

---

---

# SPOR İŞLETMELERİNDE ÖĞRENEN ORGANİZASYON UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ\*

---

---

A.Faik İMAMOĞLU\*\*, T.Osman MUTLU\*\*\*

---

---

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; spor işletmelerinde öğrenen organizasyon uygulamalarının varlığını ve örgütsel performans ile bağlantılarını ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda öğrenen organizasyonların sürekli değişmeyi, gelişmeyi zorunlu kılan yapılarıyla, çalışanlarını öğrenmeye teşvik eden liderin varlığı, katılımcılığa dayalı esnek bir örgüt yapısının olduğu, takım çalışması ve işbirliğine önem verildiği, bilgi paylaşımının olduğu, çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyonun bulunduğu ve çalışanların güçlendirildiği, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre; spor işletmelerinde varlığı tespit edilen öğrenen organizasyon uygulamalarının örgütsel performansa olumlu etki yaptığı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme, Öğrenen Organizasyon, Performans, Spor İşletmesi

## THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION AND ORGANIZATION PERFORMANCE AT SPORT BUSINESS

## ABSTRACT

This paper examines the links between the existance of learning organization applications and organizational performance in the sports business We determined the existance of continous changing and development structure, the leaders encouragin the employers to learn,flexikle organization based on participation, teamwork and colloboration, information sharying, shared vision among the managers and employers ,empowerment performance evaluation and reward system in the fitness centres. The results of this study suggest that these factors have positive effect on organizational performance.

**Keywords:** Learning, Learning Organization, Performance, Sports Business

---

\*Bu makale T. Osman MUTLU'nun "*Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi*" isimli doktora tezinden özetlenmiştir ve merhum Prof. Dr. A. Faik İMAMOĞLU'na ithaf edilmiştir.

\*\* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu.

\*\*\* Yrd. Doç.Dr., Muğla Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu.

## 1. GİRİŞ

Teknolojinin ve rekabetin baş döndürücü bir hızla geliştiği günümüzde, işletmeler değişime ayak uydurabilmek ve sürekli tercih edilebilen bir konumda olabilmek için durmaksızın çalışmaktadırlar. Bu sebeple örgütteki insan faktörünün büyük önem taşıdığı ve örgütün ihmal edemeyeceği en önemli konulardan biri olduğu söylenebilir.

Öğrenmenin sadece birey ekseninde değil, örgüt ekseninde organize bir davranış olması gerektiği düşüncesinden hareketle gelişen öğrenen organizasyon düşüncesi, günümüzde yaygın olarak kabul gören bir örgütsel davranış modeli haline gelmiştir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, özellikle büyük ölçekli spor işletmelerinde de kabul gören öğrenen organizasyon düşüncesinin örgütteki performansa etkisinin değerlendirilmesi, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda ilgili literatür taranarak, elde edilen bulgular niteliksel olarak yorumlanmış ve sistemli olarak yapılan öğrenen organizasyon uygulamalarının örgüt performansına yaptığı etkiler ortaya konulmuştur.

## 2. SPOR İŞLETMESİ VE SPOR İŞLETMECİLİĞİ

Üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması suretiyle spor hizmetleri hazırlayıp sunan üniteye spor işletmesi denir (Serarslan, 2005:30). Spor işletmeleri spor hizmeti vermek amacı ile spor malzemeleri ile donatılmış (Erdem, 1986:25) ve serbest zaman uğraşısı olarak kitlelere sağlıklı spor yapma imkânı veren yerlerdir (Erdoğan, 1987:26).

Spor işletmeleri, kendine özgü bir yapı içerisinde yöneticiden yardımcı hizmetlere, mühendislikten branş antrenörlerine kadar geniş bir yelpazede yer alan farklı türdeki meslek mensuplarından personeli bünyesinde barındırarak, insanların spor ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik programlar sunarlar. Spor işletmeleri çok sayıda ve değişik yaş kesimlerindeki vatandaş kitlelerine hizmet götüren kuruluşlardır. Spor işletmeleri de diğer hizmet üreten işletmeler gibi, genel işletmecilik prensipleri ışığında çalışırlar (Ekenci ve İmamoğlu, 2002:146). Ancak, her şeyden önce, spor işletmeleri, kendine özgü bir uzmanlık bilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülebilirler. Bu sistemin içinde yöneticiler, antrenörler, teknik elemanlar, yardımcı hizmet personeli gibi değişik türden meslek mensuplarının etkileşimi söz konusu olmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002:147).

Spor işletmeciliği, dar anlamda yerleşim yerlerindeki ve yakınındaki açık ve kapalı spor tesislerinin en uygun bir şekilde kurulmasını ve işletilmesini, geniş anlamda ise hem bu tesislerdeki, hem de tesislerin dışındaki orman, dağ, akarsu, göl, deniz, plaj ve hatta gökyüzü gibi doğal çevreden yararlanmak suretiyle çok büyük ve pahalı tesislere gerek duyulmadan gerçekleştirilebilecek sportif hizmet ve programların etkin bir biçimde planlanmasını ve uygulamaya konulmasını kapsamaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002:5-9).

Modern dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları, sportif aktivasyon ve bunlara bağlı tüketim malları ticareti giderek ekonomide önemli bir sektör haline dönüşmüştür. Sporla ilişkili endüstriler (spor malzemeleri, spor giyimi, araçlar, gıdalar vs.) çağdaş insanın sıradan tüketim kalemleri haline gelmiştir (Serarslan ve Kepoğlu, 2005:29).

Spor işletmeleri, insanların spor ihtiyacı ve diğer sosyal taleplerini karşılamak üzere, farklı spor aktiviteleri düzenlemek için yapılandırılmış kurumlardır. Spor işletmeleri gerek kamu ve gönüllü kurum ve gerekse özel ve tüzel kişilerce işletilen kurumlar olarak göze çarpmaktadır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005:36).

Günümüzde spor işletmeleri; müşteri merkezli hizmet sunan kurumlar olarak, müşteri memnuniyetini sağlamak durumundadırlar. Müşteriler, işletmeden memnun oldukları takdirde tekrar geleceklerinden dolayı hizmetin sunulduğu çok önemlidir. Müşteri beklentilerini karşılamak için kaliteli hizmet sunma şartı, spor işletmelerinin yöneticilerini devamlı bir iyileşme çabasına itmektir. Müşteriler artan kalite beklentisinde olduklarından, kaliteli hizmet eksikliği müşteri kaybıyla sonuçlanacaktır. Spor işletmelerine devam eden her müşterinin beklentileri ve katılım sebepleri farklı olabilir. Kimi müşteri sağlıklı yaşam, kimi müşteri stres atmak, kimileri zayıflamak, kimileri ise sosyal çevre edinmek veya farklı beklentiler için programlara katılmaktadır. Hizmetin sınırsızlığının önemli olduğu günümüz toplumunda beklentilerin hiç bitmeyecek olmasına rağmen, bunların en kısa zamanda çözüme kavuşturulması da müşterinin o işletmeyi seçmesinde önemli bir etken olacaktır (Akdeniz, 2004:126).

Spor tesislerinde; spor hizmetlerinin üretim ve pazarlamasından çok, tesislerin fiziki şartlarının güzelliği önemli bir yer teşkil eder. Bir spor faaliyetini güzelleştiren ve o faaliyeti cazip hale getiren, sportif faaliyetin önemi kadar spor işletmelerinin mükemmelliği ve tesislerin amaçlarına uygun inşa edilmiş olmasıdır. Sporda ileri düzeydeki ülkeler, spor tesislerinin yapımına büyük önem vermekte; dahası spor mimarisi ve mühendislik hizmetlerini bilimsel bir konu olarak değerlendirmektedirler (Karaküçük, 1997:149). Bu nedenle spor hizmetlerinin gerek üretimi gerekse planlanmasında işletmenin fiziki yapısının, yararlanana en iyi olanakları sunmasının önemi anlaşılmalı ve buna göre planlama yapılmalıdır.

### 3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Organizasyonun öğrenen bir sistem olarak ifade edilmesi düşüncesi yeni değildir. Gerçekte yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un bilimsel yönetimde organizasyonları daha etkin hale getirmek için çalışanların transfer edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla yönetim literatürüne girmiştir. Ancak, "Öğrenen Organizasyon" terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında rastlanmaktadır. "Öğrenen organizasyon" anlayışı daha sonra Peter M.Senge tarafından şekillendirilmiştir. Öğrenen organizasyon kavramının temeli, 1950'li yıllardaki "sistem teorisinin ortaya konmasıyla atılmıştır. O yıllarda "sistem" düşüncesinin gelişmesi, organizasyonların yaşayan varlıklar olarak düşünülmesini sağlamıştır (Senge, 2002:88).

Senge' ye göre öğrenen organizasyon; kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri örgütlerdir (Senge, 2002:11). Garvin' e göre ise; bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip örgüt öğrenen organizasyondur (Garvin, 1999:55). Rosen' e göre (1998:177) öğrenen organizasyon,

“çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan” örgüttür.

Garvin’e göre, (1999:56) organizasyonların öğrenen bir organizasyon olabilmeleri için uzmanlaşmaları gereken faaliyetler; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden öğrenme ve bilginin organizasyon içinde çabuk ve etkin bir biçimde dağıtılmasını sağlamadır. Öğrenen organizasyonların en önemli yönü, öğrenme olanakları ve birlikte öğrenmeye uygun bir ortam hazırlanmasıdır. Bu ortamın hazırlanabilmesi, diğer bir anlatımla öğrenen organizasyon olabilmek için öncelikle öğrenme yetersizliklerinin açığa çıkartılması gerekir (Celep, 2001:16).

Öğrenen organizasyonlar, günün hızlı değişimine ayak uydurmak ve rekabet ortamında başarılı olmak isteyen her işletme için önemlidir. Bireyler, tüm sosyal sistemlerin varlığını sürdürmesinde önemli rol oynayan temel yapı taşlarıdır. Rekabetin giderek arttığı günümüzde ise, işletmelerin bu avantajı yakalamasında bilginin kaynağı olan bu bireylerin önemi daha da artmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin öğrenmesi, takım öğrenmesinin ve örgütsel öğrenmenin sağlanması yanında öğrenen organizasyonların ortaya çıkmasında da önem taşımaktadır (Chan, Kim and Keasberry, 2003:10). Öğrenen organizasyon, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan örgütlerdir (Yazıcı, 2001:154).

Öğrenmenin daha geniş bir açılımı gerektirdiği ve herkesi içine alan bir işleyiş ile gerçekleşebileceği düşüncesi, öğrenen organizasyon kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu anlayışın mimarı ise Amerika Birleşik Devletleri Massachusetts Teknoloji Enstitüsünün Sloan Yönetim Okulunda Sistem Düşüncesi ve Örgütsel Öğrenme Programının Yöneticisi Senge’dir (Güçlü ve Türkoğlu, 2003:138).

Senge, “Sistem Teorisi”ni öğrenme sürecine uyarlayarak, buradan elde ettiği bilgileri iş dünyasına aktarmış ve karşılaşılan olumlu sonuçlarla, öğrenen organizasyon disiplini iş dünyasında popüler hale gelmeye başlamıştır (Özen, 2002:57). Sistem teorisi, iş dünyasında 1970’lerde ortaya çıkmış ve ilk olarak “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, işletmelerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Daha sonraları, işletmelerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, işletmenin içinde barındırdığı “örgütsel öğrenme sistemi” adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, kişilerin öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılması haline dönüştü ( Taştan, 2009).

1980’lerde Shell firmasının, stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi düşünmeye başlaması, öğrenen organizasyona karşı ilgiyi arttırmıştır. Shell firmasının yaptığı uygulamada; takım çalışması ve yoğun haberleşme, kişilere daha çok hareket yeteneği veren, daha sorumlu ve daha başarılı bir şirket oluşturmada temel faktör olarak görülmüştür. 1990’ların başında Senge’ nin kamu ve özel teşebbüslerdeki öğrenen organizasyondaki “Beşinci Disiplin” adlı kitabı ve makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra,

öğrenen organizasyon olmayı taahhüt eden örgütlerin sayısı da her geçen gün artmıştır (Çam, 2002:55).

Tüm bunların ışığında öğrenen organizasyon ile ilgili çalışmalar 1950'li yıllardan itibaren başlayarak gelişmiş ve hala günümüzde de önemini yitirmeden devam etmektedir.

Örgütler, öğrenen organizasyon aşamasına gelene kadar belirli evrimlerden geçmişlerdir. McGill ve Slocum yaptıkları çalışmalarda öğrenen organizasyonların evrimini incelerken, yönetim bilimine de paralel olarak, bazı saptamalarda bulunmuşlar ve öğrenen organizasyonların evrimini dört aşamada incelemişlerdir. Bu aşamalara aşağıda yer verilmiştir.

- **Bilen Organizasyonlar (Knowing Organizations)**

Bilen organizasyonlar, örgüt modellerinin en eski olanıdır. Klasik yönetim düşüncesinin şekillenmesinde önemli rol oynayan Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol ve "Yönetimsel Teori", Max Weber ve "Bürokrasi Modeli" gibi yönetim teorisyenlerinin ve yaptıkları çalışmaların özünde "her yer ve şartta en iyi tek bir yol" bulunduğu fikri yatmaktaydı. Bu en iyi yol da, ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle bu tür organizasyonlar "bilen organizasyonlar" olarak nitelendirilmişlerdir (Özgener, 2001:42).

- **Anlayan Organizasyonlar (Understanding Organizations)**

Anlayan organizasyonda insanları bir araya getirerek, kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek olan değerler bütünü olarak "örgüt kültürü" oluşturulmaya çalışılır (Özen, 2002:59). Böylece anlayan organizasyonlar insanları bir araya getirerek, işletmeye ait olma duygusunu onlara aşılacak değerler bütünüünün oluşturulması gereği üzerinde durmaktadır (Özgener, 2001:42). Bu inancı taşıyan çalışanlar işletmenin verimli olması için üstün gayret gösterirler.

Anlayan organizasyonlar zaman geçtikçe işlerini daha farklı biçimde yapmaları gerektiğini anlamışlardır. Bilen organizasyonlardan farklı olarak anlayan organizasyonlar "en iyi" bakış açısı ile bakmazlar ve koşullara ve kişilere göre farklı "iyilerin" olabileceğini düşünürler.

- **Düşünen Organizasyonlar (Thinking Organizations)**

Düşünen organizasyonlar, henüz mevcut olmayan olasılıkları araştırarak çıkabilecek sorunlar üzerinde çözüm üretmeye çalışırlar. Düşünen organizasyonlarda bir işletmede meydana gelebilecek aksamalar veya sorunlar varsa bunlar düzeltilebilecek ve ileride olumsuz olaylarla karşılaşmamak için gerekli tedbirler alınacaktır (Özen, 2002:60).

Düşünen organizasyonların eksikliği ise, hızlı çözümlerin üzerinde durmaları ve böylece temeldeki soruna yönelmemeleridir. Henüz var olmayan olasılıkları yaratarak, çıkabilecek sorunlar üzerinde durmaya karşı duyulan isteği desteklemezler (Mocan, 1998:11). Sorunlarının çözümünde tepki verici programları esas alan bu yaklaşım, çoğu zaman yönetimin bakış açısını kısıtlar ve öğrenmeyi engeller (Özgener, 2001:42). Bu nedenle ortaya çıkacak engeller işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyeceği için yöneticilerce gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

- **Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)**

Son aşama ise öğrenen organizasyon aşamasıdır. Senge öğrenen organizasyonları, bütünleşmeyi sağlamış organizasyonlar olarak tanımlamaktadır (Celep, 2001:15). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, öğrenen

organizasyonların temelinde sürekli öğrenmeye dayanan, gelişimi teşvik eden bir yapı mevcuttur. Öğrenme, değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamak amacıyla kullanılır. Öğrenen organizasyonlar, bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlar ile karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime olan yaklaşımlardır. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir (Yazıcı, 2001:149). Öğrenen organizasyonlarda her zaman öğrenme için yeni yollar aranırken işletmeye gelen müşterilerle de sürekli iletişim halinde bulunulur ve bu sayede müşteriler ile işletme arasında sürekli bir öğrenme ve öğretme ilişkisi gerçekleşmektedir.

Öğrenen organizasyonlar, işletme stratejilerinin başarısını arttırmak için, çalışanların katılımı ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların katılımı ile bilgiye ulaşmayı, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan, geçmişte yaptıkları ile değil, gelecekte yapacakları ile farklılaşmayı sağlama özelliklerini taşıyan ve bu özelliklerini pratiğe geçirebilmiş organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Çam, 2002:34).

Öğrenen organizasyonlar çalışanların güçlendirilmesini diğer örgütlerden daha farklı ve önemseyerek kullanmaktadır (Covey, 2004:21). Çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorunda hissetmeleri öğrenen organizasyonun temelini oluşturmaktadır. Bilgi toplumu olmanın sonucu olarak, örgütlerin başarısı çalışanların bilgiyi bulma, elde etme, yaratma ve kullanma yeteneklerine bağlı hale gelmiştir. Bugün birçok yönetici, geçmişte kullanılan bilgi, strateji, teknoloji ve liderlik biçimlerinin; modern, dinamik iş dünyasında geçerliliklerini kaybettiğinin farkına varmıştır. Bu yöneticiler, iş dünyasındaki varlıklarını sürdürebilmek için, öğrenme yeteneklerini arttırarak değişen çevrelere uyum sağlamak zorunda olduklarının bilincindedirler. Bundan dolayı tüm çalışanların işlerini kendi işleri gibi benimsemesi, kendini sürekli geliştirerek takım çalışması yapması ve sahip olduğu bilgi ve yetenekleri işe aktarması örgütsel başarının temeli haline gelmiştir (Koçel, 1996:37). Oysa öğrenen organizasyonların değişime yaklaşımları çok farklıdır. Diğer organizasyonlar mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurlarken, öğrenen organizasyon kendini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi amaçlar (Özen, 2002:54).

Öğrenen organizasyonlar kavramını popüler kılan Senge, öğrenmeye olan gereksinimi; "Dünya, kendi içinde birbiriyle daha bağlantılı hale geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı sürece, çalışma daha "öğrenmeci" olmak durumundadır. Adı Ford, Sloan veya Watson olsun, organizasyon için tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden "düşünüp bulması" ve organizasyonda geri kalan herkesin "büyük stratejisi" in emirlerini izliyor olması da mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek olan organizasyonlar, çalışanlarının, bir örgütün tüm düzeylerinde yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceklerini keşfedenler olacaktır" şeklinde belirtmektedir (Senge, 2002:12).

Öyleyse, "öğrenen organizasyonu, bireyin kendine yönelmesi, kendi eksikliklerden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında

daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi, sürekli gelişmeyi amaç edinmesi ve bilgi üretimine katkıda bulunması, kısaca, kendini geliştirmesi için farklı ortam yaratan organizasyon” şeklinde ifade edilebilir (Demirkol ve Türkay, 2004:35).

#### 4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Örgütsel performans; organizasyonun amaçlarını bir araya getirmeyi, amaçların birleştirilmesi için mümkün olan en az kaynağın kullanımını, gelecekteki fırsatları ve üstesinden gelinmesi gerekenleri bir araya getirecek kapasiteyi geliştirmeyi, katılımcıların (çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar) memnuniyetini artırmayı, ürün ve süreçlerde yenilik yapmayı ve yüksek kalitedeki ürünlerin oranını ifade etmektedir (Katau and Budhwar, 2006:24).

Bir başka tanımda ise; belirli kaynak ve araçlara sahip örgütlerin bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemeyen amaçlarını gerçekleştirme derecesi şeklinde ifade edilmiştir (Akman vd., 2008:94).

Küresel rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. İşletme performansının ölçülmesinde finansal olmayan performans ölçülerinin de (zaman, esneklik, kalite, vb.) kullanılması gerekli olmaktadır. Çünkü performans ölçümü işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir. Bir işletmenin gelecekteki yönünü belirlemek, doğru ve esnek bir ölçüm gerektirir. Bugün birçok işletme, finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin her ikisini birlikte kullanmaktadır. Performans ölçüleri üretim stratejisi ile ilişkili olmalı, işletmeye özgü olmalı ve zamanla değişebilmelidir (Akman vd., 2008:94).

Luthans’a göre (1992:478) hangi tür iletişim modeli olursa olsun, çalışanların performanslarının artışı için etkili bir geri beslemenin önemi büyüktür. O’na göre etkili bir geri beslemenin karakteristikleri; niyet, özel olma, tanımlama, kullanışlılık, zamansallık, kolayca alınabilmek, kolay anlaşılabilirlik ve geçerliliktir. İletişim sürecinin herhangi bir bölümündeki olumsuzluk mutlaka performansı olumsuz etkileyecektir. Diğer bir deyişle; performansı düşük bireyin iletişimi düşük olarak gerçekleşirken, bu takım performansını sonuç olarak da örgütsel performansı olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle sağlıklı bir iletişim süreci bütünsel olarak liderlik kapsamında ve çalışanlar tarafından sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.

Liderliğin, katılımcılığın ve iletişimin performansa etkisini belirleyen en önemli ölçütün bireylerin motivasyon düzeyi olduğu söylenebilir. Bir örgütte verimlilik düzeyinin yükseltilmesine işletmenin sahip olduğu teknoloji, istihdam edilen çalışanlar ve yönetim kültürü etki eder. Bu etkili olan değişkenlerin odağında ise işletmede çalışanlar yer alır. Sahip olunan teknoloji ne kadar yeni ve modern olursa olsun, bu teknolojinin en verimli şekilde kullanılması çalışanların performansına bağlıdır (Akdemir, 2004:77).

Bir örgütte tüm çalışanların etkililiğinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine olumlu etki eden ve performans yönetiminin de önemli bir parçası olan diğer önemli bir bileşen ise performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirme, çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir (Agarwal, 1997:45).

Değerlendirme kapsamında; yöneticinin yöneticiyi, personelin çalışanı, aynı düzeydekilerin birbirini, alt düzeyleri, bireyin kendini, değerlendirme

merkezinin diğerlerini değerlendirmeye tabi tutması olasıdır. Performansın değerlendirilmesindeki temel amaçlar ise; öğrenme ve gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi, mevcut performansın ilerlemesine yardımcı olmak, geçmiş performansı değerlendirmek, gelecekteki potansiyel yükseltilebilir performans düzeyini belirlemek, kariyer planlama kararlarını değerlendirmek, performans hedefleri seti oluşturmak, yeni maaş düzeyleri ve artışları değerlendirmek şeklinde ifade edilmektedir (Hume, 1998:44-46).

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır (Canman, 2000:135).

Örgütsel performans yönetiminde temel hareket noktaları; müşteriye odaklanma, hedef ve sonuçlara odaklanma, sürekli değişim için esneklik, katılımcılık, çalışanlara yönelme, çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma, sürekli öğrenmeye odaklanma, sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma şeklinde sayılabilir (Akal, 2003:9-10).

Performans değerlendirmede önemli olan, bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır (Fındıkçı, 1999:293).

Genel olarak örgütsel performans üzerine yapılan araştırmalar, kullanımı yaygın olan performans ölçüm sistemlerinin analizi üzerine odaklanmakta olup, bu araştırmalarda performans ölçütleri sınıflandırılmakta ve bir sınıftaki ölçütler üzerinde çalışılarak birçok farklı sistem için performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri geliştirilebilecek temeller ve kurallar oluşturulmaya çalışılmaktadır (Beamon, 1999:276).

Çalışanların seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. Performans değerlendirmesi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif ölçütleri temel alarak değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:159).

## 5. SONUÇ

Tüm dünyada başarılı işletmelerin birçoğu nitelikli işgücüne sahip olmayı, kendilerine rekabet üstünlüğü ve müşteri avantajı sağlayan bir araç olarak görmektedir. Söz konusu işletmelerin aynı zamanda kendi organizasyon yapıları itibarıyla değişen dünya şartlarına göre de sürekli bir değişim içinde oldukları görülmektedir. Asıl hedefleri kar elde etmek olan işletmeler, faaliyet gösterdikleri alanda yer alan diğer işletmelerle sürekli rekabet etmek zorundadırlar. İşletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için öğrenme yeteneklerini artırmaları gerekmektedir. Bu da ancak işletmelerde çalışan kişilerin etkili ve verimli öğrenmeleri sayesinde olabilir.

Öğrenme, ilk önce bireysel olarak gerçekleşir. Bireyler, öğrenen organizasyon mekanizmasının işlemlerini sağlayacaklarından dolayı,



işletmelerde çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerinin zorunlu olduğu söylenebilir.

Öğrenen organizasyonlar, sürekli değişmeyi, gelişmeyi ve öğrenmeyi zorunlu kılan yapılarıyla, işletmenin ekonomik getiri sağlamasının yanında, çalışanların olumlu hissetmeleri, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık, sorun ve ihtilaflara çözüm getirme gibi davranışlarla bireysel ve organizasyonel gelişme için anahtar niteliğindedirler.

Bu organizasyonların yönetim yapılarının ise; çalışanlarını öğrenmeye teşvik eden, bilgi paylaşımının olduğu, paylaşılan bir vizyona sahip olan, katılımcılığa dayalı ve personelini her konuda güçlendiren nitelikte olması beklenmektedir. Ayrıca esnek bir örgüt yapısının bulunması, yüksek düzeyde takım çalışması ve işbirliğine önem verilmesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin varlığı da çalışanların işletmeyle bütünleşmelerinin sağlanması açısından hayati önem arz etmektedir.

İşletmeler, öğrenen organizasyon uygulamalarını bünyelerinde gerçekleştirebildikleri ölçüde başarılı olabileceklerdir. Öğrenen organizasyonun varlığının ve işlerliğinin, işletmelerin örgütsel performansları üzerine olumlu etkiler yapacağı muhakkaktır.

Spor işletmeleri de diğer işletmelerden farklı düşünülmemektedir. Bu işletmelerin müşteri beklentilerine cevap verebilmeleri ve sektörde birer marka haline gelebilmeleri, öğrenen organizasyon uygulamalarını benimseyerek hayata geçirmelerine bağlıdır.

Değişimi yakalamak yerine değişimin öncüsü olan işletmeler olmak, fark yaratmak ve farklılıklarını ortaya koyabilmekle yakından ilgilidir. Bunun için sürekli ve etkili öğrenme şarttır. Dolayısıyla örgütsel performans çıtasının sürekli yükseltilebilmesi açısından öğrenen organizasyon sürecinin, diğer işletmelerde olduğu gibi spor işletmelerinde de benimsemesi ve sürekli takip etmesi gereken bir süreç olduğu söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- AGARWAL D. (1997) An Empirical Investigation Of The Impact Of Advanced Manufacturing Technology On Business Performance, PhD Dissertation, The City University Of New York. 1997: 45.
- AKAL Z. (2003) Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, <http://ydk.gov.tr>, (Erişim tarihi: 15.07.2009).
- AKDEMİR A. (2004) İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Biga İ.İ.B.F. Yay, Çanakkale.
- AKDENİZ S.(2004) Özel Spor Merkezlerinde Hizmet Kavramının Önemi ve Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- AKMAN G.,; Özkan C.; Eriş H. (2008) Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. İstanbul Tic. Ün. Fen Bil. Dergisi, (13): 93-115.
- BEAMON B. M. (1999) Measuring Supply Chain Performance, International Journal Of Operations & Production Management, 19 (3): 276.
- CANMAN D. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi.
- CELEP C. (2001) Öğrenen Önder Olarak Okul Yöneticisi. Eğitim Araştırmaları, (3-4),15.
- CHAN C.A, Kim L. and Keasberry S.K. (2003), Examining the Linkages Between Tam Learning Behaviors and Tam Performance, The Learning Organization,10, (4), 229.
- COVEY S. R. (2004) Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, (Çev: Deniztekin O. ve Deniztekin F. N.), Varlık Yayınları, 28. Baskı, İstanbul.
- ÇAM S. (2002) Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü.: Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİRKOL Ş. ve Türkay O. (2004) Kalite Kültürünün Oluşmasında Eğitimin Rolü, II. Kalite Sempozyumu, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- EKENCİ G. ve İmamoğlu F. (2002) Spor İşletmeciliği, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- ERDEM Ü. (1986) Ülkemiz Açık Spor Yerleri ve Kitleye Yönelecek Spor (Tesis) Politikasındaki Yeri ve Önemi. Türkiye Amatör Spor Dergisi, (15): 25.
- ERDOĞAN M. (1987) Türkiye'de Spor Salonlarının ve Faaliyetlerinin Durumu ve Yaygınlaştırılması, T.M.O.K Dergisi, 70: 26.
- FINDIKÇI İ. (1999) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım, İstanbul.
- GARVİN D.A. (1999) Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak: Bilgi Yönetimi, (Çev: Bulut G.), MESS Yayını:293, İstanbul,
- GÜÇLÜ N. ve Türkoğlu H. (2003) Öğrenen Organizasyon, Türk Eğitim Bil. Dergisi, (2):138.
- HUME D. A.(1998) Reward Management, Blackwell Publishers Ltd. 1998: 35.
- KARAKÜÇÜK S. (1997) Rekreasyon - Boş Zamanları Değerlendirme, Seran Ofset, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara.
- KATAU A. and Budhwar P. S. (2006) Human Resource Management Systems and Organizasyonel Performance: A Test of A Mediating Model In The Greek Manufacturing Context. Int. J. Human Resource Management, 17 (7) :1226.
- KOÇEL T. (1996) İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı, Türkiye Met. San. Sen. Merc. Dergisi, C. L. (3);37.
- LUTHANS F. (1992) Organizational Behaviour. (Seventh Edition) Mc Graw Hill, New York.
- MOCAN C. (1997) Learning Organisations, Executive Excellence, (17):11.
- ÖZEN K. R. (2002) Öğrenen Organizasyonlar. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: Dalay İ, Coşkun R, ve Altunısık R, Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ÖZGENER S.(2000) Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması. Verimlilik Dergisi, (2):42.
- RAMAZANOĞLU F. ve Öcalan M. (2005) Spor İşletmelerinde İşletmecilik ve Personel Yönetimi Anlayışı, Doğu Anadolu Arş. Dergisi, 4 (1).
- ROSEN R. H. (1998) İnsan Yönetimi, (Çev. Bulut G.), MESS Yayınları; İstanbul.
- SABUNCUOĞLU Z. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SENGE P.M. (2002) Beşinci Disiplin, (Çev. İldeniz A. Doğukan A.), Yapı Kredi Yayınları, 9. Basım, İstanbul.
- SERARSLAN M. Z. ve Kepoğlu A. (2005) Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- TAŞTAN S. Öğrenen Organizasyonlar. <http://www.humanresourcesfocus.com/ogrenenorg.asp> (Erişim tarihi: 02.07.2009)
- YAZICI S. (2001) Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Basım Yayım, İstanbul.