kurumun vizyonunu yapmaya teşvik eder.	0.441	
Faktör 6 (Sistemler arası Bağlantı)			
32	Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	0.674	13,463
35	Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	0.602	
33	Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	0.601	
37	Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	0.598	
36	Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı örgütlerle birlikte çalışır.	0.529	
34	Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.	0.478	
Faktör 7 (Destekleyici Liderlik)			
41	Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.	0.708	
40	Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.	0.637	

43	Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	0.611	7,374
38	Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	0.585	
39	Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.	0.584	
42	Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.	0.497	
Toplam			67,374

4.5.3.2. Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Rekabet stratejileri anketi 18 ifadeden oluşmakta olup, son 2 ifade odaklanma stratejisine yöneliktir. Bu kısım araştırma model ve analizine dahil edilmemiştir. Buradan hareketle rekabet stratejileri ölçeğine faktör analizinin ön koşulu olan KMO ve Barlett testi uygulanmış ve sonuçlar verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. İlgili sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		0,822
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1510,545
	Df	7
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi sonrası ölçeğin iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Faktörler ve yükleri Tablo 6'da detaylandırılmıştır. Açıklanan toplam varyans %62,67 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6: Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi

Madde No:	İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Faktör 1 (Farklılaştırma Stratejisi)			
1	Firmamız, yeni ürünler/ hizmetler geliştirir.	0.742	31,718
5	Firmamız, dağıtım kanallarına hakimdir.	0.655	
2	Firmamız, müşterilerine kapsamlı hizmet sunar.	0.641	
10	Firmamız, üstün kaliteye sahip olarak bilinir.	0.634	
9	Firmamız, değişik özelliklere sahip farklılaştırılmış ürünler/ hizmetler sunar.	0.606	
3	Firmamız, marka denkliği yaratmıştır.	0.602	
4	Firmamız, pazarlama alanında yenilikçi bir yaklaşıma sahiptir.	0.602	
6	Firmamız, yüksek fiyatlı pazar segmentlerini hedefler.	0.598	
8	Firmamız, güçlü bir imaja sahiptir.	0.473	
7	Firmamız, reklam harcamalarına yüksek bütçe ayırır.	0.439	
Faktör 2 (Maliyet Liderliği Stratejisi)			
15	Firma, üretim süreçlerinde iyileştirme ve yenilik(inovasyon) yapar.	0.653	30,952
11	Firmamız, yüksek düzeyde üretim/hizmet verimliliği ve maliyet kontrolü sağlar.	0.649	
16	Firmamız, üretim/hizmet maliyetlerini düşürür.	0.644	
13	Firmamız, hammadde maliyetlerinde ve tedarik sürecinde kontrol sahibidir.	0.563	
14	Firmamız, müşterilerine promosyon verir.	0.525	
12	Firmamız, ürünlerini rakiplerinden daha düşük fiyata satar.	0.538	
		Toplam	62,670

4.5.4. Ölçme Araçlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Boyutlararası Korelasyon

Korelasyon analizi bir değişkenin iki ya da daha fazla değişken ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemdir. İlişkinin yorumu -1 ila +1 arasında değer alabilen ve “r” harfi ile ifade edilmekte olan korelasyon katsayısı baz alınarak yapılır. Buna göre, $r > 0$ olduğu durumda değişkenler arası ilişkinin aynı yönlü olduğu, $r = 0$ olduğunda değişkenler arası ilişki olmadığı ve $r < 0$ olduğu durumda ise ilişkinin ters yönlü olduğu yorumu yapılmaktadır. Tablo 7’de öğrenen örgüt ve rekabet stratejileri ile ilgili boyutlararası korelasyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 7: Ölçme Araçlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Boyutlararası Korelasyon

Boyut	N	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Sürekli Öğrenme	112	4.70	0,74	1								
2.Diyalog ve Araştırma	112	3.79	0,62	,228* * .002	1							
3.Takım Halinde Öğrenme	112	3.77	1,01	,314* * .000	,306* * .004	1						
4.Paylaşımçı Sistemler	112	3.74	0,48	,243* * .006	,267* * .000	,304* * .002	1					
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	112	3.88	0,70	,283* * .000	,224* * .002	,298* * .001	,268* * .000	1				
6.Sistemlerarası Bağlantı	112	4.22	0,69	,382* * .000	,333* * .001	,274* * .000	,259* * .005	,271* * .003	1			
7.Destekleyici Liderlik	112	4.38	0,54	,254* * .001	,219* * .004	,232* * .002	,313* * .001	,259* * .000	,222* * .004	1		
8.Maliyet Liderliği Stratejisi	112	3,66	0,86	,207* * .000	,196* * .005	,128 .119	,218* * .001	,416* * .002	,218 .110	,139* * .003	1	
9.Farklılaştırma Stratejisi	112	4.12	0,70	,135 .092	,536* * .000	,145 .074	,244 .576	,187* * .025	,364* * .000	,125* * .015	,268* * 0.002	1

**p<0,01 *p<0,05

Tablo 7’de görüldüğü üzere, öğrenen örgüt ölçeği alt boyutları arasında en az $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda öğrenen örgütler ölçeğinin diyalog ve araştırma alt faktörünün diğer bütün faktörler ile anlamlı ve yüksek ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Sürekli öğrenme alt boyutunun diğer tüm alt boyutlar ile anlamlı ve yüksek ilişki içerisinde olduğu görülürken, farklılaştırma stratejisi alt boyutu ile arasındaki ilişkinin düşük olduğu saptanmıştır. ($r = ,135$)

Farklılaştırma stratejisi alt boyutu ile diyalog ve araştırma alt boyutu arasındaki ($r = ,536$) anlamlı ve yüksek ilişki dikkat çekici niteliktedir. Yine maliyet liderliği stratejisi alt boyutu ile güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu arasındaki ilişkide ($r = ,416$) anlamlı ve yüksek bulunmuştur. Farklılaştırma stratejisi alt boyutu ile takım halinde öğrenme ve paylaşımcı sistemler alt boyutları arasındaki ilişkinin düşük olduğu çıkarımı yapılabilir.

4.5.5. Regresyon Analizi Uygulamaları

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin açıklanmasında kullanılan istatistiksel yöntemdir (Küçüksille, 2010, 199). Bu amaçla tek bir bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken olduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, tek bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken olduğu durumda ise çok değişkenli regresyon analizi yapılmaktadır. Çalışmada öğrenen organizasyon ve alt boyutları bağımsız değişken, rekabet stratejileri ve alt boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla dört farklı regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle öğrenen organizasyon ile farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri arasındaki ilişkinin tespiti için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış, sonrasında öğrenen organizasyon alt faktörleri ile farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla iki farklı çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5.5.1. Öğrenen Organizasyon ve Maliyet Liderliği Stratejisi İlişkisi

Öğrenen organizasyon ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkinin tespiti için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Öğrenen organizasyon bağımsız

değişken olarak, maliyet liderliği stratejisi ise bağımlı değişken olarak atanmıştır. Anlamlılık düzeyine ilişkin bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Anova İstatistikleri

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	7,286	1	7,286	14,845	,000 ^a
Artık	53,991	110	,491	-	-
Toplam	61,227	111	-	-	-

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anova yöntemi ile test edilmiştir. Test istatistiklerinden hareketle, öğrenen organizasyon ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklayan model $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Regresyon denkleminde yer alacak katsayılar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Katsayılar Matrisi

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata			
(Sabit)	2,752	,256	-	10,742	,000
Öğrenen Organizasyon	,252	,065	,345	3,853	,000

Tablo 9’da yer alan istatistiksel verilerde öğrenen organizasyon ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda denklemin sabit değerinin 2,752, öğrenen organizasyon katsayısının ise 0,252 olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan regresyon denklemi:

Maliyet Liderliği Stratejisi = 2,752 + 0,252 Öğrenen Organizasyon şeklindedir.

Dolayısıyla öğrenen organizasyonda meydana gelen bir birimlik artışın maliyet liderliği stratejisini 0,252 birim artırması beklenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait R² Test İstatistiği

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,345 ^a	,119	,111	,70059

Öğrenen organizasyon, maliyet liderliği stratejisindeki değişimin %11,1’ini açıklar. Bu noktadan hareket ile H₁:”Çalışanların öğrenen organizasyon algısı maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.” şeklinde geliştirilen H₁ hipotezi kabul edilir.

Dolayısıyla işletmelerin bir süreç olarak öğrenme halinde olmaları başarılı maliyet liderliği stratejisi uygulamaları ve bunu sürdürebilmeleri üzerinde etkilidir. Maliyet liderliği stratejisinin sürdürülebilmesi özellikle üst yönetimin var olan düşük maliyet avantajını korumanın üstüne eğilmesini gerektirmektedir. Bu durum ise çevrede ve teknolojiye meydana gelen değişimlerin sürekli olarak takip edilmesiyle mümkündür. Öğrenen organizasyonlar sürekli öğrenme, gelişme ve değişimin öncüsü olma yetenekleri sayesinde maliyet liderliği stratejisini başarılı olarak uygulayabileceklerdir.

4.5.5.2. Öğrenen Organizasyon ve Farklılaştırma Stratejisi İlişkisi

Öğrenen organizasyon ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkinin tespiti için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Öğrenen organizasyon bağımsız değişken olarak, farklılaştırma stratejisi ise bağımlı değişken olarak atanmıştır. Anlamlılık düzeyine ilişkin bulgular Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejsine Ait Anova İstatistikleri

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	13,488	1	13,488	31,047	,000 ^a
Artık	47,789	110	1434	-	-
Toplam	61,227	111	-	-	-

Anova test istatistiklerinden hareketle, öğrenen organizasyon ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklayan model $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Regresyon denkleminde yer alacak katsayılar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejsine Ait Anova İstatistikleri

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,386	,245	-	9,747	,000
Öğrenen Organizasyon	,353	,063	,469	5,572	,000

Tablo 12’de yer alan istatistiksel verilerde öğrenen organizasyon ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda denklemin sabit değerinin 2,386, öğrenen organizasyon katsayısının ise 0,353 olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan regresyon denklemi:

$$\text{Farklılaştırma Stratejisi} = 2,386 + 0,353 \text{ Öğrenen Organizasyon şeklinde.}$$

Bu noktadan hareketle, öğrenen organizasyonda meydana gelen bir birimlik artışın farklılaştırma stratejisini 0,353 birim artırması beklenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13: Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejisine Ait R² Test İstatistiği

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,469 ^a	,220	,213	,65912

Öğrenen organizasyon, farklılaştırma stratejisindeki değişimin %21,3'ünü açıklar. Bu noktadan hareket ile H₂:”Çalışanların öğrenen organizasyon algısı farklılaştırma stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.” şeklinde geliştirilen H₂ hipotezi kabul edilir.

Dolayısıyla işletmelerin öğrenen organizasyon yapısına sahip olmalarının başarılı farklılaştırma stratejisi uygulayabilmeleri üzerinde etkisi olduğu yorumu yapılabilir. Nitekim literatürde yer alan birçok çalışmada bu durumu destekler nitelikte sonuçlar yer almaktadır. Öğrenen organizasyonlar sahip oldukları yetkinlik düzeyleri yüksek örgüt üyeleri aracılığı ile benzersiz ürün geliştirebilmekte ve farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde uygulamaktadırlar.

4.5.5.3. Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Farklılaştırma Stratejisi İlişkisi

Öğrenen organizasyon alt boyutları bağımsız değişken, farklılaştırma stratejisi ise bağımlı değişken olarak atanmış, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle model anlamlılık yönünden incelenmiş ilgili istatistikler Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Farklılaştırma Stratejisine Ait Anova Test İstatistikleri

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	17,796	7	2,542	4,202	,000 ^a
Artık	62,919	104	,605	-	-
Toplam	80,715	111	-	-	-

Tablo 14’te yer alan verilerden hareketle; öğrenen organizasyon alt boyutları sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler,

güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ile farklılaşma stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklayan model $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 15: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Farklılaştırma Stratejisine Ait Katsayılar Matrisi

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	,843	,524	-	1,608	,000
Sürekli Öğrenme	,232	,119	,202	1,947	,005
Diyalog ve Araştırma	,006	,078	-,007	2,435	,049
Takım Halinde Öğrenme	-,235	,086	,287	-2,745	,942
Paylaşımçı Sistemler	,206	,097	,246	2,126	,007
Güçlendirilmiş Çalışanlar	,263	,099	,305	2,649	,036
Sistemler arası Bağlantı	,075	,093	,082	,810	,009
Destekleyici Liderlik	,106	,084	,117	1,263	,420

Tablo 15'te görüldüğü üzere farklılaştırma stratejisi beş alt boyutta anlamlıdır. Dolayısıyla öğrenen organizasyon alt boyutlarından sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası

bağlantı ile farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Oluşturulan regresyon denklemi;

Farklılaştırma Stratejisi = 0,843 + 0,232 Sürekli Öğrenme + 0,006 Diyalog ve Araştırma + 0,206 Paylaşımçı Sistemler + 0,263 Güçlendirilmiş Çalışanlar + 0,075 Sistemler arası Bağlantı şeklindedir.

Bu noktadan hareket ile, sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar ve sistemler arası bağlantıda gerçekleşen bir birimlik artış ile farklılaştırma stratejisinde 0,232 + 0,006 + 0,206 + 0,263 + 0,075 birimlik artış beklenmektedir.

Tablo 16: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Farklılaştırma Stratejisine Ait R² Test İstatistiği

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin in Standart Hatası
	,470 ^a	,220	,168	,77781

Öğrenen organizasyon alt boyutları ile farklılaştırma stratejisindeki değişimin %16,8'ini açıklar. Bu noktadan hareketle H₃:” Çalışanların öğrenen organizasyon alt boyutlarına yönelik algılamaları farklılaştırma stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.” hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

İşletmeler farklılaştırma stratejilerini ürettikleri benzersiz ürünler aracılığı ile uygularlar. Benzersiz ürünlerin üretilmesi ise yoğun AR-GE faaliyetleri gerektirir. Bu noktada iyileştirme ve geliştirmenin temel unsurlardan biri olduğu öğrenen organizasyonlarda uygulanan farklılaştırma stratejileri başarılı bir şekilde sonuçlanacaktır. Nitekim analiz verileri bu durumu destekler niteliktedir.

4.5.5.4. Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Maliyet Liderliği Stratejisi İlişkisi

Öğrenen organizasyon alt boyutları bağımsız değişken, maliyet liderliği stratejisi ise bağımlı değişken olarak atanmış, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi

amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle model anlamlılık yönünden incelenmiş, ilgili istatıksel verilere Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Anova Test İstatistikleri

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	23,360	7	3,337	4,102	0,001 ^a
Artık	84,604	104	,814	-	-
Toplam	107,964	111	-	-	-

Tablo 17’de yer alan verilerden hareketle; öğrenen organizasyon alt boyutları sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklayan model $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 18: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Katsayılar Matrisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	,705	,696	-	1,1014	,001
Sürekli Öğrenme	,322	,105	,303	3,061	,003
Diyalog ve Araştırma	,070	,093	,071	,754	,043
Takım Halinde Öğrenme	,116	,098	,106	1,185	,239
Paylaşımcı Sistemler	,021	,096	,021	1,226	,028

Güçlendirilmiş Çalışanlar	,287	,107	,245	2,677	,009
Sistemler arası Bağlantı	,012	,099	,011	,459	,002
Destekleyici Liderlik	-,034	,091	,036	0,372	,711

Tablo 18’de görüldüğü üzere maliyet liderliği stratejisi beş alt boyutta anlamlıdır. Dolayısıyla öğrenen organizasyon alt boyutlarından sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ile, maliyet liderliği stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Oluşturulan regresyon denklemi;

Maliyet Liderliği Stratejisi = 0,705 + 0,322 Sürekli Öğrenme + 0,070 Diyalog ve Araştırma + 0,021 Paylaşımcı Sistemler + 0,287 Güçlendirilmiş Çalışanlar + 0,012 Sistemler arası Bağlantı şeklindedir.

Bu noktadan hareket ile, sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantıda gerçekleşen bir birimlik artış ile maliyet liderliği stratejisinde 0,322 + 0,070 + 0,021 + 0,287 + 0,012 birimlik artış beklenmektedir.

Tablo 19: Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait R² Test İstatistiği

Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahmin in Standart Hatası
	,465 ^a	,216	,164	,90194

Öğrenen organizasyon alt boyutları ile maliyet liderliği stratejisindeki değişimin %16,4’ünü açıklar. Bu noktadan hareketle H₄: “Çalışanların öğrenen organizasyon alt boyutlarına yönelik algulamaları maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.” Hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Maliyet liderliği stratejisinin temelinde rakiplere nazaran ürün ve hizmetleri düşük maliyetlere üretmek ve fiyatlara yansıtarak kâr elde etmek yatmaktadır.Fakat hammaddelere kolaylıkla erişim gibi dış faktörlerin haricinde işletmenin maliyetleri minimize etmesi doğru planlanmış üretim tesis ve süreçleri ile mümkündür.Bu aşamada işletmenin optimum noktayı yakalayabilmesi ve sürdürebilmesi işletme yetenekleri ile ilintilidir.Öğrenen organizasyonlar , sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme ve deney yapma, kendinin ve başkalarının tecrübelerinden öğrenme gibi yetenekleri sayesinde maliyet liderliği stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayacaklardır. Nitekim elde edilen veriler bu durumu destekler niteliktedir.

4.5.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmalar örgütsel öğrenmenin organizasyonlar için eşsiz, taklit edilemez, karmaşık bir yetenek olduğunu ortaya koymuştur. Öğrenen organizasyonların bu yeteneklerinin rekabet üstünlüğü sağlamalarına kaynak oluşturduğu birçok çalışma ile desteklenmiştir (Prahalad, Hamel, 1997; Simonin, 1997; Lei ve diğ., 1999).

Her işletmenin temel amacı ortalamanın üzerinde bir getiri ile varlığını devam ettirmektir. Bu ancak işletmelerin doğru stratejik kararlar alması ve aldığı kararları uygulaması ile mümkündür. Çalışmanın literatür araştırması kısmında da bahsedildiği üzere, alınan stratejik kararların uygulanabilmesi için organizasyonel yapı ile stratejik karar gerekliliklerinin paralellik göstermesi gerekmektedir.

Her şeyin baş döndürücü hızla değiştii günümüzde organizasyonların öğrenen bir yapıya sahip olmaları alınan stratejik kararların ve koyulan hedeflerin uygulanabilmesi için bir zorunluluktur. Yapılan çalışmalar örgütsel öğrenme ile işletmelerin üstünlük sağladıklarını destekler niteliktedir (Galer, Heijden, 1992; Day, 1994; Slater, Narver, 1995; Garavan, 1997; Tsang, 1997; Rebelo, Gomes, 2008). Bu çalışmada da teknokent firmalarının öğrenen örgüt olma düzeyleri belirlenmiş uyguladıkları rekabet stratejileri saptanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda öğrenen organizasyon kavramı yedi alt boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderliktir.

Rekabet stratejileri ise literatürde önemli bir yere sahip Micheal Porter tarafından geliştirilmiş Jenerik Rekabet stratejileri baz alınarak saptanmaya çalışılmıştır. Micheal Porter jenerik rekabet stratejilerini üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar Maliyet Liderliği stratejisi, Farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Fakat çalışmanın ilgili bölümünde de değinildiği gibi maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri sanayi çapında faaliyet alanına sahip olmalarına karşın odaklanma stratejisi daha dar bir alana hitap etmektedir (Porter, 1985, 3).

Yamin ve diğerleri (1999) tarafından yapılan araştırma göstermiştir ki toplam 110 işletmeden 9 işletme odaklanma stratejisi uygulamış ve bu işletmelerin kârlılık ve performansı diğer stratejileri uygulayan işletmelere nazaran çok daha düşüktür. Literatürde yer alan çalışmaların önemli bir kısmı Maliyet Liderliği Stratejisi ve Farklılaştırma Stratejisi üzerinden yapılmış olup bu çalışmada teknokent firmalarının sanayi çapında varlıklarını sürdürdükleri bilindiğinden aynı yol izlenmiştir. Rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik Bal (2011) tarafından geliştirilen ölçekte bu amaca hizmet edecek şekilde tasarlanmıştır. Dolayısıyla çalışmada rekabet stratejileri maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiştir.

Öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik güvenilirlik analizi yapılmış, öğrenen örgüt ölçeğine ait Cronbach alfa değeri 0,905, rekabet stratejileri ölçeğine ait Cronbach alfa değeri ise 0,871 olarak bulunmuştur. İki değerde 0,8 değerinden yüksek olması sebebiyle ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır. Sonrasında çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği faktör analizi aracılığı ile sınanmak istenmiştir. Faktör analizi yapılabilmesinin ön koşulunu oluşturan KMO yeterlilik ölçümü ve Barlett küresellik testi iki ölçek içinde uygulanmış, öğrenen örgüt ölçeği için KMO değerinin 0,695, Barlett küresellik testi sonucu 0,000, rekabet stratejileri ölçeği için KMO değeri 0,822 Barlett küresellik test sonucu ise 0,000 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda faktör analizinin uygun bir teknik olduğu saptanmıştır.

Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi, öğrenen organizasyonlar ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla gerekli analizler yapılmış, öğrenen organizasyon ile iki strateji türü arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Öğrenen organizasyon yapısının maliyet liderliği stratejisinde meydana gelen değişim %11,1'ini, farklılaştırma stratejisinde

meydana gelen değişimin ise %21,3'ünü açıkladığı görülmüştür. Dolayısıyla öğrenen organizasyon yapısına sahip işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileride organizasyonel yapılarından etkilenmektedir.

Nitekim literatürde yer alan birçok çalışma bu sonucu destekler niteliktedir. Halawi ve diğerleri (2006) öğrenen organizasyonların bilgi yönetimi yetenekleri sayesinde doğru rekabet stratejilerini belirlediklerini, Wanto ve Suryasaputra (2012) yaptıkları çalışma ile rekabet stratejisi ne kadar iyiyse şirket performansının o kadar iyi olacağını, etkin rekabet stratejisinin ise öğrenen organizasyon yapısının varlığına ve organizasyon kültürüne bağlı olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda Misongi ve diğerleri (2020) tarafından sigortacılık sektöründe uygulamalı olarak yapılmış olan çalışmada da öğrenen organizasyonların rekabet stratejileri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Slater ve Narver (1995) ise organizasyonel öğrenmenin performansı iyileştirdiğini ve bu sayede rekabet avantajı elde edildiği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmanın sonraki aşamalarında ise öğrenen organizasyon alt boyutları ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri arasındaki ilişki incelenmiş, öğrenen organizasyon alt boyutları ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri arasında $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğrenen organizasyon alt boyutları ile farklılaştırma stratejisinin %16,8'lik kısmını açıklarken, maliyet liderliği stratejisinin %16,4'lük kısmını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla farklılaştırma stratejisi az bir farkla öne geçmektedir. Amani ve diğerleri (2013) tarafından yapılmış araştırmada bu durumu destekler nitelikte sonuçlar ortaya koyulmuştur (Amani ve diğ., 2013, 4).

Çalışmalar göstermiştir ki, öğrenen organizasyonlarda farklılaştırma stratejisinin daha yoğun kullanılması ve daha çok getiri elde edilmesiyle birlikte, maliyet liderliği stratejisi de önemini korumakta ve kullanılmaktadır (Appelbaum, Gallagher, 2000; Santos- Vijande, 2012; Gilaninia ve diğ., 2013; Chen ve diğ., 2017).

Yapılmış olan literatür taraması ve veri analizleri sonucu anlaşılmıştır ki, işletmeler için öğrenme, kazanması zor fakat taklit edilemez eşsiz bir yetenektir. Bu yeteneği kazanmaları ve bir süreç halinde devam ettirebilmeleri halinde, işletmeler örgüt üyelerinin motivasyonlarının yüksek olduğu, iletişime açık ve huzurlu bir örgüt

ikliminin olduğu, sürekli kendini geliştiren, rekabet üstünlüğü elde eden ve yüksek pazar payına sahip hale geleceklerdir. Dolayısıyla çalışma sonrası işletmelere verilebilecek en kayda değer öneri, öğrenme yeteneklerini geliştirmeyi amaç haline getirmeleridir. Bu anlamda atılması gereken ilk adım entelektüel sermayenin öneminin kavranmasıdır. Çünkü öğrenme bireysel boyutta başlar. Öğrenmeyi başaramış organizasyonlar piyasa lokomotif ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sahibi olacaktır. Veriler öğrenen organizasyonların farklılaştırma stratejisi uyguladıkları durumda daha fazla getiri elde ettikleri sonucunu ortaya çıkarmıştır. Farklılaştırma stratejisi uygulayabilmenin en önemli gerekliliğı yoğun bir geliştirme faaliyeti içerisinde olunmasıdır. Bu anlamda farklılaştırma stratejisinin gereklilikleri ile öğrenen organizasyonların özellikleri uyum içerisinde dir. Maliyet liderliğı stratejisinin uygulanmasının temel gerekliliğı ise maliyetlerin minimize edilmesidir. Öğrenme sayesinde işletmeler maliyetlerini minimize edebilecek sistemleride kurabileceklerdir. Öğrenebilmek bir organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki en büyük anahtarlarından biridir.

5. SONUÇ

Başarılı işletmeler incelendiğinde, faaliyette buldukları sektör fark etmeksizin ortak bir özellikleri göze çarpmaktadır; Değişim dinamiğinin bilincinde olmaları. Günümüzde örgütler için yeniliklere ayak uydurmamak, risk almamak nihai hedeflenen büyümek yerine mevcut durumu korumak olsa dahi yeterli olmamaktadır.

Örgütler için varlıklarını sürdürebilmeleri sürekli ve etkili öğrenebilmelerine bağlıdır. Öğrenme en basit tanımı ile daha önce yapılamayan bir eylemi yapmaya muktedir hale gelmeyi ifade eder. Bu tanımı itibariyle öğrenme yalnızca birey bazında değil, örgüt bazında da geçerliliğini korumaktadır. Öğrenen örgüt üyeleri hedeflerine ulaşabilmek adına kapasitelerini devamlı olarak genişletirler. Sürekli yeni şeyler düşünür, birlikte öğrenmeyi kesintisiz olarak yeniden öğrenirler. Dolayısıyla öğrenen örgütlerde, “öğrenme” sistem için olağan hale gelmiş bir eylemdir ve geleceğe yatırım olarak görülür. Örgüt üyeleri her zaman bir hedefi olan, motivasyonunu kaybetmeyen, vizyonları somut bir çağrı niteliğinde olan nitelikli iş gücünden oluşur. Bireysel boyutta meydana gelen öğrenme iletişime açık, korku ikliminden uzak, şeffaf örgüt kültürünün de etkisiyle örgütsel boyuta yayılır. Unutulmamalıdır ki, örgütsel düzeyde öğrenme bireysel öğrenmenin toplamından çok daha fazlasını ifade eder.

Var olan rekabet koşullarında “bilgi” rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araçtır. Öğrenen organizasyonlarda üretkenlik, bilgiden faydalanma, bilginin örgüte yayılması ve ileride kullanılmak üzere saklanması organizasyonel bir değer haline gelmiştir. Bu organizasyonlar gelişim ve değişimin öncüsü olma yolunda, aynı vizyonu paylaşan örgüt üyelerinden oluşan organizasyonel yapılardır.

Öğrenen organizasyon kavramının son dönemde dikkat çekmesinin temelinde değişen küresel pazar koşulları yer almaktadır. Her örgütün kendi yetenek ve noksanlıklarını analiz ederek kişiselleştirdiği, piyasada daha kazançlı ve sürdürülebilir pozisyon sahibi olmayı amaçladığı, taklit edilememesini umduğu, yüksek düzeyde değer üretmesini hedeflediği bir rekabet stratejisi vardır. Bu bağlamda buldukları piyasalarda çoğu zaman lokomotif görevi görerek, piyasayı

yönlendiren öğrenen organizasyonların uyguladıkları rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan bu çalışma, Michael Porter tarafından geliştirilen ve üç ana başlık altında toplanan rekabet stratejileri sınıflandırılması kapsamında yapılmıştır.

Michael Porter firmaların uygulayabilecekleri rekabet stratejilerini üç ana başlık altında toplamıştır. Bu stratejilerden birincisi ürün veya hizmet kalitesinden ödün vermeden, maliyetlerin düşürülmesi vasıtasıyla uygulanan maliyet liderliği stratejisi, ikincisi standart ürün ve hizmet yelpazesinin dışına çıkılarak uygulanan farklılaştırma stratejisi ve son olarak pazarın belli bir bölümüne hitap edilen odaklanma stratejisidir.

Bu çalışmada, teknokentlerde yer alan firma çalışanlarına anket yöntemiyle sorular yönlendirilmiş, bir parçası oldukları örgütlerin öğrenen örgüt düzeyleri ve uyguladıkları rekabet stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Sunulan hipotez testlerinden ikisi kısmen olmak üzere tamamı $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. Yapılan analizler sonucu öğrenen organizasyonların farklılaştırma stratejisindeki değişimin %21,3'ünü, maliyet liderliği stratejisindeki değişimin ise %11,1'ini açıkladığı saptanmıştır. Daha detaylı olarak değerlendirildiğinde ise öğrenen organizasyon alt boyutları ile farklılaştırma stratejisindeki değişimin %16,8'ini, maliyet liderliği stratejisindeki değişimin ise %16,4'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan örneklem yalnızca teknokentlerde yer alan firmaları kapsamıştır. Farklı piyasalarda, farklı büyüklükteki örgütlerin, öğrenen örgüt düzeylerine ve uyguladıkları rekabet stratejilerinde farklılıklar olabilecektir. Dolayısıyla örneklem grubunun daha geniş olduğu ve farklılaştığı araştırmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesine zemin sağlayacaktır.

Belirsizliğin ve rekabetin teknolojik gelişmelerinde dahil olmasıyla birlikte hız kesmeden varlığını hissettirdiği günümüz koşullarında komuta ve kontrol yaklaşımını özümseyen geleneksel örgüt yapısıyla rekabet avantajı elde etmek mümkün değildir. Örgütler var olan piyasa koşullarında bilgiyi sürekli kullanarak, kolektif bir biçimde öğrenerek ve doğru rekabet stratejileri oluşturarak uzun vadede önemli bir üstünlük elde edebilirler.

KAYNAKÇA

- Acquaah, Moses, Masoud Yasal. 2008. Does The Implementation Of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? **Journal of Business Research**. c.61 s.4: 346-354.
- Akgemci, Tahir. 1999. Sanayi Ötesi Toplum ve Öğrenen Organizasyonlar. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**. s.2: 59-71.
- Akgemci, Tahir. 2013. **Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, Bahadır. 2001. **Yeni Ekonomi**. Konya:Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Aktan, Coşkun Can, Vural İstiklal Yaşar. 2004. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**. Ankara: Tisk Yayını.
- Aktan, Coşkun Can. 2005. **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Allen, Richard S, Marily M. Helms. 2006. Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies. **Business Process Management Journal**. c.12 s.4: 433-454.
- Amani, Amin, Zahra Hosini Masum, Saedeh Hasani, Battol Ghodosian. 2013. Investigation of the Relationship between Differentiation Strategies & Cost Leadership and Organizational Learning. **7th International Conference on Economics and Management**.
- Amit, Raphael. 1986. Cost Leadership Strategy and Experience Curves. **Strategic Management Journal**. c.7 s.3: 281-292.
- Appelbaum, Steven, John Gallager. 2000. The Competitive Advantage Of Organizational Learning. **Journal of Workplace Learning**. c.12 s.2:40-56.
- Argyris, Chris, Donald A. Schön. 1978. **Organizational Learning; A Theory of Action Perspective**. USA: Addison- Wesley.
- Argyris, Chris. 1990. **Overcoming Organizational Defenses**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Arslan, Mahmut. 2001. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın.
- Arslantaş, Cem Cüneyt. 2003. Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aulakh, Prett, Masaaki Kotabe, Hildy Teegen. 2000. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. **The Academy of Management Journal**. c.43 s.3: 342-361.
- Austin, Michael, Karen M. Hopkins. 2004. **Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture**. London: Sage Publications.
- Aytekin, Mehmet. 2003. İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknik Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, Yasemin. 2011. Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barca, Mehmet, Şaban Esen. 2012. Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. **E-Journal of New World Sciences Academy**. c.7 s.2: 89-107.
- Barutçu, Süleyman. 2008. Porter's Five Forces Analysis For Natural Stone Industry and Competitive Strategies. **Journal of Global Strategic Management**. c.2 s.1: 58-67.
- Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, Nejat, Harun Şeşen, Haluk Korkmazzyürek. 2007. A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. **World Applied Sciences Journal**. c.2 s.4: 368-374.
- Besler, Senem. 2013. **Yönetim Bilimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayıncılık.
- Bozkurt, Aynur. 2003. **Öğrenen örgütler. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Brenes, Esteban R., Luciano Ciravegna, Daniel Mantaya C. 2014. Differentiation Strategies in Emerging Markets: The Case of Latin American agribusinesses. **Journal of Business Research**. c.67 s.5: 847-855.
- Brown, J.S. 1999. **Bilgi Yönetimi Şirketi Yeniden Yaratan Araştırma**. çev. Gündüz Bulut. İstanbul: Bzd Yayıncılık.
- Buchanan, Bruce. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**. c.19 s.4: 533-546.
- Budak, Gülay, Gönül Budak. 2004. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.

- Buğra, Ayşe. 1995. **Devlet ve İş adamları**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bülbül, Hasan. 2007. Türkiye'deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamaları. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.25 s.1: 91-120.
- Çalık, Temel. 2003. Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.39 s.11: 115-130.
- Çam, Salim. 2002. **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Chen, Chih-Yuan, Hui- Hui Huang, Shyh Chyi Wey. 2017. The Mediating Roles of Differentiation Strategy and Learning Orientation in the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. **Corporate Management Review**. c.37 s.1:1-40.
- Cool, Karel, Dan Schendel. 1987. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. **Management Science**. c.33 s.9: 1102-1124.
- Cortina, Jose. 1993. What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. **Journal of Applied Psychology**. c.78 s.1: 98-104.
- Cronbach, Lee. 1951. Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. **Psychometrika**. c.16 s.3: 297-334.
- D'Aveni, Richard, Robert Gunther. 1994. **Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**. New York: The Free Press.
- Daft, Richard, Karl E. Weick. 1984. Toward A Model of Organizations as Interpretation Systems. **The Academy of Management Review**. c.9 s.2: 284-295.
- Day, George, Robin Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**. c.52 s.2: 1-20.
- Day, George. 1994. The Capabilities of Market- Driven Organizations. **Journal of Marketing**. c.58 s.4:37-52.
- Deming, W.Edwards. 1993. **The New Economics For Industry, Government, Education**. Massachusetts: MIT Press.
- Dibella, Anthony, Edwin C.Newis, Janet M. Gould. 1996. Understanding Organizational Learning Capability. **Journal of Management Studies**. c.33 s.3: 361-379.
- Dinçer, Ömer. 1998. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dixon, Nancy. 1994. **The Organizational Learning Cycle**. London: McGraw Hill Book Company.

- Dodgson, Mark. 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. **Organization Studies**. c.14 s.3: 375-394.
- Düren, Zeynep. 2002. **2000'li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dymock, Darryl, Carmel McCarthy. 2006. Towards a Learning Organization? Employee Perceptions. **The Learning Organization**. c.13 s.5: 525-537.
- Easterby, Mark.1997. Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**. c.50 s.9: 1085-1113.
- Eren, Erol. 1990. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın.
- Eren, Erol. 2000. **Stratejik Yönetim**. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi.
- Eren, Erol. 2015. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Fiss, Peer C. 2011. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. **The Academy of Management Journal**. c.54 s.2:1-68.
- Galer, Graham, Kees Von der Heijden. 1992. The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning. **Marketing Intelligence & Planning**. c.10 s.6:5-12.
- Garavan, Thomas. 1997. Training, Development, Education and Learning: Different or the Same? **Journal of European Industrial Training**. c.21 s.2:39-50.
- Garvin, David A. 1993. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. c.71 s.4: 78-89.
- Gilaninia, Shahram, Mir Abdalhasan Askari Rankouh, Milad, Abbas Poor Gildeh. 2013. Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization. **Journal of Research and Development**. c.1 s.2: 44-49.
- Gündoğdu, Bilge. 2011. Türk Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma ve Rekabet. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, Joseph, Bill Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. 2014. **Multivariate Data Analysis**. London: Pearson New International Edition.
- Haladyna, Thomas. 1999. **Developing and Validating Multiple – Choice Exam Items**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Halawi, Leila, Jay E. Aranson, Richard V. McCarthy. 2005. Resource- Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. **The Electronic Journal of Knowledge Management**. c.3 s.2.

- Hedberg, B. 1981. How organizations learn and unlearn. **Handbook of Organizational Design**. ed. P. C. Nystrom, W. H. Starbuck. London: Cambridge University Press: 1-27.
- Higgings, James, Julian W.Vincze. 1993. **Strategic Management: Text and Cases**. Orlando: Dryden Press.
- Hill, Charles. 1988. Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. **Academy of Management Review**. c.13 s.3: 401-412.
- Hitt, Michael, Robert E. Hoskisson. 1999. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Ohio: South-Western College Pub.
- Humphrey, John, Hubert Schmitz. 2000. Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. **Institute of Development Studies**. c.120: 1-37.
- Iacobucci, Donata, Peter Rosa. 2005. Growth, Diversification and Business Group Formation In Entrepreneurial Firms. **Small Business Economics**. c.25 s.1:65-82.
- İstar, Neşe. 2006. Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington. 2001. **Exploring Corporate Strategy**. New Jersey: Prentice Hall.
- Karel, Cool, Dan Schendel. 1987. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. **Management Science**. c.33 s.9: 1102-1124.
- Kavrakoğlu, İbrahim. 1998. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kim, Daniel. 1993. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**. c.35 s.1: 37-51.
- Kıngır, Said, Muammer Mesci. 2007. Öğrenen Organizasyonlar. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.6 s.19: 63-81.
- Koç, Özcan. 2006. Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kolb, David A. 1984. **Experiential Learning: Experience As The Source of Learning and Development**. New Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, David, Joyce Osland, Irwin M. Rubin. 1995. **Organizational Behavior: An Experiential Approach**. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, John P. 1998. Vizyon, Strateji ve Liderlik. **Executive Excellence**. c.2 s.6: 10-11.

- Küçüksille, E. 2010. Basit Doğrusal Regresyon. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. ed. Ş. Kalaycı. Ankara: Asil Yayın.
- Lawrence R Jauch; William F Glueck. 1988. **Business Policy And Strategic Management**. New York: McGraw-Hill.
- Lei, David, John Slocum. 1999. Organization Designs to Renew Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**. c.31 s.4: 37-52.
- Levitt, Barbara, James G. March. 1988. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**. c.14: 319-340.
- Liao, Yao- Sheng. 2005. Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control. **Personnel Review**. c.34 s.3:294-309.
- Lick, Dale W. 2006. A New Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams. **Evaluation and Program Planning**. c.29 s.1: 88-96.
- Lumpkin, Tom, Alexander Mckelvie, David M. Gras, Robert S. Nason. 2010. Is Strategy Different for Very Small and New Firms? **Journal of Small Business Strategy**. c.21 s.2: 1-26.
- Luthans, Fred. 1995. **Organizational Behavior**. New York: McGraw- Hill.
- Marsick, Victoria, Karen E. Watkins. 1997. **Lessons From Informal And Incidental Learning. Management Learning: Integrating Perspectives In Theory And Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage. 295-311.
- Mcgill, Michael, John Slocum. 1993. Unlearning The Organization. **Organizational Dynamics**. c.22 s.2: 67-79.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman. 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. **The Academy of Management**. c.3 s.3: 546-562.
- Misongi, Stephen, Ndinya Amina, Ogada Maurice, Omido Karim. 2020. Differentiation Strategies and Performance of Insurance Companies in Nairobi, Kenya. **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**. c.7 s.11: 15-29.
- Mocan, Cevdet. 1998. Öğrenen Organizasyonlar. **Executive Excellence**. s.17: 5-55.
- Morris, Michael, Minet Schindehutte, Raymond W. LaForge. 2002. Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. **The Journal of Marketing Theory and Practice**. c.10 s.4: 1-19.
- Naktiyok, Atılhan. 2016. **Endüstri ve Rekabet Analizi Stratejik Yönetim**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.

- Okumuş, Fevzi, Umut Avcı, İzzet Kılınç. 2009. Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.7 s.13: 30-50.
- Örtenblad, Anders. 2001. On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. **The Learning Organization**. c.8 s.3: 125-133.
- Özçelik, Alaz. 2016. Saf ve Karma Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansı Üzerinde Etkisi; Türkiye İmalat Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Yüksel. 2005. **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkan, R. Bilge. 2007. Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkara, Belkıs, Kemal Karayormuk, Mustafa Kurt. 2008. Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c.8 s.1-2:59-83.
- Pedler, Mike. 1997. **Action Learning in Practice**. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Pınar, İbrahim. 1999. Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c.28 s.2: 37-78.
- Porter, Michael. 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.
- Porter, Micheal. 2007. **Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Prahalad, C.K, Gary Hamel. 1997. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June: 80-90.
- Probst, Gilbert, Bettina Büchel. 1997. **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**. London: Prentice Hall.
- Rebelo, Teresa, Adelino Duarte Gomes. 2008. Organizational Learning and the Learning: Reviewing Evolution for Prospecting the Future. **The Learning Organization**. c.15 s.4: 294-308.
- Richardson, Bill, Sonny Nwankwo, Susan Richardson. 1994. Understanding the Causes of Business Failure Crises: Generic Failure Types: Boiled Frogs, Drowned Frogs, Bullfrogs and Tadpoles. **Management Decision**. c.32 s.4: 9-22.
- Robbins, Stephen. 1994. **Essentials of Organizational Behavior**. çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam Aş.

- Rosen, Robert. 1996. **Leading People Transforming Business From Inside Out.** çev. Gündüz Bulut. İstanbul: Mess Yayınları.
- Santos-Vijande, Maria Leticia, Jose Angel Lopez Sanchez, Juan Antonio Trespalacios. 2012. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. **Journal of Business Research.** c.65: 1079-1089.
- Senge, Peter M. 2020. **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması.** çev. Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Simonin, Bernard. 1997. The Importance of Collaborative Know- How: An Empirical Test of the Learning Organization. **The Academy of Management Journal.** c.40 s.5: 1150-1174.
- Senge, Peter. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.**New York: Doubleday Random Publishing.
- Slater, Stanley, John C. Narver. 1995. Market Orientation and Learning Organization. **Journal of Marketing.** c.59 s.3: 63-74.
- Starkley, Ken. 1996. **How Organizations Learn.** London: International Thomson Business Press.
- Stata, Ray. 1989. Organizational Learning The Key to Management Innovation. **Sloan Management Review.** c.30 s.3: 63-74.
- Taşkın, Harun, Mehmet Rıza Adalı. 2004. **Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri.** İstanbul: Değişim Yayınları.
- Teece, David, Gary Pisano, Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal.** c.17 s.7: 509-533.
- Thompson, Arthur A, Alonzo J. Strickland. 1996. **Strategic Management: Concepts & Cases.** Illinois: Irwin Professional Publishing.
- Thompson, Arthur, A.J. Strickland. 2001. **Strategic Management.** New York: McGraw-Hill Education.
- Trasobares, Alejandro- Hernandez, Carmen Galve Gorriz. 2013. Does Concentration of Ownership and Family Control Affect Specialisation/Diversification Business Strategies? **Ekonomie a Management.** c.18 s.4:78-92.
- Tsang, Eric. 1997. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. **Human Relations.** c.50 s.1:73-89.
- Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu. [10.11.2020]. www.tdk.gov.tr.
- Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze. 2007. **İşletmelerde Stratejik Yönetim.** İstanbul: Literatür Yayınları.

- Üsdiken, Behlül. 2008. Türkiye’de İşletme Grupları. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c.8 s.1-2:5-21.
- Wanto, Hary Sastrya, Ruswiati Surya Saputra. 2012. The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning toward the Competitive Strategy and Company Performance. **Information Management and Business Review**. c.4 s.9: 467-479.
- Yamin, Shahid, A. Gunasekaran, Felix T. Mavondo. 1999. Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage And Organizational Performance: An Empirical Analysis. **Technovation**. c.19 s.8: 507-518.
- Yazıcı, Selim. 2001. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Yayınları.

EKLER

Ek 1.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu form içerisindeki sorular, Doç.Dr. Yasemin BAL danışmanlığında yürütülen “Öğrenen Örgütlerde Rekabet Stratejileri: Teknokent Firmaları Üzerinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasına yöneliktir. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler yalnızca bu amaç için kullanılıp, gizli tutulacaktır. Bütün soruların doğru cevaplandırılması araştırma verimliliği için büyük önem arz etmektedir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenleri, ikinci bölümde öğrenen organizasyon algısını ve üçüncü bölümde ise firmaların uyguladığı rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Soru ve görüşleriniz için semrabetuluzun@gmail.com adresi ile iletişim sağlayabilirsiniz.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Semra Betül UZUN

Size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-27	<input type="checkbox"/> 28-35	<input type="checkbox"/> 36-50
	<input type="checkbox"/> 50+		
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise ve altı	<input type="checkbox"/> Üniversite/Yüksekokul	
	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora		

Öğrenen Organizasyon Algısını ölçmeye yönelik olarak bu bölümde çalışmakta olduğunuz şirket yapısını düşünerek, size en uygun seçeneğin yanına (x) işareti koymanız beklenmektedir.

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Kararsızım

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1.	Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışırlar.					
2.	Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.					
3.	Çalışanlar, öğrenmek için birbirlerine yardımcı olur.					
4.	Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.					
5.	Çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
6.	Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
7.	Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.					
8.	Çalışanlar, birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir.					
9.	Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					

10	Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.					
11	Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.					
12	Çalışanlar, birbirlerine karşı saygılıdır.					
13	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					
14	Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçları doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
15	Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.					
16	Bölüm/departmanlarda, tüm üyelerine hem de grubun nasıl çalışacağına odaklanır.					
17	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.					
18	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					
19	Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri için ödüllendirilirler.					
20	Bölüm/departmanlar, örgütün onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					
21	Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					
22	Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
23	Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri					

	tabanı tutar.					
24	Kurumum hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
25	Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
26	Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.					
27	Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
28	Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
29	Kurumum, çalışanları kurumun vizyonunu yapmaya teşvik eder.					
30	Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinden kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
31	Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
32	Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
33	Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
34	Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
35	Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
36	Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı örgütlerle birlikte çalışır.					

37	Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
38	Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
39	Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.					
40	Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.					
41	Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.					
42	Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					
43	Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlar.					

Rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik olarak bu bölümde çalışmakta olduğunuz şirket yapısını düşünerek, size en uygun seçeneğin yanına (x) işareti koymanız beklenmektedir.

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Katılıyorum

4: Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4
1	Firmamız, yeni ürünler/ hizmetler geliştirir.				
2	Firmamız, müşterilerine kapsamlı hizmet sunar.				

3	Firmamız, marka denkliği yaratmıştır.				
4	Firmamız, pazarlama alanında yenilikçi bir yaklaşıma sahiptir.				
5	Firmamız, dağıtım kanallarına hakimdir.				
6	Firmamız, yüksek fiyatlı pazar segmentlerini hedefler.				
7	Firmamız, reklam harcamalarına yüksek bütçe ayırır.				
8	Firmamız, güçlü bir imaja sahiptir.				
9	Firmamız, değişik özelliklere sahip farklılaştırılmış ürünler/hizmetler sunar.				
10	Firmamız, üstün kaliteye sahip olarak bilinir.				
11	Firmamız, yüksek düzeyde üretim/hizmet verimliliği ve maliyet kontrolü sağlar.				
12	Firmamız, ürünlerini rakiplerinden daha düşük fiyata satar.				
13	Firmamız, hammadde maliyetlerinde ve tedarik sürecinde kontrol sahibidir.				
14	Firmamız, müşterilerine promosyon verir.				
15	Firma, üretim süreçlerinde iyileştirme ve yenilik(inovasyon) yapar.				
16	Firmamız, üretim/hizmet maliyetlerini düşürür.				
17	Firmamız, ürünlerini/hizmetlerini belirli pazar segmentlerine sunar.				
18	Firmamız, kişilere özel (kişiselleştirilmiş) ürünler/hizmetler sunar.				

ÖZ GEÇMİŞ

Semra Betül Uzun, 1993 yılı Ankara ili doğumludur, aslen Trabzonludur. 2011 yılında Gazi Üniversitesi İktisat bölümünde lisans eğitimine başlamıştır. 2017 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda İşletme Yönetimi yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Doç. Dr. Yasemin Bal danışmanlığında hazırladığı “Öğrenen Örgütlerde Rekabet Stratejileri: Teknokent Firmaları Üzerinde Bir Uygulama” başlığını taşıyan teziyle 2021 yılında mezun olmuştur.