

## BİLGİ TOPLUMUNDA ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE LİDERLİK SÜRECİ BAĞLAMINDA BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI<sup>1</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Bahar YALÇIN**

Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

**Prof. Dr. Canan AY**

Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

### ÖZET

*Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde işletmeler açısından bilgi, stratejik bir kaynak haline gelmiştir ve bu kaynağı etkin biçimde kullanabilen işletmeler rekabette üstünlük açısından avantajlı konumda bulunmaktadır. Çalışmamızda bu bakış açısından yola çıkılarak bilgi toplumuna geçiş sürecinde öğrenen örgütlere dönüşümün gerekliliği ve bu dönüşümü gerçekleştirme yönünde ise stratejik liderlik yaklaşımının etkileyici, yönlendirici ve sürükleyici rolünün özgün bir örnek kapsamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle denizcilik sektöründe lider konumunda bulunan Arkas Holding bünyesinde üç aşamadan oluşan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte öncelikle “Öğrenen Örgüt Modeli” kapsamında uygulanan ampirik araştırma ile Arkas Holding’in bu modele uyum kapasitesi değerlendirilmiştir. Daha sonra gerçekleştirilen arşiv araştırması ve liderin görüşlerinin değerlendirilmesi ile öğrenen örgüt ve stratejik liderlik bağlamı ortak kriterler kapsamında analiz edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme, Öğrenen Örgüt, Stratejik Liderlik, Örgütsel Dönüşüm

### A CASE STUDY OF LEARNING ORGANIZATIONS AND LEADERSHIP RELATED IN THE INFORMATION SOCIETY

#### ABSTRACT

*Today, information has become a strategical source in the period of access to the community of information, and the companies using it efficiently has come to a point at which they are more advantageous at competition. In our study, we have aimed to evaluate the effective and managing role of the strategic leadership and the necessity of the transformation to the learning organizations in the period of transaction to information community. From this, a study consisting of three approaches has been realized by Arkas Holding which leads the sea-sector. In the course of the study, applicable capacity of Arkas Holding to this model has firstly been evaluated in terms of the Learning Organization Model with an empirical research. In addition, using the archive searching and evaluating leader's opinions thus learning organization and strategic leadership concept has been analyzed in terms of common criteria.*

**Key Words:** Learning, Learning Organization, Strategic Leadership, Organizational Transforming

<sup>1</sup> Bu çalışmanın bir bölümü 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuş ve Kongre Bildiri Kitabı’nda yayınlanmıştır.

## I. GİRİŞ

Günümüzde bilgi toplumu, post-endüstriyel toplum, enformasyon toplumu, risk toplumu gibi değişik kavramlarla ifade edilen ve toplumsal hayatın yeniden şekillendiği bir süreç yaşanmaktadır. Bu bağlamda bilgi toplumu süreci, yaşamın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Günümüzün sürekli değişen iş dünyasında yüksek performanslı örgütlerin oluşturulabilmesi yönünde gerekli araçlar olarak “liderlik” ve “öğrenme” ön plana çıkmakta ve öğrenen örgütler, bilgi toplumunun temel karakteristiklerinden biri olarak belirginleşmektedir.

Bugünün sürekli değişen iş dünyasında, işletmelerin öğrenme ve değişime uyum sağlama yetenekleri, hayatta kalmalarında ve rekabet edebilmelerinde temel faktör olarak gösterilmektedir. Örgütsel öğrenme, işletmelere stratejik olarak düşünebilme yeteneği kazandırır. Sürekli değişen, dinamik bir çevrede öğrenilenler ve alınan dersler kapsamında, işletmelerin proaktif stratejiler geliştirerek, gelecekteki trendleri ve çevre şartlarındaki değişimleri tahmin etme ve sürekli yenilik yapabilme yeteneğine sahip olarak değişimi yaratabilmeleri, rekabette üstünlük bağlamında son derece önem taşımaktadır.

Bu çalışmada bilgi toplumunun getirdiği yenilikler ve değişimlere paralel olarak değişen çağa en başarılı şekilde uyum sağlayabilme yönünde işletmelerin öncelikle öğrenen örgütlere dönüşüm gerekliliğinin ortaya konulması ve bu gerekliliğin yerine getirilmesi sürecinde liderlerin önemi, rolü, sahip olmaları gereken liderlik özelliklerinin belirlenmesiyle birlikte “öğrenen örgüt – stratejik liderlik” bağının kurulması amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle, rekabette üstünlük açısından bilgi toplumuna uygun değişim-dönüşüm çabalarının gerçekleştirilmesi sürecinde işletmeler ve liderleri için bir perspektif oluşturabilmesi yönünde önem taşıyacağı varsayılmıştır.

## II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bilgi toplumu süreci ile birlikte birlikte, değeri yeni yeni anlaşılacak bir gerçek, öğrenmenin taşıdığı önemdir. Günümüzde bilgi tek başına bir anlam taşımamaktadır. Önemli olan öğrenmedir. Çünkü bilgi, öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve ancak öğrenme sayesinde bilgi elde edilip, kullanılabilir hale dönüşmektedir. O halde öğrenme, bilgi edinme süreci olarak da tanımlanabilir. Bu sürecin en önemli parçasını da düşünme, yaratıcılık, paylaşma ve öğrenme yetenekleriyle insan oluşturmaktadır (Marquardt, 1996: 31-32)

2000’li yıllarda geçmişteki rekabet etmenlerinin önemi azalırken, rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi çok daha zor olan "soyut faktörler" in önemi artmaktadır. Bu faktörler; örgüt kültürü, çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları ve bilgileri, çalışanların nasıl yönetildiği, örgütsel bilgiler, örgütün yeni bilgilere ulaşma ve bu bilgileri uygulamalara aktarabilme

hızı ile “örgütsel öğrenme”nin etkililiğidir (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004: 256).

Öğrenme sonucunda elde edilen bilgi, işletmelerin çevresel faktörlerde oluşan değişimlere uyum sağlayabilme kapasiteleri açısından son derece önemli ve değerli bir kaynak durumundadır. Bilginin örgüt içinde pozitif bir sinerji yaratarak etkin kullanımı yönünde ise örgütsel öğrenme yaklaşımı önem taşımaktadır (Dodgson, 1993: 378). “Örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgüt” kavramları, son yıllarda yönetim alanında yaşanan değişimlere paralel olarak üzerinde önemle durulan ve tartışılan kavramlar olarak dikkat çekmektedir.

Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyden başlayıp takım/grup halinde öğrenmeye ve oradan da örgütün bir bütün olarak öğrenmesine uzanan bir süreci ifade etmektedir (Probst ve Büchel, 1997: 14). Öğrenen örgüt kavramı ise; bilginin etkin kullanımı ile kendisini sürekli geliştirebilen, -bireysel, kolektif (ortak) ve örgütsel düzeylerde- öğrenmenin var olduğu, kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden (benchmarking) öğrenen, yeni bilgilerin üretimi açısından bireylerin teşvik edildiği ve üretilen bilgilerin örgütün iç ve dış çevresi ile paylaşıldığı, gereksinim duyulduğu zaman sahip olunan bilginin eyleme dönüştürülebildiği, hataların cezalandırılmadığı aksine hataların öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirildiği ve bunlara bağlı olarak varlığını ve rekabetçi gücünü uzun süre koruyabilen, kısaca öğrenmenin tüm süreçlerde etkinliğini gösterdiği ve böylece gereken değişim, gelişim ve dönüşüm kapasitesine sahip olan bir yapıyı ifade etmektedir.

McGill ve Slocum çalışmalarında “bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen” şeklinde aşamalı olarak sınıflandırdıkları dört adet örgüt modelinden bahsederlerken en üst seviyede olan öğrenen örgütü, devamlı olarak çevresini araştıran, kendisinin farkında olan örgüt olarak tanımlamaktadırlar (McGill ve Slocum, 1993: 68-76).

Öğrenen örgütler; bütün çalışmalarında öğrenme amaçlı faaliyet gösteren, stratejik bir hedef olan bilgiyi en uygun şekilde ve zamanda elde etmeye çalışan, çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik eden, bu maksatla uygun öğrenme iklimi ve öğrenme kültürü yaratan, sosyal sorumluluk anlayışı içinde diğer örgütlerle işbirliği yapan örgütlerdir. Değişen çevre şartlarında tehditlerin üstesinden gelmek ve fırsatlardan uygun zaman ve yerde yararlanmak için örgütün kendi üstün ve zayıf yanlarını bilmesi gerekir. Öğrenen örgüt her fırsatta kendisini, çevresini, fırsatları ve tehditleri analiz eden bir yapıya sahiptir.

Öğrenen örgütler, bütün çalışanları açısından öğrenmeyi kolaylaştıran ve sürekli olarak kendisini yenileyen organizasyonlardır. Bu bağlamda örgütün içindeki ve dışındaki insanların gereksinimlerine, isteklerine, beklentilerine yanıt verecek değişme, gelişme ve dönüşme kapasitesine sahiptirler (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 1).

Öğrenen örgütlerde öğrenme, bir süreç olurken aynı zamanda örgütün en önemli değeridir. Birey, öğrenme yolu ile kendisine katkıda bulunurken

kendi bünyesine kattığı değerlerle de örgüte yeni değerler kazandırır. Öğrenen örgüt, kendisine, ürün ve hizmetlerine, iç ve dış müşterilerine yeni kazanımlar sağlar. Kazanılan katkılar ve değerler sonucu birey ve örgüt gelişecek, bireyler işlerinden doyum alacak, müşteriler ürün ve hizmetten daha verimli şekilde faydalanacak ve örgüt kendisine daha iyi bir gelecek hazırlayacaktır (Braham, 1998: 9).

Senge'ye göre öğrenen örgüt, geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten örgüttür ve öğrenen örgütlerin beş temel özelliği bulunmaktadır: (Senge, 1993: 22)

*\*Sistem düşüncesi:* Problemleri bir bütün olarak görerek değerlendirmektir.

*\*Kişisel yetkinlik:* Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Paylaşılan vizyonlar, bireysel vizyonlardan meydana gelir. Birlikte öğrenmeye bağlılık ise ancak bireysel öğrenmeye verilen önemle gerçekleşir. Örgüt, sadece bireyleri aracılığıyla öğrendiği için, bireylerinin kişisel yetkinlik becerilerini yükseltmeye çalışmalıdır.

*\*Düşünsel modeller:* Zihnimizde yer etmiş genelleme, varsayım, önyargı ve sembollerdir. Biriyle etkileşim içine girdiğimizde ilk yaptığımız onu zihnimizdeki kalıplardan birine oturtmaktır. Bunu yapamadığımızda ise karşımızdaki kişinin bizim için pek önemi yoktur. Oysa iş dünyasına ve pazarda olup bitenlere baktığımızda sürekli bir değişim olduğunu gözlüyoruz. Bu değişim karşısında sahip olduğumuz kalıplarda direktmenin maliyetinin boyutları aklımıza gelmeyecek kadar fazla olabilir. 1970'lerde Royal Dutch/Shell firması yedi petrol şirketi arasında yedinci iken, 1980 petrol krizini pazarla ilgili varsayımlarını sorgulayarak öngörmüştür ve zirveye oturmuştur. Royal Dutch/Shell Şirketinin Planlama Bölümü Başkanı Arie De Geus (1998) değişen iş dünyasında uyumun, şirket yönetiminin düşünsel modellerini değiştirebildiği bir kurumsal öğrenme sürecine dayandığını söylemektedir.

*\*Paylaşılan vizyonun oluşturulması:* Örgütün stratejik iş amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanların da aynı fikri benimsemeleri ve bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermeleridir. Bu durumda örgütte çalışan herkes kendi isteğiyle inandığı vizyon için çalışacaktır.

*\*Takım halinde öğrenme:* Gerçek anlamda öğrenme, grup halinde çalışanların beraber öğrenmesi ile sağlanabilir. Burada önemli olan, tartışma değil diyalog yoluyla insanların birbirini anlaması ve bildiklerini paylaşmasıdır.

Öğrenen örgütlerin en büyük gereksinimi kendi kendini yönetebilen insanlardır. Çünkü işletmelerde bilgiyi öğrenen ve onu örgüte yayan insanlara ihtiyaç vardır. Öğrenen örgütler incelendiğinde; a) bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması ve geliştirilmesi, b) geliştirilen bu bilginin örgüt çalışanlarınca paylaşılması, c) paylaşılan bu bilginin kullanılması şeklinde bir süreç oluşmakta ve bu süreç sonunda öğrenen örgütlerin sahip olduğu yetenekler ortaya çıkmaktadır. Bu yeteneklere kısaca göz atılacak olursa; (Senge, 1994)

1. *Sistematiik Çözüm Üretme* : Bu yetenek kapsamında karşımıza örgütte sürekli veri toplama, sorunları analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzenleme ve yorumlama ön plana çıkmaktadır. Bu yetenek aynı zamanda “Toplam Kalite Yaklaşımı”nın da önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

2. *Yeni Yaklaşımlar Deneme* : Bu yetenek kapsamında ise yeni bilgilerin test edilmesi, denenmesi ve sonuçlarının tartışmaya açık olmasıyla gerçekleşebilecek süreçler önem kazanmaktadır.

3. *Geçmiş Deneylerden Öğrenme* : Başarılı veya başarısız her deneyimin sistematiik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsamaktadır. Bu yetenek 2 no’ lu yetenekle ilişkilidir.

4. *Bu İşi En İyi Yapanların Deneyimlerinden ve Başkalarından Öğrenme* : Bu yetenek “Benchmarking” (kıyaslama) ile ilgilidir. Öğrenen örgütler açısından “benchmarking”, örgütün yaşamsal süreçleri kapsamında önemli kazanımlar getirecek uygulamalar bağlamında değer taşımaktadır.

5. *Bilginin Hızlı ve Etkin Bir Şekilde Kullanılması* : Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlamanın yanı sıra üretilen mal ve hizmetlere aktarabilmek boyutunda önem taşıyan bir yetenektir.

Bu gereklerin yerine getirilmesiyle birlikte, kurumların esneklikleri, fırsatları yakalayabilme şansları ve geleceği net bir biçimde görme yetenekleri artmış olacaktır. İç ve dış çevredeki değişimlere duyarlılık gösterip, bu değişimlere uyum sağlamak için çaba harcayan işletmeler varlıklarını sürdürebilme şansına sahip olacaklardır. Tersisi durumda ise yok olup gitmekten başka seçenekleri kalmayacaktır. Öyleyse işletmeler değişen şartlara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirmek, kullanmak ve yine zamanı geldiğinde yenisi ile değiştirmek zorundadırlar. İşletmelerin öğrenen örgüt kimliğine kavuşabilmeleri öncelikle öğrenmeyi öğrenmeleri ile başlamaktadır.

### **III. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE STRATEJİK LİDERLİK BAĞLAMAMI**

Bu çalışmanın çıkış noktası olarak konu, öğrenen örgüt ve liderlik süreci bağlamında değerlendirildiğinde öğrenen örgütlerin var olması açısından gerekli olan özelliklerin stratejik liderlik süreci ile de ilişkili olduğu dikkati çekmektedir. Bu özellikler kısaca özetlenecek olursa<sup>ii</sup>; (Mirvis, 1996; Morgan, 1986; Dixon, 1994; Doctoroff, 1977; Fiol ve Lyles, 1985; Stata, 1989; McGill ve Slocum, 1993; Pedler, Burgonye ve Boydell, 1991; Braham, 1998; Garvin, 1993; Senge, 1993; Willard, 1994; Senge ve Zeniuck, 1998; Ulrich, Jick ve Glinow, 1993; Marquardt, 1996, Schein, 1997; Senge, 1998; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999; Vicere, 1995; Swain, 1999; Lei, Slocum ve Pitts, 1999)

- sistem yaklaşımı doğrultusunda düşünme ve buna bağlı olarak işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesinin yanı sıra örgütün iç ve dış

<sup>ii</sup> Bu bölüm, atıf yapılan yazarların ilgili kaynaklarından derlenerek oluşturulmuştur.

çevresinin gözlemlenmesi ve değişimlere uygun stratejilerin belirlenmesi konusunda gereken ayrıntıların dikkate alınması;

- paylaşılan bir vizyonun varlığı ve buna bağlı olarak iyi tanımlanmış bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen işbirliği;

- takım çalışmasının yaratacağı sinerjinin bilincinde olarak yüksek performanslı takımların yaratılmasına ilişkin çaba gösterme;

- insana verilen önem doğrultusunda çalışanların geliştirilmesi, eğitimleri açısından gereken yatırımların yapılması ve kararlara katılabilmeleri yönünde gereken stratejilerin uygulanması;

- örgütü var eden değerler ve bu değerlerin korunmasının yanısıra sosyal sorumluluklar açısından (çalışanlar, müşteriler, devlet, doğal çevre, toplumun sosyal ve kültürel yaşamına katkıda bulunarak dış çevrenin iyileştirilmesi yönünde gereken çabanın gösterilmesi doğrultusunda) olabildiğince duyarlı davranan bir örgüt kültürünün yaratılmasına özen gösterilmesi;

- değişen çağın gerekleri doğrultusunda stratejik bilgi yönetimine önem verilerek bilgi sistemlerine, teknolojiye ve teknolojinin getirdiği yeniliklere gereken yatırımların yapılması şeklinde ifade edilmesi olasıdır.

Değişen çağın gerekleri doğrultusunda artık liderlerin rolü de değişim göstermektedir. Günümüzde liderlerin geleceği şekillendirecek stratejiler geliştirmenin yanı sıra geleceğe dönük bir örgüt tasarlamak gibi önemli bir sorumluluğu da söz konusu olmaktadır. Geleceği yaratmak sürecinde varılacak hedefe ait tüm aşamaların belirlenmesine yönelik bir tasarım oldukça zorlu bir uğraştır. Geleceğe en önde ulaşabilmek için, yarının getireceği fırsatlar ve onların nasıl değerlendirileceğine ilişkin bir sürece ait yol haritasının oluşturulması önem kazanmaktadır. Bu bağlamda lider dikkatini işletmenin dışı ve içi olmak üzere iki farklı nokta üzerinde yoğunlaştırmak durumundadır. Geleceği tasarlamak için dış çevredeki değişimleri incelerken işletme içinde değişiklik yapılması zorunlu odak noktalar ve kritik süreçler üzerinde değerlendirmeler yapabilmek, stratejik liderlik tarzının en önemli boyutlarını oluşturmaktadır (Senge, 1998: 588-596).

Öğrenen örgütte değişim yerine dönüşüm kavramı kullanılmaktadır. Değişim sürecinde örgüt, çevrede meydana gelen değişikliklere tepki verir, değişen çevre şartlarına uyum gösterir. Bu durumda değişim sürecinde örgüt, çevredeki değişiklikleri takip eder veya önceden tahmin etmeye çalışır. Dönüşümde ise örgüt değişimin içindedir ve etkin olarak değişimi başlatan kendisidir (Mocan, 1998: 10). Liderler, öğrenen örgütün yaratılması sürecinde, örgütün tüm boyutlarında gerçekleşecek değişimsel dönüşümün kritik önemini göz önünde bulundurmalı ve bu yönde var olan tüm araçları etkin bir biçimde kullanma konusunda gereken duyarlılığı göstermelidirler.

Örgütteki rasyonel ve iyi düşünülmüş değişimi yönetmek ve denetlemek olan stratejik liderlik, öncelikli olarak “geleceği yaratmak” olgusu üzerinde odaklanmaktadır. Geleceği yaratmak sürecinde işlevini yitiren yapıları kırıp

yarının belirsizliğinde başarılı olacak örgütler kurmak olasıdır. Bu bağlamda değerlere dayanan, vizyon tarafından biçimlendirilen, iyi düşünülmüş eyleme odaklanan ve yapılandırılmış eğitim aracılığıyla olgunlaşan bir sürece duyulan gereksinim ön plana çıkmaktadır. Başarı; liderin kararlılığına, onun, var olan araçları, bir hedeften diğerine yönelerek, kaldıraçlar kullanarak, öğrenerek ve gelişerek bütünleştirilmesi ve uyumlaştırmasına bağlıdır. Her örgütte liderlik görevi geleceği yaratmaktır (Sullivan ve Harper, 1997: 68).

Bu aşamada çalışmamızın çıkış noktasını oluşturması açısından “öğrenen örgüt ve stratejik lider” bağlamını ortaya koyan kuralların vurgulanması önem taşımaktadır. A.B.D. Kara Kuvvetlerinin ilginç dönüşümüne liderlik etmiş olan Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılarından Harper tarafından belirlenen ve çalışmamıza uygunluğu bağlamında irdelleyerek yorumladığımız kurallar, konuya ilişkin önemli ayrıntıları içermesi açısından değerlidir: (Sullivan ve Harper, 1997: 262-266)

#### *Liderlik ve Değişim*

Değişime önderlik etmek aynı anda iki işi birden yapmak, örgütü bugünden ve yarından geçirmek demektir. Çoğu insan geleceğin bugüne benzemesini tercih ederek ve bunun sonucu olarak hayatlarını ve gerçeği algılamalarını mümkün olduğu kadar az değiştirerek değişim gereksinimini hissetmede yavaş kalmaktadır. Stratejik liderlik, eylemi hayata geçirip yönlendirerek, insanların bugünü terk edip geleceğe yürümesi için gerekli güveni yaratan kişisel ve pratik bir yaklaşım gerektirir.

#### *Liderlik ve Değerler*

Bir örgütün özünü paylaşılan değerler ifade eder. Bu değerler beklentileri birleştirir, yeralımı düzenler, dönüşüm ve gelişme için bir zemin hazırlar. Değerleri vurgulamak suretiyle lider, insanlara belirsizlik denizinde akıntıya kapılmamak için bir çıpa, örgütü geliştirecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam oluşturarak neyin değişmeyeceğinin işaretini verir.

#### *Entelektüel ve Fiziksel Değişim*

Stratejik liderlik sürecindeki en önemli aşama, liderin ve ekibinin derinlemesine, ciddi olarak düşünülen, gelecekle ilgili entelektüel bir çerçevenin oluşmasına yol açan cephe amacı belirleme çalışmasıdır. Gelecek hayali ilk önce liderin zihninde gerçekleşir, sonra örgüt çapında görüşülmelidir. Entelektüel değişiklikler süreç, yapı ve çıktı gibi dönüşümü meydana getiren fiziksel değişikliklere yön verir. Entelektüel değişimin cephe öncesinin zorlu çalışması olmaksızın, fiziksel değişim odaksız ve rasgele gider ve başarılı olması pek mümkün olmaz.

#### *Dönüşüme Götüren Değişim*

Kritik süreçleriniz değişimi düşünmekle değişimi yapmak arasındaki bağlantıyı oluşturur, çünkü yalnızca kısmi ayarlamalarla yetinmeyip kritik süreçleri değiştiren lider, örgütün en önemli düzeyinde işi bambaşka bir şekilde yapmak üzere bir model, bir yapı oluşturmuş olur. Özlü ve kalıcı dönüşüm, ancak böylesi köklü bir değişiklik yapıldığı zaman mümkün olabilir.

### *Liderlik ve Takım (Ekip) Ruhı*

Etkin lider, ittifaklar ve takımlar (ekipler) kurar. Liderliği genişletilmiş biçimde örgüt çapında yayararak duvarları, zeminleri ve tavanları yerle bir eder. Takım (ekip) kurma; insanları, gelişme ve dönüşüm ivmesinin yalnızca yukarıdan değil, örgütün bütününden geleceği şekilde, sorumluluk duygusuyla donatmaktır. Etkin liderlik yukarıdan kontrol etmek değildir, etkin liderlik insanların gücünü açığa çıkarmaktır.

### *Geleceğe İlişkin Olası Sürprizler ve Esneklik*

Geleceği yaratmadaki çelişki geleceği öngörememektir. Başarı, olanakları değerlendirerek ve aksilikleri aşarak beklenmeyen üstesinden gelebilmekle elde edilir. Lider, örgütü beklenmeyen bir şey oluştuğunda tepkinin çabuk, eylemin iyi düşünülmüş ve rotanın aynı kalacağı şekilde, *sürprizle karşılaşınca şaşırılmama*ya koşullandırarak, örgütte esneklik ve elastikiyet oluşturmalıdır. Başarılı örgüt, sürprizle en iyi baş edebilen örgüttür.

### *Bugün ve Gelecek Arasındaki Denge*

Bir örgütün enerjisi, kaynakları ve liderlik yapacak parlak elemanları bellidir. Örgütsel enerjinin büyük kısmı, pazarın ihtiyaçlarını gerçek zamanda karşılayarak bugünün gereklerinde odaklanmalıdır. Ne var ki lider, zaman, enerji ve en iyi elemanlar gibi kaynakların bir bölümünün geleceğe yönlendirilmesi, kendisinin de bugünle yarın arasında bir denge kurması gerektiğini bilir.

### *Sürdürülebilir İyileşme*

Kazanan örgütler, "daha iyinin" mutlaka bugünün başlıklarıyla tanımlanması gerekmediğini kavrarlar. Daha iyi; kalitenin iyileştirilmesi, harcamaların azaltılması, çevrim süresinin kısalması, örgüt yapısının yataylaşması, yetki devri ya da paylaşılan enformasyon değildir. Daha iyi, bütün bunları ve daha başka şeyleri içerebilir, ancak bunlar aşamalı değişimin unsurlarıdır. Daha iyi, yarının dünyasında bir üstünlük sağlamak ve bunu koruyarak sürdürebilmektir. Daha iyi, farklı bir şey haline gelmektir. Daha iyi, kazanmaktır.

### *Geleceğe Odaklanmak*

Günümüzde lider, örgütün bir bunalıma girmesini bekleme lüksüne sahip değildir. Örgütün koşulları ne olursa olsun, lider geleceğe odaklanmalı ve böylelikle iyimserliğin damgasını taşıyan olumlu ve yaratıcı bir kültürü beslemelidir. Yeni paradigmanın gösterimi ve denenmesi için tasarılanmış özgül faaliyetleri ve olayları teşvik ederek lider, bugünün ötesine bakmak ve yeni örgütün oluşmasına katılım sağlamak konusunda başkalarını da benzer davranışlara cesaretlendirir.

### *Eylemden Öğrenmek*

Örgütsel öğrenmenin özü eylemden öğrenmek ve kazanılan bilgiyi paylaşmaktır. Lider, örgütü dinleyerek, performansla ilgili tartışmayı kolaylaştırarak ve çıkan sonuçları paylaşıp riski azaltarak öğrenmenin kapısını



açar. Örgütü farklı davranmaya ve öğrenme atmosferi içinde yeni şeyler yapmaya zorlayan lider, buluşçu ve geliştirici bir girişimcilik ruhu aşılar.

#### *İnsan Yetiştirmek*

Yarının ortamında serpilip gelişecek örgütlerin asıl potansiyeli insanlarımızdır. Görev, en yaratıcı patron olmak ya da en yaratıcı merkez kadroya sahip olmak değildir; görev, yalnızca bütün bileşenlerinin kolektif hayal gücüyle zenginleşen en yaratıcı örgütü oluşturmaktır.

#### *Bugün ve Gelecek Bağlamında Düşünmek*

Liderin kullandığı en önemli araç bir kurallar listesi değil, zihnini keskinleştirecek düşünme alışkanlığıdır. Bu aşamada üç sorudan yararlanılmalıdır: “Ne oldu? Ne olmadı? Durumu nasıl etkileyebilirim?” Düşünmeye zaman ayırmak oluşturulması en zor alışkanlıktır. “Boğazınıza kadar batmışken, görevinizin bataklığı kurutmak olduğunu hatırlamak zordur.” Bu bağlamda lider, en güç koşullar içinde olduğunda bile düşünmeye zaman ayırmalı ve olaylara ilişkin bütünsel bir bakış açısı oluşturarak bunu korumaya çalışmalıdır.

Bir işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi, o işletmenin uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999; 449). Bu bağlamda stratejik liderlik ise işletmenin kısa ve uzun vadeli vizyonlarının bütünleştirilmesi yeteneğine sahip olunmasını gerektirmektedir (Hitt, Keats ve DeMarie,1994; 30)

Stratejik liderlerin sadece vizyonu değil, aynı zamanda işletmelerin uzun ömürlü olmaları açısından değer yaratacak stratejileri de açık ve net bir biçimde belirlemeleri gerekmektedir (Bhide, 1996; 124).

Örgüt çalışanlarına anlamlı gelen ve tüm çalışanların paylaşabilecekleri bir vizyon yaratarak bu vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejileri belirleyebilen liderler, örgüte kazandırdıkları stratejik yön sayesinde rekabette üstünlük açısından önemli bir aşamayı başarmış olmaktadırlar. Günümüzün sürekli değişen iş dünyasında, işletmeler açısından bu değişimlere uyum sağlamak yönünde, vizyon bildiregilerinin de gözden geçirilerek güncel süreçlerle uyumlu hale dönüştürülmesi gerekmektedir.

Gelecekte lider olmak için, yapılması gerekenleri görmek amacıyla ileri bakmak, “İnsanı Değer Olarak En İyi Yöneten” (Best Human Asset Management) örgütlerin diğer bir yaklaşımla öğrenen örgütlerin bir özelliğidir. Hiçbir zaman tatmin olmamak, başarının getirdiği dinginliği önler. Bunun örneklerine bakılacak olursa, 1995'te Forbes 500 şirketlerinden elli yedisinin ciroları bir önceki yıla göre gerilemiştir. Doksan dört tanesi, kârlarının düştüğünü görmüştür. Seksen bir tanesinin de özvarlıkları değer yitirmiştir. Sürekli gelişme, asla tatmin olmamanın kurumsal bir değer haline getirilmesinden güç almaktadır. Bütün süreçlerin her zaman gözden geçirilmesi ile sağlanacak sürekli gelişme; maliyet kısıntısı, verimlilik artışı, kalite ya da hizmet gibi konularda az veya çok, fakat sürekli bir iyileşme sağlar (Fitz Enz, 1999; 166-167).

Bu bağlamda günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde ve yüksek performansa ulaşabilmelerinde gerekli olabilecek önemli araçlardan birinin stratejik liderlik olduğunu söyleyebilmek olasıdır. Stratejik liderlerin yönetsel kararları; yenilik, stratejik düzeyde değişim ve dönüşümün yanı sıra örgütün bütününe yönelik olan örgütsel performans açısından da son derece önemli başlangıçları oluşturmaktadır (Yalçın, 2004; 110).

Stratejik liderlik, örgütlerimize bir gelecek hazırlama sürecidir. Her şeyden önce liderle ve örgütü oluşturan ve ekip halinde çalışan kişilerle ilgili insani bir prosestir. Bu aşamada önemli olan her örgütü, öngörmesi olanaksız bir gelecekte başarılı olmak üzere yaratıcı ve uyumlu davranışları kültüründe içselleştirecek şekilde dönüştürmenin mümkün olduğudur. Bu geleceği yaratma süreci; değerler, vizyon, strateji ve eylem sarmalından oluşan bir stratejik mimariye dayanmalı ve örgütsel öğrenme olgusu aracılığıyla sürekli gelişmelidir (Sullivan ve Harper, 1997: 262-266).

#### **IV. ÖĞRENEN ÖRGÜT VE STRATEJİK LİDERLİK BAĞLAMI AÇISINDAN ARKAS HOLDİNG ÖRNEK OLAYI**

##### **A. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile amaçlanan “örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt” olgularının somut bir örneğini ortaya koymak ve bu oluşum sürecinde liderin rolü ve önemini değerlendirmektir. Bu bakış açısından yola çıkılarak yapılan ön araştırma ve sektör bazında bir değerlendirme sonucunda denizcilik sektöründe lider konumunda bulunan “Arkas Holding”in öğrenen örgüt özelliklerini taşıdığı ve örgüt liderinin de stratejik liderlik özelliklerine sahip olması nedeniyle Arkas Holding’in gerçekleştirdiği dönüşümde çok büyük bir payının bulunduğu belirlenmiştir. Sonuçta sektörde lider konumunda bulunan bir işletme olarak “Arkas Holding”in incelenmesi ile öğrenen örgüte dönüşüm sürecinde liderin önemi ve rolünün özgün bir örnek kapsamında irdelenmesinin somut bir göstergenin ortaya konulması bağlamında önem taşıdığını söylemek olasıdır.

##### **B. Çalışmaya İlişkin Araştırmanın Tasarımı ve Metodolojisi**

Araştırma yöntemi, öğrenen örgüt kriterlerinin pek çoğunu bünyesinde barındırdığı gözlenen ve hem ulusal hem de uluslararası ölçekte taşımacılık faaliyetlerini sürdüren bir Türk şirketi olan Arkas Holding bünyesinde **keşifsel bir örnek olay çalışması** olarak belirlenmiştir.

Örnek olay yöntemi, var olan yapılanmayı tüm yönleri ile ortaya koyabilme açısından yoğun odaklanmayı gerektiren bir yöntem olarak önem taşımaktadır. Araştırma sürecinde anket, sayısal analiz, arşiv araştırması, şirket ile ilgili dokümanların taranması ve analizi, gözlem ve görüşme olmak üzere birden çok araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya konu olan işletme yetkilileri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda veri toplama işlemleri ve örgüte ilişkin yapısal analizin

gerçekleştirilebilmesi konusunda gerekli izin ve işbirliği desteği sağlanmıştır. Bu süreçte öncelikle “Öğrenen Örgüt Modeli” kapsamında uygulanan ampirik araştırma ile Arkas Holding’in bu modele uyum kapasitesi değerlendirilmiştir. Daha sonra gerçekleştirilen arşiv araştırması, yüz yüze görüşmeler ve liderin görüşlerinin değerlendirilmesi ile öğrenen örgüt ve stratejik liderlik bağlamı ortak kriterler kapsamında analiz edilmiştir.

### **C. Örnek İşletmenin Genel Portresi**

Faaliyetine 1944 yılında deniz taşımacılığı ve acentelikle başlayan Arkas, 2000’li yılların başında Arkas Holding’in kurulmasıyla yeni bir yapılanmaya yönelmiştir. 2010 yılı rakamları ile bünyesinde yer alan 50 şirket ve 5645 çalışanı ile uluslararası konteyner taşımacılığından liman işletmeciliğine kadar uzanan geniş bir iş alanında entegre hizmet sunmakta olan Arkas Holding, aynı zamanda denizcilik sektöründe ciddi yatırımlara sahip bulunmakta, 16 ülkede hizmet verdiği 45 ofisi ile sektörün ilerlemesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Arkas, bir yandan da nakliye zincirini destekleyen hizmetlerle, yeni iş sahalarına açılmaktadır. Arkas, temel faaliyet alanı olan uluslararası deniz taşımacılığında yalnızca Türkiye’de değil, tüm denizcilik dünyasında kendisini kabul ettirmiştir. Çağdaş hizmet anlayışıyla dünyanın önde gelen armatörlerinin acenteliğini yapan Arkas’ın Türkiye’de sunmuş olduğu güvenilir acentelik hizmeti Yunanistan’da Arkas International, Ukrayna’da Arkas Ukraine, Romanya’da Romar Shipping Agency, Bulgaristan’da ise Alfacont ofislerinde başarıyla yürütülmektedir.

Arkas’ın ana faaliyet alanı bugün ve her zaman taşımacılık olmuştur. Holding şirketleri acentelikten uluslararası deniz, kara, hava ve demiryolu nakliyesine, armatörlüğe, ön ve son taşımaya, gümrüklü ve gümrüksüz antrepolarda depolamaya, liman işletmeciliğine, liman dışında konteyner depoları ve tamir tesislerine, komple araç ve grupaj sevkiyatlarına ve lojistik hizmetlerine kadar, taşımacılığın her dalında müşterilerine komple çözümler sunmakta ve ileri teknolojik yaklaşımıyla öğrenen bir örgüt olarak sektöründe öncü bir rol üstlenmektedir.

Arkas, kendi konteynerleriyle sürdürdüğü servisler ve hizmet verdiği önemli limanlarla Türkiye’yi dünyaya, dünyayı da Türkiye’ye taşımaktadır. Türk özel sektörünün ilk Türk bayraklı konteyner hattını oluşturan Arkas etkin ve güçlü bir deniz filosuna sahip bulunmaktadır. Türkiye’nin konteyner terminali ihtiyacını gidermek amacıyla liman işletmeciliğine başlayan Arkas, Marmara Denizi’nin doğu ve batı yakalarında var olan terminalleri aracılığı ile Türk endüstrisi ve uluslararası denizcilik sektörü için büyük ölçekte liman altyapısı gereksinimini karşılamaktadır.

İç müşteri memnuniyetinin yanı sıra dış müşterilerini de verdiği hizmetlerin her aşamasında memnun ederek iş sahasındaki liderliğini sürdürmek ve geliştirmek, Arkas’ın “İnsan Kaynakları” yaklaşımının özünü oluşturmaktadır.

Bu bağlamda hedeflere ulaşma sürecinde, örgütü başarıya taşıyan ana güçlerden birinin de çalışanlar olduğu bilincinden hareketle en gelişmiş teknolojiyi kullanabilen, eğitilmiş, dinamik, takım çalışması ruhuna sahip, yaratıcı güçleri değerlendirebilen, insiyatif sahibi ve sürekli gelişime açık yöneticilerin varlığı, Arkas'ın "İnsan Kaynakları" boyutunda değer taşıyan dinamiklerini oluşturmaktadır.

#### **D. Örnek İşletmenin Öğrenen Örgüt Boyutları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Model Kapsamında Bir Anket Çalışması**

Araştırma 2004 yılında gerçekleştirilmiştir ve anket uygulamak üzere işletmede çalışan "beyaz yakalı personel" hedef kitle olarak belirlenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği tarihte Arkas bünyesinde yer alan 30 şirket ve 3000 civarında çalışan kapsamında beyaz yakalı çalışan sayısı 1510 kişi olarak saptanmıştır. Yetkili yöneticilerden gerekli izinler alındıkta sonra işletmede çalışan beyaz yakalılar kapsamında 120 adet anket formunun dağılımı gerçekleştirilmiştir. Bu formlardan 109 tanesi geri dönmüştür.

Konu ile ilgili yazın araştırıldığında, Watkins ve Marsick'in (1997, 2003) öğrenen örgütler konusunda yapmış olduğu araştırmalarda ve yine Yang, Watkins, ve Marsick'in (2004) öğrenen örgütün yaratılmasına ilişkin boyutları, ölçme ve değerlendirmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada öğrenen örgütün boyutlarının yedi ana başlık altında toplandığı bir modelin ortaya konulduğu ve bu "Öğrenen Örgüt Modeli"nin, "Öğrenen Örgütün Boyutlarına Yönelik Anket Formu" DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ile desteklendiği görülmüş, çalışmamızda bu model ve anket esas alınmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde "öğrenen örgüt unsurları"nın "bireysel düzeyde", "takım veya grup düzeyinde" ve "örgüt düzeyinde" ölçülmesini amaçlayan altılı Likert ölçeği kapsamında 43 ifade yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü "Örgütsel Düzeyde Performans Ölçümü" için hazırlanmış ifadelerden oluşmuştur ve bu bölümde 12 ifade yer almaktadır. Bunların değerlendirilmesi için "En Düşük" ile "En Yüksek" arasında derecelendirilen onlu bir ölçek kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümü ise anketi yanıtlayan kişinin işletmedeki pozisyonu, eğitim düzeyi, işletmede çalıştığı süre ve şu andaki pozisyonunda kaç yıldır çalışmakta olduğunu belirlemeye yönelik sorulardan oluşmuştur. Anket formu her üç grup ile birlikte toplam 59 soru içermektedir.

Ankette yer alan örgütsel performansı belirlemeye yönelik olan sorular 44 -55 no.lu maddeler arasında yer almakta ve bu örgütsel performans ölçeği anketin son bölümünü oluşturmaktadır.

Bu model kapsamında araştırmanın uygulama aşamasına yönelik olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

*H1: Örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden yatırımın getiri oranı ve çalışan başına ortalama verimlilik, toplam işgücü içinde karşılaştırıldığında kalifiye çalışanların oranındaki artış ve yeni*

beceriler öğrenen bireylerin sayısındaki artış ile öğrenen örgüt ölçeğinde yer alan bireysel düzey boyutu arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H2: Örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranındaki artış ile modelde yer alan öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemlerin kurulup işe entegre edilmesini, erişimin sağlanması ve korunmasını içeren boyut arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H3: Örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranındaki artış, yatırımın getiri oranındaki artış, çalışan başına ortalama verimlilikteki artış, uygulanan öneri sayısındaki artış, yeni ürün ve hizmetlerin sayısındaki artış, toplam işgücü içinde kalifiye çalışanların oranındaki artış ile modelde yer alan boyutlardan öğrenmenin yapılan işin içerisine yerleştirildiğini, kişilerin çalışırken öğrendiğini ve sürekli eğitim ve büyüme fırsatlarının sağlandığını belirten boyut arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H4: Ortak bir vizyon için kişileri güçlendirme boyutu ile bireysel düzey boyutu arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H5: Liderin model oluşturması ve öğrenmeyi desteklemesine ait boyut ile diyalog ve soru sormanın desteklenmesi boyutu ve sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması boyutu arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H6: Yardımlaşma ve takım halinde öğrenmenin desteklenmesi boyutu ile örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden örgütte gerçekleşen işlerin maliyetinde bir önceki yıla oranla azalma olduğunu belirten ifade ve ortak bir vizyon için kişilerin güçlendirilmesi boyutu arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H7: “Öğrenen Örgüt Boyutları”na ilişkin olarak tüm boyutlar bazında yapılan genel değerlendirmede çalışanların pozisyonlarına göre verilen yanıtlar açısından anlamlı bir farklılaşma olmayacaktır.

H8: “Öğrenen Örgüt Boyutları”na ilişkin olarak tüm boyutlar bazında yapılan genel değerlendirmede çalışanların eğitim durumlarına göre verilen yanıtlar açısından anlamlı bir farklılaşma olmayacaktır.

### **E. Anketlerin Değerlendirilmesi ve İstatistiksel Sonuçlar**

Bu kısımda anketlerin değerlendirilmesi ve elde edilen istatistiksel sonuçlar kapsamında analize dayalı yorumlar yer almaktadır.

Anketi yanıtlayanların % 14,7’si üst ve orta düzey yönetici, % 19,3’ü alt düzey yönetici, % 66,1’i ise uzman pozisyonunda görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılanlar eğitim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde; %1.8’i ortaöğretim, %14.7’si lise, % 10.1’i yüksekokul, % 71.6’sı üniversite, % 1.8’i ise lisansüstü düzeyde eğitim almış bulunmaktadır. Bu değerlendirmelere göre çalışanlar kapsamında eğitim düzeyi açısından en fazla yoğunluk % 71.6 oranı ile üniversite düzeyinde görülmektedir.

Araştırmaya katılanlar işletmedeki çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; 1-5 yıl çalışan oranı % 65.1 olarak bulunurken , 6-10 yıl

çalışan % 20.3, 11-15 yıl çalışan % 8.2, 16-20 yıl çalışan % 4.6 ve 20-30 yıl çalışan olarak % 1.8 oranları elde edilmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında anketi yanıtlayan çalışanların işletmede geçirmiş oldukları süre 1 ile 30 yıl arasında değişmektedir. En fazla yoğunluğun olduğu süreler değerlendirildiğinde 1-5 yıl aralığındaki çalışanlar kapsamında % 14.7'sinin 1 yıl, % 15.6'sının 2 yıl, % 14.7'sinin 3 yıl, % 11'inin 4 yıl, % 9.2'sinin 5 yıl çalışma sürelerinin bulunduğu görülmektedir.

Anketi yanıtlayan çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri 1 ile 19 yıl arasında değişmektedir. Buna göre çalışanların % 22.9'u 1 yıl, % 15.6'sı 2 yıl, % 19.3'ü 3 yıl, % 18.3'ü 4 yıl, % 11'i 5 yıl, % 2.8'i 6 yıl, % 55'i ise 7 yıl süre ile aynı pozisyonda çalışıyor bulunmaktadır. Bunun dışında 8, 11, 12, 13 ve 19 yıl süre ile aynı pozisyonda çalışmakta olanların her birinin % 0.9 oranına sahip bulunduğu görülmektedir.

Anket formunda yer alan öğrenen örgütün boyutlarına ilişkin 43 madde ile örgütsel düzeyde performans ölçümüne ilişkin 12 madde kapsamında güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analizlerin yapılmasında "SPSS 10.0 for Windows" paket programından yararlanılmıştır.

Güvenirlik analizi sonucunda bulunan Alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Alpha değeri 0.50'nin altında kaldığında güvenilirlik düşüktür. Alpha değeri 0.70'in üstünde ise güvenilirlik yüksektir (Arbak ve İlter, 1995;178).

Öğrenen örgütün boyutlarına yönelik 43 maddeye ilişkin olarak bulunan Alpha değeri 0.9638'dir. Bu sonuca göre öğrenen örgütün boyutlarına yönelik maddelerin güvenilirliği oldukça yüksektir. Bu maddeler kapsamında güvenilirliği düşük çıkan madde olmamıştır.

Anketin birinci bölümünü oluşturan 43 maddeye ilişkin genel olarak yapılan güvenilirlik analizinin yanı sıra öğrenen örgütün boyutları bazında içsel güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacı ile Alpha değerleri ayrıca hesaplanmıştır. Her üç boyuta ilişkin hesaplanan değerler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Boyutlara İlişkin Alpha Değerleri

BOYUT	SORULAR	ALPHA DEĞERİ
Bireysel Düzey Boyutu	S.1 - S.13	0.8926
Takım veya Grup Düzeyi Boyutu	S.14 - S.19	0.8834
Örgüt Düzeyi Boyutu	S.20 - S.43	0.9468

Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen Öğrenen Örgüt Modeli kapsamında yer alan yedi boyut bazında içsel güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacı ile Alpha değerleri hesaplanmıştır. Boyutlara ilişkin hesaplanan değerler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Boyutlar Bazında Güvenirlik Analizi Sonuçları

BOYUT	SORULAR	ALPHA DEĞERİ
1. Sürekli Öğrenme Fırsatlarının Yaratılması	S.1 - S.6	0.7557
2. Diyalog ve Soru Sormanın Desteklenmesi	S.7 - S.13	0.8468
3. Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmenin Desteklenmesi	S.14 - S.19	0.8834
4. Öğrenmeyi Paylaşabilmeye Yönelik Sistemlerin Kurulması	S.20 - S.25	0.8476
5. Ortak bir Vizyon için Kişilerin Güçlendirilmesi	S.26 - S.31	0.8375
6. Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurulması	S.32 - S.37	0.8557
7. Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	S.38 - S.43	0.9033

Anketin ikinci bölümünü oluşturan ve Örgütsel Düzeyde Performans Ölçümü'ne yönelik olan 12 madde kapsamında yapılan güvenirlilik analizi sonucunda bulunan Alpha değeri 0.6597'dir.

Bu değerler kapsamında anketin genel olarak ve tüm boyutlar bazında içsel düzeyde güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Sadece "Performans Ölçümü"ne yönelik bölümdeki Alpha değeri güvenirlilik açısından geçerli fakat tüm boyutlar bazında en düşük değere sahip olduğundan dolayı anket formunun yeniden kullanılacak olması durumunda bu bölümün gözden geçirilmesi anketin güvenilirliğini yükseltecektir.

Araştırmaya ilişkin bulguların değerlendirilmesi sonucunda araştırma modeli kapsamında yer alan öngörüler, görgül araştırmanın sonuçlarının tamamen doğrulanmıştır. H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 hipotezlerine ilişkin varsayımlar elde edilen bulgular ile desteklenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın gerçekleştirildiği Arkas Holding'in Öğrenen Örgüt Modeli kapsamında gereken özellikleri taşıdığı görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı 2004 yılı ile 2010 yılı arasındaki performans artışı genel olarak değerlendirildiğinde 2004 yılında 30 şirket ve 3000 çalışan olarak belirlenen rakamlar, 2010 yılı itibarıyla 50 şirket ve 5645 çalışan olarak saptanmıştır. Örgütün lideri Lucien Arkas, 2010 yılında Tüsiad Yönetim Kurulu'na seçilmiş ve Yurtdışı İletişim Komisyonu Başkanı olarak görevlendirilmiştir. Bu veriler de öğrenen bir örgüt olarak sürekli gelişme ve sürdürülebilir ilerleme bağlamında elde edilen başarılarla ilişkin değerleri yansıtması açısından anlamlıdır.

## **F. Arkas Holding'in Öğrenen Örgüt ve Stratejik Liderliğe Ait Ortak Kriterler Açısından Değerlendirilmesi**

Çalışmanın bu aşamasında “arşiv araştırması” yönteminden yararlanılmış ve bu yöntem çerçevesinde işletme içi yayınlar ile işletme ile ilgili olarak basında yayınlanan haberler, makaleler vb. dokümanlar incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda belirli bir tarihsel süreç içerisinde işletmenin gerçekleştirdiği uygulamaların öğrenen örgüt kriterleri kapsamında yorumlanması ve örgüt liderinin bu uygulamalar açısından taşıdığı stratejik liderlik özelliklerinin vurgulanması ile “öğrenen örgüt – stratejik liderlik” bağlamının ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmanın bu kısmında öğrenen örgüt ve stratejik liderlik açısından önem taşıyan ortak kriterler kapsamında yapılmış olan arşiv araştırmasına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu ortak kriterler aşağıda belirtilen başlıklar altında gerçekleşen uygulamalar ile örneklenerek ele alınmış ve değerlendirilmiştir.<sup>iii</sup>

- Değişim ve dönüşüm bağlamında gerçekleşen öncü (ilk) uygulamalar
- Bilgi sistemleri ve teknolojiye verilen önem açısından değerlendirme
- Örgüt içi ve dışı ile etkin iletişim açısından değerlendirme
- Müşteri memnuniyeti kapsamında gerçekleşen uygulamalar
- Kalite ve standartlara verilen önem kapsamında değerlendirme
- Çalışanlara yönelik eğitim çalışmalarına verilen önem doğrultusunda değerlendirme
- Sosyal sorumluluklara verilen önem kapsamında değerlendirme
  - \* Sosyal sorumluluk bilincinin bir yansıması olarak gerçekleşen sponsorluklar
  - \* Sosyal sorumluluk bilincinin bir yansıması olarak alınan ödüller

## **G. Arkas Holding'in Stratejik Liderine Yönelik Analiz**

Çalışmanın bu aşamasına gelinceye kadar gerçekleştirilen “ampirik araştırma”, “örgütün yapısal analizi” ve “öğrenen örgüt - stratejik lider bağlamı” açısından ortak olan kriterlerin değerlendirilmesi sonucunda, Arkas Holding'in öğrenen örgütlere ilişkin gerekli özellikleri taşıdığı olabildiğince ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu aşamada ise liderin, örgütünü başarıya ulaştırma yolunda izlediği stratejilerin neler olduğunu, örgütün bu başarılı ivmeyi yakalamasında kendisinin nasıl bir payı bulunduğunu ve değişen çağın koşullarına uyabilmek için rekabette üstünlük açısından olaylara yaklaşımı ve bakış açısını ortaya koyabilmenin önemli olduğu düşüncesinden hareketle öncelikle liderin, örgütün başına geçiş süreci diğer bir ifade ile liderin doğuşu ve uyguladığı öncelikli stratejiler ele alınmıştır. Daha sonraki aşamada ise liderin görüşleri kapsamında; önem verdiği değerler, değişen koşullar karşısında oluşturduğu davranış biçimi, örgütüne ve çalışanlarına yönelik taşıdığı sorumluluk duygusu vb. ayrıntılar stratejik liderlik perspektifinden ele alınarak

<sup>iii</sup> Uygulamalara ilişkin ayrıntılı örneklemeler için bkz. Yalçın (2004)



yorumlanmaya çalışılmış ve öğrenen örgüt - stratejik lider ilişkisi bu çalışma sonucunda somut bir biçimde ortaya konmuştur.

Gerçekleştirilen kapsamlı örnek olay çalışmasının bir makale içeriğinde tüm ayrıntılarını aktarma olanağı bulunmadığından dolayı Arkas Holding'in lideri Lucien Arkas'ın aşağıdaki sözleri, değişen çağın bir gereği olarak değişim ve dönüşüme ilişkin görüş ve bu yöndeki stratejilerini yansıtmaları açısından çalışmanın bu bölümüne ışık tutan küçük bir örnek olarak önem taşımaktadır:<sup>iv</sup>

*"Başarılı olmak için öncelikle işinizi sevmeniz ve elbette çok çalışmanız gerekir. Arkas olarak 100 yıllık tarihimiz bizi Türkiye'nin köklü kuruluşları arasında daha saygın bir yere taşıyor, gurur duyuyoruz. Ve arkamıza dönüp baktığımızda 100 yılda nereden nereye geldiğimizi daha iyi anlıyoruz. 100 yılda... O uçsuz bucaksız dünyanın, teknolojinin ve globalleşmenin etkisiyle küçük bir köye dönüştüğüne tanık olduk. Toplumsal yaşamdan, ticaret hayatına kadar her şey hızla değişti. Bu hızlı değişim içerisinde kişi ve kurumların kendilerini geleceğe taşıyabilmek için bir gerçeği kabullenmeleri gerekiyordu: Uzun vadeli stratejiler.*

*100 yıl önce atıldığımız ticaret hayatında ve 60 yıl kadar önce başladığımız uluslararası deniz taşımacılığında, her zaman rotası takip edilen, izlenen bir kuruluş olmak için çalıştık. Ancak önemli olanın en önde gitmek değil, hangi rotada nereye doğru yol aldığını bilmek olduğunu hiç unutmadık. Bu bilinçle, kaptan köşküümüzden ileriye doğru bakmayı bir an olsun bırakmadık. Fırtınayı, rüzgarı önceden hesaplayıp, planlarımızı ona göre yaptık. Hep uzun vadeli düşündük. Çünkü biz, dalgayı değil, okyanusu geçmeyi hedefledik. Ve geçiyoruz da..."*

Arkas Holding'in başarısı, bütün bu yoğun çaba ve kararlılığın, teknoloji ve müşteri memnuniyetiyle desteklenmesinin sonucudur. Uluslararası taşımacılığın, özellikle konteyner taşımacılığının Türkiye'deki simgesi haline gelen Arkas Holding, geleceğe bu felsefeyle bakmakta ve belirlediği hedefler doğrultusunda başarı ve kararlılıkla ilerlemeye devam etmektedir.

Bu gelişmeler, açıklamalar ve bakış açısı doğrultusunda;

- geleceği önceden görmek ve geleceği yaratmak,
- amaca uygun şekilde yerinde ve doğru kararlar almak,
- örgütünü ve kendisini iyi tanıyıp sahip olduğu potansiyelin bilincinde olarak cesur yatırımlara girişmek diğer bir deyişle SWOT analizi yaparak gereken önemli kararları almak,
- takım/grup çalışmasının bilincinde olarak, belirlenen isabetli hedefleri ve gerçekleşen başarıları, bireysel düzeye indirgmeden örgütünün bir bütün olarak başarısı şeklinde değerlendirmek,
- kararlı ve yeniliğe açık olmak,

---

<sup>iv</sup>Çalışmanın detaylı analizinde liderin görüşleri, "öğrenen örgüt" ve "stratejik liderlik" perspektiflerinden ele alınarak yorumlanmıştır, bkz. Yalçın (2004)

- dış çevredeki değişimi çok dikkatli izlemek ve değişen koşullara göre uygulanacak politikaları belirlemek, şeklinde sıralayabileceğimiz ve öğrenen örgütü yaratabilme potansiyeline sahip bir stratejik lider profili kapsamında geçerli olan özelliklerin varlığını gözlemlemiş ve saptamış bulunuyoruz.

Stratejik liderlik bağlamında, geleceği yaratmak yönünde öncelikle bir vizyon oluşturmak ve bu vizyon doğrultusunda geleceği hayal etmek son derece önem taşımaktadır. Çalışmamızın bu kısmında, gerçekleştirdiği uygulamalar ile başarısını kanıtlamış, öğrenen bir örgütü oluşturabilme yönünde gereken atılımları yapmış ve yapmaya devam eden bir stratejik lider olarak tanımlayabileceğimiz Lucien Arkas'ın görüşlerini, öğrenen örgüt yaklaşımı ve stratejik liderlik perspektifinden yorumlayarak onun; değerler, vizyon, strateji ve eylem sarmalında şekillenen stratejik mimariyi oluşturma sürecindeki olaylara bakış açısını, değişen koşullar karşısındaki stratejilerini, çalışanlar ile olan etkileşimini ortaya koymayı ve örgütünü yarınlar hazırlama konusunda üzerinde durduğu ayrıntıları değerlendirerek konumuz açısından önem taşıyanlara ışık tutmayı amaçladık.

Bu uygulama sonucunda liderin sahip olduğu özellikler, geleceğe yönelik bakış açısı, örgütün bütününde oluşturduğu sinerji ile değişim – dönüşüm sürecindeki yönlendirici ve sürükleyici rolü irdelenmiştir. Bu süreçte sürdürülebilir öğrenme açısından liderin konuya yaklaşımının ve işletmesini sektördeki liderlik konumuna yönlendirme aşamalarında göstermiş olduğu çabanın ortaya konulması, çalışmanın önemli köşe taşlarını oluşturmaktadır. Bu çalışma sonucunda, geleceğe yapılan yolculukta başarıya giden yolun belirlenmesine ilişkin süreçteki kritik unsurlar olarak, örgütün üst düzey yönetimi tarafından alınan kararların önem derecesi ve bu bağlamda “öğrenen örgüt – stratejik lider” ilişkisinin somut biçimde ortaya konulmasına yönelik ayrıntılı bir analiz gerçekleştirilmiştir.

## V. SONUÇ

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde, işletmeler açısından iç ve dış çevresel dinamiklerin getirdiği sürekli bir değişimin varlığı söz konusudur. Değişimin çok hızlı ve yoğun olduğu bilgi toplumunda, işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, öğrenme yetenekleri ile bağlantılı olmaktadır. Çünkü öğrenme, yüksek düzeyde belirsizlik taşıyan teknoloji ve pazar koşullarında işletmelerin; verimlilik, yaratıcılık ve yenilik yapabilme yeteneklerini korumalarını ve geliştirmelerini sağlar. Artık rakiplerinden daha hızlı ve etkin biçimde öğrenebilen işletmeler, bu çağın gereklerini yerine getirme ve böylece yaşamsal döngülerini sürdürebilme yönünde üzerine düşenleri gerçekleştirmiş ve rekabet güçlerini artırmış olmaktadır.

İşletmelerin bilgi toplumunun örgütsel karakteristiği olan öğrenen örgütlere dönüşümünün bir zorunluluk olduğunu vurgulamayı ve bu dönüşümü gerçekleştirebilme yönünde ise liderin önemini, rolünü ve sürükleyici-yönlendirici gücünü ortaya koymayı amaçladığımız bu çalışmamızda öğrenen

örgüt – stratejik liderlik bağlamı incelenmiştir. Konu ile ilgili yazın araştırıldığında öğrenen örgütler ve stratejik liderlik bağlamını irdeleyen ve bu bağlamı bir örnek işletme ve lideri boyutunda ayrıntılı düzeyde analiz ederek yorumlayan özgün bir çalışma olduğu görülmektedir.

Değişen çağın gerekleri doğrultusunda artık liderlerin rolü de değişim göstermektedir. Günümüzde liderlerin geleceği şekillendirecek stratejiler geliştirmenin yanı sıra geleceğe dönük bir örgüt tasarlamak gibi önemli bir sorumluluğu da söz konusu olmaktadır. Geleceği yaratmak sürecinde varılacak hedefe ait tüm aşamaların belirlenmesine yönelik tasarım oldukça zorlu bir uğraştır. Geleceğe en önde ulaşabilmek için, yarının getireceği fırsatlar ve onların nasıl değerlendirileceğine ilişkin bir sürece ait yol haritasının oluşturulması önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda lider dikkatini işletmenin dışı ve içi olmak üzere iki farklı nokta üzerinde yoğunlaştırmak durumundadır. Geleceği tasarlamak için dış çevredeki değişimleri incelerken işletme içinde değişiklik yapılması zorunlu odak noktalar ve kritik süreçler üzerinde değerlendirmeler yapabilmek, stratejik liderlik tarzının en önemli boyutlarını oluşturmaktadır.

Stratejik liderler, örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun başarılması için çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesi ile farklılaşan çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilmek yönünde proaktif stratejiler geliştirebilen kişilerdir.

Stratejik liderlik süreci kapsamında değişim ve dönüşüm bir strateji olarak benimsenip örgüt kültüründe özümsemişi durumda transaksiyonel (göreve dönük) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik özelliklerinin bir liderlik modelinde bütünleşmesi söz konusu olmaktadır. Kanımızca bilgi toplumuna uygun öğrenen örgütlerin yaratılması açısından en uygun liderlik yaklaşımı olma özelliğini de bu kritik bağlamdan almaktadır. Stratejik liderler sürekli öğrenme ile içinde bulunulan zaman dilimi açısından olası davranışların ve uygulamaların en doğrusunu gerçekleştirerek transaksiyonel liderlik özelliklerini, değişim ve dönüşümü örgütün gelişim stratejisi olarak benimsemek yoluyla ise transformasyonel liderlik yaklaşımının özünü yerine getirmektedirler. Bu bakış açısı doğrultusunda her iki liderlik yaklaşımının bir liderlik modelinde hayat bulması, stratejik liderliğin öğrenen örgütlerin yaratılması sürecindeki başarı ivmesinin kaynağını oluşturmakta ve bilgi toplumu sürecinde taşıdığı önemi ortaya koymaktadır.

Sonuçta varılmak istenen nokta, bilgi toplumu sürecinde rekabette üstünlük açısından, öğrenen örgütlere dönüşümün kaçınılmaz şekilde gerekli olduğunu ve bu dönüşümün başarısı açısından ise stratejik liderlerin varlığının önemini ortaya koyabilmektir. Gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, bu oluşumun somut bir örneği incelenmiş, bilgi toplumunun örgütlerine ve onların liderlerine örnek olabilmesi düşüncesiyle olabildiğince detaylandırılmaya çalışılmıştır.

### KAYNAKÇA

- ARBAK, Yasemin ve İLTER, Burcu, Research Methods in Business (Course Notes), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 1995.
- BHIDE, Amar, "The Questions Every Entrepreneur Must Answer", *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık, 1996.
- BRAHAM, Barbara J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1998.
- DE GEUS, Arie, Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür, çev: Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1998.
- DIXON, Nancy, The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, London, McGraw-Hill Book Company, 1994.
- DOCTOROFF, Michael, Synergistic Management: Creating the Climate for Superior Performance, New York: Amacom, 1977.
- DODGSON, Mark, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, Vol.14, No.3, 1993, ss. 375-394.
- FIOL, Marlene ve LYLES, Marjorie A., "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, October, 1985.
- FITZ-ENZ, Jack, Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor. Çeviren. Gülden Şen , Sabah Kitapları, İstanbul, 1999.
- GARVIN, David A., "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August, 1993.
- HITT, Michael A., KEATS, Barbara W. ve DeMARIE, Samuel M., "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness", *Organizational Dynamics*, Cilt no 23, Sayı no 2, Bahar, 1994.
- HITT, Michael, IRELAND, Duane ve HOSKISSON, Robert E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases, Cincinnati South-Western College Pub., 1999.
- LEI, David, SLOCUM, John W. ve PITTS, Robert A., "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No. 3, Winter 1999, ss. 24-38.
- MARQUARDT, Michael, J., Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York, McGraw Hill, 1996.
- MARSICK, V. J., ve WATKINS, K. E., "Demonstrating the value of an Organization's learning culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5, 2003, ss. 132-151.
- McGILL, Michael E. ve SLOCUM, John W. Jr., "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, Autumn 1993, ss. 67-79.

- MIRVIS, Philip H., "Historical Foundations of Organization Learning", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9, No.1, 1996, ss. 13-31.
- MOCAN, Cevdet, "Öğrenen Organizasyonlar", *Executive Excellence*, Ağustos, 1998.
- MORGAN, Gareth, *Images of Organizations*, London, Sage Publications Ltd., 1986.
- ÖZER, Pınar Süral, ÖZMEN, Ömür ve SAATÇIOĞLU, Ömür, "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.6, S.1,2004, ss.254-275.
- PEDLER, Mike, BURGOYNE, John ve BOYDELL, Tom, *The Learning Company*, McGraw-Hill Book Company, London, 1991.
- PROBST, Gilbert J.B. ve BUCHEL, Bettina S.T., *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, London: Prentice Hall, 1997.
- SENGE, Peter M., *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.
- SENGE, Peter M., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", Editörler; Henry Mintzberg, James Brian Quinn ve Sumantra Ghoshal, *The Strategy Process*, Prentice Hall Inc., London, 1998, ss. 588-596.
- SENGE, Peter M., ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard B., SMITH, Bryan J. ve KLEINER, Art, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies And Tools For Building A Learning Organization*, London: Nicholas Brealey Publishing, 1994.
- SENGE, Peter ve ZENIUK, Nick, "Öğrenen Organizasyon" Konulu Semineri, İstanbul: Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri ve Tic. A.Ş., 17.02.1998.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, 2. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- STATA, Ray, "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Vol.30, No.3, (Spring 1989), ss.63-74.
- SULLIVAN, Gordon R. ve HARPER, Michael V., *Umut Bir Yöntem Olamaz*. Çev. Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul: 1997.
- SWAIN, Pam, "Organisational Learning: Developing Leaders to Deal With Continuous Change - A Strategic Human Resource Perspective", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 1, 1999, ss.30-37.
- ULRICH, Dave, JICK, Todd ve GLINOW, Mary Ann Von, "High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, Sonbahar 1993.
- VICERE, Albert A., "The Cycles of Global Leadership", *American Journal of Management Development*. C. 1, S. 3, 1995.

- WATKINS, Karen E. ve MARSICK, Victoria J., Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant's Guide for Interpreting Results. Yayınlanmamış çalışmaları, 1997.
- WILLARD, Bob "Ideas on Learning Organizations: The What, Why, How and Who", 1994 Annual Leadership Development Prewrite, IBM Canada, 1994. İnternet Adresi: <http://192.75.177.236/-bwillard/ideaslo.htm>, s.9. Erişim tarihi 20.02.2004.
- YALÇIN, Bahar, "İşletmelerin Öğrenen Örgütlere Dönüşümü Açısından Bilgi Toplumunda Liderliğin Değerlendirilmesi: Arkas Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2004.
- YANG, Baiyin, WATKINS, Karen E. ve MARSICK, Victoria J., The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation, <http://www.irc.csom.umn.edu/Assets/21929.pdf+Dimension+of+the+learning> Erişim tarihi 17.01.2004.