



**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM – ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**HAVA SEYRÜSEFER KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL  
ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ: DHMİ UYGULAMASI**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Fatih AKKANAT**

**BURSA 2022**





**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM- ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**HAVA SEYRÜSEFER KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL  
ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ: DHMİ UYGULAMASI**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Fatih AKKANAT**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ**

**BURSA 2022**

## TEZ ONAY SAYFASI

T.C.

### BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim- Organizasyon Bilim Dalı'nda **711414001** numaralı **Fatih AKKANAT**'nın hazırladığı “**Hava Seyrüsefer Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Dhmi Uygulaması**” konulu Doktora Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 10/ 02 /2022 günü 10:00 - 11:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye ( Tez Danışmanı )  
Prof. Dr.  
Fusun ÇINAR ALTINTAŞ

Üye  
Prof. Dr.  
Murat Hakan ALTINTAŞ

Üye  
Prof. Dr.  
Yusuf ALPER

Üye  
Doç. Dr.  
Gökçe Çiçek CEYHUN

Üye  
Dr. Öğr. Üyesi  
Nilüfer RÜZGAR

10/02/2022

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi Çalışması olarak sunduğum “**Hava Seyrüsefer Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Dhmi Uygulaması**” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı : Fatih AKKANAT  
Öğrenci No :711414001  
Anabilim/Anasanat Dalı : İşletme  
Programı : Yönetim Organizasyon  
Statüsü : Doktora



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tez Başlığı / Konusu: HAVA SEYRÜSEFER KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ: DHMİ UYGULAMASI  
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 144 sayfalık kısmına ilişkin, 16/11/2021 tarihinde şahsım tarafından (Turnitin)\* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

**Adı Soyadı:** Fatih AKKANAT  
**Öğrenci No:** 711414001  
**Anabilim Dalı:** İşletme  
**Programı:** Yönetim & Organizasyon  
**Statüsü:** Doktora

**Danışman**

**Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ**

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## ÖZET

<b>Yazar Adı ve Soyadı</b>	<b>:Fatih AKKANAT</b>
<b>Üniversite</b>	<b>:Bursa Uludağ Üniversitesi</b>
<b>Enstitüsü</b>	<b>: Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>Anabilim/Anasanat Dalı</b>	<b>: İşletme</b>
<b>Bilim/Sanat Dalı</b>	<b>:Yönetim-Organizasyon</b>
<b>Tezin Niteliği</b>	<b>: Doktora Tezi</b>
<b>Sayfa Sayısı</b>	<b>: xix + 144</b>
<b>Mezuniyet Tarihi</b>	<b>: ..... / ..... /2022</b>
<b>Tez Danışmanı</b>	<b>: Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ</b>

### **HAVA SEYRÜSEFER KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ: DHMİ UYGULAMASI**

Toplam kalite yönetimi kavramı, kaliteyi örgüt bütününe yayma düşüncesiyle temellenmiş bir kavramdır. Bugüne değin, TKY' nin çeşitli bağlamlarda birçok farklı kavram ile ilişkisi incelenmiştir. Diğer taraftan örgütsel öğrenme yeteneği kavramı da bir örgütün bütüncül olarak öğrenebilme yeteneğine sahip olması düşüncesinden hareket eder. Bu kapsamda mevcut araştırma ile; toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisini hava seyrüsefer kuruluşu bağlamında araştırılmıştır. Verilerin anket yöntemi ile elde edildiği çalışmaya, 344 hava trafik kontrolörü katılmıştır. Araştırma neticesinde; TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği ve tüm boyutları üzerine ve TKY' nin müşteri odaklılık boyutu hariç tüm boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine olumlu yönde istatistiki olarak anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ama TKY' nin müşteri odaklılık boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine anlamlı etkisi tespit edilmemiştir.

**Anahtar Sözcükler: Toplam Kalite Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Hava Seyrüsefer, Hava Trafik, Kalite, Örgütsel Öğrenme**

## ABSTRACT

**Name and Surname** : **Fatih AKKANAT**  
**University** : **Bursa Uludag University**  
**Institution** : **Social Science Institution**  
**Field** : **Business Administration**  
**Branch** : **Management & Organization**  
**Degree Awarded** : **Doctorate**  
**Page Number** : **xix + 144**  
**Degree Date** : **...../...../2022**  
**Supervisor/s** : **Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ**

### **TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN AIR NAVIGATION ORGANIZATIONS AND THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL LEARNING: DHMI RESEARCH**

The concept of total quality management is based on the idea of spreading quality throughout the organization. In many different contexts, TQM's relationship with different concepts has been examined. On the other hand, the concept of organizational learning capability is based on the idea of an organization's ability to learn holistically. In this context, the current research; investigated the impact of total quality management on organizational learning capability in the context of air navigation organization. 344 air traffic controllers participated in the study, in which the data were obtained by the survey method. According to the results of the study; it has been determined that TQM has a statistically significant positive impact on organizational learning capability and all its dimensions. And all dimensions of TQM - except customer focus- have statistically significant positive impact on organizational learning capability. However, no significant impact of TQM's customer orientation dimension on organizational learning capability was determined.

**Key Words: Total Quality Management, Organizational Learning Capability, Air Navigation, Air Traffic, Quality, Organizational Learning**



## ÖNSÖZ

Başlangıçta Japonya endüstrisinin kalkınmasındaki temel kilometre taşlarından birisi kabul edilen kalite yönetimi, standartlaşma, süreçlerin yönetimi gibi kavramlar büyük bir hızla küreselleşen ve hem rekabetin hem de standartların küresel hale geldiği Dünya’da artık küresel anlamda önemli hale gelmektedir. Ayrıca bu kavramlar artık örgütün sadece belirli bir departmanının sorumluluğunda olan muayene anlayışından ziyade örgütü bütüncül olarak ele alan toplam kalite yönetimi anlayışının temelini oluşturmakta ve onun gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öte yandan artık statik bir Dünya’dan ziyade değişmeyen tek gerçeğin değişim olduğu ve örgütler için dinamik bir çevre haline gelen bir Dünya’dan bahsedebiliriz. Burada önemli etmen, bu değişime ayak uydurabilecek evrimi yapabilmektir. İlk buharlı makinenin icadından beri daha iki yüzyıl geçmemiş olmasına rağmen gerçekleşen değişimleri, yok olan meslek ve işletmeleri düşündüğümüzde bu gerçek daha belirgin olarak ortaya çıkar. Ve değişim ivmelenerek devam etmektedir, yani bundan sonra aynı zaman diliminde önceki aynı dilime göre daha büyük bir evrim gerçekleşeceği öngörülebilir. Dolayısıyla bu evrim hayatta kalabilmek adına ayak uydurulması gereken bir gerçektir. Bu da örgütün tümünü içine alan ve dönüştürebilen bir öğrenme faaliyeti ile mümkün olabilir. Bu durum örgütsel öğrenme yeteneğinin önemini ortaya koyar. Bu çalışmada toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmamda hep yanımda olan annem Seviye AKKANAT ile değerli yönlendirmeleriyle yolumu aydınlatan danışman hocam Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ’ a ve başta İbrahim HATİPOĞLU ile İbrahim BOZACI olmak üzere tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	iv
YEMİN METNİ .....	v
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU .....	vi
ÖZET.....	x
ABSTRACT .....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
İÇİNDEKİLER .....	xiii
TABLolar .....	xvi
ŞEKİLLER .....	xvii
KISALTMALAR .....	xviii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

I. ÇALIŞMANIN AMACI VE İNCELEDİĞİ PROBLEM .....	3
II. ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ .....	12
A. KURAMSAL ÇERÇEVENİN ELE ALINMASI .....	12
B. ÇALIŞMA KAPSAMINDA ELE ALINAN KAVRAMLARIN ALT BOYUTLARININ BELİRLENMESİNDE KURAMSAL ÇERÇEVE .....	14
C. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ .....	18
D. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ ve VARSAYIMLARI .....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### YAZIN İNCELEMESİ

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI .....	31
A. KALİTE KAVRAMI .....	32
B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI .....	35
C. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BOYUTLARI .....	37
1. Müşteri Odaklılık .....	37
a. İç Müşteri Kavramı .....	39

b. Dış Müşteri Kavramı .....	40
c. Üst Yönetimin Desteği .....	40
2. Katılım .....	42
3. Sürekli İyileştirme .....	44
4. Eğitim.....	48
II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ KAVRAMI.....	49
A. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI.....	49
1. Örgütsel Öğrenme Tanımı.....	50
a. Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Düzeyleri.....	53
2. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki İlişki ve Bu İki Kavramın Ayrımı .....	56
B. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ .....	58
1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Tanımı .....	58
2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları.....	62
3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	65
III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ/ETKİYİ ARAŞTIRAN YAZINDAKİ ÇALIŞMALAR...66	
A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİYİ/ETKİYİ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR GENEL BİR BAKIŞ.....66	
B. TKY ile ÖRGÜTSEL ÖĞREME KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ/ETKİYİ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR .....	66
C. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ/ETKİYİ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR .....	69

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	73
II. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI .....	74
III. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	75
VI. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	77
A. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA PROSEDÜRÜ.....	78

B. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ve VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	80
1. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği.....	80
2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği .....	82
C. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER .....	84
D. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	85
1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	85
2. Çalışmanın Faktör Analizi (Geçerliliği) ve Güvenilirliği.....	89
a. Çalışmanın Güvenilirliği .....	89
b. Çalışmanın Faktör Analizi (Geçerliliği).....	90
3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	94
4. Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ile Hipotezlerin Test Edilmesi .....	97
a. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerine Etkisi....	97
b. TKY'nin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutları Üzerine Etkisi .....	98
c. TKY'nin Alt Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerine Etkisi ...	100
<b>ANALİZ BULGULARINA İLİŞİN SONUÇ.....</b>	<b>104</b>
<b>GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>114</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>140</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>144</b>

## TABLULAR

Tablo 2.1. Kalite Yaklaşımlarının Evrimi.....	35
Tablo 2.2. ISO 9001' in Zaman İçerisinde Sürekli Evrimi .....	48
Tablo 2.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Tanımları.....	61
Tablo 3.1. Pilot Araştırma Kapsamında Ölçekler için Güvenilirlik Katsayıları .....	78
Tablo 3.2. Pilot Çalışma Kapsamında TKY' nin alt boyutları ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği Arasındaki Korelasyonlar .....	79
Tablo 3.3. Pilot Çalışma Kapsamında TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	79
Tablo 3.4. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Özellikler .....	85
Tablo 3.5. Araştırma Uygulanan TKY Ölçeği İçin Güvenilirlik Katsayıları.....	89
Tablo 3.6. Ana Araştırmada Uygulanan Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	90
Tablo 3.7. Ana Araştırma Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 3.8. Ana Araştırma Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 3.9. Doğrulamalı Faktör Analizi İçin Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri.....	94
Tablo 3.10. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri .....	95
Tablo 3.11. TKY 'nin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutları Üzerine Etkisi YEM Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 3.12. TKY 'nin Alt Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerine Etkisi YEM Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 3.13. Hipotez Test Sonuçları.....	103

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Araştırma için Oluşturulmuş Hipotetik Model .....	18
Şekil 2.1. Deming (PUKÖ) Döngüsü.....	46
Şekil 2.2. Örgütsel Öğrenme Prosesi .....	55
Şekil 3.1. Hipotetik Model.....	76

## KISALTMALAR

A.g.m.	:Adı Geçen Makale
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
A.g.t.	: Adı Geçen Tez
ANSP	:Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcısı
ASQC	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
CSTO	: Kolektif Güvenlik Anlaşması Örgütü
D.H.M.İ.	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
Diğ.	: Diğerleri
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü
ICAO	: Dünya Havacılık Örgütü
ISO	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
İSO	:İstanbul Sanayi Odası
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin Katsayısı
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
OLC	: Organizational Learning Capability
Örn	: Örneğin
ÖÖ	: Örgütsel Öğrenme
ÖÖY	: Örgütsel Öğrenme Yeteneği
RMSEA	: Steiger-Linder Yaklaşımın Standart Hatası İndeksi
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

ss.	: Sayfa Sayısı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	:Türk Standartları Enstitüsü
vd.	: Ve Diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurul



## GİRİŞ

Değişimin ve bu değişime adapte olabilmenin önemli olduğu günümüzde işletmeler, teknolojik ve sosyal bağlamda sürekli değişimlerin yaşandığı ve yasal düzenlemelerin sıklıkla değiştiği bir çevrede rekabet etmektedirler. Hızla değişen çevre koşullarında rekabet avantajı elde edebilme ve bu rekabet avantajlarını sürdürülebilir hale getirebilme zorunluluğu işletmelerin; değişimlere uyum sağlayabilir, değişimlerin yarattığı koşullara uyarlanabilir, dönüştürülebilir, yenilenebilir yönetim tarzlarını benimsemelerini gerekli kılmıştır (Efil ve Çubukçu, 2017: 105- 106). Bu doğrultuda değerlendirildiğinde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında rakiplerinden daha hızlı öğrenme ve değişme yeteneğine örgütün tamamını saracak bir şekilde bütüncül olarak sahip olabilmeleri (diğer ifadeyle örgütsel öğrenme yetenekleri) ; sürdürülebilir rekabetin ve sürekli gelişmenin temellerindedir. Diğer taraftan; toplam kalite yönetimi gerek felsefesi gereği örgütün bütüncül katılımını sağlaması gerekse de sürekli iyileştirme altboyutu ve geribildirimler ile çevreye uyum sağlamaya odaklanmasıyla örgütlerin örgütsel öğrenme yeteneğine katkı sağladığı, bir diğer ifadeyle pozitif bir etkinin mevcut bulunduğu düşünülmektedir.

Bu noktadan hareketle bu tezin amacı örgütlerde, “Toplam Kalite Yönetimi” nin “Örgütsel Öğrenme Yeteneği” üzerindeki etkisini araştırmaktır. Yapılan yabancı ve Türkçe yazın incelemesinde bu iki kavram arasındaki ilişki/etki örüntüsünü mevcut araştırma bağlamında ele alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ayrıca her ne kadar yabancı yazında yer alsada Türkçe yazında bu iki kavram arasındaki ilişkiyi/etkiyi araştıran bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının hem toplam kalite yönetimi hem de örgütsel öğrenme yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Belirtilen amacı gerçekleştirmek üzere bu tez üç bölüm altında aşağıdaki plana göre yapılandırılmıştır.

Tezin birinci bölümünde çalışmanın arka planı ele alınmakta ve çalışmanın amacı ve cevap aradığı problemler açıklanmaktadır. Ardından çalışmanın kuramsal çerçevesi çizilmekte ve araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Son olarak çalışmanın önemi, ve varsayımları ele alınmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde tezin konusu ile ilgili yazın incelemesi yer almaktadır. Yazın incelemesinin ilk iki bölümünde öncelikle araştırma problemi kapsamında incelenen değişken ve kavramların akademik yazına dayalı olarak nasıl tanımlandıkları ve kavramsallaştırıldıkları incelenmektedir. Sonrasında araştırmada öngörülen ilişki ve etkileri incelemiş olan görgül araştırmalar ve bulguları ele alınmıştır. Böylece araştırma problemi, savları ve öngörülen ilişki/etkiler, mevcut ampirik bulgular açısından değerlendirilmiştir.

Tezin son bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, araştırma modeli ve hipotezler ışığında araştırmanın yürütülmesinde izlenen yöntem (örneklem, veri toplama prosedürü, ölçüm araçları, veri analizinde kullanılan istatistiksel teknikler) açıklanarak analiz sonucu elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular ile yazındaki kuramsal tespitler karşılaştırmaya tabii tutulmuş, araştırmanın bulguları tartışılmış ve çalışmanın önerilerine yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın hangi amaçla yürütüldüğü ve hangi problemlere cevap aradığı açıklanmaktadır. Devamında çalışmanın kuramsal çerçevesi ve geliştirilen araştırma hipotezleri açıklanmakta; sonrasında çalışmanın önemi, ve varsayımlarına değinilmektedir.

#### I. ÇALIŞMANIN AMACI VE İNCELEDİĞİ PROBLEM

Kalite kavramının tarihi ele alınacak olunursa; insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Ancak kalite yönetim sistemini açısından sanayi devriminin ve 2. Dünya Savaşı sonrası dönemin önemli mihenk taşları olduğu göze çarpmaktadır. Sanayi devrimiyle beraber gelişen muayeneye temeline dayalı kalite kontrol anlayışı 2. Dünya Savaşı sonrası evrim geçirmiş ve ilk olarak Japonya’ da W. Edwards Deming ve Joseph Juran tarafından savunulan toplam kalite yönetimi anlayışı gelişmiştir. İşletmenin tümünün harmonik bir şekilde mükemmellik yolunda ilerlemesini temel alan bu anlayış, çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış (Garwin, 1988: 40-41) ve özellikle 1980’lerden sonra da küresel ölçekte ilgi çekmeye başlamıştır (Bozkurt, 2001: 7). Günümüzde “Toplam Kalite Yönetimi” kavramı yazında geniş bir yere sahiptir. Toplam kalite yönetimi (TKY) kavramı da -yazında sahip olduğu bu geniş yer ile paralellik arz edecek şekilde- tek boyutlu, kalıplaşmış ve sabit bir olgu olmaktan ziyade çağa ve gerekliliklerine ayak uyduran dinamik bir kavram olarak evrimleşmiştir (Perdamo Ortiz vd.; 2006, 1175).

Toplam kalite yönetimi; - hem sürekliliğe odaklanan yapısı hem de sürekli iyileştirme anlayışının getirdiği uyum yeteneği ile- sadece geçmişte kalmamış aynı zamanda günümüzde de iş dünyasında popüleritesi korumuş bir yönetim felsefesidir (Voon Hsien, 2016: 1-2). Ancak TKY kavramına ilişkin ilgili yazında çeşitli tanımlamalar mevcut bulunmakla birlikte tanımlamada genel bir kabul ve ittifak bulunmamaktadır (Bouranta vd., 2019: 893- 895). Bununla birlikte toplam kalite

yönetimi; kalite standartlarını, örgütsel yapının yeniden inşasını, örgütsel davranış ve gelişme anlayışını ve bu kapsamdaki uygulama, teknik ve enstrümanları içeren sistematik modele sahip bir stratejik aygıt olarak tanımlanabilir (Ho, Duffy ve Shih 2001; Perdomo-Ortiz vd., 2006; Akgün vd., 2013: 889). Bir diğer bakış açısıyla ve daha yalın bir ifadeyle TKY; sadece son ürüne ve çıktılara odaklanan bir anlayıştan ziyade kalite bilincini örgütün bütününe harmonik bir şekilde dağılımını sağlayan bir yönetim sistemi şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2016: 2-4).

Üstelik toplam kalite yönetimi kavramı; örgüt içerisinde açık iletişim kanalları oluşturması (Goh, 2003: 221-222), örgüt bünyesinde bilgi yaratıp bu bilgiyi örgütün tamamında bütüncül olarak paylaşan süreçler yaratması (Lambert ve Ouegraog, 2008: 1083-1084), örgüt hiyerarşisi içerisinde sadece belirli basamaklara yoğunlaşmaktan ziyade örgütün bütününe odaklanması (Martinez Costa ve Jimenez, 2009: 104), bir örgütün değişen örgüt çevresine uyum sağlayıp ayak uydurmasında etken olan sürekli iyileştirme (Oliver, 2012:13) anlayışını ihtiva etmesi gibi özelliklere sahip olmasıyla ilgili yazında yer edinmiştir.

Her ne kadar TKY' nin örgütsel performans üzerine etkisini araştıran ve ölçen çalışmaların ilgili yazındaki çokluğu göze çarpsa da (Khalaf ve Salem, 2018: 350) diğer birçok kavram ile ilişki/etki örüntüsünü ele alıp araştıran ve bulgulara ulaşan çalışmalar da yapılmıştır (Durairatnam vd., 2019: 1-2). Bunlar arasında TKY uygulamaları ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar (Jiménez-Jiménez vd., 2015) (Al- Dhaafri, Al-Swidi ve Bin Yusouff, 2016), (Psomas ve Jaca, 2016), ( Oh ve Kuchinke, 2016) olduğu gibi; toplam kalite yönetimini şehir içi trafik düzenlemeleri bağlamında ele alıp TKY uygulamalarını araştıran çalışmalardan (Kuvvetli ve Firuzan, 2017) TKY' nin örgütsel değişim ile pozitif yönde ilişkisini ortaya koyan çalışmalara (Haffarvd, 2019), TKY felsefesinin zaman içerisinde evrim geçirerek değişimin olgusunun bir unsuru haline geldiğini öne süren ( Van Kemenade ve Hardiono, 2019) ve TKY uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yeşil performans

üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalara (Abbas, 2020)<sup>1</sup> kadar çeşitli araştırmalar örnek olarak gösterilebilir.

Diğer taraftan TKY' nin güncel olmayan bir konu olduğu hususunda çeşitli eleştiriler duymak da mümkün olabilmektedir. Ancak hem TKY anlayışının zamana içerisinde gelişim gösteren dinamik yapısı (kalite kavramının ilk ele alınışından ve «muayene» temelli yaklaşımlardan günümüzün toplam kalite anlayışına evriliş bunun bir örneğidir) hem de kuruluşların çeşitli kalite standartlarına (Örn: ISO 9001) ulaşma hususunda örgütsel yapılarını tasarlamaları bu eleştirileri haksız çıkarır niteliktedir. Bir örnek vermek gerekirse ISO 9001 standartlarının uygulanmasının daha yaygın olduğu ülkelerde servis kalitesinin arttığı yönünde bulgulara ulaşan çalışmalar (Bouranta vd. , 2019: 913 ) yazında mevcuttur.

Ek olarak YÖK Ulusal Tez Merkezi araştırıldığında ise; gerek doktora gerekse de yüksek lisans düzeyinde TKY kavramını ele alıp araştıran yakın tarihli birçok tezin mevcut bulunduğu görülmektedir. TKY konusunda 2019 yılında 2, 2018 yılında 4, 2017 yılında 1, 2016 yılında 6, 2015 yılında 2, 2014 yılında yine 2 doktora tezi hazırlanmıştır. Yüksek Lisans tezlerinde ise bu sayıların artış gösterdiği gözlemlenmektedir. 2019 yılında 75, 2018 yılında 42, 2017 yılında 29, 2016 yılında 31, 2015 yılında 44, 2014 yılında 53 yüksek lisans tezi hazırlanmıştır. Bu durum, TKY kavramının yüksek lisans ve doktora tez konularında hala popülerliğini korumakta olan bir konu olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca söz konusu tezler incelendiğinde, toplam kalite yönetiminin örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların diğer konulara nazaran çokluğu göze çarpmaktadır. Yüksek Lisans tezlerinin 38' i ve doktora tezlerinin ise 4'ü TKY' nin örgüt performansı ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (TKY kavramını inceleyen tezlerin yaklaşık %9.5'i doktora tezi iken %91,5'i yüksek lisans tezidir). Bu durum, TKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi/etkiyi araştıran çalışmaların ilgili yazındaki çokluğu ile (Khalaf ve Salem, 2018: 350) paralellik arz etmektedir. Ancak TKY ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişki/ etki örüntüsünü inceleyen bir teze YÖK Ulusal Tez Merkezi kapsamında rastlanılamamıştır.

---

<sup>1</sup> Mevcut araştırmada ele alınan diğer kavram olan örgütsel öğrenme yeteneğinin de sürdürülebilir ve yeşil performans üzerine olumlu etkisini ortaya koyan çalışmalar (Hutomo vd. 2018) ilgili yazında mevcuttur.

Dolayısıyla toplam kalite yönetimi anlayışı, zamana ayak uyduran ve koşullara göre evrilip uyum sağlayan bir anlayış olarak hem yazında hem de uygulamalarda etkinliğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca değişimin gerçeklik olduğu ve bu değişime ayak uyduramayıp katılan örgütlerin yaşam sansının düştüğü günümüzde; TKY' nin bu değişimi yakalama hususunda pozitif etkisini ortaya koyan çalışmalar yazında mevcuttur. TKY' nin güncel olmayan bir konu olduğunu iddia etmenin çok uzağında olacak şekilde; bu çalışmalar son yıllarda gerçekleştirilmiştir. TKY'nin, örgütsel öğrenmenin bir örgütün inovasyon yeteneği üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu ortaya koyan çalışma (Schneckenberg vd., 2015) ve değişimi ve inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürü yaratılmasında pozitif yönde etkisi olduğuna yönelik bulguları ortaya koyan çalışma (Godinho Antunes vd., 2017: 1493) güncel yazında yer almaktadır. Ayrıca TKY uygulamalarının başarısında örgütsel değişime hazır olmanın pozitif yönde etkisi olduğu (Haffar vd.,2019: 254-255) ve TKY felsefesinin (felsefenin temelinde bulunan sürekli iyileştirme, müşteri ihtiyaçlarını proaktif olarak takip etmek ve ona göre şekillenme, her düzeyden örgüt çalışanlarının önerilerine açık olmak ve onları süreçlere aktif olarak dâhil etmek gibi özellikleri ile) zaman içerisinde evrilmesi ile değişimin bir parçası olduğu ve değişen koşullara uyum sağlayan bir felsefe olduğunu ortaya koyan (Kemenade ve Hardjono, 2019: 158- 161) bulgular elde edilmiştir. Diğer taraftan; değinildiği gibi birçok kavram ile arasındaki ilişkinin/etkinin araştırıldığı çalışmalara konu olan TKY' nin; “üretim” odaklı olduğu yönünde bir varsayım bulunmaktadır. Bu kapsamda -halen günümüzde birçok çalışmada da görüldüğü üzere (Haffar vd., 2019)- TKY kavramını ele alan araştırmalar genel olarak üretim işletmeleri bağlamında yapılmıştır (Sangode ve Hedao, 2019: 21-26).

Diğer taraftan TKY' nin hizmet sektörü işletmeleri bağlamında inceleyen çalışmalar da yazında önemli yer tutmaktadır. (Lam vd., 2011), (Psomas ve Jaca, 2016) (Khalaf ve Salem,2018), (Bouranta v.d., 2019). Ama havacılık hizmetleri açısından bakıldığında da; her ne kadar yazında havayolu işletmelerinin müşterilerine sunduğu hizmetler bağlamında çalışmalar yapılmış olduğu görülse de (Kalemba vd., 2017);

TKY'nin, hava seyrüsefer hizmeti sağlayıcısı kuruluşlar (ANSP – Air Navigation Service Sprovider)<sup>2</sup> bağlamında ele alındığı herhangi bir çalışma yazında bulunamamıştır.

Oysa 7 Aralık 1944 tarihinde Şikago Konvansiyonu (ülkemizde Şikago Konvansiyonu' nun imzalanmasının öncesinde de hava seyrüsefer hususunda kanuni düzenlemeler yapılmıştır (Yurtoğlu, 2016: 308-312)) ile şekillenip 4 Nisan 1947 tarihinde Birleşmiş Milletler kuruluş kararnamesininin 43. maddesine dayanarak kurulan ve üye devletler üzerinde bağlayıcılığı bulunan Dünya Havacılık Örgütü (ICAO); yayımladığı Annex 15 13. baskı da «Kalite yönetim sistemleri havacılık bilgi servislerinin her aşamasını kapsayacak şekilde kurulmalı ve uygulanmalıdır. Kalite yönetim sisteminin uygulaması gerekli görüldüğünde her işlem aşamasını gösterebilmelidir» ifadesine yer vermiştir. Bununla birlikte birçok hava seyrüsefer kuruluşu ya da hava seyrüsefer üst kuruluşu da bu hususu mevzuatlarına almışlardır. Ayrıca bu kapsamda kalite yönetim sistemlerini zorunla kılma sürecinin inşasına başlamışlardır. Avrupa Hava Sahasının yönetiminde üst kuruluş olan ve Türkiye'nin de üye olduğu EUROCONTROL, bünyesindeki kalite sistemini tanımlarken ICAO zorunluluklarına atıfta bulunmaktadır.

Hava seyrüsefer kuruluşları da kalite yönetim sistemlerini bu kapsamda geliştirmeye ve kalite belgelerinin gerektiği düzenlemeleri yerine getirmeye başlamıştır. Bu kapsamda kalite belgeleri alınmaya başlamıştır. Örneğin; ülkemiz seyrüsefer kuruluşu olan DHMİ, ISO 9001 in son uyarlaması olan ISO 9001:2015 için başvuruda bulunmuştur. Bir diğer örnekte ise; Almanya hava seyrüsefer hizmetleri sağlayıcısı kuruluş DFS (Deutsche Flugsicherung), bu süreçte kalite yönetim sistemini yenilemiştir.

---

<sup>2</sup> Bu çalışma kapsamında uygulama Türkiye hava seyrüsefer kuruluşu DHMİ bünyesinde hava trafik kontrolörlerine yapılacaktır. Bu kapsamda tanımlanmaları ve icra ettikleri görevin açıklanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Hava trafik kontrolörü aprondan başlamak üzere hava sahasında hava trafik akışını talimatlarıyla yöneten birimdir. Daha iyi anlaşılabilmesi için bir örnek vermek gerekirse; bir yolcu uçağını ele alalım. Hava trafik kontrolörü; havalimanında körükten yolcularını alan bir uçak motor çalıştırma ve push back iznini kuledeki hava trafik kontrolörlerinden almasıyla başlamaktadır. Kulede görevli hava trafik kontrolörü; apronda kontrolü altında ve hareket halindeki diğer uçaklar ve diğer araçlar ile çarpışmasını engelleyecek talimatlar vererek uçağı pist başına yönlendirir. Pistten sıralama ile diğer inen ve kalkan uçaklarla gerekli ayırmaları yaparak kalkış talimatını verir. Kalkıştan sonra da tırmanırken tırmanıp alçalan diğer askeri ve sivil hava araçları ile ayırmasını sağlar. Ancak uçağımız tırmanışını tamamladıktan sonra da hava sahası üzerinde diğer hava araçları ile ayırma sağlandıktan sonra inişe gelirken alçalış esnasında yine diğer askeri/sivil hava araçları ile ayırmalar sağlanır, sıralamaya sokulup piste iniş talimatı verilir ve inişini gerçekleştirdikten sonra da verilen talimatlar ile diğer hava ve yer araçları ile ayırması bir düzen içerisinde sağlanır ve uçağımız apronda yerine yönlendirilir. Ve uçağın uçuşunu tamamlaması, apronda yerini almasıyla hava trafik kontrolöründen motor susturma talimatı alır ve hava trafik kontrolü sona erer.

Öte yandan Macaristan'ın hava seyrüsefer hizmeti sağlayıcısı kuruluş Hungarocontrol kalite yönetimi birimi ile 2018' de yapılan görüşmede, bu kuruluşun ISO 9001:2008 sertifikasyonuna sahip olduğu halde hala ISO 9001:2015 sertifikasyonuna sahip olmadığı ancak bu hususta çalışmaların devam ettiği bilgisi alınmıştır. Dolayısıyla bu alandaki bilgi birikimine bilimsel manada katkı sunulması önem arz etmektedir. Ancak ilgili yazın incelendiğinde; bir hava seyrüsefer kuruluşunda toplam kalite yönetimini inceleyen çalışmalar hususunda adeta bir boşluk bulunduğu gözlemlenmektedir. Hava seyrüsefer kuruluşları bağlamında TKY konusunu ele alan bir çalışmanın yazında bulunamamış olması sebebiyle bu alandaki bilgi birikimine bilimsel anlamda katkı sunulması önem arz etmektedir. Toplam kalite yönetimi kavramını hava seyrüsefer kuruluşu bağlamında ele alıp inceleyen mevcut araştırma sayesinde, yazında işaret edilen bu boşluğa katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Kullanılan kavram ya da nitelme ne şekilde olursa olsun değişim, zamanımızın en önemli faktörlerindedir ve bu durum, örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmesini gerekli kılmaktadır. Ancak çalışanların bireysel uyumundan ziyade örgütlerin bütüncül olarak ve birimlerinin bir harmoni içerisinde değişime ayak uydurmaları hatta proaktif bir şekilde bir değişimin yaratıcı unsurlarından olmaları gerekmektedir. Bu noktada örgütsel öğrenme kavramı da tıpkı TKY gibi yazında kendisine yer bulan kavramlardandır. Yazında yakın zamanda dahi bu konuda yapılmış çalışmalar bulmak mümkündür. Örgütsel öğrenme yeteneğinin dinamik ve değişen çevre koşullarına adapte olma hususunda bir enstrüman olduğu konusunda bulguları ortaya konulmuştur (Rojo vd., 2018: 650- 659) Tıpkı TKY gibi örgütsel öğrenmenin de bu konuda etkili olduğu savunulmuştur (Mogahtar vd., 2019: 403-414). Diğer taraftan Lafuente vd.' nin (2019: 58-60) değişen çevre koşullarında örgütlerin inovasyon kapasitesini artırdığını ortaya koyan çalışması ilgili yazında mevcuttur. Ayrıca, sadece özel sektör işletmelerinde değil, kamu işletmelerinde de örgütsel öğrenmenin değişime adapte olabilmenin önündeki bariyerleri yıkmada etkisi olduğu da ortaya çıkmıştır. Elliott (2020: 1-14), İskoçya ve Galler'deki kamu işletmeleri bağlamında yaptığı araştırmasında örgütsel öğrenmenin sadece öğrenmeye uygun bir örgütsel çevre yaratmanın ötesinde örgüt genelinde bir öğrenme yeteneğini öne sürmüş; ve değişime adapte olmanın nispeten zor olduğu kabul edilen kamu kuruluşları bağlamında örgütsel öğrenmenin değişime ayak uydurmaya olumlu yönde etkisi olduğuna yönelik bulguları ortaya koymuştur.



Örgütü oluşturan ünitelerin hatalarını ya da bir diğer ifadeyle sistemi bozan hareketlerini tespit edip onları örgütsel teoriler ışığında yeniden yapılandırarak buradan öğrenilen çözümlerin örgüt çapında öğrenilmesi döngüsü süreci olarak tanımlanan örgütsel öğrenme (Argyris ve Schön, 1978:17-29), uzun süredir yazında çalışılan bir konudur. Bir yandan Huber'in (1991) modeli gibi hala çalışmalara (Martinez Costa ve Jimenez, 2009), (Von Hsien, 2016) esin kaynağı olan unsurları barındırırken bir yandan da birçok farklı yaklaşıma (Örtenbald,2015) sahip bir alandır. Örgütsel öğrenme yeteneği de (Organizational Learning Capability), bir örgütün örgütsel öğrenme potansiyeli olarak tanımlanabilir (Mbengue ve Sané, 2013: 28). Örgütsel öğrenme yazınında kendisine yer bulan (Gomes ve Wojahn, 2017: 163) bir kavramdır. Mevcut çalışmada örgütsel öğrenme yazınından doğan ve gelişmekte olan bir kavram olan örgütsel öğrenme yeteneği kavramı ele alınmıştır.

Değindiği gibi toplam kalite yönetiminin sürekliliğe odaklanan yapısı ve sürekli iyileştirme anlayışının getirdiği adaptasyon yeteneği mevcuttur. İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'sından günümüze dek iş dünyasında popülaritesini korumuş ve klasik bir kalite kontrol sistemi olmaktan öte adeta bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Bu kapsamda (her ne kadar yazın incelendiğinde bu iki alanı ilişkilendiren akademik çalışmaların sayısının azlığından ötürü bu iki kavram arasında bir mesafe var gibi dursa da (Lam, Poon ve Chin, 2008: 239)) içerdiği anlayış ve uygulanan teknikleriyle birlikte örgüt içerisinde öğrenme konusunda etkili bir mekanizma olduğu iddia edilebilir ve dolayısıyla TKY' nin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ileri sürülebilir (Von Hsien, 2016, 1-2). Dragomir'in çalışmasında (2017) ortaya koyduğu gibi birbiri ile ilişkilendirilebilecek alanlardır. Bu iki kavramın birbiri ile etkileşimde bulunabileceği birçok zemin mevcut bulunmaktadır. İlk olarak toplam kalite yönetimi anlayışı, beraberinde bir değişimi de getirir. Bu durum da beraberinde değişimin özümsemesi için öğrenme gereksinimini ortaya koyar.

Dolayısıyla yazında toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar (Aminbeidokhtia vd. 2016), (Aljaffan, 2017) mevcuttur. Ancak yazındaki çalışmalarda da örgütsel öğrenme kavramının ele alınışı ve alt boyutları hususunda farklılıklar mevcuttur. Yazın incelendiğinde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarda – her ne kadar bu çalışmalarda örgütsel öğrenme

ve toplam kalite yönetimi kavramlarının ele alınış biçimi, her iki kavram için de belirlenen alt boyutlar ve aralarında kurulan ilişkide farklılıklar mevcut olsa da- toplam kalite yönetimi ve örgütsel öğrenme arasında ilişki tespit edilmiştir (Honarpor ve Asadi, 2012: 4). Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi Malezya'daki üretim endüstrisi bağlamında ortaya koyan çalışmada (Lee, vd. 2012) ve yine Malezya'daki hizmet işletmeleri bağlamında yapılan bir diğer çalışmada (Lam vd., 2011) örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt düzeyine ulaşabilme yeteneği olarak ele alınmıştır. Türkiye'de Koçoğlu vd.'nin (2011) bilgisayar, elektronik, bilgisayar, iletişim ve makine endüstrilerinde yaptığı araştırmada da TKY alt boyutlarıyla ele alınırken "Örgütsel Öğrenme" kavramı, Huber'in 1991'de yazına kazandırdığı modeliyle ele alınmıştır. TKY'nin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu İspanya'da küçük işletmeler bağlamında ortaya koyan bir diğer çalışmada da (Martinez Costa ve Jimenez, 2009) örgütsel öğrenme kavramı, Huber'in (1991) modeliyle ele alınmıştır. Ancak yine aynı çalışmada TKY kavramı, herhangi bir alt boyut ile ele alınmadan ve bu açıdan incelenmeden bütün olarak ele alınmıştır. Ayrıca yapılan yazın incelemesinde Türkçe yazında toplam kalite yönetimi ile örgütsel öğrenme kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu kapsamda bir çalışmanın mevcut olmadığı görülmüştür.

Diğer taraftan Akgün vd.'nin (2014) toplam kalite yönetimi ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında ISO ve EQS kalite standartlarını kabul etmiş endüstri firmaları bağlamında TKY'nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme yeteneği ile de işletme finansal performansı arasında pozitif yönlü ilişkiyi gösteren bulgular tespit edilmiştir.

Mevcut çalışmada yazındaki eski çalışmalar ve modelleri tekrar etmekten ziyade (yukarıda belirtildiği gibi Huber'in 1991 yılında geliştirdiği modeli kullanan çalışmaların aksine) örgütsel bilgi yaratma ve bunu örgüt çapında yayma felsefesi üzerine temellenen Örgütsel Öğrenme; bir örgütün örgütsel öğrenme potansiyeli olarak tanımlanan örgütsel öğrenme yeteneği bağlamında ele alınmıştır. Dolayısıyla mevcut çalışmada "Toplam Kalite Yönetimi"nin "Örgütsel Öğrenme Yeteneği" üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisini Türkiye'de hava trafik kontrol hizmeti sağlayan hava trafik kontrolörleri bağlamında araştırmaktır. Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği ile

ilişkinin ve TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisinin araştırılacağı mevcut çalışma ile; yazında işaret edilen bu boşluğun doldurulmasına katkı sunulması hedeflenmektedir. Diğer taraftan mevcut yazında TKY ile örgütsel öğrenme yeteneği ya da herhangi bir örgütsel öğrenme kavramının arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda hava seyrüsefer teşkilatları bağlamında bir çalışmaya rastlanılmaması nedeniyle de mevcut çalışmanın önem arz ettiği düşünülmektedir. Çünkü mevcut çalışma ile yazındaki bu bağlamda da katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Özetle; önceki paragraflarda değinilen yazındaki bu boşlukların doldurulması ve özellikle toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenmede net olarak bilinmeyen ve yeterince delillendirilmeyen olası rolü ve bu konudaki belirsizlik, araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu kapsamda örgütü bütüncül bir yaklaşımla harmonik olarak ele alan bu iki yaklaşım arasındaki ilişki ya da etki hakkında Türkçe yazında mevcut bir çalışmaya rastlanılmaması çalışmanın temel hareket noktalarından birisini oluşturmaktadır. Nitekim «muayene» anlayışının on yıllar boyunca evrilmesiyle artık süreç yenileme ve örgütün bütüncül olarak katılımı gibi unsurlarıyla etkisini günümüzde de sürdüren bir felsefe halini almış olan “toplam kalite yönetimi” anlayışının, değişimin bütüncül olarak özümseme hususunda önemli yer edinen örgütsel öğrenme yeteneği kavramı üzerindeki etkisi bilimsel merakı cezbeden bir husustur. Dolayısıyla bu ilişki/etki örüntüsünün ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Sonuç olarak gerek toplam kalite yönetimi anlayışının örgütsel öğrenme için uygun bir zemin yaratabilecek bir yapı olması gerekse de toplam kalite yönetimi felsefesinin süreçleri daha iyiye evrilmeye odaklanması ve bu odağın örgütsel öğrenme anlayışının temel felsefesine yakınlığından dolayı toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisi olabileceği öne sürülebilir (Honarpaur ve Asadi, 2012: 4). Ancak bu ilişki/etki örüntüsü, her iki kavramın da alt boyutları ile ele alınmasıyla daha da kompleks bir hal alabilme potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla bu çalışmanın temel problemi toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve alt boyutlarının örgütsel öğrenme kabiliyeti ve alt boyutlarına etki edip etmediği ya da ne derece etki ettiğinin ortaya çıkartılmasıdır.

Açıklanan kuramsal tespitler ışığında, çalışmanın amaçları da şu şekilde sıralanabilir:

- Yazında toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi konusundaki boşluğun doldurulmasına katkı sunmak.
- Türkçe yazında bulunmayan toplam kalite yönetimi ve örgütsel öğrenme kabiliyeti arasındaki ilişkiyi/etkiyi inceleme konusunda bir çalışmayı Türkçe yazına kazandırmak.
- Toplam kalite yönetiminin hangi boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneğinin hangi boyutları üzerinde etkisi olduğunu incelemek.
- Hava seyrüsefer kuruluşları bağlamında toplam kalite yönetimi ile ilgili bir çalışmaya yer verilmediği için bu alanda yazına katkıda bulunmak.

Bu etki örüntüsü ele alınıp incelenirken bir sonraki bölümde de açıklanan araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir.

## **II. ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ**

Bu bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesi iki bölüm halinde ele alınmıştır. İlk bölümde genel anlamda bir kuramsal çerçeve çizilmiş, ikinci bölümde de toplam kalite yönetimi ve örgütsel öğrenme yeteneği kavramlarının alt boyutlarının belirlenmesine ve araştırma modelinin kurulmasına alt yapı oluşturan kuramsal çerçeve ele alınmıştır.

### **A. KURAMSAL ÇERÇEVENİN ELE ALINMASI**

Sadece bir bölüme odaklanılan ve işletmenin bütününde bir kapsayıcılığı hedeflemeyen muayene yaklaşımından ziyade, işletmenin bir bütün olarak ele alınmasını öne süren ve bu yönüyle adeta bir yönetim modeli olan toplam kalite yönetimi; yazında çeşitli alt boyutlar ile ele alınmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde üst yönetim desteği, müşteri odaklılık ve tam katılım gibi boyutların yanı sıra sürekli iyileştirme alt boyutunun önem kazandığı görülmektedir (Yuan Hung vd., 2011: 214) ve hem TKY yazınında hem de şirketlerin kalite sistemlerinde daha fazla yer almaktadır (Duran ve Çetindere, 2015: 87-77). İşleri süreçlere bölüp süreçleri etkin bir şekilde şekillendirip yönetmenin ileri aşaması olan sürekli iyileştirme yazında kendisine yer bulmaya başlamış ve ISO, ISO 9001' in son

güncellemesi ISO 9001: 2015' te odaklanılan bir unsur haline gelmiştir. Bu durum, bir önceki versiyon olan ISO 9001:2008 ile aralarındaki en temel farklardan birisi olmuştur. Bu çalışma kapsamında da son zamanlarda önem kazanan sürekli iyileştirme alt boyutu da ele alınmıştır.

Örgütsel öğrenme ise yazında birçok farklı alt boyut ile tanımlanan, bir nevi tanım ve alt boyut karmaşasının hâkim olduğu bir alandır. Bunun olmasının bir sebebi zaten kendisi değişimin ve bu değişimin özümsemesinin üzerine temellenmiş örgütsel öğrenme kavramının geçirdiği evrimsel süreçlerdir (Templeton vd., 2002: 178). Ayrıca ilgili yazında çeşitli çalışmalarda öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramlarının paylaştıkları benzer temeller sebebiyle (öğrenen örgüt arzulanan ideal bir örgüt formuyken örgütsel öğrenme bu ideal doğrultusunda ilerleyebilme ya da bu forma ulaşabilme kabiliyetidir) birbirine karıştırılması söz konusu olabilmektedir (Örtenbald, 2001: 125-126). Bu kapsamda Hsien Lee ve Keng Boon Oi 'nin (2012) Malezya' da ve Yu Yuan Hung' un (2011) Tayvan'da yaptıkları çalışmalarda bu iki kavram arası iç içe geçiş gözlemlenebilmektedir. Her iki çalışmada da örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt olabilme düzeyine indirgenerek ele alınmış ve incelenmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme kavramını tek boyutlu olarak ele alıp sadece öğrenme odaklılık ölçeğinde değerlendiren çalışmalar da mevcuttur (Lam vd., 2011). Oysa mevcut çalışma kapsamında, bahsedilen diğer çalışmalarda olduğu gibi örgütsel öğrenme yazınındaki kavramlar arasındaki bulanıklığa saplanılmamak amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle öğrenen örgüt kavramına taşılmayacak (Örtenbald, 2015: 172) bir şekilde örgütsel öğrenme yeteneği ele alınmıştır.

TKY ve “Örgütsel Öğrenme Yeteneği” kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesini ele alan çalışmaların ilgili yazında yer aldığı görülmüştür (rastlanılan çalışmaların tamamı İngilizce yazın içerisinde yer almaktadır). Mevcut araştırmada ele alınan bu iki kavramı ele alan daha önceki çalışmalar incelendiğinde, bir çalışma (Koçoğlu, İmamoğlu ve İnce, 2011: 72- 88) ülkemizde yapılmış olması hususuyla dikkat çekmektedir. Koçoğlu, İmamoğlu ve İnce'nin çalışmalarının (2011) temel odak noktasını toplam kalite yönetiminin örgütsel performansa etkisi oluşturma da; oluşturulan model de örgütsel öğrenmenin toplam kalite yönetimine etkisi araştırılmış ve örgütsel öğrenme ile TKY arasında pozitif yönlü ilişki mevcut olduğu kapsamında bulgular elde edilmiştir. Mevcut çalışmada örgütsel öğrenmenin alt boyutları: örgüt içi bilgi paylaşımı, vizyonun

paylaşılması, öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik iken; TKY altboyutları olarak; katılım, üst yönetim katkısı, katılım, sürekli ilerleme ve müşteri odaklılık olarak ele alınmıştır. Özellikle örgütsel öğrenme konusunda kavram ele alınırken alt boyutlar belirlenirken bu kavramın yazında geçirdiği gelişim ve evrim göz önüne alınmıştır. Ayrıca TKY konusunda da son zamanlarda öne çıkmakta olan sürekli iyileştirme alt boyutu da atlanmamıştır (her ne kadar TKY'nin performansa etkisini araştıran araştırmalar da olsa ülkemizde yapılan çalışmalarda sürekli iyileştirme alt boyutunun etkileri ortaya konulmuştur (Sevimler vd. 2015:87-100)). Mevcut çalışma kapsamında, bu çalışmanın kavramları ve alt boyutları ele alış biçiminden istifade edilmiştir.

Bunun yanısıra her iki kavramın (özellikle örgütsel öğrenmenin) yazında geçirdiği evrimi algılayabilmek ve mevcut çalışmayı bu kavramların eski ele alış biçimlerinin üzerine temellendirmemek dikkat edilen bir husustur. Bir örnek vermek gerekirse Martinez Costa ve Jimenez'in (2009) çalışmalarında TKY herhangi bir alt boyut ile irdelenmemiş (her ne kadar çalışma içerisinde birkaç satırla sürekli iyileştirmeye ve bu kavramın örgütler açısından önemine atıfta bulunulsa da) ve bir bütün olarak tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Buna ilaveten yazında nispeten daha geniş bir kavram yelpazesinde yer alan örgütsel öğrenme kavramı Huber'in 1991 senesindeki bir çalışmasında örgütsel öğrenme ve alt boyutlarını ele alış biçimi üzerine temellenmiştir. Birçok çalışma için bir nevi temel teşkil eden 1991 tarihli bu çalışma<sup>3</sup>, ilgili yazında birçok kez temel alınmış ve kaynak olarak kullanılmıştır. Ancak mevcut çalışmamızda, kavramların yazında uzun yıllar önce ele alındığı yaklaşımları tekrar etmekten ziyade evrilip geldiği son güncel noktalar da göz önüne alınmıştır.

Bu kapsamda mevcut çalışma- kuramsal yapıdan hareketle- "Toplam Kalite Yönetimi"nin "Örgütsel Öğrenme Yeteneği" üzerine etkisini incelemektedir.

## B. ÇALIŞMA KAPSAMINDA ELE ALINAN KAVRAMLARIN ALT BOYUTLARININ BELİRLENMESİNDE KURAMSAL ÇERÇEVE

Toplam kalite yönetimi anlayışı; 2. Dünya Savaşı sonrası Japonya'sının yeniden kalkınma ikliminde yeşerdiğinden itibaren gerek yazında gerekse de uygulama alanlarında sabit kalmaktan ziyade bir evrim içerisinde olmuştur. Bu kapsamda birçok

---

<sup>3</sup> Huberi'in (1991) bu çalışmasında yaklaşık olarak 4000 kez atıf yapılmıştır.

farklı yaklaşım ve kavrama konu olmuştur (Aminbeidokhti, Jamshidi ve Hoseini, 2016: 1155). Hatta ilgili yazın incelendiğinde, benzer alt boyutların dahi farklı yazarlar tarafından farklı bir biçimde ele alındığı gözlemlenmektedir (Bouranta, vd., 2019: 895). TKY; sahip olduğu tarihi derinlik sebebiyle de -adeta saçtığı tohumların zamanla yeşerip büyümesi gibi- kendi içerisinde farklı yaklaşımlar çıkartan alt boyutlara da sahip olmuştur. Bu hususta bir örnek vermek gerekirse; “sürekli iyileştirme” alt boyutu, süreçlerin belirlenmesi ve iyileştirilmesi üzerine temellenen süreç yönetimi kavramından temellenmiştir. Ancak sonrasında gerek yazında gerekse de uygulamalarda yer bulmuştur (Oh ve Kuchinke, 2016: 385).

Daha önce de değinildiği üzere TKY; (her ne kadar hizmet işletmeleri bağlamında da ele alınsa da) genellikle üretim işletmeleri bağlamında ele alınmıştır. Bu kapsamda birçok çalışma TKY’yi liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, bilgi analizi ve iletişim, çalışan yönetimi ve katılımı ve süreç yönetimi boyutları da dahil olmak üzere birçok farklı alt boyut ile ele almışlardır (Terziovski ve Samson, 2000; Zhang, 2000; Prajogo ve Sohal, 2003; Yu Yuan Hung vd, 2011). Ancak tıpkı Lee ve Asllani ‘nin (1997) TKY yazınına üst yönetim ve liderlik alt boyutlarını kazandırması gibi TKY altboyutları da sürekli bir evrim ve değişim içerisindedir. Bu durum TKY ‘nin hala güncelliğini koruyan bir paradigma olmasına olumlu etki eden evrimleşebilme yeteneğinin bir göstergesidir (Kemanade ve Hardjono, 2019).

Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan “Toplam Kalite Yönetimi”; R.Y.Y. Hung vd. (2011) ‘nin daha geçmiş araştırmalardan esinlenerek (Zeitz vd. 1997), (Coyle-Shopira,2002), inşa edilen model kapsamında ele alınıp incelenmiştir. R.Y.Y. Hung vd. (2011); TKY’ nin örgütsel öğrenme üzerine etkisini Tayvan’daki yüksek teknoloji firmaları bağlamında tespit etmişlerdir ve çalışmaları birçok atıf almıştır. Bu araştırma kapsamında TKY kavramı; sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, üst yönetim desteği ve katılım alt boyutları ile ele alınmıştır. Ayrıca yine bu araştırma neticesinde elde edilen bulgular ışığında (üretim odaklı işletmeler bağlamındaki çalışmaların tersine) müşteri odaklılık alt boyutunun, TKY’yi en az açıklayan alt boyut olduğu tespit edilmiştir. Ancak tahmin edilenin aksine örgütsel öğrenmeyi en az etkileyen TKY alt boyutunun sürekli iyileştirme olduğu yönünde bulgular yer almıştır. Bu durumun örgütsel öğrenmeyi ele alınış biçiminden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu çalışmada örgütsel

öğrenme; öğrenme kültürü ve öğrenme stratejisi alt boyutları açısından ele alınmıştır. Öğrenme kültürünü bir TKY alt boyutu olarak ele alan tek çalışma bu değildir. Hussain ve Yazdani de çalışmaların da (2013: 23) Örgütsel Öğrenmenin ön koşullarından birisi olarak öğrenmeye uygun örgüt kültürünü işaret etmişlerdir.

Örgütsel öğrenme yeteneği konusunda ilgili yazında birbirinden farklı yaklaşımlar söz konusudur. Örgütsel öğrenme kavramını örgütsel öğrenme yeteneği bağlamında ele alan çalışmalara (Aljaffan, 2017: 11- 30) esin kaynağı olan Örttenbald' ın (2015) da ifade ettiği gibi örgütsel öğrenme yazını birçok kavramı barındıran büyük bir denizdir. Öte yandan daha önce de değinildiği gibi birçok yazındaki birçok çalışma da Huber'in modeli (1991) üzerinde kuruludur. Ama mevcut çalışmada bir nevi törensel görgülcülük içeren bir araştırmadan ziyade örgütsel öğrenme yeteneği kavramının ele alınması amaçlanmaktadır.

Ancak daha önce yazında pek araştırılmamış örgütsel öğrenme yeteneği kavramı da yazında birçok farklı yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşımlardan birisini temellendiren çalışmasında Goh (2003); iki örgütün örgütsel öğrenme yeteneklerini mukayese etmiştir. Bu çalışmada da örgütsel öğrenme yeteneğinin kavramsallaştırılmasında “öğrenen örgüt” konusunun etkisi gözlemlenmektedir. Çalışma kapsamında örgütsel öğrenme yeteneği 5 alt boyut ile incelenmiştir. Bunlar; “misyon ve vizyonun açıklığı”, “liderlik ve güçlendirme”, “deneyimlere açık olma ve ödüllendirme”, “bilginin etkin yayılımı” ve “grup çalışması ve takım halinde problem çözme” dir.

Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle- Cabrera (2005) ise İspanya' da kimya sektöründe faaliyet gösteren 111 adet firmada örgütsel öğrenme yeteneğini araştırmışlardır (Söz konusu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme yeteneği 4 alt boyut halinde ele alınmıştır. Bunlar; “yönetimin kararlılığı”, “ sistem yaklaşımı” , “ açıklık ve deneyimlere açık olma” ve “ bilgi transferi ve entegrasyon” dur. Ayrıca belirtmek gerekir ki Jerez-Gomez, Chiva, Alegre ve Lapiedra ortaya koydukları çalışmalar ile ilgili yazındaki sonraki çalışmalara kaynak teşkil etmiş yazarlardır. Örneğin Aminbeikdokhti, Jamshidi ve Hoseini' nin TKY ile Örgütsel Öğrenme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bulgular elde ettiği çalışmalarında (2016: 1153-1166) “örgütsel öğrenme” kavramı, örgütsel öğrenme yeteneği bağlamında ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği kavramı, bu alanda temel çalışmalardan birisi olan Gomez vd.' nin (2005) çalışmasındaki



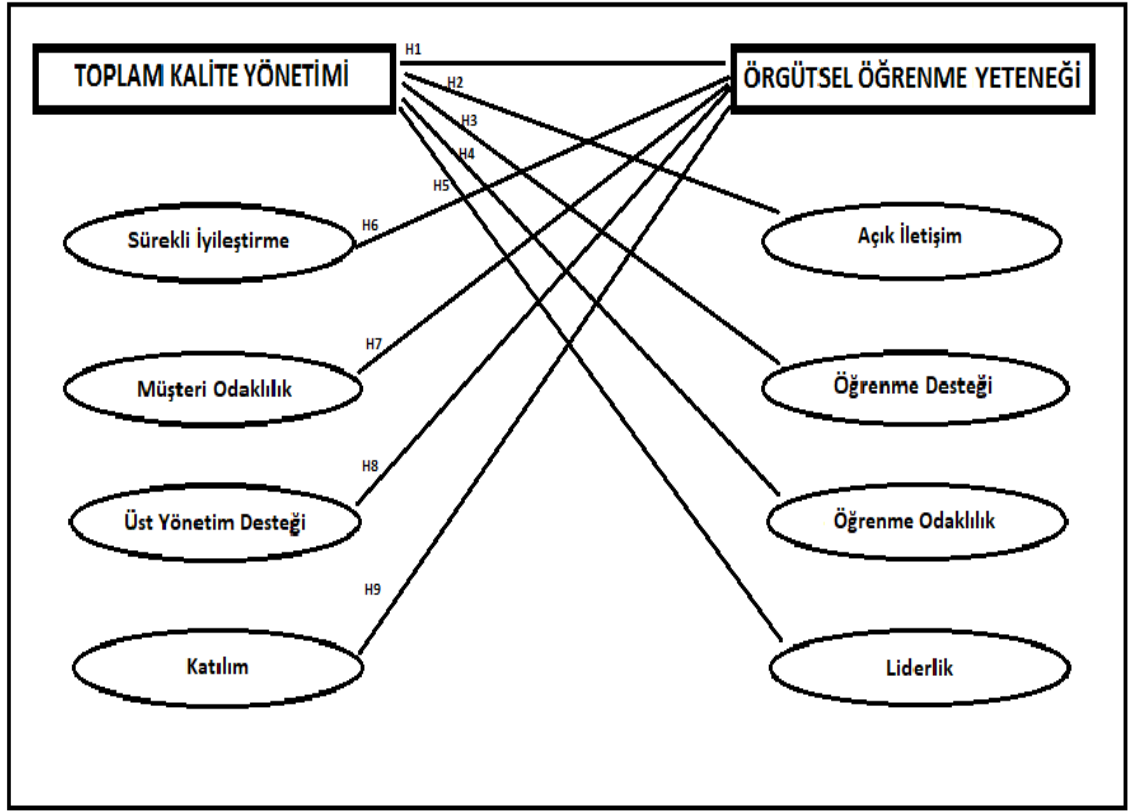
bağlamda ve altboyutlarıyla ele alınmıştır. (Gomez vd.' nin çalışmasında yer alan yazarların ilgili yazındaki önemleri ve esin kaynağı oldukları eserler, mevcut çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır).

Bir diğer çalışmada ise Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007); İspanya seramik sanayisindeki işletmelerdeki işgücü bağlamında yaptıkları ve örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği geliştirdikleri araştırmalarında örgütsel öğrenme yeteneğini yine 5 alt boyut ile ele almışlardır. Chiba, Alegre ve Lapiedra (2007) kullandıkları alt boyutlar; “deneyimlere açık olma”, risk alma”, “dış çevre ile etkileşim”, “diyalog” ve “kararlara katılım” dır. Bu çalışma araştırmaya esin kaynağı olmuştur. Bu araştırmalar (Aydoğan vd., 2011), (Keçeli, 2018); bu çalışma kapsamında geliştirilen örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinden istifade edilmiştir.

Her üç bakış açısının da ele alındığı çalışmalar ilgili yazında mevcut bulunmaktadır. Örnek olarak; Onağ (2014) çalışmasında her 3 eserden de beslenmiş ve örgütsel öğrenme yeteneği 9 boyut ile kavramsallaştırılmıştır. Bu kapsamda örgütsel öğrenme yeteneği kavramı; “açıklık ve dış çevre ile etkileşim”, “deneme”, “yönetimsel bağlılık”, “katılımcı karar verme”, “liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme”, “ amaç ve misyonun açıklığı”, “bilgi aktarımı”, “ diyalog” ve “ sistem bakış açısı” alt boyutları ile ele almıştır.

Mevcut çalışmada ise; örgütsel öğrenme yeteneği ise Şekerli ve Taslak (2015) tarafından yazındaki daha önceki çalışmalardan esinlenerek oluşturulan (Watkins ve Marsick 1993, 1996; Goh, 2003; Gomez vd., 2005; Weick ve Sutcliffe , 2001 ; Chiva ve Alegre, 2009) model ile ele alınmıştır. Şekerli ve Taslak (2015); bu modeli hava trafik örgütlerinin de dahil olduğu yüksek risk barındıran operasyon çevresine sahip “güvenilirliği yüksek örgütlerin” örgütsel öğrenme yeteneklerini tanımlamak ve ölçmek için geliştirmişlerdir.

Araştırma için oluşturulmuş olan hipotetik model Şekil 1.1’de ele alınmaktadır. Bu model doğrultusunda geliştirilen hipotezler bir sonraki bölümde daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.



**Şekil 1.1.** Araştırma için Oluşturulmuş Hipotetik Model

### C. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Araştırma kapsamında toplam kalite yönetimi ve alt boyutlarının, örgütsel öğrenme kabiliyeti ve alt boyutlarını ne denli etkilediği hususunu gözler önüne serilebilmek için hipotezler hazırlanmıştır.

Mevcut araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler iki grup altında ele alınabilir. Birinci grupta TKY’ nin örgütsel öğrenme yeteneği ve alt boyutları üzerine anlamlı etkisi ele alınmaktadır. İkinci grupta ise; TKY’ nin alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkileri ele alınmaktadır. Her iki gruptaki toplam 9 hipotezde olumlu yönde istatistiki olarak anlamlı etkiler öngörülmektedir.

Mevcut çalışmanın ana fikrini oluşturan toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi, ele alınacak ilk araştırma hipotezinin de temelini oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine – daha önce yapılmış olan çalışmaların ve elde edilen bulguların da işaret ettiği sonuçlar ışığında- olumlu yönde anlamlı etki yaratacağı (YuYun Huang vd., 2011: 220) öngörülmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde de; TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi ele alınmış bir konudur. Bu etkiyi ortaya koyan çalışmalar mevcut bulunmaktadır (Akgün vd., 2013), (Mahmood vd., 2015) , (Chaudry vd., 2018) , (Basheer vd., 2019).

Dolayısıyla ele alınan ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Toplam kalite yönetiminin ile örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

Mevcut çalışma kapsamında toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği ve onun alt boyutlarıyla bir ilişki içerisinde olup olmadığı, TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği ve alt boyutları üzerine etkisi ya da bu ilişkinin/etkinin derecesi de araştırılmak istenmektedir. Toplam kalite yönetiminin işletme içerisinde öğrenmeyi teşvik edici ve destekleyici açık bir kültür yarattığı ve bu atmosferin öğrenmeyi bütüncül bir şekilde örgütün tümüne yaydığı ve bu sayede örgütsel öğrenme yeteneğini pozitif yönde etkilediği savunulan bir husustur (Akgün vd., 2014: 896). Daha önce bahsedildiği gibi yazında alt boyutlar hususunda tam bir netlik mevcut değildir ve örgütsel öğrenme kavramının tanımı ve alt boyutları hala yazında geniş bir yelpazede tartışılmaktadır (Popova Nowak ve Cseh, 2015: 2). Dolayısıyla TKY 'nin hangi örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutlarını ne derece etkiledikleri araştırılmak istenmektedir.

Dolayısıyla bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H2: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin açık iletişim alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H3: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin öğrenme desteği alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H4: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin öğrenme odaklılık alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H5: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin liderlik alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

Toplam kalite yönetimi kavramının sürekli iyileştirme alt boyutu, mevcut çalışmanın kuramsal çerçevesi başlığında da ele alınan bir konuydu. Sürekli iyileştirme,

tek taraflı bir iletişim kanalı olmaktan ziyade geri bildirim de ilk adım kadar önem arz ettiği iki yönlü bir döngü oluşturmaktadır. Bunun da örgüt çapında öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahip olması beklenmelidir (Martinez Costa ve Jimenez, 2009: 104). Bu boyut, TKY' nin en temel faaliyetlerinden birisidir ve tek seferlik iyileştirme uygulamalarından ziyade örgütü adeta bütüncül olarak süreçleri sürekli iyileştirecek verimli bir döngünün içerisine sokma prensibi üzerine temellenmiştir (Efil, 2015: 188-191). Sürekli iyileştirme, örgüt çalışanlarına aktif katılım fırsatı sunmasının yanı sıra kolektif bir şekilde edinilen tecrübelerden ve öğrenilen derslerden örgüt çapında ortak bir hafıza oluşturmayı ve önleyici uygulamalar geliştirmeyi içeren bir yaklaşımdır (Duran ve Çetindere, 2015: 88).

Öte yandan sürekli iyileştirme arayışının yerleştiği bir anlayışın değişen örgüt çevresine ayak uydurmada elzem kabul edilen öğrenme sistemleri ve örgütün öğrenme değerlerine olumlu katkı sağladığını bulan çalışmalar da (Oliver, 2012: 13) yazında mevcuttur.

Dolayısıyla sürekli iyileştirme felsefesinin bir nevi örgütsel öğrenmenin anahtarlarından birisi sayılabileceği (Honapaur ve Asadi, 2012:2) ve örgütsel öğrenme temeliyle paralellik arz ettiği ve örgütsel öğrenme kabiliyetini arttırdığı (Efil, 2016: 465), öne sürülebilir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H6: Toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

Firmaların birinci amacı, müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. TKY' nin müşteri odaklılık alt boyutu, müşteri ihtiyaçları ile işletmenin stratejik planlarının birbirleri ile ilişkilendirilmesi ve bu ilişkinin tesis edilmesinde kalitenin örgüt bütününde fonksiyonel yayılımı gibi sistematik bir yaklaşım kullanılması temeli üzerine inşa edilmiştir (Efil, 2016: 465). İlk bakışta müşteri ile geri bildirimli bir ilişki kurmanın örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde pozitif bir etki yaratacağı düşünülebilir. Ancak TKY' nin müşteri odaklılık alt boyutu ile örgütsel öğrenme arasında ilişkiyi incelemiş ve anlamlı düzeyde ilişki/etkiye yönelik bulgulara ulaşamamış çalışmalar da mevcuttur (Lam, vd, 2008: 245).

Çalışmamızda inceleyeceğimiz hava seyrüsfer hizmetleri için de müşteri odaklılık alt boyutu konusunda benzer soru işaretleri ve bunun beraberinde getirdiği bilimsel merak mevcuttur. Üst kuruluş olan ve adeta bu hizmetin anayasasını yazan Dünya Havacılık Örgütü ICAO' nun 2010 yılında yayınladığı «Manual on the Quality Management System for Aeronautical Information Services» dokümanının birçok yerinde çalışanların aktif katılımının sağlandığı bir kalite yönetim sistemi kurmanın önemine vurgu yapılmış ve üst yönetimin katkısı, çalışanların eğitimi, süreçlerin yönetimi, çalışanların katılımı ve takım çalışması, sürekli gelişme ve iyileştirme gibi değerlerin hem emniyet hem de verimlilik alanındaki yararlarına değinilmiştir. Ancak «müşteri odaklılık» kavramı ve ona ne denli yoğunlaşılması gerektiği hem 1. hem de 9. bölümde tartışılmıştır. Emniyetten (safety) ödün vermeden bu sistemin kurulmasının, süreçleri hem daha verimli hale getireceği hem de emniyet konusunda hata oranını azaltacağı belirtilmiştir. Ancak aynı zamanda müşteri odaklılık kavramı çerçevesinde emniyet gerekliliklerinden taviz verilmemesinin önemi de vurgulanmıştır. Dolayısıyla hem müşteri odaklılığa özen gösterilmesinin istenmesi hem de müşteri isteklerinin – yani işlerinin doğası ve kar amaçlı olmaları gereği hep daha az regülasyon, kısıtlama, slot vs. talep etmeye meyilli olan hava yolu firmalarının ve uçakların- taleplerinin hepsini yerine getirerek emniyetten taviz verilmesinin istenmemesi bu alanı grift hale getirmektedir.

Öte yandan yazındaki birçok çalışmada müşteri odaklılık alt boyutunun TKY' nin diğer boyutlarıyla aynı etkiye sahip olmadığına dair bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmalarda müşteri odaklılık konusunda beklenen ilişkiyi ortaya çıkartan bulgular ele edilemeyince, araştırmanın evreniyle ilgili yorumlarda bulunulmuştur (ki çalışmaların araştırma evreni bu çalışmada incelenmiş olan hava seyrüsefer kuruluşundan çok daha farklılık arz etmektedir). Bir örnek vermek gerekirse Mehmood vd. (2014) tarafından Pakistan' da yapılan çalışmada; müşteri odaklılık alt boyutu, TKY' nin diğer alt boyutları ile aynı etkiyi gösterememiştir. Mahmood vd. (2014) bu durumu Pakistan' ın gelişmekte olan bir ekonomi olmasından dolayı orada birçok faktörün bir nevi yerine oturmamış olmasına bağlamışlardır. Aynı zamanda ülkemizde Ustasüleyman (2011: 67- 96) tarafından yapılan çalışmalarda da müşteri odaklılığın TKY' nin diğer alt boyutlarından farklılık arz ettiğini ortaya koyulmuştur (Çalışma kapsamında ülkemizde ISO'ya kayıtlı büyük ölçekli 500 firma incelenmiştir). Çalışmada elde edilen bu farklılığın kaynaklanabileceği sebeplerden birisi olarak incelenen işletmelerin ölçek olarak büyük

olması işaret edilmiştir. Ayrıca ürün çeşililiklerinin stardart olmasının da sebep olabileceği belirtilmiştir (Ustasüleyman, 2011).

Farklı nedenlerden de olsa ICAO da daha önce bahsettiğimiz metninde hava seyrüsefer işletmelerinde kalite uygulamalarında «müşteri odaklılık» alt boyutu hususundaki soru işaretine ve bu konudaki grift alana vurgu yapmıştır. Benzer şekilde uygulamanın evrenini oluşturan Türkiye’ de hava seyrüsefer hizmetleri sağlayıcısı (ANSP – Air Navigation Service Provider) kurum olan DHMI’de müşteri odaklılık boyutunun hakkında şikayetler söz konusudur. Dolayısıyla çalışma kapsamında alt boyutları incelemek vasıtasıyla bu konunun bilimsel bir şekilde incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H7: Toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

İşletmenin tamamının bütüncül bir şekilde kapsandığı TKY içerisinde üst yönetimin desteği bu bütüncüllük için elzem bir alt boyuttur ve yönetim tarafından kendi fonksiyonlarının temel bir parçası olarak algılanması ve iletişim, kültürel değişim gibi TKY getirilerinden tehdit hissetmemelerini kapsar (Mehmood, Wadeer ve Ahmad, 2014). Ayrıca TKY uygulamalarının hemen gözle görülür pratik geri dönüşlerinin olmaması ya da görünür gelir artışlarını ilk aşamada gösterememesi durumunu da bir tehdit olarak algılama potansiyeli de bulunmaktadır (Adebanjo, 2001: 37 – 38). Ayrıca TKY örgütün bütünü ile ilişkili bir kavramdır. Dolayısıyla örgüt bütününe hitap eden üst yönetimin liderliği onun en önemli ilkelerinden kabul edilir. Hatta bu minvalde bu işaret edilen yönetim yaklaşımı, “Toplam Kalite Liderliği” anlayışının liderlik alanında filizlenmesine sebep olmuştur. Toplam kalite liderliğinin, klasik liderlikten farkı bulunmaktadır. TKY liderliği, kalite konusunda üst düzey yönetimin sorumluluğunu kabul etmektedir. Ancak bununla birlikte klasik liderliğin sadece üst yönetime yüklediği birçok fonksiyonu örgütün genelinde paylaşılmıştır. Ayrıca liderliği örgüt genelinde bütüncül ve harmonik olarak işlemesi gereken bir süreç olarak görür (Küçük vd., 2015: 56).

Toplam kalite yönetiminin üst yönetim desteği alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneğini (özellikle de onun örgütsel öğrenme düzleminde adeta benzeri gibi duran

liderlik alt boyutunu) olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çünkü Ali Ekber Akgün vd.' ne göre (2014: 889) liderlik, kalite yönetim sistemlerinin bütüncül bir hale gelip “toplam” olabilmesinde önemli bir faktördür. Ayrıca işletme içerisinde öğrenme süreçlerinin başarılı olması, bu hususta öğrenme motivasyonunun artırılması ve öğrenme yeteneğinin bireysel olmakla birlikte bütün örgütü kapsayarak örgütsel seviyeye gelmesinde önemli bir husustur.

Ayrıca örgütsel öğrenme kapasitesinin liderlik alt boyutu da benzer bir şekilde üst yönetime vurgu yaparak örgütsel öğrenmenin gerçekleşeceği iklimin yaratılmasındaki rolüne dikkat çeker ve yine tıpkı TKY' de olduğu gibi burada da üst yönetimin eleştiri, değişim, yeni fikirler gibi etmenlerden korkmaması temelini de barındırır (Goh, 2003: 218). Bu durum özellikle her iki kavramın da liderlik & üst yönetim alt boyutu arasında ilişki olabileceği kanaatini ortaya çıkarır. Ayrıca- belki biraz farklı bir coğrafyadan- İsfahan/ İran'dan Arash Shahin, Neda Ramazanpour ve Gita Amirsadri 2013 yılında yaptıkları çalışmada hem üst yönetim desteğinin hem de katılımın örgütsel öğrenme yeteneğini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda Ladyshevsy ve Taplin'in (2018: 22-12) yaptığı araştırmaya göre örgütsel öğrenme kavramının çalışanların işe adapte olmasını ve örgütün bütüncül bir yaklaşımla bir bütün haline gelmesini olumlu yönde etkilediği yönünde ulaşılan bulgular da mevcuttur.

Öte yandan Lambert ve Ouedroug' un (2008: 1083- 1084) çalışmasına göre bir kalite yönetim sistemi olan ISO 9001 kapsamında TKY'nin üst yönetim alt boyutunun hem operasyonel hem de kavramsal anlamda -ve hem kısa dönem hem de uzun dönemli olarak- bilginin ve ortak birikimin yaratılmasında ve bunların örgütün tamamında paylaşılıp süreçlerin gerçekleştirilmesinde<sup>4</sup> (yani bir nevi örgütsel öğrenme gerçekleştirilmesinde) olumlu yönde etkisi mevcuttur.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H8: Toplam kalite yönetiminin üst yönetim desteği alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

---

<sup>4</sup> Lambert ve Ouedroug (2008: 1083- 1084) bu süreçlerin örgüt bütününde harmoni yarattığını ileri sürmüşlerdir.

Çalışanların katılımı çağdaş yönetim düşüncesinin temellerinden birisidir. TKY anlayışı ışığında çalışanların katılımı işaret edildiğinde ise; örgüt bünyesinde çalışanların tamamının enerjisinden yararlanılması ifade edilmektedir. Ancak bu durum aynı zamanda bir değişim gereksinimini beraberinde getirir ve içerisinde potansiyel uygulama zorlukları da barındırır (Efil, 2016: 179). Lakin TKY anlayışının bir başka boyutu da bu hususta önem kazanmaktadır. TKY anlayışı örgütün sadece bir bölümünün ya da belirli bir yere kadar olan hiyerarşik basamakların değil bütünün katılımı üzerine temellenen bir anlayıştır (Martinez Costa ve Jimenez, 2009: 104) ve bu durum katılım alt boyutunun önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla TKY' nin katılım alt boyutunun örgütsel öğrenme kapasitesini ve onun alt boyutlarını (özellikle de yarattığı etkin iletişim kanalları sayesinde açık iletişim alt boyutunu) olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çünkü Swee Goh' a (2003: 221-222) göre açık iletişim örgütün içerisinde bilgi transferinin bütüncül bir yaklaşımla ve örgütün parçalarının herhangi birinde tıkanma olmaksızın gerçekleşmesi temeline sahiptir ve bu durumun katılım alt boyutunu da içeren TKY uygulamalarının artması ile olumlu etkileneceği düşünülmektedir.

Ayrıca mevcut çalışma kapsamında hava trafik kontrolü açısından ele alınacak olunursa; ülkemizin de 1 Mart 1989 tarihinden beridir üyesi olduğu Avrupa Hava Seyrüsefer Üst Kurumu olan EUROCONTROL<sup>5</sup> de katılım hususuna işaret etmektedir. Eurocontrol; dokümanlarında tam ya da ayrıntılı yer almayan hususlarda örgüt içerisinde tam katılım ile beraber edinilen tecrübelerin örgüt çapında paylaşımını, bu tecrübelerin öğrettiklerinin ve kazandırdıklarının örgüt çapında öğrenilmesini sağlayan organik bir sistemi ve bunlar ışığında dokümanların, teamüllerin ve pratik uygulamaların revize edilmesini (sürekli iyileştirme felsefesiyle de örtüşerek) temel alan esnek bir anlayışı desteklemektedir (Callaria vd., 2019: 844).

Bir diğer ifadeyle Di Gravio ve Cioponeab' a (2019: 552) göre örgütsel öğrenme anlayışını gerek dokümantasyonunda gerekse de pratik uygulamalarında üye hava seyrüsefer sağlayıcısı kuruluşlarına teşvik eden bir uluslararası teşkilat olan Eurocontrol,

---

<sup>5</sup> Türkiye, 3504 sayılı Kanun kapsamında 1 Mart 1989 tarihinde EUROCONTROL' e 10. Üye ülke olarak dahil olmuştur. Eurocontrol' ün halihazırda 41 üyesi bulunmaktadır. Dolayısıyla Türkiye' nin, bu teşkilatın nispeten ilk üyeleri arasında yer aldığı öne sürülebilir.



katılımı içeren bir sistemin örgütsel öğrenme yeteneğini olumlu etkileyeceğini ileri sürmektedir.

Öte yandan Moreno ve Fernandez'in çalışmasına (2009: 5516- 5518) göre; örgütlerin sahip oldukları insan kaynağını bütüncül ve toplu bir şekilde örgütün kalite sisteminin parçası haline getirmenin, iş ve bilgi akışının geliştirilip etkin hale getirmesinde pozitif yönde etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu durum örgütün tamamını kapsayacak şekilde (örgütsel düzeyde) öğrenme yeteneğine olumlu yönde etki yaratacağına dair bulguları ortaya konulmuştur. Bu da bir nevi katılımın örgütsel öğrenme yeteneği ile bağına işaret etmektedir. Ayrıca mevcut çalışmada kavramlar arasında incelenmek istenen ilişkinin bir nevi ters yönlü olanını inceleyen bir çalışmada (Koçoğlu, İmamoğlu ve İnce, 2011: 86) da örgütsel öğrenme kapsamında açık iletişimin – ki yine aynı çalışmada Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde gelişme ivmesinin yakalanıp sürdürülebilmesi hususunda açık iletişimin önemli olduğu vurgulanmıştır - TKY' nin tüm boyutlarına etki yaptığı ve özellikle katılımı ileri düzeyde pozitif yönde etkilediği ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla mevcut çalışma kapsamında da, TKY kavramının katılım alt boyutu ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişki/etki örüntüsü incelenmek istenmektedir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H9: Toplam kalite yönetiminin katılım alt boyutunun örgütsel öğrenme kabiliyeti üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

Mevcut çalışma kapsamında geliştirilen bu araştırma hipotezleri; toplam kalite yönetiminin ve alt boyutlarının, örgütsel öğrenme yeteneği ve alt boyutları üzerine anlamlı etkisi ele alınıp incelenirken SPSS ve AMOS istatistik programları ile teste tabii tutulmuştur.

#### D. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ ve VARSAYIMLARI

Örgütler; hızlı bir değişim içerisinde olan ve sabit olmayan bir çevre ile var olmaktadır. Dolayısıyla hem iç hem de dış çevreleri bu değişimin “sürekli” etkisi altındadır (Robins ve Judge, 2013: 578- 579; Zaptıoğlu Çelikdemir ve Tüker Pakel, 2019: 432- 434). Dolayısıyla yaşamakta olduğumuz teknoloji ve bilgi çağında değişim

çok hızlı gerçekleşen bir olgudur ve bu durum iş hayatı başta olmak üzere, bireysel ve örgütsel düzeydeki tüm süreçlerden ayrı düşünülemez. Dolayısıyla örgütlerin bütünü harmonik olarak bilgi alışverişinde bulunması ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak mükemmellik yolunda ilerlemesi felsefesi üzerine temellenen toplam kalite yönetimi kavramı ile bireysel öğrenmekten ziyade örgütü bütün bir canlı olarak görüp bireysel öğrenmeleri adeta bir hücre haline getirerek örgütün harmonik olarak bir bütün halinde öğrenebilmesi kabiliyeti üzerine temellenen örgütsel öğrenme yeteneği kavramları önem kazanmaktadır. Kemenade ve Hardjono (2019)' ya göre toplam kalite yönetimi kavramı, bütün değişen çevre koşullarına rağmen evrim geçirerek güncelliğini koruyan ve örgütlerin yeni çağın paradigmasını yakalamasında önem arz eden bir felsefedir.

Öte yandan gerçekleşen durum ile istenen durum arasındaki mesafeyi kısaltma yöntemi olarak da tanımlanan (Argyris ve Schön, 1978: 17-20) örgütsel öğrenme; tıpkı TKY gibi örgütlerin değişen çevre koşullarına sadece örgüt içerisindeki bireyler bazında değil bir bütün halinde örgütsel olarak adapte olmalarında öne çıkan bir örgütsel olgudur. Ancak örgütsel öğrenme konusunda daha birçok tanım ve farklı çalışma alanı kullanılmıştır. Norveç Nord Üniversitesi'nden Örtenbald' ın da 2015 yılında belirttiği gibi bu konu hakkında derin bir yazın oluşmuştur. İlgili yazında oluşmuş olan bu birikim; sabit kalmaktan ziyade içerisinden çıkardığı alt başlıklar ya da üretilen benzer kavramlar sebebiyle zamanla evrimini sürdürmekte ve güncelliğini de korumaktadır (mevcut çalışma kapsamında ele alınan örgütsel öğrenme yeteneği kavramının yanı sıra örgütsel öğrenme kültürü de ilgili yazında yer bulmaya başlayan bir kavramdır. Pantaouvakis ve Bouranta (2017) çalışmalarında bu kavramı liman işletmeleri bağlamında ele almışlardır).

Diğer taraftan örgütsel öğrenme yazınında – her ne kadar değişimin bir gerçeklik olduğu günümüzde, önemini koruyan bir husus olsa dahi- öğrenen örgütler konusunun diğer kavramları nispeten gölgede bıraktığı ve bu yüzden o kavramların yeteri kadar işlenmemiş olduğu görülmektedir (Tepeci ve Koçak, 2005: 383). Oysa daha basit bir ifadeyle «öğrenen örgüt» olmak nispeten idealize edilmiş ve ulaşılmaya çalışılan hedef bir kavramı ifade ederken; örgütsel öğrenme tabiri caizse bir yeteneği, örgütün bir bütün olarak öğrenebilme yeteneğini ve ayrıca öğrenen örgüt olma yolunda faktörlerden birisini ifade etmektedir. Dolayısıyla nispeten gölgede kalmış gibi duran örgütsel öğrenme

yeteneği konusu ele alınarak bu husustaki bilgi birikime katkı sağlanması da amaçlanmaktadır.

Her ne kadar hem toplam kalite yönetimi hem de örgütsel öğrenme alanlarında çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da teknik terakkinin yanı sıra örgütün tümünü kapsayan bütüncül bir bakış açısına sahip olarak insan kaynaklarının da geliştirilmesini amaçlayan TKY (Koçoğlu vd., 2011: 77) ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkinin keşfedilmesine yönelik ilgili yazında fazla çalışma mevcut değildir. Özellikle de Türkçe yazında bu konuya ilişkin yeterli çalışmanın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu doğrultuda mevcut iki kavram arasındaki ilişkiyi alt boyutlarıyla ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın yazına katkı sağlayacağı ve bu katkının önem arz ettiği düşünölmektedir. Ayrıca yazındaki bu boşluğu doldurmaya yönelik başka çalışmalar yapılması da önerilmektedir

Ayrıca çalışma kapsamında hava seyrüsefer çalışanlarının yani hava trafik kontrolörlerinin ele alınmış olması bu çalışmanın ayrı bir önemini ortaya koymaktadır. Öncelikle hava seyrüseferinin ve hava trafik kontrolörünün ne olduğunu tanımlamamız gerekmektedir. Türkiye hava seyrüsefer hizmetleri sağlayıcısı kuruluş olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi' ne göre hava trafik hizmeti; "uçuş ve yer emniyetini arttırmak ve uçuşların akıcı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için hava seyrüsefer birimleri tarafından, gerçek zamanlı olarak, havacılara sağlanan hizmettir". ATS terimi bir kısaltmadır ve Air Traffic Service kavramının İngilizce'den Türkçe' ye karşılığıdır. Sivil Havacılık Otoritesi (CAA) tarafından yayınlanan Annex 11 dökümanına göre hava trafik hizmeti özet olarak; yerdeki ve havadaki hava araçlarının birbirleri ile çarpışmasını ya da birbirini etkileyebilecek derecede yakın geçmesini (airprox) önlemek, yerde hava meydanının manevra sahası (havaalanının uçakların kalkış, iniş ve taksi yapması için kullanılan bölümleri) içerisinde hava araçları ve diğer taşıt ya da nesnelerin çarpışmasına mani olmak, hava trafiğinin düzenli ve hızlı ( kurallar dahilinde) olmasını sağlamak, uçuşların verimliliği ve güvenliği için tavsiye ve bilgi sunmak, arama-kurtarma faaliyetlerine (search&rescue) gereksinimi olan hava araçlarını gerekli yerlere bildirmek ve eşğüdümün sağlanmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu görevlerin icra edilmesi esnasında farklı birimler ile çeşitli düzeylerde (örnek vermek gerekirse; bir hava trafik kontrol ünitesi aynı anda hem manevra sahasında hareket eden bir follow-me aracı

ile hem inişe gelen çeşitli performanslardaki hava araçları ile hem de komşu ülke hava seyrüsefer ünitesi ile koordinasyon halinde olabilmektedir) yoğun bir koordinasyon söz konusudur. Türkiye'deki hava seyrüsefer hizmetlerini sağlayan ilgili kurum Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir.

Hava trafik kontrolörleri ise hava trafik hizmetlerini sağlama kapsamında; Türkiye hava sahası kapsamında iniş veya kalkış yapan ya da transit geçen hava araçlarını kontrol ederler. Kule, yaklaşma ve saha kontrol olmak üzere üç farklı tip hava sahasında hizmet vermektedirler. Yere en yakın birim olan kule kontrol; bir havaalanında – apron da dahil olmak üzere- ve havaalanının çevresinde gökyüzündeki sorumluluk sahasında (CTR) bütün hava araçlarını yöneten ve bu hava araçlarının sorumluluk sahasının terk etmelerine dek kadar kontrolünü sağlayan birimdir. Kule kontrolün bir üstündeki yaklaşma kontrolün sorumluluk sahası, bir ya da birden çok havaalanı barındırır. Yaklaşma kontrolörü de hem o meydanlara iniş, kalkış yapan hem de bu kontrol sahası içerisinden direk geçen hava araçlarını kontrol eden birimdir. Kontrol ettikleri hava sahasında (TMA) o anki hava araçlarının sayı ve konumuna göre çok sayıda varyasyonu uygulamaya koyabilmektedirler. Yaklaşma kontrolün bir üstünde yer alan saha kontrol ünitesi de tüm ülke hava sahasında yaklaşma ve kule kontrol sorumluluk sahasları haricindeki tüm alanı kontrol eder. Açıklandığı üzere hava trafik kontrolörleri birbirleri ile iç içe geçmiş ya da birbirleri ile komşu olan sorumluluk birimlerini yönetmektedirler. Dolayısıyla mevcut çalışmada ele alınan hem toplam kalite yönetimi hem de örgütsel öğrenme yeteneği kavramlarının bütüncüllüğü esas almaları sebebiyle (Aljaffan, 2017:23) uygun bir araştırma bağlamı oluşturdukları düşünülmüştür

Diğer taraftan belki de toplam kalite yönetimi anlayışının üretim temelli bir felsefe olmasından ötürü - sadece hava seyrüsefer ya da hava trafik alanları ile ilgili değil, havacılığın diğer operasyonel alanları ile ilgili dahi yazında yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır (süreçlerin nispeten üretim süreçlerine benzetilebileceği ve esnekliğin az olması sebebiyle süreçleri daha katı olduğu havalimanı işletmeciliği ya da uçak üretimi sektörleri haricinde). Ulusal Tez Merkezi incelendiğinde havacılığın operasyonel alanıyla ilgili Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden Mehmet Ertürk tarafından 2004 yılında Konya Ana Jet Üssü'nde TKY uygulamalarını konu alarak hazırlanan doktora tezi haricinde başka bir teze rastlanılmamıştır. Oysa ki özellikle son

yıllarda Uluslararası Havacılık Örgütü ICAO'nun üye seyrüsefer kuruluşlarında kalite yönetim sistemi kurulması yönündeki regülasyonları ve ICAO bağlayıcı dökümanı Annex 15' te bunu deklare etmesi neticesinde bu yönde bir ihtiyaç hasıl olmaktadır. Dolayısıyla yazında havacılığın operasyonel alanı ve hava seyrüsefer teşkilatlarında toplam kalite yönetimi anlayışı ve uygulamaları konusunda bir boşluk bulunmaktadır.

Mevcut araştırmanın önemini özetle ifade etmek gerekirse; çalışma sonuçları ışığında hem teorik hem de pratik alanlarda önemli ölçüde katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

İlgili yazına katkıda bulunacağı düşünülen kavramsal katkılar ise şöyle özetlenebilir. TKY ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkinin incelenmesinde ve hava seyrüsefer işletmeleri bağlamında TKY ile ilgili çalışmalar hususunda yazındaki boşlukların doldurulmasına katkı sunulması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında, hem TKY hem de – bir nevi öğrenen örgüt konusunun gölgesinde kalan (Örtenbald, 2015) - örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili yazına katkı sunulması amaçlanmaktadır. Mevcut çalışma ile sunulan katkıların bu hususta önem arz ettiği düşünülmektedir.

Pratik alanda ise; hem ilgili zorunluluklardan ötürü kalite gerekliliklerini ve TKY sistemlerini hayata geçirmeleri zorunlu olan hem de yaptıkları iş gereği sürekli güncelliklerini koruma gerekliliğinden dolayı örgütsel öğrenme yeteneğine önem göstermesi gereken hava seyrüsefer kuruluşlarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu nedenle, öne sürülen kavramsal çerçevenin Türkiye hava seyrüsefer kuruluşu bünyesindeki hava trafik kontrolörleri bağlamında analiz edilmesi önemli bulunmaktadır.

Mevcut çalışmada, hava trafik kontrolörlerinin toplam kalite yönetimi uygulamaları ve örgütsel öğrenme yeteneği algıları arasındaki ilişki/etki örüntüsü ülke bütünündeki hava trafik kontrolörleri bağlamında incelenmiştir. Bu kapsamda -önceki paragraflarda da değinildiği üzere- mevcut çalışmanın hem ilgili yazına hem de pratik alana katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak bu katkılar için mevcut çalışma sonucunda ulaşılan güvenilir ve geçerli sonuçlar, yine mevcut çalışma kapsamında çeşitli varsayımların da kabulüne bağlı bulunmaktadır. Aşağıda bu varsayımlara yer verilmektedir.

- Araştırmaya katılan katılımcıların anket formunda yer alan ölçek ifadelerini doğru algıladıkları ve yine aynı şekilde doğru yanıtladıkları,
- Örneklemin araştırma evrenini temsil etme gücünün olduğu,
- Araştırma yönteminin ve ölçeklerin mevcut araştırmanın problemine ve amacına uygun olduğu,
- Araştırma kapsamında uygulanan istatistiki analiz ve tekniklerin mevcut araştırma amacına uygun olduğu,

Bu bölümde mevcut araştırmada ele alınan problemin amacı, önemi ve kuramsal alt yapısı ele alınmıştır. Bu kapsamda ilerleyen bölümlerde araştırma probleminin kavramsallaştırılmasına ilişkin ele alınan ilişki ve etkiler incelenektir. İlgili yazında yer alan görgül araştırmaların bulguları da ele alınıp açıklanmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YAZIN İNCELEMESİ

Mevcut çalışmada yazın incelemesi üç ana bölümden oluşmaktadır. Bu bağlamda araştırma problemi kapsamında ele alınan değişken ve kavramların akademik yazına dayalı olarak nasıl tanımlandıkları, kavramsallaştırıldıkları ve ölçüldükleri incelemeye tabi tutulmuştur. Sonuncu yani üçüncü bölümde ise araştırma kapsamında öngörülen ilişki ve etkileri incelemiştir. Sonrasında araştırma kapsamında öngörülen ilişki ve etkileri incelemiş olan görgül araştırmaların bulguları ele alınmıştır. Bu sayede araştırma problemi, savları ve öngörülen ilişki-etki örüntüsü, mevcut bulunan ampirik bulgular açısından değerlendirilmiştir.

Bu çalışmadaki kavramlar arasındaki ilişkiyi ve etkilerini çeşitli bağlamlarda ele alan yazındaki çalışmalar ele alınmıştır. Bu çalışma kapsamında Toplam Kalite Yönetimi ve alt boyutlarının ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve alt boyutları üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu etkiyi ele alış, araştırma sonucu ulaşılan bulgular açısından ele alınmıştır.

#### I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Ülkemizde kalite standartlarından sorumlu devlet kurumu olan TSE açısından kalite; bir ürün veya servisin mevcut veya olası gereksinimleri karşılayabilmesi kapsamındaki özelliklerinin bütünüdür. Diğer taraftan toplam kalite yönetimi kavramı ise, örgütün bütünü bu sürece harmonik olarak katılımı üzerine temellenmiştir. Bu bölümde TKY'nin tarihsel gelişimi, felsefesi, tanımı ve kavramsallaşması ele alınıp incelenmiştir.

## A. KALİTE KAVRAMI

Toplam kalite kavramını tanımlamadan önce bu kavramın çıkış noktası olan “kalite” yi tanımlamak gerekmektedir.

Kalitenin günümüz parametrelerinde modern bir kavram olarak gelişmesi sanayi devrimi ile birlikte 19. Yüzyılda gerçekleşmiştir (Özevren, 1997: 14-18). Ancak kalite düşüncesi ile ilintili kayıtlar İlk Çağ’a, MÖ. 2150 yılına dek uzanmaktadır (Yatkın, 2014: 5). Daha sonraki dönemlerde de Mezopotamya’da hüküm süren Babil Kralı Hammurabi, hazırladığı kanunnameye belirli mal ve hizmetler için o döneme uygun kalite standartları getirmiş ve buna uymayanlar için çeşitli cezalar düzenlemiştir. Diğer bir ifadeyle kalite kavramının temellerini, insanlık medeniyet tarihinin yeşerdiği ilk kayıtlarda dahi bulabilmek mümkündür.

Sanayi devrimi ile beraber kalitenin gelişimi ele alınacak olunursa, üreticilerin ürettikleri ürünlerine markalarını yerleştirmeleri söz konusudur. Öte yandan Frederick Winslow Taylor’ un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile geliştirdiği anlayış da kalite hususunda katkıda bulunmuştur. Sanayi devriminin ardından kalitenin gelişim sürecini tarihsel olarak ele aldığımızda da çeşitli dönemler göze çarpmaktadır. Başlangıçta üretilen ürünlerin müşteriye sunulmadan son olarak kontrol edilmesi temelini esas alan muayene yaklaşımı, son kontrol anlayışına ilave olarak ara kontroller ve giriş kontrolünü de içeren bir sürecin yönetimi olarak açıklanabilecek istatistiksel kalite kontrol yaklaşımı, ardından süreçlerin tümü hususunda güvence verilmesi anlayışını yansıtan kalite güvencesi yaklaşımı ve en son olarak da toplam kalite yönetimi yaklaşımı gelişmiştir (Efil, 2016: 13-18).

Daha önce de dile getirildiği üzere derin bir tarihi geçmişin ürünü olan kalite kavramının tanımlanması hususunda ilgili yazında çeşitli yaklaşımlar mevcut bulunmaktadır.

Kalite kavramı hususundaki temel tanımlar esas alınacak olursa;

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)’ ne göre; bir mal veya hizmetin bir gereksinimi karşılayabilme hususunda sahip olduklarının (fiziksel ya da fiziksel olmayan toplam) tümüdür.



Kalite standartlarını belirleyen ISO' nun tanımlamasına göre ise; bir ürün ya da servisin belirlenmiş olan veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğini oluşturan tüm özellikleridir.

EFQM ödüllerinin mimarı Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı' na ise kalite kavramını, bir mal ya da hizmetin bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini oluşturan özelliklerinin bütünüdür.

Görüldüğü üzere güncel kalite tanımları da salt son ürün odaklı olmaktan ziyade bütüncül bir yaklaşım sergilemektedirler. Bu da kalitenin bütüncül olarak ele alındığı TKY anlayışını öne çıkartmaktadır. TKY anlayışının öncüllerinin kalite tanımlamaları da mevcuttur.

Ishikawa' nın anlayışına göre (1985) kalite; bir ürün ya da hizmetin en verimli ve kullanışlı şekilde müşteri hizmetlerini karşılayabilmesidir. Ayrıca (TKY anlayışının bütüncüllüğü ile paralel olarak) kaliteyi dar bir alana sıkıştırmamıştır. Ürün ve hizmet kalitesinin yanı sıra; iş kalitesi, bilgi kalitesi, insan kalitesi, iş bölümü kalitesi, sistem kalitesi ve hedef kalitesi gibi kalite türlerinin de olduğuna değinmiştir.

Deming'e göre (1986) kalite; bir ürün ya da hizmetin amacına uygun olma ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme derecesidir.<sup>6</sup>

Juran' a göre (1989) kalite; bir ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme ve müşterileri tatmin edebilme derecesidir. Her ne kadar kalite zihinlerde fazladan masraf olarak yankı bulsa da, aslında yüksek kalite maliyetlerde optimizasyonu beraberinde getiren bir unsurdur.

Kalite kavramının tanımlanmasında yaklaşımlar; kalitenin tanımlanamayacağı ancak hissedilebileceği anlayışı, kalitenin ürüne dayalı olarak kesin ve ölçülebilir olarak ele alındığı yaklaşım, kaliteye kullanıcı açısından yaklaşım kullanıma uygunluk olarak ele alan yaklaşım, kaliteyi imalat bakış açısıyla ele alıp ürün gerekliliklerine uygunluk temeline oturmuş yaklaşım ve son olarak değer yaratan kalite anlayışı sadece ürün ve

---

<sup>6</sup> Bu tanımlama da Toplam Kalite anlayışına ulaşmada önemli bir etmen olan, örgütün amacının müşteri odaklılıkla örtüşmesinin etkisi görülmektedir.

hizmet özelliklerine odaklanmaktan ziyade arzu edilen performans ve uygunluğun kabul edilebilir bir fiyat ile sunumunu ele alan yaklaşımdır ( Efil, 2016: 2-3).

Kalite kavramının toplam kalite yönetimi anlatışına evrildiği süreçleri özetle ele almak gerekirse; muayene temelli kalite anlayışı 19.yy. sanayi devrimi ve onun getirdiği sosyo-ekonomik sistem ile başlamıştır. Frederick Winslow Taylor'ın<sup>7</sup> bilimsel yönetimin öncülüğünü yapması ve Henry Ford'un hareketli montaj hatlarıyla yeni bir dönem açılmış ve dolayısıyla muayenecilik gelişmiş ve muayene yapanlar yapılan işlerin kontrolünü gerçekleştirip ve hataları tespite yönelmişlerdir (Taşkın, Ekici, 2008: 18). 1920'lerde ise kalite kontrol sistemi yer almaya başlamıştır. Kalite kontrolünün son kontrol ile sınırlı kalmayıp ara kontrol ve giriş kontrolüne uzayan bir süreç halini almasıyla istatistikî kalite kontrol olarak adlandırılmıştır. Bazı standartların geliştirilmesiyle istatistiki kalite kontrol yaklaşımı oluşmuştur (Efil, 2016: 16). 2. Dünya Savaşı ve savaşın zorlukları, kalite anlayışının ilerlemesinin hızlanmasına sebep olmuştur. Savaş ortamında üretilecek ürünlerin hammaddelerinin geri gönderilmesi çok zor bir durumdur. Ayrıca savaş ortamında hayati ürünlerde gözlemlenebilecek aksiliklerin hayati bedelleri olabilmektedir. Dolayısıyla bu duruma kalite güvence sistemleriyle çözüm aranmıştır. Kalite güvencesi tüketicilerin belirli bir kalitede ürün ya da hizmeti güven içinde alabileceği ve uzun zaman kullanabileceğine olan güveni sağlaması üzerine temellenmiş bir yaklaşımdır (Taşkın ve Ekici, 2008: 20). İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ise Deming ve Juran gibi Amerikalı kalite uzmanlarının yönlendirmesiyle Japonların uygulamaya koydukları kalite kontrolü daha sonraları "Toplam Kalite" veya "Toplam Kalite Yönetimi" olarak isimlendirilmiştir (Efil, 2016: 16). TKY' nin kurucu babası William Edwards Deming kendi ülkesi ABD' de fikirlerine uygulama alanı bulamayınca farklı coğrafyaları denemiştir. Bunlardan birisi de ülkemiz Türkiye' dir. Ancak Türkiye' den red cevabı almıştır. Nihayetinde düşünce tohumlarını Japonya' da filizlendirebilmiştir ve TKY anlayışının başlangıç noktası Japonya olmuştur. Bu kavram ve gelişimi, mevcut çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

---

<sup>7</sup> Frederick Winslow Taylor'un "bir işin en verimli şekilde yapılması "esasına dayanan yaklaşımı, TKY' nin de esaslarından birisi olan ve süreçlerin iyileştirilmesini amaçlayan "süreç yönetimi" nin öncülü olduğu söylenebilir. TKY' nin Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'ndan farkı; bir işi süreçlere bölüp o süreçleri en verimli hale getirdikten sonra çalışanlarını sadece kendi süreçleriyle soyutlamayarak onları tekrar örgüt bütününde bütüncül olarak bakmaya teşvik etmesidir.

Muayene yaklaşımından toplam kalite anlayışına giden bu evrim süreci (Efil,2016: 50-55) Tablo 2.1.'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.1.** Kalite Yaklaşımlarının Evrimi

<b>Yaklaşım</b>	<b>Özelliği</b>
Muayene Yaklaşımı	Sonuç ve son üründe hata tespiti odaklı
İstatistiki Kalite Kontrol	Sadece son ürün odaklı olmaktan ziyade giriş kontrolü ve ara kontroller
Kalite Güvencesi	Kalite anlayışına üretim alanı haricinde de yer verilmesi, sistematik denetim
Toplam Kalite	Kalite düşüncesinin örgütün tamamına bütüncül olarak yayılması

## B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Bir önceki bölümde de açıklandığı gibi kalite kavramı; çıktılara odaklanan muayene yaklaşımı, kalite kontrol ve kalite güvencesi anlayışlarını geçtikten sonra kalite anlayışını işletme geneline yayma temeli üzerine kurulu “Toplam Kalite Yönetimi” boyutuna ulaşmıştır.

Kalite konseptini bir kalite kontrol ya da muayene olarak ele alan yaklaşımın tersine işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla birlikte bütüncül olarak ele alan toplam kalite yönetimi hususunda çeşitli tanımlamalar mevcuttur.

Britanya Standartlar Enstitüsüne göre TKY, bir örgütü amaçları doğrultusunda insan ve malzeme kaynaklarını en efektif biçimde örgütlemesine dayanan yönetim felsefesidir (Hoyle, 2007: 200).

Uluslararası Standartlar Teşkilâtı ISO 8402’ ye göre ise örgütün ve toplumun tüm paydaşlarının menfaati doğrultusunda müşteri tatminini esas alan uzun dönemli başarıyı esas alan kalite temelli bir yönetim felsefesi ve yaklaşımıdır. Amerikan Savunma Bakanlığı’na göre ise Amerikan Savunma Bakanlığı bünyesinde toplam kalite yönetimi her örgütsel seviye ve sorumluluk alanında sürekli ilerleme stratejisidir. TKY yaklaşımı; Deming, Duran, Ishikawa gibi bu anlayışının kurucuları sayılabilecek isimlerin

çalışmalarını temel almaktadır. <sup>8</sup>Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne göre ise TKY ilk olarak kalite artırımına ilişkin bir yönetim tarzını tanımlamak için kullanılmıştır. Ancak sonrasında TKY bu tanımın ötesine geçmiştir. Kısaca müşteri tatmini ile uzun dönemli başarıya odaklanan bir yönetim stilidir.

Amerikan Kalite Derneği (ASQ)' ne göre TKY, örgütün tüm bileşenlerinin sürekli gelişim, ürün, hizmet ve kültüre katılımları üzerine temellenen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın metodları Edwards Deming, Philip Crosby, Armand Vallin Feigenbaum<sup>9</sup>, Joseph Moses Juran, K Ishikawa gibi liderlerin çalışma ve bulgularında mevcuttur. Bu tanımlarda da görüldüğü gibi Edwards Deming, Kaoru Ishikawa ve Joseph Duran gibi isimler TKY açısından önemli isimlerdir ve TKY'nin tarihsel gelişimini ve felsefesini ele alırken bu isimler odak noktada yer almaktadır. Kısaca TKY; müşteri ihtiyaçlarının karşılanması hususunda kalite gerekliliklerini esas alan bir yönetim yaklaşımının, tüm çalışanların katılımı anlayışı üzerine temellenen sistematik bir yaklaşım ile inşa edilmesidir. Bu kapsamda süreçlerin tümünde bütün çalışanların katılımı esastır. Örgütün bütününde bileşenlerin düşünce ve hedefleri kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütün tüm hiyerarşik kademeleri ve çalışanların hepsi kaliteye dahil edilmeye çalışılmaktadır (Efil,1995: 29).

Dolayısıyla toplam kalite yönetimi; mükemmeliyete ulaşmak için örgütün bütününe kapsayan prensipleri ve uygulamaları içeren bütüncül bir felsefesi (Dahlgaard-Park, 2011; Bouranta, Psomas, Suárez-Barraza, Jaca, 2019: 893) olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifadeyle TKY; uzun dönemli olarak müşteri tatminini yakalamaya, hem kendi çalışanları ve hem de toplum için yarar sağlamayı amaçlayan bir yönetim modelidir ve çalışanların harmonik olarak katılımına dayanır.

Görüldüğü üzere; Deming ve Juran tarafından (kendileri de Amerikalıdır) Japonya sanayisi – özellikle imalat sanayisi- üzerinde geliştirilmiştir. Ardından ABD'de ve daha sonrasında da İngiltere'de kendisine yer bularak küreselleşmiştir. Günümüzde artık tüm Dünya' da kabul gören bir yönetim anlayışı haline gelen toplam kalite yönetimi; (Cafoğlu, 1996: 16) yapılan tanımlamalarda da bu özelliğini göstermektedir. TKY

---

<sup>8</sup> <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a355612.pdf>

<sup>9</sup> Armand Faigenbaum; kalite maliyetlerini temel alan PAF Modeli geliştirerek TKY yazınında kendine ait önemli bir yere sahip olmuştur.

kavramına yönelik tanımlama yaklaşımları (ilk ortaya atıldığı imalat sektörü olmasına rağmen) herhangi bir sektör ya da (kurucu babaları ABD vatandaşı ve çıkış yeri Japonya olmasına rağmen) herhangi bir coğrafya ya da (ilk ortaya atıldığı dönem 2. Dünya Savaşı sonrası olmasına rağmen) herhangi bir zaman dilimi ile sınırlı olmadan tanımlama yapmışlardır.

Günümüzde de TKY anlayışını yansıtan ISO standartları, Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Mükemmellik Modeli), Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Deming Ödülü gibi küresel çaptaki uygulamalar mevcut bulunmaktadır. Bunlar adeta TKY' nin küresel çaptaki yansımaları gibidirler. Voon Hsien Lee' ye göre (2016: 84- 85)<sup>10</sup> bu durum TKY anlayışının zaman içerisinde geçirdiği evrimin göstergesi olduğu gibi gelecekte de zamana ayak uydurma potansiyeli taşıdığı önemli bir işarettir.

### C. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BOYUTLARI

TKY anlayışının uygulanmasında adeta enstrüman niteliğinde uygulamalar ve prensipler söz konusudur. TKY kapsamında uygulamaları şekillendiren anlayışlar müşteri odaklılık, eğitim, liderlik ve üst yönetim desteği, katılım ve takım çalışması ve sürekli iyileştirme olarak sıralanabilir.

#### 1. Müşteri Odaklılık

İlgili yazında yapılan çalışmalarda müşterilerin demografik özellikleri kadar aldıkları hizmetin kalitesinin de gösterdikleri reaksiyonda etkili olduğu bulunmuştur (Işın ve Altıntaş, 2010: 69 – 71). Dolayısıyla müşteriye kalite bağlamında odaklanmak önem arz etmektedir. Temel düzeyde kavramsallaştırmak gerekirse de müşteri; Taşkın ve Akat'a göre (2012: 1-2); ürün ya da hizmet satın almak için bir bedel ödeyen ya da ödeme potansiyeline sahip olan kişidir. Miktarı ve çeşitliliği artış içerisinde olan ihtiyaç, istek ve zevkler; işletmelerin müşteri odaklı bir anlayışa sahip olmasına neden olan önemli bir etmendir.

Müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanabilmesi ile kalite güvencesinin sağlanması rekabet etme gücünün geliştirilmesinde önemli bir etkidir. İşletmeleri

---

<sup>10</sup> Voon Hsien Lee (2016) her ne kadar Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü' nü (kendi çalışmasında da Malcolm Baldrige modelinden esinlenmiştir) öncelleyip olsa da diğer sayılan uygulamaların da önemini vurgulamıştır.

başarılı olabilmesinde bu politikaların başarılı uygulanabilmesinin önemi büyüktür. TKY felsefesi de tek taraflı bir arz sunumundan ziyade müşteriye okuyup ona göre strateji geliştirmeyi esas almaktadır. Dolayısıyla işletme yönetimini bu konuda “müşteri odaklılık” kavramını öncelikle (Efil, 2016: 158). Bir diğer ifadeyle müşteri odaklılık kapsamında, bir örgütün katı bir örgüt yapısına hapsolmesinden ziyade gerek iç gerekse de dış müşterilere odaklanması söz konusudur. Bu odak çerçevesinde esneklik kazanılmaktadır.

Ayrıca küresel anlamdaki hızlı değişimler ve bunun getirisi olarak pazar değişimleri; bu değişimi yakalamanın elzem olmasını gerektirmektedir. Müşteri odaklı anlayış TKY felsefesinin oluşumundaki altyapı unsurlarındandır. Dolayısıyla TKY; müşteri temelli kalite anlayışını benimseyerek, küresel değişimi ve beraberinde getirdiği dinamik pazarlardaki yoğun rekabeti göz önünde tutup ayak uydurabilir (Tekin, 2011: 54-56). Bir diğer ifadeyle müşteri odaklılık; bir örgütün değişimi yakalamada ve çevresini anlamasında önemli bir enstrümandır. TKY’ nin değişimi yakalamada olumlu etkisi olduğunu ele alan yakın tarihli çalışmalar da (Haffar vd., 2019; Kemenade ve Hardjono: 2019) yazında mevcuttur.

Ek olarak unutulmamalıdır ki; TKY yaklaşımının esas başlangıç noktası – daha sonra sistem yaklaşımının tesiriyle örgütleri sistem olarak görmeye başlamış ve sonrasında da sürekli evrim içerisinde olarak zamanın ruhunu yakalamıştır- müşteri odaklı olabilmektir (Eren, 2015: 57). Bir diğer ifadeyle müşteri odaklılık kavramı, TKY’ nin ilk çıkış noktasına, düşünce iklimindeki ilk filizine işaret etmektedir.

Öte yandan TKY anlayışı müşteri kavramını dar bir çerçeveye sıkıştırılmaz ve sadece “o işletmenin ürün ya da hizmetini satın alan bir dış paydaş” olarak indirgemez. Bütüncül ve mükemmeli arayan bir yaklaşımla örgütün birbiriyle entegre birimlerinin de birbirini müşteri olarak görmesi yaklaşımını esas alır. Bir diğer ifadeyle müşteri kavramı sadece örgüt dışı bir unsur değildir, örgüt bileşenlerini de kapsamaktadır. Bu kapsamda örgüt bünyesindeki her bir birim diğerinin ihtiyaçlarının tatmini odaklı çalışacak ve mükemmellik hususunda önemli bir basamak atlanmış olacaktır. Bu kapsamda müşteri kavramı; hem işletme içi hem de dışını kapsayacak bir şekilde” iç” ve “dış” müşteri şeklinde ele alınabilir.

### *a. İç Müşteri Kavramı*

Müşteri denildiğinde zihnimize oluşan ilk imge genelde dış müşteri kavramı olarak da ele alınan örgüt haricindeki müşteriler olmaktadır. Ancak TKY bu kapsamda alışıldandan daha farklı ve daha geniş açılı bir yaklaşım sergilemektedir. TKY, örgüt bileşenlerini de bir müşteri olarak görür ve tüm paydaşlara odaklanır. Bu kapsamda her bir bileşenin diğerini denetlemesi, bileşenlerin birbirlerine odaklanması söz konusudur.

İç müşteri olgusu – daha doğrusu işletme içerisinde paydaşlara da bir müşteri gibi özen gösterme düşüncesi- TKY felsefesinin yapı taşlarından. Bu kapsamda temel düşünce, örgüt bünyesindeki tüm birimlerin müşteri-tedarikçi ilişkisi inşa etmeleridir (Yazıcı, 2001: 173 – 176). İç müşteri tatmini; fiziki çevre şartları, iletişim sistemi, ücret, ödül vs. gibi motivasyon kaynaklarına ve yönetimin tutumuna bağlı bulunmaktadır. (Saran, 2004: 87- 88). Bir diğer ifadeyle; örgüt içerisinde çeşitli kademelerin, birimlerin ve paydaşların birbirini adeta müşteri gibi görmesidir. Aynı örgütün içerisinde yer almanın getirdiği rehavetten ziyade paydaşlar, birbirine sundukları girdilerde tıpkı dış müşteriye sunmuşçasına kalite düzeyi yakalamayı hedeflemektedir. Örgütün tüm paydaşlarının birbirine sundukları girdilerde kalite düzeyini yakalamayı hedefledikleri bu “iç müşteri” kavramı, kalite anlayışını klasik bir kalite kontrol ve muayene sistemi olmanın ötesinde örgütün bütünü tarafından harmonik olarak benimsenmiş bir felsefe olarak anlaşılması (çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de değinileceği üzere bu hususta katılım ve üst yönetimin katılımı boyutları da önem taşımaktadır) üzerine temellenen TKY için önem arz etmektedir.

İç müşteri anlayışının bir diğer yönü de “denetim” dir. Örgütün paydaşları; birbirini adeta bir müşteri olarak gördüğü için birbirini denetleme bilincine de sahip olmaktadır. TKY'nin bir kalite kontrol sistemi olmaktan öte bütüncül bir yönetim anlayışı olması paydaşların optimum verimliliğine ve etkinliğe ulaşılmasında “iç müşteri” kavramına önem kazandırmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse; yine TKY felsefesi kapsamında ele alınabilecek 6 sigma yaklaşımında yer alan neredeyse sifıra yakın bir hata oranını yakalayabilmek adına tüm paydaşların birbirini adeta denetlediği bir yaklaşımın benimsenmesi gerektirmektedir. Bir diğer ifadeyle “iç müşteri” kavramı bir nevi TKY felsefesinin bütüncül bir şekilde mükemmeliyeti arayan anlayışının bir tezahürüdür.

### ***b. Dış Müşteri Kavramı***

Dış müşteri kavramı kapsamında ele alınan müşteri kavramı, işletme dışı paydaşları ifade eder. Bir ürün veya hizmetten en yüksek faydayı sağlamak ister. İç müşterilerin ürettiği mal ve hizmetleri tüketmektedir. Bu kapsamda ortak iletişim zemini ve dili inşa etmek iletişim neticesinde gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmek TKY' nin esaslarından (Ersen, 1997: 27). Kısacası dış müşteri kavramı aslında müşteri denildiğinde zihnimizde uyanan imge olan örgütün dışındaki müşterileri içermektedir.

Sonuç olarak TKY; hem iç unsurlarını hem de dış unsurları birer müşteri olarak görüp odaklanır. İlgili yazında genellikle iç ve dış müşteri kavramları müşteri odaklılık parantezi içerisinde ele alınmıştır. Ancak hem iç hem de dış müşteri kavramlarını birbirlerinden ayrı birer boyut olarak da ele alan çalışmalar da (Jimenez- Jiemenez vd., 2015) yazında yer almaktadır.

Öte yandan ilgili yazın incelendiğinde mevcut çalışma kapsamında incelenmek istenen ilişkiye benzer bir modeli ele aldığı halde herhangi bir ilişkiyi ortaya koyamayan bulgular elde eden çalışmalar da mevcuttur. Bilindiği üzere mevcut çalışma kapsamında ele alınıp sınanan hipotezlerden birisi olan H7, toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine olumlu yönde etkisi mevcut bulunduğunu öne sürmektedir. Ancak Lee vd. (2012) çalışmalarında TKY' nin müşteri odaklılık alt boyutu ile örgütsel öğrenme arasında herhangi bir ilişki ya da etki tespit edememişlerdir. Ama değinildiği üzere müşteri odaklılık TKY' nin temel unsurlarından birisidir. Dolayısıyla mevcut çalışmada TKY ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişki incelenirken müşteri odaklılık boyutu atlanmamıştır.

### ***c. Üst Yönetimin Desteği***

Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi TKY basit bir muayene ya da kalite kontrol sistemi olmaktan öte organizasyonun bütününi harmonik olarak kapsar. Dolayısıyla bütüncül bir yönetim sistemidir. Organizasyonun bütününi kapsadığı için de o organizasyonun tabiri caizse direksiyonunda bulunan üst yönetimin katılımı ve desteği TKY'de elzemdir. TKY anlayışının öncüllerinden olan Deming de (1986) üst yönetimin katılımının TKY için elzem olduğunu ifade etmiştir. TKY kapsamında üst yönetimin



reaktif olmaktan ziyade proaktif olması ve TKY uygulamalarının bütüncül hale gelmesinde bir nevi koro şefi rolü oynaması gerektiğini vurgulamıştır.

Öte yandan TKY, hiyerarşinin en altında bulunan çalışanların bile görüş ve önerilerinin ciddiye alınmasını ve paydaşların birbirini müşteri gibi görüp bir nevi denetlemesini de içerir. Bir diğer deyişle klasik yönetim anlayışı kapsamında tek yönlü oluşturulmuş klasik hiyerarşik iletişim kanallarının esnetilmesi ve yönetimde bulunan bazı yetkilerin ve gücün paylaşılması söz konusudur.

Ancak yönetim her zaman elindeki devretmek ya da iletişim kanallarının tek yönlülüğünü ve iletişim kanallarındaki hakimiyetini esnetmek istemeyebilir. Aslında bir yönüyle insanlık tarihi elindeki gücü paylaşma düşüncesini dahi istemeyen yöneticilerle doludur. Dolayısıyla yönetimin bu konuda olgunluk gösterebilmesi önem arz etmektedir. TKY anlayışı; üst yönetimin katılımı engelleyecek şekilde iletişim kanallarını tıkamasından ziyade aşağıdan yukarıya iletişim hususunda tüm örgüt çalışanlarını teşvik etmesini esas alır ( Erol, 2015: 61).

Öte yandan TKY düşüncesi bir nevi alışılmış kalıpların dışına çıkan bir felsefeyi içermektedir. TKY kapsamında örgütün tüm sisteminin değiştirilmesi söz konusudur. Bir diğer ifadeyle; TKY anlayışı aslında bir nevi sistem geliştirme sürecidir. Bu süreç kapsamında hem sistem değişimi süreci yaşanacak hem de bu süreç kültürel değişim mekanizmalarını harekete geçirecek ve geleneksel anlayış içerisinde bulunan düzeltme ve tek seferli üretim temelli anlayıştan ziyade önleyici ve sürekli olan ve örgütün tüm fonksiyon ve süreçlerine nüfuz eden adeta bir “Toplam Kalite Kültürü” yaratılması söz konusu olacaktır (Efil, 2016: 176 – 78). Dolayısıyla sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık gibi unsurların öncellendiği bu anlayışın örgüte yerleşmesi de zaman alacaktır ve kalıpların yıkıldığı ve örgütün bütüncül bir biçimde yeni bir forma ve anlayışa kavuştuğu bu süreç ancak üst yönetimin desteği ile mümkün olabilir.

TKY anlayışının adeta kurucu babası sayılan Josef M. Duran’ a göre ( 1989: 181) TKY’ de üst yönetimin ve desteğinin rolü özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir ( Efil, 2016: 177- 178):

- Kalite konseyi içerisinde yer almak,
- Kalite politikalarının oluşturulması sürecine aktif bir biçimde katılmak,

- Kalite hedefleri oluşturmak ve tüm örgüte iletilmesini sağlamak,
- TKY için gerekli örgütsel yapıyı kurmak,
- TKY sürecini sürekli olarak gözden geçirmek, denetlemek, hedeflere ulaşılması hususunda gerekli önlemleri almak,
- Örgüt çapında kalite eğitimi verilmesini sağlamak ve bu hususta kaynak tahsisini sağlamak,
- Üst yönetimin, sorunların çözümünde aktif olması,
- Etkin ve adil bir ödüllendirme sistemini tesis etmek.

## **2. Katılım**

Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi TKY sadece belirli bir birimin gerçekleştirdiği bir muayene ya da kontrol sistemi olmaktan ziyade organizasyonun bütününe kapsayan bir yönetim felsefesidir; dolayısıyla bütüncül bir yaklaşımın gereği olarak katılım önem kazanmaktadır. Üst yönetimin katılımı ve desteği bölümünde de değinildiği gibi örgütün bütünü kalıplaşmış bir sistemden ve hiyerarşik tek yönlü bilgi aktarımından ziyade TKY sürecine katılmaktadır.

Erkoç' a göre (2006: 281- 282) katılım; organizasyon bütünündeki çalışanların; sorunlara çözümlerin, süreçlerin ve örgütsel amaçlara ulaşılması doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesi faaliyetlerine katılmasıdır. Bu kapsamda çalışanların tümünün zihinsel gücünden istifade edilmesi söz konusudur (Erkoç, 2006: 282). Bu durum TKY' nin insan odaklı olmasıyla doğru orantılıdır (Tekin, 2011: 53). Çalışanların katılımı çağdaş yönetim düşüncesinin temellendiği unsurlardandır. TKY doğrultusunda çalışanların katılımı işaret edildiğinde ise örgüt bünyesindeki çalışanlarının tamamının fikir ve enerjisinden yararlanılması söz konusudur. Ancak bu durum hem kalıplaşmış iletişim kanallarında hem de kalıplaşmış yönetim sisteminde bir değişim demektir ve bu değişim pratikte uygulama zorlukları barındırır (Efil, 2016: 179). Gerek örgütün içerisinde bulunduğu toplumun kültürü, gerek örgütün kendi iklimi ve kültürü gerekse de kişisel güç ve tehdit algıları bu zorlukların temellerindedir. Benzer zorluklar TKY' nin ilk ortaya çıktığı yıllarda da yaşanmıştı. Daha önce de değinildiği üzere 2. Dünya Savaşı'ndan kötü bir halde çıkmış Japonya'da uygulanmıştır. Bu kapsamda Deming'in temellendirdiği TKY anlayışı, bütüncül yaklaşımıyla bütün ulus çapında adeta bir yaşam felsefesi haline getirilmek ve tüm paydaşlarda yaygınlaştırılmak istenmiştir. Bu hususta

– halkın saygı duyduğu ve tutucu değerlerin simgesi olarak da görülen- imparatorun halka seslendiği düzenli radyo yayınları bile yapılarak gerekli iklim ve kültür yaratılmak istenmiş ve bahsedilen zorluklar aşılmaya çalışılmıştır. Bunlar sayesinde çalışanların ve paydaşların katılımıyla, doğru işlerin ve doğru zamanda yapılması gibi bir alışkanlık haline getirilmiştir (Topal, 2000: 206).

Burada aslında “2+2=5” mottosunda yer alan harmonik bir bütünün aritmetik toplamdan daha büyük bir çıktı yaratacağı düşüncesi üzerine temellenen felsefenin yansımaları görülmektedir. Örgütün bir bütün halinde TKY uygulamalarına katılması hem işleyişi daha etkin hale getirecek hem de feedbacklerin daha etkin değerlendirilmesi olanağını sunacaktır. Bu kapsamda (bir nevi iç müşteri bölümünde ele de alındığı gibi) örgüt içerisinde herhangi bir aksaklık ya da problem potansiyelinin etkin tespiti mümkün olacaktır.

Örgüt içerisinde bütüncül katılımın sağlanması hususunda çeşitli TKY enstrümanları mevcuttur. Üst yönetim desteği alt başlığında da değinildiği gibi örgüt çalışanlarını katılıma teşvik edecek bir sistem kurmak ve kalite çemberleri bu enstrümanlar arasında sayılabilir (Erol, 2015: 60- 61). Kalite yönetim sistemleri sadece dokümantasyona sıkışmış olgulardan öte bu tür enstrümanları örgüte uyarlayan sistemler haline gelmelidirler. Mevcut araştırma bağlamında ele alınan Türkiye hava seyrüsefer sağlayıcısı kuruluş DHMİ, kurmuş olduğu kalite yönetim sistemi ile katılımı amaçlamaktadır.

Daha önce de değinildiği gibi bu çalışma kapsamında incelenecek örgütsel öğrenme yeteneği de örgütün tamamının bütüncül olarak öğrenme faaliyetlerine katılabilmesi üzerine temellenen bir kavramdır. Dolayısıyla TKY uygulamalarında katılım ile örgütsel öğrenme arasında doğrusal bir ilişki olacağını tahmin etmek zor değildir. İlgili yazın incelendiğinde bu ilişkiyi araştıran çalışmalar mevcut bulunmaktadır. Pozitif yönlü bu ilişki Şahin, Ramazanpor ve Amirsadrinin çalışmasında (2013: 2968-2969) ortaya koyulmuştur.

Diğer taraftan mevcut araştırma, hava trafik kontrolörlerini ele alıp incelemektedir. Avrupa hava sahası hava trafiğinden sorumlu üst kurum olan Eurocontrol

de katılıma işaret etmektedir. Bütün paydaşların aktif katılımının önemini vurgulamaktadır<sup>11</sup>.

Sonuç olarak TKY örgütün tamamını bütüncül olarak sürece dahil etme temeline dayanmaktadır (hatta onu bir “kalite yönetimi”nden ziyade toplam ön ekine kavulturarak “toplam kalite yönetimi” haline getiren de bir nevi bu temedir) çalışanların ve tüm paydaşların bu sürece katılımı üzerine temellenen “katılım” bu kapsamda önem kazanmaktadır.

### **3. Sürekli İyileştirme**

Sürekli iyileştirme, günümüzde TKY felsefesinin özünü oluşturan unsurlardan birisi haline gelmiştir ve örgütün bütüncül bir halde sürekli kendini gözden geçirmesi neticesinde (ki bu durum katılım bölümünde de ele alınmıştır) sürekli olarak iyileştirilmelerde bulunulmasını kapsamaktadır.

Sürekli iyileştirme anlayışının gelişimine bakılacak olursa süreç yönetimi anlayışında temellerinin bulunduğu görülebilir. Süreç yönetimi, İşleri süreçlere bölüp bu süreçleri en verimli hale getirme üzerine kuruludur. Süreç yönetimi; bir örgütün müşteri tatmini ve örgütsel başarı için süreçleri geliştirip yöneterek iş sistemi kurmak olarak tanımlanabilir ve operasyonel süreçlerle beraber yönetsel süreçler de dahil olmak üzere örgütteki tüm süreçleri verimliliğe kavuşturmayı amaçlamaktadır (Biazzo ve Bernardi, 2003: 150- 151). Bu kapsamda örgüt bütününde süreçlerin sabit kalması ve katılaşmasından ziyade bütüncül olarak sürekli sorgulanması ve iyileştirilmesini amaçlamıştır. Bu durum, sürekli iyileştirme anlayışının temelini oluşturmuştur. Ancak -tıpkı üst yönetimin katılımı boyutu işlenirken değinildiği gibi- bu hususta, yöneticilerin operasyonel süreçlerin sorgulanmasından farklı olarak yönetsel süreçlerin sorgulanması ve iyileştirilmesi aşamalarında esneklikten uzak olabilmeleri gibi zorluklar söz konusu olabilmektedir. Diğer taraftan Bizarro ve Barnardi’ nin bu çalışmalarında (2003) süreç yönetiminin sürekli iyileştirme ile beraber ISO 9001 gibi kalite sistemlerinde gitgide daha çok yer etmesini el almış oldukları gözlemlenmektedir.

---

<sup>11</sup> Eurocontrol; sadece kalite hedefi olarak değil diğer birçok alt başlıkta da ( ATFCM yönetimi, slot yönetimi vs.) katılımı vurgulamaktadır.

Sürekli iyileştirmeyi felsefesi, özünde yine TKY' nin tohumlarının atıldığı Japon kültüründen beslenmektedir. O kültürde yer alan “Kaizen” ile benzeştirilebilir. Japon dilinde Kai ve Zen sözcükleri sözlük anlamı olarak “değişim” ve “iyi, daha iyi” demektir. Bu kapsamda Kaizen düşüncesi ise tek seferde gerçekleştirilen büyük bir atılımdan ziyade bir zaman aralığında atılan sürekli ve küçük adımlar üzerine temellenir. Dolayısıyla sürekli bir gelişme trendine sahip olmayı hedefler (Efil, 2016: 189). Sürekli iyileştirme felsefesi de bir nevi süreçlerin sürekli olarak ele alınıp süreçlerin iyileştirilmesini ele almaktadır.

TKY ile diğer yönetim yaklaşımları arasındaki temel farklardan birisi de sürekli iyileştirme boyutudur. Çünkü TKY; sadece üretim temelli olan örgütleri değil her türlü organizasyonu – şehir içi trafik düzenlemeleri bağlamında TKY'yi araştıran çalışmalar (Kuvvetli, Firuzan, 2017) dahi mevcuttur- daha mükemmel konuma ulaştırabilecek sürekli gelişmeye ve değişime açık, küresel değerler üreten bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın özünde proaktif ve gelişme temelli olmak vardır. Dolayısıyla diğer yaklaşımlardan farklı olarak TKY' de sürekli gelişim önde gelen bir değerdir ( Tekin, 2011: 53).

Sürekli iyileştirme anlayışı kapsamında önemli bir yer teşkil eden bir süreç enstrümanı da PUKÖ<sup>12</sup> olarak da kısaltılan “planla- uygula – kontrol et – önlem al “ döngüsü şeklinde tanımlanan yönetim süreçlerinden birisidir. Bu döngü, kurucusuna ithafen Deming döngüsü olarak da adlandırılmaktadır. Kalite iyileştirme faaliyetleri, hangi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiğinin planlanması ile (P) başladığında devamlı ve etkili olabilmektedir. Etkili bir planın ardından bu planın uygulanmasını sağlayacak işlemlerin gerçekleştirilmesi yani “Do” süreci gelmektedir (D). Ardından sonuçlar kontrol edilir (C) ve kontrol aşamasında elde edilen sonuçların bu sonuçlara neden olan sebeplerle birlikte analize tabii tutulması gerekmektedir. Bu, sonuçlardan gerekli dersler çıkarılmasını sağlar. Sonuçların değerlendirilmesinin ardından sürecin geliştirilmesi için harekete geçilmesi “act”.(A) bölümünü oluşturmaktadır ( Türkan, 2018: 20 – 22). Bu sayede süreçleri sürekli olarak iyileştiren bir döngü kurulmuş olur.

---

<sup>12</sup> İngilizce olarak Plan – Do – Check – Act yani olarak ifade edilmektedir.



**Şekil 2.1.** Deming (PUKÖ) Döngüsü

( Kaynak: Dahlgaard, Kristensen, Coopal, 1995: 447; Yıldız , Ardıç, 1999: 76)

Aynı zamanda PUKÖ Döngüsü; hem TKY' nin sürekli iyileştirme anlayışı ile uyumludur hem de örgütlerin bütüncül anlamda yararlanabileceği bir öğrenme enstrümanıdır. Bu sayede örgütler, hataları tespit edip bu hatalardan öğrendiklerini tüm örgüt çapında benimsetebilecekleri bir aygıtı sahip olmuş olurlar. Zaten bu kavramın öncüllerinden Argyris ve Schön' e göre de (1978) örgütsel öğrenmenin temeli örgüt çapında hataların/ istenmeyen durumların tespit edilebilmesi ve bunların düzeltilmesinden sonra da bu süreçte öğrenilenlerin örgüt bütününde paylaşılmasıdır. Bu durum aslında TKY ile örgütsel öğrenme konseptinin ne denli iç içe olduğunun bir diğer göstergesidir (Aljaffan, 2017: 12).

Bir örgüt kapsamında sürekli iyileştirme sağlanacak alanlar ve bu kapsamdaki enstrümanlar şu yöntemlerle tespit edilebilir (Efil, 2016: 190);

- Kalite maliyetleri,
- Sistemin süreçler halinde ele alınması ve incelenmesi,

- Finansal tabloların izlenmesi,
- İnovasyon
- Rakiplerin, gelişen teknolojinin ve pazarın aktif izlenmesi ve teknolojik değişimlerin tespiti.

Görüldüğü üzere sürekli iyileştirme; her ne kadar köklerini Japon Kaizen felsefesinden alsada küresel ölçekte bir felsefe haline gelmiştir. Adeta sürekli iyileştirme kavramı, geçirdiği bu evrim ve gelişmeyle beraber kendisini kendi gelişiminde göstermiştir.

TKY; sadece bir dönemin ruhuyla vücut bulabilen katılaşmış ve kalıplaşmış bir anlayış olmaktan ziyade proaktif olmayı bünyesinde barındıran bir felsefe olmasından ötürü zamanın ruhuyla harmanlanan sürekli bir evrim içerisindedir. “Sürekli iyileştirme” kavramı da süreç yönetimi boyutunun süreçleri sürekli olarak ele alıp mükemmelleştirme anlayışıyla evrimleşmesi sonucu TKY felsefesinin en önemli unsurlarından birisi haline gelmiştir (Oliver, 2012: 13). Bu durum hem uygulamalar ve standartlarda hem de yazında gözlemlenebilir. TKY kavramını ele alırken sürekli iyileştirme boyutunu da ihmal etmeyen yaklaşıma sahip çalışmalar (Koçoğlu vd., 2011, Hung vd., 2011, Lee ve Lee, 2014, Mahmood, Qadeer ve Ahmad. 2015) ilgili yazında yerlerini almaktadırlar.

Bu çalışmada ele alınan örgütsel öğrenme yeteneği de bir nevi örgütün bütüncül olarak sürekli iyileştirilmesini ele alan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla TKY’ nin sürekli iyileştirme felsefesi ile aralarında doğrusal ilişki olduğunu düşünmek mantıklı olabilir. Bu kapsamda yazında sürekli iyileştirmenin örgütün öğrenme değerlerine olumlu katkı sağladığını bulan çalışmalar da mevcuttur. Oliver; Avustralya’ da ISO 9000 sertifikasına sahip işletmeler bağlamında yaptığı çalışmasında (2009) pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyan bulgulara ulaşmıştır.

Bütün bunlara ek olarak; sürekli iyileştirme yazınla beraber TKY uygulamalarında da kendisine yer bulmuştur ve bunun en önemli göstergelerinden birisi ISO 9000 standartlarının sürekli olarak iyileştirilip revize edilmesidir. Zaten ISO 9000’ nin son sürümü olan ISO 9000: 2015’ te sürekli iyileştirme önemli bir yer tutmaktadır ve 10. Bölüm “sürekli iyileştirme” (Section 10: Continual Improvement) üzerine temellenmiştir. ISO 9000 ilk edisyonu 1987 yılında yayınlanmıştır ve zaman içerisinde gerçekleşen değişim Tablo 2.2.’ de ele alınmıştır.

**Tablo 2.2.** ISO 9001' in Zaman İçerisinde Sürekli Evrimi

YIL	ISO 9001 Sürümü
1987	1.
1994	2.
2000	3.
2008	4.
2015	5.

ISO' nun yanı sıra birçok uygulama (örnek olarak EFQM) adeta sürekli iyileştirme prensibinin bir kanıtı olarak TKY anlayışının içerisinde yeşermiştir ve zamanla yeşermeye devam etmesi beklenmektedir.

#### **4. Eğitim**

TDK' ya göre “Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesi” olarak tanımlanan eğitim; bir felsefe ya da anlayışın bir örgütün bütünü tarafından özümsemesinde önemli bir yere sahiptir. Kapsamı biraz daraltarak bu çalışmanın ana konularından birisi olan TKY gözüyle eğitim, çalışanlara istenilen kalite düzeyinin en verimli ve etkin biçimde yakalanması ışığında bilgi, beceri ve bilinç seviyesinin oluşturulmasıdır. Bu kazanımlar ışığında örgütün her basamağındaki işgörenler, kendi rollerini öğrenip faaliyetlerini planlayabilirler (Efil, 2016: 188). Dolayısıyla eğitim; TKY felsefesinin, değerlerinin ve uygulamalarının örgütün bütünü tarafından öğrenilip benimsenmesinde- adeta manevi bir harç misali – anahtar ve birleştirici rol üstlenmektedir.

Öte yandan eğitim; değerler, bilgi ve bilinç aktarımında da önemli bir yere sahiptir ve bir nevi bir iletişim kanalıdır. İletişim kanallarının tek yönlü olmasından ziyade esnek olması ve bu sayede örgütü bütüncül olarak sarması üzerine temellenen TKY anlayışı için de önemli bir yere sahiptir.

Unutulmaması gereken bir diğer husus da eğitimin gereksinimleri değişen ihtiyaçları karşılayabilmesidir. Küresel anlamdaki hızlı değişimler ve bunun getirisi olarak bu değişime ayak uydurabilmek TKY felsefesinin oluşumundaki altyapı unsurlarıdır. (Tekin 2011: 54-56). Sürekli iyileştirme alt başlığında da bahsedildiği gibi sürekli iyileştirme beraberinde sürekli değişimi de getirmektedir ve eğitim bu değişimin



özümsemesi ve daha ileri değişimlerin altyapısı haline getirilmesinde önemli bir enstrümandır.

## II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ KAVRAMI

Mevcut çalışmada – daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi- yazındaki eski çalışmalar ve modelleri tekrar etmekten ve törensel görgülcülüğe kapılmaktan ziyade (yukarıda belirtildiği gibi Huber’in 1991 yılında geliştirdiği modeli kullanan çalışmaların aksine) örgütsel bilgi yaratma ve bunu örgüt çapında yayma felsefesi üzerine temellenen örgütsel öğrenme; bir örgütün örgütsel öğrenme potansiyeli olarak tanımlanan örgütsel öğrenme yeteneği bağlamında ele alınmıştır. Dolayısıyla mevcut çalışma kapsamında toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi araştırılmıştır.

Bu bölüm kapsamında örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme yeteneği kavramları ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği kavramı, “organizational learning capability” kavramının Türkçe çevirisidir. Her ne kadar ilgili Türkçe yazında “örgütsel öğrenme kabiliyeti” olarak da ele alınması (Onağ ve Tepeci, 2016) söz konusu olsa da genel olarak “örgütsel öğrenme yeteneği” olarak ele alındığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla mevcut çalışma kapsamında “organizational learning capability” kavramı örgütsel öğrenme yeteneği olarak ele alınmıştır.

Örgütsel öğrenme yeteneği kavramı; öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kuramlarından beslenmiş, bu kavramlara bağlı olarak geliştirilmiş ve son yıllarda yazında gitgide artan bir öneme sahip olan (Guinot, Chiva ve Mallen, 2015: 349) bir kavramdır. Dolayısıyla bu kavramlarla birlikte ele alınarak yazın incelemesi yapılmıştır.

### A. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

TDK’ ya göre “öğrenme” kısaca; bilgi edinme, yetenek ve beceri kazanma olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme ise, öğrenme işleminin örgüt düzeyinde gerçekleşmesini ifade eder.

Örgütsel öğrenme ile ilgili yazın incelendiğinde örgütsel öğrenme kavramının açıklanmasında birçok farklı disiplin ile etkileşim içerisinde bulunduğu gözlemlenmektedir. Çünkü güncelliğini koruyan bir kavramdır (Yılmaz, 2011: 320 – 321) Daha temel bir bakış açısıyla ele alınacak olunursa örgütsel öğrenme kavramı;

insanoğlunun varoluşundan beri onunla birlikte varolagelmiş öğrenme kavramı üzerine kurulmuştur ve çeşitli yaklaşımlarla ele alınarak (Hussain ve Yazdani, 2013: 25) geniş bir çapa ve tarihi mirasa sahiptir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme konusunun disiplinlerarası bir konu olduğu iddia edilebilir. Örgütsel öğrenmenin; değişim ve yeniliği brsleyen bir anlayış olduğu, örgütlerin inovasyon yeteneğine pozitif yönde katkı sağladığı (Schneckenberg vd., 2015) ve performansı pozitif yönde etkilediği günümüzde yaygın olarak kabul gören hususlardır.

Örgütsel öğrenme konsepti kollektif bir şekilde öğrenme isteği, bu kapsamda ulaşılan kollektif bilinç, uygulamaya konulan uygulamalar ve bu kapsamda oluşturulan gelecek vizyonu üzerine kuruludur. Açık fikirliliği ve bunun sonucu olarak örgütün iletişim kanalları arasında açık iletişimi, katılımı – ki katılım öğrenme düzeyinin bireysel düzeyde sınırlı kalmayıp tüm örgüt kapsamında yayılmasının önemli bir enstrümanıdır- örgütsel öğrenme hususunda destekleyici ilişkilerin üzerine temellenen öğrenme desteğini ve örgütün yüzünü adeta örgütsel öğrenmeye dönmesini sağlayan öğrenme olarak odaklı bir vizyonu paylaşmayı kapsamaktadır (Koçoğlu vd., 2011: 75).

### **1. Örgütsel Öğrenme Tanımı**

Örgütsel öğrenme kavramının yazında çok çeşitli açılardan tanımlandığı görülmektedir. Çünkü gerek birçok disiplin ile ilişkisi olmasından gerekse de ortaya atıldığından beri ilgili yazında geçirdiği evrimden ötürü örgütsel öğrenme kavramının tanımlanması hususunda birbirinden farklı yaklaşımlar mevcuttur (Hussain ve Yazdani , 2013: 19).

Örgütsel öğrenme konusunda Argyris ve Schön tarafından yapılan ilk araştırmalarda örgütsel öğrenme; örgütün dış ve iç çevresinde halihazırdaki durum ile istenilen durum arasındaki farkların örgüt üyeleri tarafından tespit edilmesi ve bu farkların giderilmesi hususunda yapılan düzenleme ve düzeltme süreçlerini kapsamaktadır. Ancak bu süreç; tek seferlik bir faaliyet olmaktan ziyade sürekli bir öğrenme döngüsünü ifade etmektedir (Argyris ve Schön, 1978: 17 – 19). Bir diğer ifadeyle örgütsel öğrenme; tek bir faaliyet olarak tanımlanabilen sınırlı bir örgütsel enstrüman olmaktan ziyade örgütün bütünü kapsayan ve döngüsel süreçler içeren bir anlayıştır.

Huber (1991: 106 – 109) örgütse öğrenmeyi bilgi yönetimi temelinde ele alan bir tanımlamada ele almıştır. Örgütsel öğrenme; irsi öğrenme, deneysel öğrenme, dolaylı öğrenme, aşılıyarak öğrenme, araştırma, tarama ve odaklı arama neticesinde fark etmeyi içeren bilgi kazanımı, bilginin dağıtılması, zihinsel haritalar ve çerçeveleri, bilgi yüklemesi ve bilgiyi bırakmayı yani unutmayı içeren bilgi yorumlamasını ve bilginin depolanmasını, kaydını ve örgütsel hafızanın bilgisayar sistemleri vasıtasıyla tutulmasını içeren örgütsel hafıza alt boyutlarını içeren bir süreçtir.

Templeton, Lewis ve Snyder'e göre (1997) ise örgütsel öğrenme tanımlarının tarihi kökleri Adam Smith ve "Bilimsel Yönetim" yaklaşımının kurucusu Frederick Winslow Taylor' a kadar dayanmaktadır. Örgütsel öğrenme; örgütün bütüncül olarak öğrenebilme ve gerçekleştirilen öğrenmeyi çıktıklarına yansıtabilme potansiyelini ifade etmektedir.

Ancak Gherardi vd.' nin (1998) daha sosyal bir bakış açısıyla yaptıkları bir tanımlamada ise örgütsel öğrenme; örgütün bir durumdan diğer duruma geçişindeki enstrümanlardan birisidir. Ancak diğer tanımlamaların aksine; bu yeni durumun olumlu olması ya da hata düzeltilmesi gerekmez. Örgütsel öğrenme vasıtasıyla örgüt negatif özellikler de kazanabilir ya da örgütsel öğrenme örgüt için olumlu olmayan bir duruma yol açabilir. Bir diğer ifadeyle örgütlerin bütüncül halde sorunlu özellikler kazanması/öğrenmesi de örgütsel öğrenme çatısı altında ele alınmıştır (Rashman, Withers ve Hartley, 2009: 470).

Hult vd.' ne göre ise (2001) örgütsel öğrenme, bir örgütün örgüt içerisinde bilgi üretip yayabilme yeteneğidir. Bu yeteneği belirleyen unsurlardan birisi de örgütün bilgi düzeyidir. Bir diğer ifadeyle örgütsel öğrenme sayesinde elde edilen ve örgüt çapında yayılan bilgiler ( tıpkı spor yapan bir bireyin adestelerinin fazlalaşmasıyla spor yeteneğinin artması gibi) örgütün örgütsel öğrenme yeteneğini arttırır. Bir diğer ifadeyle örgütsel öğrenme, kendi kendisini geliştiren bir döngüdür.

Crossan ve Berdrow (2003: 1089-1091) örgütsel öğrenmeyi; tüm örgütü bütüncül bir biçimde kapsayan örgütsel düzeyde öğrenme faaliyetleri ve öğrenme faaliyetlerinin kurumsallaştırılması ve örgüt düzeyinde içselleşmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamada örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde öğrenme ve grup düzeyinde

öğrenmenin adeta bir üst aşaması olarak ele alınmıştır. Yine Crossan, Vera ve Apaydın çalışmalarında (2011) örgütsel öğrenmeyi; bilgi yönetimi konusu içerisinde ele almışlardır. Ancak bu çalışmadaki tanımlamada; 2003 yılındaki çalışmaya ek olarak örgütsel öğrenmenin bir yetenek olarak ele alınması söz konusudur.

Jerez-Gomez vd.' ne (2005) göre örgütsel öğrenme; örgütün üst yönetimi tarafından teşvik edilen, örgütün bütünü üzerinde kapsayıcılığı olan, örgüt genelinde benimsenmiş ortak bir vizyon ışığında şekillenen, bilginin etkin ve verimli bir şekilde işlenmesi ve örgüt içerisinde dağılımı üzerine temellenen ve örgütün değişen çevre koşullarına adapte olmasında ve esneklik kazanmasında olumlu etki yaratan örgüt çapındaki öğrenme olgusudur.

Chiva ve Alegre'ye göre (2005) ise örgütsel öğrenme; örgüt içerisinde bilginin verimli bir şekilde kullanılabilmesi yeteneğidir ve örgütsel öğrenme kavramı her ne kadar insan kaynakları kapsamında değerlendirilse de aslında stratejik yönetim konusunun bir parçasıdır.

Lopez, Poen ve Ordas' a göre (2006) ise örgütsel öğrenme; üretim, teknoloji, iş yapısı gibi unsurlar açısından yeni fikirler ışığında bir örgütte bütüncül olarak değişim faaliyetleri gerçekleştirme ve değişimler ışığında gerçekleştirilmesi arzulanan durum ile gerçekleşen durum arasındaki farkları tespit etme ve onları giderme faaliyetleri gerçekleştirmektir.

Martinez Costa ve Jimenez (2009) ise örgütsel öğrenmeyi bir yetenek olarak ele almışlardır. Örgütsel öğrenme; uzun dönemli rekabet üstünlüğü kazanabilmek için bir örgütün bütüncül bir şekilde bilgi işleyebilme, yorumlayabilme ve örgüt bütününe dağıtabilme yeteneğidir.

Yang ve Chan (2009) ise yine bilgi yönetimi temelli bir tanımlama yapmışlardır. Örgütsel öğrenme; örgütsel düzeyde bilgi yaratılması olarak tanımlanmıştır.

Örtenbald'a göre ise (2015) örgütsel öğrenme; öğrenmeye teşvik eden örgüt iklimi ve örgüt yapısının ve bürokrasisinin öğrenmeye uygun olması ile birlikte örgüt çapında gerçekleşebilen öğrenme olgusunun bir parçasıdır. Bir diğer ifadeyle örgütsel öğrenme; örgüt iklimi ve örgüt yapısı ile doğrudan ilintilidir. Daha önce de belirtildiği gibi

Örtenbald; örgütsel öğrenmenin sürekli yeni kavramlar üreten bir olgu olduğunu öne sürmüştür (2001: 131) ve çalışmalarında, örgütsel öğrenme kavramının ele alınışındaki geniş yelpazeyi ortaya koymakta ve örgütsel öğrenme yazınındaki kavram zenginliğine vurgu yapmaktadır.

Örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlar, bir nevi sahip olunan perspektifin ya da süzgecinden geçilen disiplinin yansımalarını taşımaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımına sahip araştırmacıların örgütsel öğrenme çalışmalarında rekabet üstünlüğünü vurgulanmakta, örgüt teorisi temelli yaklaşımlar ise daha çok örgütsel yapıyı vurgulamaktadırlar. Öte yandan örgüt kültürü süzgecinden geçen çalışmalarda örgütsel öğrenme için uygun örgüt iklimi ve örgüt kültürü vurgusu yer almaktadır ancak bilgi yönetimi ve algısal haritalar temelli bir yaklaşımda ise tanımlama bilgi yönetimi perspektifini yansıtabilmekte (Hussain ve Yazdani, 2013: 20- 21), bir diğer tanımlamada ise örgütsel öğrenmenin tarihi arka planı ortaya koyulabilmektedir. Her ne kadar ilgili yazında bilgi yönetimi temelli yaklaşıma sahip çalışmaların çokluğu söz konusu olsa dahi<sup>13</sup> (Castaneda vd., 2018: 306) görüldüğü üzere örgütsel öğrenme kavramına birçok farklı yaklaşım sergilenmiştir. Ancak ilgili örgütsel öğrenme yazınında, örgütsel öğrenme kavramını bir yetenek (capability) olarak ele alıp örgütsel öğrenme yeteneği bağlamında ele alan yaklaşım son zamanlarda kendisine daha çok yer bulmuştur (Yılmaz- Kozcu ve Timurcanday- Özmen: 2019: 521-524).

### ***a. Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Düzeyleri***

Örgütsel öğrenme kavramının daha iyi anlaşılması için araştırmacılar süreç ve düzeyleri çeşitli tiplere ve türlere ayırmışlardır. Çünkü örgütsel öğrenmenin süreç ve düzeyleri bu kavramın hem teorik olarak ele alınmasında hem de pratik alanda uygulanmasında anahtar role sahiptir (Gorelick, 2005, 383- 384). Bunların arasında, (örgütsel öğrenme olgusunun ve yazınının ilk kurucu babalarından sayılan) Argyris'in (1978) tek-döngü ve çift-döngü tipolojisi ilk çalışmalardandır. Bu kapsamda öğrenme; iki tipte (tek döngülü ve çift döngülü) gerçekleşen bir olgudur. Tek döngüsel öğrenme,

---

<sup>13</sup> Castaneda ve diğerlerinin çalışmasında (2018) her ne kadar 2005 yılına kadar örgütsel öğrenme kavramına bilgi yönetimi perspektifinden (1991 yılındaki Huber'in çalışması gibi) bakılsa da 2006' dan itibaren bunun değiştiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin artık bilgi yönetimi konusundan ayrıştığını ortaya koyan bu çalışmanın "Journal of Knowledge Management" gibi Bilgi Yönetimi temelli bir yayında yer alması da önem arz etmektedir.

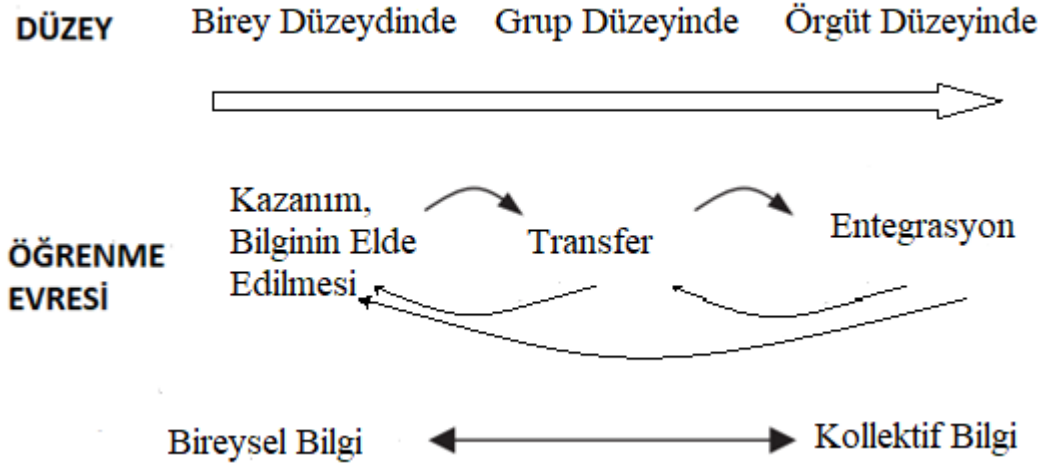
örgütün içindeki hataları (hatadan kastedilen arzulan durum ile gerçekleşen durum arasındaki farka işaret etmektedir) bulma süreçlerini ele almaktadır. Sonrasında da bu hataları elemine etmeye odaklanmaktadır. Öte yandan çift döngülü öğrenmede ise daha derine inilmekte ve örgütün temel yapısı, kuralları ve politikaları bir nevi sorgulama sürecine girmektedir (Keçeli, 2018: 19- 20). Bu yaklaşım alanda adeta öncü konumda olması sebebiyle birçok çalışmanın da temelini oluşturmuştur. Bunlardan belki de en bilinenlerden bir tanesi de Peter Senge' nin 5. Disiplin (2011) isimli çalışmasıdır. Bu çalışma sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, bir nevi simülasyon yapma temelli zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme temellerine dayanmıştır. Bu kapsamda tek ya da çift döngülü öğrenme modeli yerine kavrayıcı ve uyum sağlatıcı öğrenme ile bunun ileri aşaması olarak uyum sağlamanın ötesinde üretici olmayı sağlayan öğrenme olarak ele alınmıştır.

Daha sonraki zamanlarda olarak Huber' in ( 1991) bilgi kazanımı (knowledge acquisition; yani bilgi edinme süreci), bilginin dağıtımını (information distribution; yani elde edilen bilgileri paylaşma ve yeni bilgi geliştirme süreci), bilgiyi yorumlama (information interpretation; dağıtılan bilginin ortak dilde özümsemesi) ve örgütsel bellekten (organizational memory; yani bilgilerin örgüt hafızasında yer edinmesi ve saklanması süreci) oluşan ve kendi içinde alt süreçlere ayrılan dört aşama, örgütsel öğrenmenin temel yapıları ve süreçlerini oluşturan model olması hususunda bir nevi temellerden birisini oluştursa da sonrasında bu süreç ve düzeyleri ele alan başka çalışmalar da yazında yerini almıştır.

Geliştirilen modellerden bir diğeri de örgütsel öğrenmeyi elde edilen ya da geliştirilen yeni bir bilginin örgüt bünyesine dahil olmasıyla başlayan bir süreç olarak ele alan Crossan, White ve Ivey (1999) tarafından geliştirilen ve 4 süreci içeren “4I “ modelidir. Bu model kapsamında; örgütsel öğrenmenin dinamik süreçleri olarak 4I (Intuition: sezgi, Interpretation: yorumlama, Integration: uyum ve entegrasyon ve Institutionalization: kurumsallaşma) ele alınmaktadır. Ayrıca bu modelde yer alan 4I; bireysel, grup düzeyinde ve örgüt düzeyindeki öğrenme süreçlerinde gerçekleşmektedir (Crossan, Berdrow, 2003: 1090). Bir diğere ifadeyle; bu model kapsamında adeta 4 süreç ve 3 düzeyden oluşan bir örgütsel öğrenme matrisi söz konusudur. Öte yandan süreçler

bireysel öğrenmeyi bir nevi öğrenmenin örgütün bütününe yayıldığı bir sürece dönüştürmektedir ve adeta bir köprü oluşturmaktadır.

Örgütsel öğrenme kavramını örgütsel öğrenme yeteneği bağlamında ele alan ve ilgili yazında önemli yer tutan Jerez- Gomez, Cespedes- Lorente, Valle- Cabrera' nın çalışmalarında da<sup>14</sup> (2005) bireysel düzeyden örgüt düzeyine ulaşılan döngü ele alınmıştır. Bireysel, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenmenin; bilginin kazanılması, transferi, dağılımı ve bu bilgi ve onun etkilerine uyum süreçleriyle (entegrasyon) ve bilginin kolektif ya da bireysel düzeyde olmasıyla derin bir ilintisi mevcuttur. Bireysel düzeyden grup ve örgüt düzeyine ilerledikçe, bilginin bireysel düzeyden kolektif düzeye gelmesi söz konusudur. Bu durum şekil 2.3.' te ele alınmıştır.



**Şekil 2.2.** Örgütsel Öğrenme Prosesi

(Kaynak: Jerez- Gomez, vd. 2005: 716)

Argyris' e göre (1999), örgütsel öğrenme süreç ve düzeyleri uygulandıkları aşamalar paralelinde örgütler üzerinde etkiye sahiptir. Örgütsel öğrenmenin sonuçları geniş bir alanda yer almaktadır.

Bireysel ve grup düzeyinde öğrenme faaliyetlerinden yola çıkarak örgütsel öğrenme kavramına ulaşan yaklaşım; örgütsel öğrenme kavramının gelişiminde önemli yer tutmaktadır. Neticede örgütsel öğrenme bir diğer ifadeyle örgüt düzeyinde bütüncül

<sup>14</sup> İlerleyen bölümlerde Jerez-Gomez ve diğerlerinin bu çalışması (2005) daha ayrıntılı ele alınmış ve ilgili yazındaki önemi ifade edilmiştir.

bir öğrenmenin örgüt bünyesindeki bireylerin tek tek öğrenmelerinin toplamından farklı olduğu anlayışı ile temellenmiştir ve bu düzeyleri ifade eden yaklaşım bu anlayışın kapısını aralamıştır. Hala ilgili yazında örgütsel öğrenmenin bu yaklaşım ile kavramsallaştırıldığı çalışmalar (Martinez- Costa ve Jimenez- Jimenez, 2008, Lee ve Lee, 2015) görülebilmektedir.

Mevcut çalışmada ele alınan örgütsel öğrenme yaklaşımı olan örgütsel öğrenme yeteneği kavramının önemli çalışmalarından Jerez- Gomez, Cespedes- Lorente, Valle- Cabrera' nın çalışması da (2005) örgütsel öğrenme yeteneği kavramının oluşumunu ele alırken ilk olarak bu yaklaşımı bir temel olarak anlatmaktadır. Sonrasında da örgütsel öğrenme yeteneği kavramının gelişimini ifade etmektedirler.

## **2. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki İlişki ve Bu İki Kavramın Ayrımı**

Örtenbald'ın da belirttiği üzere (2015) örgütsel öğrenme hususunda derin bir yazın oluşmuştur. Bu kapsamda örgütsel öğrenme kavramının birçok kavramla, özellikle de öğrenen örgüt kavramıyla ilişkisi olmakla birlikte bu alanda bir kargaşa olduğu da görülmektedir.

Senge' ye göre (1990) öğrenen örgüt; geleceğini yaratan örgüttür. Öğrenen örgüt; sistem düşüncesi, çalışanların katılımı, zihni modelleri, paylaşılan ortak vizyonu ve takım halinde öğrenebilmeyi barındıran bir örgüt modelidir. Kısacası öğrenen örgüt kavramı; bir örgüt tipine işaret etmektedir.

McGill ve Slocum' a göre ise (1993) öğrenen örgüt; bir örgütün öğrenme öğrenme açısından geldiği seviyeyi ifade etmektedir. Örgüt yapısı; bilen örgüt ve anlayan örgüt aşamalarını geçtikten sonra öğrenen örgüt seviyesine ulaşır. Ancak bu tanımlamada öğrenen örgüt son aşama değildir. Örgütler, öğrenen örgüt aşamasından sonra da düşünen örgüt aşamasına ulaşabilirler. Ancak bu, katı bir şablon değildir. Örgütler kendi politikaları ve çevre koşullarıyla bu modeli yoğurup kendi yapılarını oluşturmalarıdır.

Goh'a göre ise (2003); öğrenen örgüt bir örgüt yapısını ifade etmektedir ama bu yapı sabit ve sınırları ayrıntılarıyla belirli bir kalıp değildir. Dolayısıyla “örgütler ikiye



ayrılır: öğrenen örgüt olanlar ve olmayanlar” diye katı bir argüman doğru değildir. Öğrenen örgüt kavramıyla sabit ve sınırları belirli somut bir yapıdan ziyade ideal bir örgüt yapısı ifade edilmektedir.

Ayrıca öğrenen örgüt kavramı, adeta bir ağacın kökü gibi içerisinden başka kavramları da çıkartan bir yazına temel teşkil etmektedir. Bu kapsamda “yeni öğrenen örgüt” kavramı ilgili yazında yerini almaya başlamıştır. Jann Hidajat Tjakraatmadja ve Dewi Wahyu Handayani (2019) bir örgütün<sup>15</sup>; öğrenen örgüt özellikleri taşımasının örgütsel performans üzerine pozitif yönlü etkisi olduğunu ortaya koyan bulgular elde etmişlerdir.

İlgili yazında çeşitli çalışmalarda (Yuan Hung, 2011, Hsien Lee, Oi, 2012) öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramlarının paylaştıkları benzer temeller sebebiyle birbirine karıştırılması söz konusu olabilmektedir.

Ancak Örtenbald’a göre (2001) bu iki kavram birbirinden farklılık arz etmektedir. Öğrenen örgüt bir örgüt tipolojisini ifade ederken, örgütsel öğrenmenin ise örgütlerde öğrenme ile ilgili faaliyetler ve süreçleri ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle öğrenen örgüt; arzulanan, idealize edilmiş bir örgüt formudur ama örgütsel öğrenme, örgüt bütününde öğrenme faaliyet ve süreçleri üzerine temellenen bütüncül bir yeteneği ifade etmektedir.

Öte yandan; bilindiği üzere bu çalışma kapsamında TKY’ nin ile örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi araştırılmıştır. Tıpkı örgütsel öğrenme yeteneği gibi, TKY ile “öğrenen örgüt” arasındaki pozitif yönlü ilişkiye yönelik bulguları ortaya koyan çalışmalar (Sohal ve Morrison, 1995, Love vd., 2000, Dragomir, 2017) ilgili yazında mevcuttur. Ayrıca değinildiği gibi öğrenen örgüt kavramı, örgüt yapısı ile ilintilidir. Ancak Argyris’ e göre (1999) örgütsel öğrenme faaliyetlerinin örgüt yapısı ve modeli üzerinde köklü etkisi mevcuttur. Ek olarak; ilgili yazındaki örgütsel öğrenme yeteneğini ele alan ilk yaklaşımlardan birisi de (Dibella, vd., 1996) örgütsel öğrenme yeteneği kavramını öğrenen örgüt kavramı konusundaki bilgi birikiminin üzerine inşa etmiştir. Bu

---

<sup>15</sup> Bu çalışma Endonezya’ daki eğitim teknolojileri start- up ları bağlamında gerçekleştirilmiştir. Burada ele alınan “yeni öğrenen örgüt” kavramı da 5 boyutta ele alınmıştır. Bunlar; amacın açıklığı, işgücü tecrübelerinin bütüncüllüğü, müreffeh ekosistem, faal ve dijital altyapı, bilgi temelli karar alma ve sürekli angajmandır.

çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği; bir örgütün örgütsel öğrenme vasıtasıyla öğrenen örgüt olabilme yeteneği olarak kavramsallaştırılmıştır.

Sonuç olarak; her ne kadar birbirine benzer görülen iki kavram olsa da “örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgüt” kavramlarını ayırtırmak yerinde olacaktır (Aydoğan vd., 2011: 195)

## B. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ

Değınildiğı üzere bu çalışma kapsamında; yazındaki eski çalışmalar ve modelleri tekrar etmekten ziyade (yukarıda belirtildiğı gibi Huber’in 1991 yılında geliştirdiğı modeli kullanan çalışmaların aksine) örgütsel bilgi yaratma ve bunu örgüt çapında yayma felsefesi üzerine temellenen örgütsel öğrenme; bir örgütün örgütsel öğrenme potansiyeli olarak tanımlanan ( Mbengue ve Sané, 2013: 28) ve özellikle son 5 yıldır yazında ilgili çalışmalarda büyük bir artış olan (Yılmaz- Kozcu ve Timurcanday- Özman, 2019: 524) örgütsel öğrenme yeteneğı bağlamında ele alınmıştır ve bu çalışmada TKY’ nin örgütsel öğrenme yeteneğı üzerine etkisi araştırılmıştır.

Örgütsel öğrenme yazını içerisinde yer alan örgütsel öğrenme yeteneğı kavramı (Gomes ve Wojahn, 2017: 163) alt boyutları ile birlikte ele alınmıştır.

### 1. Örgütsel Öğrenme Yeteneğı Tanımı

Örgütsel öğrenme yeeneğı kavramı hususunda ilgili yazında çeşitli tanımlar yer almaktadır.

Dibella vd. (1996) öğrenen örgüt yazını ile ilintili bir tanımlamada bulunmuş ve örgütsel öğrenme yeteneğini; bir örgütün örgütsel öğrenme uygulamaları ile öğrenen örgüt olabilme yeteneğı olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu durum; çalışmanın daha önceki bölümlerinde de değinilen öğrenen örgüt – örgütsel öğrenme ilişkisine örnek teşkil etmektedir.

Goh ve Richards’ a göre (1997) örgütsel öğrenme yeteneğı; bir örgüt içerisinde öğrenme faaliyetlerini kolaylaştıran ve destekleyen prosedür, örgütsel yapı, yönetim modeli ve uygulamaları gerçekleştirebilme yeteneğidir.

Örgütsel öğrenme kavramının kurucularından olan Argyris ve Schon' a göre (1999), örgütsel öğrenme aynı zamanda öğrenme sürecini öncelleyen ve örgütün özelliklerini bütüncül olarak öğrenmeyi sağlayacak şekilde etkinleştiren bir yetenektir. Örgütsel öğrenme yeteneği; bir örgütün öğrenme süreçleri uygulama, öğrenmeyi kolaylaştırıp, arttırıcı faaliyetlerde bulunma ve öğrenmeyi örgüt bütüne yayarak yapısını geliştirebilme kabiliyetidir.

Gomez' göre (2005) ise örgütsel öğrenme yeteneğinin temelini; bireysel bazda elde edilen bilginin grup bazında paylaşılarak örgüt çapında bütüncül olarak işlenmesi oluşturur. Örgütsel öğrenme yeteneği; dinamik bir süreçtir ve bir örgütün bütüncül olarak süreçler halinde bilgi işleme yeteneğidir. Ayrıca bu süreç içerisinde örgüt içerisinde örgütsel bir hafıza oluşur ve bu dinamik örgütsel öğrenme süreçlerini besleyen bir kaynak haline gelir. Bir ifadeyle örgütsel öğrenme yeteneği; örgütsel hafızayı oluşturabilme ve işleyebilme yeteneğidir.

Chiva ve Alegre, Lapiedra ile İspanya' daki seramik endüstrisindeki işletmelerdeki işgücü bağlamında yaptıkları ve örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği geliştirdikleri araştırmalarında (2007) örgütsel öğrenme yeteneğini; bir örgütün öğrenme yöneliminin ve örgütsel öğrenme sürecinin temeli olarak tanımlamışlardır. Ayrıca örgütsel öğrenme yeteneği kavramı ele alınırken örgütün hem iç çevre hem de dış çevre ile olan etkileşimi göz ardı edilmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Çünkü çevre faktörü bir örgütün olmazsa olmazı olarak ele alınmıştır. Yine Chiva ve Alegre (2009) yine seramik endüstrisi bağlamında yaptıkları bir diğer çalışmada da örgütsel öğrenme yeteneğini; bir örgütün dış çevre ile verimli etkileşimi ve bileşenlerinin etkin katılımıyla beraber bütüncül düzeyde öğrenmesi faaliyetlerine yol açan yetenekler demeti olarak tanımlamışlardır. Öte yandan Chiva'nın Guinot ve Mallen ile yaptığı çalışmada (2015), örgütsel öğrenme yeteneği kavramının "örgütsel" kısmına vurgu yapılmış ve bu kavramın bireysel öğrenmeden farklı olduğu ifade edilmiştir. Öğrenme faaliyetinin örgüt çapında bütüncüllüğü bozulduğunda örgütsel öğrenme yeteneğinin de azalacağını belirtilmiştir. Bu çalışma kapsamında örgüt içerisinde bütüncüllüğü ve tam katılımı bozan çatışmaların ya da üst yönetim desteğinin eksikliğinin örgütsel öğrenme yeteneğini negatif yönde etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca Chiva, yine Guinot, Miralles ve Rodriguez- Sanchez ile yaptığı güncel çalışmasında (2020) örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin bütün halinde

öğrenmesi süreci olarak tanımlamış ve örgütsel öğrenme yeteneğini bu sürecin motoru olarak ifade etmiştir. İspanya'daki otel endüstrisi bağlamında yapılan ve örgütsel öğrenme yeteneği ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü orta derecede ilişkiye yönelik bulgular tespit eden bu çalışmada örgütsel öğrenmenin; örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği ile ölçülmesi gerektiğini savunmuştur. Ek olarak – tıpkı stratejik yönetim bakış açısı gibi- örgütsel öğrenme sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıran bir yetenek olarak ifade edilmiştir.

Hsu ve Fang ise yapmış oldukları çalışmada (2009) örgütsel öğrenme yeteneğini; bir örgütün yüksek üretkenlik hızı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü geliştirebilmek için yeni bilgileri elde edebilmek, dönüştürerek ve işleyerek yeni ürün ve hizmetlere yansıtabilmesidir. Burada; rekabet üstünlüğü açısından ele alınmasıyla stratejik yönetim temelli bir yaklaşıma sahip olduğu görülmektedir. Hsu ve Fang' ın çalışması örgütsel öğrenme yeteneğini entelektüel sermaye ve yeni ürün geliştirme performansı bağlamında ele almıştır. Çalışmalarında örgütsel öğrenme yeteneği kavramına diğer çalışmalardan daha farklı bir yaklaşım getirmişlerdir. Bu husus çalışmanın ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı ele alınmıştır.

Jimenez ve Sanz-Valle' ye göre (2011) ise örgütsel öğrenme yeteneği; örgütlerde bütüncül düzeyde örgütsel öğrenme sürecini sağlayan örgütsel ve yönetsel bileşenlerin özellikleridir. Ayrıca örgütsel öğrenme yeteneği kavramı; yine stratejik yönetim temelli bir yaklaşım ile ele alınmıştır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için (örgütsel performans üzerinde de pozitif yönlü etkisi olan) bir değişken olarak ifade edilmiştir.

Mbengue ve Sané ise (2013) daha temel bir tanımlamada bulunmuşlardır. Onlara göre örgütsel öğrenme yeteneği; bir örgütün örgütsel öğrenme potansiyelini ifade etmektedir.

Şekerli ve Taslak'a göre ise (2015) örgütsel öğrenme yeteneği; “bireysel düzeyde elde edilen verilerin örgüt içerisinde yayılımını kolaylaştıran, bilgiye dönüşmesini sağlayan açık iletişim, katılımcı yönetim, ödüllendirme, güçlendirme ve destekleyici liderlik gibi örgütsel özellikleri” içermektedir. Ek olarak; deneyimlerden sağlanan verilerin; işlenmiş bilgiye, hatta örgütsel düzeyde uygulamalara evrilebilme yeteneği,

yönetimin bu hususa odaklanma düzeyi ve değişen çevre ile diğer örgütlerden öğrenme de örgütsel öğrenme yetenekleri arasında yer almaktadır.

Gomes ve Wojahn ise (2017) örgütsel öğrenme yeteneği ve inovasyon arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koyan bulgular elde ettikleri çalışmalarında yaptıkları tanımlamada “dış çevre”yi öncelleyen bir yaklaşım sergilemişlerdir. Örgütsel öğrenme yeteneği; bir örgütün hızla değişen çevresine bütüncül olarak uyum sağlayabilme yeteneğidir.

Örgütsel öğrenme yeteneği kavramı hususundaki tanımlamalar Tablo 2.3.’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Tanımları**

Dibella ve diğerleri (1996)	örgütsel öğrenme uygulamaları ile öğrenen örgüt olabilme yeteneği
Goh ve Richards (1997)	öğrenme faaliyetlerini kolaylaştıran ve destekleyen prosedür, örgütsel yapı, yönetim modeli ve uygulamaları gerçekleştirilme yeteneği
Gomez (2005)	bir örgütün bütüncül olarak süreçler halinde bilgi işleme yeteneği
Chiva ve Alegre, Lapiedra ( 2007)	örgütsel öğrenme sürecinin temeli
Chiva ve Alegre (2009)	bir örgütün dış çevre ile verimli etkileşimi ve bileşenlerinin etkin katılımıyla beraber bütüncül düzeyde öğrenmesi faaliyetlerine yol açan yetenekler demeti
Hsu ve Fang (2009)	bir örgütün yüksek üretkenlik hızı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü geliştirebilmek için yeni bilgileri elde edebilmek, dönüştürerek ve işleyerek yeni ürün ve hizmetlere yansıtabilmesidir
Jimenez ve Sanz-Valle (2011)	bütüncül düzeyde örgütsel öğrenme sürecini sağlayan örgütsel ve yönetsel bileşenlerin özellikleri
Mbengue ve Sané (2013)	bir örgütün örgütsel öğrenme potansiyeli
Chiva’nın Guinot ve Mallen (2015)	Öğrenme faaliyetinin örgüt çapında bütüncüllüğü
Gomes ve Wojahn (2017)	bir örgütün hızla değişen çevresine bütüncül olarak uyum sağlayabilme yeteneğidir
Chiva, Guinot, Miralles ve Rodriguez- Sanchez (2020)	örgütsel öğrenme, örgütlerin bütün halinde öğrenmesi sürecidir ve örgütsel öğrenme yeteneğini bu sürecin motorudur

Görüldüğü üzere derin bir yazına sahip olan örgütsel öğrenme kavramı (Hussain ve Yazdani, 2013: 19- 20) içerisinden çıkan örgütsel öğrenme yeteneğinin tanımlanması hususunda çeşitli yaklaşımlar var olmuştur. Örgütsel öğrenme yeteneği kavramını ele alan çalışmaların son yıllarda ilgili yazında daha çok yer aldığı da (Yılmaz- Kozcu ve

Timurcanday- Özmen, 2019: 524) göz önüne alınırsa; bu kavramı ele alan yaklaşımların artacağı düşünülebilir.

## 2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları

Örgütsel öğrenme yeteneği kavramı, ilgili yazında çeşitli boyutlarda ele alınmıştır.

Dibella vd. (1996) örgütsel öğrenme yeteneğini kavramsallaştıran ilk çalışmalardan birisi yapmışlardır. Çalışmalarında nükleer tesisler bağlamında örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmüşlerdir. Ancak bu çalışma kapsamında – her ne kadar örgütsel öğrenme yeteneği kavramının örgütsel öğrenmeden ayrıştığı ilk çalışmalardan birisi olsa da- örgütsel öğrenme yeteneği kavramı kendine özgü alt boyutlar ile ele alınmamış ve örgütsel öğrenme yeteneği sadece örgütsel öğrenme vasıtasıyla öğrenen örgüt olabilme yeteneği olarak ele alınmıştır.

Goh (2003) örgütsel öğrenme yeteneğinin zamanla değişimini araştırdığı çalışmasında; örgütsel öğrenme yeteneği kavramını öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme yazınlarındaki birikimin neticesinde gelişen bir kavram olarak açıklamıştır. Ayrıca örgütsel öğrenme yeteneğinin, örgüt çalışanı olan bireyleri tek tek öğrenme yeteneklerinin kümülatif toplamı olmaktan ziyade örgüt bütününde harmonik bir yetenek olduğunu ifade etmiştir.

Bu bağlamda bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme yeteneği Goh'un daha önceki çalışmalarının da ışığında (Goh ve Richards, 1997; Goh, 1998); 5 boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; “ misyonun ve vizyonun açıklığı”, “liderliğin katılımı ve çalışan güçlendirme”, “deneyimlere açık olma ve ödüllendirme”, “bilginin efektif yayılımı” ve “takım ve grup halinde problem çözebilme yeteneği” dir.

Her iki yaklaşım da ele alınacak olunursa; hem Goh'un (2003) hem de Dibella vd.' nin (1996) çalışmalarında tıpkı örgütsel öğrenme gibi örgütsel öğrenme yeteneği kavramının da öğrenen örgüt kavramıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu husus her iki yaklaşımın da ortak zeminine işaret etmektedir.

Jerez-Gomez vd. ise (2005) ise tıpkı Chiva ve Alegre gibi İspanya' da kimya sektöründe örgütsel öğrenme yeteneğini araştırmışlardır. Bu araştırma kapsamında örgütsel öğrenme yeteneği 4 alt boyut halinde ele alınmıştır. Bunlar; “yönetimin

kararlılığı”, “ sistem yaklaşımı” , “ açıklık ve deneyimlere açık olma” ve “ bilgi transferi ve entegrasyon” dur.

Diğer taraftan Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007); örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği geliştirdikleri araştırmalarında örgütsel öğrenme yeteneğini tıpkı Goh’un yaklaşımında olduğu (2003) gibi 5 alt boyut ile ele almışlardır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi çevre ile etileşimin önemini vurgulamışlar ve bu bağlamda boyutları farklılaştırmışlardır. Bu çalışma kapsamında ele alınan örgütsel öğrenme yeteneği boyutları “deneyimlere açık olma”, “dış çevre ile etkileşim”, “diyalog” ve “kararlara katılım” ve “risk alma”dır. İlgili yazındaki örgütsel öğrenme kavramını ele alan diğer birçok araştırmaya esin kaynağı olmuştur. Bu araştırmalarda (Aydoğan vd., 2011), (Keçeli, 2018); bu çalışma kapsamında geliştirilen örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinden istifade edilmiştir.

Her üç bakış açısının da ele alındığı çalışmalar ilgili yazında mevcuttur. Onağ (2014) çalışmasında her 3 eserden de beslenmiş ve örgütsel öğrenme yeteneği 9 boyutta kavramsallaştırılmıştır. Bunlar; “açıklık ve dış çevre ile etkileşim”, “deneme”, “yönetimsel bağlılık”, “katılımcı karar verme”, “liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme”, “amaç ve misyonun açıklığı”, “bilgi aktarımı”, “diyalog” ve “sistem bakış açısı” alt boyutları ile ele almıştır.

Şekerli ve Taslak yaptıkları çalışmada (2015), hava trafik örgütlerinin de dahil olduğu yüksek riskli operasyonel çevreye sahip güvenilirliği yüksek örgütler bağlamında örgütsel öğrenme yeteneği incelemişlerdir. Bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme yeteneğini tanımlamak ve ölçmek için örgütsel öğrenme ölçeği geliştirmişlerdir. Bu kapsamda yazındaki daha önceki çalışmalardan esinlenerek oluşturulan (Watkins ve Marsick 1993; 1996; Weick ve Sutcliffe ,2001; Goh, 2003; Gomez vd., 2005; Chiva ve Alegre, 2009) esinlenmiş ve istifade etmişlerdir. Şekerli ve Taslak bu çalışmada (2015) örgütsel öğrenme yeteneğini 4 boyut ile ele almışlardır. Bunlar; “öğrenme odaklılık ”, “açık iletişim”, “öğrenme desteği” ve “liderlik desteği”dir.

Öte yandan, daha eski çalışmalarında (Lynn ve Akgün, 2000) örgütsel öğrenme kavramını da çalışmış olan Ali Ekber Akgün ülkemizde örgütsel öğrenme yeteneği yazınına sunduğu katkılarla göze çarpan birisidir. Keskin, Byrne ve Aren ile yaptığı

çalışmada (2007) “öğrenme yeteneği” (learning capability) kavramı ele alınmıştır (bu çalışmada öğrenme yeteneği kavramının duygusal yetenek ile beraber örgüt performansı ve ürün inovasyonu üzerinde pozitif yönde etkisi yönünde bulgular elde edilmiştir). Ancak öğrenme yeteneği kavramı, bireysel boyutta olmaktan ziyade bir örgütün yeteneği olarak ele alındığı için ve Jerez- Gomez’ in çalışması (2005) gibi örgütsel öğrenme yeteneği kavramı hususunda önde gelen çalışmalardan birisinden esinlendiği için örgütsel öğrenme yeteneği ile de ilintili olarak ele alınabilir. Bu çalışma kapsamında “öğrenme yeteneği” kavramı 4 boyut ile ele alınmıştır. Bunlar; yönetsel bağlılık, açıklık ve deneyimlere açık olma, sistem perspektifi ve bilgi dağılımı ve bilgi işlenmesidir. Ayrıca yine Akgün; İmamoğlu, Keskin ve Koçoğlu ile yaptığı çalışmasında (2014) “örgütsel öğrenme yeteneği” kavramını ele almıştır. Bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme yeteneği yine 4 boyut ile ele alınmıştır. Bunlar; “iletişim”, “entegrasyon”, “açıklık” ve “sistem perspektifi” dir. Görüldüğü üzere bu çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği kavramının alt boyutları ele alınırken Akgün ve diğerlerinin (2007) çalışmasındaki öğrenme yeteneği alt boyutlarına benzerlik bulunmaktadır. Dolayısıyla bilimsel bilginin birikimsel olarak ilerlediği gerçekliğini burada da görebilmekteyiz.

Hsu ve Fang (2009) örgütsel öğrenme yeteneği kavramını ele alırken ilgili yazındaki diğer çalışmalardan biraz daha farklılık arz eden bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Tayvan’da entegre devre tasarımı yapan 247 firmada örgütsel öğrenme yeteneği, ürün geliştirebilme performansın ve entellektüel sermaye arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği tek boyut ile ele alınmış, herhangi bir alt boyut açısından ele alınmamıştır.

Görüldüğü üzere yazında çeşitli çalışmalarda “örgütsel öğrenme yeteneği” kavramı çeşitli boyutlar ile ele alınıp kavramsallaştırılmıştır. Ancak yer alan örgütsel öğrenme yeteneği yaklaşımları içerisinde Chiva ve Alegre ile (Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007); Chiva ve Alegre (2009) ) ve Jerez-Gomez’in,(Jerez-Gomez Cespedes, Lorente ve Valle-Cabrera (2005) ) yaklaşımlarının öne çıktığı görülmektedir. İlgili yazındaki çalışmaların önemli bölümü bu iki yaklaşım üzerine temellenmektedir. Yazında örgütsel öğrenme yeteneği kavramını ele alan çalışmaların %32’ si Chiva ve Alegre’ nin, %23’ü de Jerez-Gomez ve diğerlerinin (2005) ölçekleri ve örgütsel öğrenme yeteneği boyutları üzerine temellenmiştir (Yılmaz- Kozcu ve Timurcanday- Özmen, 2019: 527-529).



### 3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel öğrenme yeteneği kavramı, yazında son dönemlerde kendisine daha çok yer bulan bir kavramdır ve örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili çalışmaların neredeyse yarısı 2014 yılından sonra yapılmıştır (Yılmaz- Kozcu ve Timurcanday- Özmen, 2019: 524)

İlgili yazında yer alan çalışmalarda örgütsel öğrenme yeteneğinin çeşitli kavramlarla ilişkisi araştırılmıştır. Bu kavramlar arasında ürün / örgüt inovasyonu (Goh vd., 2012, Chiva ve Alegre, 2013, Cheng vd., 2019, Guinot vd., 2020: 718-724) ve örgütsel performans (Jerez-Gomez vd., 2005, Mallen vd., 2016: 464- 482, Guinot vd., 2020: 721-724) ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar göze çarpmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği kavramını ele alma hususunda ilgili yazında en çok esinlenen ve geliştirdikleri yaklaşım, boyutlar ve ölçeklerden en çok istifade edilen yazarlar mevcut çalışmanın bir önceki bölümünde belirtilmişti (Alegre, Chiva ve Jerez-Gomez, Lorente, Valle-Cabrera). Görüldüğü üzere yazında örgütsel öğrenme yeteneği kavramıyla arasındaki ilişkinin en çok araştırıldığı iki kavram olan inovasyon ve performans kavramları ile ilgili bu yazarların da araştırmaları bulunmaktadır.

Her ne kadar örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel performans ve ürün/örgüt inovasyonu ile arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların yazındaki çokluğu göze çarpsa da (Ferreira vd., 2020) (Migdadi, 2021) ilgili yazında diğer kavramlar ile arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar da yer almaktadır. Bu kavramlar arasında; altruizm, altruistik liderlik, liderlik yeteneği ve entelektüel sermaye (Afshari ve Hadian Nasab, 2021), girişimcilik oryantasyonu, insan kaynakları, entelektüel sermaye, örgütsel güven, eğitim yatırımları, transformasyonel liderlik, işyerinde mutluluk ve iş tatmini yer almaktadır (Yılmaz-Kozcu ve Timurcanday- Özmen, 2019: 526 – 527).

Yazında örgütsel öğrenme yeteneği ve TKY kavramları arasındaki ilişkiyi/etkiyi ele alıp araştıran 4 adet çalışma göze çarpmaktadır (Yılmaz- Kozcu ve Timurcanday- Özmen, 2019: 526). Bu araştırmalar çalışmanın bir sonraki bölümünde ayrıntısıyla ele alınmıştır.

### **III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ/ETKİYİ ARAŞTIRAN YAZINDAKİ ÇALIŞMALAR**

Bu bölümde ilk olarak yazında TKY ile genel olarak örgütsel öğrenme kavramları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara göz atılmıştır. Sonrasında da TKY ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar; sahip oldukları yaklaşımlar, ortaya koydukları bulgular ve kavramları ele aldıkları boyutlar ile birlikte incelenmiştir.

#### **A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİYİ/ETKİYİ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALARA GENEL BİR BAKIŞ**

Hem örgütsel öğrenme hem de TKY; bir örgütü bütüncül olarak ele alan ve onun rekabet üstünlüğü sağlamak için evrim geçirmesi anlayışını esas alan kavramlardır. Ayrıca TKY' nin önemli unsurlarından birisi de tüm bileşenlerin katılımıyla örgüt bütününde eğitimken örgütsel öğrenme de örgütün bütüncül olarak öğrenmesi temeli üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla bu iki kavram arasında ilişki olduğu birçok yazar tarafından düşünülmüştür.

Yazında toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme kavramı ile anlamlı ilişkisini ortaya koyan çalışmalar (Aminbeidokhtia, Jamshidia ve Hoseini,2016), (Aljaffan, 2017) mevcuttur ve yazındaki çalışmalarda da bu kavramların ele alınışı ve alt boyutları hususunda farklılıklar mevcuttur.

#### **B. TKY ile ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ/ETKİYİ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR**

Ülkemizde Koçoğlu vd. (2011) tarafından bilgisayar, elektronik, bilgisayar, iletişim ve makine endüstrilerinde yapılan araştırmada da TKY ile örgütsel öğrenme arasındaki pozitif yönlü ilişkiye yönelik bulgular tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme bağımsız değişken, TKY ise bağımlı değişkendir. TKY; katılım, üst yönetim desteği, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme kavramı ise; Huber'in 1991'de yazına kazandırdığı örgütsel öğrenme modeliyle ele alınmıştır. örgütsel öğrenme ve boyutlarının, TKY ve boyutları üzerinde pozitif yönlü ilişkisi olduğuna yönelik bulgular tespit edilmiştir.

(Ancak bu çalışma buğularına göre örgütsel öğrenmenin örgüt içi bilgi dağılımı alt boyutunun TKY' nin katılım, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme alt boyutları ile ilişkisi aşırı zayıftır)

Koçoğlu vd' nin çalışmasına (2011) benzer şekilde TKY ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu İspanya'da küçük işletmeler bağlamında ortaya koyan bir diğer çalışmada da (Martinez Costa ve Jimenez, 2009) örgütsel öğrenme, Huber'in (1991) modeliyle ele alınmıştır (İlgili yazında örgütsel öğrenme kavramını Huber'in çalışmasındaki (1991) yaklaşım ile ele alan birçok çalışma (Aminbeidokhtia, Jamshidia ve Hoseini,2016; Von Hsien, 2016) mevcuttur). Ama TKY, herhangi bir alt boyut ile ele alınmadan ve bu açıdan incelenmeden bütün olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada da TKY bağımsız değişken iken örgütsel öğrenme bağımlı değişkendir. TKY' nin örgütsel öğrenmenin her boyutu üzerine pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Ancak Martinez Costa ve Jimenez- Jimenez benzer konuda daha önceki çalışmalarında (2008) hem TKY hem de örgütsel öğrenme kavramlarını daha farklı bir yaklaşımla ele almışlardı. Örgütsel öğrenme; bireysel, grup ve örgüt seviyesinde öğrenme boyutlarıyla kavramsallaştırılmıştır. TKY ise sürekli iyileştirme, kalite geliştirme enstrümanları, istatistiki süreç kontrolü, müşteri odaklılık, kalite eğitimleri, üst yönetim desteği ve kalite çemberleri boyutlarında ele alınmıştır. Ancak yine bu araştırmada TKY ve örgütsel öğrenme kavramlarının birbiriyle ilişkisinin olmasına rağmen bu ilişkiyi ve boyutlarını araştıran yeni yaklaşım ve boyutların geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. (Martinez Costa ve Jimenez, 2008: 1111- 1112) 2008 ve 2009 yılındaki çalışmalardaki farklılık bu bağlamda ele alınabilir.

Yukarıda bahsedilen değişim, Martinez- Costa ve Jimenez-Jimenez'in Martinez-Lorente ve Rabe ile birlikte yaptıkları çalışmada da (2015) gözlemlenmektedir. Bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme kavramının “örgütsel öğrenme yeteneği” kavramına yakın bir yaklaşımla ele alındığı ve örgütsel düzeyde öğrenme yeteneği olarak ele alındığı görülmektedir. Bu durum; örgütsel öğrenme yeteneği kavramının yazında son dönemlerde kendisine daha çok yer bulmasıyla (Yılmaz- Kozcu ve Timurcanday- Özmen, 2019: 524) paralellik arz etmektedir. TKY ise; önceki çalışmalardan bir miktar farklı boyutlarda ele alınmıştır. Bunlar; üst yönetim desteği, bilginin dağılımı, süreç yönetimi, ürün dizaynı, katılım, iç müşteri odaklılık ve dış müşteri odaklılıktır (TKY müşteri

odaklılık felsefesi içerisinde bulunan hem iç hem de dış müşteri kavramları bu çalışmada ayrı ayrı ele alınmıştır).

Ayrıca daha önceki bölümlerde de örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının arasındaki geçirgenlikten ve birbirine karıştırıldığından bahsedilmişti. Bu durumu örgütsel öğrenme ve TKY arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda da gözlemlemek mümkündür. Lee vd. (2012) ve Lam vd. (2011) çalışmalarında örgütsel öğrenme kavramını, bir örgütün öğrenen örgüt olabilme derecesi olarak ele almışlardır. Her iki çalışmada da TKY bağımsız değişken örgütsel öğrenme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Lee vd. (2012) stratejik planlama ve müşteri odaklılık haricindeki tüm TKY boyutlarının örgütsel öğrenme ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye yönelik bulgular ortaya koymuşlardır. Lam vd. de (2011) çalışmaları kapsamında Malezya'daki 146 servis işletmesi bağlamında TKY' nin örgütsel öğrenme üzerine pozitif yönlü etkisine yönelik bulguları ortaya koymuşlardır.

Hung vd.' de (2011) çalışmalarında bağımsız değişken olan TKY ile çalışmanın bağımlı değişkeni örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiye yönelik bulgulara ulaşmışlardır. Bu çalışmada TKY, diğer araştırmalardan da esinlenerek (Coyle-Shapiro,2002 ; Zeitz vd. 1997) 4 boyutta incelenmiştir. Bunlar; sürekli iyileştirme, üst yönetim desteği, katılım ve müşteri odaklılıktır. Ayrıca örgütsel öğrenme kavramı; yazındaki diğer çalışmalardan farklı bir yaklaşımla ele alınmış ve öğrenme kültürü ve öğrenme stratejisi boyutlarıyla ele alınmıştır. Lee ve Lee' nin (2014) Tayvan'daki sigorta işletmeleri bağlamında TKY' nin örgütsel öğrenme üzerine etkisini ortaya koydukları çalışmalarında da TKY kavramı aynı şekilde 4 boyutta incelenmiştir. Ancak müşteri odaklılık ve katılım servis kültürü boyutunda birleştirilmiş, sürekli iyileştirmenin içerisinden ise süreç yönetimi ayrıştırılmıştır (Ancak bu çalışmada örgütsel öğrenme; tıpkı Martinez-Costa ve Jimenez- Jimenez'in 2008 yılındaki çalışmalarında ele aldıkları ve artık kullanmadıkları bireysel-grupsal- örgütsel düzeyde öğrenme üzerine temelli eski yaklaşım ile ele alınmıştır). Öte yandan Mahmood, Qadeer ve Ahmad (2015) Pakistan'daki tekstil endüstrisinde TKY' nin örgütsel öğrenme üzerine pozitif yönlü etkisini ortaya koyduğu çalışmalarında tıpkı Hung vd.' nin çalışmasında (2011) olduğu gibi TKY' yi aynı 4 boyutta ele almışlardır. Ayrıca bu çalışmada örgütsel öğrenme

kavramı da, (son yıllarda örgütsel öğrenme yeteneği kavramının yazında daha çok yer bulması ile uyumlu olarak) örgütsel öğrenme yeteneği olarak ele alınmıştır.

Görüldüğü üzere ilgili yazında, gerek öğrenme odaklı olmaları gerekse de örgüt çapında bütüncüllüğü esas aldıkları için birbiriyle ilintili olan (Aljaffan, 2017: 23) TKY ile örgütsel öğrenme kavramları arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışma – her ne kadar kavramlara yaklaşımları ve ele aldıkları alt boyutlar farklılık arz etse de mevcuttur.

### C. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ/ETKİYİ ARAŞTIRAN ÇALIŞMALAR

TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği kavramları arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar çalışmanın daha önceki bölümlerinde de bahsedildiği gibi ilgili yazında mevcuttur.

Akgün; Keskin, Byrne ve Aren ile yaptığı çalışmada (2007) “öğrenme yeteneği” (learning capability) kavramını araştırmış ve bu kavramın duygusal yetenek ve ürün inovasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisine yönelik bulguları ortaya koymuştur. Bu çalışma örgütsel öğrenme yeteneği kavramının öncülü sayılabilir. Yine Akgün bu temel üzerinde devam ederek; İmamoğlu, Keskin ve Koçoğlu ile yaptığı çalışmasında (2014) “örgütsel öğrenme yeteneği” kavramını ele almıştır. Bu çalışmada, EFQM standartlarına sahip işletmeler bağlamında TKY’ nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine pozitif yönde yüksek düzeyde etkisine (0.79) yönelik bulgular tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme yeteneği kavramı, 4 boyut ile ele alınmıştır. Bu boyutlar; “iletişim”, “entegrasyon”, “açıklık” ve “sistem perspektifi” dir. TKY kavramı ise; üst yönetim desteği, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, katılım, stratejik planlama, bilgi yayılımı ve analizi ve insan kaynakları yönetimi boyutlarında ele alınmıştır. Ancak bu çalışmada “sürekli iyileştirme” ayrı bir alt boyut olarak ele alınmamıştır. Akgün vd. yine 2014 yılında yayınladıkları bir diğer çalışmalarında da örgütsel öğrenme yeteneğinin müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı üzerine etkisini araştırmışlardır. Bu çalışma kapsamında da örgütsel öğrenme yeteneği kavramı yine aynı boyutlar ile kavramsallaştırılmış ve araştırılmıştır.

TKY kavramını, sürekli iyileştirme boyutunu da dahil ederek 4 boyutta ele alan bir başka çalışma da Mahmood, Qadeer ve Ahmad (2015) tarafından yapılmıştır. Daha önce de değinildiği gibi tekstil endüstrisi bağlamında TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine pozitif yönlü anlamlı etkisini ortaya koyan bulgular ele edilmiştir. Bu çalışmada iki kavram arasında zayıf ilişki (0.203) tespit edilmiştir. TKY, Hung vd.' nin çalışmasında (2011) olduğu gibi 4 boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; müşteri odaklılık, katılım, sürekli iyileştirme ve üst yönetim desteğidir. Görüldüğü üzere; gerek TKY yazınında gerekse de TKY uygulamalarında ve kalite standartlarında kendisine günden güne daha çok yer bulan sürekli iyileştirme (Duran ve Çetindere, 2015: 87-77); bu çalışma kapsamında TKY kavramının boyutları ele alınırken atlanmamıştır.

Mahmood, Qadeer ve Ahmad (2015) çalışmaları kapsamında örgütsel öğrenme kavramını ilgili yazındaki çalışmaların önemli bölümü gibi Jerez- Gomez (2005) ya da Chiva – Alegre (2007; 2009)' nin yaklaşımlarına dayanarak ele almamıştır. Mahmood Qadeer ve Ahmad (2015) bu çalışmada diğer çalışmalardan esinlenerek (Sinkula vd., 1997; Yeung vd., 2007; Hung vd., 2011; Lam vd., 2011), örgütsel öğrenme yeteneği kavramını kavramsallaştırmışlardır. Ancak örgütsel öğrenme yeteneği kavramı, herhangi bir alt boyut ile ele alınmamıştır. Kısacası bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme yeteneği kavramı tek boyutludur. TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine pozitif yönde etkisine yönelik bulguların diğer çalışmalar kadar kuvvetli olmamasında -her ne kadar yazarlar elde ettikleri anlamlı olumlu etkiye yönelik bulguları bir başarı olarak yorumlasalar da (Mahmood vd., 2015: 296)-, bu çalışma kapsamında ele alınan örgütsel öğrenme yeteneği yaklaşımının farklılık arz etmesinin rol oynadığı düşünülebilir. Öte yandan yine Mahmood, Qadeer ve Ahmad; bu çalışmalarından bir yıl önce TKY ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaları (2014) kapsamındaki araştırmayı yine tekstil sektörü bağlamında gerçekleştirmişlerdi. O çalışmanın sonunda da istenilen sonuçlara tam olarak ulaşılamamasının nedenlerinden birisi olarak, ülkelerindeki tekstil sektörünün tam oturmamış olmasını ileri sürülmüştü.

Chaudry; Awan, Bilal ve Atif Ali ile yaptığı çalışmasında (2018) Gujranwala, Lahore ve Sialkot bölgelerinde ISO standartlarına sahip işletmelerde TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine pozitif yönlü etkisine (0.693) yönelik bulgular ele etmişlerdir. Ancak çalışma kapsamında ele alınan kavramların alt boyutlarının birbiri ile olan ilişkisi

incelenmemiştir. Bu çalışma; daha önce de değinildiği gibi örgütsel öğrenme yeteneği kavramını ele alan diğer birçok çalışma gibi Jerez- Gomez' in çalışmasından (2005) esinlenmiş ve örgütsel öğrenme yeteneği tıpkı o çalışmada ele alındığı gibi 4 boyutta kavramsallaştırılmıştır. Öte yandan TKY kavramı ele alınırken; yine sürekli iyileştirme kavramı bir boyut olarak ele alınmamıştır. Tıpkı Akgün vd.' nin çalışmasında (2014) olduğu gibi TKY; üst yönetim desteği, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, katılım, stratejik planlama, bilgi yayılımı ve analizi ve insan kaynakları yönetimi boyutlarında ele alınmıştır.

Oysa ki TKY zaman içerisinde süzülerek evrim geçiren (Voon Hsien, 2016: 1-2) ve zamanın ruhunda küresel anlamda kendisine yer bulan bir anlayıştır. Kısacası TKY, zamanın ve coğrafyanın sınırlarına hapsolmaktan ziyade onları aşan bir etkinliğe sahip olmuştur (Bouranta vd., 2019: 894). Bouranta vd.'ne göre (2019) TKY 'nin sosyoekonomik olarak birbirinden farklılık arz eden çeşitli kıtalarda ve ülkelerde, çeşitli yaklaşımlarla (EFQM- Avrupa Kalite Ödülü, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Deming Ödülü gibi pratikler örnek olarak gösterilebilir) etkinliğini sürdürmesi bu durumun göstergelerinden birisidir. "Sürekli iyileştirme" de zaman içerisinde süzülerek önce TKY' nin bir parçası, ardından da en önemli unsurlarından birisi haline gelmiştir (Oliver, 2012: 13) ve TKY yazınında da kendisine yer bulmuştur. Ek olarak ISO, ISO 9001' in son güncellemesi olan ISO 9001: 2015' te sürekli iyileştirmeyi odaklanılan bir unsur haline getirmiştir.

Basheer, Hafeez, Hassan ve Haroon çalışmalarında (2019) TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi (0.598) olduğuna yönelik bulgular elde etmişlerdir. Hatta bu etkiyi işaret eden bulguların beklediklerinden yüksek çıktığını belirtmişlerdir (Basheer vd., 2019: 175). Bu çalışma kapsamında – tıpkı Chaudry ve diğerlerinin çalışmasında olduğu (2018) gibi- kavramlar bütün olarak ele alınsa bile alt boyutlarıyla ilişkileri incelenmemiştir. Örgütsel öğrenme yeteneği kavramı; bu kavramı inceleyen birçok çalışma gibi Jerez- Gomez'in (2005) yaklaşımı üzerine inşa edilmiştir. Martinez vd. (2009) çalışmasından da esinlenmişlerdir. TKY ise; - tıpkı Mahmood vd.' nin çalışmasında (2015) olduğu gibi- Hung ve diğerlerinin çalışmasındaki (2011) yaklaşım ile ele alınmıştır.

Görüldüğü üzere yazındaki çalışmalar Örgütsel Öğrenme Yeteneği kavramının ele alınmasında ilgili yazındaki diğer çalışmaların büyük çoğunluğunun esinlendiği yazarları (Alegre, Chiva ve Jerez-Gomez, Lorente, Valle-Cabrera) temel almışlardır. TKY kavramının ele alınmasında ise – bütün çalışmalarda tam bir ittifak olmamakla birlikte- Hung vd.’nin (2011) çalışmalarındaki TKY yaklaşımının temel alındığı göze çarpmaktadır. Mevcut çalışma kapsamında da bu yaklaşımdan istifade edilmiştir.

Her ne kadar ilgili yazında Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve TKY kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılsa da bu iki kavramı, aralarındaki ilişkiyi ve TKY’ nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisini farklı bağlamlarda araştıran çalışmaların sayısının zamanla artış gösterebileceği düşünülmektedir.

Öte yandan görüldüğü üzere ilgili yazında havacılığın operasyonel ya da operasyonel olmayan diğer alanları bağlamında gerçekleştirilen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Tekstil sektörü bağlamında yapılan çalışmaların öne çıktığı görülmektedir. Oysa daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi her iki kavramın da hava seyrüsefer yönetimi ile ilintili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla mevcut çalışma ile ilgili yazında işaret edilen bu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği kavramları arasındaki ilişki ele alınıp TKY' nin Örgütsel Öğrenme Yeteneği üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda birinci bölümde anlatılan mevcut araştırmanın amacı, modeli ve hipotezler ele alınmıştır. Ayrıca araştırmanın sınırlılıkları, araştırmada izlenen yöntem, örneklem seçimi ve veri toplama, kullanılan ölçekler ve istatistiki teknikler açıklanmıştır. Ardından geliştirilmiş olan araştırma hipotezlerini test etmek için uygun istatistiki analizler uygulanacaktır. Son olarak da istatistiki analizler neticesinde ulaşılan araştırma bulguları ele alınmıştır.

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

İlk bölümde de ayrıntılı olarak ele alındığı üzere; hem TKY hem de örgütsel öğrenme yazınından evrilen Örgütsel Öğrenme Yeteneği kavramlarının birçok farklı kavram ile (Khalaf ve Salem, 2018) ilişkisini/etkisini araştıran çalışmalar olsa bile bu iki kavram arasındaki ilişkiyi/etkiyi ele alan çalışmalar sınırlı sayıda bulunmaktadır. Ancak ilgili yazında rastlanılan çalışmalarda örgütsel öğrenme yeteneği kavramının alt boyutlarına odaklanılmasından ziyade genel olarak örgütsel öğrenme kavramı ele alındığı gözlemlenmiştir. Ayrıca etkiden ziyade korelasyon ve ilişki incelenmiştir. Ancak mevcut araştırma ile TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutlarının her birisini ne kadar etkilediği ortaya konulması ve bu konuda daha derin bir inceleme yapılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla mevcut araştırmanın; gerek genel olarak örgütsel öğrenme olgusundan ziyade örgütsel öğrenme yeteneği kavramını ele alması gerekse de (daha önce ilgili yazında TKY ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında sadece ilişki örüntüsü incelenmesine rağmen) TKY' nin hangi örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutunu ne kadar etkilediğini tek tek ortaya koymasıyla, ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu iki kavramın ilişkili olduğu ve TKY' nin gerek örgütün

bütününü kapsayan bütüncül yapısı gerekse de örgüt içinde öğrenmeyi teşvik eden felsefesiyle örgütsel öğrenme yeteneği üzerine olumlu yönde anlamlı etkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ilgili yazında mevcut araştırmada ele alınan iki kavram arasındaki ilişki/ etki örüntüsünü hava seyrüsefer kuruluşları bağlamında ele alan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak her iki kavramın da hava seyrüsefer kuruluşları bağlamında önemli olduğu düşünülmüştür. TKY kavramı gerek ICAO ve Eurocontrol gibi uluslararası teşkilatların üye kuruluşlara talimatları gerekse de hataları minimize eden bütüncül yapısıyla hava seyrüsefer kuruluşları açısından önem arz etmektedir. Öte yandan örgütsel öğrenme kavramı da hem tıpkı hava seyrüsefer gibi örgüt bütününde harmonik faaliyeti esas alması hem de havacılık gibi hızlı gelişen ve evrilen bir alanda öğrenmenin öneminden dolayı hava seyrüsefer kuruluşları açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla mevcut çalışma ile yazındaki bu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda mevcut araştırmanın amacı, daha önce belirtilen kuramsal çerçeve bağlamında TKY ve alt boyutları ile örgütsel öğrenme yeteneği ve alt boyutları üzerine etkileri, ülkemiz hava seyrüsefer sağlayıcısı bünyesindeki hava trafik kontrolörleri bağlamında incelemektir.

## **II. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI**

Yazındaki her araştırmada söz konusu olduğu gibi, mevcut araştırmada kapsamında da bazı sınırlamalar mevcuttur. Öncelikle mevcut araştırma kuramsal çerçevesi ilgili yazında ulaşılabilen alan ile sınırlı bulunmaktadır. İlgili yazında TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği kavramı üzerine etkisini ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanabilmiştir. Bu durum mevcut araştırmanın yazına yapmış olduğu katkıya işaret etmekle birlikte; araştırma sonuçlarının karşılaştırılması için çok az çalışma bulunması da bir kısıt olarak görülebilir.

Bir diğer kısıt genellenebilirlik ile ilgilidir. Araştırmanın örneklemini sadece Türkiye'deki hava seyrüsefer kuruluşu kapsamındaki hava trafik kontrolörlerinin oluşturması bulguların genellenebilirliği bakımından en önemli kısıttır. Mevcut araştırma kapsamında sadece hava trafik kontrolörlerinin toplam kalite yönetimi uygulamaları ve

örgütsel öğrenme yeteneği algıları ölçülmesi amaçlandığı için elde edilen bulgular diğer sektörler için genelleştirilemez.

Diğer taraftan veri toplama aşamasında küresel çaplı COVID19 salgını mevcut bulunmaktadır. Bu nedenle veriler online anket toplama yöntemi ile toplanmıştır. Anket uygulaması, Türkiye Hava Trafik Kontrolörleri Derneği (TATCA) vasıtasıyla 1725 hava trafik kontrolörlerine e-posta yoluyla ulaşılarak internet üzerinden yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların iş yoğunlukları, stres<sup>16</sup> gibi nedenlerle anket sorularını net bir şekilde cevaplayamamış olma ihtimali<sup>17</sup> mevcuttur.

### III. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

İlgili yazın incelemeye tabii tutularak mevcut çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Mevcut araştırma sorularını yanıtlamaya yönelik, ilgili değişkenler arasındaki etki örüntüsüne odaklanacak şekilde inşa edilen kavramsal model, Şekil 3.1’de görselleştirilmektedir.

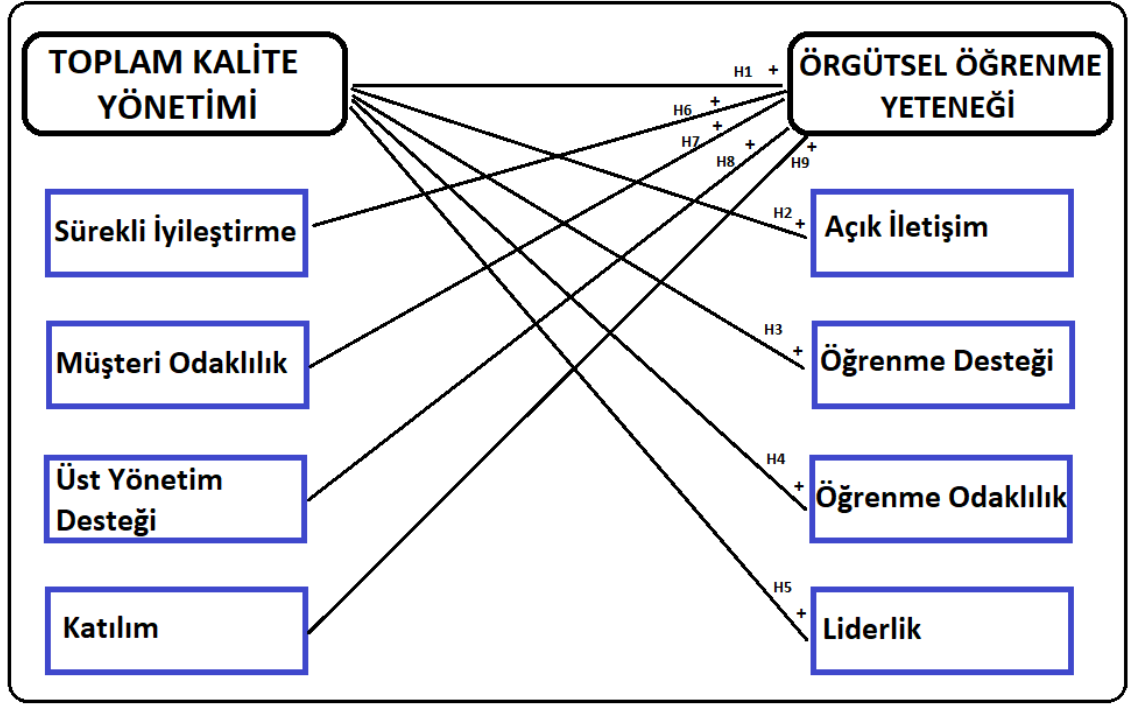
Modelde toplam kalite yönetimi kavramı ve alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği ve alt boyutları üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. TKY ve alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine ve TKY’ nin Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin bütün alt boyutları üzerine pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla mevcut araştırmanın bağımsız değişkeni TKY ve alt boyutlarıdır (sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, üst yönetim desteği ve katılım). Bağımlı değişkenler ise Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve alt boyutlarıdır (açık iletişim, öğrenme desteği, öğrenme odaklılık ve liderlik).

Bu kapsamda oluşturulan hipotetik model Şekil 3.1.’de görselleştirilmiştir.

---

<sup>16</sup> Hava trafik kontrolörleri haftanın 7 günü, günün 24 saati çalışmaktadırlar. Dolayısıyla haftanın belirli gün ve saatlerinde düzenli çalışma saatlerindense vardiyalı olarak gece ve gündüz nöbeti icra etmektedirler. Ayrıca her an uçak kazası ve kritik durumlara karşılaşma olasılıkları sürekli olarak mevcuttur (Hatta tek bir hatası bu durumlara sebebiyet verebilir). Bunlar gibi işin yapısından kaynaklanan birçok etmeden dolayı hava trafik kontrolörlüğü stresli bir meslek olarak kabul edilebilir (Maier, 2011: 52).

<sup>17</sup> Bu kapsamda ilk bölümde belirtilen araştırma varsayımlarından birisi de; katılımcıların anket formundaki soruları doğru algıladıkları ve doğru bir şekilde yanıtladıklarıdır.



**Şekil 3.1.** Hipotetik Model

Hipotetik model kapsamında sınanan hipotezler iki grup altında toplanabilir. Birinci grupta TKY' nin Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve alt boyutları üzerine etkisi incelenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H2: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin açık iletişim alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H3: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin öğrenme desteği alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H4: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin öğrenme odaklılık alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H5: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin liderlik alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

İkinci grup hipotezlerde ise, TKY' nin alt boyutları ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişki ve TKY' nin alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi incelenmektedir. Mevcut çalışmada; sürekli iyileştirme, katılım ve üst yönetim desteği alt boyutlarının müşteri odaklılık alt boyutuna nazaran örgütsel öğrenme yeteneğine etkilerinin daha güçlü olması beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H6: Toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H7: Toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H8: Toplam kalite yönetiminin üst yönetim desteği alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H9: Toplam kalite yönetiminin katılım alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

Belirtilen hipotezler ışığında saha araştırması kısmına geçilmiştir. Uygulanan anketler neticesinde elde edilen veriler istatistiki analize tabii tutulmuş ve hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın yöntemi, istatistiki analizler ve analiz sonuçları ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

## **VI. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu bölümde mevcut çalışmada izlenen örneklem seçimi ve veri toplama prosedürü kullanılan ölçekler ve kullanılan istatistiki teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

Mevcut araştırmanın yöntemi, çeşitli aşamaları içermektedir. Bunlar; anket formunun düzenlenmesi, araştırma örnekleminin belirlenmesi, ön test ve verilerin analize tabii tutulması aşamalarıdır.

## A. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA PROSEDÜRÜ

Önceki bölümlerde de değinildiği gibi mevcut çalışmada TKY ve Örgütsel Öğrenme Yeteneği kavramları arasındaki ilişki/etki hava seyrüsefer kuruluşu bağlamında incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye hava seyrüsefer hizmeti sağlayıcısı<sup>18</sup> kuruluş Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) kapsamında faaliyet gösteren hava trafik kontrolörleri oluşturmaktadır. DHMİ kapsamında 40 adet hava trafik baş kontrolörü, 1397 adet hava kontrolörü, 140 adet asistan hava trafik kontrolörü ve 223 adet stajyer hava trafik kontrolörü mevcut bulunmaktadır (DHMİ, 2020).

Mevcut araştırma örneklemine ilişkin veri toplama sürecine geçilmesinden önce, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizleri amacıyla pilot çalışma yürütülmüştür. Pilot çalışmada toplam 48 katılımcı yer almıştır. Ana araştırmadan önce gerçekleştirilen pilot çalışma neticesinde anket formu son haline getirilerek veri toplama sürecine geçilmiştir. Pilot araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Sonrasında yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri neticesinde her iki ölçeğin de geçerli ve güvenilir olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar, Tablo 3.1.'de ifade edilmektedir.

**Tablo 3.1.** Pilot Araştırma Kapsamında Ölçekler için Güvenilirlik Katsayıları

	Boyutlar	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	Müşteri Odaklılık	,805	,915
	Üst Yönetim Desteği	,912	
	Sürekli İyileştirme	,761	
	Katılım	,848	
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ	Öğrenme Odaklılık	,828	,900
	Açık İletişim	,896	
	Öğrenme Desteği	,861	
	Müşteri Odaklılık	,874	

Diğer taraftan pilot araştırma kapsamında araştırma ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Bu kapsamda TKY ölçeği 4 faktörde toplam %66,513 varyans yüzdesi ile (KMO değeri:0.782) açıklanırken örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği

<sup>18</sup> ANSP: Air Navigation Service Provider

yine 4 faktörde toplam %74,431 varyans yüzdesi ile (KMO değeri: 0,720) açıklanmıştır. Pilot araştırma neticesinde ulaşılan bulguların araştırma modeli ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca pilot araştırma kapsamında uygulanan korelasyon analizlerinin sonuçları Tablo 3.2. ve 3.3.’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.2.** Pilot Çalışma Kapsamında TKY’ nin alt boyutları ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği Arasındaki Korelasyonlar

	1	2	3	4	5
Üst Yönetim Desteği (1)	1				
Katılım (2)	,725**	1			
Sürekli İyileştirme (3)	,267	,311*	1		
Müşteri Odaklılık (4)	,431**	,461**	,493**	1	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği (5)	,371**	,315*	,515**	,432**	1

\*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 3.3.** Pilot Çalışma Kapsamında TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6
TKY (1)	1					
Öğrenme Odaklılık (2)	,550**	1				
Açık İletişim (3)	,110	,152	1			
Öğrenme Desteği (4)	,500**	,449**	,541**	1		
Liderlik Desteği (5)	,307*	,339*	,661**	,487**	1	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği (6)	,493**	,655**	,764**	,833**	,786**	1

\*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Pilot çalışmanın ardından ana araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kavramsal model içerisinde yer alan değişkenlerin ölçülebilmesi için verilerin toplanmasında web tabanlı anket yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla mevcut çalışma kapsamında veri toplanması hususunda araştırmacının yönettiği inceleme yaklaşımı uygulanmıştır. “Web tabanlı anket çalışması, ana kütlenin iyi belirlenmesi durumunda, araştırılan konuyu doğrudan temsil eden veya yakın bulunan denekleri bir araya getirme gücü açısından bir eleme fonksiyonuna sahiptir” (Corbitt vd., 2003 ‘den aktaran Altıntaş-Çınar, 2007:158).

Türkiye Hava Trafik Kontrolörleri Derneği (TATCA) ile iletişime geçilmiştir. TATCA vasıtasıyla tüm TATCA üyesi kişilerin (1724 üye) e-posta adresleriyle temas

edilip ulaşılmış ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. Mevcut araştırma ile ilgili açıklamalar yapılmış ve katılımları rica edilmiştir. Mevcut araştırmaya ilişkin veriler 40 soru ve ifadeden oluşan (demografik sorular da dâhil) soru formu aracılığı ile elde edilmiştir. Soru formu iki bölüm içermektedir. Soru formunun birinci bölümü, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin soruları kapsamaktadır. Bu sorular katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim ve medeni durumları gibi demografik verileri içermektedir. Soru formunun ikinci bölümü ise kavramsal model kapsamındaki konulara ilişkin ifadeleri içermektedir. Anket çalışması neticesinde 356 adet geri dönüş gerçekteşmiştir. Kayıp veri analizi uygulanmış ve neticede elde edilen dönüşlerin 344' ünün istatistiki değerlendirmeye uygun veriler olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan geri dönüş oranı incelenecek olunursa; araştırmaya dahil edilebilir anketler açısından bakıldığında oran %19,95 olmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

## B. ARAŞTIRMANIN DEęIŐKENLERİ ve VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Mevcut araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan TKY alt boyutları ve bağımlı değişkenlerini oluşturan; Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve alt boyutlarının ölçümünde 5 kademeli Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Her bir ölçek için katılımcıların ölçeklerde yer alan soruları 1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum değerleri arasında değerlendirmede bulunmaları talep edilmiştir. Aşağıda, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler açıklanmaktadır.

### 1. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği

İlgili yazında toplam kalite yönetimine ilişkin çok sayıda ölçek kullanılmaktadır. Çünkü TKY felsefesinin öncüllerinden Ishikawa' nın da (1985) belirttiği gibi TKY, dar kalıplara sıkışıp kalan bir anlayış değildir. Bu kapsamda TKY gerek yazında gerekse uygulamalarda (bunun en güzel örneği de zamanın ruhu ile sürekli olarak gelişim gösteren ISO 9000<sup>19</sup> standartlarıdır) zamanın ruhunu yakalayarak sürekli bir evrim içerisinde olmuş (Voon Hsien, 2016: 1-2) ve her dönemin gerekliliklerini bünyesine dahgil

---

<sup>19</sup> ISO 9000 ilk olarak 1987 de ilan edilmiştir ve 1994, 2000, 2008 ve 2015' te revize edilmiştir. Bu kapsamda TKY' nin evrimine güzel bir örnek teşkil etmektedir.



edebilmiştir (Bauronta vd., 2019: 893-894). Bu kapsamda ilgili yazında da TKY kavramının ele alınış biçimi farklılık arz edebilmektedir.

Güncel TKY yazını ve uygulamalarında gitgide daha çok yer bulmakta olan sürekli iyileştirme alt boyutunu ele alan Hung vd. (2011) tarafından geliştirilen 17 sorudan oluşan toplam kalite yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilme nedeni; genelde üretim işletmeleri bağlamında<sup>20</sup> geliştirilen diğer TKY ölçeklerinden farklı olarak yüksek teknoloji bağlamında geliştirilmiş olması ve sürekli iyileştirme alt boyutunu içeriyor olmasıdır (İlgili ölçek için mevcut çalışmada pilot araştırma kapsamında da geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. TKY ölçeği için Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,915 olarak bulunmuştur. Üst yönetim desteği için 0,912, katılım için 0,848, sürekli iyileştirme için 0,761, müşteri odaklılık için 0,805 Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerleri bulunmuştur.).

Mevcut araştırmanın bağımsız değişkeni olan TKY kavramının ele alınıp incelenmesinde; TKY' nin sürekli iyileştirme alt boyutunu da içeren ve ilgili yazındaki çalışmaların (Mahmood vd., 2015, Basheer vd., 2019) yararlandığı Hung vd.' nin (2011) oluşturduğu (yüksek teknoloji işletmeleri bağlamında) ölçek kullanılmıştır. Hung vd. (2011) ilgili yazındaki diğer çalışmalardan esinlenerek (Zeitz vd. 1997), (Coyle-Shapiro, 2002) TKY ölçeği oluşturmuşlardır. Belirtilen ölçek kapsamında TKY kavramı; sürekli iyileştirme, katılım, üst yönetim desteği ve müşteri odaklılık alt boyutları ile incelenip araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde de; 4 faktörde toplam açıklanan varyans yüzdesi % 68,351 ve KMO Değeri 0,760' dır.)

---

<sup>20</sup>Dolayısıyla ilgili yazında birbirinden farklılık arz eden (ve genelde de Yusr vd. (2013) çalışmasında olduğu gibi üretim işletmeleri bağlamında olan) TKY ölçekleri mevcut bulunmaktadır. Ancak klasik üretim odaklı işletmeler bağlamında bir ölçeğin mevcut çalışma için uygun olmayabileceği düşünülmüştür. Yusr ve diğerlerinin (2013) gibi birçok çalışma üretim yapan işletmeleri incelemişlerdir. Ancak hava seyrüsefer sağlayıcılığının daha farklı parametreleri mevcuttur. Örnek olarak toplam kalite felsefesinin enstrümanlarından birisi olan hata oranlarını çok düşüren 6 Sigma yaklaşımıdır. Bu anlayış kapsamında hata oranları bir milyonda 3,4 birime indirilmesi amaçlanmakta ve bu değer adeta ulaşılmaması gereken bir ideal gibi görülmektedir. Ancak hava seyrüsefer kuruluşları hata oranlarını 6 Sigma'nın (bir milyonda 3,4 birim hata oranına ulaşmaya çalışan) değerlerinin de altına indirmelidirler. Çünkü bir örnek vermek gerekirse ülkemizde 2019 yılı içerisinde 2.034.430 hava aracı uçuş gerçekleştirmiştir. 2 milyondan fazla hava aracı içerisinde 6 ya da 7 tanesinin hatalı yönlendirmeye maruz kalması ve düşmesi havacılık açısından kabul edilebilir bir seviye değildir. Dolayısıyla emniyeti öncelleyen, üretimden nispeten daha farklı bir öze sahip olan ve işin yapısının esnekliği sebebiyle süreçlerinin belirlenmesi nispeten zorlu olabilecek hava seyrüseferin Toplam Kalite Yönetimi anlayışına adapte olması kuşkusuz ki kendine has yorumunu da beraberinde getirme potansiyeline sahiptir. Bu çalışma ile bu konudaki bilgi birimine katkı bulunulması amaçlanmaktadır.

## 2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği

Öğrenme; köklerini insanlık tarihinden alan derin bir olgudur. Öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme kavramları da ilgili yazında kendilerine yer etmiş kavramlardır. Ancak Örgütsel Öğrenme Yeteneği (organizational learning capability) son yıllarda öne çıkan bir kavramdır. Bu kapsamda ilgili yazında (daha önce de değinildiği gibi) örgütsel öğrenme yeteneği kavramını ele alan araştırmaların önemli çoğunluğu iki yaklaşım (Chiva ve Alegre' nin (2009) veya Jerez- Gomez ve vd.' nin (2005) geliştirdikleri örgütsel öğrenme yeteneği ölçekleri) ile temellenmiştir (Yılmaz- Kozcu ve Timurcanday- Özmen, 2019: 521-529).

Öte yandan mevcut araştırmada yazındaki hâkim olan bu iki ölçekten herhangi birisinin direk olarak tercüme edilip uyarlanması düşünülmemektedir. Bunun iki sebebi bulunmaktadır.

İlk olarak mevcut araştırmada örgütsel öğrenme yeteneği gibi nispeten yeni gelişen bir kavramda törensel görgülcülük yapılmak istenmemektedir. Özen' in de (2002) belirttiği gibi<sup>21</sup> sosyal bilimlerde törensel görgülcülük sebebiyle çalışma sayısında yaşanan artışın bilimsel birikime aynı oranda yansımama tehlikesi söz konusudur. Diğer bir ifadeyle Koontz' un artık temel eserlerden birisi haline gelmiş olan çalışmasında (1980) yer alan çeşitlilikleri barındıran balta girmemiş orman benzetmesindeki zenginliğin, çalışmaların niceliğindeki artışa rağmen azalması tehlikesi söz konusudur. Örgütsel öğrenme yeteneği da örgütsel öğrenme yazını içerisinde özellikle son yıllarda gelişimi hızlanan (Yılmaz- Kozcu ve Timurcanday- Özmen, 2019: 524) bir kavramdır. Dolayısıyla mevcut araştırmada yazındaki çalışmaların yarısından fazlasının uyguladığı örgütsel öğrenme yeteneği ölçeklerinden birisinin adeta tekrar edilmesinden ziyade farklı bir ölçek ile kavramın ele alınıp ölçülmesi ve bu konudaki bilgi birikimine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

---

<sup>21</sup> Özen (2002), bilimsel uğraşın temelinde kendini tekrardan ziyade farklı bağlamlarda sınımanın önemli olduğunu vurgulamış ve sürekli tekrar içeren çalışmalardan ziyade özgünlük içeren çalışmaların kuramsal katkı sağlayacağını savunmuştur.

İkinci olarak ise; ilgili yazındaki hâkim örgütsel öğrenme yeteneği ölçeklerinin geliştirildikleri bağlamın mevcut araştırmanın bağlamıyla ne denli uyumlu olduğu bir soru işaretidir. Chica ve Alegre (2007) örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğini İspanya' daki seramik endüstrisi bağlamında geliştirmişlerdir. Jerez Gomez vd (2005) ise örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğini İspanya' da 50 ve üzeri çalışana sahip 415 adet kimyevi madde üreticisi firma bağlamında geliştirmişlerdir ve her firmadan sadece genel müdüre e insan kaynakları müdürüne anket uygulanmıştır. Ancak mevcut araştırma TKY ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiyi/ etkiyi hava seyrüsefer sağlayıcısı bağlamında ele almıştır. Oysa ki geliştirilen ölçeklerin araştırmanın bağlamıyla ilintili ve uyumlu olması gerektiği düşünülmektedir. Bir örnek vermek gerekirse; Mahmood vd. tekstik sektörü bağlamında yaptıkları çalışmalarında (2015) oluşturdukları ölçeklerinde bahsedilen her iki hâkim örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinden de istifade ederek bir örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği uyarlamışlardır. Ama bu ölçekte yer alan 9 ifadeden birisi “Örgütümüz çalışan hatalarını tolere edebilir” dir.<sup>22</sup> Bu ifade belki tekstil üretimi için kabul edilebilirlik sınırları dahilinde olabilir ancak bir hava trafik örgütünün hava trafik kontrolörlerinin hatalarını tolere edebilme şansı yoktur. Çünkü yüksek risk barındıran bu alanda her bir hatanın bedelionlarca belki de yüzlerce insan canı olabilmektedir. 27 Mart 1977’ de gerçekleşen ve 583 kişinin hayatını kaybetmesine sebep olan Tenerife Kazası (faciası) maalesef bu durumun acı bir örneğidir. Dolayısıyla mevcut araştırma için – her ne kadar her iki çalışmadan da istifade edilecek olsa dahi – araştırmanın bağlamıyla daha uyumlu olacağı düşünülen bir ölçeğin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda mevcut çalışmada; Şekerli ve Taslak (2015) tarafından yazındaki daha önceki çalışmalardan – yazındaki hâkim iki çalışmayı da içeren- esinlenerek oluşturulan (Watkins & Marsick 1993, 1996; Weick ve Sutcliffe ,2001; Goh, 2003; Gomez vd., 2005; Chiva ve Alegre, 2009) tarafından güvenilirliği yüksek örgütler<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Mahmood, Qadeer ve Ahmad’ın örgütsel öğrenme yeteneği ölçeklerinde (2015) bu tip hava trafik kuruluşları bağlamında uygun olmayacak ifadelerin yanı sıra “örgütümüz öğrenmeyi bir masraf değil yatırım olarak görür” gibi hava trafik kuruluşlarının amaçları ve hava seyrüsefer üst kuruluşu EURCONTROL’ ün finansal kar etmekten ziyade gelişmeyi önceleyen politikalarıyla uyumlu olabilecek ifade de yer almaktadır.

<sup>23</sup> Hava trafik örgütleri; girdi- sistem- çıktı ilişkilerinin doğrusal olduğu örgütlerin aksine; karmaşık bir örgütsel yapıyı yansıtmaktadır. Tıpkı hava trafik örgütleri gibi havacılığın diğer operasyonel alanları, savunma, enerji vs. alanlarındaki örgütler; emniyeti anlayışını öncelleyen süreç inşalarına ve katı kural ve regülasyonlara sıkı sıkıya bağlı olmalarına rağmen kaza ve kırım olasılığını artıran hataları tam olarak bertaraf edememektedirler. Bu örgüt tipleri güvenilirliği yüksek örgüt olarak

bağlamında ve hava trafik örgütlerinde görgül araştırmalarla geliştirilen örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği kullanılmıştır. Şekerli ve Taslak' ın örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği (2015) 18 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin seçilme nedenleri; araştırmanın yapılacağı bağlamda geliştirilmiş olması ve güncel olmasıdır. Şekerli ve Taslak (2015) ölçek için açıklayıcı faktör analizi kapsamında KMO değerini 0,891 olarak tespit etmişler ve 4 faktörde açıklanan varyansı %62,132 olarak bulmuşlardır. Öte tandan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ( $\chi^2 = 185.71$  ve  $df=129$ ) Ki Kare ve serbestlik oranının  $\chi^2 / df=1.68$  olduğu gözlemlenmiştir. Uyum iyiliği indeks değerleri ele alındığında da; mükemmel uyumun gözlemlendiği değerler (NNFI (0.98), NFI (0.95), CFI (0.98), RMSEA (0,043) ve IFI (0.98) ) ve kabul edilebilir uyumun mevcut bulunduğu değerler (AGFI (0.88) , RFI (0.94), GFI (0.91), RMR (0.061),) tespit edilmiştir (Şekerli ve Taslak, 2015: 609-610). Cronbach alpha ( $\alpha$ ) değerleri ise; öğrenme odaklılık 0.866, öğrenme desteği 0.821, açık iletişim 0.797 ve liderlik desteği için 0.739 olarak bulunmuştur (Şekerli ve Taslak, 2015: 612). (Mevcut araştırma kapsamında yapılan pilot araştırma da ise faktör analizi neticesinde KMO Değeri 0,720 ve 4 faktörde toplam açıklanan varyans yüzdesi %74,431 olarak bulunmuştur. Cronbach alpha ( $\alpha$ ) değerleri ise; ölçek geneli için 0,900, açık iletişim 0,896, liderlik desteği 0,874, öğrenme desteği 0,861 ve öğrenme odaklılık 0,828 olarak tespit edilmiştir.)

### C. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER

Veri toplama süreci neticesinde sağlanan verilere SPSS ve AMOS programları ile istatistiki analizler uygulanmıştır. Ulaşılan verilerin güvenilirliğinin test edilmesi öncesinde, kayıp veri analizi uygulanmıştır ve bu kapsamda EM (beklenti en çoklama) yöntemiyle kullanılmıştır. Ardından verilerin normal dağılımı ele alınmıştır. Bu kapsamda çarpıklık ve basıklık değerleri ele alınıp incelenmiştir. Sonrasında da araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir

---

sınıflandırılmaktadır ve emniyet odaklı bir öğrenme yaklaşımına sahip olmaları gerekmektedir (Şekerli ve Taslak, 2015: 603- 604).

## D. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bir önceki bölümde de değinildiği üzere; mevcut çalışma kapsamında yapılan pilot ön araştırma bulguları ışığında ana araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde mevcut ana araştırma, bu çalışma neticesinde erişilen bulgular ve bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlar ele alınmıştır.

Araştırma kapsamındaki bulgular aşağıda sırasıyla; demografik özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklerle ilgili tanımlayıcı istatistikler güvenilirlik analizi ve ölçeklere ilişkin doğrulayıcı (confirmatory factor analysis) ve açıklayıcı (exploratory factor analysis) faktör analizi sonuçları, değişkenler arası korelasyonlar ve hipotez sınamaları şeklinde ele alınmıştır.

### 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere Mevcut araştırma kapsamında ülkemiz hava seyrüsefer sağlayıcısı DHMİ kapsamındaki hava trafik kontrolörüne ölçeklerden uyarlanan anket uygulanmıştır. DHMİ kapsamında 40 hava trafik baş kontrolörü, 1397 hava trafik kontrolörü, 140 asistan kontrolör ve 223 stajyer hava trafik kontrolörü mevcut bulunmaktadır (DHMİ, 2020). Uygulanan anketler neticesinde 344 sonuç değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.4.** Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Özellikler

Özellikler	F	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	123	35,8
Erkek	221	64,2
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı	19	5,5
26-30 yaş arası	92	26,8
31-35 yaş arası	115	33,4
36-40 yaş arası	43	12,5
41-45 yaş arası	32	9,3
46-50 yaş arası	30	8,7

51 yaş ve üzeri	13	3,8
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lisans	283	82,3
Yüksek Lisans	60	17,4
Doktora	1	0,3
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	125	36,3
Evli	219	63,7
<b>Çalışma Süresi</b>		
1-4 yıl arası	88	25,6
5-9 yıl arası	77	22,4
10-14 yıl arası	93	27
15-19 yıl arası	23	6,7
20 -24 yıl arası yıl	45	13,1
25 yıl ve üzeri	18	5,2
<b>Toplam</b>	344	

Görüldüğü üzere ana çalışma örneklemini, ön pilot çalışma örneklemini ile benzer özellikler taşımaktadır. Tıpkı ön pilot çalışma örnekleminde (ortalama: 34,833 ve medyan 33) olduğu gibi yaş ortalaması (ortalama:35,064 ve medyan: 33) çok yüksek değildir. Katılımcıların % 65,4' ü 35 yaş ve altındadır. Daha önce de değinildiği üzere Özellikle 2000li yılların ortalarından itibaren hava trafik kontrolörü işe alımlarında gelişen havacılık paralelinde artış yaşanmıştır. Ayrıca buna ek olarak 26 yaşından daha büyük adayların hava trafik kontrolörlüğü kursu için kabul edilmiyor oluşları<sup>24</sup> da; hava trafik kontrolörlerinin nispeten gençlerden oluşmasının nedenlerinden olarak öne sürülebilir. Yine katılımcıların çalışma süreleri yaş durumlarının bir yansıması olarak düşünülebilir. Katılımcıların %74,3'ünün çalışma süresi 14 yıl ve altındadır.

Mevcut ana araştırma anketine katılan hava trafik kontrolörlerinin demografik özelliklerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; katılımcıların % 35,1' inin kadın (118 kişi), %64,9' unun ise erkek (218 kişi) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların medeni durumu ele alındığında, %35,7 i bekar (120 kişi) iken %64,3'ü (216 kişi) ise evlidir.

<sup>24</sup> Bu husus sadece ülkemize özgü bir durum olmaktan ziyade uluslararası bir uygulamadır.

Ankete katılan hava trafik kontrolörlerinin eğitim durum incelendiğinde ise, katılımcıların 276' sı (% 82,1) lisans mezunu iken 59' unun (%17,6) yüksek lisans mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Öte yandan pilot araştırma örnekleminde farklı olarak ana araştırma örnekleminde doktora mezunu bir katılımcı da (%0,3) mevcut bulunmaktadır.

Trochim ve Donnely (2006), Field (2000, 2009) ve Graveter ve Wallnu (2014); bir veri setinin “normal dağılım gösterdiğinin” kabulü için -2/+2 aralığında basıklık ve çarpıklık değerlerinin bulunması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu bilgiler ışığında pilot çalışma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığı hususu ele alınmış ve TKY ölçeğinde müşteri odaklılık boyutunu ölçmek için yer alan “*Çalışırken hizmet verdiğimiz uçakların yararını düşünürüm*” ifadesi değerlendirmeye alınmamıştır. Normal dağılım göstermediği için araştırmada kullanılan TKY ölçeğine dahil edilmemiştir. Ana araştırmada uygulanan TKY ve Örgütsel Öğrenme Yeteneği ölçeklerindeki tüm ifadelerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Mevcut araştırma değişkenlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı hususu da ele alınmıştır. TKY ve alt boyutları açısından ele alınacak olunursa; 0,05 anlamlılık düzeyinde T-Testinin sonuçlarına göre sadece TKY' nin üst yönetim desteği boyutu haricinde diğer tüm boyutlarında ve toplam TKY değerlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların ortalama değerleri erkek katılımcıların ortalamalarına nazaran daha yüksektir (TKY- Kadın: 3,5794, Erkek: 3,2518; Katılım- Kadın: 3,1797, Erkek: 2,8147; Sürekli İyileştirme- Kadın: 4,1412, Erkek: 3, 8364; Müşteri Odaklılık- Kadın: 3,8932, Erkek: 3,5569). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve alt boyutları açısından ele alınacak olunursa; 0,05 anlamlılık düzeyinde T-Testinin sonuçlarına göre toplam örgütsel öğrenme yeteneği değerleri ve öğrenme odaklılık ile öğrenme desteği boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların ortalamaları erkek katılımcılara nazaran daha yüksektir (Örgütsel Öğrenme Yeteneği- Kadın: 3,2686, Erkek: 3,1268; Öğrenme Odaklılık- Kadın: 3,3814, Erkek: 3,0303; Öğrenme Desteği- Kadın: 3,2521, Erkek: 2,8830). Diğer taraftan açık iletişim ve liderlik desteği alt boyutları değişkenlerinde cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Medeni duruma göre değişkenlerde bir farklılık olup olmadığı ele alındığında ise; 0,05 anlamlılık düzeyinde T-Testinin sonuçlarına göre TKY’ nin üst yönetim desteği boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir (evli katılımcıların ortalaması -3,2599- bekar katılımcılara -3,0184- göre daha yüksektir). Örgütsel öğrenme yeteneği değişkenleri açısından ele alındığında ise; örgütsel öğrenme yeteneği ve açık iletişim boyutunda 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu yönünde bulgu elde edilmiştir. Her iki değişkende de bekar katılımcıların değerleri evli katılımcılara nazaran daha yüksektir.<sup>25</sup>

Son olarak da eğitim durumu açısından değişkenler arasında bir farklılık olup olmadığı da ele alınmıştır. Bu kapsamda sadece TKY’ nin sürekli iyileştirme boyutunda – tıpkı mevcut çalışma pilot ön çalışmasında olduğu gibi- anlamlı farklılık tespit edilmiştir (yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalaması -4,1808- lisans mezunlarına - 3,9034- kıyasla daha yüksektir). Diğer tüm değişkenler açısından ele alındığında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

TKY ölçeğindeki ifadeler incelendiğinde ortalaması en yüksek TKY ifadesinin (pilot çalışmada da olduğu gibi) “Yaptığımız iş sürekli bir gelişim göstermektedir” olduğu (ortalama değeri= 4,1786) gözlemlenmektedir. Diğer taraftan TKY ölçeğinde ortalaması en düşük ifadenin de (yine pilot çalışmada olduğu gibi) “Kurumumuz çalışanları gelişme ve iyileştirmenin yöntemlerinin arayışı içerisindedirler” olduğu (2,8631) gözlemlenmektedir.

Öte yandan Örgütsel Öğrenme Yeteneği ifadeleri incelendiğinde ortalaması en yüksek Örgütsel Öğrenme Yeteneği ifadesinin “Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.” olduğu (ortalama değeri: 3,6399) gözlemlenmektedir. Pilot çalışmada en yüksek değere sahip “Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirlere” ifadesi ise ana araştırmada 2. En yüksek ortalama değerine (3,6161) sahip olan ifade olmuştur. Ayrıca ortalaması en düşük Örgütsel Öğrenme Yeteneği ifadesinin (tıpkı ön pilot çalışmada olduğu gibi) “Atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı

---

<sup>25</sup> Örgütsel Öğrenme Yeteneği – bekar: 3, 3612 , evli: 3,1408 ; Açık İletişim – bekar: 3,7097, evli: 3,4243



olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır” olduğu (2,6518) gözlemlenmektedir.

## 2. Çalışmanın Faktör Analizi (Geçerliliği) ve Güvenilirliği

Bu bölümde geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Geçerlilik analizi kapsamında faktör analizi ve güvenilirlik analizi kapsamında da Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmıştır. Uygulanan istatistik analizler sonucunda mevcut araştırmanın iki ölçeğinin de geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koyan bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular alt başlıklar halinde ele aşağıda ele alınmaktadır.

### a. Çalışmanın Güvenilirliği

Mevcut araştırmanın güvenilirliğini ölçme hususunda Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa değeri 0 ile 1 değerleri arasında yer alır. Elde edilen Cronbach Alfa değerinin kabul edilebilir olarak ifade edilebilmesi için en düşük 0,7 olması gerekmektedir. (Altunışık vd., 2010: 121-124). TKY ve Örgütsel Öğrenme Yeteneği ölçeklerine SPSS programı ile güvenilirlik analizleri uygulanmıştır ve analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayıları ( $\alpha$ ) Tablo 3.4 ve Tablo 3.5.’te görselleştirilmektedir.

**Tablo 3.5.** Araştırma Uygulanan TKY Ölçeği İçin Güvenilirlik Katsayıları

	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ )	Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ )
TOPLAM	Müşteri Odaklılık	5	,929	,932
KALİTE YÖNETİMİ	Üst Yönetim Desteği	5	,929	
	Sürekli İyileştirme	3	,758	
	Katılım	4	,860	

Görüldüğü üzere; TKY ölçeğindeki ifadelerin güvenilirlik katsayıları yeterli düzeydedir ve ana araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar – yine yeterli düzeyde güvenilirlik katsayıları elde edilen- pilot araştırma sonuçları ile paralellik arz etmektedir. Hatta görüldüğü üzere ana araştırma neticesinde elde edilen güvenilirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha değerleri) pilot araştırmada elde edilen sonuçlara kıyasla daha

yüksektir. Bu durum ana araştırma örnekleminin pilot araştırma örnekleminde daha büyük olmasına bağlanmaktadır. Mevcut çalışmada TKY ölçeği kapsamındaki yapı ile Hung vd. 'nin (2011) ileri sürdüğü yapı arasında uyum olduğu sonucuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 3.6.** Ana Araştırmada Uygulanan Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ	Öğrenme Odaklılık	6	,898	,945
	Açık İletişim	5	,910	
	Öğrenme Desteği	4	,907	
	Liderlik	3	,925	

Görüldüğü üzere örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizleri neticesinde kabul edilebilir Cronbach Alfa değerlerine yönelik bulgular elde edilmiştir. Bu durum, pilot araştırma neticesinde elde edilen kabul edilebilir güvenilirlik analizi bulguları ile paralellik arz etmektedir. Dolayısıyla elde edilen güvenilirlik ve geçerlilik analizi bulguları ışığında; Örgütsel Öğrenme Yeteneği ölçeğinde ele alınan yapının, Şekerli ve Taslak'ın (2015) ileri sürdüğü yapı ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca görüldüğü üzere; mevcut araştırma güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen hem TKY hem de Örgütsel Öğrenme Yeteneği ölçeklerine ilişkin elde edilen Cronbach's Alpha değerleri, pilota araştırma neticesinde elde edilen Cronbach's Alpha değerlerinden daha yüksektir. Bu olumlu sonucun, örneklem büyüklüğünün artmasından (ön pilot çalışmada  $n=48$  iken ana çalışmada  $n= 344$ ' dir) kaynaklandığı düşünülmektedir.

### ***b. Çalışmanın Faktör Analizi (Geçerliliği)***

Araştırmada yer alan değişkenler olan TKY ve Örgütsel Öğrenme Yeteneği alt boyutlarını tespit etmek amacıyla pilot çalışmada olduğu gibi SPSS istatistik programı ile keşifsel-açımlayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) ve AMOS istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi açısından ele alınacak olunursa; TKY ölçeğine ilişkin faktör

analizi sonuçları Tablo 3.2’ de, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları ise Tablo 3’ te gösterilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluk teşkil edip etmediğinin belirlenmesi kapsamında Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi tatbik edilmiştir. Elde edilen KMO değerleri 0,50’nin üzerindedir. Bartlett testi sonuçları da 0,05 önem derecesinde anlamlı çıkmaktadır. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. İfadeler, Varimax (döndürme) yöntemi tercih edilerek ve temel bileşenler analizi ile analize tabii tutulmuştur.

**Tablo 3.7.** Ana Araştırma Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Üst Yönetim Desteği Boyutu	Katılım Boyutu	Sürekli İyileştirme Boyutu	Müşteri Odaklılık Boyutu
Yönetim, kalite gelişimi için açık ve net hedefler belirler.	,837			
Yönetim, gelişim hususundaki önerileri önemser.	,828			
Yönetim, kalite hedefleri ve kalite iyileştirmesi hususunda kaynak ayırır.	,825			
Yönetim, işlerin yapılma şeklini iyileştirmeye yönelik önerileri destekler.	,814			
Yönetim, kalite yönetim sistemini teşvik eder.	,724			
Kurumun her seviyesinde kalite sistemleri ve hedefleri doğrultusunda sorumluluk mevcuttur.		,659		
Kurumumuzda kalite yönetim sistemi, önerileri dile getirme hususunda insanları teşvik eder.		,649		
Kurumumuzda çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili kararlarda yetkiye ve özerkliğe sahiptirler.		,783		
Kurumumuz çalışanları gelişme ve iyileştirmenin yöntemlerinin arayışı içerisinde dirler.		,638		
Yaptığımız işte olabilecek hataları mümkün olduğunca azaltmanın yöntemleri arıyoruz.			,761	
Yaptığımız iş sürekli bir gelişim göstermektedir.			,762	
Çalışma arkadaşlarım ve ben sürekli olarak daha başarılı ve sorunsuz bir iş süreci için tahlil yapmaktayız.			,714	
Kalite Yönetim Sistemi ve kalite hedefleri; hizmet verdiğimiz uçuş şirketleri ve uçakları göz önünde bulundurur.				,798
Kalite Yönetim Sistemi ve kalite hedefleri; beraber çalıştığımız kuruluşlar (yer hizmetleri gibi), çalışanlar ve hizmet satın aldığımız şirketler gibi iç paydaşları göz önünde bulundurur.				,755

Kurumumuz, stratejilerini belirlerken hizmet verdiğimiz uçakların ve uçuş şirketlerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.				,855
Kurumumuz, kararlarımızda hizmet verdiğimiz uçakların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamızı ister.				,825
Çalıştığım ünite insanlar hizmet verdiğimiz uçaklar ve uçuş şirketleri hakkında bilgi sahibidir.				,564
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	72,724			
<b>KMO Değeri</b>	0,929			

Görüldüğü üzere; TKY ölçeği için elde edilen KMO değeri 0,929' dur (Bartlett Küresellik Testi  $0.000 < 0,005$  olarak bulunmuştur). Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi için uygunluk arz etmektedir. TKY ölçeği, 4 faktörde, % 72,724 ile açıklanmaktadır. Bu durum, Hung vd.(2011)' nin modeli ile uygunluk arz etmektedir.

**Tablo 3.8.** Ana Araştırma Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Öğrenme Odaklılık	Açık İletişim	Öğrenme Desteği	Liderlik Desteği
Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır.	,712			
Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.	,823			
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır.	,788			
Çalıştığım Hava Trafik Biriminde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik iletişim ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.	,776			
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır.	,660			
Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.	,777			
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirlir.		,826		
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.		,838		
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler.		,884		

Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirler sorgulanabilmekte ve zaman ile dönüştürülebilmektedir.		,707		
Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.		,632		
Çalıştığım ATC biriminde, öğrenme fırsatları ve eğitim talepleri genel olarak desteklenir.			,646	
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenme faaliyetleri için zaman tahsis edilir.			,761	
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.			,808	
Kurumuzda Hava Trafik Kontrolörlerinin eğitimi, bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.			,781	
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.				,765
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar.				,708
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler.				,736
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	78,795			
<b>KMO Değeri</b>	0,936			

Görüldüğü üzere; Örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği için KMO değeri 0,936' dir (Bartlett Küresellik Testi  $0.000 < 0,005$  olarak elde edilmiştir). Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi için uygunluk arz etmektedir. TKY ölçeği, 4 faktörde, %78,795 ile açıklanmaktadır. Bu durum, Şekerli ve Taslak' ın (2015) modeli ile uygunluk arz etmektedir.

Diğer taraftan araştırmada kullanılan ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi de (confirmatory factor analysis) AMOS istatistik programı vasıtasıyla uygulanmıştır. Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizi, hem TKY hem de örgütsel öğrenme yeteneği ölçekleri için uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), dışsal ve içsel geçerlilik bakımından hem güçlü hem de önemli bir test olarak kabul edilebilir (Çınar Altıntaş, 2007: 160). Doğrulayıcı faktör analizi için kabul edilebilirlik değerleri Tablo 3.4.' te ifade edilmektedir.

**Tablo 3.9.** Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$
CMIN (X <sup>2</sup> )/DF	$0 \leq \text{CMIN (X}^2\text{)/DF} \leq 3$
CFI	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$
GFI	$0.90 \leq \text{GFI} < 1.00$
NFI	$0.90 \leq \text{NFI} < 1.00$

(Kaynak: Schermelleh-Engel vd. , 2003,s. 36-43, 52)

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular ışığında mevcut çalışmada ele alınan ölçekler kabul edilebilir uyum ölçütleri dahilindedir denilebilir. Araştırmada bağımsız değişken olan toplam kalite yönetimi ölçeğine yapılan 4 boyutlu doğrulayıcı faktör analizi ile anlamlı bir geçerliliği ortaya koyan bulgular elde edilmiştir ( $X^2=204.978$ , DF: 106,  $p<0.001$ , CMIN/DF: 1.934). Ayrıca uyum indeksleri de iyi bir uyumu işaret etmektedir (RMSEA= 0,63, CFI=0.975, NFI=0.949, GFI=0.937). Benzer şekilde örgütsel öğrenme yeteneği hususunda da 4 boyutlu doğrulayıcı faktör analizi ile de yine anlamlı bir geçerliliğe işaret eden bulgulara ulaşılmıştır ( $X^2=246.143$ , DF: 89,  $p<0.01$ , CMIN/DF= 2.766). Diğer taraftan -tıpkı TKY ölçeği kapsamındaki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında olduğu gibi- uyum indeksleri de iyi bir uyumu işaret etmektedir (RMSEA= 0,72, CFI=0.965, NFI=0.947, GFI=0.920). Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ulaşılan bulgular ışığında mevcut araştırma kapsamındaki iki ölçek için de uyumlu ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca elde edilen verilerin yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modeling) için uygunluk arz ettiği ileri sürülebilir.

### 3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve alt boyutları arasındaki korelasyon analizi SPSS istatistik programı ile uygulanmıştır. Korelasyon analizi neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 3.6' da görselleştirilmektedir.

**Tablo 3.10. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Üst Yönetim Desteği (1)</b>	1									
<b>Katılım (2)</b>	,728**	1								
<b>Sürekli İyileştirme (3)</b>	,378**	,461**	1							
<b>Müşteri Odaklılık (4)</b>	,502**	,532**	,612**	1						
<b>TKY (5)</b>	,857**	,855**	,686**	,810**	1					
<b>Öğrenme Odaklılık (6)</b>	,558**	,580**	,516**	,588**	,692**	1				
<b>Açık İletişim (7)</b>	,320**	,358**	,494**	,413**	,468**	,459**	1			
<b>Öğrenme Desteği (8)</b>	,574**	,594**	,437**	,543**	,672**	,662**	,583**	1		
<b>Liderlik Desteği (9)</b>	,519**	,508**	,439**	,389**	,574**	,589**	,712**	,673**	1	
<b>Örgütsel Öğrenme Yeteneği(10)</b>	,590**	,612**	,564**	,585**	,722**	,824**	,805**	,874**	,863**	1

\*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Uygulanan korelasyon analizleri sonucunda; TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve tüm alt boyutlarının 0,01 anlamlılık düzeyinde düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Ana çalışma öncesi pilot araştırmada korelasyon analizi sonucunda (her ne kadar TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Öğrenme Odaklılık, Liderlik ve Öğrenme Desteği alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı korelasyon tespit edilmiş olsa da) TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Açık İletişim alt boyutu arasında anlamlı korelasyon tespit edilememiştir. Ama ana araştırmada örneklem boyutu genişleyince daha kapsamlı sonuçlar elde edileceği öngörülmüştü. Gerçekten de ana araştırma neticesinde hem TKY ile Açık İletişim arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş

hem de TKY ile diğer Örgütsel Öğrenme Yeteneği alt boyutları arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

Diğer taraftan TKY kavramının alt boyutlarının Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile istatistiki açıdan anlamlı ilişkisi mevcut olduğu da belirlenmiştir. Görüldüğü üzere; bu iki kavram arasındaki korelasyon değerleri pilot araştırmada elde edilenlere nazaran daha kuvvetlidir (tıpkı bir önceki bölümde TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerinin pilot çalışmaya nazaran daha büyük olması gibi).

Korelasyon katsayıları incelendiğinde, araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişkilerin tespit edilmiş olmasına rağmen araştırma kapsamında sorgulanan ilişkileri inceleyen katsayıların bir tanesi hariç 0,7'den küçük olduğu gözlemlenmektedir. Sadece TKY ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği arasındaki korelasyon değeri 0,01 anlamlılık düzeyinde 0,722 olarak bulunmuştur.

Bu kapsamda TKY ve alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği ve alt boyutları üzerine etkisini araştırma modelinde yer aldığı şekilde incelenmesi de istenmektedir. Bu kapsamda öncelikle SPSS istatistik programı ile regresyon analizleri de uygulanmıştır.

Yapılan regresyon analizleri neticesinde; TKY ile öğrenme odaklılık ( $F:313,962$ ;  $p<0,001$ ), açık iletişim ( $F=95,915$ ;  $p=0.001$ ), öğrenme desteği ( $F=291,168$ ;  $p<0,001$ ) ve liderlik desteği ( $F=169,238$ ;  $p<0,001$ ) ile kurulan doğrusal regresyon modelleri istatistiksel açıdan anlamlıdır. TKY' nin,, öğrenme odaklılığı ( $\beta=0,692$ ;  $t=17,719$ ;  $p<0.01$ ), açık iletişimi ( $\beta=0,468$ ;  $t=9.794$ ;  $p<0.01$ ), öğrenme desteğini ( $\beta=672$ ;  $t=16,768$ ;  $p<0.01$ ) ve liderlik desteğini ( $\beta=0,574$ ;  $t=12,950$ ;  $p<0.01$ ) istatistiksel açıdan anlamlı olarak pozitif yönde etkilediği yönünde bulgular elde edilmiştir.

Diğer taraftan TKY' nin alt boyutlarının ile örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi kapsamında kurulan regresyon modeli de istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $F=95,837$ ,  $p<0.01$ ). Bireysel anlamlılık testlerine bakıldığında ise örgütsel öğrenme yeteneğini; üst yönetim desteğinin ( $\beta=0,236$ ;  $t=4,266$ ;  $p<0.01$ ), katılımın ( $\beta=0,220$ ;  $t=3,384$ ;  $p<0.01$ ), sürekli iyileştirmenin ( $\beta=0,254$ ;  $t=5,283$ ;  $p<0.01$ ) ve müşteri odaklılığın ( $\beta=0,195$ ;  $t=3,794$ ;  $p<0.01$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna



ulaşmıştır. Bu 4 değişkenin modeli açıklama gücüne bakıldığında ise açıklama gücünün %53,1 olduğu gözlemlenmektedir.

#### **4. Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ile Hipotezlerin Test Edilmesi**

Hipotezlerin test edilmesi kapsamında AMOS istatistik programı ile yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modeling- SEM) uygulanmıştır. Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen sonuçlara göre, ölçeklerin uyum iyiliğine dayanarak yapısal eşitlik modellemesi uygun görülmüştür. Bu kapsamda üç model oluşturulmuş ve öngörülen etkiler incelenmiştir.

İlk model TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisini (alt boyutlar kapsamında ele almadan, genel olarak) ele almaktadır. İkinci model ise TKY kavramının örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutları üzerine etkisini incelerken son olarak üçüncü model ise TKY alt boyutlarının öğrenme yeteneği üzerine etkisini ele almaktadır.

##### ***a. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerine Etkisi***

Bilindiği üzere mevcut araştırmada toplam kalite yönetimi kavramının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi incelenmektedir. TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönlü istatistiki bakımdan anlamlı etkisi olduğu öngörülmektedir. Bu kapsamda öngörülen etki ışığında mevcut araştırma hipotezlerinden birisi de, araştırmada yer alan iki kavramı ele alan (alt boyutları ile ele almadan genel olarak) “H1 : Toplam kalite yönetiminin ile örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şeklinde geliştirilen hipotezdir. Bu kapsamda geliştirilen ve Amos istatistik programı ile yapısal eşitlik modellemesi analizine tabii tutulan model, EK 1' de görselleştirilmektedir. Amos programında uygulanan analiz neticesinde elde edilen standart tahmin değerleri içermektedir.

Model kapsamında uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, sonuçların kabul edilebilir değerler içerisinde yer aldığı yönünde bulgular elde edilmiştir ( $X^2=1091,846$ , DF: 425,  $p<0.01$ , CMIN/DF: 2,569, NFI: 0.907, CFI: 0.927, RMSEA: 0.068).

Elde edilen bulgular ışığında toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine pozitif yönlü istatistiki bakımdan anlamlı etkisi vardır denilebilir ( $\beta= 0,816$ ,

t:8,813 p < 0,001) . Dolayısıyla uygulanan analizler sonucunda H1 hipotezini destekleyen nitelikte bulgular elde edilmiştir.

### ***b. TKY'nin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutları Üzerine Etkisi***

Mevcut araştırmada toplam kalite yönetimi kavramının örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutları üzerine etkisi de incelenmektedir. TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneğinin tüm boyutları üzerine istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü etkisi olduğu öngörülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler meydana getirilmiştir:

H2: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin açık iletişim alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H3: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin öğrenme desteği alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H4: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin öğrenme odaklılık alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H5: Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin liderlik alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

Bu kapsamda geliştirilen ve Amos istatistik programı ile yapısal eşitlik modellemesi (SEM) analizine tabii tutulan modelin AMOS çıktıları EK 2' de görselleştirilmektedir. Bu kapsamda TKY<sup>26</sup>, nin örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının her biri üzerine (açık iletişim, öğrenme odaklılık, liderlik ve öğrenme desteği) etkisi ele alınmakta ve incelenmektedir.

Bu kapsamda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde sonuçların kabul edilebilir değerler içerisinde yer aldığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır ( $X^2=1331,915$ , DF: 455, p<0.01, CMIN/DF: 2,927, NFI: 0.902, CFI: 0.904, RMSEA: 0.075). Ayrıca TKY 'nin örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının her biri üzerine (açık iletişim, öğrenme odaklılık,

---

<sup>26</sup> Bu model kapsamında TKY kavramı (tıpkı model 1 de olduğu gibi), farklı alt boyutları açısından değil bir bütün olarak ele alınmaktadır. Ancak örgütsel öğrenme yeteneği kavramı, alt boyutları ile birlikte ele alınmaktadır.

liderlik ve öğrenme desteği) etkisine ilişkin YEM analizi sonuçları Tablo 3.8.' de ifade edilmektedir.

**Tablo 3.11. TKY 'nin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutları Üzerine Etkisi YEM Analizi Sonuçları**

Hipotez	$\beta$	t	p	Sonuç
H2: TKY → Açık İletişim	0.831	9.428	p < 0,001	Kabul
H3: TKY → Öğrenme İsteği	0.669	8.878	p < 0,001	Kabul
H4: TKY → Öğrenme Odaklılık	0.874	10.233	p < 0,001	Kabul
H5: TKY → Liderlik	0.795	10.004	p < 0,001	Kabul

Elde edilen bulgular ışığında toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin tüm alt boyutları üzerine etkisi vardır denilebilir. Dolayısıyla elde edilen istatistiki bulgular “Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin açık iletişim alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şeklindeki H2 hipotezini ( $\beta$ : 0.831, t:9.428, p < 0.001), “Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin öğrenme desteği alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şeklinde geliştirilen H3 hipotezini ( $\beta$ : 0.669, t:8.878, p < 0.001), “Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin öğrenme odaklılık alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şeklinde geliştirilen H4 hipotezini ( $\beta$ :0.874, t:10.233, p < 0.001) ve “Toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneğinin liderlik alt boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şekilde geliştirilen H5 hipotezini ( $\beta$ :0.795, t:10.004, p < 0.001) desteklemektedir.

Diğer taraftan Büyüköztürk'e göre (2010) standardize edilmiş yük değerini ifade eden  $\beta$  değerinin mutlak değeri değişkenin etkisi ile doğru orantılıdır. Tablo 3.8.' de de gözlemlenebileceği üzere TKY nin etkisinin en güçlü olduğu örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutu öğrenme odaklılık ( $\beta$ :0.874) olarak tespit edilmiştir. Ancak değerler birbirine yakınlık arz etmektedir (0.83, 0.67, 0.87, 0.80). TKY' nin etkisinin göreceli olarak en zayıf olduğu örgütsel öğrenme yeteneği boyutu ise açık iletişim (  $\beta$ : 0.669) olarak tespit edilmiştir.

### *c. TKY' nin Alt Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerine Etkisi*

Mevcut araştırmada toplam kalite yönetimi kavramının alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisini de incelenmektedir. TKY' nin her bir alt boyutunun (katılım, üst yönetim desteği, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme) örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde istatistiki olarak anlamlı pozitif yönde etki sahibi olduğu öngörülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler meydana getirilmiştir:

H6: Toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H7: Toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H8: Toplam kalite yönetiminin üst yönetim desteği alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

H9: Toplam kalite yönetiminin katılım alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.

Bu kapsamda geliştirilen ve Amos istatistik programı ile yapısal eşitlik modellemesi analizi uygulanan Model, EK 3' te görselleştirilmektedir (Bu model kapsamında önceki modellerden farklı olarak TKY kavramı bir bütün olarak değil, alt boyutları açısından ele alınmaktadır). EK 3, Amos programında uygulanan yapısal eşitlik modellemesi istatistiki analizi sonucunda elde edilen ıktıları ve standart tahmin değerlerini içermektedir.

Bu kapsamda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde elde edilen sonuçların kabul edilebilir değerler içerisinde yer aldığı yönünde bulgular gözlemlenmektedir ( $X^2=1139,010$ , DF: 447,  $p<0.01$ , CMIN/DF: 2,548, NFI: 0.908, CFI: 0.924, RMSEA: 0.067).

Ayrıca TKY 'nin alt boyutlarının (üst yönetim desteği, sürekli iyileştirme, katılım, müşteri odaklılık) örgütsel öğrenme yeteneği etkisine ilişkin YEM analizi sonuçları Tablo 3.9.' de ifade edilmektedir.

**Tablo 3.12.** TKY ‘nin Alt Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerine Etkisi  
YEM Analizi Sonuçları

Hipotez	$\beta$	t	p	Sonuç
H6: Sürekli İyileştirme→Ö.Ö.Y.	0,418	4.388	p < 0,001	Kabul
H7: Müşteri Odaklılık→Ö.Ö.Y.	0.013	0.195	-	Red
H8: Üst Yönetim Desteği→ Ö.Ö.Y.	0.210	2.758	p < 0,01	Kabul
H9: Katılım→ Ö.Ö.Y.	0.190	2.043	p < 0,05	Kabul

Tablo 3.9.’ da görülebileceği üzere; elde edilen bulgular ışığında TKY’ nin; katılım, üst yönetim desteği ve sürekli iyileştirme boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi mevcuttur. Dolayısıyla elde edilen istatistiki bulgular; “Toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şeklinde geliştirilen H6 hipotezini ( $\beta$ :0.418, t:4.388, p<0.001), “Toplam kalite yönetiminin üst yönetim desteği alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şeklinde geliştirilen H8 hipotezini ( $\beta$ :0.210, t:2.758, p<0.01) ve “Toplam kalite yönetiminin katılım alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şeklinde geliştirilen H9 hipotezini ( $\beta$ :0.190, t:2.043, p<0.05) desteklemektedir.

Ancak müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisini içeren H7 hipotezi araştırma sonucunda elde edilen bulgularca desteklenmemektedir. AMOS programı ile gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi neticesinde tespit edilen etkinin istatistiki anlamlılık düzeyi 0,845’ tir. Bu değer, kabul edilebilirlik limitlerinden yüksektir. Ayrıca  $\beta$ : 0.013 ve t değeri 0.065 olarak tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere TKY’ nin alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisini ele alan hipotezlerden üst yönetim desteği alt boyutunu ele alan H6 hipotezi kapsamındaki etki; tıpkı H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerindeki etkiler gibi p<0.001 anlamlılık düzeyinde tespit edilmiştir. Ayrıca kabul edilen H6 hipotezi kapsamında ele alınan etkinin (sürekli iyileştirme); TKY’ nin alt boyutlarından örgütsel öğrenme yeteneği üzerine en kuvvetli anlamlı etkiye sahip olan etki olduğu gözlemlenmiştir ( $\beta$ : 0.418). Öte yandan kabul edilen hipotezlerden H8 hipotezi (p<0.01) ve H9 hipotezi (p < 0,05) daha

düşük anlamlılık düzeylerinde kabul edilmişlerdir. Ayrıca diğer araştırma hipotezlerinden farklı olarak H7 hipotezi desteklenmemektedir

Sonuç olarak araştırma bulguları ışığında; TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği ve alt boyutları üzerine istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Bu kapsamda; H1, H2 ,H3 H4 ve H5 hipotezleri desteklenmektedir.

Buna mukabil; araştırma neticesinde TKY' nin katılım, sürekli iyileştirme ve üst yönetim desteği alt boyutlarının da örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiki bakımdan anlamlı pozitif yönlü etkisine yönelik bulgular elde edilmiştir. Bir diğer ifadeyle araştırmada öngörülen TKY' nin alt boyutlarından katılım, üst yönetim desteği ve sürekli iyileştirmenin örgütsel öğrenme yeteneğine etkisi analizler neticesinde tespit edilmiştir. Dolayısıyla H6 ile H8 ve H9 (bu iki hipotezin istatistiki anlamlılık düzeyleri diğerlerinden daha düşük olmasına rağmen) hipotezleri desteklenmektedir. Kabul edilen hipotezler kapsamında anlamlılık düzeyi en düşük olan etki  $p < 0.05$  ile H9 hipotezi kapsamında ele alınan TKY' nin katılım alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisidir.

Öte yandan aynı durum H7 hipotezinde ele alınan etki açısından geçerli değildir. Araştırma kapsamındaki yapısal eşitlik modellemesi sonucunda TKY' nin müşteri odaklılık boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiki bakımdan anlamlı etkisine yönelik bulgulara ulaşılamamıştır. Dolayısıyla “Toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisi mevcuttur.” şeklinde geliştirilmiş olan H7 hipotezi desteklenmemektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında desteklenen ve reddedilen bütün araştırma hipotezleri genel bir bakış açısıyla özet olarak (anlamlılık düzeyleri ile birlikte) Tablo 3.13.' da görselleştirilmektedir.

**Tablo 3.13. Hipotez Test Sonuçları**

<b>Hipotez</b>	<b>p</b>	<b>Sonuç</b>
H1	P<0.001	Kabul
H2	P<0.001	Kabul
H3	P<0.001	Kabul
H4	P<0.001	Kabul
H5	P<0.001	Kabul
H6	P<0.001	Kabul
H7	( anlamsız)	<b>Red</b>
H8	P<0.01	Kabul
H9	P<0.05	Kabul

Görüldüğü üzere toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu yönde etkisinin mevcut olduğunu öne süren H7 hipotezi haricindeki tüm hipotezler kabul edilmiş bulunmaktadır.

Analizler neticesinde elde edilen sonuçlar; ulaşılan bulgular, reddedilen ve kabul edilen hipotezler ve araştırma neticesinde elde edilen tecrübeler ışığındaki öneriler kapsamında bir sonraki bölümde daha ayrıntılı bir şekilde ele alınıp tartışılmıştır.

## ANALİZ BULGULARINA İLİŞİN SONUÇ

Mevcut araştırma neticesinde elde edilen bulgular ışığında toplam kalite yönetiminin ve onun katılım, üst yönetim desteği ve sürekli iyileştirme alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı olumlu etkisi mevcut olduğu saptanmıştır. Ayrıca TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneğinin tüm boyutları üzerine (açık iletişim, öğrenme desteği, öğrenme odaklılık ve liderlik) olumlu yönde istatistiki bakımdan anlamlı etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla mevcut araştırmanın H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8 ve H9 hipotezleri desteklenmiştir. Ancak TKY' nin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneğine istatistiki bakımdan anlamlı olumlu yönde etkisine yönelik bulgular elde edilememiştir. Bu kapsamda H7 hipotezi desteklenmemiştir. Mevcut araştırma hipotezleri ve elde edilen sonuçlar ilerleyen paragraflarda daha ayrıntılı olarak ilgili yazındaki benzer sonuçlar ile beraber ele alınıp incelenmiştir.

Bilindiği üzere mevcut araştırma bulguları ışığında H1 hipotezi kabul edilmiştir ( $\beta = 0,816$ ,  $t:8,813$   $p < 0,001$ ). Bu sonucun ilgili yazında elde edilmiş olan bulgular ile örtüştüğü gözlemlenmektedir. Çünkü TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği ile ilişkisi ve TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi ilgili yazında tartışılan bir konudur ve bu etkiyi ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Akgün vd., 2013) ( $\beta = 0.81$ ,  $p < 0.01$ , bu çalışmada ulaşılan  $\beta$  değeri, mevcut çalışmada elde edilmiş olan  $\beta$  değerine yakındır), (Mahmood vd., 2015) ( $\beta = 0.248$ ,  $p < 0.05$ , TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisine yönelik bulgular içerisinde  $\beta$  değeri ve anlamlılık düzeyi ( $p$ ) en düşük olan çalışma budur), (Chaudry vd., 2018) ( $\beta=0.648$ ,  $P < 0.001$ ), (Basheer vd., 2019) ( $\beta = 0.438$ ,  $t= 8,90$ ,  $p < .001$ ) . Ayrıca mevcut çalışmada, ilgili yazında sayılan bu çalışmalara göre daha yüksek bir  $\beta$  değeri (0.816) yüksek anlamlılık düzeyinde ( $p<0.001$ ) bulunmuştur. Dolayısıyla mevcut araştırma kapsamında TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine ölçülen etkisinin ilgili yazındaki araştırmalara nazaran daha kuvvetli bulunduğu gözlemlenmektedir. Diğer taraftan TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı yönünde bulgulara ulaşan hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Sonuç olarak mevcut çalışmada H1 hipotezinin kabul edilmesi ve bu kapsamda elde edilen bulgular, ilgili yazın ışığında incelenecek olursa;



TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine anlamlı etkisini ortaya koyan ilgili yazın ile paralellik arz ettiği görülmektedir.

Diğer taraftan mevcut çalışmada TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneğinin alt boyutları üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu kapsamda H2 ( $\beta=0.831$ ,  $t:9.428$ ,  $p < 0,001$ ), H3 ( $\beta=0.669$ ,  $t: 8.878$ ,  $p < 0,001$ ), H4 ( $\beta=0.874$ ,  $t: 10.233$ ,  $p < 0,001$  ve H5 ( $\beta=0.795$ ,  $t:10.004$ ,  $p < 0,001$ ) hipotezleri oluşturulup test edilmiş ve kabul edilmiştir. Bir diğer ifadeyle TKY' nin, örgütsel öğrenme yeteneğinin her bir alt boyutu üzerine olumlu yönde etkisi olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. İlgili yazın incelendiğinde; her ne kadar TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisini ortaya koyan çalışmalar yer alsada da TKY' nin hangi örgütsel öğrenme yeteneği boyutunu ne kadar etkilediğine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ama Akgün vd. (2014) ve Chaudry ve Bilal (2015) tüm TKY altboyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Diğer taraftan örgütsel öğrenme yeteneği kavramı ile ilintili olup (Hamad ve Yozgat, 2017: 2-3; Aljaffan, 2017:13), onu içerisinden çıkartan (ve bu yönüyle adeta bir üst çatı kavram olan) (Mbenque ve Sané, 2013: 26-27; Mahmood vd., 2015: 282- 284) örgütsel öğrenme<sup>27</sup> alt boyutları ile TKY arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yer almaktadır. Hung vd. (2011), Koçoğlu vd. (2011) ve Lam vd. (2011) TKY' nin tüm boyutlarının örgütsel öğrenme alt boyutlarının tümüyle olumlu yönde ilişkisine yönelik bulgular elde etmişlerdir. Görüldüğü üzere H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerinin kabul edilmesi ilgili yazın ile de desteklenmektedir. Ancak ilgili yazında örgütsel öğrenme yeteneği kavramının alt boyutlarına odaklanılmasından ziyade genel olarak örgütsel öğrenme kavramı ele alınmıştır. Ayrıca etkiden ziyade korelasyon ve ilişki incelenmiştir. Ancak mevcut araştırma ile TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutlarının her birisini ne kadar etkilediği ortaya konulmuş ve bu konuda daha derin bir inceleme yapılmıştır.

TKY' nin alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisinin de incelendiği çalışmada, TKY' nin sürekli iyileştirme ( $\beta=0.418$ ,  $t=4,388$ ,  $p < 0,001$ ) , üst yönetim desteği ( $\beta=0.210$ ,  $t=2.758$ ,  $p < 0,01$  )ve katılım ( $\beta=0.190$ ,  $t=2.043$ ,  $p < 0,05$ ) alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiki olarak anlamlı olumlu etkisi

---

<sup>27</sup> Örtensald'ın da belirttiği üzere (2015) örgütsel öğrenme hususunda derin bir yazın oluşmuş ve bu kavram diğer birçok kavramı bünyesinde oluşturmuştur.

tespit edilmiştir. TKY alt boyutları içerisinde örgütsel öğrenme yeteneği üzerine en kuvvetli etkiye sahip alt boyut sürekli iyileştirme olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda H6, H8 ve H9 hipotezleri oluşturulup test edilmiş ve kabul edilmiştir. Bir diğer ifadeyle TKY' nin sürekli iyileştirme, katılım ve üst yönetim desteği alt boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerine olumlu yönde anlamlı etkisine yönelik bulgular elde edilmiştir. Ancak TKY' nin müşteri odaklılık alt boyutunun anlamlı etkisini ele alan H7 hipotezi ise -her ne kadar korelasyon analizi neticesinde müşteri odaklılık ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında pozitif yönlü ilişki ( $r: 0.585, p < 0.01$ ) tespit edilmiş olsa bile- uygulanan yapısal eşitlik modellemesi analizlerinde anlamlı etki tespit edilemediği için reddedilmiştir (.SPSS ile uygulanan regresyon analizi sonucunda etki ( $\beta=0,195; t=3,794; p < 0.01$ ) tespit edilmiş olmasına rağmen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda etki tespit edilememiştir). İlgili yazında TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisini ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde, - daha önce de değinildiği üzere- Akgün vd. (2014) ve Chaudry ve Bilal (2015) tüm TKY altboyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği alt boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğu yönünde bulgular elde etmiş oldukları görülmektedir. Ama tek tek hangi TKY alt boyutunun direk “örgütsel öğrenme yeteneği” kavramını ne derece etkilediğini ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak örgütsel öğrenme yeteneği kavramından ziyade genel olarak örgütsel öğrenme kavramı ele alınacak olunursa; TKY' nin alt boyutlarının örgütsel öğrenme ile ilişki/etkisini ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Tüm TKY boyutlarının örgütsel öğrenme ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğu (Lam vd., 2008), (Hung vd., 2011) yönünde bulgular sunan çalışmalar mevcuttur. Bu kapsamda mevcut çalışmanın ilgili yazındaki çalışmalar ile desteklendiği öne sürülebilir. Ayrıca TKY' nin alt boyutlarının örgütsel öğrenme üzerine etkisini de ele alan çalışmalar (Lee vd. 2012), (Lee Von Hsien, 2016) ilgili yazında yer almaktadır. Ancak söz konusu çalışmalarda TKY' nin bütün alt boyutlarının örgütsel öğrenme üzerine etkisinin tespiti söz konusu değildir. İlerleyen paragraflarda kabul edilen H6, H8, H9 ve reddedilen H7 hipotezi ile ilintili yazın, hipotezler tek tek ele alınarak ayrıntılı olarak incelenmiştir.

TKY' nin alt boyutları içerisinde örgütsel öğrenme yeteneğini en kuvvetli etkileyen alt boyutun sürekli iyileştirme olduğu ( $\beta=0.418, t=4,388, p < 0,001$ ) ölçülmüş ve bu etkiyi içeren H6 hipotezi kabul edilmiştir. TKY anlayışının; zaman içerisinde gelişerek evrim geçirip zamanın ruhunu yakalamasında önemli bir enstrüman olan sürekli

iyileştirmenin, yine bir örgütün katılaşmasını önleyen örgütsel öğrenme ile ilişkisi/etkisi ilgili yazında ele alınan bir konudur (Dolayısıyla H6 hipotezi ilgili yazındaki çalışmalarca da desteklenmektedir). Oliver (2009) – diğer TKY alt boyutlarını çalışmasına dahil etmeden- direk olarak sürekli iyileştirmenin örgütsel öğrenme ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisini ortaya koymuştur. Ayrıca H6 hipotezi kapsamında ele alınan etki çeşitli çalışmalarda da ölçülmüş ve tespit edilmiştir (Lee vd. 2012)<sup>28</sup>, (Lee Von Hsien, 2016)<sup>29</sup>. Yine Lee Von Hsien (2016), mevcut çalışma ile paralellik arz edecek şekilde, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönlü olarak en güçlü ( $\beta = 0.3059$ ,  $p < 0.01$ ) etkileyen TKY alt boyutunu sürekli iyileştirme (süreç yönetimi) olarak tespit etmiştir. Sürekli iyileştirmenin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine olumlu yönde etkisinin bulunmadığı yönünde bulgulara ulaşan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla H6 hipotezi kapsamında elde edilen sonucun ilgili yazın ile desteklendiği söylenebilir.

Diğer taraftan çalışmada üst yönetim desteğinin örgütsel öğrenme üzerine etkisini ele alan H8 hipotezi geliştirilmiş ve kabul edilmiştir. Tıpkı H6 hipotezi kapsamında ele alınan etkide olduğu gibi; üst yönetim desteğinin direk olarak örgütsel öğrenme yeteneği kavramına etkisini ele alan bir çalışmaya yazında rastlanmamıştır. Ancak üst yönetim desteği ile genel olarak örgütsel öğrenme kavramı arasındaki ilişki/etki yazında ele alınmıştır. Lee vd. (2012), (Malezya’da faaliyet gösteren ISO 9000 sertifikalı 206 üretim işletmesi bağlamında yapılan) çalışmalarında üst yönetim desteğinin örgütsel öğrenme üzerine olumlu yönde anlamlı etkisini ( $\beta=0.771$ ,  $p < 0.01$ ) tespit etmişlerdir. Diğer taraftan bu durumun tam tersi de söz konusudur. Von Hsien Lee (2016) üst yönetimin örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkisini tespit edememiştir ( $\beta = -0.0222$ ,  $p < 0.05$ ). Hatta görüldüğü üzere olumsuz etkiye yönelik bulgu söz konusudur. Mevcut çalışma üst yönetim desteğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisine yönelik bulgulara ulaşmasıyla, Lee vd. (2012) çalışması gibi üst yönetimin örgütsel öğrenme üzerine pozitif yönlü etkisini ortaya koyan çalışmalar ile paralellik arz etmektedir. Ayrıca mevcut çalışmada TKY’ nin katılım alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda H9 hipotezi

---

<sup>28</sup> Daha önce de değinildiği üzere sürekli iyileştirme kavramı, süreçlerin sürekli bir gözden geçirme ile iyileştirilmesi üzerine temellenen süreç yönetimi kavramında evrilmiştir. Söz konusu çalışmalarda süreç yönetimi kavramı olarak ele alınmaktadır.

<sup>29</sup> Bu çalışmada ele alınan örüntü ilişki olarak tanımlansa da etki yapısal eşitlik modellemesi ile ölçülmüştür.

oluşturulmuş, ölçüm yapılmış ve kabul edilmiştir. İlgili yazında TKY' nin katılım alt boyutunun örgütsel öğrenme ile ilişkisi/etkisi ele alınmıştır. Hung vd. (2011), TKY' nin örgütsel öğrenme üzerine etkisini ele aldıkları çalışmalarında, en kritik ve etkili TKY alt boyutunun katılım olduğunu ( $1 \times 2 = 0.87$ ) tespit etmişlerdir. Daha önce de değinildiği üzere; mevcut araştırmada örgütsel öğrenme yeteneği üzerine en kuvvetli etkiye sahip TKY alt boyutu sürekli iyileştirme olarak bulunmuştur. Dolayısıyla mevcut araştırma kapsamında katılımın örgütsel öğrenme yeteneği üzerine tespit edilen etkisi, ilgili yazındaki çalışma ile de desteklenmektedir.

TKY' nin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi de ele alınmış ve bu kapsamda H7 hipotezi oluşturulup ölçülmüştür. Her ne kadar uygulanan korelasyon analizi neticesinde müşteri odaklılık ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş olsa da ( $r: 0.585, p < 0.01$ ); uygulanan YEM analizi neticesinde, müşteri odaklılığın örgütsel öğrenme yeteneği üzerine istatistiki olarak anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Bu kapsamda H7 hipotezi reddedilmiştir. TKY' nin müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği (Chaudry vd, 2018) ve örgütsel öğrenme ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu yönünde bulgular ele eden (Lam vd.,2011), (Hund vd. 2011), (Akgün vd., 2014) çalışmalar ilgili yazında yer almaktadır. Bu durum mevcut araştırma bulguları ile uyumludur. Öte yandan müşteri odaklılığın örgütsel öğrenme üzerine pozitif yönlü etkisi hususunda ilgili yazında tam bir ittifak bulunmamaktadır. Her ne kadar müşteri odaklılığın örgütsel öğrenme üzerine pozitif yönlü anlamlı etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunsa da (Lee Von Hsien, 2016) bu etkiyi desteklemeyen bulguları ortaya koyan araştırma da mevcuttur (Lee vd., 2012) (Her iki çalışma da Malezya üretim işletmeleri bağlamında gerçekleştirilmiştir.). Dolayısıyla mevcut araştırmanın Lee vd.' nin (2012) bulgularıyla da desteklendiği söylenebilir.

Diğer taraftan TKY' nin müşteri odaklılık alt boyutunun diğer TKY alt boyutlarından farklı hareket ettiğine yönelik bulgular elde eden farklı bağlamlardaki araştırmalar da mevcuttur. Bir örnek vermek gerekirse; ülkemizde İstanbul Sanayi Odası bünyesinde 500 büyük firmanın incelendiği Ustasüleyman (2011: 67- 96) tarafından yapılan araştırmada müşteri odaklılığın TKY'nin diğer alt boyutlarından farklılık arz ettiğini ortaya koyulmuştur. Mevcut çalışmada da müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etki bağlamında diğer alt boyutlardan farklılık arz

ettiği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla mevcut araştırma kapsamında elde edilen bulguları destekleyen çalışmalar, ilgili yazında mevcut bulunmaktadır.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Hem toplam kalite yönetimi hem de örgütsel öğrenme yeteneği kavramları örgütler için önem arz etmektedir. Toplam kalite yönetiminin, finansal performans (Sanaa ve Rania, 2021), örgütsel performans (Hassan ve Jaaron, 2021), (Ngambi ve Nkemkiafu, 2015), kurumsal yeşil performans (Abbas, 2020), rekabet üstünlüğü (Nguyen ve Chau, 2017), işgören tatmini (Marashi ve Dülek, 2020), inovasyon (Hoang vd., 2006), örgütsel vatandaşlık (Kiani ve Baharmi, 2020) gibi birçok kavram üzerine olumlu etkisinin ilgili yazında ortaya konulduğu gibi mevcut çalışma ile de örgütsel öğrenme yeteneği üzerine de olumlu etkisi ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla toplam kalite yönetimi ele alındığında, TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine olumlu etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır.

Mevcut araştırma; bağlamı açısından da ilgili yazında rastlanılan çalışmalardan farklılık arz etmekte ve sektörel olarak çalışılmamış bir bağlamı ele almaktadır. Daha önce de değinildiği üzere TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisinin ele alınmasında üretim işletmeleri – özellikle tekstil sektörü- bağlamında yapılan çalışmaların öne çıktığı görülmektedir. İlgili yazındaki çalışmalarda havacılığın operasyonel ya da diğer alanları bağlamında çalışmaya rastlanmaması nedeniyle çalışmada ele alınan her iki kavramın da hava trafik örgütleri bağlamında önem arz ettiği düşünülmektedir. Buun yanısıra havacılık sektörü hem hızla gelişen (Serrano ve Kazda, 2020: 2) hem de Covid-19 ve diğer küresel değişimlerden<sup>30,31</sup> etkilenen (Robinson, 2020: 6-7), (Sun vd., 2020: 1-6), (Gottipati vd.,2020: 213-215), (Linden, 2021: 1-4) yeni durumlara ve öngörülemeyen koşullara (Tisdall ve Zhang, 2020: 1- 3) hızlı uyum sağlaması gerekli olan bir alandır. Dolayısıyla yukarıda açıklanan nedenler beraberinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin bütüncül olarak öğrenebilme yeteneğini zorunlu hale getirmiştir. Nitekim havacılık sektörü, küresel düzeyde bağlı çalışmak

---

<sup>30</sup> Havacılık alanında hızlı gelişen teknolojinin yanı sıra Körfez Savaşları, 11 Eylül İkiz Kuleler Saldırısı, 2008 Ekonomik Krizi, SARS Salgını, İzlanda Eyjafjallajökull Volkanı, Covid-19 Pandemisi (Akça, 2020: 46) gibi koşulları değiştiren faktörler yer almaktadır.

<sup>31</sup> Küresel faktörlerin yanı sıra ülkemiz özelinden ele alacak olursak bölgesel ölçekte olgular da söz konusudur. Ülkemiz hava sahasının kuzeyi iç savaş ve işgaller yaşanan sorunlu bir bölgedir. Ayrıca güneyimiz de Ortadoğu coğrafyasında yaşanan savaşlar, Libya ve Suriye' nin yaşadıkları iç savaşlar sebebiyle hava sahalarının barındırdığı tehlike sebebiyle uçuşlar için sorun teşkil eden bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla kıtalararası bir köprü konumundaki ülkemizin hava sahası, küresel ölçekte olanların yanısıra bölgesel değişkenlerle de çevrilmiş durumdadır.

durumunda kaldıkları üst kuruluşların sıkı düzenlemelerine tabii bir alandır (Robinson, 2020: 9). Dolayısıyla ICAO<sup>32</sup> ve Eurocontrol gibi hava seyrüsefer üst kuruluşları TKY' nin önemi üzerine vurgu yapmakta ve üye ülkelere bu kapsamda zorunluluklar getirmektedir. Buradan hareketle daha önce de ifade edildiği üzere mevcut çalışmanın gelecek dönemlerde yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Mevcut çalışma kapsamında TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneğini en çok etkileyen alt boyutunun sürekli iyileştirme olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Sürekli iyileştirme ISO 9001' nun son sürümünde (2015) odaklı olan bir TKY alt boyutudur. Ayrıca havacılık alanında gerçekleşen hızlı değişim ve gelişimler, hava seyrüsefer işletmelerinin sürekli iyileştirme konusunda etkin olmasını gerektirmektedirler. Dolayısıyla örgütsel öğrenme yeteneğini etkileme bağlamında TKY' nin sürekli iyileştirme alt boyutunun öne çıkması bu kapsamda değerlendirilebilir.

Mevcut araştırma kapsamında TKY' nin müşteri odaklılık boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi tespit edilememiştir. Aslında mevcut araştırmanın ilk bölümünde de belirtildiği gibi müşteri odaklılık alt boyutu konusunda soru işaretleri ve bunun beraberinde getirdiği bilimsel merak da mevcuttu. ICAO' nun 2010 yılında yayınladığı «Manual on the Quality Management System for Aeronautical Information Services» dokümanının birçok yerinde çalışanların aktif katılımının sağlandığı bir kalite yönetim sistemi kurmanın önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca üst yönetimin katkısı, çalışanların eğitimi, süreçlerin yönetimi, çalışanların katılımı ve takım çalışması, sürekli gelişme ve iyileştirme değerlerine vurgu yapılmıştır. Ancak «müşteri odaklılık» kavramı, nasıl ele alınması gerektiği ve bu husustaki ikilem, dokümanın hem 1. hem de 9. bölümünde ele alınmıştır. Müşteri odaklılık ve emniyetin (safety) öncellenmesi kavramlarının birbiriyle çelişebileceği belirtilmiş ve emniyetten ödün vermeden bu sistemin kurulmasının gerekliliği belirtilmiştir. Dolayısıyla hem müşteri odaklılığa özen gösterilmesinin istenmesi hem de müşteri isteklerinin – yani işlerinin doğası ve kar amaçlı olmaları gereği hep daha az regülasyon, kısıtlama, slot vs. talep etmeye meyilli olan hava

---

<sup>32</sup> 1944 yılında Şikago Konvansiyonu ile Dünya Havacılık Örgütü ICAO' nun tesisi esilmesi, havacılık için bir milat olmuştur. Üye devletlere zorunluluk ve bağlayıcılık getirme yetkisine sahip ICAO ile birçok kanuni düzenleme gerçekleşmiştir. Ancak havacılık, Türkiye' de 1944 öncesinde de gelişim gösteren bir alandı. Şikago Konvansiyonundan önce de – kalite konusunda olmasa bile- birçok kanuni düzenleme ve regülasyon yapılmıştı (Yurtoğlu, 2016: 308-312)

yolu firmalarının ve uçakların- taleplerinin kısıtları zorlayarak yerine getirerek emniyetten taviz verilmesinin istenmemesi bu alanı karmaşık hale getirmektedir. Diğer bir ifadeyle müşteri odaklılık ve hava seyrüsefer işletmeleri için elzem olan emniyet anlayışının çelişmesi beraberinde emniyetin ön planda tutulmasını zorunlu hale getirmektedir. Sonuç itibariyle araştırmada müşteri odaklılık alt boyutunun örgütsel öğrenme yeteneği üzerine pozitif yönlü anlamlı etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmaması bu açıdan değerlendirilebilir.

Diğer taraftan toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık alt boyutunun hava seyrüsefer kuruluşları bağlamında diğer TKY alt boyutlarından farklılık arz etmesi hususunda çeşitli noktalara da işaret etmektedir. Emniyeti öncelleyen emniyet yönetim sistemi uygulamaları ile müşteri odaklılığı öncelleyen TKY uygulamalarının çelişebildiğinden bahsedilmiştir. Bu konuda ilgili regülasyonların uyumlulaştırılması, tıkanıklığa sebep olan kalabalık bir kural tabakasından ziyade etkili bir sistemin optimize edilmesinin bu kapsamda uygun olacağı öne sürülebilir. Gudmundsson vd.'nin de (2021) belirttiği gibi havacılık, halihazırda Covid-19'un etkisi altındadır. Dolayısıyla bu kapsamda gerçekleştirilecek bir regülasyon optimizasyonunun, hem havayolları açısından hem de son kullanıcı yolcular açısından bir çok yönden (maliyetlerin, zaman kayıplarının azalması gibi) faydalı olacağı düşünülmektedir.

Genel olarak ele alındığında; mevcut araştırma ile hava seyrüsefer işletmeleri bağlamında TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine olumlu etkisi ortaya konmuştur. Bu durum üretim bağlamında ortaya çıkan bir kavram olan TKY' nin hava seyrüsefer örgütleri bağlamındaki etkisine de ışık tutmaktadır. Dolayısıyla hava seyrüsefer kuruluşlarında TKY anlayışı ve uygulamaları tatbik edilirken, örgütsel öğrenme yeteneği üzerine pozitif yönlü etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır. TKY' nin aynı zamanda örgütsel öğrenme yeteneğini de arttıran bir anlayış olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bu kapsamda çalışmada ulaşılan sonuçlar açısından gelecek dönemdeki araştırmalar için yol gösterici olabileceği düşünülen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi havacılığın farklı dalları bağlamında araştırılabilir.



- TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisi, havacılığın farklı dallarında çalışmakta olan profesyonellerin de yazımına dahil olacağı çalışmalarla, içeriden bir gözle incelenip araştırılabilir.
- TKY ve örgütsel öğrenme yeteneği kavramlarını havacılığın farklı dalları bağlamında ele alacak çalışmalar; çeşitli havacılık kurum ve işletmeleri tarafından desteklenebilir. Böylece ilgili yazının derinlik kazanması teşvik edilmiş olacaktır.
- Araştırmaya dahil edilen örneklemin Türkiye ile sınırlı olması çalışmanın kısıtları arasında yer alması nedeniyle gelecek dönemdeki farklı ülke bağlamlarında yapılacak çalışmalara bu anlamda katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu sayede konuya ilişkin yazın, yapılacak çalışmalarla daha da derinlik kazancaktır.
- Diğer taraftan Covid-19 pandemisi nedeniyle örneklem hacminin sınırlı olması ve anket geri dönüş oranlarının nispeten düşük olması çalışmanın kısıtları arasındadır. Dolayısıyla normalleşme ile birlikte söz konusu kısıtların ortadan kalkmasıyla sonraki dönemlerde daha büyük örneklem hacmine dayalı geniş kapsamlı çalışmaların yapılması önerilebilir.

Sonuç itibariyle söz konusu çalışma ile TKY' nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerine etkisine ilişkin hava trafik örgütleri bağlamında genel bir yapı ortaya konmuştur. Bu bağlamda çalışmanın Türkçe yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla gelecek dönemde daha geniş kapsamlı ve TKY' nin örgütsel öğrenme üzerine etkisine ilişkin farklı değişkenlerin incelendiği çalışmalarla konunun kapsamının genişleyebileceği ve yazına katkı sağlayabileceği söylenebilir. Böylece yapılacak araştırmalarla, konuya ilişkin yazının genişletilmesi mümkün olabilecekti

## KAYNAKLAR

- ABBAS Jawad, Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance Through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility” **Journal of Cleaner Production**, Volume 242, 118458, 2020, 1-12
- ADEBANJO Dotun, “TQM and Business Excellence: Is There Really a Conflict?” **Measuring Business Excellence**, Vol. 5, No. 3, 2001, s 37–40
- AFSHARI Leila- HAIDAN NASAB Ali, “Enhancing Organizational Learning Capability Through Managing Talent: Mediation Effect of Intellectual Capital”, **Human Resource Development International**, Vol. 24 Issue 1, 2021, s.48- 64
- AKÇA Meltem, “COVID-19’un Havacılık Sektörüne Etkisi”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, Cilt7, Sayı 5, 2020, s.45-64
- AKKANAT Fatih, “Hava Seyrüsefer Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Öz Benlik Değerlemesi Üzerine Etkisi”, **Uludağ Journal of Economy and Society**, Cilt 39, Sayı 2, 2020, s. 59-85
- AKKANAT Fatih, “Hava Seyrüsefer Kuruluşlarında Örgütsel Bağlılık ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişki”, **UYSAD Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 8, Sayı 15, 2021, s. 80- 89
- AKGÜN Ali Ekber – İNCE Hüseyin - İMAMOĞLU Salih Zeki - KESKİN Halit - KOCOĞLU İpek, “ Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance Through Customer Relationship Management” **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, 2014, s. 531-540.
- AKGÜN Ali Ekber – İNCE Hüseyin - İMAMOĞLU Salih Zeki - KESKİN Halit - KOCOĞLU İpek , “ The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance ” **International Journal of Production Research**, Vol. 52, No. 3, 2014, s 888–90

- AKSOY Cenk – DURSUN Ömer Osman , “ A General Overview of the Development of the Civil Aviation Sector in Turkey”, **Electronic Journal of Social Sciences**, Cilt:17 Sayı:67, 2018, s. 1060-1076
- AL-DHAAFRI Hassan Saleh, AL-SWIDI Abdullah Kaid, BIN YUSOFF Rushami Zien, The Mediating Role of Total Quality Management Between the Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance” **The TQM Journal**, Vol. 28 No. 1, 2016, 89-111
- ALJAFFAN Akram Hasan Aljaffan, “A Review of the Tripartite Model Linking Associations between TQM, Organizational Learning, and Performance” **International Business Research**; Vol. 10, No. 8; 2017, s. 11-30
- ALTUNIŞIK Remzi- COŞKUN Recai- BAYRAKTAROĞLU Serkan- YILDIRIM Engin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 6. Baskı, Sakarya, 2010
- AMINBEIDOKHTIA Aliakbar – JAMSHIDIA Laleh – HOSEINI Ahmad Mohammadi, “The Effect of the Total Quality Management on Organizational Innovation in Higher Education Mediated by Organizational Learning” **Studies in Higher Education**, Vol..41, No. 7, 2016, s.1153-1166
- ANTUNES Marina Godinho – QUIROS Joaquín Texeira – JUSTINO Maria do Rosário Fernandes” The Relationship Between Innovation and Total Quality Management and the Innovation Effects on Organizational Performance” **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 34 No. 9 , 2017, s. 1474-1492
- ARGYRIS Chris - SCHÖN Donald A. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Addison Wesley Pub. Comp., Mass., London, 1978
- ARGYRIS Chris, **On Organizational Learning**, Wiley-Blackwell, New Jersey, 1999
- ATAÖV Türkkaya, **Bilimsel Araştırma El Kitabı**, Alkım Yayınevi, İstanbul, 2006
- ATTIA Ahmed- ELDIN Ingy Essam, “ Organizational Learning, Knowledge Management Capability and Supply Chain Management Practices in the

Saudi Food Industry” **Journal of Knowledge Management**, Vo. 22, No. 6, 2018, s. 1217- 1242

AYDOĞAN Enver – ORHAN Fatih- NALDÖKEN Ümit - BEYLİK Umut- AKSAY Kadir , “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, 2011, s.191- 213

BASHEER Muhammad Farhan- HAFEEZ Muhammad Haroon- HASSAN Saira Ghulam- HAROON Uzma, “Exploring the Role of TQM and Supply Chain Practices for Firm Supply Performance in the Presence of Organizational Learning Capabilities: A Case of Textile Firms in Pakistan”, **A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences**, Vol. 12, No. 2, 2019, s. 172- 178

BIAZZO Stefano- BERNARDI Giovanni, “Process Management Practices and Quality Systems Standards: Risks and Opportunities of the New ISO 9001 Certification” **Business Process Management Journal**, 9(2), 2003, s. 149- 169

BOURANTA Nancy- PSOMAS Evangelos- BARRAZA Manuel Francisco Suárez- Jaca Carmen, “The Key Factors of Total Quality Management in the Service Sector: S Cross-Cultural Study” **Benchmarking An International Journal**, Vol. 23, No.3, 2019, s.893-921

BOZKURT Rıdvan, “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”, **Verimlilik Dergisi(VD)**, C.4, S.1, Ankara, 2001

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 11. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2010

CAFOĞLU Zuhale, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul, 1996

CALLARIA Tiziana C. – McDONALD Nick - Barry Kirwanb – CARTMALEC Keith “ Investigating and Operationalising the Mindful Organising Construct in an

Air”Traffic Control Organisation” **Safety Science**, Vol. 120, 2019, s. 838-849

CASTANEDA Delio Ignacio- MANRIQUE Luisa Fernanda- CUELLAR Sergio “Is Organizational Learning Being Absorbed by Knowledge Management? A Systematic Review” **Journal of Knowledge Management**, Vol. 22 , Iss 2, 2018, s. 413-431

CAVALERI Steven – FEARON David , **Managing in Organizations that Learn**, Cambridge, Blackwell, 1996

CHEN Guoquan- NING Nan- ZHAO Huiqun, “The Current State and Future Directions of Research and Practice in Organizational Learning and Learning Organizations in China”, **Frontiers of Business Research in China**, 4(2), 2010, s. 231- 261, DOI:10.1007/s11782-010-0011-5

CHENG Jui-Hsi- HUANG Jiun-Kai- ZHAO Jian-Feng- Wu Ping, “Open Innovation: The Role of Organizational Learning Capability, Collaboration and Knowledge Sharing” **International Journal of Organizational Innovation**, Vol 11 Num 3, 2019, s. 260- 272

CHIVA Ricardo – ALEGRE Joaquín Vidal – LAPIEDRA Rafael, “Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce”, **International Journal of Manpower**, 28(3/4), 2009, s. 224-242

CHIVA Ricardo – ALEGRE Joaquín Vidal, “Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance” **Journal of Small Business Management**, Vol. 51, N. 4, 2013, s. 491-507

CORBITT Brian J.- THANASANKIT Theerasak- YI Han, “Trust and E-Commerce: A Study of Consumer Perceptions. Electronic Commerce Research and Applications” **Electronic Commerce Research and Applications**, Volume 2, Issue 3, 2003, 203-215

- COŞKUN Selim,” **Total Quality Management (TQM) in the Turkish Public Sector: TheViews of Public Employees on Practices, Impacts and Problems for the Implementation of TQM in Two Public Organizastions**”  
Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Bilkent Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002
- COYLE-SHAPIRO Jacqualine, “Changing employee attitude: The independent effects of TQM and profit sharing on continuous improvement orientation.” **The Journal ofApplied Behavioral Science**, 38(1), 2002, s.57–77
- CROSSAN Mary- LANE Henry- WHITE Roderick- DJURFELT Lisa, “Organizational Learning: Dimensions for a Theory”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 3, No.4,1995, s. 337-36
- CROSSAN Mary- WHITE Roderick - IVEY Richard, “ An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution” **The Academy of Management Review**, 24(3), 1999, s. 522- 536
- CROSSAN Mary - BERDROW Iris, , “Organizational Learning and Strategic Renewal.” **Strategic Management Journal**. No.24,2003, s. 1087- 1105
- ÇINAR ALTINTAŞ Füsün, “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, s. 151-168
- ÇINAR ALTINTAŞ Füsün, “A Comparative Analysis of Turkish and German Managers’ Personel Values”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 63(4), 2008, s.65-87
- ÇINAR ALTINTAŞ Füsün, “Örgütsel Davranış Yazınının Ele Aldığı konular Açısından İncelenmesi: 1981-2015 Yıllarına İlişkin İçerik Analizi”, **Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18 (33), 2017, s. 609-617
- DAHLGAARD Jeans - KAI Kristensen - COOPAL K.Kanji, “Total Quality Management and Education” ; **Total Quality Management**, Vol: 6, No:5-6, 1995

- DAHLGAARD- PARK Su Mi, “The Quality Movement: Where Are You Going?”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 22, Issue 5, 2011, s. 493- 516
- DAY George “Continuous Learning About Markets”, **California Management Review**, Summer, 1994 , s. 9-3
- DEBORTOLI Nathan S. – CLARK Dylan G. – FORD James D. – SAVLES Jesse S. - DIACONESCU Emilia P. “An integrative climate change vulnerability index for Arctic aviation and marine transportation”, **Nature Communications**, 10:2596, 2019, s.1-15
- DEMING William Edwards, **Out of Crisis**. MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1986
- DİNLER Zeynel, **Bilimsel Araştırma ve İnternete Bağlı Bilgi Merkezleri**, 7. Baskı, Ekin Kitapevi, 2012
- DRAGOMIR Camelia-Cristina , “Interrelation Between Total Quality Management and Learning Organization” **Review of General Management**, Volume 25, Issue 1, 2017, s.29-35
- DURAN Cengiz – ÇETİNDERE Ayse, “ Sürekli İyileştirme Açısından ISO 9000 (1994) Kalite Güvence Sistemine ve ISO 9000 (2000) Kalite Yönetim Sistemine Bakış” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , ( 32 ), 2015, s.87-99
- DURAIRATNAM Sakunthala- CHONG Siang- Choy- JUSOH Mazuki, “People-Related TQM Practices, Organisational Culture, Organisational Justice and Employee Work-related Attitudes for Quality Performance: A Research Agenda”, **Global Journal of Management and Business Research**, Volume 19 Issue 4 Version 1.0, 2019, DOI:10.34257/GJMBRGVOL19IS4PG1
- EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, Dora Basım- Yayın, 8. Baskı, Bursa, 2016

- EFİL İsmail , **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995
- EFİL İsmail – ÇUBUKÇU Murat, Örgütlerde Strateji- Yapı Uyumu ve Uygulamadan Örnekler, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 19(04), 2017, s.105-132
- EKİZ Durmuş, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, , Ankara, 2000
- ELLIOTT Ian C., “Organisational Learning and Change in a Public Sector Context” **Teaching Public Administration**, 2020, s. 1-14
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, 15. Baskı, İstanbul, 2015
- ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, 2. Baskı İstanbul, 1997
- ERKOÇ Zafer, **İnsan Kaynakları Yönetimi- Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2006
- ERTÜRK Mehmet, Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Faktörü ve Hava Kuvvetlerine Bağlı Bir Birlikte Uygulama, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004
- FERREIRA Jorge- CARDIM Sofia- COELHO Arnaldo, “Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm’s Performance: the Moderating Role of Organizational Learning Capability”, **Journal of the Knowledge Economy**, 2020, s.1-25, <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>
- FIELD David A., “Qualitative Measures for Initial Meshes”, **International Journal for Numerical Methods in Eengineering**, **47**, 2000, s. 887- 906



- FIELD David A, **Discovering Statistics Using SPSS**. 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London, 2009
- GARVIN David, **Managing Quality: A Strategic and Competitive Edge**, USA, The Free Press, 1988
- GEORGE Darren- MALLERY Paul, **SPSS/Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, 17.0 Update. 10th Edition, Pearson, Boston, 2010
- GHERARDI Silvia- NICOLINI Davide- ODELLA Francesca, “Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum” **Management Learning**, 29, 1998, s. 273- 297
- GOMES Giancarlo ve WOJAHN Rafaele Matte R.M. (2017). Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-sized Enterprises (SMES). **Revista de Administração (São Paulo)**. 52, ,2017,s. 163-175
- GOH Swee C., “Improving organizational learning capability: lessons from two case studies”, **The Learning Organization**, Vol. 10 , No. 4, 2003, s. 216 – 227
- GOH Swee C., “Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks”, **SAM Advanced Management Journal** 63(2), 1998, s. 5-22
- GOH, Swee C- ELLIOTT Catherine- QUON Tony K. ”The Relationship Between Learning Capability and Organizational Performance: A Meta-Analytic Examination” **The Learning Organization**, 19(2), 2012, s. 92-108.
- GORELICK Carol, “ Organizational Learning vs The Learning Organization: a Conversation with a Practitioner “ **The Learning Organization** , 12, 2005, s. 383–388
- GOTTIPATI Swapna- SHIM Kyong Jin- JIANG Weiling- LEE Andre Justin Wei, “Exploring the Impact of COVID-19 on Aviation Industry: A Text Mining Approach”, **2020 11th IEEE Annual Information Technology, Electronics and Mobile Communication Conference (IEMCON)**, 2020, s. 208-215, DOI: 10.1109/IEMCON51383.2020.9284858

- GÖSSLING Stefan, “Risks, Resilience, and Pathways to Sustainable Aviation: A COVID-19 Perspective”, **Journal of Air Transport Management**, 89, 2020, s. 1-4, doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101933
- GRAVETTER Frederick J.- WALLNAU Larry B., **Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences**, 8th Edition, Wadsworth, Belmont, CA, 2014
- GUDMUNDSSON Sveinn Vidar- CATTANEO Mattia – REDONDI Renato, “Forecasting temporal world recovery in air transport markets in the presence of large economic shocks: The case of COVID-19”, **Journal of Air Transport Management**, Volume 91, 2021, 102007, https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.102007
- GUINOT Jacob – SANDRA Miralles- ROIDRIGUEZ-SANCHEZ Alma- CHIVA Ricardo, “Do Compassionate Firms Outperform? The Role of Organizational Learning” **Employee Relations**, Vol. 42 No. 3, 2020, s. 717-734
- GUINOT Jacob - CHIVA Ricardo- MALLEEN Fermin, “ Linking Altruism and Organizational Learning Capability: A Study from Excellent Human Resources Management Organizations in Spain” **Journal of Business Ethics**, 138, 2015, s. 349–364
- GÜLTEPE İsmail – FELTZ Wayne F. “ Aviation Meteorology: Observations and Models. Introduction” **Pure and Applied Geophysics**, Volume 176, Issue 5, 2019, s.1863–1867
- HAFFAR Mohamed – AL KARAGHOULI Wafi - Zahir Irani – DJERBANİ Ramdane – GBADAMOSI Gbola” The Influence of Individual Readiness for Change Dimensions on Quality Management Implementation in Algerian Manufacturing Organisations” **International Journal of Production Economics**, V. 207, 2019, s. 254-255
- HAMAD Zaina Mustafa Mahmoud- YOZGAT Uğur, “Competitive Intelligence: The Enhancing Role of ORganizational Learning Capability”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2017, s. 1- 16
- HASSAN Amani Said- JAARON Ayham A. M., “ Total Quality Management for Enhancing Organizational Performance: The Mediating Role of Green

Manufacturing Practices”, **Journal of Green Production**, Volume 308, 2021, 127366, doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127366

HILL Frances M., Organizational learning for TQM through quality circles, **The TQM Magazine**, Vol.8 No:6 ,1996, 53-57

HO Danny C.K. – DUFFY Vincent G.- SHIH Hsiu Ming “Total Quality Management: An Empirical Test for Mediation Effect” **International Journal of Production Research**, 39 (3), 2001, 529–548

HOANG Dinh Thai- IGEL Barbara- LAOSIRIHONGTHONG Tritos, “The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings from a Developing Country”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 23 No. 9, 2006, s.1092-1117, doi.org/10.1108/02656710610704230

HOYLE David ,**Quality Management Essentials**, Oxford, UK, Butterworth-Heinemann, 2007

HSIEN Lee Voon, “**Relationship Between Total Quality Management, Organizational Learning and Technological Innovation Among Malaysian Manufacturing Firms**” Abdulrahman Tunku Üniversitesi İşletme ve Finan Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi,2016

HUBER George, “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures “ **Organization Science**, Vol. 2, No. 1,1991, s. 88-115

HULT G. Tomas M. – KETCHEN David J. – REUS Taco H., “Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation within Strategic Sourcing Units” **Journal of Quality Management**, 6 , 2001, s. 173 – 192

HUNG Richard Yu Yuan – LIEN Bella Ya Hui – YANG Baiyin – WUU Chi Min – Yu KUO Ming “ Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high – tech industry” **International Business Review**, Vol . 20 , 2011, 213-225

- HUSSAIN Syed Shahid- YAZDANI Naveed, “Organizational Learning: An Evaluation of Relevant Literature”, **Journal of Strategic Human Resource Management**, Volume 2, Issue 2, 2013, 19- 27
- HUTOMO Arry- HAZAM M- SINAGA O, “The Mediating Role of Organizational Learning Capability On Green Distribution and Green Packaging Towards Sustainability Performance as A Function Environmental Dynamism: Indonesia and Malaysia Fishery Industries”, **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, Volume 164, 2018, s. doi :10.1088/1755-1315/164/1/012018
- ISHIKAWA Kaoru , **What is total quality control? The Japanese way**, Englewood Cliffs,, Prentice Hall. New Jersey, 1985
- IŞIN Feride Bahar - ALTINTAŞ Hakan Murat , - ALTINTAŞ Füsün Çınar , “Research on the Attitudes of Consumers and Workers towards Customer Misbehaviors” **Journal of Service Science**, Volume 2, Issue 1, 2010, s. 55-80
- JEREZ GOMEZ Pilar - CESPENDES LORENTE Jose – VALLE CABRERA Ramon, Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, **Journal of Business Research**, 58,2005,s 715 – 725
- JIMÉNEZ – JIMÉNEZ Daniel – MARTINEZ- COSTA Micaela – MARTINEZ-LORENTE Angel R. – RABEH Hammady Ahmed Dine, (2015), "Total quality management performance in multinational companies", **The TQM Journal**, Vol. 27, Iss. 3, 2015, s. 328 – 340
- JIMÉNEZ – JIMÉNEZ Daniel- SANZ-VALLE Raquel, “ Innovation, Organizational Learning, and Performance” **Journal of Business Research**, vol. 64, issue 4, 2011, s. 408-417
- JONARPAUR Amir – ASADI Alireza, “ TQM and Organizastional Learning: A Methodological Persfective” **International Journal of Business and Management Tomorrow**, Vol.2 No. 9, 2012, s 1-6

JURAN Josef Moses, **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook**,  
The Free Press, New York, 1989

KARAKAŞ ÖZÜR Nazan “Küreselleşme Bağlamında Dünya’da ve Türkiye’de Hava  
Ulaşımının Gelişimi”, **Coğrafi Bilimler Dergisi**, 17(1),2019, 25-54

KARASNEH Abed Al-Fatah A., “Reinforcing Innovation through Knowledge  
Management: Mediating Role of Organizational Learning”, **Journal of  
Information & Knowledge Management**, 14, 2019, s.235- 252,  
DOI:10.28945/4427

KEÇELİ Serdal , **Çalışan Perspektifinden Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Görev ve  
Bağlamsal Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”**  
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İstanbul, 2018

KEKLİK Belme- KILIÇ Recep- YILDIZ Harun- YILDIZ Bora, “Sanal Kaytarma  
Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin  
İncelenmesi”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3,  
2015, s. 129-144, ISSN: 1309-2448

KEMENADE Everard – HARDJONO Teun, “ Twenty-first century Total Quality  
Management: the Emergence Paradigm” **The TQM Journal**, vol. 31 no. 2,  
2019 , s.150-166

KHADRA Marah F. Abu- RAWABDEH, Ibrahim, A. “Assessment of development of  
the learning organization concept in Jordanian industrial companies.” **The  
Learning Organization**,13(6),2006, s. 455-474,  
DOI:10.1108/09696470610679983

KIANI Mohammad Saeid- BAHARMI SHAHAB, “The Effect of Total Quality  
Management on Job Satisfaction, Affective Commitment, and Organizational  
Citizenship Behavior of Employees in the Ministry of Youth Affairs and  
Sports”, **New Approaches in Sport Sciences**, Vol 2, Iss 3, 2020, s 129-144

- KOÇOĞLU, İpek – İMAMOĞLU Salih Zeki- İNCE Hüseyin «The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM» *Journal of Global Strategic Management*, vol. 9, no. 73, 2011, s.72-88
- KOONTZ Harold, “The Management Theory Jungle Revisited”, **Academy of Management**, 5, 2, 1980, s. 175- 187
- KUVVETLİ Ümit – FİRUZAN Ali Rıza “ Applying Six Sigma in Urban Public Transportation to Reduce Traffic Accidents Involving Municipality Buses”, **Total Quality Management**,30 (4), 2017, s. 82-107
- KÜÇÜK Orhan – YILMAZ Emine – ŞEN Halil İbrahim - KÜÇÜK Nurten , “Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama” **The Journal of Academic Social Science Studies**, No. 34, 2015, s. 53 – 67
- LADYSHEWSKY Richard K. – TAPLIN Ross “ The Interplay Between Organisational Learning Culture, The Manager as Coach, Self-Efficacy and Workload on Employee Work Engagement” **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Vol. 16 (2), 2018. s. 3 - 19
- LAM, M.Y. - POON, Gary K.K - CHIN, K.S. “An Organizational Learning Model for Vocational Education in The Context of TQM Culture”. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 25 No. 3, 2008, p 238-255.
- LAM Siew-Yong- LEE Voon- Hsien, OOİ Keng- Boon- LIN Binshan, “ The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 22, Issue 12, 2011, s. 1277- 1297
- LAMBERT Gilles – OUEDRAOG Noufou, “Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems' impact on organisational learning and process performances” **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 19, No. 10, 2008, s. 1071-1085

- LAFUENTE Esteban – SOLANO Angela – LEIVA Juan Carlos; - MORA ESQUIVEL Ronald “ Determinants of innovation performance : Exploring the role of organisational learning capability in knowledge-intensive business services (KIBS) firms” **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, Vol. 32, Issue. 1, 2019, s. 40- 62
- LEE Voon Hsien – OOI Keng Boon – SOHAL Amrik- CHONG Alain Yee Loon «Structural relationship between TQM practices and learning organisation in Malaysia's manufacturing industry» **Production Planning & Control The Management of Operations** , Vol. 23, No: 10- 11, 2012, s 885- 902
- LEE S., COURTNEY J. O’Keefe R, “A system of Organizational Learning Using Cognitive Maps”, **International Journal of Management Science**, Vol. 20, 1992, s 23-36
- LINDEN Erik,“Pandemics and Environmental Shocks: What Aviation Managers Should Learn From COVID-19 for Long-term Planning”, **Journal of Air Transport Management**, Volume 90, 2021, s. 1-12, DOI:10.1016/j.jairtraman.2020.101944
- LOPEZ Susana Perez- PEON Jose Manuel- ORDAS Camilo Jose Vazquez, “Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning” , **Management Learning**, 37 (2), 2006, s. 215–239.
- LOVE Peter- LI Heng- IRANI Zahir- FANIRAN Olusegun, “ Total Quality Management and the Learning Organization: A Dialogue for Change in Construction”, **Construction Management and Economics** 18(3), 2000, s. 321-331
- LYNN Garry S- AKGÜN Ali E. “A New Product Development Learning Model: Antecedents and Consequences of Declarative and Procedural Knowledge” **International Journal of Technology Management** , 20, 2000, s. 490–510.
- MAIER Roxana, “Dimensions of Stress Among Air Traffic Controllers”, **Journal of Psychological and Educational Research JPER**, 19 (1), 2011, s. 52-62

- MARASHI Joudi – DÜLEK Bulut, “The Impact of The Application of the Total Quality Management on the SAtisfaction of Workers: Case of Private Schools in Bursa”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Say 20, 2020, s.396- 413
- MARTINEZ COSTA Micaela –JIMENEZ Daniel, “Are Companies that Implement TQM Better Learning Organisations? An Empirical Study” **Total Quality Management & Business Excellence** , 19 (11), 2008, s.1101 1115.
- MARTINEZ COSTA Micaela –JIMENEZ Daniel, «The effectiveness of TQM: The key role of organizational learning in small business» **International Small Business Journal**, Vol.27 , No.1, 98, 2009, s.98- 125
- MBENQUE Ababacar – SANÉ Seydou “Organizational Learning Capability: Theoretical Analysis and Empirical Study in the Context of Official Development Aid Project Teams” **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 30 , 2013, s. 26-39
- MCHILL Michael- SLOCUM John, “Unlearning the Organization”, **Organizational Dynamics**, 22(2), 1993, s. 67- 79
- MAHMOOD Mehmood - QADEER Faisal Qadeer – AHMAD Aftab, “Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance” **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol.8, No. 3, 2014, s. 662-679
- MAHMOOD Mehmood - QADEER Faisal Qadeer – AHMAD Aftab, “The Role of Organizational Learning in Understanding Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance” **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol. 9 (1), 2015, s. 282-302
- MIGDADI, Mahmoud M., “Organizational Learning Capability, Innovation and Organizational Performance.”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 24 Issue 1, 2021, s. 151- 172
- MOHADGAR Ali – PANJEH Shayan Atashin “ The Effectiveness of "Total Quality Management Practice"on "Innovation Performance" through "Organizational



- Learning Capability" in Bunkering Industry”, **Journal of Business Management**, Volume 11, Issue 2, 2019, s.403-414
- MORENO Antonia Ruiz – FERNANDEZ Luis Miguel Molina – MONTES Francisco Javier Lloréns, “The moderating effect of slack resources on the relation between quality management and organisational learning” , **International Journal of Production Research**, Vol. 47, No. 19, 2009, s. 5501–552
- NGAMBI Marcel- NKEMKIAFU Ayankeng G., “The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance”, **American Journal of Management**, Vol. 15(4) 2015, s.69-85
- NGUYEN Van Cang- CHAU Ngoc Tuan, “Research Framework for the Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage: The Mediating Role of Innovation Performance” **Review of International Business and Strategy**, Vol. 27, Issue 3, 2017, s. 335- 351, doi.org/10.1108/RIBS-02-2017-0016
- OH Seok-young – KUCHINKE Peter, “Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context” **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 38 No. 3, 2016, s.380- 397
- OLIVER Judy, “ Continuous Improvement: Role of Organisational Learning Mechanisms” **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 26 No. 6, 2009 , s. 546-563
- OLIVER Judy , “Quality Success: Do Organisational Learning Attributes Make a Difference?” **International Journal of Business and Management**; Vol. 7, No. 22; 2012, s . 11- 20
- ONAĞ Abidin Ozan, **Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performasına Etkisi**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi , Manisa, 2014
- ONAĞ Ozan- TEPECİ Mustafa, “Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performasına Etkisi”, **İ.Ü. İşletme**

**Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 27, Sayı: 80,  
2016, 50- 79

ORTIZ Perdomo J. - BENITO Benito, J. & GALENDE, Jesus “Total quality management as a forerunner of business innovation capability”, **Technovation**, vol. 26, no. 10,2006, pp. 1170-1185

ØSTHAGEN Andreas, “Geopolitics and Security in the Arctic” **The Routledge Handbook of the Polar Regions**, 2018, s. 348-355

ÖRTENBALD Anders, Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization, **The Learning Organization**, Vol. 22 No: 3, 2015, s. 163-181

ÖRTENBLAD Anders, On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization” **The Learning Organization** , Vol. 9, No. 3 , 2001, s 125 – 133

ÖRTENBALD Anders – KORIS Riina, “Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a ‘multi-stakeholder contingency approach’”, **International Journal of Educational Management**, Vol. 28 No. 2, 2014, s. 173-214

ÖZEN Şükrü, “Türkiye’deki Örgütler/ Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, 2002, s. 187-213

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997

ÖZGEN Hüseyin- KILIÇ Kemal C.- KARADEMİR Bahattin, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13 (2), 2004, s.175-188

PATRIARCA Riccardo - DI GRAVIO Giulio – CIOPONEAB Richard – LICUB A. “Safety intelligence: Incremental proactive risk management for holistic aviation safety performance”, **Safety Science**, Vol. 118, 2019, s.551- 567

- PONSIGNON Frederic – BAROUCH Gilles, “The Epistemological Basis for Quality Management”, **Total Quality Management and Business Excellence**, Vol.27, Issue 7-8, 2016, s. 944-962
- PANTOUVAKIS Angelos – BOURANTA Nancy, “Agility, Organisational Learning Culture and Relationship Quality in the Port Sector”, **Total Quality Management**, Vol.28, No.4, 2017, s.366 - 378
- POPOVA- NOWAK Irina V. – CSEH Maria “The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective” **Human Resource Development Review** , Vol. 14 , No. 3, 2015, s. 1-33
- PROBST Gilbert – BÜCHEL Bettina, **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**, Prentice Hall., London, 1997
- RASHMAN Lyndsay- WITHERS Erin, HARTLEY Jean, “ Organizational learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of the Literature” **International Journal of Management Reviews**, Volume 11, Issue 4, 463–494
- RAWASHDEH Adnan Mousa, “The Effect of TQM on firm Performance: Empirical Study in Jordanian Private Airlines” **Modern Applied Science**, 12(9):, 2018, s. 140-148
- ROBBINS Stephen – JUDGE Timothy, **Organizational Behavior**, 15th Ed., Pearson, ABD, 2013
- ROBINSON Jim, “Thoughts on the post-pandemic new normal in air travel”, **Journal of Airport Management**, Vol. 15, No.1, 2020, s.6-19
- ROJO Araceli – STEVENSON Mark -MONTES Francisco Javier Lloréns – PEREZ – AROSTEGU Maria Nieves “Supply chain flexibility in dynamic environments : The enabling role of operational absorptive capacity and organisational learning” **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 38, Issue 3,2018, s 636-666

- SALLAS- VALLINA Andrés- CABRALES Alvaro Lopez- VIDAL Joaquín Alegre- GUERRERO Rafael Fernández, “On the Road to Happiness at Work (HAW): Transformational Leadership and Organizational Learning Capability as Drivers of HAW”, **Personnel Review**, 46(2), 2017, s. 314-338
- SANAA Maswadeh- RANIA Al Zumot, “The Effect of Total Quality Management on the Financial Performance by Moderating Organizational Culture”, **Accounting**, 7, 2021, s.441- 450, DOI:10.5267/j.ac.2020.11.007
- SANGODE Pallawi– HEDAOO Himanshu, “ Implementation of Total Quality Management in Manufacturing Firms: An Empirical Study” **The IUP Journal of Operations Management**, Vol. XVIII, No. 1, 2019,s. 21 - 35
- SARAN Ulvi, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Atlas Yayıncılık, Ankara, 2004
- SCHERMELLEH- ENGEL Karin- MOOSBRUGGER Helfried- MÜLLER Hans , “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, **Methods of Psychological Research Online**, Vol.8, No.2, 2003, s. 23-74
- SCHNECKENBERG Dirk- TRUONG Yann- MAZLOOMI Hamid, “Microfoundations of Innovative Capabilities: The Leverage of Collaborative Technologies on Organizational Learning and Knowledge Management in a Multinational Corporation”, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 100, 2015, s. 356-368
- SCHWANDT David - MARQUART Michael, **Organizational Learning: From Worldclass Theories to Global Best Practices**, Boca Raton, St Luci, 2000
- SENGE Peter, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2011
- SERRANO Francisco- KAZDA Antonín, “The Future of Airport Post COVID-19”, **Journal of Air Transport Management**, V. 89, 101900, 2020, s. 1-10, <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101900>

- SEZER Özcan, “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 8, 2008, s. 147–171
- SEVİMLER Sevda – DURAN Cengiz- ÇETİNDERE Ayşe, “Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (29), 2015, 87-100
- SEYİDOĞLU Halil, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 10. Baskı, Güzem Can Yayıncılık, İstanbul,2009
- SHAHİN Arash - RAMAZANPOUR Neda – AMIRSADRI Gita, “Investigating the Impact of Learning Organization on Implementing Total Quality Management in Karaj Telecommunication Company”, **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technolog**, Vol. 6, No.16, 2013, s. 2964-297
- SINKULA James M.- BAKER William E.- NOORDEWIER Thomas, “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior” **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25(4), 1997, s. 305-318
- SOHAL Amrik- MORRISON Michael, “TQM and The Learning Organization”, **Managing Service Quality: An International Journal**, Vol. 5 No. 6, 1995, s. 32-34
- SUN Xiaoqian- WANDELT Sebastian- ZHANG Anming, “How did COVID-19 Impact Air Transportation? A First Peek Through the Lens of Complex Networks” **Journal of Air Transport Management**, V. 89, 101928, 2020, s.1-7, <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101928>
- ŞEKERLİ Eyüp Bayram - TASLAK Soner “Güvenilirliği Yüksek Hava Trafik Örgütleri İçin Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeği Geliştirme Çalışması “ **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Vol. 14, No. 3, 2015, s. 601- 615

- ŞİMŞEK Muhittin, **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996
- STORER Luke N. – WILLIAMS Paul D. – GILL Philip G. “ Aviation Turbulence: Dynamics, Forecasting, and Response to Climate Change” **Pure and Applied Geophysics**, Volume 176, Issue 5, 2019, s.2081- 2095
- TALUY Nur- MARAŞ Ayşen, “The Validity and Reliability Study of The Turkish Version of The Multidimensional Parenting Perfectionism Questionnaire”, **Nesne Dergisi**, 9 (20), 2021, ISSN: 2147-6489
- TAŞKIN Çağatan – AKAT Ömer, **Marka ve Marka Stratejileri**, Alfa Akademi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Bursa, 2012
- TAŞKIN Ercan – EKİCİ Kenan Mehmet, **Kalite Güvence Standartları**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2008
- TEKİN Mahmut , **Toplam Kalite Yönetimi**, Günay Ofset, Konya, 2011
- TEMPLETON Gary F.– LEWIS Bruce R. – SNYDER Charles A., “ Development of a Measure for the Organizational Learning Construct” **Journal of Management Informational Systems** , Vol.19, No. 2, 2002, s. 175 - 218
- TEPECİ, Mustafa - KOÇAK, Göknil,"Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı"**Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı**, Cilt: 14, No:1, 2005, s. 379 – 394
- TISDALL Lucas- ZHANG Yahua, “Preparing for ‘COVID-27’: Lessons in Management Focus – An Australian General Aviation Perspective”, **Journal of Air Transport Management**, V.89, 2020, 101922, s.1-4
- THOMAS Helen– WATSON Mat, “Reducing the Economic Impact of Volcanic Activity to Aviation” **Science Impact**, Volume 2018, Number 8, 2018, s. 49-51
- TJAKRAATMADJA Jann Hidajat- HANDAYANI Dewi Wahyu, “ Mapping six Characteristics of New Learning Organization in Indonesian Education Technology Startups” **16th International Conference on Intellectual**

**Capital, Knowledge Management & Organisational Learning**, 2019, s. 340 – 355

TOHİDİ Hamid- JABBARI Mohammad Mehdi, “Measuring Organizational Learning Capability”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 31, 2012, s. 428-432, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.079>

TOPAL Şeminur, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, YTÜ Vakfı Yayınları, YTÜ Basım-Yayın Merkezi, İstanbul, 2000, s. 206

TROCHIM William M.K.- DONNELLY James, **The Research Methods Knowledge Base**, 3rd Edition, Atomic Dog, Cincinnati, OH, 2006

TÜRKAN Aslı Hamiye, Toplam Kalite Yönetimi Temelli İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik Kavramı İlişkisinin Analizi” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Y.Lisans Tezi, Kütahya, 2018

USTASÜLEYMAN Talha, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma” **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13/2 ,2011, s.67-96

UZUNTARLA Yasin- CİHANGİROĞLU Necmettin- TEKE Abdülkadir- UĞRAK Uğur, “Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2015, s. 189-208

VERA Düşya – CROSSAN Mary -APAYDİN Marina “A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity” **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, 2011 s.153-180

WATKINS Karen E.-MARSICK Victoria J.**Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change** .Jossey Bass, San Francisco, 1993

- WATKINS Karen E.-MARSICK Victoria J. In action: Creating the Learning Organization. Alexandria, VA: **American Society for Training and Development**, 1996, s. 295-311
- WEICK Karl E. -SUTCLIFFE Kathleen. M. **Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity**. San Francisco: Jossey Bass,2001
- YANG C.- CHEN, Liang Chu , “On using organizational knowledge capabilities to assist organizational learning”, **Knowledge Management and Organizational Learning**, Springer, New York, 2009 , s. 302-318.
- YATKIN Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, 3. Basım, Ankara, 2014
- YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001
- YEUNG Andy C.L.- LAI Kee-hung- YEE Rachel W.Y. “ Organizational Learning, Innovativeness and Organizational Performance: A Aualitative Investigation” **International Journal of Production Research**, 45(11), 2007, s. 2459-2477.
- YILDIZ Gültekin - ARDIÇ Kadir “ Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, No:1 , 1999,s.73- 82
- YILMAZ Malik, “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım” **A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi** , 46, 2011, s . 313-332
- YILMAZ- KOZCU Gizem- TİMURCANDAY ÖZMEN Ömür Neczan “Organizational Learning Capability: A Review of Empirical Research” **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, 2019, s. 521-535
- YURTOĞLU Nadir, “Sivil Havacılık Sektörü İçerisinde Yer Alan Türk Hava Yollarının Tarihi Gelişimi (1933-1960)”, **Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Volume 12, Issue 23, Ankara, 2016, s.303- 336



YUSR Maha Mohammed – MOKHTAR Sany Sanuri Mohd - OTHMAN Abdul Rahim  
“Examining the Relationship among TQM, Organizational Learning and  
Innovation Performance” **World Applied Sciences Journal**, No.23, 2013, s.  
22-26

ZAPTÇIOĞLU ÇELİKDEMİR Deniz- TÜKEL PAKER İrem, “Örgütsel Değişimin  
Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi”, **İzmir Journal of  
Economics**, Cilt: 34 Sayı: 3 , 2019, s. 431-441

ZEITZ Gerald- JOHANNESSON Russell J.- RITCHIE Egdar Jr., “An Employee Survey  
Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development  
and Validation”, **Group & Organization Management**, Vol 22, Issue 4,  
1997, s. 414-444, DOI:10.1177/1059601197224002

<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a355612.pdf>

<http://asq.org/glossary/t.html>

[https://www.caa.govt.nz/ICAO/Annex\\_11\\_Amdt\\_49\\_EFOD.pdf](https://www.caa.govt.nz/ICAO/Annex_11_Amdt_49_EFOD.pdf)

<http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx>

<https://www.dhmi.gov.tr/Lists/IstatistikList/Attachments/337/TÜM%20UÇAK.pdf>

<https://www.eurocontrol.int/press-release/big-data-improve-capacity-planning-and-atm-efficiency>

<https://www.eurocontrol.int/publication/cybersecurity-aviation>

<https://www.eurocontrol.int/publication/annual-network-operations-report-2018>

[https://www.eurocontrol.int/search?keywords=local%20single%20sky%20implementation&sort\\_by=search\\_api\\_relevance](https://www.eurocontrol.int/search?keywords=local%20single%20sky%20implementation&sort_by=search_api_relevance)

<https://www.eurocontrol.int/service/aeronautical-data-and-information-quality>

<https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/publication/files/2019-training-brochure.pdf>

[https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/reports/LSSIP2017\\_Ukraine\\_Released.pdf](https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/reports/LSSIP2017_Ukraine_Released.pdf)

<https://www.eurocontrol.int/our-data#route-charges>

<https://www.iso.org/standard/20115.html>

<https://www.icao.int/airnavigation/METP/Pages/default.aspx>

<https://www.icao.int/annual-report-2017>

<https://www.icao.int/MID/Documents/2015/AFIMID%20ASBU%20Impl.%20Workshop/2.1-3%20AIRBUS%20PBN%20Impl.%20from%20Industry%20perspective.pdf>

<https://www.icao.int/MID/MIDANPIRG/Documents/MID17%20and%20RASG7/WP29.pdf>

<https://www.icao.int/NACC/Documents/Meetings/2014/ADSBIMP/ADSBIMPP12.pdf>

<https://www.icao.int/NACC/Documents/Meetings/2014/ECARAIM/REF05-Annex15.pdf>

[https://www.icao.int/safety/airnavigation/nationalitymarks/annexes\\_booklet\\_en.pdf](https://www.icao.int/safety/airnavigation/nationalitymarks/annexes_booklet_en.pdf)

<https://www.nordregio.org/maps/nato-and-csto-in-2015/>

<http://www.ssd.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=3&dosyaID=58>

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

<http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/4143-aim-memuru>

<http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2129-hava>

<https://www.efqm.org/>

[www. https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award](http://www.asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award)

[www.icao.int](http://www.icao.int)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

[www. http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/1026.html](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/1026.html)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

[www.tse.org.tr](http://www.tse.org.tr)

## EKLER

### EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU VE ÖLÇEKLER

Sayın Katılımcı,

Aşağıda, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ danışmanlığında Fatih AKKANAT tarafından yürütülmekte olan doktora tezi kapsamında veri sağlamak için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma, toplam kalite yönetimi ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiyi/etkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın bilimsel değeri açısından çok önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın
2. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
3. Yaşınız:
4. Hizmet Süreniz:
5. En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu:  
( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

#### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

İfadeler	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmak ve Katılmamak Arasında	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yönetim, kalite gelişimi için açık ve net hedefler belirler.					
Yönetim, gelişim hususundaki önerileri önemser.					
Yönetim, kalite hedefleri ve kalite iyileştirmesi hususunda kaynak ayırır.					
Yönetim, işlerin yapılma şeklini iyileştirmeye yönelik önerileri destekler.					
Yönetim, kalite yönetim sistemini teşvik eder.					
Kurumun her seviyesinde kalite sistemleri ve hedefleri doğrultusunda sorumluluk mevcuttur.					
Kurumumuzda kalite yönetim sistemi, önerileri dile getirme hususunda insanları teşvik eder.					
Kurumumuzda çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili kararlarda yetkiye ve özerkliğe sahiptirler.					

Kurumumuz çalışanları gelişme ve iyileştirmenin yöntemlerinin arayışı içerisindedirler.					
Yaptığımız işte olabilecek hataları mümkün olduğunca azaltmanın yöntemleri arıyoruz.					
Yaptığımız iş sürekli bir gelişim göstermektedir.					
Çalışma arkadaşlarımız ve ben sürekli olarak daha başarılı ve sorunsuz bir iş süreci için tahlil yapmaktayız.					
Kalite Yönetim Sistemi ve kalite hedefleri; hizmet verdiğimiz uçuş şirketleri ve uçakları göz önünde bulundurur.					
Kalite Yönetim Sistemi ve kalite hedefleri; beraber çalıştığımız kuruluşlar (yer hizmetleri gibi), çalışanlar ve hizmet satın aldığımız şirketler gibi iç paydaşları göz önünde bulundurur.					
Kurumumuz, stratejilerini belirlerken hizmet verdiğimiz uçakların ve uçuş şirketlerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.					
Kurumumuz, kararlarımızda hizmet verdiğimiz uçakların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamızı ister.					
Çalıştığım ünite insanlar hizmet verdiğimiz uçaklar ve uçuş şirketleri hakkında bilgi sahibidir.					

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ÖLÇEĞİ

	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmak ve Katılmamak Arasındayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır.					
Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.					
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır.					
Çalıştığım Hava Trafik Biriminde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik iletişim ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.					
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır.					
Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.					
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirler.					

Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.					
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler.					
Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirler sorgulanabilmekte ve zaman ile dönüştürülebilmektedir.					
Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.					
Çalıştığım ATC biriminde, öğrenme fırsatları ve eğitim talepleri genel olarak desteklenir.					
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenme faaliyetleri için zaman tahsis edilir.					
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.					
Kurumuzda Hava Trafik Kontrolörlerinin eğitimi, bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.					
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.					
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar.					
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler.					

## EK 2: ETİK KURUL ONAYI



**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI**  
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)  
**TOPLANTI KARARI**

**OTURUM TARİHİ**  
27 Ağustos 2021

**OTURUM SAYISI**  
2021-07

**KARAR NO 3:** Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Fatih AKKANAT'ın "Hava Seyrüsefer Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: DHMİ Uygulaması" adlı tez çalışması kapsamında uygulanacak anket ve ölçek sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Fatih AKKANAT'ın "Hava Seyrüsefer Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: DHMİ Uygulaması" adlı tez çalışması kapsamında uygulanacak anket ve ölçek sorularının fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Ferudun YILMAZ  
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Abamüslim AKDEMİR  
Üye

Prof. Dr. Doğan ŞENYÜZ  
Üye

Prof. Dr. Ayşe OĞUZLAR  
Üye

Prof. Dr. Vejdi BİLGİN  
Üye

Prof. Gülay GÖĞÜŞ  
Üye

Prof. Dr. Alev SINAR UĞURLU  
Üye

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı-Soyadı</b>	Fatih		AKKANAT
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>			
<b>Bildiği Yabancı Diller</b>	İngilizce		İyi derecede
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama - Bitirme Yılı</b>		<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	2001	2004	Bursa Fen Lisesi
<b>Lisans</b>	2004	2009	Hacettepe Üniversite (İşletme)
<b>Yüksek Lisans</b>	2010	2014	Gazi Üniversitesi (Yönetim&Organizasyon)
<b>Doktora</b>	2014	2022	Uludağ Üniversitesi (İşletme)
<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>Başlama - Ayrılma Yılı</b>		<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
1.	2009	2012	D.H.M.İ. Ankara Esenboğa Havalimanı
2.	2012	-	D.H.M.İ. Çanakkale Havalimanı
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Meslekî Kuruluşlar</b>	Hava Trafik Kontrolörleri Derneği (TATCA)		
<b>Katıldığı Proje ve Toplantılar</b>			
<b>Yayınlar:</b>	<p>AKKANAT Fatih, “Hava Seyrüsefer Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Öz Benlik Değerlemesi Üzerine Etkisi”, <i>Uludağ Journal of Economy and Society</i>, Cilt 39, Sayı 2, 2020, s. 59-85</p> <p>AKKANAT Fatih, “Hava Seyrüsefer Kuruluşlarında Örgütsel Bağlılık ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişki”, <i>Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi</i>, Cilt 8, Sayı 15, 2021, s. 80-89</p> <p>AKKANAT Fatih, “2020 Yılı İçerisinde Covid-19’un Almanya Hava Sahasındaki Uçuş İstatistiklerine Etkisi”, <i>Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimler Sempozyumu Özet Bildiri Kitabı</i>, 3, 2021, s.304-305</p>		
<b>Diğer:</b>			
<b>İletişim (e-posta):</b>			
	<b>Tarih:</b>	10.02.2022	
	<b>İmza:</b>		
	<b>Adı-Soyadı:</b>	Fatih AKKANAT	



