

HİZMET KALİTESİNİ SAĞLAMADA VİZYONER LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Yrd.Doç.Dr.Çetin BEKTAŞ*

ÖZET

Günümüzde işletmelerin rekabette başarılı olabilmeleri, mal ve hizmetlerin üretiminde müşteri beklentilerini dikkate almalarıyla mümkündür. Hizmet kalitesinin sağlanmasında ise, yöneticiler kalite yönetimi ve onun ilkelerini uygulamalıdır.

Vizyoner liderlik ve örgütsel öğrenme hizmet kalitesinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, vizyoner liderlik ve örgütsel öğrenme kalite yönetimiyle ilişkilendirilerek araştırılmış ve analiz edilmiştir. Sonuçta kritik faktörler değerlendirilerek, uygulamadaki olumsuzluklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise vizyoner liderlik ve örgütsel öğrenmeyi sağlayacak öneriler geliştirilmiştir.

ABSTRACT

To succeed in today's competitive world organizations have to produce goods and services to the customers' expectations. Improving service quality, managers can use quality management tools and its principles.

Visioner leadership and learning organizations have critical roles for improving service quality. In this context, visioner leadership and learning organization are researched and analyzed through quality management. In conclusion, critical factors are evaluated and negative practices are tried to be brought up. At the end, some respects for visioner leadership and learning organizations are suggested.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uşak İ.İ.B.F.

GİRİŞ

Rekabetin kıyasıya arttığı 21.yüzyılda örgütlerin başarılı olabilmesi, etkili vizyonla, etkili vizyon da ancak vizyoner lider tarafından ortaya konulabilmektedir.

Vizyoner lider, örgütü klasik örgüt yapısından, öğrenen bir örgüt iklimine taşıyan liderdir. Vizyoner liderlik ve örgütsel öğrenme içerikli bu çalışma, kuramsal bilgiler doğrultusunda, toplam kalite yönetimi uygulayan bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, vizyoner liderlik ve örgütsel öğrenme kavramları araştırılmakta, bu fonksiyonların kalite ilişkisi incelenmekte, konu ile ilgili kritik faktörler değerlendirilmekte ve öneriler geliştirilmektedir.

I.VİZYONER LİDERLİK

Vizyoner liderlik, “üst yönetimin organizasyon geliştirme, faaliyetleri planlanması, örgütsel iletişimin sağlanması ve sürekli gelişim yaratılmasını”¹ açıklamaktadır.

Başka bir tanımda vizyoner liderler, işletmede sonuçlar yerine süreçlerin geliştirilmesine önem vermektedirler. Çünkü, başarılı süreçlerin sonuçları da başarılı olmaktadır. Bu sebeple liderler iş süreçlerinin başarılı olması için şu işlevleri yerine getirmektedirler:²

-Örgütte ortak bir vizyon ve misyon sağlamak için fikirlerin toplanmasında ve yayılmasında öncülük ederek, yaygın bir işletme kültürü oluştururlar.

-Sadece uzman takımlar oluşturmakla kalmayıp, bu takımların örgütte etkin olmasını sağlar.

¹ John ANDERSON, Manus RUNGTUSANATHAM, Roger SCHROEDER, "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of management Review*, Vol:19,No:3, 1994,s.482.

²Barbara ETTORE, "Reengineering Tales From the Front", *Management Review,January..1995,s.18*

Liderin 21.yüzyılda rekabet üstünlüğü sağlaması geleneksel yapı ve kontrole güvenmesi yerine, şu beş temel ilkeye odaklanmasını gerektirmektedir:³

- Personeli motive ve telkin için stratejik vizyon kullanılmalı,
- Personel yetkilendirilmesi her kademedede sağlanmalı,
- Dahili bilgiler içeride toplanmalı ve dağıtılmalı(İç iletişime önem verilmeli),
- Dışsal bilgiler bir araya getirilip uyumlaştırılmalı,
- Statükolara meydan okunmalı ve yaratıcılık desteklenmelidir.

Yukarıdaki ilkelerin kullanılması liderin vizyonunun oluşması ve değişim süreci yaşanmasında da üç önemli amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlar:⁴ Örgütteki değişimin yönünü açıkça ortaya koymak, tüm personeli kapsayacak büyük ölçekli değişiklikler yapmak ve bireylerdeki motivasyonu sağlayarak uyumlaştırma sağlamaktır.

Yönetici, personelin zaman ve bütçelerini kontrol ederek başarıya ulaşmaya çalışırken, vizyoner lider kısa hedefler yerine, uzun dönemde iç müşterilerin ve dış müşterilerin tatmininin sağlayacak girişimlerde bulunarak, yaratıcılığa götürecektür süreçler üzerinde çalışmaktadır.

Örgüte sunulan vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve etkili olabilmesi için; hayal edilebilir, kabul edilebilir, gerçekleştirilebilir, odak noktaları belirli, esnek, kolay anlaşılır olması gerekmektedir. Yukarıda vurgulanan özellikler çerçevesinde etkili ve zayıf vizyon şu şekilde karşılaştırılmaktadır:

³ George DESS, Joseph G, C.PICKEN, "Changing Roles:Leadership in the 21.th Century",*Organizational Dynamics*, 2000,s.18

⁴ John KOTTER, "Vizyon, Strateji ve Liderlik", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, s.10.

Tablo 1. Etkili ve Zayıf Vizyon Karşılaştırılması

ETKİLİ VİZYON	ZAYIF VİZYON
<p>-Bir faaliyetin ya da kuruluşun gelecekte, çoğunlukla da uzak gelecekte nasıl olacağını açıklar.</p> <p>-Gerçekçidir. Gerçekleşme şansı olmayan hoş fanteziler değildir.</p> <p>-İnsanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda, inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da kesindir.</p> <p>-Etkili vizyonların çalışanlara anlatılması kolaydır.</p>	<p>-Zayıf vizyonlar, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler.</p> <p>-Ulaşılamayacak hedefler koyarlar.</p> <p>-Bazen çok belirsizdirler, bazen de çok kısıtlayıcı.</p> <p>-Zayıf, yani etkisiz vizyonların açıklanması zor olabilir.</p>

Kaynak: John P. KOTTER; "Vizyon, Strateji ve Liderlik", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, Temmuz 1998, s.11'den tablolatırılmıştır.

Vizyoner liderler çalışanları yönlendirirken hedeflerin ne ulaşılamayacak, ne de çok kolay ulaşılabilecek olmamasına dikkat ederler. Çünkü ulaşılması zor hedefler personelin motivesini olumsuz etkilerken, çok kolay ulaşılabilecek hedeflerde de çalışanlar bütün güçlerini birleştirerek ortaya koyamazlar. Bu nedenle katı kuralların olmadığı etkili vizyon örgütsel öğrenmeyi sağlayacağından örgütü başarıya daha hızlı ulaştırabilir.

II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Öğrenme, "bir deneyim ya da bilgi sonucunda davranışlarda meydana gelen kalıcı değişimler"⁵ şeklinde tanımlanmaktadır. Edward Deming'e göre, örgütsel öğrenme, iki tür bilgiyi kapsamaktadır. Birincisi, teknoloji, insan ve iş gereklerinin tanımlarıyla ortaya çıkan süreç bilgisi, ikincisi ise sistem teorisi, istatistik ve psikoloji gibi

⁵ KALDER, *Öğrenen Organizasyonlar*, Kalder Yay., No:16, 2.Basım, İstanbul, 1998,s.16.

bilgilerden oluşan derinlemesine bilgidir. İlki, temel süreçler için gerekli bilgiyi sağlarken, ikincisi de sorunlara çözümler bulunması ve süreçlerin geliştirilmesi için gerekli yöntemleri sağlamaktadır.⁶ Örgütsel öğrenmenin türlerine bakıldığında ise bireysel, takım ve örgütsel öğrenme olarak üç tür görülmektedir.⁷ Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmemekte, ancak, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir.⁸

Bununla birlikte, örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesi temeline dayanmaktadır. Bu bağlamda, öğrenen organizasyon kurmak isteyen yöneticiler, “bireysel, takım ve örgütsel öğrenmeyi temel almalıdırlar”.⁹

Yukarıda sayılan üç temel öğrenme şekli işletmelerde sistematik düşüncenin oluşumunu sağlamaktadır. Bu yaklaşımda;

-Bileşenler arasındaki ilişkiye odaklanılır.

-Sistemin iç dinamikleri değerlendirilir. Bu değerlendirmeye çözümün çoğunlukla sistem içerisinde olduğu görülebilir.

-Problemleri hemen çözmek yerine, sistemi anlama ve problemleri tanımlama yoluna gidilir.

Bununla birlikte öğrenen bir örgütün hedefine ulaşabilmesi için temel altı stratejiyi benimsemesi gereklidir. Bunlar:¹⁰ “Bilgi sistemi alt yapısı ve stratejisi, entellektüel bilgi birikimi ve stratejisi, kişisel öğrenme stratejisi, örgütsel öğrenme stratejisi, bilgi yönetimi stratejisi ve yenilik stratejisidir”.

Öğrenen örgütler, sahip oldukları kültürle bilgi oluşturma, bilgiye ulaşma ve aktarma davranışlarını, yeni bilgi ve görüşleri

⁶ ANDERSON, RUNG TUSANATHAM, SCHROEDER, a.g.e.,s.485.

⁷ Martha GERBERT, Victoria MARSICH, "Learning Organizations Come Alive", *Training & Development*, V:50, I:1,s.34.

⁸ Peter M SENGÉ, *Beşinci Disiplin*, (Çev:Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN), Yapı Kredi Yay., İstanbul, 1996, s.155.

⁹ Dave ULRICH ve diğ., "High Impact Learning:Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, V:22, I:2, Autumn,s.52.

¹⁰ William R.KING, "Information Systems", *Management*, V:18, I:1,2001, s.12.

yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahiptirler.¹¹ Öğrenen bir örgüt kültürü şu özellikleri kapsamaktadır: Öğrenme, yenilikleri destekleme ve personeli ödüllendirme, diyalogla gelişmeleri soruşturma, risk alma ve deneme, görünmeyen ve paylaşılan hataları öğrenmeleri için çalışanlara zaman tanıma ve onlara hoş görülü davranarak, değer vermeği kapsamaktadır.

III. VİZYONER LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Kalite güvence belgesi almış ve toplam kalite yönetimi uygulayan bir hizmet işletmesinde vizyoner liderlik ve örgütsel öğrenme yaklaşımları irdelenerek başarılı uygulamaları ortaya koymak, uygulamadaki eksiklikleri tesbit ederek öneriler geliştirmektir.

B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma bir hizmet işletmesinde gerçekleştirilmiştir. İşletme 738 yatak kapasiteli, 360 odalı ve 70.000 m.kare üzerinde Antalya Bölgesi'nde faaliyet gösteren 1. sınıf bir tatil köyüdür. Sezonda ortalama olarak 200 personel istihdam etmektedir. İşletme 1997 yılında ISO 9001 ve 1998 yılında da ISO 9002 kalite belgesini almıştır.

Araştırma, tek bir işletmede yüz yüze görüşme ve anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Örnek kütlenin seçiminde tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. İş akışını aksatmaması amacıyla soru formları o andaki mevcut personele sunulmuştur. 60 personelle görüşülerek anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Bu açıdan örneklemin ana kütleyi temsil ettiği söylenebilir(%30).

¹¹ David GARVIN, "Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak", *Bizden Haberler Özel Eki*, Ağustos,1993,s.4.

C) METODOLOJİ VE YAKLAŞIM

Bilgi toplanmasında 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmış olup, kişisel bilgilerin dışında 18 soru sorulmuştur. Sorular kapalı uçlu olup, 5 ve 1 arasında bir değer seçilmesi istenmiştir. 5 (Kesinlikle katılıyorum), 4 (Katılıyorum), 3 (Kararsızım), 2 (Katılmıyorum), 1 (Kesinlikle katılmıyorum) seçeneklerinden oluşmaktadır.

Elde edilen sonuçlar (SPSS) istatistik programında değerlendirilerek frekans analizleri yapılmıştır.

D) BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmadan elde edilen sonuçlar SPSS istatistik programı yardımıyla değerlendirilerek aşağıdaki şekilde tablolaştırılmıştır: (n) yanıt dağılımlarını, (%) ise yanıtların oransal dağılımlarını göstermektedir. Bulgular ve değerlendirilmesi tablolar yardımıyla açıklanmaktadır.

Tablo 2. Üst Yönetim Kaliteyi Müşterinin Bakış Açısına Göre Düzenlemektedir.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3.3
Katılmıyorum	2	3.3
Kararsızım	6	10.0
Katılıyorum	26	43.3
Kesinlikle Katılıyorum	24	40.0
TOPLAM	60	100.0

Üst yönetimin kaliteyi müşterinin bakış açısına göre düzenlenmesine; ankete katılanlardan 2 kişi kesinlikle katılmıyorum, 2 kişi katılmıyorum, 6 kişi kararsızım, 26 kişi katılıyorum (%43), 24 kişi (%40) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Üst yönetimin kaliteyi müşteri odaklı olarak belirlediğine ankete katılan personelin %83'ü olumlu yanıt vermiştir. Bu sonuç üst yönetimin kaliteye olumlu baktığını göstermektedir.

Tablo 3. Yöneticilerimiz Kaliteli Hizmet Sağlama Konusunda Duyarlıdır.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	4	6.7
Kararsızım	8	13.3
Katılıyorum	24	40.0
Kesinlikle Katılıyorum	24	40.0
TOPLAM	60	100.0

Yöneticilerin kaliteli hizmet sağlama konusundaki hassasiyetleriyle ilgili soruda kesinlikle katılmayanlar 0, sadece katılmayanlar 4, kararsızlar ise 8 kişidir. Yöneticilerin kaliteli hizmet sağlama konusunda hassas olduğuna katılanlar 24, kesinlikle katılanlar 24 kişidir. Yöneticilerin %80 oranında kalite konusunda hassas oldukları sonucu çıkarılabilir.

Tablo 4. Kalitenin İyileştirilmesinde Sorumluluk Üst Yönetim Tarafından Kabul Edilmektedir.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	14	23.3
Kararsızım	8	13.3
Katılıyorum	22	36.7
Kesinlikle Katılıyorum	16	26.7
TOPLAM	60	100.0

Kalitenin iyileştirilmesi için; sorumluluk üst yönetim tarafından kabul edilmektedir ifadesine kesinlikle katılmayan çıkmamıştır. Katılmayan 14 kişi, kararsız olanlar ise 8 kişidir. Sorumluluğun üst yönetim tarafından kabul edildiğine ise, 22 kişi katılmakta ve 16 kişi kesinlikle katılmaktadır. Ankete katılan

personelin %63.4'ü üst yönetimin kalite konusunda sorumluluk üstlendiğine inanmaktadır. Bu oranın artırılması için üst yönetimin kalite ile ilgili çalışma gruplarında daha aktif rol alması önerilmektedir. Ayrıca üst yönetimin kalite konusunda orta kademe yönetimine eğitim ve motivasyon vermeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5. Üst Yönetim Çalışanları Fikirlerini Söylemeleri Konusunda Cesaretlendirir.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3.3
Katılmıyorum	4	6.7
Kararsızım	10	16.7
Katılıyorum	30	50.0
Kesinlikle Katılıyorum	14	23.3
TOPLAM	60	100.0

Üst yönetim çalışanları düşüncelerini söylemeleri konusunda cesaretlendirir görüşüne 30 kişi (%50) katılıyorum, 14 (%23.3) kişi kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu sonuç çalışanların işletme yönetimine katılımlarının desteklendiğini ifade etmektedir. Çalışanların düşüncelerine değer verilmesi ve açık kapı politikasının izlenmesi etkin bir liderlik anlayışının olduğunu göstermektedir.

Tablo-6:Üst Yönetim Kendilerine Sunulan Önerileri Dikkate Almakta ve Uygulamaktadır.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	4	6.7
Kararsızım	2	3.3
Katılıyorum	38	63.3
Kesinlikle Katılıyorum	16	26.7
TOPLAM	60	100.0

Üst yönetim kendisine sunulan önerileri dikkate almakta ve uygulamaktadır sorusuna kesinlikle katılmayan çıkmamıştır. Katılmayan 4 kişi, kararsız ise 2 kişidir. Önerilerin dikkate alınıp ve uygulandığına 38 kişi (%63.3) katılmakta, 16 kişi (%26.7) kesinlikle katılmaktadır. Önerilerin dikkate alındığına ankete katılanlardan 54 kişi(%90) inanmaktadır. Bu sonuçtan, yönetimin çalışanların görüşlerini göstermelik değil, uygulama amaçlı aldığı anlaşılmaktadır. Bu davranış yöneticilerin kalite kültürünü benimsediklerini ve güçlü bir vizyona sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 7. Çalışma Grupları Arasında Bilgi Alış Verişi Çok Rahat Sağlanmaktadır.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	4	6.7
Kararsızım	14	23.3
Katılıyorum	37	61.7
Kesinlikle Katılıyorum	5	8.3
TOPLAM	60	100.0

Çalışma grupları arasında bilgi alış verişi çok rahat sağlanmaktadır görüşüne; kesinlikle katılmayan 0, katılmayan 4 kişidir. Kararsız olan 14 kişidir. Bilgi alış verişinin sağlandığına 37 kişi (%61.7) katılmakta, 5 kişi(%8.3) ise kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Yanıtların dağılımında çalışma grupları arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmadığı sonucu çıkarılabilir. Çalışma grupları arasındaki iletişimin geliştirilmesi için önlemlerin alınması önerilmektedir.

Tablo 8. İyileştirme Sürecindeki Hedefler Çalışanlara Tam Olarak Anlatılmaktadır.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	2	3.3
Kararsızım	14	23.3
Katılıyorum	32	53.3
Kesinlikle Katılıyorum	12	20.3
TOPLAM	60	100.0

İyileştirme sürecindeki hedefler çalışanlara tam olarak anlatılmaktadır sorusuna kesinlikle katılmayan çıkmamıştır. Katılmayan 2 kişi, kararsız 14 kişidir. Hedeflerin tam olarak anlatıldığına 32 kişi (%53.3) katılmakta ve 12 kişi (%20.3) kesinlikle katılmaktadır. İyileştirme sürecindeki hedefler çalışanlara anlatılmakta ve çalışanlarla paylaşılmaktadır. Kalite yönetimi ilkelerinden biri olan “çalışanları bilgilendirme” konusuna önem verildiği sonucu çıkarılmaktadır. Yöneticiler kendi vizyonlarını çalışanlarıyla paylaşmakta ve belirlenen hedeflere çalışanları da ortak ettikleri sonucu çıkarılmaktadır.

Tablo 9. İşletmede Her Çalışan Önceki Düşüncelerinin Değişebileceğine İnanılmaktadır.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3.3
Katılmıyorum	2	3.3
Kararsızım	18	30.0
Katılıyorum	18	30.0
Kesinlikle Katılıyorum	20	33.3
TOPLAM	60	100.

İşletmede her çalışan önceki düşüncelerinin değişebileceğine inanmaktadır, sorusuna 2 kişi kesinlikle katılmıyorum, 2 kişi katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. 18 kişi (%30) kararsız olduğunu belirtmiştir. Önceki düşüncelerinin değişebileceğine inananlar 18 kişi(%30), kesinlikle katılanlar ise 20 kişidir (%33.3). Büyük oranda önceki düşüncelerin değişebileceğine inanıldığı görülmektedir. Bu sonuç, personelin yeni gelişmelere açık olduğunu, bilgilerinin mutlak doğrular olmadığına inandıklarını göstermektedir. Ancak kararsızların %30 oranında çıkması anlamlıdır. Bu durumda üst yönetimin çalışanlara örgütsel değişim konusunda bilgi vermesi ve değişimlerden daha fazla haberdar etmesi önerilmektedir.

Tablo 10. Takım Öğrenimi Bireysel Öğrenimden Daha Önemli ve Faydalıdır.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	2	3.3
Kararsızım	6	10.0
Katılıyorum	30	50.0
Kesinlikle Katılıyorum	22	36.7
TOPLAM	60	100.0

Tablo 10'da veriler değerlendirildiğinde; personelin takım öğreniminin önemine inandıkları görülmektedir. Takım öğreniminin bireysel öğrenimden daha önemli olduğuna katılan ve kesin katılanların 52 çıkması (%86.7) personelin takım çalışmasının önemine inandıklarının göstermektedir. Ankete katılanlarda küçük bir oranın (%13.3) takım çalışmasının önemini kavrayamadıkları görülmektedir. Bu nedenle gönüllülük esası ile tüm çalışanların takımlara yönlendirilmeleri önerilmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Öğrenimi Sağlamak İçin Tüm Yöneticiler Eğitim ve İletişime Önem Verirler.

	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3.3
Katılmıyorum	2	3.3
Kararsızım	10	16.7
Katılıyorum	30	50.0
Kesinlikle Katılıyorum	16	26.7
TOPLAM	60	100.0

Ankete katılanlardan elde edilen bilgilerden örgütsel öğrenimi sağlamak için yöneticilerin eğitim ve iletişime önem verdikleri sonucu çıkarılmaktadır. Yöneticiler eğitim ve iletişime önem verirler ifadesine 30 kişi katılmakta (%50) ve 16 kişi kesin katılmaktadır(%26.7). Yöneticilerin eğitim ve iletişime önem verdiklerine kesin katılmayan, katılmayan ve kararsız olanların toplamı 14 kişidir(%23.3) Bu sayının daha aşağıya çekilmesi için eğitim programlarının belirlenirken bireysel beklentiler daha net ortaya konulmalıdır. Eğitim programının yoğun olmasından öte çalışanları okul psikolojisine sokmadan eğitim programı uygulanmalı ve takım eğitimi konularına ağırlık verilmesi önerilmektedir.

SONUÇ

Mal ve hizmet piyasasında yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde işletmelerin başarıya ulaşabilmesi geleneksel yöntemlerden çok, yeni yönetim yaklaşımlarıyla sağlanabilmektedir. Bu yönetim yaklaşımlarından biri olan toplam kalite yönetimi ve bunun fonksiyonları olan vizyoner liderlik ve örgütsel öğrenmedir. İşletmeler alternatifleri değerlendirebilen geniş vizyon ve kendini sürekli yenileyen örgütsel öğrenmeyle başarıya ulaşabilirler. Bu bağlamda kalite belgesi almış bir işletmede yapılan araştırmada şu temel sonuçlara ulaşılmıştır:

-Üst yönetim kaliteye olumlu olarak bakmaktadır ve kalite konusunda hassastır.

-Üst yönetimin kalite konusunda orta kademe yönetimine eğitim ve motivasyon kazandırmaları gereklidir.

-Çalışanların düşüncelerine değer verildiği ve “açık kapı politikası” uygulandığı görülmektedir.

-İşletmede daha fazla sayıda çalışma ekibi oluşturulması ve ekiplerin arasında iletişimin artırılması önerilmektedir.

-Yöneticiler vizyonlarını çalışanlarıyla paylaştıkları sürece işletmede güven ve ortak kültür oluşmaktadır.

-Kalite kültürü alan personel düşüncelerinin değişebileceğine inanmakta ve öğrenmeye arzu duymaktadır.

-Örgütteki değişimin yukarıdan aşağıya olması personeli motive etmektedir.

-Bazı personelin takım çalışmasına inanmadıkları sonucu çıkmaktadır. Bu durumda gerekli önlemlerin alınarak, tüm personelin takımlara yönlendirilmesi önerilmektedir.

-Elde edilen sonuçlardan, personelin eğitimin önemine inandıkları sonucu çıkarılmaktadır. Ancak, eğitim çalışmaları yürütülürken bireysel beklentilerin dikkate alınarak, takım eğitimi konusuna ağırlık verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- ANDERSON John, Manus RUNGTUSANATHAM, Roger SCHROEDER, , “A Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method” *Academy of Management Review*, Vol:19, No:3, 1994.
- DESS George G, Joseph C.PICKEN, , “Changing Roles: Leadership in the 21.st Century”, *Organizational Dynamics*, V:28, I:3, Winter 2000.
- ETTORRE Barbara, “Reengineering Tales From the Front”, *Management Review*, January, 1995.
- GARVIN A. David, “Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak”, *Bizden Haberler Özel Eki*, Ağustos-Eylül, 1993.
- GEPHART Martha A. and Victoria J. MARSICH, , “Learning Organizations Come Alive”, *Training & Development*, V:50, I:12, Dec. 1996.
- GODIN Patty, “Achiving Vision: Managers, Leaders”, *Manage*, V:50, I:1, s.10 Aug.,1998.
- GÜRLEK Bilgehan, “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, *Önce Kalite*, Kalder Yayını, Yıl:6, Sayı:28, Ekim-Kasım 1998.
- HODGETTS Richard M., Fred LUTHANS ve Sang M. LEE, “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class”, *Organizational Dynamics*, V:23, I:3, Winter, 1994
- KALDER, , *Öğrenen Organizasyonlar*, Kalder Yay., No:16, 2.Basım, İstanbul, 1998.
- KING William R, “Information Systems”, *Management*, V:18, I:1, Winter, 2001.
- KOTTER John P, “Vizyon, Strateji ve Liderlik”, *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, Temmuz, 1998.
- NEVIS Edwin C., Anthony J. DIBELLA ve Janet M. GOULD, “Understanding Organizations as Learning Systems”, *Sloan Management Review*, Winter,1995.
- SENGE Peter M.), *Beşinci Disiplin*, Çev:Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yay. 3. Baskı, İstanbul, 1996.
- ULRICH Dave, Glinov VON ve Ann MARY, “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, *Organizational Dynamics*, V:22, I:2, Autumn, 1993.

