

T.C.
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE MESLEKİ AİDİYET
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU
HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

BEKİR TEPE

İSTANBUL, 2023

T.C.
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE MESLEKİ AİDİYET
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU
HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

BEKİR TEPE

Öğrenci No:

2032120001

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ

İSTANBUL, 2023

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Öğrenme ve Mesleki Aidiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği “ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım...../...../....(Tarih)

Aday: Bekir TEPE

KILAVUZA UYGUNLUK

Örgütsel Öğrenme Ve Mesleki Aidiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği adlı Yüksek Lisan Projesi/ Yüksek Lisans Tezi / Doktora Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Lisansüstü Tez ve Proje Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Projeyi/Tezi Hazırlayan

Bekir TEPE

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ

Dr. Öğr. Üyesi Ekrem Erdiñ GÜLBAŞ

ABD Başkanı

KABUL VE ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ danışmanlığında Bekir TEPE tarafından hazırlanan “Örgütsel Öğrenme Ve Mesleki Aidiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

04/07/2023

JÜRİ:

İMZA:

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ

Üye:

Dr. Öğr. Üyesi Metin KAYA

Üye:

Dr. Öğr. Üyesi Esin BENHÜR AKTÜRK

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE MESLEKİ AİDİYET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

Tezi Hazırlayan: Bekir TEPE

ÖZET

Örgütsel öğrenme; Çalışan bireylerin bilgi seviyelerini artırmak ve daha deneyimli olabilmek için ihtiyaç duyulan önemli kavramdır. Belirsizlikler, kriz durumları ve en zor zamanlarda mücadele edebilmek için örgütsel öğrenme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yapılan destek amaçlı örgütsel öğrenme sayesinde başarıya ulaşma ihtimalini yükseltmektedir. Aynı zamanda örgütsel öğrenme çalışan bireylerin hem performansını hem de yaşam standartlarını geliştirilmesinde önemli rol oynar. Donanımlı, bilgili, tecrübeli çalışanlar ile hayata pozitifliği ve güveni yüksek olan kişilerdir. Bundan dolayı örgütsel öğrenme daha önemli hale gelmektedir. İnsanlar aidiyeti; belli kesimlere, duygu ve düşüncelere ya da yaşadığı yerle anılması diye tanımlar. Türk Dil Kurumu ise aidiyeti; “İlişkinlik, İlgi, Ait olma ” diye tanımlanmıştır. Buradan hareketle aidiyetin mesleki olarak yaptığı etkileşimlerin ve bunları destekleyen bütün yaklaşımlara mesleki aidiyet denilmektedir. Bundan dolayı destek amacıyla yapılan mesleki örgütsel öğrenmeler mesleğe olan bağlılığı artırmakta ve mesleki aidiyet duygusunu önemli ölçüde geliştirmektedir. Bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme ve mesleki aidiyet arasındaki ilişki sağlık kurumları açısından detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Örgütsel öğrenme, Mesleki aidiyet, Sağlık Çalışanları

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND PROFESSIONAL BEGINNING: A PUBLIC HOSPITAL EXAMPLE

Presented By: Bekir TEPE

ABSTRACT

Organizational learning; It is an important concept needed to increase the knowledge level of working individuals and to be more experienced. The concept of organizational learning emerges in order to cope with uncertainties, crisis situations and the most difficult times. It increases the probability of success thanks to organizational learning for support purposes. At the same time, organizational learning plays an important role in improving both the performance and living standards of working individuals. Equipped, knowledgeable, experienced employees and people with high positivity and confidence in life. Therefore, organizational learning becomes more important. People belonging; defines it as commemorating certain segments, feelings and thoughts, or the place where they live. The Turkish Language Institution, on the other hand, belongs to; It has been defined as “Relationship, Interest, Belonging”. From this point of view, the professional interactions of belonging and all the approaches that support them are called professional belonging. Therefore, professional organizational learning for support increases the commitment to the profession and significantly improves the sense of professional belonging. Within the scope of this study, the relationship between organizational learning and professional belonging will be discussed in detail in terms of health institutions.

Key Words: Learning, Organizational Learning, Professional Belonging, Health Worker

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	
ABSTRACT	
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR.....	XIV
1. GİRİŞ.....	1
2.ÖĞRENME KAVRAMI.....	2
2.1.Öğrenme Tanımı.....	2
2.2. Öğrenme Seviyeleri	5
2.2.1. Bireysel Öğrenme	7
2.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	9
2.2.3.Örgütsel Öğrenme	12
2.3.Öğrenme Tipleri	14
2.3.1. Geçmişten Ders Alarak Öğrenme	14
2.3.2.Sezgisel Öğrenme	14
2.3.3.Yaşayarak Öğrenme.....	14
2.4.Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş.....	15
3.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI.....	16
3.1.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı	16
3.2. Örgütsel Öğrenmenin Temel Unsurları	22
3.3. Örgütsel Öğrenmenin Tarihçesi.....	23
3.4. Örgütsel Öğrenmenin Önemi.....	24
3.5. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları.....	26
3.5.1.Sosyal Olarak Amaçlar;	26
3.5.2.Özel Amaçlar;	27
3.5.3.Ekonomik Amaçlar;	27
3.5.4 Genel Amaçlar;	27
3.6. Örgütsel Öğrenmenin Yararları	28
3.7. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri	29
3.7.1. Tek Etaplı Öğrenme	30
3.7.2.Çift Döngülü Öğrenme	32
3.7.3.İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme):.....	34

3.8. Örgütsel Öğrenme Süreci	36
3.8.1.Örgütlerde Bilginin Edinimi	37
3.8.2.Örgütlerde Bilginin Yayılması.....	39
3.8.3.Örgütlerde bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması	41
3.8.4. Örgütlerde bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi.....	43
3.9.Örgütsel Hafıza (Bellek).....	44
3.10. Örgütsel Öğrenme Modelleri.....	47
3.10.1. Argyris ve Schön Modeli	49
3.10.1.1.Tek Döngülü (Single-loop) Öğrenme	50
3.10.1. 2.Çift Döngülü (Double-loop) Öğrenme	51
3.10.1.3. Çok Yönlü (Duetero) Öğrenme.....	54
3.10.2. Fiol ve Lyles Modeli	55
3.10.2.1 Düşük Düzeyli Öğrenme	55
3.10.2.2.Yüksek Düzeyli Öğrenme	55
3.10.3. Senge Modeli	56
3.10.3.1. Uyum Sağlayıcı Öğrenme	56
3.10.3.2. Üretici Öğrenme	57
3.11.Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları	57
3.11.1. Davranışsal Bakış Açısı	58
3.11.2. Bilişsel Bakış Açısı	60
3.12.Örgütsel Öğrenmenin Oluşumunu Etkileyen Bağlamsal Faktörler	62
3.13. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıracak Unsurlar	63
3.14. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Ve Engelleyen Faktörler	64
3.15.Örgütsel Öğrenme Ve Sağlık Kurumları	66
4.MESLEKİ AİDİYET KAVRAMI	69
4.1 Aidiyet Tanımı.....	69
4.2.Mesleki Aidiyet Tanımı.....	73
4.3.Mesleki Aidiyetin Önemi	76
4.4.Mesleki Aidiyetin Nedenleri	77
4.5.Mesleki Aidiyeti Etkileyen Etmenler	77
4.5.1.Statü	77
4.5.2. Dürüstlük.....	78
4.5.3.Ücret.....	79
4.5.4. Güvenli Duruş	79
4.5.5.Çalışma koşulları	79

4.5.6.İş Güvenliği.....	80
4.5.7.Yükselme olanakları	80
4.5.8.Maddi ve Manevi Ödüller	81
4.5.9.Kararlara katılma.....	81
4.5.10.İş Arkadaşları ile İlişkiler.....	81
4.5.11. Endişe.....	82
4.5.12.Yetki ve sorumluluk.....	82
4.6. Mesleki Aidiyet Ölçütleri	83
4.6.1. Devam Bağlılığı	83
4.6.2. Duygusal Bağlılık	85
4.6.3. Normatif Bağlılık	86
4.7. Mesleki Aidiyet Ve Sağlık Kurumları.....	87
5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE MESLEKİ AİDİYET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	89
5.1. Yöntem	89
5.1.1. Araştırmanın Konusu	89
5.1.2. Araştırmanın Amacı.....	89
5.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	90
5.1.3.1.Araştırma Modeli	90
5.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	91
5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	92
5.1.6. Araştırmanın Yöntemi	93
5.1.7. Evren ve Örneklem	93
5.1.8. Veri Toplama Aracı	94
5.1.9. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği Ve Güvenirliliği.....	94
5.1.10. Verilerin İstatistiksel Analizi	97
5.2. Bulgular	98
5.3.Tartışma	111
5.3.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Bulguların Tartışması	111
5.3.2. Mesleki Aidiyet Ölçeğine İlişkin Bulguların Tartışması	115
5.3.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Mesleki Aidiyet Ölçeği Arasında Korelasyonun ve Regresyon Analizinin Tartışması.....	118
6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
6.1. Sonuç	125
6.2.Öneriler.....	128
6.2.1. Çalışanlar İçin;	128

6.2.2.Yöneticiler İçin;	129
KAYNAKÇA	131
EKLER.....	141
Ek-1:Tez İçin Ölçek İzni	141
Ek-2: Etik Kurul Onayı.....	142
Ek-3:Anket Formu	143
Ek-3.a: Örgütsel Öğrenme Ölçeği.....	144
Ek-3.b: Mesleki Aidiyet Ölçeği	147
ÖZGEÇMİŞ.....	149



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo.1. Öğrenme Düzeyleri ve Süreçleri	13
Tablo. 2. Literatürdeki Bazı Örgütsel Öğrenme Tanımları	18
Tablo. 3. Örgütsel Öğrenme Süreci	47
Tablo. 4. Örgütsel Öğrenme Sınıflandırmaları Tablosu	49
Tablo. 5. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren –Engelleyen Faktörler.....	65
Tablo. 6. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Puan Dağılımları ve İç Tutarlılıklarının Değerlendirilmesi	94
Tablo. 7. Mesleki Aidiyet Ölçeği Puan Dağılımları ve İç Tutarlılıklarının Değerlendirilmesi	96
Tablo. 8. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı	98
Tablo. 9. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı	99
Tablo. 10. Mesleki Aidiyet Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı	101
Tablo.11. Tanımlayıcı Özelliklere Göre Örgütsel Öğrenme Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	103
Tablo. 12. Mesleki Özelliklere Göre Örgütsel Öğrenme Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	105
Tablo.13. Tanımlayıcı ve Mesleki Özelliklere Göre Mesleki Aidiyet Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	107
Tablo. 14. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ile Mesleki Aidiyet Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil.1. Öğrenme Kavramı.....	2
Şekil. 2. Bir Süreç Olarak Öğrenmenin Aşaması.....	5
Şekil. 3. Sürekli Öğrenme Döngüsü.....	6
Şekil.4. Bireysel Öğrenmenin Grupsal Öğrenmeye Dönüşmesi.....	9
Şekil. 5. Örgütsel Öğrenme Döngüsü	36
Şekil. 6. Argyris ve Schön 'ün Örgütsel Öğrenme Modeli.....	50
Şekil. 7. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme	53
Şekil. 8. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri	61
Şekil. 9. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	70
Şekil. 10. Araştırmanın Modeli.....	90
Şekil. 11. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Puanları Dağılımı.....	95
Şekil. 12. Mesleki Aidiyet Ölçeği Puanları Dağılımı	96
Şekil. 13. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ile Mesleki Aidiyet Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki İlişki.....	124

KISALTMALAR

ÖÖÖ = Örgütsel Öğrenme Ölçeği

THÖ =Takım Halinde Öğrenme

MYA =Mesleki Yönetim Aidiyeti

MMA =Mesleki Mekân Aidiyeti

MÖA =Mesleki Örgüt Aidiyeti

MA =Mesleki Aidiyet

MÖ =Mesleki Örgüt

TDK =Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

Öğrenme, insanların yaşamını devam ettirdiği mekânlarda hayatta kalma ve yaşantısını sürdürebilmesi için tüm lazım olan bilgiler, deneyimler ve yeni davranışlar kazanma süreci olarak tanımlanabilir. İnsanlar diğer tüm canlılardan hem idrak edebilen bir akla hem de mantıklı olarak düşünmesi yönüyle ayrılmaktadır. Bu tüm ayrılıklar da ancak öğrenme sayesinde olmaktadır. Yeni doğan bir bebek içgüdüsel davranış bakımından çok az şeylere sahip olarak dünyaya gözlerini açarlar. Sonraki hayatlarında yaşamların devamı için temel gereksinimlerden biri öğrenerek hayatını devam ettirmesidir. Bu nedenle hayatımızın her safhasında öğrenme olmalıdır (Selçuk, 1999, s. 95). Bilgiler sayesinde insanlar sürekli bir şekilde yeniliğe uyum sağlayıp, farklı ve güzel düşüncelere sahip olmaktadır. Bu değişiklikler zihinde başlar. Davranış ve düşüncede devam eder. En son da kalıcı hale gelir. Bu davranış değişikliği ile karşımıza örgütsel öğrenme kavramı çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme, sorumluluğu ilk önce bireylere yükleyerek, onları öğrenen birer varlık olarak gören ve bütün grup ve örgüt üyelerinin aktif olarak katılımını gerektiren bir olgudur.

Aidiyet kavramı olarak Türk Dil Kurumunda (TDK) açıklandığı gibi ait olma halidir. İnsanların kendilerini bir yere, bir topluma, bir mekâna ait hissetmesidir. Mesleki olarak ise aidiyeti çalışanların mesleklerine olan aitlik duygusu ve kendilerini o mesleklerinde gördükleri yer olarak açıklanabilir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011, s. 91). Mesleki aidiyet, bütün örgüt ve kurumlar için sürekli artarak devam eden rekabet sayesinde ister kar amaçlı ister kar amacı olmayan kuruluşlar için çok önemli bir kavramdır. Çoğu araştırmalarda ve üst kurumlarda gördüğümüz gibi mesleki aidiyetin bu kadar öneme sahip olması çalışanlar ve kişiler üzerinde bıraktığı pozitif etkenlerden dolayı olduğu görülmektedir. Bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş bölümü, ikinci bölüm öğrenme kavramı, tanımı, seviyeleri, tipleri bölümünden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm; örgütsel öğrenme kavramı, tanımı, unsurları, çeşitleri, önemi, tarihçesi, amaçları, yararları, çeşitleri, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel bellek, öğrenme modelleri ve yaklaşımları ile etkileyen faktörler, sağlık kurumları ile ilişkilerinden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde ise; mesleki aidiyet kavramı, tanımı, önemi, nedenleri, etkileyen faktörler ve mesleki aidiyet ölçütleri ile sağlık kurumları ile ilişkilerinden oluşmaktadır. Beşinci bölümde; araştırma yöntemi, bulguları ve tartışma kısmı yer almaktadır. Son bölüm olan altıncı bölümde ise sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

2.ÖĞRENME KAVRAMI

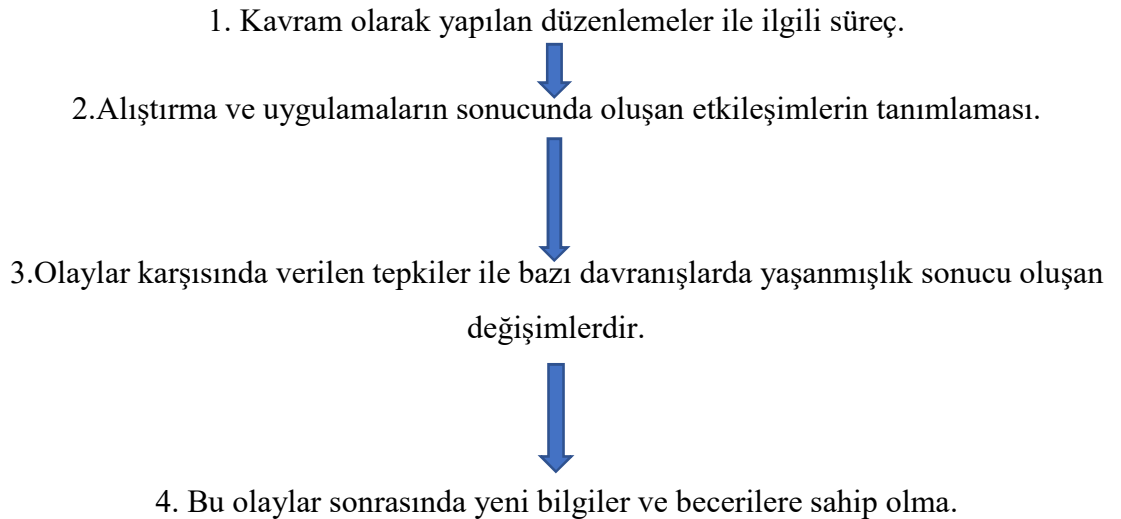
2.1.Öğrenme Tanımı

Öğrenme kavramı da insanoğlunun var oluşuyla birlikte her dönemde var olmuştur. İnsan diğer tüm varlıklardan ayrı olarak; öğrenme yeteneğine sahip ve tüm her şeyi öğrenen ve öğreten varlık olması yönüyle diğer bütün canlı ve cansız varlıklardan ayıran en temel faktördür (Akbaba, 2012, s. 2).

Öğrenme nasıl ki canlıların hayatlarının idamesi için ihtiyaç duydukları nefes, gıda ve boşaltım vb. ihtiyaçları gibi elzem olan bir kavramdır. Aynı şekilde öğrenmede ön koşuldur. İlk dünyaya geldiğinden itibaren yaşamı bitinceye kadar öğrenmeye devam etmektedir. Her an öğrenme ihtiyacı vardır. Öğrenme kavramı nasıl ki herkes tarafından farklı şekilde öğrenilebiliyor. Bu nedenle farklı boyutlarda ve farklı kişiler tarafından tanımlanmıştır.

Öğrenme kavramı en temel ifade ile TDK Sözlüğü 'nde kavram olarak; yapılan düzenlemeler, bir fiili olayı yapma süreci, herhangi bir olaydan sonra yeni bilgi ve beceriler edinip yeni anlayış biçimlerini kazanma son olarak yaşanan tepki ve oluşan davranışlar sonucu görülen değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013).

Bunlar bir halka şeklinde düşünülürse;



Şekil.1. Öğrenme Kavramı

Kaynak:(TDK, 2013).

Her çağda gelen yeni bilim adamları öğrenmeyi farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bir düşünür olan Morris, insanların davranışlarında ya da potansiyel durumlu oluşan davranışlarda, olayların yaşanması veya aynı şeyleri bir daha yaşama yoluyla gözle görülebilir değişmeyen her daim kalıcı değişikliklerin oluşum süreci diye tanımlamıştır (Morris, 2002).

Argyris ve Schön (1978) öğrenme kavramının sadece yeni ve modernize olan güncel bilgilerin farklılaşma sonucu ortaya çıkacağını söylemişlerdir. Öğrenme bir hal ve davranışa geçiş olmadığında herhangi bir anlam ifade etmediğini söylemişlerdir. Bu sürecin sonucunda davranışsal olmadıkça öğrenmeden bahsetmenin mümkün olmayacağını söylemişlerdir (Taşpınar, 2012, s. 9).

Hoy ve Miskel'e (2001) göre Öğrenme herhangi bir olaydan etkilenen bireylerin davranış ve bilgilerinde gözle görülebilir değişiklik tablosudur. Öğrenme bilişsel ve karmaşık bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Son olarak da kişilerde oluşan kalıcı değişiklikler olarak tanımlamışlardır (Özden, 1998, s. 33).

Öğrenme, kişinin çevresiyle az da olsa belirli bir zamanda etkileşimden sonra hal ve hareketlerinde az da olsa kalıcı olarak görülen davranışlar bütünüdür (Senemoğlu, 2003, s. 118).

Bütün bireyler yaşamları süresince yaşadıkları zorluklar ve her türlü olaylar sonucunda bir etkileşim kurup ve bu etkileşimler sonucu kişilerde meydana gelen kalıcı davranışsal değişimlere öğrenme adı verilmiştir. Belli bir yaşta ortaya çıkmaz. Öğrenme sürekli halde içinde yaşadığımız çevre ile etkileşim içinde olduğu için sürekli bir şekilde devam eder (Fidan ve Erden, 1998, s. 35).

Öğrenme insanın olgunlaşma evresine göre, çevreleriyle arasındaki etkileşimleri neticesinde olmayan farklı davranışlar kazanması ya da eskiden olan davranışlarından bırakmasıdır. Yukarıda yapılan öğrenme tanımları ve bütün çalışmalar göz önüne alındığında öğrenme kavramının oluşumu için belirli bir sürecin gerektiği ve yaşanmışlıklar sonucunda tanımlanabilen davranış değişiklikleri olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Öğrenme kavramı için kısa zamanda değil daimi kalıcı davranış olması şarttır (Sayılır, 2001, s. 230).

Bir başka tanımda öğrenme şu şekilde tanımlanmıştır: Öğrenme ile kendimizi yeniden bulup önceden hiç yapmadığımız şeyleri yapabilir, hiç görmediğimiz şeyleri görebiliriz. Dünyayı ve dünya ile ilgili bağlantımızı tekrar tekrar öğrenebiliriz.

Genel anlamda her türlü canlı varlıkları, cansız varlıklardan ayıran en temel unsur öğrenmedir. Ancak öğrenen ve bunu devamlılık haline getiren, hayatının her anında öğrenme ihtiyacını hissedenlerin yaşamlarını devam ettirmeleri mümkündür (Yazıcı, 2001, s. 63).

Bir başka tanıma göre öğrenme, yaşadığımız hayatın içinde çalıştığımız ve sürekli ortaya çıkan akılda kalıcı davranışlarımızın farklılaşması sonucunda bireylerin bilgi, beceri ve değerlerinde görülmeyen değişikliklerin ortaya çıkması şeklinde açıklanmıştır (Taşpınar, 2012, s. 9).

Certo (2000), öğrenmeyi şu şekilde açıklamıştır. Eğitim, uygulama, deneyim ve gözlemlerden ortaya çıkarılıp kazanılan bilgiler neticesinde hal ve hareketlerinde meydana gelen değişimler ve kalıcı olacak davranışlar diye tanımlamıştır (Certo, 2000, s. 414).

Rowley'de (2000), öğrenmeyi; eğitim, belli çalışmalar ve kazanılan tecrübeler sonucunda yeni bireyde olmayan bilgi birikimleri ve becerilerinin kazanılması şeklinde tanımlamıştır (Rowley, 2000, s. 8).

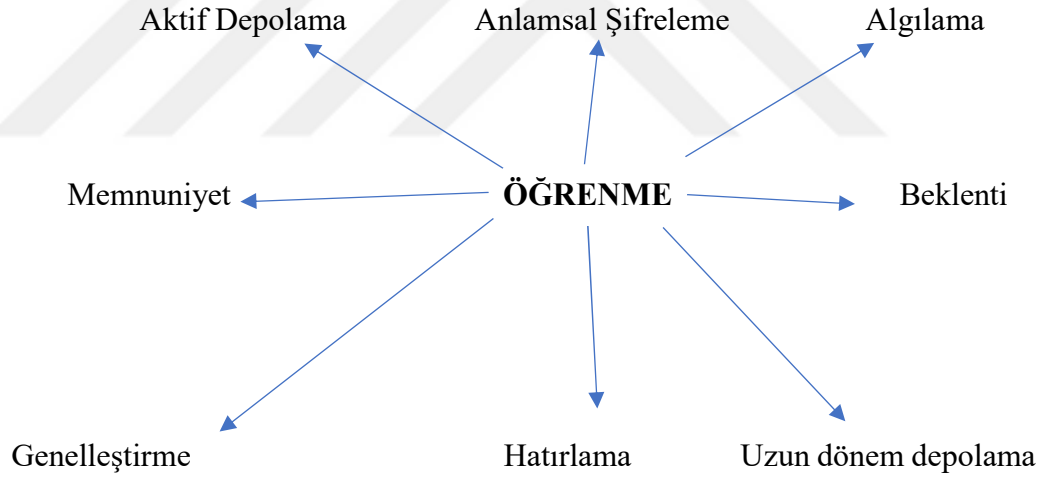
Başka bir tanımda öğrenme; yapılan çalışmalar sonucunda öğrenme kavramının ortaya çıkması için bazı önemli noktalar dikkat çekmiştir. Bu beş maddeden en az biri veya birkaç tanesi olursa öğrenme diye bir kavram olacağını öne sürmüştür. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

- İnsanların önceden bilmediği bir düşünce ya da kavram ve bilgileri yaptığı çalışmalar sonucu bilip bunları anlaması
- İnsanların önceden yapamadığı hareketleri yapabilmesi
- Önceden olmayan yeteneklere ve becerilere sahip olunması
- Bireylerin önceden bildiği bilgileri ve düşüncelerini daha modern bir görüşle yeni bilgi ve düşünceler elde etmesi

-İnsanların güncel konuları kavrayış ve etki gücünü ortaya koyup algılaması veya bunları uygulama aşamasına getirmesi diye öğrenme için gerekli aşamaları sıralamıştır (Öğütveren, 2000, s. 649).

Bilgilerin çok hızlı ve sistematik bir şekilde yayıldığı günümüz teknoloji patlaması diyebileceğimiz yaşantımızda insanların başarılı olabilmeleri için hayatları boyunca onlarla birlikte olacak devamlı bir öğrenme aşamaları ile mümkün olacağını söylemiştir (Polat, 2005, s. 408).

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü üzere öğrenme insanların doğumu ile başlar. Hayatlarının sonuna kadar onlarla birlikte olur. Öğrenme çoğu tanımlamalarda olduğu gibi bir yaşantı ürünü diye tanımlanabilir. İnsanların bu yaşantılarında yeni öğrendikleri davranışları ve bu davranışların değişmesi de sürekli olunca öğrenmenin ortaya çıkabileceği sonucuna varılabilir.



Şekil. 2. Bir Süreç Olarak Öğrenmenin Aşamaları

Kaynak: (Neo, 1999).

2.2. Öğrenme Seviyeleri

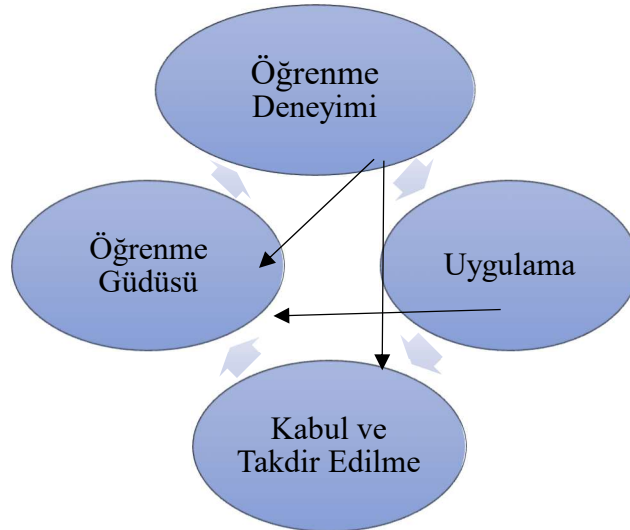
Öğrenmenin ana etken maddesi insanlar vasıtasıyla gerçekleşmesidir. Örgütsel olarak öğrenmenin ortaya çıkması için örgütsel üyelerinin birlikte hareket etmesi ile olur. Bireyler önce kendisi bilgileri toplayıp sonradan ekip halinde çalışması ile öğrenmeden bahsedilebilir (Yazıcı, 2001, s. 76).

Ekip halinde öğrenmeden bahsetmek için bireylerin kişisel öğrenmelerini yapması gerekmektedir. Ekip halindeki organizasyonel öğrenme bireylerin öğrenme topluluğu değildir. Sadece organizasyonel öğrenmeden bahsetmek için öncelikle bireyler gerekli bilgi ve donanımına sahip olduktan sonra bir araya gelip bu bilgiler üzerine çalışmalar yaparak yeni öğrenmeler ortaya çıkabilir (Marsick, 2013, s. 134).

Bireysel öğrenme ekip halinde öğrenme için olması zorunlu ama tek başına da yeterli değildir. Başka bir ifadeyle bireysel öğrenme kendi bilgilerini topladıktan sonra ekip halinde öğrenme ile bütünleşir (Argyris ve Schön, 1978, s. 20).

Bu nedenlerden dolayı ekip halinde öğrenmeye her daim ihtiyaç vardır. Kişilerin bireysel öğrenmeleri sonucunda takım halinde öğrenmeye ve bu ekip halindeki birliktelik sonrası da bütün bireylerin etkilenmesi sonucu örgütsel öğrenme kavramı ortaya çıkar (Dinçer, 2003, s. 90).

Birbirleriyle bağlantılı 3 ayrı öğrenme seviyesi vardır. Bunlar; kişisel (bireysel) düzeyde öğrenme, ekip (takım) halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme diye sınıflandırılır.



Şekil. 3. Sürekli Öğrenme Döngüsü

Kaynak: (Çırpan, 2001, s. 5).

2.2.1. Bireysel Öğrenme

Birey öğrenme için en önemli unsurdur. Öğrenme temelde örgütlerin ihtiyaçların giderilmesinde önemli rol alan çalışanlar sayesinde süreç başlar. Çalışanlar konumları itibariyle her şeyi önce yaşar, sonra da görsel olarak canlandırıp bunları önemli hale getirirler. Bunlardan dolayı kişiler organizasyon ya da grupların içerisinde tam donanımlı ve gerekli bilgilere sahip olan ya da bilgi sahibi olmaksızın daima bir öğrenme aşamaları içinde yer alır. Bütün çabası öğrenmedir. Bu öğrenme sayesinde kendisinde yeni fikirler ve düşünceler ortaya çıkar. Bakış açısı değişir (Küçüköğlu, 2005, s. 2).

Bireysel öğrenmede, yapılan deneyimler sonucunda bilgiler ortaya çıkar ve sonrasında yeni bilgiler ortaya çıkar. Bu bilgiler kullanıma hazır hale gelir ve anımsanarak yeniden kullanılır (Kolb , 1974, s. 31).

Başarılı çalışanlara sahip organizasyonlar ile başarısız sonuçlar alan organizasyonları ayıran en temel özellik, genellikle başarılı örgütler ve çalışanlara sahip organizasyonların çalışmalarında kullandıkları öğrenmenin en üst modelidir. Bu öğrenme biçimi başarılı olmak için ismi de üzerinde olduğu gibi bireylerden dolayı elde edebilir. Yapılan organizasyonlar bireylerden oluştuğu için bu organizasyonlardan gelecek başarılar da katılım sağlayan bireyler aracılığı ile olacaktır (Sayılır, 2001, s. 230).

Kişisel (bireysel öğrenme) belirli bir noktada veyahut bir olayda ortaya konulan hareketlerde ya da potansiyel davranışlarında gözlemlenen değişimlerdir (Probst, 1997, s. 17).

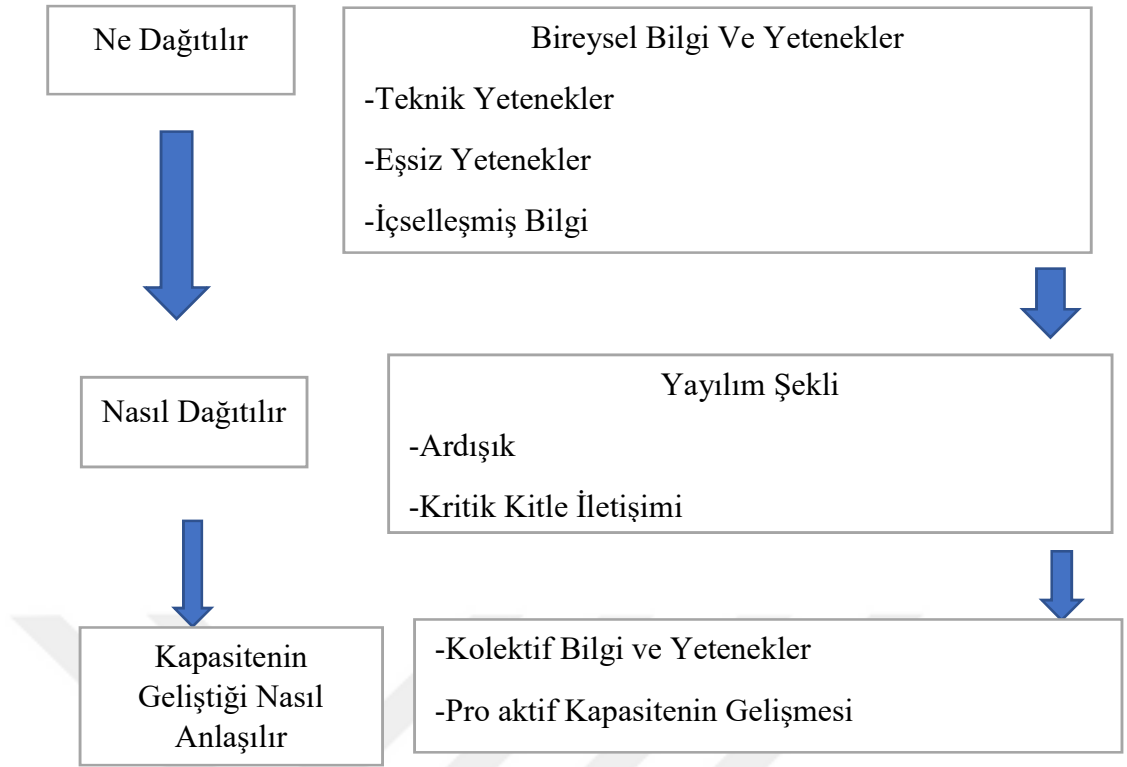
Argyris ve Schön (1978) çalışmasında; Kişisel öğrenmenin organizasyon seviyelerinde yapılan öğrenmelere göre; zorunlu olması gerektiği ve tek başına yeterli olmadığını açıklamışlardır. Redding (1994)'te yaptığı açıklamaya göre kişisel anlamda olan öğrenmede en önemli şey bağlı olunan örgütlerin başarılı olma oranlarını artırmak, yetkinliklerini en üst seviyeye çıkarmak ve çalışmalar boyunca ya da çalışmalar sonrasında oluşabilecek olumsuzluklara karşı başarılı bir yol izlemektir (Marquardt, 2002, s. 38).

Günümüzdeki son muhteşem teknolojik gelişmeler sonucunda bireyler bilgiye daha kolay ulaşabilmekte, bireysel yeteneklerine daha hızlı ve rahat bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Neticede bunlar sonucu tutum ve davranışlarda değişimler yaşanmaktadır (Sayılır, 2001, s. 230).

D.kolb da bireysel öğrenme ile ilgili başarılarından sonra örgütsel öğrenmeyi dört ana başlık altında tanımlamıştır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz. Bireysel sezgi ve algılarla oluşan “kalıplaşmış denetim” ,sonra çalışanların öğrendiklerini yansıtabilecek “yansıtıcı gözlem” ,bilgilerin netleşip yeni anlamlar kazanılması “soyut kavramsallaştırılma” , son olarak da tüm bunların normal hayatımıza uygulanması ve yeni tecrübeler elde etmek “aktif deneyim” olarak açıklamıştır (Kolb ve Irwin, 1984, s. 31).

Sonuçta Bireysel öğrenme sonrası diğer öğrenme biçimlerinden bahsedebiliriz. Bir başka ifadeyle bireysel öğrenme olmadan diğer öğrenme türlerinden bahsetmek mümkün değildir. Örgütsel öğrenmeden bahsetmek için de sadece bireysel öğrenmenin olması yetmez (Sayılır, 2001, s. 230).

Özetle, bireysel öğrenme kişilerin çevrelerinde sahip oldukları bilgilere sezgilerini ve ya bilişsel süreçlerini izleyerek yeni, daha güçlü ve donanımlı kılacak bilgilere ulaştıktan sonra bu bilgiler sayesinde kendisinde görülen davranış değişikliği olarak açıklanabilirler. En önemli nokta ise bu bilgilerin anlaşılır, güncel olması ve bunların yorumlanıp tecrübe sahibi olduktan sonra da bilgiler ışığında davranışların ayarlanmasıdır (Koçel, 2014, s. 495).



Yukarıdaki şekilde bireysel öğrenmenin grupsal düzeyde öğrenmeye dönüşüm süreci anlatılmıştır.

Şekil.4. Bireysel Öğrenmenin Grupsal Öğrenmeye Dönüşmesi

Kaynak: (Tompkins, 1995, s. 71).

2.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Son zamanlarda sıklıkla karşılaşılan çok karmaşık yapıya sahip olaylar karşısında çalışan organizasyonlar; birlikte hareket edip ve bunun sonucunda hem kapasite hem de takım olarak daha da geliştiğini fark etmektedirler. Grup olarak düşünüp, sonra düşünüleni üretip ve bunları etkili olacak şekilde öğrenebilme kavramı üzerinde durmuşlardır (Marquardt, 2002, s. 41).

Takım olarak öğrenebilme, bireysel olarak “öğrenimini tamamlamış olan” kişinin, öğrendiklerini çalışanlar arsında açıklaması ve bu bilgilerin birlikte yorumlanıp bütün çalışanların ekip ruhu içerisinde ortak sonuca ulaşması diye açıklanabilir (Koçel, 2014, s. 495).

Örgütsel öğrenmeden bahsedebilmek için, elde edilen bilgilerin uygulama aşamasına geçirilebilmesi için takım ile birlikte hareket etmek gerekli temel maddedir. Dechant

ve Marsick (1993) yılında çalışmalarında grup halindeki öğrenmeyi ele alırken ; “takım halinde hareket edilen sistem üzerinde veya başka kişiler tarafından ortaya atılan aşamalar olarak açıklamıştır.” Waller (1999) ise “hızlı bir şekilde değişen yerlerde ya da zor bulunulabilir olayları cevaplamada organizasyon olarak önemsenen şey diye açıklamıştır. Grupların öğrenim düzeyi artıkça, organizasyonda etkili bir şekilde öğrenim gördüklerini, daha başarılı olduklarını, organizasyonun unsurları ve başka gruplarla tartışıp öğrendiklerini paylaşarak ve etkinliğini göstererek, eldeki başarılı olma bilgisini tüm gruplara yayılmasını sağlar. Böylelikle diğer gruplarla birlikte kaynaşp fikir alış verişinde bulunurlar. Ayrı takımlar, organizasyonda farklılık ve güncel bölümlerin yer alması amacıyla elde edilmesi gereken bilgiler sayesinde ortaya çıkan öğrenme durumunu kişisel öğrenmeden grup halindeki öğrenme biçimine dönüştürür (Özgen, 2004, s. 178).

Bu ikinci öğrenme biçimi olan grup düzeyinde öğrenmeye güzel bir şekilde açıklayan marquardt’ ın şu sözleri akla gelmektedir. Kişisel çıkarları için kısa vadeli bir araya gelen grup düzeyindeki toplulukların, uzun vadede bir araya gelmiş çalışanların oluşturdukları gruplar da dâhil olmak üzere tüm çalışan ve gruplar örgütsel öğrenme için ortaya çıkabilecek olumsuz durumların kaldırılması için bir araya gelip fikir alışverişinde bulunmalıdırlar (Marquardt, 2002, s. 41).

Örgütlerde çalışan bireyler ve gruplar, yeni bilgiler elde etmek için öğrenme düzeylerini artıracak çalışmalar yapmalıdır. Önceden elde edilen bilgiler yerine güncel, açık, anlaşılır ve yeni bilgiler elde edilmelidir. Bireysel bilgiler toplandıktan sonra grup halinde çalışmalar yapıp tartışma ortamları açılmalıdır. Böylelikle bilgilerin güvenilirliği artar. Bunun yanında sık sık grup halinde toplanıp düzenli bir etkinlik gibi önemsenmelidir. Gruplar öğrendikleri deneyimlerle başka ekiplere örnek olur. Diğer ekiplerin takdirleri yanında onlar da öğrenip yeni bilgiler sahibi olurlar. Gelişen teknolojik ve yaşanan son zamanlarda eğer ki bireysel anlamda öğrenme gerçekleşmeden örgüt toplulukları da öğrenemez ve aynı şekilde grup düzeyinde öğrenme olmazsa yeni bilgiler olmaz böylelikle örgütsel öğrenme kavramından bahsetmek de çok zor olacaktır (Öneren, 2008, s. 165). , (Koçel, 2014, s. 497).

Bu öğrenme biçiminde başarılı sonuçların elde edilebilmesi için gruplar aralarında her türlü olumlu ve olumsuz tecrübelerinden bahsetmelidirler. Sonrasında ortaya çıkan karmaşık durumları iyice analiz edip üzerinde çalışarak o karmaşık görünen sorunları

grup birlikteliği sonucu yeni bilgilere ulaşma yeni ve etkili aksiyonlarda bulunup birlikte hareket etmeyi bir başka deyişle grup şeklinde hareket etmeyi öğrenirler (Marquardt, 2002, s. 41).

Grup düzeyindeki çalışmalar sayesinde bireyler kendi aralarında ya da başka gruplarla birlikte kaynaşır aynı şekilde aralarında dayanışma oluşur. Sonuçta bir sistemsel durum ortaya çıkar. Birliktelik kavramı söz konusudur (Calvert, 1994, s. 41).

Grupların etkili ve güncel bilgilere sahip olması için öncelikle çalışanların kendi aralarında sonra da organizasyon içerisinde bilgiler ortaya çıkarılır, fikir alışverişi yapılır. Sonra da eskiden kazanılan tecrübeler sayesinde bilgilerle donanımlı çalışanlar ve etkili bir öğrenme ile ortaya çıkarılmış olur (Töremen ve Pekince, 2011, s. 391).

Bu grupların sonucunda katkılarından dolayı ödüllendirme ve tebrik edilmeler öğrenmenin daha hızlı ve bütüncül sağlanmasında etkilidir (Töremen ve Pekince, 2011, s. 391).

Grup düzeyinde öğrenme pratik gerektirmektedir. Bu pratikler yapıldıktan sonra gruplar kendi aralarında tartışıp en güzel şekilde neticeler elde edildikten sonra duyurulur (Töremen ve Pekince, 2011, s. 391).

Grup içerisinde var olan yeteneklerin geliştirilip yeni yeteneklerin kazanılmasıyla grup içerisindeki yetkinlikler artırılabilir. Böylelikle örgütlerin kendi içinde olan insanların grup düzeyinde, gruplar da örgütsel düzeyde gerekli bilgileri birbirlerine ulaştırırlar (Töremen ve Pekince, 2011, s. 391).

Bir başka araştırmacı olan Senge; grup düzeyinde öğrenmeyi üç şekilde tanımlamıştır. Birinci boyut olarak herkes bir araya gelerek tek bir düşünme biçimi ortaya çıkarmaktır. Sonra sıra ikinci boyut olan birbirlerine olan güven sayesinde bu öğrendiklerini eyleme dönüştürme güveni söz konusudur. Ve son olarak da öğrenen takımlar başka takım ve gruplara da faydalı olarak sürekli bir gelişim ve başarıya doğru adımlar atılmaktadır (Töremen ve Pekince, 2011, s. 397). (Senge, 2004).

2.2.3.Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, en kapsamlı açıklaması “Grupların öğrenebilme becerilerini ve çalışmalarını geliştirme süreci” diye tanımlanabilir. Eldeki mevcut bilgilerin yeni ve daha güçlü, anlaşılır bilgilerle değiştirilme sürecidir (Aytaç, 2000, s. 75).

Öğrenme çeşidinden üçüncüsü örgütsel öğrenmedir. Bireysel düzeyde öğrenilenlerin örgüt düzeyine aktarılmasıdır. Üretkenliğin artması sonucu daimi ve sağlam gelişimler sağlanır.

Örgütsel öğrenmenin diğer öğrenme çeşitlerine göre iki temel farkı vardır. Birinci fark, örgütsel öğrenme sayesinde çalışanların birbirlerine aktardıkları güncel bilgiler, düşünceler ve fikir alış-verişleri ile kurumlar içerisinde çalışanların düşünsel modelleri sayesinde oluşmasıdır. İkinci fark olarak ise örgütsel öğrenmenin; örgütlerin elde ettikleri tecrübe ve güncel bilgiler sayesinde oluşması diye açıklanmıştır (Marquardt, 2002, s. 43).

Planlanan uygulamalarda ortaya çıkan olayların amacı öğrenebilmeye bağlıdır. Organizasyon unsurları daima organizasyon ile ilgili düşüncelerini farklılaştırdığı gibi, üzerinde çalışılan konu ve sistem üzerinde de bir çalışma yapılır (Argyris ve Schön, 1978, s. 20).

Örgütsel öğrenme kavramından söz edebilmek için elde edilen bilgiler ve öğrenilenler uğraşılan fiiliyat ile bağlı olup uygulama için gerekli şartlar oluşturulmalıdır. Sonra da geri dönüşüm ve yeni bilgiler olmalıdır (Barutçugil, 2004, s. 153).

Bu üç öğrenme çeşidi de birbirinin benzeri olarak görünse de bireylerin öğrenmesi ve grupların öğrenmesinin sonucunda örgütsel öğrenme oluşur diye bir şey yoktur. Her biri farklı öğrenme çeşididir (Marquardt, 2002, s. 43).

Bireysel ve grup öğrenme çeşitlerinin örgütsel öğrenme ile farklı olduğunu şu örneklerle de açıklanabilir. Örgütsel öğrenmeyi bir spor takımı veya orkestraya benzetilebilir bu verdiğimiz iki örnekte de başarılı sonuçlar elde edildiğinde bireyler yerine tüm takımın başarısı diye adlandırmak daha doğru olacaktır. Bireysel başarılarından bahsetmek takım başarısının önüne geçirilirse daha az mutluluk sağlanır. Bu takımların içerisindeki kişilerin uyumu sonrasında başarılar ortaya çıkar. Ya da çalıştığımız kurumda ayrı ayrı alanlar mevcut. İnsanlar hastaneye geldiğinde acilde

örnek olarak önce kayıt işlemi, sonra doktor muayene eder ve eğer ki varsa film çekimleri için çekimleri yapan teknisyen, onlara yardımcı olan personel ve doktorun yazdığı tedavi listesini uygulayan, bakımları yapan ve çoğu işlemde ön safhada olan hemşirelerdir. Sadece acil üzerinden gidersek bireyler önce kendi bireysel okumalarını yapıp bilgi sahibi olduktan sonra bir araya gelir. Sonra da birikimler paylaşılır ve ekip halinde hareket edilir. Bu sayede başarılı olma oranı, hastalara en doğru kararı uygulama ve girişimlerde başarılilik oranı artar. Bu bireyler bir uyum problemi olmadan birlikte ekip ruhuyla hareket etmeleri daha güçlü, donanımlı ve bilgi sahibi nesiller oluşmasında etkili olacaktır. Aynı şekilde örgütsel öğrenme de bu şekilde olmalıdır. Çünkü kişiler bireysel bilgilerini bir araya gelip takım halinde çalışılırsa daha fazla bilgi ortaya çıkar. Bu sayede daha güçlü ve çalışkan topluluklar oluşur (Marquardt, 2002, s. 43).

Öğrenme Düzeyleri	Süreçler	Girdiler Ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler, İmgeler, Metaforlar
Grup(Takım)	-Yorumlama -Bütünleştirme	-Dil, Bilişsel Harita, Tartışma/Diyalog -Ortak anlayış -Karşılıklı Uyum -Etkileşimli Sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	-Planlar, Rutinler, Normlar -Teşhis Sistemleri -Kurallar ve Prosedürler

Tablo1. Öğrenme Düzeyleri ve Süreçleri

Kaynak: (Crossan, 1999, s. 525).

2.3.Öğrenme Tipleri

Marquardt öğrenme tiplerini üç başlıkta incelemiştir. İsim ve anlam olarak farklı olsalar da birbirleriyle bağlantılıdır. Bunlar birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. Geçmişten ders alarak öğrenme, sezgisel öğrenme ve yaşayarak öğrenme diye tanımlamıştır (Marquardt, 2002, s. 45).

2.3.1. Geçmişten Ders Alarak Öğrenme

Bütün var olan öğrenme çeşitleri için bu yöntem uygulanabilir. Bu öğrenme tipinde amaç; geçmişteki öğrenmelerden ders alarak bunları değerlendirip yeni öğrenme ortaya çıkarmaktır. Bu yöntemde hata yapma oranı da düşüktür. Çünkü geçmişteki hatalar göz önünde bulundurulur ve tekrarlanma oranı çok azalır. Sonuçta daha güvenilir, sağlam, doğru öğrenme imkânı sağlanır. İsmi üzerinde olduğu gibi yaşanan olaylardan net analizler yapıldıktan sonra o yapılan hataların tekrarının olmaması ve elde edilen bilgilerin eski bilgilere göre daha kabul edilebilir olması gerekir (Marquardt, 2002, s. 45).

2.3.2.Sezgisel Öğrenme

Adından da anlayacağımız üzere sezgilere dayalı öğrenme tipidir. Tahmine dayalı ve yaratıcılığın ön plana çıktığı öğrenme tipidir. Hataların önceden görülmesi istendiğinde bu hataları en aza indirgeyecek öğrenme yöntemi olarak karşımız çıkar. Karmaşık olan bilgilerin anlaşılır ve güvenilir bilgiler elde edilmesidir (Marquardt, 2002, s. 45).

2.3.3.Yaşayarak Öğrenme

Herhangi bir olayı isminden de anlaşıldığı üzere gerçek olaylar üzerinde yaşadktan sonra ve belirli bir çalışmadan sonraki öğrenme biçimidir. Neticede bu öğrenme yöntemi sayesinde daha uzun süreli, kolayca unutulmayan, sağlam bir temeli olan öğrenme gerçekleştirilebilir.

Bu öğrenme biçimi zor şartlar sonucunda elde edilen tecrübeyle daha etkili olabildiğini ve bu sayede de kişi ve organizasyonlar daha çabuk tepki verebileceğini söylemiştir (Marquardt, 2002, s. 45).

Birçok ünlü düşünür de yaşayarak öğrenme için açıklamalar yapmıştır. Aristoteles; öğrenilecek şeyler en iyi bir fiiliyat ya da uygulama yapılarak öğreniriz diye

açıklamıştır. Araştırmacı Jeffrey Pfeffer ve Robert Sutton yaparak, yaşayarak kazanılan öğrenme bilgi okuma, dinleme ve düşünerek öğrenmeden daha güçlü ve başarılı demişlerdir. Bu öğrenme biçimi yaşanılardan sonra karşılaşılan sıkıntılar, sorunlar, her türlü zorluklardan geçerek verilen görevleri yerine getirdikten sonra oluşur. Bu öğrenme biçiminde seçilen uygun problem öğrenmenin başarısını artırmaktadır. En uygun, güvenilir ve sahte olmayan problemler üzerinde yoğunlaşmak öğrenmeyi kolaylaştırıp bilgilendirme oranını artırır.

Projeler için de aynı şeyi söylemek mümkündür. Sağlam bir proje öğrenmeyi kolaylaştıracaktır. İnsan yaşadıklarından ders çıkarıp ve bir daha aynı hataya düşmemek için çaba sarf eder (Marquardt, 2002, s. 45).

2.4.Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş

Bireysel öğrenme modelinden örgütsel öğrenme kavramına geçiş sırasında tüm bu çalışmaların ilk adımı bireysel düzeyde gerçekleştirilen öğrenme modelidir (Türkay, 2007, s. 2).

Shrivastava (1983) çalışmasında bu iki öğrenme çeşidini şu şekilde ayırmıştır: Örgütsel öğrenme kişisel değildir. Örgütlerin bir araya gelmesiyle oluşan öğrenme modelidir. Bireyler bu öğrenme modelinde birer araç olduklarını söylemiştir. Tüm bu bireylere rağmen öğrenmenin bütün süreçleri uzun, sosyallik ve politikalar tarafından etkilenmeye müsaittir. Bu çalışanlar çalışmalarındaki bilgilerin paylaşımlarını, inanç değerlerini ve tüm oluşan varsayımları kapsamaktadır (Hult, 1997, s. 97).

Örgütsel öğrenme kavramının varlığı için bireysel düzeydeki öğrenme kavramı da olması gerekir. Fakat bireysel öğrenme tüm örgütlerin öğrenmesi için yeterli değildir. Aynı zamanda örgütlerin çalışmalarındaki aşamalar da bu süreçler içerisine dâhil olup elde edilen bilgilerin sağlam bir şekilde transferi sağlanıp, gerektiğinde kullanılması için bu bilgilerin sağlam bir şekilde çıkarılması esastır. Öğrenme genelde karmaşık bir düzene sahiptir. Bu geçiş zamanlarında kişilerin, takımların ve örgütlerin kendilerine hangi bilgiler daha katkı sağlayacak veya hangileri gereksiz bilgi olduğunu anlamakta bir güçlük olabilir. Geçiş dönemleri her yerde olduğu gibi öğrenmede de zor olmakta ve örgütsel öğrenme olduktan sonra gruplar kendilerini daha güçlü hissetmektedir (Türkay, 2007, s. 3).

3.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

3.1.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Örgütsel öğrenme kavramının ana temeli bireysel öğrenmedir. Sadece bireysel öğrenme tek başına yeterli değildir. Öğrenmenin başarılı, yüksek oranda olması ve bu süreç boyunca destek olabilmesi için insanlar rahatça bilgilere ulaşacak ve elde edilen bilgiler üzerinde çalışıp takım halinde güncel anlaşılır bilgi elde edilmesi kolayca sağlanacaktır. Bu öğrenme sürecinde bireyler kolaylıkla istediklerine ulaşılmalıdır (Argote, 2013, s. 35).

Örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenme arasındaki farklılıkların yanında örgütsel öğrenme tanımlamaları da çok farklı düşünceler vardır. Yapılan bütün araştırmalarda görüldüğü üzere örgütsel öğrenmenin tanımlanması üzerinde değil, bu örgütsel öğrenme sürecinin modeli ile ilgili olduğu görülmektedir. Çok uzun bir tarihe sahip olan örgütsel öğrenme kavramı farklı düşünürler tarafından yıllar boyunca farklı şekilde açıklanmıştır. Ortak denilebilecek bir tek tanımı yoktur (Ayden, 2002, s. 122).

Organizasyon yapılarında görülen değişiklikler de örgütsel öğrenme sürecinde etkili olmaktadır. Eskilerden beri kavram olarak örgütsel öğrenme açıklanırken bireysel öğrenme ile sanki çok yakın gibi tanımlanıyordu. Burada örgütler küçük ve az sayıda bireyden oluşmaktaydı. Âmâ zamanla örgütlerdeki büyümeler sonucu ve kişilerin varlık olarak artmaları sonucu örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden farklı olduğu ortaya çıkmıştır (Kim, 1993, s. 40).

Örgütsel öğrenme modelini diğer tüm öğrenme modellerinden ayıran en temel özellik karmaşa içindeki bütün problemleri çözümlerken hiç kimsenin başvurmadığı, yenilikçi fikirlerin olmasıdır. Gelişen teknoloji ile beraber daha çok örgütsel öğrenme endüstriyel ekonomisi, işletme alanında, kalite birimi, yönetim alanlarında vb. tüm yenilikçi alanlarında kullanılan, daha çok başvurulan disiplinli olarak görülmektedir (Arat, 1998, s. 23).

Genel olarak örgütlerin hacim olarak büyümesi olmadan örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme aynı diye bilinen bir yanıştı. Sonradan hacim olarak artış olduktan sonra örgütsel öğrenme daha çok önemli ve geniş bir yere yayıldı. Ne kadar zamanla örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenme farklılığı ortaya çıkarsa da apaçık bir ayrılıktan söz edemeyiz. Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel öğrenme sürecinin hangi öğrenme

düzeyine yakın olduğu ile ilgili çeşitli düşünceler vardır. Başka bir araştırmacı Senge ise; bir çalışmada örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili olarak bireysel öğrenmenin zorunluluğundan bahsetmiştir. Kişisel düzeydeki öğrenme olmadan örgütsel anlamdaki öğrenmeden bahsetmek mümkün değildir. Bireysel öğrenme ile başarılı sonuç elde edildikten sonra örgütsel öğrenme oluşur gibi ifadeler her zaman doğru olmayabilir (Alas, 2006, s. 159). (Senge, 2004).

Ayrıca Hedberg'e göre de örgütsel öğrenme kavramı ve bireysel düzeyde öğrenme ile aralarında bağlı ve birbirini tamamlayıcı bir bağ olduğunu söyler. Yapılan organizasyonların bir beyni olmamasına rağmen bilişsel sistemleri ve akılları olduğunu ifade eder. Bireysel öğrenme sayesinde organizasyonların çalışanları kendi düşünce, değerlerini ve inandıklarını yeni güncel güçlü bilgilerle değiştirdikçe organizasyonlar da kendi ideolojik düşüncede ve değerlerini geliştirirler (Popper, 2000, s. 189).

Genel olarak örgütlerin öğrenebilme yetenekleri, becerileri, stratejilerinin ve yaşadıkları bütün deneyimleri var olandan daha iyiye doğru geliştirme çabalarındaki tüm süreçlere örgütsel öğrenme adı verilmektedir. Her zaman grup halinde öğrenme esas alınır (Aytaç, 2000, s. 75).

Geçmişten gelen sanayi toplumu modelinde ki bireysel öğrenme tipi artık teknolojik ve bilişim alanının en yükseğe doğru gelişimini tamamladığı günümüzde ki model takım halinde çalışmayı karşımıza çıkarmıştır. Sonuç olarak daha fazla başarı ve daha hızlı, vakit kaybı olmadan en güzel sonuç ve başarılar ile sonuçlanmaktadır.

Levitt ise örgütsel öğrenmeyi, rutin temelli, geçmişle bağlantılı ve yeni görevlere yönelme olarak tanımlamıştır.

Örgütsel öğrenme kavramı bir başka açıdan örgütsel değişimler için olması gereken kavram haline dönüşmektedir. Levitt ise çalışmasında örgütsel öğrenme kavramıyla ilgili olarak üç ana klasik gözlem üzerinde değerlendirmiştir. Bu gözlemlerden birincisi, organizasyonların içerisindeki rutin haline gelmiş devamlı tekrarlanan davranışlardır. Buna bağlı olarak örgütsel düzeydeki öğrenim süreçleri, neticeyi düşünmek yerine var olan olaylar için uygun yolla çözümleme ve olumlu sonuç alınması için yapılan çalışmalardır. İkinci gözlem, organizasyonun işleyişinin geçmişle birlikte bir bütün olup gelecekle bağ kurmasıdır. Örgütlerin klasik

rutinlerinin geleceği düşünmekten çok yaşantıların ortaya çıkarılıp değerlendirilmesi olduğunu ifade etmiştir. Ondan dolayı geçmiş dönemler çok önemlidir. Dikkat edilmesi gerekir. Geri bildirim de önemlidir. Tecrübe edinmiş örgütsel öğrenme çalışanları bunun çoğunluğunu geri bildirimler sayesinde kazandıklarını söylerler. Üçüncü gözlem ise; verilen görevlerin çok iyi bir şekilde yönetilmesi ve bu görevlere sadakatli davranmaktır. Örgütlerin çalışanlarında sabit hale gelmiş, sürekli tekrarlanan davranışları, çevrelerinden gözlemledikleri sonuçlar ve bu çıkan sonuçlar için ne kadar beklenti içinde olduklarına bağlı bir şekilde devam eder. Örgütler ve çalışanları geçmişte edindikleri deneyimleri ile çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan tabloların örgüt ve çalışanlarının alışılmış hale dönüşümü sağlanıp öğrenme sürecini tamamlarlar. Burada sabit olan ve tekrarlananlar ise; genel olarak herkese geçerli olması gereken maddeler, çalışmalardaki tüm oluşan süreçlerin tamamı, eski adetler, oluşturulan strateji ve planlamalar, örgütlerin çalışmaları sonucu ortaya çıkardıkları ve üstünde çalışıp yönettikleri teknolojilerdir (Levitt, 1988, s. 320).

Tablo. 2. Literatürdeki Bazı Örgütsel Öğrenme Tanımları

YAZARLAR	TANIMLARI
Huber (1991)	Herhangi bir örgütün ya da çalışanın, var olan bir davranışının ya da bilgisinin potansiyel davranışları değişiyorsa, öğrenmiş demektir.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenmeyi; Çalışanların üstünde kalıcı iz bırakacak çalışmalarda yer almak için örgütlerinin var olan kapasitelerini artırma diye tanımlamıştır.
Lee vd. (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, çalışanların çalışmalarında çalıştıkları örgütler ile çevrede olan biten olaylarla bağlantılı olarak devam eden bir döngüdür.
Levitt ve March (1988)	Örgütler ve çalışanlarının var olan davranışlarına ve rutin olarak yaptıkları eylemlere geçmiş yaşantılarını da eklemesi ve

	sonucunda bunları öğreniyor şeklinde kabullenmesidir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, çalışanların birlikte toplanıp deneyimlerini paylaşma ve yeni bilgiler öğrenip bunlara anlamlar yükleme olarak açıklamıştır.
Crossan vd. (1995)	Öğrenme Çalışanların bilinç ve davranışlarında değişim meydana gelmesi sürecidir, bu değişimlerin performansı değiştirme gibi bir sonuca varması şart değildir.

Kaynak: (Huber, 1991, s. 92). , (Kim, 1993,s.50). , (Levitt, 1988, s. 326). , (Crossan, 1999, s. 525).

Bütün kurumlarda verilen önemden dolayı örgütsel öğrenmeye daha çok başvurulmaktadır. Böylelikle;

-Daha çok bilgi ile karşılaşma

-Örgütsel öğrenme sayesinde bilgi kullanım oranının artması

-Daha hızlı ve fazla başarılı sonuçlar elde edilme

-İşletmeler daha fazla bilgi kullanmaları sonucu rekabetçi özelliklerini fazlasıyla koruyup güçlerine güç katmaktadırlar (Akgün ve diğ. , 2009, s. 73).

Örgütsel öğrenme yine de tam olarak belli bir tanımlaması yoktur. Herkes farklı şekilde tanımlamıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Argyris ve Schön ‘e göre örgütsel öğrenme kavramı önceden yapılmış olan yanlışların tespit edilip bunların düzeltilmesi süreci diye tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenebilme sürecini tetikleyen unsurlar kaynaklı ortaya çıkan yanlışlıklar ile ilgilidir. Organizasyonların kendi içlerinde yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yanlışların örgüt içerisinde çalışan kişilerin üzerinde durup ve bunları düzenlemeye çalışması sonucu öğrenme kavramının ortaya çıktığını söylemişlerdir. Ortaya çıkan

hatalar aslında olumlu etkileşimler sonucu örgüt bireylerinin durumları kavrayış şekillerinde değişiklikler olmasına ve eski bilinen bilgiler, davranış ve tutumlar yerine yeni bakış açıları ve düşünceler ortaya çıkar ve bu değişiklikler sonucu organizasyon içindeki çalışan bireylerin davranışlarında farklılıklar ortaya çıkmaya başlar. Hatalardan ders almak diye tanımlamışlardır (Argyris ve Schön, 1996, s. 16). , (Ayden, 2002, s. 122).

Fiol ve Lyles örgütsel öğrenme kavramı için; gruplar ve bu grup içerisindeki çalışanlarının çalışma esnasında etrafında olup bitenleri gözlemleyip, yorumladıktan sonra anlamak için kendilerine uygun strateji belirlemeleridir. Bu yorumlar ve öğrenilen bilgiler sayesinde örgüt ve çalışanları daha çok bilgi birikimine sahip olacak ve örgütsel etkinlik düzeyini artıracaktır (Fiol, 1985, s. 804).

McGill ve Slocum ise örgütsel öğrenmeyi tanımlarken, örgütlerin ve içerisindeki çalışan bireylerin çalışma sonucunda elde ettikleri tecrübelerinin farkına varıp bu ortaya çıkan ayrıntıların zihinsel modelle daha iyi konuma getirip başarılı süreç geçirme olarak açıklamışlardır. Dibella ise örgütsel öğrenmeyi tanımlarken, deneyimlere bağlı kullanılan performans geliştirme veya bunları koruma kapasitesi diye tanımlamıştır (Dibella, 1996).

Senge'ye göre örgütsel öğrenme, insanların kendi gerçeklerin hangi şekilde oluştuğunu ve sonradan nasıl değiştiğini diye tanımlamaktadır (Senge, 1996).

Örgüt ve çalışanlarının günlük olarak çalıştıkları işlerinde karşılaştıkları hatalar sayesinde öğrenmiş olurlar. Bir daha o hataları yapmamak için var güçleri ile çalışırlar. Böylelikle aynı hatayı tekrar etmekten kaçınır ve baş edebilme yetenekleri de gelişmiş olur. Tüm bu süreçler sayesinde örgüt ve çalışanlarının alıştıkları dışında yeni şeyleri ortaya çıkartacak ve örgütsel öğrenme dediğimiz kavram ortaya çıkacaktır. Örgütsel öğrenme kavramı için çok farklı araştırmacılar tarafından ayrı şekillerde tanımlamalar yapılmıştır. Hepsinin ortak noktası örgütsel öğrenme için; organizasyonun birikmiş bilgilerinde değişimler gözlemlenmesi olarak açıklanabilir. Bu değişimler öğrenme süreci boyunca organizasyonda birikmiş tecrübeler olarak söylenebilir. Elde edilmiş bilgiler sayesinde havuz genişler ve çalışanlar da daha bilgili, donanımlı ve tecrübeli olurlar. Örgüt çalışanlarının devamlı olarak bilgiler elde etmesi, belirlenmiş kurallara

uyması, geri bildirim sayesinde hataların tekrarının önüne geçilmesi organizasyonun bilgisinin oluşumunda etkilidir (Argote, 2013, s. 31).

Örgütsel öğrenme süreci genel olarak üç ana madde ile açıklanmıştır. Bütün araştırmalarda böyle karşımıza çıkmaktadır. Birinci olarak hata tespittir. Örgüt ve çalışanları hedeflerine ulaşmak için karar kıldıkları vizyon, misyon ve yöntemleri uygularken bu süreçler boyunca ortaya çıkan hataların tespiti örgütsel öğrenme sürecinin başladığını gösterir. Bu hatalar çoğaldıkça öğrenme süreci sayesinde giderilmeye çalışılır. Sonuçta hatalar sayesinde örgütsel öğrenmeden bahsedebiliriz. İkinci olarak ise örgütsel öğrenme dediğimizde karşımıza çıkan tecrübe kavramıdır. Örgütler ve çalışanları eski yapılan çalışmaların başarılı ya da başarısız olduğunu birikmiş tecrübeler sayesinde öğrenirler. Burada geri bildirimler önemli rol oynar. Bu geri bildirimler sayesinde tecrübe birikimi olumlu yönde etkilenir. Çalışan bireyler de yanlışlarını geri bildirimler sayesinde daha rahat görür ve hatlarını gidermek için ortam oluşmuş olur. Böylelikle başarılı bir örgütsel öğrenme sürecinden bahsedebilmek mümkün olacaktır.

Genel olarak yapılan araştırmalarda örgütsel öğrenme için başvuru üçüncü unsur ise yapılan rutinlerdir. Örgüt ve çalışanlar yaptıkları hataları düzeltip tecrübe olduktan sonra bunları rutin hale getirerek başarılı bir örgütsel öğrenme için tekrar edilir. Her çalışan bunları her daim uygulayarak örgütsel öğrenmenin daha verimli geçmesine katkı sağlar.

Örgütsel öğrenmenin temel amacı; örgüt ve çalışanlarının daha etkili ve verimli çalışıp, daha yüksek oranda başarı elde etmektir. Hayatımızda her daim gerekli olan örgütsel öğrenme her zaman değişen ortam ve koşullarda adaptasyon sorunu olmadan rahat ve güvenilir bir şekilde ortama ayak uydurmayı ön görür. Psikologlara göre öğrenmenin zorunlu kılınması için var olan nedenlerden bir tanesi de etrafta olan her şeye, kısaca çevresel değişimlere adapte olmak ve çalışmalarda kullanılan ortamlara uyum konusunda zorluk çekmediklerini ifade etmişlerdir. Başka dallarda da aynı şekilde adaptasyon üzerinde durulmuştur. Örgütsel öğrenme için olması gereken kavram haline gelmiştir. Çünkü insanlar çalışmalarında çevresel değişikliklere dikkat ederek başarıya ulaşır.

Öğrenme çoğu zaman yaşanan hayatta ve teknolojik değişimler sonucu ortada olan belirsizliklerin giderilmesinde ortaya çıkar ve önemi anlaşılır. Çalışanlar da ancak öğrenerek bu belirsizliklerden kurtulabilir. Başarılı bir öğrenme süreci beraberinde üretkenliğin artmasına, yeniliklere açık olmaya ve yeni şeyleri öğrenmeye meyilli gruplar oluşturmaya, çok üst düzeyde rekabet ortamı oluşturmaya ve daima çalışanlar ile örgütler kendilerini geliştirmek için fırsatlar sunar.

Örgütsel öğrenme kavramı sayesinde örgüt ve çalışanlar teknolojik gelişim ve değişimlere adaptasyonları üst düzeyde olup daha çok başarı elde etmek için çok önemlidir. Bu sayede diğer başarılı örgütler ile rekabet ortamına girer. Gelişen günümüz teknolojisinde ve piyasalarda görülen değişiklikler sonucu ne kadar çok belirsizlik olursa aynı derecede bilgiye ve öğrenmeye olan ihtiyaçlar da o derece ulaşılması zorunlu hale gelmektedir (Dodgson, 1993, s. 378).

3.2. Örgütsel Öğrenmenin Temel Unsurları

Öğrenme kavramının tam anlamıyla olabilmesi dört tane ana unsurdan söz etmekle mümkündür. Bunları birbiriyle bağlantısız düşünmek mümkün değildir. Ancak bunların hepsinin bir araya gelmesiyle öğrenme oluşur. Bu unsurlardan birisinin diğerlerine göre eksik kalması öğrenmeyi zorlaştırıp diğer unsurları zor durumda bırakacaktır (Marquardt, 2002, s. 46).

İnsan unsuru da öğrenme için çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü bütün kuruluşlarda bireyler ve gruplar sayesinde çalışmalar yapılmaktadır. Çalışanlar, işverenler, yöneticiler, müşteriler, vb. tüm kurumlarda insanların bir araya gelmesiyle çalışmalar olmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin en önemli unsuru insan unsurudur (Marquardt, 2002, s. 46).

Örgütsel öğrenmenin varlığından bahsedebilmek için alt yapısını oluşturan organizasyon unsuru olması gerekir. Aksi halde örgütsel öğrenmeden bahsetmek mümkün değildir. Organizasyon unsuru için vazgeçilmez alt unsurlar ise; vizyon, kültür, alt yapı ve strateji kavramlarıdır (Marquardt, 2002, s. 46).

Organizasyon için gereken bilgilerin araştırılması, bulunup bu bilgilerin taranılması ve sağlam bilgilerin örgütsel öğrenme için transfer edilmesi ve en sonunda gerekli bilgilerin uygulanması aşaması da bilgi unsuru ile ilgilidir. (Marquardt, 2002, s. 48).

Örgütsel öğrenme için önemli bir diğer unsur ise teknoloji unsurudur. Elde edilen bilgilerin transferi için gerekli teknolojik unsurların olduğu bu aşamada telefon, bilgisayar, video ses vb. teknolojik aletlerle bilgi aktarımı yapılmış olur (Marquardt, 2002, s. 49).

3.3. Örgütsel Öğrenmenin Tarihçesi

İkinci dünya savaşı sırasında ve sonrasındaki sanayi devrimi ile birlikte hızla gelişen teknoloji, siyaset ve ekonomi alanlarındaki yükselimler çok önem kazanmıştır. Bu sayede bilgiye duyulan ihtiyaç da günden güne önem kazanmıştır (Koç, 2009, s. 151).

Bütün bunlar yaşanırken bilgiyi üretme, bilgiye sahip olma ve birbirlerine bilgi aktarma ihtiyacının artmasıyla örgütsel öğrenme kavramı ilk defa ortaya çıkmıştır. İnsanların tüm duygu ve düşünceleri ile yapılan ve bilançoların olması hem kullanımı hem de önemi hızla azalmasıyla beraber zihinsel çalışmalar ve bilgiye olan ihtiyaç da git gide artmaktadır. Sonrasında da temel ihtiyaç haline dönüşen bilginin kazanılması ve bu bilgilerin üstüne gerekli düzenlemeleri ve eksikleri düzeltmeleri sürecinin sonucunda örgütsel öğrenme ortaya çıkmıştır. Zamanla da örgütsel öğrenme tüm örgütlerin başvurması gereken öğrenme modeli haline dönüşmüştür (Koç, 2009, s. 151).

Örgütsel öğrenme kavramı, 1963 yılında Cyert ile March tarafından ilk defa gündeme gelmiştir. Bu tarihten sonra farklı düşünürler örgütsel öğrenmenin gerekliliği ve önemli bir kavram olduğunu açıklamışlardır. Ülkemizde ise örgütsel öğrenme kısıtlı düzeyde kalmıştır. Çok aşırı bir ilerleme olmamıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalar daha çok uygulama modeline uygun bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Kavram ve modeller örnek alınarak uygulanmaktadır. Yeni gelişmelere açık ve hızla gelişen bir örgütsel öğrenme mevcuttur (Koç, 2009, s. 151).

2000 yılı sonrası dünyada büyük çaplı değişiklikler meydana gelmektedir. Jeopolitik yapı, teknolojinin aşırı gelişiminin olması ve hep yukarıya doğru artış göstermesi, kültürel gelişimler ve iktisat alanındaki sürekli gelişimler sonucunda işletmeler de fazlasıyla etkilenmiştir. Artan seçenek çeşitleri, arzın talepten daha da çok olup ve her daim böyle orantıda artması bilgi kavramını ortaya çıkarmıştır. Bütün bu oluşan süreçlerden sonra tüm zorluklar altında işletmeler bilgiyi daha çok aramaya ve

bunların değiştirilip grupsal etkileşimler sonucu örgütsel öğrenme kavramı daha da önem kazanmıştır (Schulz, 2002, s. 416).

Schulz 2002 de örgütsel öğrenme ile ilgili tüm stratejiler, teknolojik gelişmeler, yeteneklerin ve geleneklerin değişimi bunlara eklemeler yapılması örgütsel bilgilerin değişimindeki engelleri öğrenme ve bilgilerin davranışlar üzerindeki etkileri diye ifade etmiştir (Schulz, 2002).

Son yıllarda daha çok akademik ve iş alanında kitaplarda ve dergilerde makale sayılarındaki artış ve örgütsel öğrenme ile ilgili dersler, aşırı yönelim ve seminerler, yüksek lisans ve doktora tezlerinde fazlaca yer almaktadır. Daima bir gelişim ve hızlıca yayılma alanına sahip bir şekilde ilerleyişi devam etmektedir (Schulz, 2002, s. 416).

Bu yaşanan gelişmeler örgütlerin hem bilgili olduklarını, zamanla öğrendiklerini ve kendilerini daha önemli hale getirecek düzeyde örgütsel öğrenimi önemsediklerini göstermektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmeye ihtiyacın arttığını göstermektedir (Schulz, 2002, s. 416).

Neticede hem dünyada hem de ülkemizde örgütsel öğrenme çeşitli şekillerde gelişimini sürdürmektedir.

Senge ise örgütsel öğrenme ile ilgili iki temel madde üzerinde durmuştur. Bunlar: Öğrenme sürecinde uyumun sağlanması ve yaşamını sürdürmeleridir. Öğrenme kapasitesinin geliştirmesiyle alakalı olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel öğrenme sürekli gelişerek bilgilenme artışı olmaktadır. Yavaş yavaş bütün dünyada yayılmakta ve kullanımı hep artmaktadır (Senge, 2004).

3.4. Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Örgütlerde öğrenmeye gösterilen ilginin artmasını genel olarak üç ana maddede açıklamak mümkündür. Bunlar:

-Örgütsel öğrenme sayesinde değişimlere cevap verip daha ahenk sistemlere geliştirdiği için ilgi odağı olmuştur.

-Öğrenmeye dayalı olduğundan dolayı çok geniş bir alana ve kitleye sahip olmasıyla ilgi duyulmaya başlanmıştır.

-Hızla gelişen ve sürekli daha hayatımızı kolaylaştıran teknolojik değişimler sayesinde ilgi duyulmuştur (Yılmaz , 2011, s. 2).

Son zamanlarda gelişen bilim ve teknolojiyle beraber işletme ve organizasyonların daha uzun yaşamaları ve bu gelişen şartlara ayak uydurmaları için öğrenme ile ilgili çok iyi bilgilerin araştırılıp bunların üzerinden tartışılıp çok öğrenime sahip olmaları gerekmektedir. Ancak böylelikle ayaklarının üstünde durabileceklerdir (Yılmaz, 2011, s. 2).

Eskiden sahip olunan bilgilerin güncel bilgiye dönüştürülüp ve gündemin sürekli takip edilmesi eskiye olan bağlılığı azaltacaktır. Böylelikle başarı oranında artış gözlemlenecektir. Bilgi aniden değil okuyarak, geliştirerek büyük bir özveri ve çalışma ile zamanla çoğalır ve donanımlı olmak için iyi bir çalışma büyük bir özveri ile sabır gereklidir. Sürekli değişen çevre koşulları sayesinde mevcut var olan bilgi geçerliliğini kaybedip yerine güncel bilgiler ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı örgütsel öğrenme değişime ve yeniliklere açık olup sürekli kendini yenilemeyi ve geliştirmeyi hedeflemektedir (Çırpan, 2001, s. 1).

İşletmeler ayakta durmak isteyip işlerine en güzel şekilde devam etmek istiyorlarsa örgütsel öğrenmeye çok önem vermeleri gerekmektedir. İşletmeler var olabilmeleri için ekonomik, sosyal, teknolojik gelişim ve değişimler, siyasi olarak yaşanan gelişmeler vb. çevre koşullarından uzak durmaları gerekir. Bu çevre koşulları ile iç içe yaşamaları gerekmektedir (Çırpan, 2001, s. 1).

Bu sayede öğrenme yeteneği gelişip, başarılı bir iş çıkarılmış olur. Son yıllarda her şeyin değişiminin hızına ulaşmak ve takip etmek çok zorlaşmıştır. Değişimlere ayak uydurmak çok kolay olmadığı gibi görünse de örgütsel öğrenme sayesinde daha ulaşılabilir duruma gelmektedir.

Öğrenmeye önem verip gereken koşullara sahip örgütler ve işletmeler hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve başarı oranı daha yükseklerde olduğu görülmektedir (Çırpan, 2001, s. 1).

İşletmeler yeni ve güçlü rekabet ortamlarını yakalayıp başarı oranını artırmak için örgütsel öğrenmeyi önemsedikleri görülmektedir. Çünkü bu sayede daha güçlü, donanımlı konuma ulaşabilmektedir. Bireysel öğrenme, grup şeklinde öğrenme ve

örgütsel öğrenme sayesinde bilginin yoğun olarak kullanıldığı yerlerde olumlu motive edecek ve başarılı sonuçların alınacağı rekabet ortamı oluşturmada etkilidir. Bu sayede üstün konuma gelmek ve tercih edilen işletme olmak kolaylaşacaktır (Çırpan, 2001, s. 2).

Sonuç olarak öğrenmeye açık, kendini sürekli geliştirmeye ve tüm yeniliklere açık olan işletmeler, örgütler ve organizasyonlar var olan amaçlarına daha hızlı, kolay ve başarı oranını artırmada tercih edilenler arasında olmayı başarırlar. Örgütsel öğrenmenin varlığından bahsedebilmek için; ekonominin de bilgiye dayalı olması gerekmektedir. Büyük bir servet istemek sağlam bir bilgiye sahip olmakla olunur. Burada önemli nokta; bilgiye sahip olmaktır. Tüm bu söylemlere rağmen geleneksel öğrenmeden, örgütsel öğrenmeye hemen geçmek kolay olmayacaktır. Bunun yapılabilmesi için;

-Değişim ve yenilikçi olmaya açık olmak

-Grup halindeki çalışmaları başarılı sonuçlar sonrasında kişilerin ödüllendirilip motivasyonun üst sınırlarda tutulması gerekir (Çırpan, 2001, s. 2).

Son olarak organizasyon esnasında en iyi uygulamalar eşit bir şekilde paylaşılıp hem herkesin katılımı sağlanır hem de daha hızlı kaliteli sonuçlar elde edilir (Çırpan, 2001, s. 2).

3.5. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları

Örgütsel öğrenmenin birçok amacı vardır. Bunları dört başlık altında açıklayabiliriz. Bunlar sosyal, özel, ekonomik ve genel amaçlar olarak sıralanabilir (Genç, 2004, s. 69-70).

3.5.1.Sosyal Olarak Amaçlar;

Örgütsel öğrenme için:

-Hizmetlerde kullanılan çevrenin sosyal ve kültürel olarak uygun olması,

-Bilgi kirliliğinden uzak durulması,

-İnsanların korunması ana prensip olunmalı,

Tarihi eserlerin ve onların olduğu çevrenin korunması gerektiğini ifade eder (Genç, 2004, s. 69-70).

3.5.2.Özel Amaçlar;

- Çalışan kişilerin motivasyonunu üst seviyelerde tutmak
 - Her açıdan daha iyi konuma gelmek için çalışmaların düzenlenmesi
 - Hakkını ödeyecek ve memnun olacak şekilde ücretlerinin düzenli bir şekilde ödenmesi
 - Beklenti içinde olan kesimleri memnun edebilecek şekilde örgütsel öğreniminin gerçekleşmesi
 - Her türlü istekleri ve olumsuz durumlarda şikâyetlerini dinleyebilecek ortam oluşturup karşılıklı memnuniyetin sağlanması
- İmaj olarak en kaliteli onların beklentilerini fazlasıyla karşılayacak derecede olması gerektiğini ifade eder (Genç, 2004, s. 69-70).

3.5.3.Ekonomik Amaçlar;

- İlk olarak amaç kar elde edip zarardan kaçınmaktır.
- İnsanlardan ve her türlü fiziki ortamlardan maksimum oranda yararlanmak
- Var olan kapasitenin tamamına yakınının kullanılması
- Her türlü değişime açık olmak
- Yeniliğe sahip olmak, değişen şeylerden haberdar olup ona göre hareket etmek
- Yapıldığı ortamda söz sahibi olunmalı ve kalabalık kitleye etki edilmesi her geçen gün bu çevrenin genişletilmesi amaçlanır.
- Maddi olarak her zaman hazır olmak, güçlü olmak ve değişime ayak uydurmak esastır (Genç, 2004, s. 69-70).

3.5.4 Genel Amaçlar;

- Kısa vadeli değil uzun vadeli çalışmayı hedef alır.
- Bu çalışmalarda asıl amaç kar elde edinmektir.

-Toplumda saygınlığın olması gerektiğini amaçlar. Topluma en güzel, yararlı şekilde hitap ederek böylelikle sosyal sorumluluğunu fazlasıyla yerine getirmeyi amaçlar.

-Bu öğrenmeler sayesinde işletmelerin varlığı korunup onları sürekli daha ileriye, daha iyiye ulaştırmayı amaçlamaktır (Genç, 2004, s. 69-70).

3.6. Örgütsel Öğrenmenin Yararları

Örgütsel öğrenme kavramı sayesinde, örgütlerin işgücü oranında birleştirmeler ve bunun sonucunda yeni kabiliyetler ortaya çıkmaktadır. En önemli noktalardan biri de özgür çevrenin oluşmasıdır. Örgütsel öğrenmenin işletmelere birçok faydası bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını sıralarsak:

-Örgütsel öğrenmeden dolayı çalışan kişilerin mutluluk oranlarında da artış olmakta ve hayatlarını devam etmelerinde memnun olma oranları daha yüksektir.

-Örgütsel öğrenme nedeniyle çalışanların işe motivasyon olarak fazla ve ümitli hep daha iyiye gitme içerisinde kendilerini hissederler.

-Belirli bir sistem üzerinde dururlar. Disiplin yüksek derecede ve sonuçta o kadar iyi olmaktadır.

-İş yeri ortamını hem fiziki hem de motive olacak şekilde hazırlanmalıdır. Böylelikle çalışanlara pozitif enerji yansıtılır.

-Bütün çalışanlara eşit davranılır bu sayede her kişinin fikri önemsenir ve değerlendirme aşamasına alınır.

-Örgütsel öğrenme sayesinde yeni düşüncelerin ortaya çıkarabilecek uygun, mükemmel bir ortam olmalıdır (Töremen, 2001, s. 2).

-Yeni düşünceler ve bilgilere ulaşmada herhangi bir riskten kaçma kesinlikle olmaz. Risk sayesinde yeni düşünce ve bilgilere ulaşılır.

-Oluşacak hataları azaltmak için önceden bu hataları yapmamak için dikkat edilir. Böylelikle bunların önüne geçilmiş olunur.

-Örgütsel öğrenme ile birlikte yapılan işlerde başarı elde etme oranı artmaktadır. Bu sayede fazla kazançlar elde edilir.

-Örgütsel öğrenme sayesinde çalışanlar kendilerini daha hızlı ve kolay geliştirmekte ve ilerlemelerini sağlamaktadırlar.

-Herkes tarafından beğenilen, seçilen ve tercih edilen organizasyonlar olmaktadır.

-Sağlanan bu ortam ve desteklerden dolayı çalışanlar içindeki gizli başarı ortaya çıkmakta ve her şeylerini verip en güzel şekilde hazırlanıp en güzel sonuçları elde etmektedir (Töremen, 2001, s. 2).

Genel olarak örgütsel öğrenmeyi uygulayan işletmelerde daha fazla katılımcılık, yeni şeyler ortaya çıkarmada güçlü ve muhteşem bir takım çalışması örneği vardır. Yenilikçiye karşı olumlu tavır sayesinde yeni düşünceler ortaya çıkmakta ve farklı, güzel fikirler uygulanmaktadır. Bu da kavrama düşüncesini ortaya çıkarmakta yeni düşüncelere açık olup bunları uygulamada sağlam bir düzen oluşturmaktadır. Böylelikle bireylerden gruplara, gruplardan örgütlere sağlanan bilgi transferinde kolaylaştırmaktadır. Bu sayede bilgilenme düzeyleri daha kolay yükselmekte ve bilgiye ulaşmak ta daha kolay olacaktır. İşleyiş daha çabuk ve hızlı bir şekilde devam edecektir. Bireyler örgütsel öğrenme sayesinde kendilerini geliştirmekte ve problemler karşısında daha güçlü durup onları çözüme kavuşturmak için yeterli donanıma sahip olmaktadır (Töremen, 2001, s. 2).

Herkes kendi fikirlerini rahatça ifade ettiği için farklı düşünceler ortaya çıkmakta ve bunlar arasında en iyi düşünce seçilip uygulanmaktadır. Hem örgütsel öğrenme sayesinde belirlenen hedeflere ulaşmada farklı sonuçlar elde edilmektedir. Örgütsel öğrenme sayesinde yeni bilgiler elde edilmekte, var olan kabiliyetlerini geliştirdiklerini ve kendilerinde olmayan yeni yetenekler elde etmektedirler (Töremen, 2001, s. 2).

3.7. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Bazı araştırmalarda örgütsel öğrenme çeşitlerinin, örgütler ve çalışanlarda öğrenmeye ne kadar ihtiyaçlarının olduğunu belirlemek amacıyla kullanıldığını ifade edilmiştir. Bilgiyle iç içe ve davranışlarda yeni farklılıkların olması, ne düzeyde olduğunun belirlenmesi ve öğrenme hangi düzeyde nasıl isimlendirileceği diye ayrılmıştır. (Nayır, 2010, s. 44).

Organizasyonel öğrenebilme ise; “Organizasyondaki, bilgi ve başarı düzenlerinin farklılaşması ve daha çok kişiye hitap edip yayılması, var olan problemlerin çözümlenmesi ve işleme alınıp fiiliyat gerçekleştirebilme güçlerinin gelişiminin sağlanması ve çalışan bireyler ile örgütlerin var olan kaynaklarına yenilerinin

eklenmesi ile yeni kaynakların elde edilmesi ” şeklinde tanımlanmıştır (Yıldırım, 2010, s. 149).

Başka bir açıklamada ise organizasyonel öğrenme rakip olarak daha üstün konuma gelmek amacıyla organizasyonel iş yapabilme ve var olan güçlerinde gelişim gösterme, organizasyon süresince sürekli yeni bilgiler ortaya çıkarma ve aktif olarak kullanılmasının sağlanması gibi işlevleri vardır (Panayides, 2007, s. 68).

Organizasyon süresince çalışılan ortamda var olan hareketlere yeni hareketlerin eklenmesi ve başarı oranlarını daha da yükseğe çıkartıp kabiliyet olarak gelişme göstermektedir. Sonra dış ortamlarda alıcı gereksinimleri, rekabet olarak farklılık gösterme ve rekabet ortamlarında bilgiye kolayca ulaşp bu bilgileri başka grup veya kişilerle paylaşmak imkânlarını elde eder (Ussahawanitchakit, 2011, s. 45-46).

Canlıların yaşamında değişik sınıflara ayrılan öğrenme; bilgiler, hal ve hareketlerde de bir farklılık oluşturmıştır. Bu farklılaşma süreci bilgi ve davranışları ayrı boyutlarda etkilemiştir. Tıpkı bunun gibi örgütsel öğrenme de ayrı çeşitlere ayrıştırılmıştır.

Örgütsel öğrenebilme çeşitleri ile ilgili kaynak taramasında çok detaylı bilgiler yok denecek kadar azdır. Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda; tek etaplı öğrenme çeşidi, çift etaplı öğrenme çeşidi ve öğrenmeyi öğrenme olarak üç ana çeşitte ele alınacaktır.

3.7.1. Tek Etaplı Öğrenme

Tek döngülü öğrenme, var olan örgüt içerisindeki eksiklerin ve yanlışların veya herhangi bir uyumsuzluk sonucu değerlerinde hiçbir değişiklik yapmadan ortaya çıkarılması ve eksiklerinin giderilmesidir. Örgütlerin çalışanları her türlü çevresel sıkıntıları ortaya çıkarmak için çalışırlar. Bu sıkıntılar ortaya çıkarıldıktan sonra bunların çözümlenmesi yoluna giderler. Farklı stratejiler planlar yaparak uygulamaya geçerler (Senge, 1996, s. 79).

Öğrenmenin en basit aşaması olan tek döngülü öğrenme ; adaptasyon esnasında ortaya çıkan eksikliklerin yok edilmesinde, bir olumsuzluk durumunda bunu çözümüleme ve stratejiler geliştirme, çalışanların çevrelerinde ortaya çıkan problemlerin hangi tür

problem olduğunu ayrıştırabilmek ve buldukları stratejileri uygulamaya koyup yeni güncel kullanılabilir veriler elde etmeyi sağlar (Akgün ve diğ., 2009, s. 44).

Tek döngülü öğrenme biçiminde ana mesaj ve amaç çalışma sırasında ortaya çıkan sorunların yine çalışıp ve uygun yöntemlerle bu sorunların ortadan kaldırılmasıdır. Problemlerin belirlendikten sonra çalışma esnasında oluşan farklılıklara tepki gösterirler. Bu farklılıklar esnasında strateji ve çalışmalarını değiştirmeden sürdürmek amacıyla çalışırlar (Argyris ve Schön, 1996, s. 21).

Kısaca örgüt çalışanları belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çevrelerinden kopmamak üzere onlarla bağlantılı olarak belli bir davranış değişikliğine gitme asıl amaçtır. Eldeki problemi düzeltmek için çalışılır. Problemlere neden olan davranışlar incelenmez. Herhangi bir şekilde sorgulanmayı kabul etmez.

Bu öğrenme modeli sayesinde hayatın önemli noktalarında, karar verme aşamalarında belirli bir yapılanma ve stratejik olarak kararlar almada etkilidir. Stratejik olarak büyük bir öneme sahip kararlar alırken çok önemli gelişimler yaşanabilir. Tek döngülü öğrenmede zihinsel modellerde önemli değişiklikler olmadığı için sistem çalışanlardan yaptıkları işin nedenini öğrenmeye gerek duyulmaz (Senge, 1996, s. 79).

Tek döngülü öğrenmede organizasyonun elinde bulunan, çalışılan konu işlerin görülmesi ve başarılı işlerin ortaya çıkması için nitelik olarak üst düzeyde bulunup yeni elde edilen bilgilerin toplandıktan sonra uygulanma aşamasıdır (Seymen, 2002, s. 88).

Tek etaplı öğrenmede çalışan ve iş gören kişiler hem örgütlerin içinde oluşan hataları ve hem de dış tarafta çalışılan çevrede meydana gelen değişikliklere tepkilerini ortaya koyarlar. Bu konular üzerine çalışırken örgüte ait olan statüyü koruyup örgüt ve çalışanların nasıl ileri seviyeye gideceği üzerine çalışmalar yaparlar. Örgüt ve çalışanların zararına olacak hiçbir çalışma yapmazlar. Çalışılan yere ait yapıyı bozacak, farklılığa gidecek davranış değişikliklerini kabul etmezler (Çam, 2002, s. 52).

Tek döngülü öğrenmede daha önce yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi genel itibariyle örgütler içerisinde önceden karar kılınmış çalışmalar üzerinde eksikliklerin bulunması ve bunları düzeltmek için çalışmaların yapılması ana esastır. Tek döngülü öğrenmede bilişsel model çeşitleri içerisinde herhangi bir farklılık olmadığından

Çalışanlar üzerinde çalıştıkları konu üzerinde nedenlerin algılanması diye bir şey öğretilmeye çalışılmaz. Tek döngülü öğrenme sırasında elde edilen bilgiler eldeki sistem çeşitlerinin ve yapılarının korunup, herhangi bir değişiklik olmaması ve varsa görülen değişiklikler düzeltmek için çalışmalar yapılır (Arslantaş, 2006, s. 156).

Başka bir açıklamada ise aşama olarak yapılan öğrenmeler organizasyonun gerçekte olan özelliklerini ve hiçbir kural dışına çıkmadan, hatalara ortaya çıkarıp, elde edilen hataların çözümlenmesi için çalışmalar yaparlar. Bütün alışanlara örgütün açıkladığı politikalar ve hedeflerine ulaşmak için değişikliklerin olmadığı basit bir hataların ayıklandığı süreç diye tanımlanmıştır. alışan insanların düşünme ve hiçbir şekilde sorgulama amacı yoktur. Ortada var olan olumsuzluk durumlarının temellerine kadar incelemek yerine çözümlmeye yönelik yaklaşımlar ön planda olduğundan dolayı hem isim olarak, hem de kaynaklarda düşük seviyeli ya da herhangi bir stratejiye sahip olmayan öğrenme çeşidi olarak tanımlanmaktadır (Seymen, 2002, s. 88).

3.7.2.Çift Döngülü ğrenme

Çift döngülü öğrenme çeşidi genellikle herhangi bir plan ve program yapılamayan durumlarda aktif olarak kullanılmaktadır. Çift döngülü öğrenme sayesinde örgüt ve çalışanlarının başvurmaları genelde daha uzun süreli sonuçlar elde etmek için kullanılır. Buna başvuran organizasyonların bir artısı olmaktadır. Bu ğrenme çeşidi sayesinde eldeki işlerin çalışmalarda daha başarılı sonuçlar elde ederek kısa sürede bitirirler. Bunun sonucunda var olan sıkıntılar veya olumsuz durumlar için çözüm yolları üretmekle kalmaz, örgüt ve çalışanların kültürel, politik, koyulan hedeflerin ve var olan yapıyı değiştirip daha başarılı olmak için çalışırlar (Akpınar, 2007, s. 24).

Çift etaplı öğrenme biçimi yalnızca davranış olarak uyum sağlamış kalıcı fiillerle sınırlı olmayıp, bilişsel yapılarda da değişikliklere yol açar ve hem davranışsal olarak hem de bilişsel olarak daha gelişmiş olur (Yazıcı, 2001, s. 26).

Çift döngülü öğrenmede asıl amaç örgütün belirlediği değerler ve hedefleri inceleyip bunları sorgulama sonucu hataları belirleyip bu hataları düzeltmektir. Bunu da iki yolla yapmak mümkündür. Ya bunların mevcut davranışlarını değiştirme politikasını izlemek ya da yaşanan bir olayın altındaki problemi veya yapısını değiştirmektir. Mevcut davranışları değiştirdiğimizde tek döngülü ama ikinci seçenek olayın altındaki

problemi bulmaya çalıştığımızda çift döngülü öğrenme önümüze çıkmaktadır (Yazıcı, 2001, s. 113).

Daha uzun ömürlü ve başarılı bir öğrenme için davranış ve hareketlerin program değiştirilmeden değiştirilmeye çalışılması ile sağlanmaz. Bu öğrenme modelinde belli eldeki süreçleri izlemeye değil örgütlerin önemli stratejilerini, amaç ve hedeflerini izleyip var olan hataların ve problemlerin düzeltilmesi amaçlanmaktadır. Daha çok örgütün uzman olduğu alanlarını ve her zaman yapılan alışkanlığı değiştirmekle ilgilenir. Sadece var olan problemi değil neden olan etkenleri de tüm detaylarıyla değiştirip onları geniş olarak inceler (Yazıcı, 2001, s. 113).

Çift döngülü öğrenme sayesinde, atıl konumdaki örgütsel norm ve eldeki değerleri çözümler daha gelişmiş, yeni norm ile değerler elde eder. Örgüt ve çalışanların sahip oldukları kültür, amaçlar, politikalar, planlanmış stratejiler ve eğer gerek görülürse genel yapılarında değişime gidip yeni ve daha başarılı sonuçlar elde edecek norm ve değerlere sahip olunması için gerekli tüm çalışmaları yapmaktadır (Seymen, 2002, s. 88).

Bir önceki öğrenme düzeyimiz olan tek döngülü öğrenmede genelde kısa vadeli ve geçici olarak bir çalışmalar yapılırken, çift döngülü öğrenme çeşidinde çalışan kişilerde yeni fiil ve davranış olarak değişikliklere gidilir. Önceki var olan politikalar yerine daha iyi politikalar izlenir. Böylelikle bu oluşan değişikliklerin örgütler içerisinde genel olarak yayılmasını sağlar. Bunu yapması sayesinde tek düzeyli öğrenme çeşidine göre daha bilinçli ve davranış olarak gelişmiş aşamalara sahip öğrenme çeşidi olarak bilinir. Çift döngülü öğrenme organizasyonlarda yenilikçi ve daima kendini geliştirmek için çalışmalar yapılır ve asıl amaç olumlu yönde değişimler sonucunda başarılar elde edip tüm örgüt içinde bunu gösterebilmektir (Seymen, 2002, s. 89).

Bu öğrenme çeşidinin asıl amacı, örgütler ve çalışanlara uymayan kuralları ele alıp bunlara çözümler bulmaktır. Başka yenilikçi öncelikler belirlemek ya da bu eldeki kurallarla bağlantılı olarak stratejiler geliştirip eldeki tahminlerin yeniden değerlendirip eskiye nazaran daha iyi konuma getirmek, Örgütsel büyümeyi her daim öncülük sayan ve sürekli başarıya odaklı çalışmak olarak sayılabilir (Nayır, 2010, s. 45).

İki aşamalı öğrenme, sadece hareketler olarak adaptasyonla kısıtlı olmayarak, olması gerekenden daha fazla biçimde, bilinç düzeylerinde de farklılıklar ortaya koyan öğrenme çeşididir. Organizasyon ve yaşadığı durumlar içerisinde sadece bazı durumlarda basit bir şekilde uyumlu duruma getirirler, çoğunlukla zorunlu olarak farklılaşmaya ihtiyaç artmaktadır (Yamen, 2010, s. 87).

Bu öğrenme biçimi kullanıldıktan sonra ortaya bir farklılaşma çıkmıyorsa kullanılan organizasyon norm ve değerleri tekrardan gözden geçirilip, modern anlamda yapılacaklar belli edildikten sonra planlanan şekilde modern değerlendirmeler uygulamaya konulmalıdır. Çoğu zaman çalıştığı organizasyonda yumuşak ve sert unsurlarında belirgin olarak görülen değişikliklere yönelim gücü sayesinde çift etaplı öğrenme, tekrar biçimlendirici öğrenme, yüksek seviyeli öğrenme ya da stratejik plan yapısına sahip öğrenebilme olarak adlandırılabilir (Seymen, 2002, s. 88).

3.7.3.İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)

Öğrenmeyi öğrenme diğer ismiyle ikincil öğrenmede birincil ve temel amaç; örgüt ve çalışanların var olan öğrenme yeteneklerini daha da ileri yönde geliştirerek bu geliştirilmiş öğrenme modelini kullanmaktır. Bu sebeplerden dolayı diğer önceki bahsedilen iki öğrenme çeşidine göre daha çok detaya inerek ve ulaşılan bilgilerin öğrenilmesi yönüyle ayrılır. İkincil öğrenmede örgütlerin belirlediği kurallar ve değerler çok önemlidir. Örgüt ve çalışanları önceki çalışmalar sonucunda meydana gelen hataları bulup bunları fark eder ve neden bu hataların olduğunu araştırıp sorgularlar. Tüm bu süreçlerden geçen öğrenme de diğer öğrenme çeşitlerine göre daha başarılı ve kolay öğrenme imkânına sahiptir (Yazıcı, 2001, s. 115-116).

İkincil öğrenme özet olarak, öğrenebilmeyi öğrenmek şeklinde de tanımlanmaktadır. Öğrenmeyi öğrenebilme türünde bireyler, öğrenme süreci boyunca destek çıkan ya da öğrenme sürecini engelleyen faktörler ile ilgili olarak farkındalıklar oluşturup, yeni öğrenme yöntemlerini ve stratejileri geliştirerek uygulama aşamasına koymaktadır. Bunun yanında çalışmalar sayesinde örgüt ve içerisindeki örgüt çalışanlarının kişisel olarak daha donanımlı olmasını, işlerinden memnuniyet duyarak çalışmalarını ve gösterdikleri performanslarına göre katkılar sağlamaktadır. İkincil öğrenmede organizasyonun temel unsurları, öğrenebilme sırasında ortaya çıkan başarısızlık halleri önceki yapılan çalışmalar sayesinde fikirler oluşturulur ve bir daha hatalar zincirinin tekrarlanmaması için gereken önlemler alınır. Öğrenme aşamaları merkezi olarak

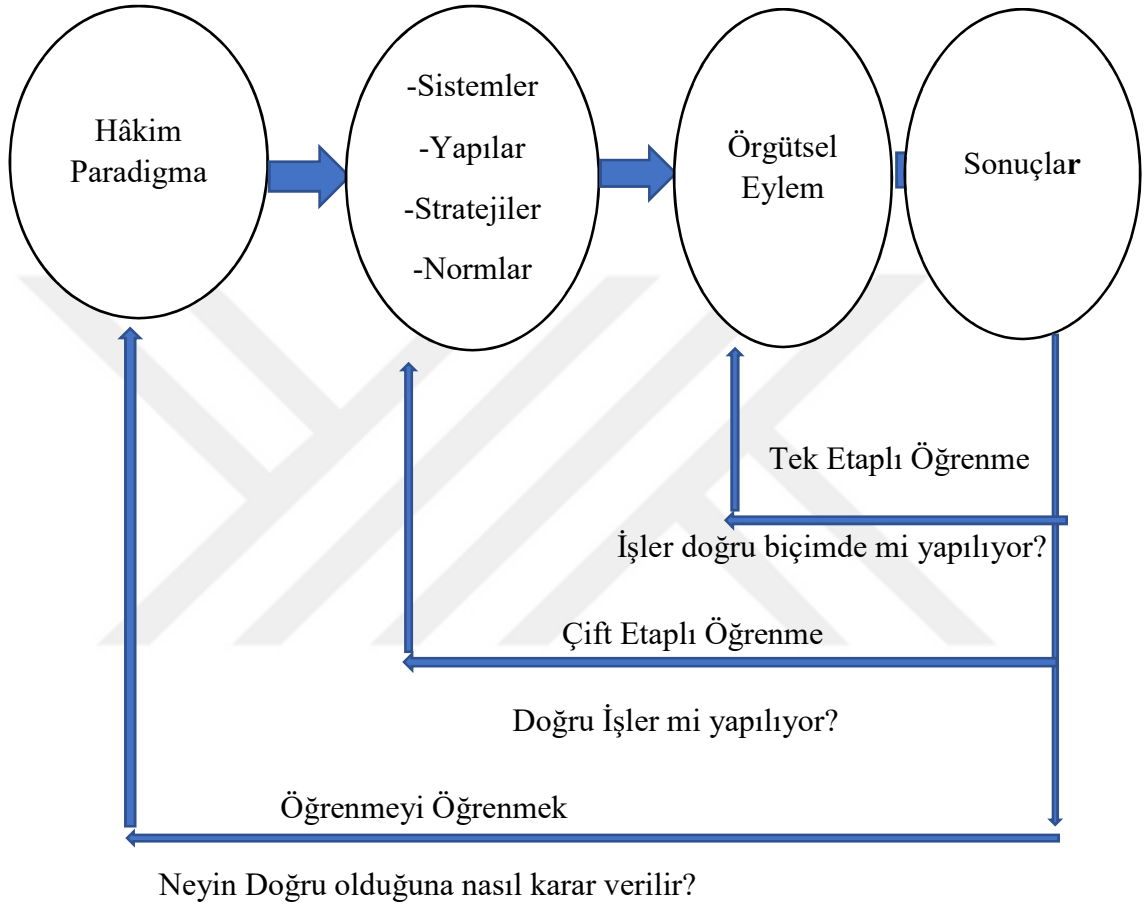
takibi yapılır. Bu sayede öğrenebilme aşamasının hangi ortaya çıkan faktörlerden etkilendiği ya da fayda sağlayacağı kolaylıkla anlaşılır. Tüm bu çalışmalar ve araştırmalar sonucunda öğrenmeyi öğrenebilme aşaması öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturarak diğer anlatılan öğrenme çeşitlerine göre hata yapma olasılığı da azalır (Yamen, 2010, s. 90).

Amaç olarak, sadece önceden bahsedilen ve ortaya çıkan öğrenmek olmayıp, öğrenme için geçirilen süreçleri kolayca anlamaktır. Bu elde edilen bilgiler sonucu çok etaplı öğrenme örgüt ve çalışılan konu üzerinde çalışan kişilerin sürekli bir halde öğrenmeye ihtiyaçları vardır. Böylelikle sürekli çalışan araştıran örgütler ve çalışanlarında çalışma esnasında ortaya çıkacak hataların nasıl bulunacağını ve bunların ne yapılarak düzeltileceğini tüm bu oluşumların yapısını ortaya çıkaran bileşenlerin nasıl ve hangi biçimde sorulacağını sonradan yapısının hangi düzeyde düzeltileceğini kolaylıkla ve anlaşılır bir şekilde hedeflerine ulaşırlar. Bunun için önceden yapılmış çalışmalarda ortaya çıkan hataların nedenlerini, tüm öğrenmelerin kapsam alanlarını, çerçevesini ve bütün başarısızlıkların neden olduğunu detaylı bir çalışma ile ortaya çıkarılması gerekir (Seymen, 2002, s. 89).

Öğrenmeyi engelleyen ve hızlı bir şekilde öğrenme için gerekli faktörler açık ve anlaşılır bir şekilde öğrenme olması için bu öğrenme biçiminde ortaya konur. Öğrenmeyi öğrenebilme aşamasında genel anlamda bilgi ve veriler elde edilen öğrenme türlerinden ayrı olarak daha çok farklı ve yeni düşüncelere karşı daha şeffaf olmayı ve açık anlaşılır bir şekilde olması gerekir. Çalışılan konu üzerinde çok fazla sorular çıkarıp bunların cevaplandırılması, ortaya çıkan durumların detaylıca değerlendirilmesi ve üzerinde durulması ile önceden dikkat çekmemiş model ve teorilerin üzerinde durmamızı ve bunları kullanmamamızı zorunlu bir durum gibi ortaya koymuştur. Öğrenmeyi öğrenebilme aşaması ; diğer öğrenme türlerinden olan tek döngülü öğrenme modeli ve çift döngülü öğrenme modellerinden nasıl ve ne anlamda bir şekilde oluşturulacağını ve ortaya çıkan bu öğrenme düzeylerinin hangi şekilde ve hangi ölçüde kullanılacağını, önceden konulmuş hedefler doğrultusunda bu oluşturulmuş öğrenme düzeylerini kullanırlar (Yılmaz, 2008, s. 127-129).

Aşağıdaki Şekil.5 'de anlatıldığı üzere öğrenmeyi öğrenme aşamasında , “Neyin doğru olduğuna nasıl karar verilir” sorusuna bağlam, analiz, anlam çerçevesinin yaratılması ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen hâkim paradigmalar düzeyinde, tek döngülü ve çift

döngülü öğrenmelerin ne şekilde oluşturulacağını ve meydana getirilen öğrenme modelinin belirlenen ortak hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izleneceğini ve bu hedeflere ulaşmak için nelerin yapılması gerekiyor gibi soruların cevapları detaylıca açıklanmıştır.



Şekil. 5. Örgütsel Öğrenme Döngüsü

Kaynak: (Eilertsen, 2005, s. 3).

3.8. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreci, organizasyonların ve çalışanlarının çalışma sonucunda edindikleri deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri performanslarını koruyup ve bu performanslarının geliştirilmesi olarak açıklanabilir. Örgütsel öğrenme süreci; bilgiyi elde etme (kabiliyetlerinin, anlama kapasitesinin ve ikili ilişkilerinin oluşturulması ve daha iyiye doğru götürme), çalışmada ortaya çıkarılan bilgilerin tüm çalışanlara ulaştırılması (öğrenilen ve ortaya çıkarılan bu güncel bilgilerin örgütlerin diğer çalışan

bireylerine ulaştırılması), ortaya çıkan bu bilgilerin ekip içerisinde çalışanlar tarafından yorumlanması ve son olarak örgütlerin sahip olduğu örgütsel düzeyde bir hafıza (öğrenmenin ve bu bilgilerin tüm çalışanlara ulaştırılıp, güncel ve olmayan bilgiler haline dönüşüm düzeyine getirilmesi) olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Dibella, 1996, s. 363).

Örgütsel öğrenme sürecini öncelikle çalışmalar sonucu gerekli tüm bilgilerin toplanması, daha sonra bu kazanılan bilginin tüm ekibe ulaştırılması, sonra bu bilgilerin çözümlenmesi en son da örgütsel bir hafızanın kurulması aşamalarından geçer. Örgütlerin genel yapısı, ortam ve kullanılan teknolojik aletler bu süreçlerde destekleyici araçlardır. Çalışmalarda bunların dikkatte alınması beraberinde başarıyı da getirecektir (Yavuz, 2000, s. 48).

3.8.1.Örgütlerde Bilginin Edinimi

Bilgiyi elde etme aşamasında bilgi hem iç hem de dış kaynaklar araştırılarak elde edilir. Örgütlerin ve çalışanların elde edip geliştirdikleri bilgiler sayesinde öğrenme ortaya çıkar. Örnek olarak bir yeri kurmuş bir müdür eskiden tecrübelenmiş bilgileri sayesinde yeni çalışmalarında başarılı sonuçlar elde etmesi verilebilir. Başka durumlarda örgütler ile çalışanları yeni bilgileri öğrenebilmek, ortaya çıkan problemlerin çözümünde kolayca çözüm üretmek ve kendi performanslarını başka rakiplerle kıyas yapabilmeleri için dış kaynaklardan bilgi elde etmek amacıyla çalışmalar yaparak bilgiler elde etmeye çalışılır. Dış kaynaklardan bilgiler elde etmek; başka gruplar ve çalışanlar ile konu üzerinde tartışmak ve ortak girişimlerde bulunmak, yeni örgütler ile iş birliği yaparak elde olmayan bilgilere sahip olmak ve farklı örgütlerden başarılı personellerin transfer edilip yeni güncel başarıyı getirecek bilgiler elde edilmeye çalışılır (Santos, 2012, s. 1080).

Organizasyon öğrenme biçimi ve verilerin idaresinin başlangıç aşaması bilgilerin elde edilmesidir. Verilerin elde edilmesi, iç ve dış kaynaklı araştırmaları ve ortam olarak farklı alanlarda yapıp bağlantılı bilgilerin elde edilip kullanıma hazır hale getirilmesi sağlanır. Organizasyon ve çalışanları yeni verileri araştırmalar sonucu elde edip kullanarak fazlaca bilgilere sahip olmaktadırlar. Bilgilerin elde edilip yeni bilgileri kullanmak başarılı strateji planlarının uygulandığını, yeni bilgiler ışığında teknolojik gelişimlerden yararlandığını ve böylelikle güncel, anlaşılır ve başarı getirecek bilgiler elde edilmiş olur (Akgün ve Keskin, 2003, s. 9).

Organizasyonun veriler elde edildikten sonra oluşan organizasyon zemini, modern çağımızın son teknolojik tipleri veya esasların örnek alınması şeklinde gerçekleşmeyip, o zamanda eldeki bulunan bilgilerin gözden geçirilip üzerinde çalışmalar yapılarak yeniden düzenlenmesi, önceden kullanılmış verilerin araştırılıp merkez yerlerinin incelenmesine son olarak teori çeşitlerinin ortaya çıkarılmasıyla bilgiler elde edilir. Bilgilerin elde edilmesi aşamasında, eldeki bilgi türlerinin kullanılmasıyla güncel verilerin elde edildiği modern veri yerleri arasında belirli bir denge sağlanıp başarılı stratejiler geliştirilerek daha modern bilgiler elde edilir (Aydınlı, 2005, s. 88).

Organizasyonlarda bilgilendirmeler yapılması için dış kaynaklı araştırmalarda elde edilen bilgilerin toplanması ve iç kaynaklı yeni bilgiler elde edilmesiyle iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklı veriler elde edilirken birinci kullanıcılar tarafından sürekli çalışanların, modern teknolojik türlerin ve tedarikçi olarak bilinen kişilerin ve kısıtlı imkânlarla çalışan birçok gruplar sayesinde bilgilendirmeler yapılarak çalışmalara devam edilir. Stratejik süreçler sayesinde yeni düşünceler ve bilgiler üretilirken örgüt ve çalışanların başarı ve ortaya çıkan hatalar üzerinde analizler yapılır. Yeni bilgiler elde edilirken çalışmalarda nasıl bir yol izlenileceğini ve tüm çalışmalar sırasında bireylerin kendilerini kontrol edebilecek kontrol noktaları oluşturarak başarıya ulaşacak enformasyonlar ve güncel veriler elde edilir (Dixon, 1999, s. 97-98).

Örgütsel öğrenme için önemli ve olması gereken temel nokta bilgidir. Bu süreçte de ilk aşama bilginin elde edilmesidir. Başarılı bir iş çıkarmak için ulaşması gereken hedefler için yeterli, donanımlı bilgiye sahip olmak gerekir. Çalışanların bu çalışmalarda kullandıkları bilgi yetersiz veya eksik olursa, yeterli bilgiye ve çalışmaları için gerekli bilgilere ulaşabilmek için farklı yollarla bu eksikliklerini tamamlama yoluna giderler. Genel olarak bilginin elde edilmesi için iki farklı seçenek vardır. Birincisi bu bilgileri nerelerden öğrenecekleri, diğeri ise elde edilen yeni bilgilerin kontrol edilip kullanım sürecidir. Yeni bilgi elde etme süreci de iki şekilde gerçekleşmektedir. Dışarıdan alınan bilgilerin incelenmesi ve eldeki bilgilerin yeni bilgilerle karşılaştırılıp yeni bilgilere sahip olmaktır. Örgütsel öğrenme için gerekli bilgiler sadece dışarıdan elde edilmemektedir. Sahip olunan bilgilerin yeniden değerlendirilip incelenmesiyle yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır (Yazıcı, 2001, s. 133).

Yeni ve güncel bilgiler elde etmek için veri sistem türleri ile stratejik planlarla ilgili uygulamasında iki şekilde sağlanır. Dış kaynaklar sayesinde elde edilen bilgilerin iç kaynaklara aktararak uyumlu hale getirdikten sonra kullanıma hazır hale getirmek ve elde edilen verilerin önceki olan verilerle karşılaştırılıp tekrardan incelendikten sonra yorumlanır ve daha sonra modern güncel bilgiler yerine konulması olarak açıklanabilir. Öğrenme tek başına organizasyon dışından bilgiler elde edilerek olmamaktadır. Bunların yanında elde edilmiş bilgilerin tekrar bir düzene konulup daha önceki veri çeşitlerinden ve araştırmalar yaparak bununla ilgili yapılmış çalışmalar izlenerek öğrenme kavramı ortaya çıkar. Eldeki bilgiler üzerine güncel ve güvenilir bilgiler eklenerek oluşturulur (Töremen, 2001, s. 157).

Örgütsel öğrenmelerde yeni bilgiler üç farklı şekilde elde edilmektedir. İlk olarak örgütler ve çalışanları yeni bilgilere ulaşmak için direkt uzman kişiler ya da kaynaklardan elde etmektedir. Bu kaynaklar iç ya da dış kaynaklı olabilir. İkinci olarak; örgüt ve çalışanları bilgiyi direkt başkalarının tecrübelerinden faydalananarak elde etmeleridir. Örnek olarak diğer gruplar ve çalışanları ile resmi olmayan toplantılar yapılarak ve birlikte çalışmalar yaparak birbirine bilgiler aktararak yeni ve güncel bilgilere sahip olmaktır. Üçüncü ve son kaynak olarak ise; örgütlerin sahip olduğu örgütsel hafıza merkezleri olarak söylenilir. Daha önceki edinilmiş tecrübelerle dayanarak çalışanlar da böylelikle öz güven şeklinde çalışmalarını yeni bilgiler elde etmek kolayca yapılırlar (Kohli, 1990, s. 11).

3.8.2.Örgütlerde Bilginin Yayılması

Örgütsel öğrenme sürecinde elde edilen bilgilerin kullanımı için bu süreçteki bir sonraki aşama eldeki bilgilerin yayılması aşaması gelmektedir. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmak için eldeki bilgilerin en hızlı ve güvenilir bir şekilde yayılımını sağlamak gerekmektedir. Bilgi hem resmi hem de resmi olmayan şekilde olabilir. Bu şekilde iletimi sağlanmaktadır. Eğer ki çalışanlar ve örgütler yeterli olacak şekilde bilgiye ulaşamama durumunda öğrenme durumundan bahsetmek zorlaşacak ve etkili öğrenme gerçekleşmesi söz konusu olmayacaktır (Yazıcı, 2001, s. 133).

Çalışanlar ve örgütler bilgiyi yayılma biçimi olarak bilgi akışı ve iletişim kanalları sayesinde olmaktadır. Asıl önemli olan belli bir yerde bulunma bilgilerden ziyade çalışanların birbirleriyle paylaşması, farklı fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu da daha çok ve güvenilir seçenekler olmasını sağlayacaktır (Yazıcı, 2001, s. 133).

Öğrenme için gerekli olan bilgi farklı şekillerle yayılmaktadır. Asıl önemli olan yeterli ve gerekli bilgilendirmelerin yapılmasıdır. Belli başlı bilgi yayılım şekillerine örnek verirse çalışanların farklı farklı rotasyonları, değişik yerlerde geliştirici eğitim ve öğrenme programları, farklı yerlere ziyaretler, yazılı, sözlü ve birbirlerine aktarım ile sağlanmaktadır (Yazıcı, 2001, s. 133).

Enformasyonun bireyler, gruplar ve örgütler arasında yaygın olarak başvurulması ile yeni ve güncel bilgilerin ortaya çıkması ve öğrenmenin tamamlanması amacıyla gerekli bir şarttır. Böylelikle bilgilendirmeler sonrası elde edilen bilgiler kolaylıkla ulaşması gereken kitlelere ulaşmış olur. Bu bilgilendirmeler öğrenmenin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkileri aynı yer ve alışılmışın dışında pratik ve daha etki bırakacak bir surette örgütler ve içerisindeki çalışanlarına yayılması için çok önemlidir. Tüm çalışanlarına ulaşmış ve etkili bir şekilde öğrenilmiş bilgi sayesinde bu gelen bilgilerin kullanılması ve değerlendirilmesi daha kolay ve başarılı sonuçlar getirecektir (Barrett, 2004, s. 4).

Elde edilen bilgilerin yayılması aşamasında çalışan kişiler arasındaki etkileşim ve birbiri ile yaptıkları resmi veya resmi olmayan toplantılar ve araştırmalar sayesinde gerçekleşir. Farklı gruplar çalışmaları ile elde edilen bilgilerin ve bilgi paylaşımları ile bilgi alış verişinin yapıldığı aşamadır. Bu bilgiler belli kurallara uyarak ya da bazen uymayarak yapılır. Elde edilen bilgilerin dağıtılmasıyla öğrenebilme aşamalarının içeriğini etkisi altına alarak daha çok kişi ve çalışanların bilgilendirilmesi sağlanır. Bu bilgilerin alış veriş ya da paylaşımı sırasında istenildiği ölçüde yapılabilmesi organizasyonun var olduğu kültürüne ve yapısındaki paylaşmaya uygunluk seviyesinin ne durumda olduğu ile paylaşım sırasında ne kadar çok destekleyici ve yardım edenin olmasına bağlı olarak değişir (Kalkan, 2004, s. 403-406).

Çalışanların elde ettikleri bilgiyi başka kişi ve gruplara ulaştırmasında ve birlikte bu bilgileri yorumlamak için bir araya gelmesi diyalog kavramını ortaya çıkarmaktadır. Dixon diyalog ile ilgili şöyle demiştir: Diyalog bireylerin kendi aralarında anladığını ortaya çıkardığı ve kelimelere vurduğu konuşma diye tanımlamıştır. Böyle bir konuşma sayesinde çalışanlar kendi aralarındaki ilişkiler ve konuşmalar sonucu karşılıklı öğrenme kavramı ortaya çıkmaktadır. Dixon bir diyalog olabilmesi için şu unsurların olması gerektiğini ifade etmiştir:

- Çalışmalar sonucu verilerin ikna ediciliği ve akla uygun çözümler önerildiğinde bunları kabullenebilme,
- Diğer çalışan kişilere konu ile ilgili eksiksiz ve güvenilir bilgi sağlama,
- Çalışan kişilerin ne düşündükleri ve aklından geçirdikleri onaylanmasa da yetkinliklerinin onaylanması,
- Diğer bireylerin aklından geçirdikleri yöntemlerini açıklamalarına fırsatlar sunma, hangi tür bilgilerden hangi sonuçlar alınacağını ve elde ettikleri sonuçlarını açıklama fırsatlarını verme,
- Çalışan kişilerin kendi çalışmaları sonucu elde ettiği doğru bilgiler ile diğer kişilerin iddialarını test edip karşılaştırabileceği birer hipotez gibi görebilmesi,
- Çalışan diğer kişilerin elde ettiği bilgiler sayesinde akıl yürütme yöntemlerine ve görüşlerini diğer bireylerin elde ettikleri verilere meydan okuyabilmektir (Dixon, 1999, s. 110).

3.8.3.Örgütlerde bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması

Toplanan bilgilerin yorumlanma ve enformasyonla güçlendirdiği süreçtir. Bilgiler aktarıldıktan sonra çalışanlar bilgi sahibi olup, artık yorumlanma aşamasına geçiş yapılır. Çalışanlar arasında teknolojik ürünlerden ve modellerden yararlanmaları sonucu örgütsel anlamda bazı uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların çalıştığı bölümler arasında dolaşımları, toplantılar veya görev verildiğinde gruplar içerisinde yüz yüze konuşmalar, birbiri ile ve işleriyle olan bağlantı rolleri, matriks yapıya sahip örgütler ve çalışanları, grup içerisindeki bütünleştirici rolleri gibi bazı örnekler verilebilir (Slater, 1995, s. 65).

Bir önceki aşama olan bilgilerin yayılmasından sonra bu eldeki bilgilerin belli bir anlam kazanmaları gerekmektedir. Bu aşamaların hepsi birbirleriyle bağlantılıdır. Biri eksik olursa herhangi bir sonuç almak mümkün değildir. Sadece elde bilgi bulunması ya da bu bilginin yayılması veya yorumlanması başlı başına yetmez. Tüm aşamalar bağlantılı olarak gerçekleşmesi gerekir. Elde edilen bilgilerin faydalı ve işe yarar olması için bu bilgilerin yorumlanıp anlam kazandırılması ve bilgili kişinin iyi bilmesi ile sağlanabilir.

Farklı kişilerin yorumlamasıyla çeşitli seçenekler ortaya çıkacaktır. Bu sayede fazla ve çeşit çeşit öğrenme olacaktır. Bu farklı bilgilerin farklı kişiler tarafından yorumlanıp anlam kazandırılması daha fazla öğrenmeyi beraberinde getirecektir. Etkili iletişim ve farklı kişilerin katılımıyla farklı ve daha çok bilginin yorumlanması gerçekleşmiş olacaktır (Yazıcı, 2001, s. 133).

Bilginin yorumlanması aşaması, tüm çalışmalar sonucu elde edilen bilgi topluluklarının; küresel, önemli ve başarıya götürecek bilgilere sahip olacak analizler yapılmalıdır. Bundan dolayı eldeki önemli bilgilerde tüm grup ve örgütler içerisinde fikir birliğinin olması son derece önemlidir. Tabi fikir birliği tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda örgüt ve çalışanlarına fayda sağlayacak bilgiler ve en güzel şekilde bu bilgilerden yararlanmak vazgeçilmez hedef olmalıdır. Örgütler diğer örgütler ile çalışanlar da diğer çalışanlara zihinlerindeki model çeşitlerini ve çalışmalarını birbiri ile paylaşıp ortak bir fikir topluluğunda buluşmalıdırlar. Bu nedenle örgütler ve çalışanları arasında ortak fikir ve düşünce oluşmuş olur. Böylelikle birlikte hareket edilir ve birlikte başarılar kazanılır. Çalışanlar arasındaki güçlü bir iletişim ve ekip çalışması beraberinde bilgilerin en hızlı bir şekilde işleyişini getirecektir. Böylece en doğru ve güvenilir bilgiler ortaya çıkmış olur ve başarılı bir süreç geçirilir. Bilgilerin yorumlanması da kolaylıkla yapılır (Santos, 2012, s. 1080-1081).

Elde edilen bilgiler birikimler sağlandıktan sonra yayılma için bilgi miktarlarının çözümlenmesi gerekir. Çözümleme aşaması ise; toplanılan bilgi düzeylerinin olduğundan fazla yaygınlaşmasıyla olur. Çözümlemeler sonucu bilgilerin oluşması uyumlu bilgi diye adlandırılmaktadır. Çalışmalar sırasında fayda sağlayıp olumsuz bir etki yaşanmayacak derecededir. Sadece bilgilerin elde edilip toplanması yeterli değildir. Sahip olunan bilgilerin fayda sağlaması için bilgileri araştırıp ortaya çıkaran ve tüm ekibe sunan, verileri elde eden bilgilere sahip olduktan sonra bunları algılamalı, güzel bir şekilde yorumlar yapmaları ve ortaya bir olumsuz durum çıktığında kolaylıkla bunu çözüme kavuşturması gerekir. Bilgilerin çözüme kavuşması çok önemlidir. Bilgilerin çözümlenmesi, bilgilerin toplandıktan sonra bilgilerin ortaya konulmasından sonraki aşama bireylerin düşünce biçimlerini tespit edilmeye çalışılmasıdır. Genellikle bu düşünceler ya belirtilmiş kurallardan ya da gözlem olarak görüntüler sayesinde ortaya çıkartılır. Çözümlemler ve tasarruf edilen mantıksal düşünce ile uyumlu model çeşitlerinin birbirleriyle etkileşimleri, organizasyonların

hangi şekilde öğrenme biçimini görecekları ve bilgilerin nasıl ve ne şekilde fayda getireceğini düşünüp uygulamak çok önemlidir (Töremen, 2001, s. 59).

Örgütler içerisinde ve çalışanların kendi aralarında elde edilen bilgilerin yayılması için hiçbir engel olmaması güçlü bir şekilde işleyişin devam ettiğini ve bilgilerin fayda sağlayacağı düşünülür ve böyle bir şekilde yorumlanıp yeni güncel ve doğru fayda getirecek bilgilere dönüştürülmüş olur. Tüm çalışanların çalışmaları sayesinde toplanan bilgi ve yayılımın yeterli yapıldığı bilgiler yeni oluşum aşamasında olacak bilgilere katkı sağlayıp sinerjik bir etki ortaya çıkarması için bilgileri alan kişi doğru bir şekilde anlamalı, en güzel şekilde yorumlayıp etkili bir özümleme yapması gerekmektedir. Bu aşamada çalışan kişiler kendilerine ulaşmış bilgileri kendi bakış açılarıyla zenginleştirip zihinsel modeller yardımlarıyla en güzel şekilde yorumladıktan sonra genel bilgi hazinesine aktarılır (Aydınlı, 2005, s. 89).

3.8.4. Örgütlerde bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi

Elde edilmiş bilginin belli yollarla iletimi sağlanıp bu bilgilerin anlam kazanması sonucu en son aşama bu bilginin saklanması ve yeniden değerlendirme süreci başlıyor. Bu eldeki bilgilerin önem kazanması için bu son aşama olan bilginin saklanması ve yeniden değerlendirme aşaması çok önemlidir.

Yeniden değerlendirilen bilgiler sayesinde çalışanlar bu bilgilere kolay ulaşmak için bilgi belli bir biçime sahip olunması hedeflenmektedir. Yeniden değerlendirmeye alınan bilgi sayesinde işletmelerin bilgiye ulaşma yolları belirlenip ve gereksiz, işe yaramayan bilgiler tespit edilir Gereksiz zaman kaybından kurtulmuş olur. Bu aşama sayesinde bilginin haritası çıkarılmış olur. Bu bilgi haritaları haricinde eldeki bilgilerin saklanması ve sıralanmasını sağlayan başka teknolojik yollar da vardır. Örnek verecek olursak; içerik yöntemi sistemi, veri ile ilgili sistemler ve belge yönetilmesi sistemleri örnek verilebilir (Töremen, 2001, s. 59).

Örgütsel öğrenme sürecinde örgütsel hafızanın da rolü büyüktür. Genel olarak örgütsel hafıza sayısal ve bilgi olarak değerlendirilebilir. Sayısal olarak veriler ve resimlerle; bilgi kaynaklı olarak ise yaşanan olay ve deneyimler hikâyeler ve stratejik kavramların detaylarından oluşan ve gelecekte kullanılacak bilgilerin depolandığı yerdir (Töremen, 2001, s. 59).

3.9.Örgütsel Hafıza (Bellek)

Örgütlerin genel olarak hafızaları, önceden öğrenilmiş bilgilerin ve deneyimlerin yeniden üretildiği aşamadır. Burada önemli nokta üretme derken çağıran herhangi bir araç sayesinde olmaktadır. Örgütlerin genel hafızası, bilgilerin toplanıp yorumlanıp yayıldıktan sonra işlenme aşamasının gerçekleştiği yer olarak tanımlanabilir. Örgütsel hafıza organizasyonların tarihlerindeki var oluş aşamalarında elde edip işlediği bilgiler topluluğudur. Örgütsel bellek; yapılan işlemlerin ekonomik yükünü azaltacak, etkili bir şekilde olması, verimli bir karar vermek için yarar sağlayacak bilgilere ulaşmada kolaylıkların olması ve tüm örgütler ve çalışanlar için güçlerin temelini oluşturmaktadır. Genel olarak belleklerde değişimlerin olması için bildiklerimiz ve eldeki sahip olunan bilgiler yerine hızlı bir değişim olması gerekmektedir. Örgütsel bellek sayesinde çok kişinin bir arada çalışması, çok görevli ve aşırı çalışan ve örgütlerin ortak, işbirliği içinde çalışmasını desteklemektedir (Croasdel, 2001, s. 8-9).

Bellek genel olarak TDK 'da yaşanan ve insanların geçirdiği zorlu süreçleri, öğrenilen konuları ve bunların geçmişle olan bağlantısını bilinçli bir şekilde bunları saklayabilme gücü olarak tanımlanmaktadır.

Bellek; toplanan bilgilerin saklandığı ve yeniden değerlendirildiği, işlev olarak çok yönlü olduğu bireysel ya da organizasyon seviyesinde kalıcı bir izlenim bırakmasıdır. Saklanmış bilgilerin ilerleyen yıllarda anlama kabiliyeti ve karar alma aşamasında çok etkilidir. Bu nedenle bellek hep sabit kalmaz. Daima gelişime açık, daha iyi bir şekilde çalışmalar yapılması için aktif olması örgüt ve çalışanları için çok önem arz etmektedir (Kalkan, 2004, s. 403-406).

Bellek tüm organizasyonlar için öğrenmelerinde önemli bir yere sahiptir. Eğer rakam olarak sunulacaksa bilgiler ve fotoğraflar şeklinde ama bilgi biçiminde sunulacaksa önceden kazanılmış tecrübeleri, yaşanmış anıları, hassas durumlar sırasında hikâye türlerinden ve belli bir stratejiye sahip olmak gibi kavram çeşitlerinin ince ayrıntılarından oluşan diğer çalışmalar sırasında örgüt ve çalışanlarının rahatlıkla başvuracağı ve bu bilgilerin depolanıp saklandığı yerdir. Çalışan ve örgütler istedikleri zaman başvurabilir (Töremen, 2001, s. 59-60).

Kim'e (1993) yılında örgütsel hafıza ile ilgili, örgütsel bellek en kapsamlı tanımıyla, herhangi bir örgütte çalışma sonrasında tekrar gündeme getirilecek her şeyi içinde

barındırdığını söylemiştir. Bunlara örnek olarak; Çalışan kişilerin zihninde ve kafasında geçirdikleri her şey, ödenmiş faturalarını sakladığı yerler, yazılan mektupların bir örneği, bilgisayarlarda yedeklenen veriler ve bilgiler son derece önemli strateji planları örnek olarak verilebilir. Örgütsel bellek (hafıza) ya da enformasyonu çok iyi bir depolama görevini üstlendiğini düşünen örgütlerin kültürü yeni oluşacak etkili ve yaratıcı olabilecek bir engel gibi karşısına çıkabilir. Çünkü organizasyonların çok büyük paralar yaparak girdikleri yatırımlarında ve geçmişte başardıklarını yine ve daha iyi başarıları yakalamak biraz daha riske edilip ve verdikleri çabaların karşılığını alamama gibi bir olumsuz durumla karşılaşabilirler. Böyle durumlarda organizasyon ve çalışanlarına büyük görev düşmektedir. Daha önce bilinen bilgilerin ve verilerin unutulması gereken yerlerde bunu yapabilmeliler ve eğer ki bir risk alma ile karşı karşıya gelinirse çalışanlarına her türlü desteğini esirgemeyip gerekli cesareti vermelidir (Slater, 1995, s. 65).

Huber ise örgütsel bellek (hafıza) ile ilgili iki şekilde oluştuğunu ifade etmiştir. İlk olarak bilgilerin öncelikle elde edilmesi ve sonra da bu kazanılan bilgilere en iyi şekilde saklanması süreci olarak açıklamıştır. Çalışmalar sırasında daimi yapılan rutin işleri de bu süreçler içerisinde olduğunu ifade etmiştir. Sahip olunan bilgiler her gün tekrarlanıp ve bu bilgilerin depolandığı bir aşamadır. İkinci olarak ise; günümüzde gelişen son model teknolojik gelişmeler sayesinde bilgilerin çalışmalarda kullanılıp ve kullandıktan sonra bu bilgilerin saklanmasıdır. Bilgisayar temelli örgütsel bir bellek olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmalarda örgütler ve çalışanların kullandıkları elektronik aletler, e-postalar ve ilan yapılan panoları, çalışmalarda kullanılan teknolojik modelleri vb. örnek olarak verilebilir (Huber, 1991, s. 106).

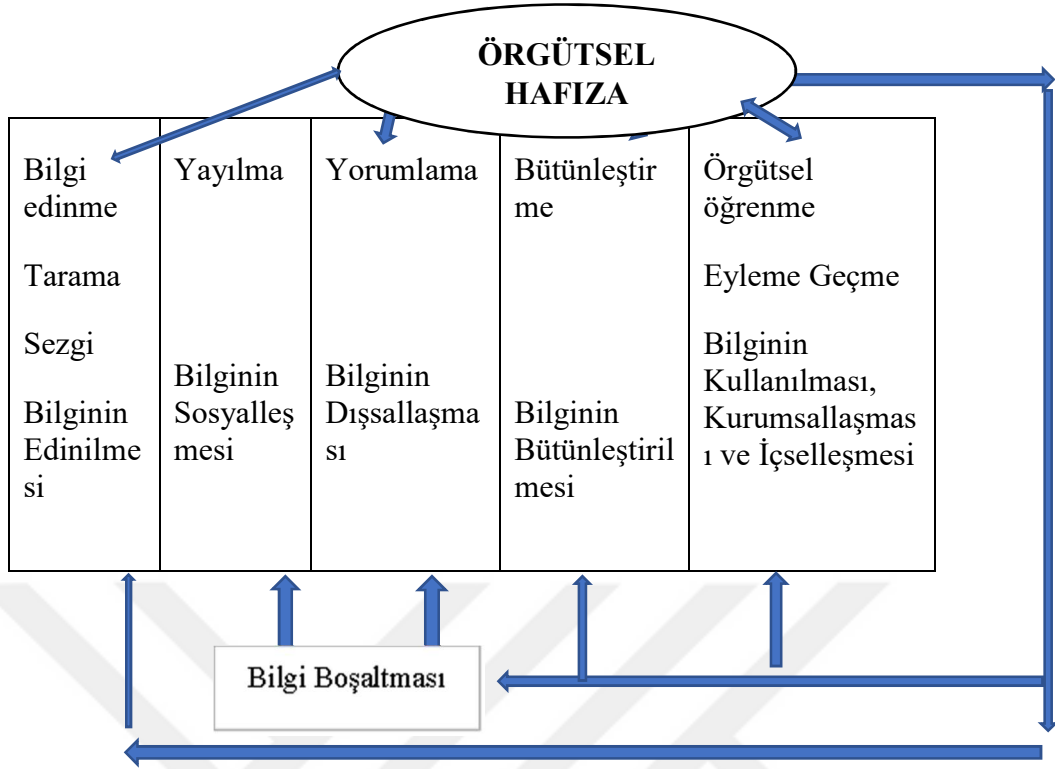
Örgütsel bellek, örgüt ve çalışanlarının hafızalarının hepsinin bir araya getirilmesi değildir. Çünkü örgütsel hafıza tüm çalışanların bir araya gelip karşılıklı etkileşimleri ile örgütler içerisinde olmayan ve alanında uzman kişilerin de katılması ve yaptıkları katkıları donanımlı bilgiler sayesinde oluşmaktadır. Bunun yanı sıra örgütler ve içerisinde çalışan kişilerin olaylar ve çalışmalarında kullanacak bilgilerin ortaya çıkarılmasıdır. Örgütsel bellek bir başka bakış açısı olarak politikalarda, devamlı yapılan günlük rutinlerde, prosedür ve tüm kuralları da içine alan çalışmalarda başvurulacak çok geniş ve donanımlı bir bilgiler deposu olarak açıklanabilir. Her

zaman kapıları açık ve çalışan bireyler her ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilecek ve çalışmalarda tekrar kullanılabilecek (Moorman, 1998, s. 698).

Örgütsel hafıza, bilgilendirmeler esnasında yapılan çalışmaların koordine olarak çalışmasını etrafta olan çevresel etkenlere uygun olması ve öncelikle örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte bu başarıya ulaşmak için grup halinde çalışmak ve bu çalışmaların desteklenmesiyle örgütsel öğrenme daha başarılı hale gelecektir (Nevo ve Wand, 2005, s. 549).

Örgütsel hafıza tüm örgüt ve çalışanları için çok önemli bir yere sahiptir. Örgütsel öğrenme süreci boyunca bellek iki tane çok önemli rol üstlenmektedir. Bunlardan birincisi üretim sonrası olan öğrenme süreci, yapılan tüm değişiklikler için çok önemli bir kaynak rolünü üstlenmektedir. İkinci olarak ise, öğrenme süreci boyunca istenilen ve ulaşılmak istenen bilgileri ve analizleri de çok önemseyen bir faktör olduğunu açıklamışlardır (Slater, 1995, s. 66).

Örgütsel hafıza genel olarak bildirim ve yöntem olarak karakterize edilmektedir. Bildirim olarak bellekler, yaşanmış gerçek olayları ve bu olaylar sırasındaki bilgileri ele alarak çalışmalarını yapmaktadır. Örnek olarak kurumlar kendi aralarında gerçekleştirdiği işler sırasında örgütler ve gruplar çalışanları ile ilgili fazla bilgi sahibi olmak istiyorlarsa bildirim belleklerinde çalışanları ile ilgili yapılan stratejileri, çalışma koşullarını ve rekabet olarak hangi düzeylerde olduğunu, yeterli sayıda çalışanın olup olmadığını araştırmalıdır. Yöntemsel olarak ise bellek; devamlı yapılan işler, süreç ve prosedürler hakkında bilgileri içerir. Yapılan çalışmalarda verimliliği, çalışan ve hitap edilen kişilerin varsa sıkıntılarını dinleyip bunları en uygun yöntemle çözümleme gibi örnekler verilebilir. Böylelikle var olan şikâyetler de ortadan kaldırılmış olup başarıya ulaşmak için çıkılan yolda engeller ortadan kaldırılmış olur. Bu iki bellek türü de tüm grup ve çalışanları için son derece stratejik öneme sahiptir. Son olarak bildirim olarak yapılan bellek türü, yöntemsel bellek türüne göre daha geniş bilgilere sahip ve büyük sorunların çözümünde başvuru bellek türüdür. Yöntemsel bellek ise daha çok geniş olmayan küçük durumlarda başvuru bellek türüdür (Moorman, 1998, s. 708).



Tablo. 3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: (Süral, 2001, s. 169).

3.10. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Örgütlerin örgütsel düzeyde öğrenmeleri çalışan kişilerin bilişsel olarak ne kadar ve hangi düzeyde oldukları, örgütlerin ve grupların çalışanlarına bilgileri ulaştırdığı iletişim ağına ve çalışanları için örgütlerin oluşturdukları strateji ve politikalarda çalışan bireylerinin sorgulamaları için özgür olabilmeleri ve onları her zaman akıllarında olacak şekilde unutmadan düşünmelerine göre gerçekleşir. Örgütsel öğrenme modelleri değişik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmıştır. Genellikle ölçüt olarak çalışan bireylerinin düzeylerine göre çalışmışlardır. Bu çalışmamızda üç öğrenme modeli ile ilgili çalışacağız. Argris ve Schön örgütsel öğrenme modelini tek döngülü, çift döngülü ve çok yönlü öğrenme modelleri diye açıklamıştır. Bir başka öğrenme modeli olan Fiol ve Lyles öğrenme modelini düşük düzeyli öğrenme modeli ve yüksek düzeyli öğrenme modelleri olarak tanımlamıştır. Son olarak Senge ise öğrenme modelini araştırırken uyumlu öğrenme modeli ve üretici öğrenme modeli olarak iki başlıkta ifade etmiştir. Şimdi bu öğrenme modellerini yapılan araştırmalar ile ilgili olarak üç temel başlıkta ifade edilecektir.

Aşağıdaki şekilde genel olarak araştırmacıların öğrenme modelleri açıklanmıştır. Fakat en önemlileri yukarıda da açıklandığı gibi Argris ve Schön modeli, Fiol ve Lyles modeli ile Senge ‘nin modelleri detaylı olarak açıklanacaktır.

	Öğrenme Tipi 1 Uyum Sağlayıcı Öğrenme	Öğrenme Tipi 2 Yeniden Yapılandırıcı Öğrenme	Öğrenme Tipi 3 Süreç Öğrenme
Pawlowksy(1992)	Alışılmış, Mantıksız uyum	Çevreye uyum	Problem çözme yi öğrenme
Pharke (1991)	Küçük	Orta	Temel
McGill vd.(1992)	Uyum sağlayıcı	Yaratıcı öğrenme	
Argryss, Schön (1978)	Tek döngülü öğrenme	Çift döngülü öğrenme	İkincil öğrenme
Klimecki vd.(1991)	Gelişimsel Öğrenme	Değişim Öğrenmesi	Öğrenmeyi öğrenme
Sattelberger(1991)	Örgütsel değişim	Örgüt geliştirme	Örgütsel Dönüşüm
Senge (1990)	Uyum sağlayıcı öğrenme	Yaratıcı öğrenme	
Garrat(1990)	Operasyon el öğrenme çemberi	Politik öğrenme çemberi	Bütünleşik öğrenme çevrimi
Morgan (1986)	Tek etaplı	Çift etaplı	Holografik öğrenme
Pautzke(1989)	Etkinliği artırma	Deneyimlerden öğrenme	Bilgi yapısındaki değişim

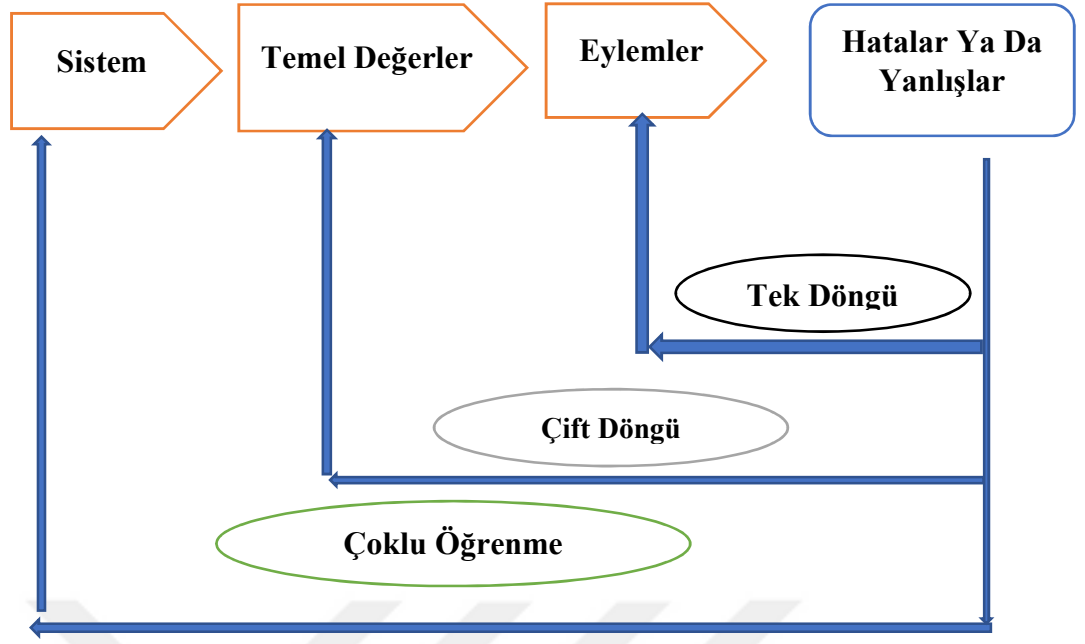
Staehle (1991)	Asimilasyon	Uyum	Denge
Hedberg(1981)	Düzeltilici öğrenme	Devirsel öğrenme	Döngüsel öğrenme
Shrivastava (1981)	Uyum sağlama	Varsayım Paylaşımı	Bilgi temelinin gelişimi
Fiol, Lyles(1985)	Düşük düzeyde öğrenme	Yüksek düzeyde öğrenme	
Bateson(1981)	Tip 1 Öğrenme		İkincil öğrenme
Duncan, Welss(1979)	Uyum sağlama		
Cyert March(1963)	Uyum sağlama		

Tablo. 4. Örgütsel Öğrenme Sınıflandırmaları Tablosu

Kaynak: (Probst, 1997, s. 37).

3.10.1. Argyris ve Schön Modeli

Bu öğrenme modeli ismi üzerinde olduğu gibi Chris Argyris ve Donald A. Schön ikisi beraber araştırıp ve geliştirdikleri öğrenme modelidir. Örgütsel öğrenme modellerinde en çok bilinen öğrenme modelidir. Tabi toplumlarda en çok başvurulan modeldir. Aynı zamanda örgütsel öğrenme kavramından bahseden ilk kişilerdir. Bu öğrenme modelinde çalışmalar sırasında ortaya çıkan hatalar belirlenir. Sonra da bu hataların çözümlenmesi için gereken her şeyi ortaya koyacaklarını söylerler. Bu örgütsel öğrenme modelinde çalışmalarda beklenen sonuç ve gerçek sonuçlar arasında uyumsuzluk olduğunda bu örgütsel öğrenme modeli devreye girip bu uyumsuzluk sorununu gidermeye çalışırlar. Argrıs ve Schön örgütsel öğrenme modelini bir çevrimli (single –loop) ,iki çevrimli (double –loop) ve çok yönlü(duetero) diye üç farklı çeşitte açıklanmıştır.



Şekil. 6. Argyris ve Schön 'ün Örgütsel Öğrenme Modeli

Kaynak: (Nielsen, 1996, s. 3).

3.10.1.1.Tek Döngülü (Single-loop) Öğrenme

Bu tek düzeyli öğrenim modelinde beklenen sonuçlar ile gerçek belirlenen sonuçlar arasında farklılıklar olduğunda ortaya çıkar. Örgütler ile çalışanlar arasında hal ve hareketlere, çalışmalarına karışmadan sorunlarla ilgilenir ve bu sorunlar giderilince çözümleme aşaması yapıldıktan sonra tek döngülü öğrenme modeli ile karşı karşıya kalırız (Vera, 2011, s. 167).

Bu öğrenim modelini Argris ve Schön; çalışmalar ve araştırmalar sonucu gözlemlenen hataların tespitleri yapıp belirlendikten sonra örgütler ve çalışanların önceden belirledikleri strateji ve planlarına karışmadan hiç kimseyi sorgulamadan bu hataların ortadan kaldırılıp içerde ve dışarda tepkilerin ortaya koyulması diye açıklamışlardır. Çalışmalarda asıl önemli olan sonuçlarda başarılı olup olmamasıdır. Çalışan kişiler örgütler içerisinde önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde çalışmalarını sürdürürler. Örgütlerin belirlediği norm ve herhangi bir değerini sorgulamaya gidilmez. Çalışanlar sadece bu hataları bireylere değil izlenilen stratejilerden kaynaklandığını ve varsayımlar ile bu çalışmalarda başarı elde etmenin zor olacağını düşünmelidirler. Bundan dolayı yeni ve daha güçlü stratejiler geliştirilip ön plana çıkarılmalıdır. Sonra da bu yeni stratejiler örgütlerin ve çalışan bireylerin örgütsel

hafızası belleklerine kodlayarak diğer örgütler içerisindeki çalışanları da bu bilgilerden faydalanıp aynı hatalara düşmemesi için tüm çalışan kişilere ve gruplara yayılması sağlanmalıdır (Argyris ve Schön, 1978, s. 18-20).

Bu öğrenim modelinde çalışan bireylerin geçmişteki performanslarına dayalı olarak çalışmalarını yapar. Böylelikle geçmiş becerileri sayesinde örgütler içerisindeki yanlışları fark eder ve bu yanlışların doğruya çevrilmesi için gereken tüm hamleler yapılır. Yapılan tüm işler geri bildirim gibi kontrol edilerek çalışmalarda başarılı olacağı ön stratejisi vardır. İşler kontrol edildikten sonra eğer ki herhangi bir hata fark edilirse bunun hemen çözülmesi için gereken her şey yapılır. Buradan hareketle çözümlemeye giden hataların bir daha yapılmamasına dikkat edilir. Yine de başarılı olan bu çözümlemeler ileride karşılaşılabilecek tekrar eden hatalar ortaya çıktığında yine bir kurtarıcı gibi faydalanılır. Başka bir tanımda ise tek döngülü öğrenme modeli; uyum sağlayıcı öğrenme modeli olarak da tanımlanmıştır. Örgütler ve çalışanların olması gereken değerler, belirledikleri strateji ve politikalar ve varsayımlarını öğrenmeden ve sorgulamadan yapılan işlerin kontrol edilmesi sonucunda var olan sıkıntıların çözülmesi için çalışmalar yapılır. Tek düzeyli öğrenim çift düzeyli öğrenime göre en başında yapılan işlerde belirlenmiş stratejileri inceleyerek işe başlar. Çift döngülü öğrenimde ise farklı olarak oluşturulan stratejilerin, gerçeklik ile olan bağlantılarını, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki sonuçlar ve varsayımlar ile ilgili olarak oluşturulan değerlerle bağlantılıdır (Lipshitz, 2007, s. 121).

3.10.1. 2.Çift Döngülü (Double-loop) Öğrenme

Çift döngülü öğrenim modelinde ise; çalışmalarda karşılaşılan hataları ortadan kaldırmayı ana hedef olarak önemsenir. Daha üst düzey bir öğrenme modeli olarak bilinir. Bundan dolayı da toplam kalite uygulamalarında sıklıkla başvurulur (Lipshitz, 2007, s. 121).

Bu öğrenme modeli sayesinde, beklenen sonuçlar ile gerçekte var olan sonuçlar arasında baya farklar ortaya çıktığı zaman örgüt ve çalışanların belirlemiş olduğu değerlerinde değişiklikler yaparak bu olumsuz durumları olumlu duruma çözümledikten sonra çift döngülü öğrenme kavramı diye tanımlanır (Vera, 2011, s. 167).

Çift döngülü öğrenim başka kişiler tarafından üretici öğrenme olarak tanımlanmıştır. Bu öğrenme modelinde ortaya çıkan hataların düzeltilmesi aşamasında örgütlerin temel olarak belirlediği normları ve varsayımları araştırıp sorguya çekme söz konusudur. Örgütler ve çalışan kişiler bu norm ve değerler olmadan bir başarının geleceğini düşünmezler. Başarılı bir çalışma için bunlar vazgeçilmez kaynaklardır. Buna bağlı olarak yapılan hataların çözümlenmesi sonrası tekrardan karşılarına çıkabileceğini unutmadan başarılı ve hataların olmadığı bir çalışma için dikkat edilmesi gerekir. Bu değişikliklere ve hataları gidermek için başvurulacak norm ve değerlerden mahrum kalmak örgüt ve çalışanların gelişimlerinin olumsuz anlamda etkilenmesi anlamına gelmektedir. Burada bir önemli nokta da yapılacak olan değişiklikler eldeki normlara göre yapılmalıdır yoksa oluşturulan ve uygulamaya konulan stratejiler ile mevcut eldeki normlar arasında çok anlaşılır şekilde çelişkiler görülür. Bu çelişkiler ortaya çıkarsa sorunları çözümlmek için örgütlerin ve içerisinde çalışan bireylerin tek döngülü öğrenme modelinden farklı çözümlmelere gitmek zorunda kalırlar. Çalışmalarda ortaya çıkan sorunlar ile ilgili geri bildirimler yapılır. Bu geri bildirimler sayesinde örgütlerin aktif olarak kullandıkları norm ve değerleri sorunlar ile ilgili olarak çözümlme için başvurulur. Çözümler boyunca kullanılan bu norm ve değerler etkisiz kalırsa bunların yerine daha donanımlı ve yeni başarıyı getirecek norm ve değerler ortaya çıkartılır. Bundan dolayı geri bildirimlerin varlığı ikinci bir döngüyü beraberinde getirecektir. Sonra da bu döngü sayesinde örgütlerin ve çalışanların zihinsel anlamda değişiklikler ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Argyris ve Schön(1978), Organizasyon ve çalışan insanların çalışmalarında karşılaştıkları problemleri çözümlme yoluna gidildiğinde tek döngülü öğrenme modelinin tek başına çözümlme yapmadığı durumlarda sadece örgütlerin en başta belirledikleri strateji ve politikaları değil belirlenen norm ve değerleri de sorgulama ve değiştirme hakkına sahiptirler. Argyris ve Schön ‘ e göre çift döngülü öğrenme modeli örgütlerin strateji, politika, örgütsel norm ve değerleri ile var olan davranış biçimlerini yenileriyle değiştirme süreci olarak tanımlamışlardır (Argyris, 1977, s. 115).

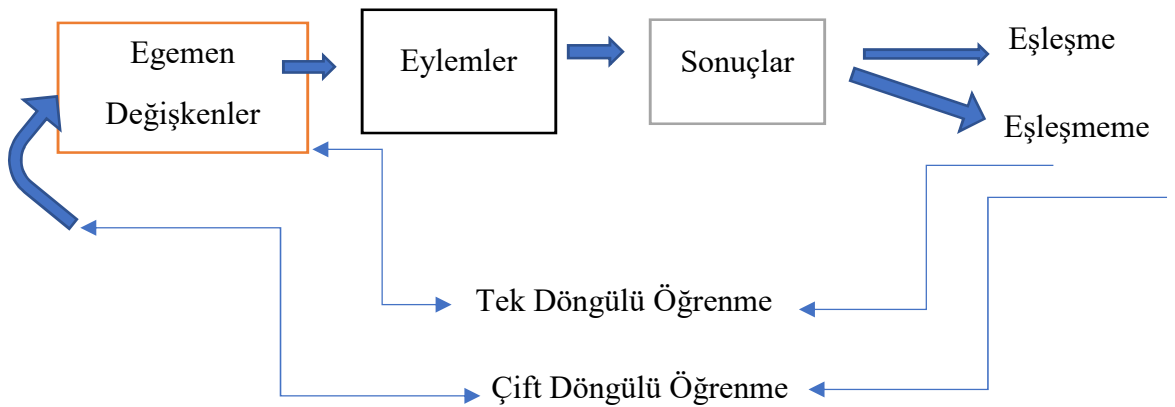
Argyris çift döngülü öğrenme modelini açıklarken sahip olması gereken bazı özellikleri şöyle açıklamıştır:

-Tek başına güçlü bir şekilde mücadele vermelidir. İkilemlerin olabileceğini ve çalışanlarda ikilemler ile karşılaşabileceğini bilmelidir, Açık ve anlaşılır bir şekilde hareket etmelidir.

-Ortada görünen belirsizlik durumlarında etkili ve başarıyı elde edecek şekilde cevaplar hazırlanıp açıkça ifade edilmelidir. Önceden belirlenen hedeflere ulaşmada savunulan görüşlere ve bu görüşleri savunmada çalışan bireylerine örnek olup onlara gereken cesaret duygusunu da vermelidir.

-Çalışmalar için gerekirse belirlenmiş norm ve değerlerin hatta stratejilerin değişebileceğini, var olan korkuların yok edilmesi için yardımcı olmalıdır. Çalışanların bu korkularını yenmeleri için gerekli adımları atmaları gerekir. Korku yönetimi için mücadele verilip çalışmalar yapılmalıdır. Değişimler yapmaktan kaçan ve hatalardan ders çıkarmak yerine önemsenmeden geçmek ya da bu hatalardan birer öğrenme imkânı sunmayan örgütler ve çalışanları çift döngülü öğrenme modelini kullandığını söyleyemeyiz.

-Çift döngülü öğrenme diye bir kavramdan bahsetmek için örgütler ve çalışanlarında karşılaştıkları hataların nedenleri araştırılır ve her ne bu hataların ortaya çıkmasına sebep olmuşsa yeniden değerlendirilip kökten değişimi zorunlu hale gelmiştir. Bu çalışmaları yaparken korkmayan, güçlü ve sabırlı çalışanlar ile örgütlerin olması gerekir (Argyris, 1977, s. 115).



Şekil. 7. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak : (Tek ve Çift Döngülü Öğrenme , 2008) .

3.10.1.3. Çok Yönlü (Duetero) Öğrenme

Çok yönlü öğrenme modeli bir başka isimle ikinci dereceden öğrenme diye bilinmektedir. İkinci öğrenme tek döngülü öğrenim modeli veya çift döngülü öğrenim modeli de olabilir. Bu çalışmalarda iki model örneği de bulunulabilir (Vera, 2011, s. 168).

Bir başka kaynakta ise ikinci öğrenme öğrenmeyi öğrenme diye açıklanmıştır. Çok yönlü öğrenme deyince aklımıza şunlar gelmektedir: var olan problemlerin çözümlenmesine değil onların tanımlamaya odaklı öğrenme modelidir. Örgütler ve çalışan kişiler çok yönlü öğrenme sayesinde yaptıkları çalışmalarda kendilerini sorguya çekerler ve böylelikle yeni ve başarılı stratejiler oluştururlar. Sonuçta çok yönlü öğrenme sayesinde (öğrenmeyi öğrenme) aşaması sonrasında tek döngülü öğrenme modeli ya da çift döngülü öğrenme modeli için bir çevresel ve yapısal anlamda ön hazırlık sağlanmış olur (Akgün ve diğ., 2009, s. 84).

Öğrenmeyi öğrenebilme modeli sayesinde örgütler ve içinde çalışanlar çalışmaları sayesinde kendilerini hangi açılardan değişime gideceklerini ya da nasıl bir şekilde yeniden oluşturacakları çalışmalarını, ar-ge faaliyetlerini dikkate alarak ve son model teknolojik aletlerin yardımıyla sağlanan öğrenmeyi öğrenme ile örgütsel öğrenme düzeyini gerçekleştiren en etkili öğrenme modelidir. Buraya kadar gelen çalışanlar ve örgütler tüm aşamalardan geçtikten sonra tek döngülü ya da çift döngülü diye bakılmaksızın öğrenmeyi nasıl ve ne biçimde yapacaklarını çok iyi bilir ve uygularlar. Önceden yapılan çalışmaları inceleyerek çok ince bir şekilde düşünür ve tek döngülü ile çift döngülü öğrenme modelini örnek alan çalışmaları inceler. Öğrenmeyi öğrenebilmek için yeni stratejiler ve politikalar geliştirip tüm örgütler ve çalışanlarına ulaştırmayı sağlar. Böylelikle öğrenmeyi öğrenme aşaması oluşmuş olur (Argyris ve Schön, 1978, s. 26-27).

Öğrenmeyi öğrenme aşamasında başarılı olan örgütler ortaya çıkan hataların yok edilmesi için tek döngülü öğrenme ya da çift döngülü öğrenmeye başvuran çalışan ve örgütler başvurmayanlara göre gözle görülebilir bir başarı ortaya çıkar. Buna dayanarak hataları çözümlemeyi en iyi yapan model öğrenmeyi öğrenme modelidir. Örgütler içerisinde öğrenmeyi nasıl ve hangi durumlarda öğreneceklerini bilmeleri ve çalışmalar sonucu ortaya çıkan hataların neden ve hangi kaynaklar sebebiyle ortaya

çıkıldığını belirleyebilmek ve bu ortaya çıkan hataların köklü olarak nasıl bir şekilde çözümleneceğini belirlemek çalışma boyunca kolaylıklar sağlayacaktır. Böylelikle hataların çözümlenmesi çok aşırı yorulmadan ve kolaylıkla hataları yok etme işlemi gerçekleşmiş olacaktır (Argyris ve Schön, 1978, s. 26-27).

3.10.2. Fiol ve Lyles Modeli

Fiol ve Lyles örgütsel öğrenmeyi çalışmalar sonucu elde edilen çok bilgiler ve veriler ile birlikte bu bilgi ve anlayışları uygulamaya koyup harekete geçirme süreçleri olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılar da öğrenmeyi düşük düzeyli öğrenme ve yüksek düzeyli öğrenim diye ikiye ayırmışlardır (Fiol, 1985, s. 803).

3.10.2.1 Düşük Düzeyli Öğrenme

Düşük düzeyli öğrenim devamlı olanı önemser. Her zaman rutin olmayı tercih eder. Temel belirlenmiş örgütsel bilgileri ve düzenlemeyi önemsemez. Öncesinde kuralları ve stratejileri belirlenmiş örgütlerin yapılarında tekrarlar sonucu ortaya çıkar.

- Uzun vadede neler yapılacağını değil kısa vadeli düşünen öğrenme düzeyidir.
- Tekrarlar çok önemlidir. Bunlar sonucunda oluşur.
- Çalışmalar sonucunda davranış ve hallerde değişimler görülür.
- Derinlere inmeden bilgilerin yüzeysel kısmı ile ilgilenir.
- Diğer öğrenme modelleri gibi kalıcı değil kısa vadeli öğrenme modelidir (Fiol, 1985, s. 804).

Düşük düzeyli öğrenme modelinde organizasyonların var olan temel değerlerine karışmaz ve değişime gitmeyi düşünmez. Sadece yapılan çalışmalar üzerinde hareketler ile ilgili düzeltmeler yaparlar. Buna dayanarak Argyris ve Schön ‘ün geliştirdikleri ve tüm herkese duyurdukları tek döngülü öğrenme modeli ile benzerlik göstermektedir (Fiol, 1985, s. 804).

3.10.2.2.Yüksek Düzeyli Öğrenme

Örgütlerin ve çalışanların yüksek düzeyli çalışmalarındaki sezgileri ve olayları kavrayabilme kabiliyetleri sayesinde meydana gelen değişimlere yüksek düzeyli öğrenme denilir. Gerçekleşen olaylardan ziyade örgütlerin var olan norm ve değerlerinde ve varsayımlar üzerinde daha iyiye doğru çalışmaları ile Argyris ve

Schön ‘ün modelindeki çift döngülü öğrenmeyle aynı özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Fiol, 1985, s. 805).

Yüksek düzeyli öğrenme düşük düzeyli öğrenmeye göre farklılıklarını şöyle sıralayabiliriz:

- Daha karmaşık konular üzerine çalışır. Açık ve anlaşılır şekilde değildir.
- Çalışmalarda belirlenmiş fiiller ya da davranışlardan değil de örgütlerin ve çalışanların önceden belirledikleri temel norm ve değerlerinde, önceden oluşmuş tekrarlardan ve varsayımları değiştirmeyi düşünen öğrenme modelidir.
- Tüm çalışan ve örgütleri üzerine çalışmalarını yapar.
- Yüksek düzeyli öğrenme modeli, düşük düzeyli öğrenme modeline göre bilişsel süreçlerden daha fazla yararlanır.
- Örgütler ve çalışanların üzerinde bıraktıkları etki daha uzun sürelidir.

3.10.3. Senge Modeli

Senge eskiden günümüze kadar gelip geçen insanların öğrenmek için geldiklerini ve öğrenen örgütler ile çalışanlarında öğrenmeyi, çevresel etkiler sonucu meydana gelen değişikliklere uyum sağlama anlamında uyumlu öğrenme ile oluşan değişikliklere karşı koyabilmek amacıyla yaşadığımız hayatta yeni bakış açılarını getirmek anlamında üretici öğrenme modeli diye iki başlık altında ele almıştır (Senge, 1996).

3.10.3.1. Uyum Sağlayıcı Öğrenme

Uyumlu öğrenme ismi üzerinde olduğu gibi örgütlerin içinde olmadığı çalışma ve olaylarda meydana gelen değişimlere ayak uydurma diye tanımlanmıştır. Çalışan kişilerin var olan olaylara karşı verdikleri çözümleme ve problemlerin ortadan kaldırılması anlayışı mevcuttur. Bu ortada olan problemleri sorgulamaya gidilmez. Varsayımlar ile de sorgulama mümkün değildir. Ortada görünen problemlerin asıl nedeni varsayımlar ile ilgili olmadığını söyler.

Senge ‘ ye göre öğrenen örgütler ve çalışanlarda uyumun çok önemli olduğunu çalışmalarında önemini belirtmek gerektiğini söylemiştir. Görünen sorunların sadece yüzeysel olarak ele alınması ve çözüme kavuşturmanın birinci seviye öğrenme olduğunu ve tek başına örgütler ile çalışan bireylerin öğrenmesi için yeterli olmadığı ifade etmiştir (Senge, 1996).

3.10.3.2. Üretici Öğrenme

Üretici öğrenme, isminden anlaşıldığı üzere üreten yeni şeyler ortaya çıkaran öğrenme modelidir. Uyumlu öğrenmeden farklı olarak, günümüzdeki yaşıntımızda yeni ve olmayan bir bakış açısıyla bakmayı ve tabi problemlerin çözümünde rol oynayan sistemsal çalışmaları unutmamak gerektiğini ifade eder. Üretici öğrenme;

Çalışmalarda görülen problemlerin neden ortaya çıktığını araştırır ve bu nedenleri sorgular.

-Problemlerin ortaya çıkarılmasını ve tanımlanmasının yapılmasını sağlar.

-Bu problemlerin çözümlenmesinde uygun yöntemi belirleyip çözüme kavuşturur.

-Örgütlerin ve içerisinde çalışan kişilerin çevresel ortamlarında gözlemlenen değişimler ile birlikte çalışmaları ile ortak edip kıyasıya çalışılan rekabet ortamında örgütler için büyük bir öneme sahiptir.

3.11.Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenme genel olarak incelemeler yapıldığında çalışmalarda hangi konuların öğrenmeye çalışıldığını konuların önemli olduğu ve direk o konuya odaklı geniş bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Genel olarak yapılan araştırmalarda örgütsel öğrenme ile ilgili öğrenme yaklaşımı olarak iki temel kavram ön plana çıkmıştır. Bunlar davranışsal yaklaşım ve bilişsel yaklaşım olarak tanımlanmıştır.

Öğrenme kavramında yapılan araştırmalar sonucu çoğu araştırmacı davranışsal yaklaşım için; herkesin bu yaklaşımı kullanması gerektiğini söylerken, az sayıda araştırmacı da sadece düşünme için gerekli olabilecek bilişsel yaklaşımı ortaya çıkacak farklılıklar için başvurulabileceğini söylemişlerdir (Garvin, 1993, s. 80).

Çalışmalar boyunca ilerleyen süreçler içerisinde insanların hepsinin farklı kişilik özelliklere sahip olması bireysel anlamda öğrenmeleri için de aynı şekilde farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar da örgütsel öğrenme esnasında yapılan tüm çalışmaları ve öğrenmeleri de etkilemektedir. Buna dayanarak süreçlerde başarılı bir şekilde yönetilmesi de örgütlerin ve çalışan bireylerin gelişiminde katkı sağlar ve aynı zamanda öğrenme azmini, bireylerin öğrenmeye ihtiyaç duydukları kapasitelerini yükselterek hangi şartlarda olursa olsun öğrenme için her türlü fedakârlıkları yapıp

öğrenme kavramını gerçekleştirmiş olur. Bu süreçler başka kaynaklarda örgütsel öğrenme olduğu zamanlarda örgütler ve çalışanların sosyal ilişkilerinin ilerlemesiyle oluştuğunu ifade etmektedirler. Bu çalışmalarda genellikle kişiler ve oluşturdukları gruplar ile yaşadığı tüm süreçlerin birbiriyle bağlantılı olarak yaptığı etkileşimler aynı zamanda örgütsel öğrenme kavramını da hem performans olarak, hem de öğrenme tarzını geliştirdiğini söylemişlerdir. Davranışsal yaklaşım da süreçlerin etkinliğinden bahsetmiş ve süreç yaklaşımını önemsemiştir. Süreçlerde şöyle bir ifade kullanılmıştır: örgütler ve çalışanları sınırlılıklarına bağlı olarak bilgilerin alış verisinde de sınırlı bir şekilde devam ettirmektedirler. Buna dayanarak örgütlerin var olmasında davranışsal ve bilişsel anlamda ortaya çıkardıkları yetenekleri sayesinde öğrenme meydana gelmektedir. Kişilerin bireysel öğrenmeleri aynı zamanda örgütsel öğrenme için de önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Sonrasında ise bu çalışmaların süreçleri boyunca bireysel öğrenmelerin bilişsel düzeye büyük destekler verdiğini ortaya çıkarmıştır (Bailey, 2007, s. 1093).

3.11.1. Davranışsal Bakış Açısı

Davranışsal yaklaşım en genel tanımıyla; öğrenme zamanlarında organizasyonların daimi olmasını sağlayacak çalışanları ile örgütler arasında uyum sağlayıcı rolünü üstlenen yaklaşım diye açıklanabilir. Örgütsel anlamda davranışsal yaklaşımlar organizasyonun genel yapısı ve çevresel etkenlerden esinlenerek farklı oldukları noktaların arasındaki bağlantıları inceler. Davranışsal anlayış daima organizasyon ve örgütlerin her gün sistemsel anlamda çıkış yerleri ile hem kendi yaptıkları çalışmalar hem de diğer grupların yaptıkları çalışmalardan gördükleri tecrübelerle tepkilerini ortaya koyarak günlük yapılan işlerin ve sistemsel kaynaklı ortaya çıkan farklılıkların birbiriyle bağlantı içinde olduğunu söylemiştir. Bu yaklaşımda şeffaf olarak yürütülen çalışmalarda başarılı olmak çevresel etkenlere bağlı oluşan farklılıklarda olduğunu söylemişlerdir. Bunu başka bir araştırmada örgütlerin tecrübelerinden faydalanarak öğrenen uyum gösteren rasyonel sistem diye tanımlamışlardır. Böyle durumlarda organizasyonların sağladıkları geri bildirimler sayesinde davranışlarda gözle görülebilir farklılıklar meydana çıkmaktadır (Koç, 2009, s. 156).

March ve Simon ise davranışsal yaklaşım ifadeleri için organizasyon öğrenmeleri sayesinde mekanik olarak uyarıcı etkiye tepki verme sonucunda yapılan programların uyarlanıp ortaya çıkarılması diye açıklamıştır. Tüm organizasyonlar tekrar gördükleri

davranışlarını karar verme aşamasında deneme yapılmasını ve sonucunda ise daha üst düzey, biraz karışık ve düzenleyici tepki gruplarının var olan performansını daha da ileriye doğru taşıdığını açıklamışlardır. Özellikle uyarıcı verip karşılaşılan tepkisel etkilere dikkat çekmişlerdir (Koç, 2009, s. 156)

Yine başka bir araştırmada bir önceki Marc ve Simon ‘un açıkladığı bilgilere paralel olarak March: Organizasyon öğrenme aynı zamanda çevresel etkenlere bağlı olarak hızlı gerçekleşen değişimler sayesinde harekete geçilmesi gerektiğini eklemiştir. Sisteme bağlı, kontrol etmekte zorlanılan, çevresel ya da herhangi bir dış unsura bağlı olarak faaliyetlerin durdurulması ya da ortaya çıkan beklenmeyen olumsuz bir durum da uyarlamayı zorunlu hale getirip uygulamaya konulması gerektiğini ifade etmiştir. Örgütlerin belirlenmiş iç kararlarını verecek etkenleri ve belirlenen yasaları olması gerektiğini söylerler. Dış etkenlere bağlı olarak istenilmeyen davranış değişikliklerinin ve sistemsal süreçlerde karar veren mercilerinin her birisi ayrı ayrı olacak şekilde sistemsal sürecin farklılaşmasını sağlamaktadır. İşlerini göremez hale gelen organizasyon ve gruplar verdikleri kararlara bağlı olarak oluşturdukları tepkilerinin bir araya gelmesiyle bellek kavramını ortaya çıkararak gerekli olan öğrenmeleri böylelikle yapabilmektedirler (Koç, 2009, s. 156).

Davranışsal yaklaşımda yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi; hal ve hareketlerinin tekrarı söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Bu tekrar edilen davranışlar zamanla oturtulmuş tepkiler sayesinde farklı şekillerde ve değişik uyarıcıların etki etme düzeylerini de alt seviyelere düşürebilmektedirler. Bu anlamda tekrar eden davranışların öncesinden denetlenme ihtiyacı olmadan ekonomik anlamda özellikleri belirlenip önemsenmelidir. Bu tekrarlanan davranışlar aynı zamanda verilebilecek tepkilerin sayılarında bir azalma olması nedeniyle ve bilinen tek bir yoldan ilerlemenin gerçekleştirilmesi örgütler ve çalışanlarını atalet(inertia) kavramıyla karşı karşıya getirmektedir (Leroy ve Ramanantsoa ,1997, s. 874).

Öğrenme için; tekrar eden hal ve hareketler ile uygulama çeşitlerinin ortaya çıkan olaylara çok önem verdikleri birer kavram olmaları nedeniyle diğer yapılan araştırmalarda incelendiğinde aynı şekilde desteklediği görülmektedir (Leroy ve Ramanantsoa, 1997, s. 874).

3.11.2. Bilişsel Bakış Açısı

Davranış yaklaşımından tamamen farklı bir biçimde ortaya çıkan bilişsel yaklaşım öğrenmelerde yapılan çalışmalarda nasıl bir şekilde karışık bulunmasına önemseyerek ortaya çıkan öğrenme ile ilgili yaklaşımdır. Başka bir çalışmada ise bilişsel yaklaşım; çalışan bireyler ile örgütlerin bilgilenme seviyelerindeki farklılıkları ve kişilerin hatta organizasyonların hal ve hareketleri ile davranış biçimleri arasındaki farklılıkları başka bir düşünmesi diye tanımlanmıştır.

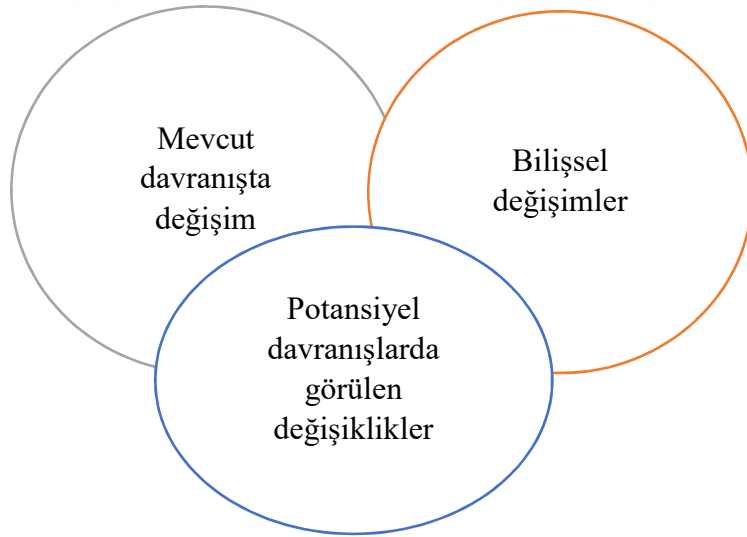
Yapılan çalışmalarda deneme-yanılma ve tecrübe yöntemleri kullanılarak öğrenme düzeylerinin davranışçı bakış açısıyla bir uyum içerisinde olduğunu söylemişlerdir. Gerçek öğrenme bilişsel yaklaşım yardımıyla gerçekçi hale dönüşmektedir. Bilişsel yaklaşım biçiminde öğrenme ile ilgili sorular sorulduğunda, öğrenmeyi; tüm aşamalar sonucu ortaya çıkan her şey diye tanımlamışlardır. Bu aşamalar sonucu meydana gelen değişiklikler ise ürünler gibi değerlendirilmesi yapılmalıdır (Leroy ve Ramanantsoa, 1997, s. 874-875).

Davranışsal ve bilişsel bakış açılarının ayrılıkları ile öğrenme seviyeleri ayrılıkları da ortaya çıkartıyor ve bu ortaya çıkan kavramları da yüzeysel veya derin öğrenme isimleriyle tanımlamaktadır. Öğrenme kavramını tüm her şey ilgilendirmez. Daha çok beklenen performanslarının düzeyi ve içinde bulunan duruma uyum göstermeme en önemli noktalar. Bu durumda organizasyonun olması gereken amaçlara ulaşamaması durumunda tecrübelendikten sonra daha güncel yeni çıkmış çözüm yolları arayışına gidilir. Bundan kaynaklanarak organizasyon öğrenme belirlendikten sonra uyum sağlamak için çalışıp gerekli uyumlar sağlandıktan sonra organizasyonun normal bir şekilde yapması gereken işlerin devam edilmesi diye tanımlanmaktadır (Leroy ve Ramanantsoa, 1997, s. 874-875).

Bilişsel yaklaşım biçimi incelendiğinde hal ve hareketlerde görülen değişikliklerin ortaya çıkması tamamen bilişsel farklılıklar ile olmaktadır. Başka bir kaynakta ise bilişsel öğrenme ile ilgili öğrenme ile genelde bu aşamalara ve davranışların tamamına farklılıklar getirebileceğini ifade etmişlerdir. Hal ve hareketler de bazen bu bilişsel yapılardaki farklılaşmanın sebebi olabilir (Leroy ve Ramanantsoa, 1997, s. 875).

Tsang (1997, 76) 'a göre örgütsel öğrenme; örgüt ve çalışanlarının geçmişteki yaşantılarından bazı önemli noktaları çıkararak bu çıkarımlarını oluşacak davranışları

yönetebilecek daimi olacak kural ve yasalara dönüştürmek diye tanımlamıştır. Bir başka tanımlamada ise örgütsel öğrenme; son model ve güncel bilgiler ve anlayışlar ile var olan davranış biçimlerini daha da iyiye doğru geliştirmek tanımlaması ise daha çok potansiyel davranış oluşturma çerçevesinde ele alınabilir. Buradan da görüldüğü gibi Tsang örgütsel öğrenme ile ilgili açıklamalarda bulunurken bilişsel, potansiyel davranışlarda değişiklikler ve var olan davranış biçimlerinde farklılıklar şeklinde ele almaktadır. Davranışsal yaklaşım açıkladığımız gibi; genellikle çevresel etkenlere bağlı olarak meydana gelen davranış değişiklikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Davranışsal yönden inceltilirse; organizasyonların farklı çevresel etkenlere bağlı olarak verdikleri etki –tepkiler sonucu ortaya çıkan tüm sistemsel ya da daimi var olan kurallar organizasyon öğrenmesini benimsemektedirler. Başka araştırmalarda ise yine tüm herkesi kapsayan olumlu bir süreç yaklaşımının, davranışsal yaklaşımın bilişsel süreçlerinin ilerlemesi sonucu ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Tsang, 1997, s. 76-77).



Şekil. 8. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Kaynak: (Tsang, 1997, s. 77).

3.12.Örgütsel Öğrenmenin Oluşumunu Etkileyen Bağlamsal Faktörler

Örgütsel öğrenmenin oluşumunda pek çok kavram etkilidir. Bunların bazıları aşağıda kısaca açıklanacaktır:

İlk olarak kültür kavramı, organizasyonlar içerisinde özgürce düşünme biçimlerinin oluşmasında ve kalıplaşmış rutine dönüşmüş davranış şekillerinin ortaya çıkmasında etkisini gösterir. Uğurlu (2011) ‘ya göre örgütlerin kültür anlayışları paylaşılan her türlü şeyin kıymetini, düşüncelerini ve organizasyonun etkinliklerinden etkilenecek olması gereken norm türleri diye açıklamıştır. Organizasyonlar ve içerisinde bulunan bireylerin değişimleri ya da öğrenmeleri organizasyonların normlarında ya da inandıkları düzeyde tekrar bir yapı oluşturmak yoluna gidilir (Shrivastava, 1983, s. 8). , (Fiol, 1985, s. 804-805).

Kültürlerde oluşan öğrenme kavramının sahip olduğu organizasyonların katılım zorunluluğu, dengeleri sağlayan olması, misyonun oluşturulup örnek teşkil etmesi ve uyum göstermede sıkıntılar yaşanmaması kültürel etkilerde olması gereken dört önemli kavramdır (Denison, 1995, s. 204).

Organizasyonun etkili şekilde çalışmalarını sürdürebilmesi için;

*Esnek olması gerekir.

*Uyum sağlama zorunluluğu vardır.

*Ortak bir şekilde hareket edip bilgi alış verişinde bulunulmalıdır.

*Sorumluluğun kendilerinde olduğunu unutmamaları gerekir.

*Belirlenen vizyon ve amaçlar doğrultusunda çalışmalı ve misyonunu da oluşturup bu çerçevede çalışmalarını sürdürmesi gerekir.

Strateji kavramı da örgütsel öğrenme oluşumunda çok etkilidir. Çalışan ve örgütler belirledikleri stratejileri ne kadar güçlü olursa o derecede başarılı olma olasılığı artar. Çalışmalarında kendilerinde olmayan farklı algılar ve teoriler bütünüdür (Leskovar, 2007, s. 533).

Stratejik konum ne kadar iyi ve başarılı olursa aynı derecede öğrenme isteği de o kadar güçlü ve başarılı olabilmektedir. Konulan tüm hedef ve amaçlara ulaşmak için

alışmalar boyunca yapılan tüm çalışmalara strateji, bu planlamalara da stratejik planlar denilir. Strateji ğrenme için çok önemlidir. alışmalar boyunca izlenecek yolların belirlenmesi, gerekli tespitlerin yapılıp yorumlandıktan sonra yeni, işe yarar bilgilerin ortaya çıkarılması ve karar verme aşamasında da aynı şekilde stratejinin olması çok önem taşımaktadır (Fiol, 1985, s. 805).

Yapısal kavramın öğrenmenin oluşumuna etkisine bakarsak; organizasyon yapıları birbirleriyle bağlantılı bir şekilde çalıştıklarında mekanik ve organik organizasyon yapılarının farklılığı ile karşılaşılır. Organik yapılar genellikle biçimsel olmayan, açık ve anlaşılır, bireyler ve durumlar üzerine yetkileri verirken; mekanik organizasyon bürokrasi ağırlıklı, katı ve sert bir şekilde, sınırı belli olan ve kanunlara göre çalışmalarını sürdürür (Uğurlu, 2011, s. 5).

ğrenme eşitlerinin belirlenip oluşum aşamasında organizasyonun yapısı çok önemli bir köprü görevi görmektedir. Bu yapı unsurunun öğrenme kavramının ortaya çıkmasında rolü büyüktür. Örgütlerin ve çalışan bireylerin çalışmalarında dikkat etmesi gerekir (Fiol, 1985, s. 805).

Son olarak öğrenme için bir başka önemli kavram da çevresel faktörlerin varlığıdır. Organizasyon ile bağlantılı olarak çevresel faktörler öğrenme kavramı için büyük bir önem arz etmektedir. Bu evresel faktörler eğer kötü ise aynı şekilde öğrenme için de baya bir zorlu süreç olacaktır. ğrenme değişiklikler sonucu ve rutin işler sonucunda meydana gelmektedir. Organizasyon çalışmalarda olumlu etkilenirse öğrenebilme daha kolay ama çalışmalarda olumsuz birçok durum olması aynı zamanda öğrenebilmeyi de güçleştirmektedir (Uğurlu, 2011, s. 6).

3.13. Örgütsel ğrenmeyi Kolaylaştıracak Unsurlar

Örgütler başarılı bir yol izlemek için öğrenmeyi kolaylaştıracak ve hızlandıracak yollar izlemeleri gerekir. Genel olarak üç unsur örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Bunlar teknolojik, evre ve yapıdan oluşmaktadır (Töremen, 2001, s. 61).

Teknolojik olarak; Genelde olumlu yönde etkiler. Daha çok bilgilendirmeyi sağlar. Bilgisayar, telefon ve diğer tüm teknolojik aletler sayesinde gizli bilgilerin ortaya çıkmasını ve daha çok bilgi sahibi olmasını sağlar.

Çevre olarak; başarılı sonuçlar elden örgütler kendilerini motive edecek, rekabet ortamında yeniliğe açık güvenilir ortamlar oluşturulmalıdır. Rekabetler sonucu performansların karşılaştırılması ve sonucunda öğrenme ortaya çıkar.

Yapı olarak; mekanik yapı yerine doğal ve esnek yapıyı tercih eden örgütler daha başarılı olurlar.

Bu unsurlar sayesinde örgütsel öğrenme daha kolay ve hızlı gerçekleşmektedir. Bunları önemseyen örgütler daha başarılı sonuçlar elde edecektir (Töremen, 2001, s. 61).

Yukarıda da açıklandığı gibi öğrenmeyi etkileyen çok fazla unsur mevcuttur. Fiol ve Lyles (1985) örgütler ile bağlantılı olacak şekilde öğrenmeyi etkileyen unsurları öğrenme odaklı kültürel değerler, esneklik sağlayacak stratejiler, var olan algıların gelişmesini sağlayan yapılar ve çevresel faktörler diye açıklamışlardır (Fiol, 1985, s. 806-807).

Dodgson (1993) ,araştırdığı çalışması olan sosyal öğrenim modelinde, bireylerin tek başına kendilerini veya içinde bulunduğu çevresel etkilerden oluşmadığını, kişilerin hem kendileri hem de dış çevresiyle etkileşim sağlayarak bunların sonucunda öğrenme oluştuğunu ifade etmiştir (Dodgson, 1993).

3.14. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Ve Engelleyen Faktörler

Genel olarak örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen faktörleri aşağıda tablo.5'te belirtilmiştir. Örgüt çalışanları öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen faktörleri her çalışmalarında göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Daha başarılı sonuçlar elde etmek istiyorlarsa örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörleri daha çok kullanmayı ve gelişimini engelleyen faktörlerden de uzak durmaları gerekmektedir. Kısaca söylemek gerekirse hangi örgüt ve çalışanları en iyi konuma getirmek istiyorlarsa bunlara azami dikkat edip çalışmalarını ona göre şekillendirmelidir (Yazıcı, 2001, s. 139). , (Koç, 2009, s. 63).

Tablo. 5. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren –Engelleyen Faktörler

GELİŞTİREN FAKTÖRLER	ENGELLEYEN FAKTÖRLER	
Örgütlerin Vizyonlarının Açıklanması	Konum ve Bireysel Kimlik Anlayışı	
Öğrenmeye Yardımcı Olan Örgüt Kültürünün Belirlenmesi	Çalışanların Yönetime Katılmaması	
İç ve dış Çevresel Faktörlere Önem Verme	Bilginin Paylaşılmasısı	
Öğrenmeyi Destekleyen Teknolojilerin Kullanılması	Değişime Olan Direnç	
Katılımcı Yönetim Anlayışı	Sorumluluk Üstlenme Endişesi	
Esneklik Sağlayan Stratejilerin Belirlenmesi	Düşmanı Dışarıda Arama Anlayışı	
Buluşçuluğa ve Farklı Bakış Açısına Değer Veren Esnek Örgütler	Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı	
Örgütsel Hafızanın Göz Önünde Bulundurulması	Yavaş Değişimlerin Önemsenmemesi	
Geçmişle ilgili alışkanlıkların bırakılması	Tecrübeyle Öğrenme Hayali	
Olaylara ve sorunlara bağlı kalmama	Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar	
Yönetimin gerektirdiği ölçüde desteği vermek	Geçmişin Başarılarına Sığınma Alışkanlığı	

Ekip olarak birbiriyle bağlantılı olma	Üst Yönetimin Gereken Desteği	Vermemesi
--	-------------------------------	-----------

Kaynak: (Koç, 2009, s. 63). , (Yazıcı, 2001, s. 139).

3.15.Örgütsel Öğrenme Ve Sağlık Kurumları

Günümüzde geçmişe göre çalışan insanların kabiliyet, donanımlarını ve sahip olduğu en taze ve güvenilir bilgileri çalıştığı örgüt ve gruplar için kullanıldığının görülmesi aslında örgütlerin belirlediği amaç ve hedeflere doğru ilerlemenin önemini ve gerçekliğini ortaya koyması yönüyle ayrılmaktadır. Bu belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için örgütsel öğrenme yöntemine başvurulmalıdır. Örgütsel öğrenme olmalı, ama tek başına da her zaman yeterli olmayabilir. Çünkü insanlar çalıştıkları kurumdan gördükleri ve hissettikleri destek karşısında yaptıkları işlerinde de ve yaşam kalitesinin iyileşmesinde doğrudan etkilidir. Aynı şekilde sağlık kurumlarında da örgütsel öğrenme çok önemlidir. Çalışan sağlık mensubu üyeleri arkalarında üst makamlardan destek ve değeri hissetmeleri yapacakları işlerinde daha başarılı ve önemseme olacaktır (Eisenberger ve diğ., 1986, s. 500-503).

Sağlık çalışanları yaptıkları çalışmalar sonucu yeterli ölçüde değer ve önemsenme görmemeleri durumunda kendilerinden gereken performansı veremeyecek duruma düşerler. Ekip içinde iletişim kopukluğu ve bilgiler ile deneyimler paylaşılmayacak konuma gelir. Bunların sonucunda ise yeterli ve donanıma sahip personel azalır. Sağlık çalışanları arasında rekabet ortadan kalkar ve yenilikçi sağlık çalışanları yetiştirilmesinde sıkıntılar yaşanır. Yeterli bilgiye sahip olmayan sağlık çalışanları hata ve yanlış işlemler yapmaya müsaittir. Bu nedenle tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık gruplarında da bilginin önemsenmesi sonucu örgütsel öğrenmeyi zorunlu hale getirmektedir. Üst makamın sağlık çalışanlarına verdiği kurumsal çabalar aynı zamanda örgütsel öğrenmenin hem değerini hem de önemini ortaya çıkarmaktadır (Akdemir ve Çukacı, 2005, s. 1174-1178).

Rekabet ortamı ve yeniliğe açık olan çalışanlar örgütlerin ve grupların örgütsel öğrenmeye başvurmasında çok önemli bir yere sahiptir. Buna dayanarak yönetimin çalışanlara bilgi sahibi olmaları için toplantılar ve eğitimler yapması tüm çalışanların kendini daha bilgili, donanımlı ve önemsendiğini hissedecek. İyi ilişkiler iyi bir

iletişim için çok önemli bir yere sahiptir. Böylelikle bilgili, tecrübeli ve işini severek yapan sağlık çalışanları ile çalışma imkânları ortaya çıkacaktır (Silbert, 2005, s. 5-9).

Sağlık kurumlarının genelinde daha etkili bir hizmet verebilmek ve tecrübeli elemanlara sahip olmak için; yeni ve güncel yapılara ihtiyaç vardır. Bu yapılan değişimlere ayak uydurmak için tüm sağlık kurumlarının daha uyum sağlayacak şekilde davranmayı, daha esnek bir şekilde çalışmaya ve örgütsel öğrenmeye sahip ve ihtiyaç hisseden çalışanlara sahip olunur. Tüm alışan sağlık çalışanlarının günümüz gelişen teknolojik ve tıpta gelişen ve değişen yenilikleri izleyen ve st makamın da sağlık çalışanlarını bu konuda desteklemeleri çalışanlar için de çok önemlidir (Yılmaz, 2005, s. 50).

Yapılan ğrenme için destekler sayesinde sağlık çalışanlarının performansında artış olabilir. Bu destekler ile çalışanların güven duygusu gelişir. Çalışma esnasında stresle kolay başa çıkar ve çalışmasında etkili ve donanımlı olarak çalışır. Yapılan araştırmalarda bir diğer önemli konu ise çalışanlara değerli hissettirecek ve önemsendiğini görmesi ekstra işine motive olmayı ve kuruma olan bağlılıkları da artacaktır. Yanlış anlaşılmaların önüne geçilmesi için yapılan tüm destekler açık ve anlaşılır bir şekilde doğru ifadelerle anlatılmalıdır (Khurram, 2009, s. 7).

Daha önce de belirtildiği gibi eğer ki bir çalışmada çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissettirecek hamleler yapma, fikirlerinin toplantı veya eğitimlerde önemsenmesi onları hem daha güçlü kılar, hem de daha etkili olup kurum yararına ne gerekiyorsa en iyisini yapmaya çalışırlar. Böylelikle hem ekipler arası iletişim gelişir. Sonra da kurum içerisinde güzel bir hava yakalanmış olur. Birlikte ekip ruhuyla güzel çalışmalar yapılır. Aynı şekilde yeterli desteği bulmayan sağlık çalışanları işini severek değil mecburi hissedip çalışmasını sürdürür. Bu şekilde de ileride mutsuz, işini sevmeyen ve yaşam kalitesi düşük sağlık çalışanları ortaya çıkar ve ilk fırsatta yer değişikliği ya da il değişikliği şeklinde neticeleri beraberinde getirir (Eisenberger ve diğ. 1986, s. 500-503).

Hastanelerde yapılan örgütsel öğrenme destekleri ile ilgili değiş –tokuş teorisi de şöyle ele almıştır: alışan sağlık çalışanın ekipten diğer arkadaşına yardım etmesi ya da bilmesi gereken bir şeyi öğretmesi olumlu hareketlerde bulunduğu için aynı şekilde de karşı taraftan da olumlu hareketler bekler. Bu değiş –tokuş edilen kavramlar kişisel

olarak; para, bilgi alış –verişi ya da işinde yardımcı olma, duygusal olarak ise; saygı ve sevgi çerçevesinde çalışmak diye örnekler verilebilir (Blau, 1964, s. 352).

Hastaneler genel olarak profesyonel, işinin uzmanı sağlık çalışanlarının bulunduğu yoğun emek gerektiren ve ekip halinde bir bütün olarak hizmet veren kurumlardır. Sağlık DSÖ' ye göre "Tam bir iyilik hali " diye tanımlanmaktadır. İnsanların kritik ve yaşamsal olarak büyük öneme sahip sağlık; toplumda da çok ehemmiyetli bir hizmet grubudur. Aynı şekilde sağlık çalışanlarının da yaptığı hizmetleri topluma iletmesinde çok önemli bir konumdadır. Örgütsel öğrenme ve eğitimlerin yapıldığı, ekip halinde çalışmanın olduğu, eksikliklerin birlikte bir bütün halinde tamamlandığı sağlık çalışanları grubu hizmet sunmada da daha iyi olacaktır. Bu sayede kuruma olan bağlılık artar, severek işini yapan sağlık ekibi oluşturulmuş olur. Tüm yapılan destekler işin iyi bir şekilde idare edilmesine ve zamanında müdahale edecek sağlık çalışanı grubu oluşturulmuş olur. Tam tersine destek olmazsa hizmet kalitesi düşecek, hastalara gerekli değer verilmeyip önemli olacak bir yer de gözden kaçırılabilir hale gelecektir. Kısaca sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme ile iç içe olması gerekir. Donanımlı ve yeterli bilgiye sahip, kurumun tüm destekleri sağlık çalışanlarına vermesi güçlü bir sağlık ekibini, bu ekip ise kaliteli sağlık hizmetini beraberinde getirecektir (Scott, 1994, s. 580-585).

Sonuç olarak hastanelerde örgütsel öğrenmenin etkili ve verimli bir şekilde yapılması için;

-Öğrenme kapasitesini olumsuz düzeyde etkileyecek alışılmış iş ve çalışmaların fazla ve çok yorucu olması,

-Az ve çalışanların istek ve düşünceleri açıkça alınmaması ile çalışanların anlamadığı noktalarda eksik kalmaları,

-Yenilikçi düşüncelerde ortaya çıkan tüm engellerin kaldırılması ve sağlık çalışanlarının yeterli desteği görmeleri çok önemli bir yere sahiptir.

-Tüm sağlık çalışanlarının görev tanımlamaları yapılmalı ve gerekli eğitimler zamanında ve sıkmadan destek şeklinde verilmelidir.

-Sağlık çalışanlarını olumsuz etkileyecek tüm sıkıntılar giderilmelidir. Çalışanlar arasında güzel ve etkili bir iletişim ağı olmalıdır.

-Varsa fikir ve görüş ayrılıkları eğitimlerle en iyi fikir tüm çalışanlara destekleyici olarak ortak düşünce ve fikirlere varılır.

Yapılan araştırmalarda da belirtildiği gibi hastane ve yönetiminin amaçladıkları başarıya ulaşmak için; yenilikçi sağlık hizmetlerine açık olup çalışanlarının her konuda desteklenmesi ile ortaya çıkacak ekip ruhu mücadelesiyle sağlanabilir. Örnek olarak; yeni başlayan bir sağlık çalışanı daha eski bir çalışana göre uygulamada daha az bilgilidir. Onun için yapılacak destek eğitimleri ve ekip ruhu ile çalışıp göreceği desteklerle eksikliğini kapatır ve daha donanımlı, bilgili çalışan haline gelir.

4.MESLEKİ AİDİYET KAVRAMI

4.1 Aidiyet Tanımı

İnsanların kendisini herhangi bir yere, bir coğrafi bölgeye, bir topluluğa, bir aileye, bir kültürel değerlere ve bir gelişim ve oluşuma veya bir mesleki değere ait olduğunu hissedebilir. İnsanlar düşündüğünde bir belli kesimlere, duygu ve düşüncelere veyahut yaşadığı yerle anılması diye tanımlayabileceği aidiyet kavramını Türk Dil Kurumu ise “İlişkinlik, İlgi, Ait olma ” diye tanımlanmıştır (TDK, 2018).

Genel olarak kelimenin kendisinden de anlaşılacağı üzere Aidiyet kavramı; Ait olma, ilişkili olma herhangi bir yere bağlılığı ifade eder. Tellefsen ve Thomas ise aidiyeti, değerli bir ikili ilişkiyi uzun dönem boyunca var etme çabası veya oraya ait olduğunu ve var olduğu sürece oraya bağlılığı ifade etmişlerdir (Tellefsen, 2005, s. 24).

Aidiyet kavramı dilimize Arapçadan girmiştir. İnsanların kendilerini topluluğun birer üyesi görmesi, yaşadığı iç dünyasındaki değişimlerin kabul görülmesi ve kendini güvende hissedebileceği herhangi bir gruba dâhil olma zorunluluğu aidiyet kavramına olan ihtiyacın doğmasına neden olmuştur. Aidiyet kavramı dolayısıyla insanlar kendilerini daha güvenilir hissetmektedirler. Örnek olarak bir sağlık çalışanının mesleğine olan aidiyet duygusu ve arkasında birilerinin olduğunu görebilmesi ve güveni hissetmesi mesleğine olan ilgisini ve duygu durumunu ortaya çıkarır. Aşağıdaki şekil.9’da görüldüğü gibi insanların ihtiyaçlarından bir tanesi de aidiyettir.



Şekil. 9. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Özkalp, 2010, s. 281).

İnsanların yaşamları boyunca fiziksel, toplumsal ve psikolojik desteklere ihtiyaç duyar. Her bir değer farklı zamanlarda ve olmazsa yaşamın olumsuz etkileneceği ihtiyaçlardır. Psikolojik olarak insanların psikolojik ihtiyaçlarında yaşadığı çevresi, sosyal olarak yaşantıları ve ikili ilişkilerine göre değerlendirilir. Her insanlarda farklı düzeylerde psikolojik destek ihtiyacı olur. Eskiden günümüze kadar gelen insanlarda farklı kültürel değerlere sahip olduğundan ve her insanın algı derecesi aynı olmaması nedeniyle ikili ilişkiler, özerklik ve yeterli olduğunu hissetmek en başta olması gereken psikolojik ihtiyaçlar arasında sayılabilir (Decı, 2000, s. 11).

Aidiyet kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde, kişilerin temel ve evrensel olarak ihtiyaçlarımız şeklinde açıklanmıştır. Bireyler aidiyet kavramını çok önemseyip ve ihtiyaçların bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir (Baumeister ve Leary, 1995, s. 497-501).

Kişilerde bir yere ait olma duygusuna sahip olmak düşüncesi duyguların başında yer alır. İnsanların ait olma duygusunun doyumuna ulaşması aynı zamanda yaşamdan zevk alma ve yaşam kalitesini yükseltip insanların yaşadığı çevre ile uyumlu olmasını sağlar. Aynı zamanda hayatını sürdürdüğü yaşam alanında yaşantılar sonucu gelecek kaygısı olmadan, beklentilerini düşünme ve kafasında canlandırabilme olanağını sağlar. Ait olma duygusuna sahip bireylerde kişilik olarak daha donanımlı, gelişimini tamamlamış ve olumsuz durumlar ortaya çıktığında onlarla etkili bir şekilde baş edebilme yeteneğine sahip olurlar. Bunlar gibi daha çok madde sıralanabilir. Ait olma duygusuna sahip bireylerin her anlamda daha güçlü oldukları ortaya konulmuştur (Trommsdorff, 1983, s. 341-345).

İnsanların güçlü olabilmeleri bir yandan da ait olma ihtiyacı ile ilişkilidir. Bundan dolayı sosyal olmayan bireyler ve tek başına kalmış kişilerde evlenip çoğalma, hayatta kalma mücadelesi ve yaşam sevinci azalmıştır. Sosyal olarak yalnız bırakılan bireylerde ait olma duygusu yok denecek kadar azdır. Kişilerin böylelikle yapmak istediklerini yerine getirmeme ve günlük hayatta yaptığı işlevleri bile yapamaz hale getirmektedir. Bu nedenle ait olma duygusu veya aidiyet kavramı insanların yaşantılarına doğrudan etki eden temel kavramdır. Aidiyet duygusuna sahip bireyler mesleki çalışmalarında da daha başarılı kişilerdir (Baumeister ve Diğ., 2007, s. 506-511).

Toplumlarda farklı kişilik ve kültürel değerle bir araya gelmiş insanlar, insanları yaşadığı yerlere bağlı kılar. Fakat aidiyet duygusuna sahip olmayan kişiler ise kendilerini hem çok güvensiz ve hem de bir yere ait olmadığını hissedip kötü bir şekilde hayatını idame ettirir (Duru, 2007, s. 85-87).

İnsanlar hem psikolojik, hem de fiziksel anlamda kendilerini güçlü hissetmeleri için bir yere ait olmalı ya da aidiyet duygusuna sahip olmalılardır (Hagerty ve Patusky, 1995, s. 9-13).

Yaşadığımız günlük hayatımızda insanlar hem mesleki olarak hem de çevresiyle ilgili pek çok etkileşim içinde kalmaktadır. Bu etkileşimlere maruz kalan bireylere bakıldığında bir aidiyet duygusunu barındırdığı, ait olma ve ailesi, iş arkadaşları, çevresi ve yaşadığı toplumda kabul görülmesi yüksek bir ait olma duygusuna sahip ve zorunlu bir ihtiyaç gibi görülmesini sağlar (Baumeister ve Leary, 1995, s. 497-501).

İnsanların günlük hayatta çok şeye ihtiyacı olabilir. Aidiyet duygusu sayesinde bu ihtiyaçların ne derecede karşılandığı görülür. İnsanlar artan teknolojik gelişimlerle birlikte tek başlarına var olabilmek yetmiyor aynı zamanda yaşam kalitesini nasıl daha iyiye götürebilirim diye düşünüyorlar. Yaşam kalitesi iyileşen bireyler başka gruplar ya da kişiler ile etkileşim içinde bulunup birlikte yakın olma bir yere ait olma duygusunu yaşamak isterler (Boeree, 2006, s. 1-4) .

Zaruri bir ihtiyaç gibi insanlarda olması gereken ait olma duygusu; bireyler, aileler ve tüm toplumlar için çok önemli bir yere sahiptir. Aidiyet duygusu birbiri ile ilişkili halinde olma ve sosyal olarak bağlılık halinde bulunma diye de açıklanabilir (Hill, 2006, s. 210-216).

İnsanların iyi olmaları aynı zamanda ait olma ihtiyacının tam da lazım olduğunda karşılanması ile ilgilidir. Ait olma duygusunun başarılı olma oranını belirleyebilmek için insanların ait olma duygularının karşılanması ve etkili bir şekilde hangi yöntemle kullanılacağına belirlenmesine bağlıdır. Ait olma duygusu sayesinde zor yaşam şartlarında tek başına da kalsa mücadele etme gücü ve aile içerisinde güveni ve aidiyet duygularını ortaya çıkarır. Kişilerin hem sosyal olarak hem de psikolojik olarak son derece iyi bir düzeyde olması aidiyet duygusuna sahip olma ile ilgilidir (Hagerty ve Diğ., 1996, s. 235-239).

İnsanlar yaşamlarında mutlu ve neşeli olarak genel anlamda iyi bir şekilde yaşama sahip olması için kişiler arası etkileşimler önemlidir. Bundan dolayı güçlü ve etkili iletişime sahip olacak bireyler, daha neşeli ve mutlu, başarılı, güçlü ve stresle başa çıkmada çok başarılı kişiler ortaya çıkar. Genel olarak görüldüğü gibi ait olma insanlarda çok etkili olumlu bir hava katıyor (Baumeister ve Leary, 1995, s. 497-501).

İnsanların kendilerini psikolojik ve fiziksel olarak iyi hissetmesi aidiyet duygusu ile olmaktadır. Bu aşamada insanların yaşadıkları sevgi, saygı, önemsenme hissi ve etkileşimleri aidiyet duygusu için çok önemli bir yere sahiptir. Genel olarak yapılan açıklamalarda da görüldüğü gibi aidiyet duygusuna sahip olmayan insanlarda hem fiziksel, hem de psikolojik anlamda olumsuz etkilenebiliyorlar. Herhangi bir yerden uzaklaştırma, istenilmeme, yabancılık hissettirme aidiyeti olumsuz etkileyen davranışlardan bazılarıdır. Bu olumsuzlukları yaşayan insanlar aynı zamanda kendilerini çok kötü hisseder ve uyum aşamasında büyük sıkıntılar yaşarlar (Baumeister ve Leary, 1995, s. 497-501).

Görüldüğü gibi aidiyet kavramı da farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bir yere bağlılık, belirli bir yere üyelik durumu, destek olma duygusu, kabul görülme ve topluluk duygusu olarak sayılabilir (Osterman, 2000, s. 323).

Bir başka araştırmacı aidiyet kavramını iki ana temel madde ve nesnel bir şekilde tanımlamıştır. Şu şekilde açıklamıştır:

1-)Hem kendisi için, hem de başkaları için çok önemli bir yere sahip bireyler, gruplar, ortamlar, nesneler, organizasyon ve maddi –manevi tüm her şeyin bireylere gereken değeri vermesidir.

2-)İnsanların başka insanlarla, gruplar ve nesnelerle, ortamlar ve belirli kuruluşlar ile çalışmalarında ahenk içinde çalışmalarını sürdürüp, maddi–manevi boyutlarını karşılıklı olarak birbirine iletmesi olarak tanımlamıştır (Hagerty, 1992, s. 172-177).

Aidiyet, bir yere ait olma tıpkı yemek, içmek vb. zaruri bir ihtiyaç olarak;

-Durum olarak duygusal bir yapıya sahip olma zorunluluğu olmalıdır.

-Sadece seçilen bazı kişilerde değil var olan ve olacak tüm bireyler için geçerli olmalıdır.

-Karşısına hangi zor derecede olumsuzluklar çıkarsa çıksın, hiçbir şekilde geri adım atmaz, ait olmak için elinden gelen her şeyi yapar.

-Bu zorunlu ihtiyaç olan aidiyet duygusundan mahrum kalan bireylerde uyumsal ve sonraki dönemlerde sağlık açısından problemlerin ortaya çıkabileceği söylenilmiştir.

-Çalışmalarda daha çok tatmin edici rolü sonrasında ortaya çıkan davranışların mekanik olarak görülmesiyle ortaya çıkar.

-Kişilerin diğer ihtiyaçları ile birlikte değil tek başına ortaya çıkar. Diğer tüm ihtiyaçlardan bağımsız bir şekilde hareket eder.

-Tüm bu süreçler de bilimsel olarak çalışmalarını sürdürür.

-Bireylerin kendi davranışlarında da çok etkili bir yapıya sahiptir. Var olan davranışları değiştirme gücüne sahiptir.

-Birden ortaya çıkan psikolojik etkiler karşısında daha güçlü ve fazla bir yapıya sahiptir (Baumeister ve Leary, 1995, s. 497-501).

Tüm insanlarda yaratılış itibariyle aidiyet ya da ait olma duygusu çok önemli bir yere sahip olduğunu farklı araştırmalarda, farklı araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Kişiler arasında oluşan iletişimlerde olması gereken temel öge olan aidiyet duygusu, insanların yaşadıkları çevresel faktörler sonucunda ortaya çıkan, kendilerini bu sayede algılayabilen genel bir sistem veya çevresel etkiler içerisinde hayatını devam etme yaşantısı olarak tanımlanmıştır (Duru, 2007, s. 85-89).

4.2.Mesleki Aidiyet Tanımı

Mesleki aidiyet kavramı 1940’lardan sonra ilk defa ortaya çıkmıştır, 1980’lerden sonra ise çalışmalarda ve iş yerlerinde kurumlara ve çalışan bireylere sağladığı faydalar üzerinden konuşulmaya başlanmıştır (Çakınberk, 2011, s. 98).Mesleki aidiyet kavramı 1950’den sonra Whyte ‘in sahip olduğu fikirleri esas almıştır (Gül, 2002, s. 37).

Çalışanların da aynı şekilde çalıştıkları yerlere karşı bir aidiyet duygusu olması gerekir. Mesleklerine olan genel bir tutum olarak açıklanabilir. Aidiyet her yerde olduğu gibi, mesleki olarak da önemli bir yere sahiptir. Meslekle ilgili ve çalışmalar boyunca tüm ortaya çıkan deneyimlerin hepsi ile bu deneyimlerin tümünün bir denge içerisinde çalışmalara devam edilmesi olarak açıklanabilir (Şimşek, 1999).

Aidiyet kavramı çok geniş bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere araştırmacılar değişik şekillerde tanımlamışlardır. Tüm tanımlarda da görüldüğü gibi mesleki olarak elde edilen kazanımların tümü bu tanımlamalar boyunca birer destek kaynağı olarak görülmektedir. Günlük yaşantımızda yaptığımız veya karşılaştığımız tüm davranışların ve çalışmaların mesleki aidiyete önemli bir destekçisi olduğu gözlemlenmektedir. Çalışmalarda gerçekleşen durumlara karşı inançlar işin bilimselliğini, duygularımız, yaşadığımız adrenalinler, karşımıza çıkan hislerimiz ise bu çalışmalarda duygusal kısmını ve son olarak da yaptığımız tüm aktif olma işlemleri ise hareket boyutunu oluşturmaktadır (Turhan, 1971, s. 243).

Bireylerin çalışma hayatları boyunca sahip olduğu ve kazandıkları tutum ve davranışlar, günlük yaşantımızda çalışmalarımız ve bu çalışmalar boyunca izlediğimiz yollar ile yaşadığımız tüm duygu durumlarının dışarıya çıkarılması diye belirtilmektedir (Dönmezer, 1982, s. 97).

Yukarıdaki maslow 'un ihtiyaçlar kuramı şeklinde de anlatıldığı gibi; bireylerin olması gereken temel ve güvenilir çevre ortamı sağlandıktan sonra başka kişiler ile iletişime geçmek ve onlarla konuşup kendilerini bir yere ait hissettirecek ait olma isteğini eyleme dönüştürmesi gereklidir. İnsanların temel, olması gereken ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer üst düzey ihtiyaçları da karşılanması ile çalışan insanlar hem daha güvenilir, hem de daha başarıya ulaştıracak çalışmalar yapar ve sağlıklı bir bünyesi olmuş olacaktır.

İnsanların aktif yaşantısında hayatlarına anlamlar katıp eğlenceli bir şekilde hayatlarını sürdürmeleri çalışmalarında başarıyı birlikte getirecektir. Bireylerin bu anlamları destek olarak başka yerlerden alıp yeteneklerini olduğundan daha fazla geliştirir. Bu yetenekleri de kültürüne, aile ve arkadaşlarına, sahip olduğu mesleğine ve toplumdaki diğer tüm şeylere olan aidiyet duygusu sayesinde olmaktadır (Mavili, 2014, s. 29-35).

Mesleki aidiyet kavramı ile ilgili başka çalışmada öne sürülen ve içerdiği üç unsur şöyledir:

- İçinde bulunan örgüte ait amaçları benimseme,

-Bu amaçlar için emek harcama,

-Bağlılığını yitirmeme (Özdevecioğlu, 2007, s. 4).

Ait olma ve bağlılık terimleri aynı kelimeler gibi görünmekte ve hatta bazı yerlerde birbirini yerine kullanıldığı görülmektedir. Fakat kelime anlamları incelendiğinde aidiyet daha çok ait olma ve kendini mekânın hangi tarafında diye açıklanırken; bağlılık ise daha çok çalışmalarda bir şeyleri devam ettirme isteği olarak açıklanmaktadır. Buradan da görüldüğü gibi aidiyet kavramı daha kapsayıcı bir kavram olduğu ve hatta bağlılığı da içine alan geniş şekilde bir ifade olduğu gözlemlenmektedir. Çalışmalarda da görüldüğü gibi mesleki aidiyet, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık gibi kavramların birbirlerinin yerine de kullanıldığı ifade edilmiştir. İlk zamanlarda mesleki aidiyet kavramı diye bir şey yoktu. Mesleki aidiyete yakın olarak mesleki ilgi kavramının tanımlanmasını yapmışlardır. Mesleklerin bireylerde önemli bir yer tutması diye tanımlanmıştır. Tabi bu ilgiyi daha çok üst makamlara doğru çıkmak için kullanılması gerektiğini söylemişlerdir. Sonradan farklı araştırmacılar tarafından farklı kavramlar ortaya çıkarılmıştır. Mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık, meslekle özdeşleşme, kariyer bağlılığı ve işe bağlılık diye açıklamışlardır (Lee, 2000, s. 799-806).

Bütün bu kavramların birbirinden ayrılması ve karışıklıkların ortadan kaldırılması için mesleki aidiyet iyice ve çok çalışarak en güzel şekilde açıklanması ile olabilir. Lee ve arkadaşları (2000) mesleki bağlılığı insanların ve çalıştıkları mesleklerinin duyu olarak bağlantılı olduğunu söylemişlerdir. Yine mesleki aidiyet için de insanların ve meslekleri arasında psikolojik bir bağ olduğunu açıklamışlardır. Mesleki aidiyeti yüksek oranda olan çalışanlar psikolojileri daha sağlıklı ve çalışma istekleri daha yüksek olacaktır. Bunun sonucunda ise başarıya ulaşma oranı artacaktır. Bu nedenle kaliteli meslekler ve başarılı sonuçlar elde edilmesi için mesleki aidiyet duygusuna sahip çalışanlar ile çalışılmalı ve çalışmalarda mesleki aidiyetin önemi her defasında anlatılmalıdır (Lee, 2000, s. 799-806).

4.3.Mesleki Aidiyetin Önemi

Aidiyet çeşitlerinden olan mesleki aidiyet bireylerin hem yaşam kalitelerini hem de çalışmalarındaki başarı oranını doğrudan etkilemektedir. Bundan dolayı bireyler yaşamlarında çoğu zaman bir meslek ile ilgilenip hayatlarını sürdürürler (Özdevecioğlu, 2007, s. 1-7).

Kişiler öncelikle kendi ailelerine, sonraları çalıştıkları yerde işlerine ve iş arkadaşlarına karşı aitlik duygusu içerirler. Olgunluk zamanında aitlik olmasını hissederler. Çalışılan meslek insanlar için çok önemli bir yere sahiptir. Hem bireyin kendisini hem de yaşadığı toplumdan etkilendiği için meslek seçimi çok önemlidir. Kısaca insanlar kendilerini ait oldukları mesleklerle ilgilenmeleri onları daha mutlu ve çalışma iştiaklarını artıracaktır. Her bir mesleğin kendine özgü toplumda bir saygınlığı ve konumu vardır. Her bir meslek ayrı ayrı olarak sosyal bir destek olmasıyla başarıya ulaşılacağını ifade etmişlerdir. Maslow üçgenine dönecek olursak ihtiyaçlar bölümünde ki takdir edilme ve ait olma hissiyatları kendi ailesi ve iş arkadaşları ile iletişimden sonra kazandığını ve bu elde edilen kazanımlar hem yaşantısında kaliteyi artırıp hem de fiziksel ve ruhsal açıdan çok iyi bir konumda kendisini hissetmesine vesile olacaktır (Ersanlı, 2013, s. 751-755).

Mesleki aidiyet duygusuna sahip çalışanlar kendilerini öz güvenli ve yaşamlarında daha çok başarılar elde etmek için var gücüyle çalışan bireyler ortaya çıkaracaklardır. Aynı şekilde bu mesleki aidiyet duygusundan mahrum kalan çalışanlar da çeşitli sıkıntıları yaşamalarına neden olacaktır. Bu aidiyet duygusuna sahip olmayan meslek çalışanları bir yandan da depresyon, anksiyete, tükenmişlik durumları ve daha ismini söylemediğimiz birçok psikolojik ve duygusal sıkıntıları yaşayabilirler. Buna dayanarak ait olma duygusuna sahip meslek ve çalışanları daha güvenli bir ortamda ve hem psikolojik hem de sosyal anlamda daha güçlü kimseler olacaktır. Bütün mesleklerde dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır. Yeni işe başlayan kişilere önceki üst kıdemlileri onlara mesleği sevdirecek, işlerini kolaylaştıracak ve başarılı bir mesleki aidiyet duygusu kazandırmaları için gereken her şeyi yapmalıdırlar (Ersanlı, 2013, s. 751-755).

Sağlık alanı diğer meslek grupları gibi ekip halinde çalışma ile olmaktadır. Ekipten bir kişi bile işini severek yapmaması veya işten kaytarması diğer çalışanları da olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Tabi ki iş performansı ve ekip halinde kazanılan başarılar

veya insanların hayatına erken bir şekilde ve doğru müdahale ile hayatlarını kurtarma için çabalar da aynı şekilde mesleki aidiyet ile sağlanmaktadır. Yaptığı işi severek yapmayan, kendini işe odaklamayan ve mesleki aidiyet duygusundan yoksun kendini mesleğinden baya uzak hissedip gereken değeri de mesleğine yansıtmayan kişilerde hatalar zinciri yapma oranları da yüksek olacaktır (Tella, 2007, s. 1-7).

4.4.Mesleki Aidiyetin Nedenleri

Çalışan Kişilerin örgütler ve bağlı oldukları gruplara olan güçlü etkileşimleri ve bu etkileşimler ile başarılı bir sonuca ulaşmak mesleki aidiyet duygusuna sahip çalışanlar ve gruplar ile bağlantılıdır. Mesleki aidiyetin nedenleri şöyle açıklanabilir:

- Mesleki aidiyete sahip insanlarda örgütlerin ve grupların davranışlarına doğrudan etki etmesi ve bu davranışlarda kendini ön plana çıkarması
- Mesleki aidiyet sayesinde büyük bir arzu ve güç ile çalışma ihtiyacı olmaktadır. Bu nedenle mesleki aidiyet olan kişilerde başarılı olma oranı da daha yüksektir.
- Mesleki aidiyeti düşük olan bireylerin hem performans hem de yaşama sevinci olarak alt kademelerde kalması vazgeçilmez bir sonuçtur.
- Yapılan araştırmalara göre mesleki aidiyetin, işten ayrılmanın iş tatmininden daha etkili olduğu göz önüne çıkmıştır.
- Yine mesleki aidiyet sayesinde örgütsel etkinliğin destekleyicisi olduğu ön plana atılmıştır. Bu nedenlerle mesleki aidiyet hem çalışanlar, hem de gruplarda olması gerekli kavramdır (Özsoy, 2002, s. 398).

4.5.Mesleki Aidiyeti Etkileyen Etmenler

Çalışan kişilerin psikolojik ve sosyal anlamda yapacakları işi seçme, hangi işi yapmak istediği, fiziki olarak yeterlilikleri, sahip olduğu bilgi düzeyi, belirlenen amaçları, alacağı fiyatlandırma, çalışanlar ile ilişkiler, çalışanlara duyduğu güven çok önemlidir. Buradan da şu sonuca varmak mümkündür: Aidiyet çalışma yerlerinde çalışanların tüm ihtiyaçlarında beğenme düzeyleri farklılık göstermektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda mesleki aidiyeti etkileyen faktörler aşağıda verilmiştir.

4.5.1.Statü

TDK ‘ ye göre statü; Bir kimsenin belli bir kurumlardaki ya da bölge içerisindeki yeri ile kadrosu itibarıyla çalıştığı kurumların tümü diye tanımlanmıştır. Toplumsal Statü ise, bireylerin toplumda doldurdukları konumları ya da yerleri diye açıklanmıştır. Bu

yerleri ise toplum belirler. Yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi toplumsal statünün iki tane temel kökü olduğı karşımıza çıkacaktır. Bunlar verilen statü ve kazanılan statü diye iki ana başlıkta toplanmıştır. Verilen statüde insanlar hiçbir harekette bulunmadan toplumlar tarafından verilen statülerdir. Örnek olarak insanların içerisinde Yaşlı, Genç, Siyah, Beyaz, Zengin, Fakir diye toplum tarafından kazandırılan statülerdir. Kazanılan statüde ise ismi üzerinde olduğı gibi insanların kendi çabalarıyla elde ettikleri statülerdir. Örnek olarak; Anne, Baba, Doktor, Öğretmen, Hemşire, Polis vb. örnekler bireylerin kendi yetenekleri ile kazandıkları statülere örnek olarak verilebilir (Tezcan, 1988, s. 374).

4.5.2. Dürüstlük

Dürüstlüğün ana düşüncesi; çalışmalarda kişi ve kuruluşların yaptığı her türlü adımlara tutarlı bir samimiyetle yaklaşmayı ön planda tutar. Dürüstlüğē sahip olan insan her zaman güvenilir ve yakınlık kurulacak kişilerdir. Kişilerin ya da kurumların çalışmalarda hatalara karşı tutumları da güven kùltürü için önemlidir. Yapılan çalışmalarda direk sonuca ulaşmak ile bütünlük kavramı aynı kavramlarmış gibi karşımıza çıkmaktadır. Her iki kavram da çalışmaların kelimelerle ifade edilmesiyle ilgilidir. Fakat bütünlük kavramı sonuçlara ulaşma kavramını da içine alan daha kapsayıcı bir kavramdır (Dirks, 1999, s. 446).

Dürüstlük bir başka kavram olan şeffaflık ile de yakından ilgilidir. alışmalar boyunca şeffaf kalma da çok önemlidir. Böylelikle başarıya ulaşma kolayca sağlanacaktır. Güvenli ve başarılı bir çalışma için;

-alışan bireylerin eğer ki bilmeleri gereken şeyler varsa saklanmaması, söylenmesi gerekir.

-İletişime sürekli açık olmak ve iki taraflı yapmaya çalışmak, yapılan toplantılar veya çalışmalarda geri bildirimler hatta gerekirse öneriler ve fikirlerini alarak çalışan kişilerin önemsendiğini hissetmelerini sağlayarak mesleklerine ve çalışmalarına daha sıkı bağlanmasını sağlar.

-Bütün bunların sonucunda çalışanlar fikirlerini kolayca dile getirir ve fikirlerinin önemsendiğini hatta uygulama aşamasına konulduğunu görecektir. Bu da hem çalışma işteğini hem de başarıyı beraberinde getirecektir (Dirks, 1999, s. 447).

4.5.3.Ücret

Çalışanların çalıştıkları yerlerde işi benimseme ve işe duydukları çalışma istekleri alacakları ücretle yakından ilişkilidir. Yeterli ücreti aldığını düşünen çalışanlar daha mutlu ve gereksinimlerini karşılayan motive çalışanlardır. Yeterli ve yapılan işin karşılığını aldığını düşünen bireylerde daha çok motive ve aidiyet duygusuna sahip olur. Çalışılan işe duyulan saygının ücret mukabilinde etkilerini şöyle açıklayabiliriz; statülerin birbirinden farklı olmasıyla birlikte servis çalışanları ile daha yoğun ve hareketli yerlerde çalışan sağlık çalışanları arasında doğal olması gereken bir farklılık vardır. Bir işletmede bir vazife sonucu verilecek ücret, aynı özellikte diğer çalışmalarda da yine benzer ücretlerinin alınması çok önemli ve olması gereken ücret politikasıdır (Ergül, 2006, s. 95).

4.5.4. Güvenli Duruş

Güvenli bir şekilde görünme, bir duruşunun olması aynı zamanda çalışma ve birlikte hareket etmeyi de beraberinde getirecektir. Güvenli bir duruş, kişilerin başka bireyler ile ilişkilerinde iyi niyetli ve güvenilir bir şekilde devam etmesidir. İnsanlara güvenilmeyeceğinin kesin kanıtlar ile ortaya çıkana kadar güvenilmesi lazımdır. Yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi güven duruşu sayesinde başka bireylerde ilk güvenilmesi için çok olumlu yönde etkilediğini açıklamıştır (McKnight, 1998, s. 473-480).

4.5.5.Çalışma koşulları

İnsanların genel itibariyle davranışları sosyolojik ve psikolojik olmak üzere iki farklı şekillerde ele alınmaktadır. Psikolojik davranışlar doğuştan gelen ve ortak olan davranışları ele alırken, sosyolojik davranış ise; sonradan kazanılan değişken olan davranış biçimleriyle bilinir. İnsanların çalıştıkları yerde ortamdaki çalışma koşullarının her biri sosyolojik davranışların oluşumunda etkilidir. Çalışanlar ortamdaki rahatsızlıklardan dolayı işlerine motive olamazlar ve böylece başarısızlık yaşanmasına neden olabilir. Hem insanların bireysel olarak hem de iş anlamında çalışma koşullarının önemi çok büyüktür. Güvenli bir çalışma ortamı aynı zamanda çalışan, motivasyonu ve mutluluğu yüksek, enerjik ve yaşam kalitesi yüksek çalışanları beraberinde getirecektir. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere tehlikeli olmayan, rahat fiziki koşullara sahip çalışma mekânları çalışanlar için daha çok istenildiği görülmektedir (Ergun, 1994, s. 21).

Çalışma saatleri ve personel sayısının iyi ayarlanması. Bu madde sağlanarak iş yükü ve sağlık çalışanlarının gereğinden fazla yorgun nöbet çıkışları gibi etkenler için çok önemlidir. Yapılan bir çalışma üzerinden örnek verecek olursak: Çalışma saatleri, çalışma şekli, çalışma yeri, personel sayısı, bakım verilen hasta sayısı gibi çalışma koşullarının tükenmişlik düzeyini etkilediği çalışmamızda kanıtlanmıştır. Literatürdeki çalışmalarda ve bu çalışmada maddi gelir ile tükenmişlik arasında ilişkinin olduğu, gelir algısı azaldıkça tükenmişlik düzeyinin arttığı görülmektedir (Washdev, 2018, s. 740-743).

OECD Raporuna (2019)'na göre, OECD üyesi ülkeleri arasında en yüksek çalışma saatlerine sahip olan ülkeler; Meksika, Kosta Rika, Güney Kore, Yunanistan ve Rusya'dır. Zorunlu çalışma saati Türkiye ise bu listede 14. sırada. İş Kanunu'na göre haftalık çalışma süresinin yasal sınırı 45 saattir.

4.5.6.İş Güvenliği

Çalışanlar çalışmalarında güvenilir bir ortam ve çalışma esnasında alınan tüm güvenlik adımları büyük bir kolaylık sağlayacaktır. İş güvenliğinin olduğu kurumlarda personelin çalışma azmi ve tatmin olma duygusu olumlu yönde etkilenmektedir. İş güvenliği olmayan ortamlarda çalışanlar ve işinden ayrılmak durumunda kaldığında hem ekonomik hem de sosyal olarak büyük kayıplarla karşı karşıya kalır bu da psikolojik ve maddi yıpranmalara neden olabilmektedir (Erdoğan, 1999, s. 38).

4.5.7.Yükselme olanakları

Çalışan kişiler çalışma alanlarında yükselme olanakları hakkında açıkça bilgilendirilmeli ve desteklenmelidir. Her çalışan için bu bilgiler geçerli olmalıdır. Çalışanlar kendilerini daha değerli hissederek. Yıllar geçtikçe çalışanlar da tecrübe kazanacağı için işleri kolay bulup tam donanımlı çalışanlar olacaktır. Bu nedenle çalışan bireyler konum olarak yükselmek isteyeceklerdir. Daha fazla sorumluluk sahibi olmak isteklerinde bulunacaklardır. Fakat bu yükselme olanaklarından faydalanmak isteyen ama her defasında farklı olumsuz durumların ortaya çıkması aynı zamanda çalışma azmi ve motivasyon düşüklüğünü beraberinde getirecektir (Eren, 2017).

4.5.8.Maddi ve Manevi Ödüller

İş görenlerin yaptıkları işlerinden dolayı elde ettikleri başarılarının ödüllendirilmesi kişileri işe olan bağlılığını artırıp daha çok işine odaklanmasını sağlayacaktır ve başarı da beraberinde gelmiş olacaktır. Ödüllendirme yapılan işin başarı ve elde edilen yararların birer karşılığı olarak motive edici özelliğe sahip kavramdır. Ödüller hem ekonomik olan maddi ödüller, hem de terfi ya da küçük de olsa bir teşekkür etme gibi manevi ödüller olarak sınıflandırılır (Sapancalı, 1993, s. 65-68).

Çalışılan yer fark etmeksizin yapılan işlerden sonra takdir edildiğini görme ve değerli bir eleman olduğunu hissetme tüm çalışanlar için tatmin duygusunu ortaya çıkarır. Mesleğine olan aidiyetini ciddi oranda artırır. Yapılan toplantılarda da üst yönetimin çalışanı takdir ve tebrik etmesi çalışan kişilerin toplumdaki yerini, sosyal olarak statüsünü ve işe olan bağlılığını artırıp başarılı ve mesleğine bağlı kişiler ortaya çıkaracaktır. Bütün çalışanlar adil ve aynı zamanda hakkaniyet çerçevesinde ödüllendirilmelidir. Çünkü adil olmayan ödüller de olumsuz bir şekilde bireyleri etkileyecektir. Mesleğine aidiyet duygusu yüksek çalışanlar ortaya çıkması için adil bir şekilde gerektiğinde tüm çalışanları da kapsayacak şekilde ödüllendirmeler yapılmalıdır (Eren, 2017).

4.5.9.Kararlara katılma

Çalışan bireylerin toplantılarda alınacak kararlara katılım sağlanması durumunda kendilerinin fikirlerinin önemsendiğini ve aynı zamanda saygı duyulduğunu konum itibariyle tanındığını hisseder. Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi, değer verilmesi kişilerde iş tatmini ve çalışma şevkinin yanı sıra alınacak kararların iyileştirilmesinde de etkili olacaktır (Sapancalı, 1993, s. 65-68).

4.5.10.İş Arkadaşları ile İlişkiler

İnsanların çalıştığı ortamda birlikte etkileşim halinde olduğu diğer çalışanlar ile iyi geçinmesi hem olumlu olarak iş performansına yansıtacak, hem de iş ortamında herkesin işini severek yaptığı arkadaşlık ortamları kurulacaktır. İnsanların genel tutum ve davranışları da aynı şekilde diğer çalışanlar ile etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı grupların genel anlamda olan inançları, değerleri ve normlarını da yansıtmış olur. İnsanlar genel olarak yeni ortamlara girdiğinde ayak uydurmaya oradaki insanların yaptıklarından etkilenmeye başlar. Bu nedenle iş arkadaşları ile olan ilişkiler de mesleki aidiyet için çok önemlidir. Olumlu iş arkadaşları ilişkisi aynı

şekilde başarıyı ve işi severek yapmayı esas alan çalışma gruplarını beraberinde getirecektir (Turhan, 1971).

4.5.11. Endişe

Kanadalı bir yönetici olan Barry Slauen white, çalıştığı kişilerle yüz yüze olarak ayda en az bir defa görüştüğünü ve bunun da çalışmalara olumlu bir şekilde etki ettiğini ifade etmiştir. Çalışanlar öğle yemeğinde ya da diğer aralarda oturup kendi yaşamları hakkında konuşur ve kaynaşma ortamı sağlanmış olur. Böylelikle ortada olacak endişeler giderilir ve güven ortamı içerisinde işe olumlu etki edecek şekilde çalışmalara devam edilir. Güvenli bir ortamda çalışma aynı zamanda çalışanlara güç olacak ve işlerine daha sıkı bağlanacaklardır. Bütün endişeler ortadan kalkınca mesleklerine olan aidiyetleri daha da artacaktır (Dirks, 1999, s. 449).

Sağlıklı, mutlu ve güven olan ortamlarda yaşanılacak herhangi bir çatışma esnasında etkili bir şekilde olayı yönetip kolayca çözüme kavuşturulur. Çalışanların bir araya gelip farklı düşünceleri ortaya koyup bunlar üzerinde tartışmaları hem daha fazla bilgiye sahip olma hem de yeni ve en iyi fikirler ortaya çıkarılmış olur. Böylelikle dışarıdan gelecek tehlikeleri ve çalışanların da endişeleri giderilmiş olur. Bu da daha yüksek düzeyde güven ilişkisini ve daha çok üretme imkânını ortaya çıkaracaktır (Dirks, 1999, s. 449).

4.5.12.Yetki ve sorumluluk

Sorumluluk yapılan işin kendisinin yönettiğini ve sorumlu tutulduğunu ifade eden kavramdır. İnsanların kendilerinden bir olgunun sorulması diye açıklanabilir. Genel olarak ahlaki bir ödev olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda bu ödevler de yasalarla direkt bağlantılı olarak çalışmalarını sürdürür. Yasalar onay verir ya da vermez veya kabul eder ya da etmez. İnsanların tutumları ve davranışları kendi öz sorumluluk duygularına göre şekillenir. Bu nedenle çalışanlar çalışmaları sonucu ayıplanabilir, ödüllendirilebilir ya da övülmeler olabilir (Öztürk, 1993).

Çalışan kişilerin örgütlerine ve ekip olarak bağlılık ve güven gelişiminde etkili olan bazı faktörler vardır. İnce ve Gül (2005) 'e göre şöyle açıklanmıştır:

- ☐ Rol belirliliği
- ☐ Örgütsel adalet, iş tatmini ve güven
- ☐ İş güvenliği

- ☐ Rol çatışması
- ☐ Gerçekleştirilen işin önemi
- ☐ İş ile ilgili alınan destek
- ☐ Karar alma sürecinde katılım
- ☐ Tanınma
- ☐ Yabancılaşma
- ☐ Ücret dışında ki haklar
- ☐ Rutinlik
- ☐ Medeni durum
- ☐ Terfi olanakları
- ☐ İş saatleri
- ☐ Ödüller
- ☐ Yaş, deneyim, cinsiyet
- ☐ Lider davranışları

4.6. Mesleki Aidiyet Ölçütleri

Mesleki aidiyet ölçütleri üç şekilde ele alınmaktadır. Bunlar Devam bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif bağlılık diye açıklanmıştır.

4.6.1. Devam Bağlılığı

Yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi devam bağlılığı, rasyonel bağlılık ya da maliyet bağlılığı olarak da tanımlanmıştır. Devam bağlılığında çalışanların işten ya da gruplardan ayrılmaları mali olarak büyük bir zarara uğrama düşünceleri nedeniyle çalışanlar işlerinden ayrılmak istemezler (Balay, 2000, s. 21).

Devam bağlılığının ana temeli işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetler nedeniyle çalışmaya devam edilmesidir. Çalışanlar alternatif iş bulduklarında ise emeklilik hakları, sigorta primleri, ikramiyeleri göz önüne alındığında bu ayrılma düşüncesinden uzaklaşıp işlerine devam etme kararı alıyorlar. Her zaman olumlu etkiye sahip değildir. Bazen olumsuz durumlarla da karşılaşmaktadır. Çalışanların işlerinden ayrılma niyetinden vazgeçmeleri iş performansını olumsuz şekilde etkilemeye sahip olabilmektedir. Örgütlerin belirlemiş olduğu amaçlar ve misyon, vizyonundan uzak bir şekilde çalışmalarını sürdürüyor görünse de olumsuz bir çalışma ortamı olacaktır (Balay, 2000, s. 21).

Devam bağılılığının ortaya çıkması için oluşumunda bazı faktörler etkili olmaktadır. Bunları şöyle sıralarsak:

1. Çalışanların çalışma esnasındaki yetenekleri ve tecrübeleri,
2. Çalışanların çalışma hayatları boyunca toplam emeklilik primleri,
3. Çalışanların kaybedecek eldeki varlıklar nedeniyle başka bir yerde işe girmek istememeleri ya da işinden olma korkusuyla vazgeçmeleri,
4. Çalışanların belirli bir zaman geçirdiği, birlikte çalıştığı iş yerlerindeki arkadaşlarıyla vedalaşmak veyahut onlardan ayrı çalışmak düşüncesini istememeleri,
5. Çalışanların çalıştığı yerde aldığı eğitimleri başka bir yere başvurması sonrası orada da aldığı eğitimleri kullanamama algıları da etkili olabilmektedir, ,
6. Çalışanların kurumlarında kaldıkları zamanlar içerisinde çalışmaları boyunca yaptıkları bireysel yatırımlar,
7. Çalışanların çalıştıkları kurumlardan ayrıldıktan sonra başka bir alternatiflerinin çok az olması, olarak sayılabilir (Allen ve Meyer, 1990, s. 18).

Devam bağılılığı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda kamu ve özel iş yerleri ayrı ve birbiri ile karşılaştırmalı olarak 80 kişi, kamu sektöründen ise 95 kişi ile yapılan araştırmada devam bağılılığın kamu kuruluşlarında özel sektöre oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu da kamuda çalışan personellerin işsizlik olmaları, belirli bir devlet güvencesinin verdiği rahatlık ve kolay kolay işten çıkarılma olayı olmaması nedeniyle devam bağılılığının fazlaca olduğu görülmektedir (Sığı, 2007, s. 263).

Özkaya ve arkadaşları (2006) yılında yaptıkları kamu ve özel sektör olarak araştırmalarında aynı şekilde kamu kuruluşlarında devam bağılılığının daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir (Özkaya, 2006, s. 83).

Sonuç olarak devam bağılılığı ile ilgili olarak şu kelimeyi rahatlıkla söyleyebiliriz. Kamu kuruluşlarında devam bağılılığı daha fazladır. Devam bağılılığında çalışan bireyler örgüt ve gruplarına sadakat ile bağlı değildir (Özkaya, 2006, s. 83).

4.6.2. Duygusal Bağlılık

İkinci olarak duygusal bağlılığı ele alacağız. Duygusal bağlılık en geniş tanımıyla çalışan bireylerin örgüt ve gruplarına karşı duygusal bağlılığını bütünleştirmesi diye tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık esastır. Bu nedenle duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar çalıştıkları kurumlarda severek ve isteyerek çalıştıkları için kalmak isterler. Başka bir deyişle duygusal bağlılık insanların kendilerini örgütler ve gruplarla tanımlayabilme ve bu grupların faaliyetlerinde bulunabilmesidir. Çalışanların memnun kalmaları için örgütler ve gruplar ekstra çabalar sarf ederler (Allen, 1990, s. 64).

Allen ve Meyer'in araştırmalarında ortaya çıkardıkları duygusal bağlılık kavramını geliştirmesinde öncü isimler olarak; Kanter, Modway, Porter ve Buchanan'ın katkıları çok fazladır (Allen, 1990, s. 64).

Allen ve Meyer (1990-1991) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şöyle sıralamıştır:

1. Eşitlik ve adalet; örgütlerin ayırdıkları ücret ve çalışanlara görevleri tanımlanırken eşit olması
2. Katılım; çalışan kişilerin örgütlerin ve grupların kararlarında katılım ve söz sahibi olabilmeleri,
3. Verilen rolün tanımı; çalışan kişilerin örgütlerin çalışmalarda bekleneni tahmin etmeleri ve ona göre çalışmalarını sürdürmeleri, amaç ve hedeflere uygun çalışmaları
4. . İşin zorluğu; Çalışan kişilerin çalışmalarında işin zorluğunun farkında olması ve mücadele etmesi gerektiğini bilmesi,
5. Amacın açıklığı; bireylerin yaptığı işin nedenlerini ve amacının ne olduğunu bilmesi,
6. Arkadaşlarla olan ilişkiler; çalışanlar kendi aralarında ilişkilerinin kabul edilebilir olması,
7. Yönetimin çalışanların bildirimlerine önem vermesi; Kurum ya da kuruluş içerisinde üstlerinin astların fikir ve düşüncesine önem vermeleri, her türlü düşüncelerine açık olmaları, toplantılarda fikirlerinin önemsenmesi,

8. Bireysel olarak verilen değer; Kurumlarda çalışanlarına önemli kişiler olduklarını hissettirme, gereken kişisel önemin verilmesi gerektiğini,

9. Geri bildirim; örgütte çalışan insanların iş performanslarının geri bildirilmesidir. Varsa hataları da aynı şekilde geri bildirilmelidir (Allen, 1990, s. 64-65).

Örgütlerin ve grupların çalışmalarında en çok başvurduğu ve çok istediği duygusal düzeyde olan bağlılıktır. Çünkü bu çeşit yapısında olan çalışanlar ve bu duygu ile işlerine sıkı sıkıya bağlanan bireyler örgütlerinin çok değerli ve anlamlı olduğunu benimserler. Böylelikle bu duygusal bağlılık çokça sadakati de beraberinde getirecektir. Çalışan kişiler kendini ne kadar benimserse o derece de kurumlarına bağlı olurlar (Bayram, 2005, s. 132).

4.6.3. Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türünde, çalışan kişilerin gruplarına ve iş yerlerine kendilerini borçlu gibi hissetmesiyle ortaya çıkan bağlılık türüdür. Normatif bağlılık örgüt ve gruplardan aldıkları eğitimler, çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler ve samimi yaklaşımlar ile kendilerini çalıştıkları yerlere karşı minnet duyarak çalışmalarını ile açıklanabilir (Özkaya, 2006, s. 83-84).

Grup ve örgütlerde çalışan bireylerin çalışma yerlerine bağlılığı bir zorunlu görev gibi düşünmeleri ve bunun gerçek olduğunu ifade ettikleri bağlılık türüdür. Bundan dolayı işlerinden ayrılmanın öncelikle ahlaki olarak yanlış bir hareket olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle işe bağlılık yüksektir (Allen, 1990, s. 3).

Normatif bağlılık bir başka tanıma göre çalışanların iş yerlerine devam etme konusunda kendilerini duygusal anlamda hissettikleriyle hareket etmeleridir. İlk olarak 1972 yılında Wiener tarafından ortaya çıkarılmıştır. Allen ve Meyer 1990 yılında kendi araştırma bulgularını da önceki normatif bağlılık tanımlamasına koyup tam olarak normatif bağlılığı tanımlamışlardır. Sonra da üç boyutlu şeklinde ortaya çıkarmışlardır (Özkaya, 2006, s. 83-84).

Bu bağlılık türünün iki şekilde ortaya çıktığı bilinmektedir. İlk olarak çalışan kişilerin iş dışındaki kültürel, ailevi ve toplum olarak kendi tecrübeleri sonucunda, diğeri ise işe başlama anından itibaren çalışma yılları boyunca sosyal hareketleri ve kazandıkları tecrübeler ile ortaya çıkan olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmıştır (Allen, 1990).

Bu iki bağıllık türünde de aynı olan bazı özellikleri aşağıda sunulmuştur

- 1.Çalışanların iş yerleri ile olan çalışmalarını devam ettirme ve psikolojik olarak etkilenme düzeyini ortaya çıkarırlar.
- 2.Çalışan bireyler ve çalışma yerleri arasındaki birbiri ile olan ilişkiyi anlatmaktadır.
3. Çalışan insanlar ve işyeri ile ilişkilerinde samimiyet ve iyi niyet olması nedeniyle işten ayrılmanın az sayıda olması olarak söylenebilir (İnce, 2005, s. 42-43).

Allen ve Meyer'in (1991) tüm üç bağıllık türü incelendiğinde bu bağıllıkların hangi nedenlerden olduğunu şöyle açıklamışlardır:

1. Devam bağıllığı; Çalıştığım yerden ayrılmıyorum çünkü kalmak zorundayım.
2. Duygusal bağıllık; Çalıştığım yerden ayrılmıyorum çünkü istiyorum
- 3.Normatif bağıllık; Çalıştığım yerden ayrılmıyorum çünkü bunu yapmalıyım (Allen, 1990, s. 61).

4.7. Mesleki Aidiyet Ve Sağlık Kurumları

Bireyler doğarken ve sonrasında bazı duygu ve hislere sahip olarak dünyaya gelir ve hayatını böyle devam eder. İlk doğduklarında bile bebekler anne ve babaya bağlı olarak ve bir aidiyet duygusu taşıyarak dünyaya gelirler. İslam dininde de insanların anne baba, ailelerine ve tüm akrabaları dâhil olmak üzere toplumsal aidiyetlerin kuvvetlendirilmesi ile ilgili çok önemli bir yere sahip olduğunu söylemişlerdir. Bu nedenle doğuştan itibaren ait olma, aidiyet kavramı bir zaruri ihtiyaç ve duygusuna sahip olarak hayatlarını devam ettirirler (Demir, 2019).

Sözcük olarak da “aidiyet “ insanların bir duygu, düşünce ve herhangi bir mekâna olan ilişkiler toplamı, TDK ‘da ilişki, ilgi “diye tanımlanmıştır. Mesleki aidiyet ise; Çalışan insanların meslekleri ile ilgili olarak düşünce ve davranışları da o ölçüde belirlendiği ve çalışma performansını da olumlu ölçüde etkilediği bir kavramdır (Lee, 2000, s. 85-92).

Sağlık çalışanları da mesleki aidiyet duygusuna sahip olarak çalışmalarını sürdürürler. Üst makamların değer verip önemseydiği sağlık çalışanları, kendilerini mesleklerine karşı daha fazla aidiyet duygusu içerisinde hissedip, mesleğini severek ve isteyerek

yapacaklardır. Burada önemli bir başka nokta ise mesleki aidiyetin çok fazla etkenden dolayı derecesinde değişkenlik gösterebilmesidir. Çalışanların hastane ve kurum yönetiminin belirlemiş olduğu değerleri önemsemeleri, sağlık çalışanlarının çalıştıkları hastane ve kurumlarını benimsemeleri ve çalıştıkları kuruma kendilerini ait hissetmeleri, sağlık çalışanlarının seçtikleri mesleklerini severek isteyerek yapması da aynı şekilde mesleki aidiyeti etkilemektedir. Çalıştığı hastane ve hastane içindeki herhangi bir bölümde doğru ve olması gerektiği yerde görmesi, Sağlık çalışanlarının çalıştıkları hastanede idare ve yönetiminin tutumları ve iletişim şekilleri de aynı şekilde mesleki aidiyet için çok önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda sağlık çalışanlarının talep ve isteklerinin sorulması ve bunların yerine getirilmesi de mesleki aidiyeti etkileyen önemli noktalarıdır. Tabi ki bir başka önemli konu ise sağlık çalışanlarının çalıştığı bölümdeki diğer arkadaşlarla da iletişim ve ikili ya da grup olarak etkileşimleri de mesleki aidiyeti doğrudan etkileyen kavramlardır. Çünkü çok yoğun bir yer düşünürsek orada çalışan sağlık çalışanlarından bir ya da iki kişiyi işini yapmadığını ya da sürekli iş yerinden kaybolmaları diğer sağlık çalışanları da bu durumdan olumsuz etkilenecek ve çalışma performanslarında düşüş görülecektir. Böylelikle ekip ruhundan bahsetmek mümkün olmayacak ve mesleki aidiyeti de aynı şekilde olumsuz etkilenmektedir (Keskin, 2016, s. 9).

Sağlık çalışanının seçtiği mesleğinin vazifelerini yerine getirirken severek, mesleğini önemseyip yaptıkları işlemlerden keyif alabilmesi, mesleğine her zaman saygı duyup her daim sahiplenmesi ve mesleğinde yükselme olabileceğini düşünüp ona göre mesleğini devam ettirmesi sağlık çalışanının mesleğine olan aidiyetini ortaya koymaktadır. Bu nedenle hasta hayatının çok önemli olduğu ve hataya yer verilmeyen sağlık çalışanlarının mesleklerinde mesleki aidiyet duygusuna sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Mesleki aidiyet duygusuna sahip sağlık çalışanları çalışırken hata yapma lükslerinin olmadığını, direk insan hayatı ile ilgili çalışıldığını ve işini severek hastaya bakım verirken en güzel iletişim ile son derece güvenilir hizmet vermesi gerektiğini çok iyi bilir. Aynı zamanda mesleki aidiyet duygusundan yoksun olan sağlık çalışanları ise tam tersine işini severek yapmaz, mesleğinin farkında olmayan ve hasta ile ilgili yaptığı müdahalelerde hata yapma oranı daha yüksek kişilerdir. Bu nedenle mesleki aidiyet duygusuna sahip sağlık çalışanları yetiştirilmelidir. Çünkü bu aidiyete sahip sağlık çalışanları ile başarılı sağlık hizmetinden bahsedilebilir (Yılmaz, Şen ve Demirkaya, 2014, s. 9-15).

5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE MESLEKİ AİDİYET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Yöntem

Bu bölümde, Araştırmanın Konusu, Araştırmanın Amacı, Araştırmanın Modeli, Araştırma Evreni ve Örneklemi, Araştırma sınırlılıkları, Araştırma Hipotezleri, Araştırma ile ilgili verilerin toplanması ve Verilerin Analiz işlemleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışmada mesleki örgütsel öğrenme ile bu öğrenme sonucunda çalışanların mesleklerine olan olumlu veya olumsuz ilişkileri ve mesleki aidiyet duyguları araştırılacaktır. Yapılan mesleki bilgilendirmeler, bilgi eksikliğinin giderilmesi ve daha donanımlı sağlık çalışanları olmasında mesleki örgütlenmenin ne kadar etki ettiği görülecektir. Daha önce yapılmış çoğu çalışmada görüldüğü üzere daha tecrübeli sağlık çalışanları daha bilgili, eğitilmiş ve çalışkan olmalarındaki en büyük pay mesleki örgütsel öğrenmedir. Çalışanlar kendisini daha güvenli ve donanımlı hisseder. Mesleğe olan bağlılığı artırır. Örgütsel öğrenme ve mesleki aidiyet ile olan bağlantısını bu çalışmada detaylı bir şekilde araştırılmış ve olumlu ya da olumsuz etkileri ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırma sonucu da bunları desteklemektedir.

5.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Şereflikoçhisar İlçe Devlet Hastanesi çalışanlarında örgütsel öğrenme ve mesleki aidiyet düzeyini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Destek niteliğindeki mesleki örgütsel öğrenmelerin çalışanlara olumlu veya olumsuz etkisini inceleyip, bu eğitimler sonucunda mesleki aidiyet duygusu üzerine olan ilişkilerinin incelenmesidir. Günümüzde hızlı bir şekilde gelişen ve değişen gelişmelerden etkilenen gruplardan birisi de sağlık çalışanlarıdır. Sürekli öğrenerek gelişen ve değişen kurumlar ile çalışanları daha çabuk ve kolay şekilde uyum sağlayacaktır. Temel amacımız mesleki destek eğitimlerin mesleki aidiyet duygusu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu görebilmektir. Çalışmamız boyunca bu amaca uygun hareket edilmiştir. Yukarıda amaç, ana hipotezler doğrultusunda Şereflikoçhisar İlçe Devlet Hastanesi sağlık çalışanlarında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Genel olarak bu amaçlara ulaşmak için şu sorular üzerinden çalışma yapılmıştır:

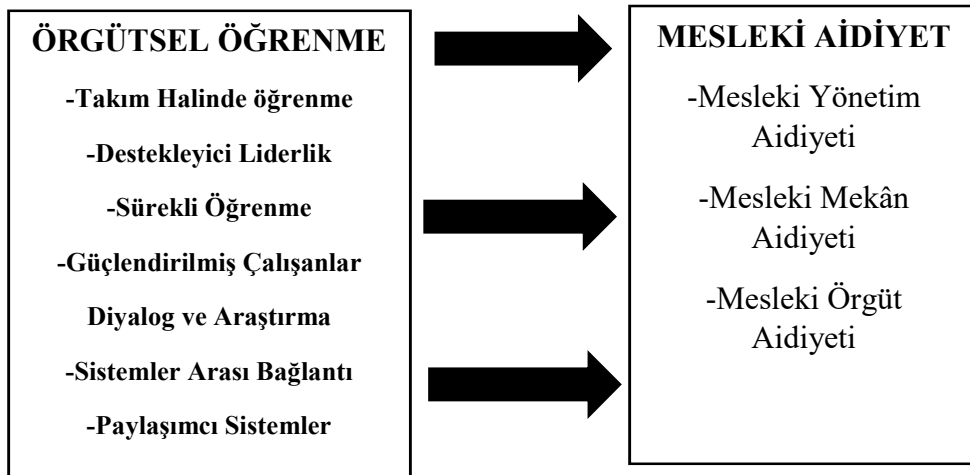
- ❖ Sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme durumları nedir?
- ❖ Sağlık çalışanlarının mesleki aidiyet seviyeleri nedir?
- ❖ Sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme ile mesleki aidiyet düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunan bir bağlantı var mı yok mu diye araştırmaktır.

5.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

5.1.3.1. Araştırma Modeli

Bu inceleme betimleyici inceleme model tipiyle yapılmıştır. Bu inceleme modelinde herhangi bir olumsuz durumla bağlantısı ile geçmişte ya da var olan bu bağlantıların açıklandığı model olarak bilinmektedir (Büyüköztürk, 2015, s. 2).

Bu çalışmada bir diğer model tarama modelidir. Bu model örneğinde ise; araştıran kişinin bir etkisi olmadan geçmişte ya da şimdi var olan değişikliklerin önceden belirlenmiş bir örneklem grubundan verilerin toplanmasıdır. Tarama modelleri, çalışma şekillerine göre kendi içinde farklı türlere ayrılmaktadır. İlişkisel tarama modeli de tarama modelleri kapsamında değerlendirilmektedir. İlişkisel tarama modeli iki veya daha çok değişkenin birlikte değişim durumlarını ve bu değişim derecesini ortaya koyan araştırma türleridir (Karasar, 2022, s. 305).



Şekil. 10. Araştırmanın Modeli

5.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Sağlık çalışanlarında örgütsel öğrenme ve mesleki aidiyet arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur. Araştırmanın amacına uygun hipotezler belirlenmiştir.

Temel Hipotez: Örgütsel öğrenme ile mesleki aidiyet duygusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1: Örgütsel öğrenme ile mesleki aidiyet duygusu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Takım halinde öğrenme sistemi ile mesleki yönetim aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Destekleyici liderlik ile mesleki yönetim aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Sürekli öğrenme ile mesleki yönetim aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1ç: Güçlendirilmiş çalışanlar ile mesleki yönetim aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Diyalog ve Araştırma ile mesleki yönetim aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Sistemler arası bağlantı ile mesleki yönetim aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Takım halinde öğrenme ile mesleki örgüt aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g: Destekleyici liderlik ile mesleki örgüt aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1ğ: Sürekli öğrenme ile mesleki örgüt aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1h: Güçlendirilmiş çalışanlar ile mesleki örgüt aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1ı: Diyalog ve Araştırma öğrenimi ile mesleki örgüt aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1i:Sistemler arası bağlantı öğrenmesi ile mesleki örgüt aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1j:Takım halinde öğrenme ile mesleki mekân aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1k:Destekleyici liderlik öğrenme ile mesleki mekân aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1l:Sürekli öğrenme ile mesleki mekân aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1m:Güçlendirilmiş çalışanlar öğrenmesi ile mesleki mekân aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1n:Diyalog ve Araştırma öğrenimi ile mesleki mekân aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Farklı yaş aralığında bulunan sağlık çalışanlarının mesleki aidiyet duyguları arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Farklı mesleki çalışma süresine sahip sağlık çalışanları arasında mesleki aidiyet duygusu olarak anlamlı bir fark vardır.

H4:Örgütsel öğrenmenin mesleki aidiyet duygusu üzerinde bir düzenleme etkisi vardır.

H5:Farklı meslek gruplarına ait sağlık çalışanlarının mesleki aidiyet duygularında anlamlı bir fark vardır.

5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada karşılaşılan zorluklar ve sınırlılıklar aşağıda verilmektedir.

- Bu araştırmanın yapılması Şereflikoçhisar İlçe Devlet Hastanesi’nde 05.12.2022 - 31.12.2022 tarihleri arasında kısıtlıdır. Aynı zamanda ilçe hastanesi olduğu için sağlık çalışanı sayısı az bu da evren sayısını küçültebilmektedir.
- Hastanede sınırlandırılmış incelemeye müsaade edilmesi incelemenin evren sayısını küçültebilmektedir.

- Hastanede çalışan sağlık çalışanlarından bazılarının ücretsiz izin nedeniyle, bir kısmının da verilerin toplanması planlanan tarih aralıklarında hasta olmaları, doğum gibi halleri nedeniyle erişilmesi olanaksız olmuştur. Bu durumlar da inceleme evrenini küçültmüştür.

- İncelenen değişkenler, uygulaması yapılan anket durumunun güvenilir olma ölçeğiyle kısıtlıdır.

- Ayrıca çalışan bireylerin bir bölümünün bu çalışmanın yapılmasına katılım sağlamak istememeleri de örneklemin küçülme göstermesine neden olmaktadır.

- Araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırma anketinde bulunan ifadeler ile sınırlıdır. Ayrıca, kaynakların sınırlı ve bazı kaynakların çok eski çalışma olması(günümüz güncel bilgileri içermemesi), saha çalışmalarının az olması karşılaşılan sınırlılıklardır.

Tüm sınırlılıklara rağmen ilçe devlet hastanesi olmasına rağmen büyük bir katılım sağlanmıştır. Veriler kısa ve anlaşılır sorularla güncel ve doğru cevaplarla alınmaya çalışılmıştır.

5.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemleri ile uygulama yapılmıştır. Sayısal inceleme tipi nesnel ve vakaları somutlaştırarak izlenebilir, ölçüm yapılabilir ve rakamsal şekilde sağlanabilir bir biçimde meydana çıkan bir inceleme model tipidir (Özdamar, 1999, s. 6).

Bu çalışmada sayısal inceleme model tipinde bulunan betimleyici inceleme model tipi uygulama şeklidir. Anket yöntemi uygulanmıştır. Aktif çalışanları olan bir ilçe devlet hastanesinde 171 sağlık çalışanın katılımıyla sağlanmıştır. Kamu hastanesinde yapılan bu araştırma alan araştırması olarak geçmektedir.

5.1.7. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Sağlık Bakanlığına bağlı Türkiye’de çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini temsil edecek örneklemin belirlenmesinde, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Şereflikoçhisar İlçe Devlet Hastanesinde aktif olarak çalışmaya devam eden sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklem sayısı 171 kişidir.

5.1.8. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak "Bireysel Bilgi Formu", hastanede örgütsel öğrenmeyi ölçen 43 sorudan oluşan "Örgütsel Öğrenme Ölçeği" ve mesleki aidiyeti ölçen "Mesleki Aidiyet Ölçeği" ise 39 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme ölçeğini Nejat Basım'ın "Öğrenen Örgüt Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik adlı makale çalışmasından", Mesleki aidiyet ölçeğini de M. Nur Pakdemirli 'nin "Mesleki Aidiyet Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenirlilik adlı makale çalışmasından" izin alınarak kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında araç anket tekniğidir. Tezi hazırlayan araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Bu form oluşturulmaktayken, Şereflikoçhisar İlçe Devlet Hastanesi personelinin ihtiyaç duyduğu bilgiler ve önceki çalışmalar dikkate alınmıştır. Bilgi formunda yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki deneyim süresi ve meslek ile ilgili sosyo-demografik bilgiler yer almaktadır (Keskin ve Pakdemirli, 2016). , (Basım ,Şeşen ve Meydan, 2009).

Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin ifadeler 5'li Likert ölçeğinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum;2-Katılmıyorum;3-Kararsızım;4-Katılıyorum;5-KesinlikleKatılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır.

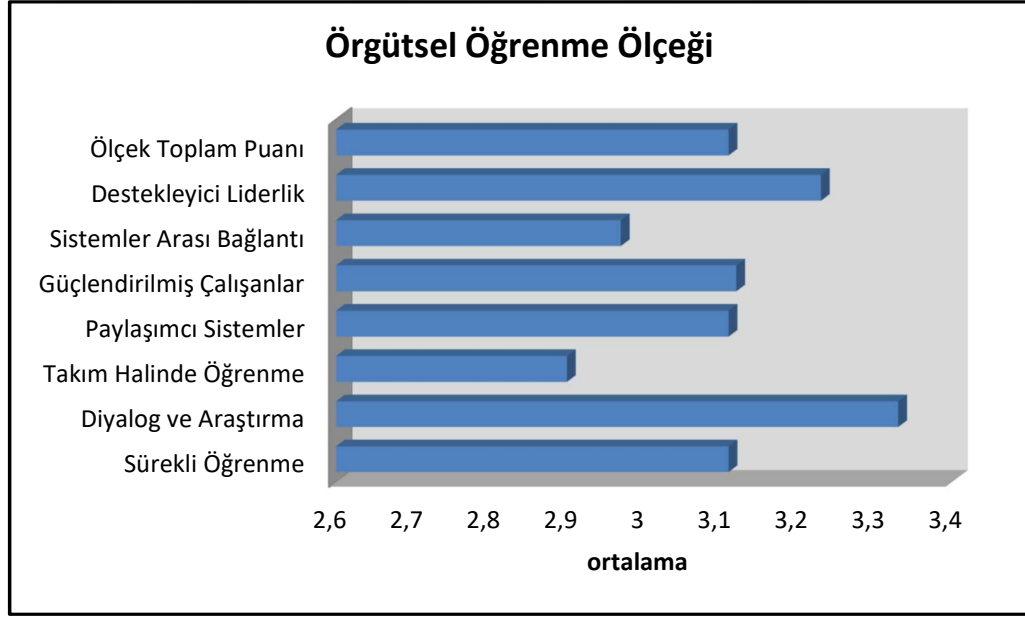
5.1.9. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği Ve Güvenirliliği

	Madde Sayısı	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Cronbach's Alpha
Sürekli Öğrenme	7	3,11±0,69	3,14 (1,14-5,00)	0,817
Diyalog ve Araştırma	6	3,33±0,77	3,33 (1,33-5,00)	0,890
Takım Halinde Öğrenme	6	2,90±0,86	3,00 (1,00-5,00)	0,880
Paylaşımçı Sistemler	6	3,11±0,80	3,17 (1,00-5,00)	0,890
Güçlendirilmiş Çalışanlar	6	3,12±0,80	3,17 (1,00-5,00)	0,896
Sistemler Arası Bağlantı	6	2,97±0,88	3,00 (1,00-5,00)	0,902
Destekleyici Liderlik	6	3,23±0,80	3,33 (1,00-5,00)	0,887
Ölçek Toplam Puanı	43	3,11±0,69	3,21 (1,12-4,98)	0,973

Tablo. 6. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Puan Dağılımları ve İç Tutarlılıklarının Değerlendirilmesi

Katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $3,11 \pm 0,69$ olarak, “Diyalog ve Araştırma” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $3,33 \pm 0,77$ olarak belirlenmiştir. “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $2,90 \pm 0,86$ olarak, “Paylaşımçı Sistemler” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $3,11 \pm 0,80$ olarak belirlenmiştir. “Güçlendirilmiş Çalışanlar” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $3,12 \pm 0,80$ olarak, “Sistemler Arası Bağlantı” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $2,97 \pm 0,88$ olarak, “Destekleyici Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $3,23 \pm 0,80$ olarak ve ölçek toplamından aldıkları puanlar ortalama $3,11 \pm 0,69$ olarak saptanmıştır.

Ölçeğin iç tutarlılıkları incelendiğinde; ölçek toplamı için $\alpha=0,973$ olarak saptanmış olup, ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.



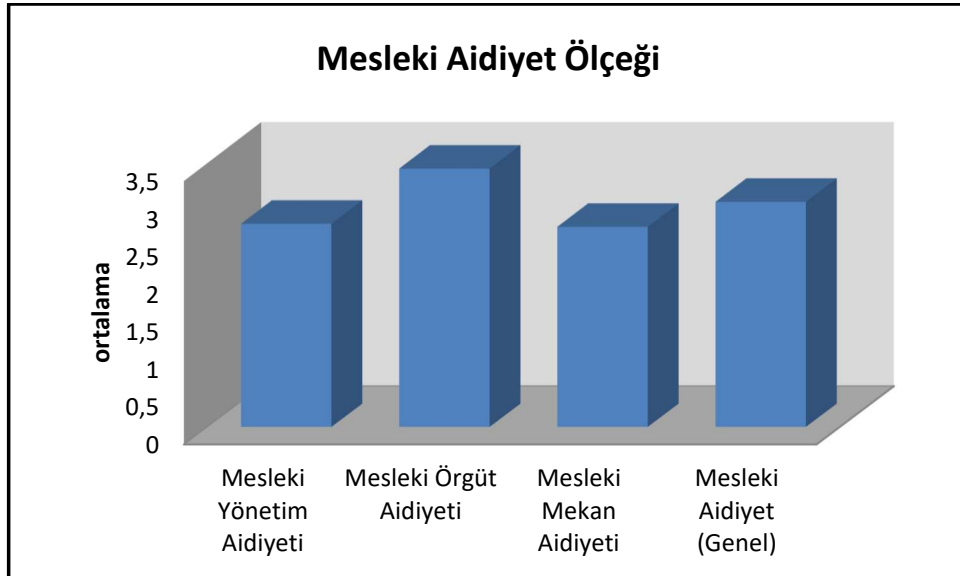
Şekil. 11. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Puanları Dağılımı

Tablo. 7. Mesleki Aidiyet Ölçeği Puan Dağılımları ve İç Tutarlılıklarının Değerlendirilmesi

		Madde Sayısı	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Cronbach's Alpha
Mesleki Aidiyeti	Yönetim	18	2,70±0,97	2,67 (1,00-5,00)	0,970
Mesleki Örgüt Aidiyeti		16	3,43±0,80	3,50 (1,00-5,00)	0,923
Mesleki Aidiyeti	Mekân	5	2,66±0,93	2,60 (1,00-5,00)	0,831
Mesleki Aidiyet (Genel)		39	2,99±0,79	2,97 (1,15-5,00)	0,967

Çalışmaya katılanların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $2,70 \pm 0,97$ olarak, “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $3,43 \pm 0,80$ olarak, “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar ortalama $2,66 \pm 0,93$ olarak ve ölçek toplamından aldıkları puanlar ortalama $2,99 \pm 0,79$ olarak saptanmıştır.

Ölçeğin iç tutarlılıkları incelendiğinde; ölçek toplamı için $\alpha=0,967$ olarak saptanmış olup, ölçeği yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmamızda görüldüğü gibi tüm alt başlıklar da dâhil olmak üzere güvenli bir ortamda yapıldığı görülmektedir.



Şekil. 12. Mesleki Aidiyet Ölçeği Puanları Dağılımı

5.1.10. Verilerin İstatistiksel Analizi

-İstatistiksel analizler için SPSS 24 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanıldı.

-Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodlar (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, yüzde, minimum, maksimum) kullanıldı.

-Nicel verilerin normal dağılıma uygunlukları Shapiro-Wilk testi ve grafiksel incelemeler ile sınanmıştır.

-Normal dağılım gösteren nicel değişkenlerin iki grup arası karşılaştırmalarında Student-t testi kullanıldı.

-Normal dağılım gösteren nicel değişkenlerin ikiden fazla grup arası karşılaştırmalarında Tek yönlü varyans analizi, ikili karşılaştırmalarında Bonferroni düzeltmeli ikili değerlendirmeler ve Games-Howell test kullanıldı.

-Normal dağılım göstermeyen nicel değişkenlerin ikiden fazla grup arası karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis test ve Dunn-Bonferroni test kullanıldı.

-Nicel değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson korelasyon analizi kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ olarak kabul edildi.(Evans ,1996).

r	Yorum
0.00 — 0.19	Çok Zayıf
0.20 — 0.39	Zayıf
0.40 — 0.59	Orta
0.60 — 0.79	Güçlü
0.80 — 1.00	Çok Güçlü

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

$0,0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Karagöz, 2014, s. 6).

5.2. Bulgular

Çalışma 05.12.2022-31.12.2022 tarihleri arasında Şereflikoçhisar İlçe Devlet Hastanesinde %49,1'i (n=84) kadın, %50,9'u (n=87) erkek toplam 171 sağlık çalışanıyla yapılmıştır. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının %31'inin (n=53) 18-25 yaş arasında, %59,1'inin (n=101) 26-40 yaş arasında ve %9,9'unun (n=17) 41-55 yaş arasında olduğu gözlenmiştir.

Tablo. 8. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

		n (%)
Yaş	18-25 yaş	53 (31,0)
	26-40 yaş	101 (59,1)
	41-55 yaş	17 (9,9)
Cinsiyet	Kadın	84 (49,1)
	Erkek	87 (50,9)
Öğrenim Durumu	Lise	15 (8,8)
	Ön Lisans	36 (21,1)
	Lisans	98 (57,3)
	Yüksek Lisans	22 (12,9)
Mesleki Deneyim Süresi	1-5 yıl	92 (53,8)
	6-10 yıl	30 (17,5)
	11-15 yıl	27 (15,8)
	16-20 yıl	15 (8,8)
	≥21 yıl	7 (4,1)
Meslek	Doktor	19 (11,1)
	Hemşire	89 (52,0)
	Ebe	16 (9,2)
	Anestezi Teknikeri	2 (1,2)
	Radyoloji Teknikeri	4 (2,3)
	Paramedik	8 (4,7)
	ATT	7 (4,1)
	Tıbbi Sekreter	8 (4,7)
	Diğer Sağlık Personeli	18 (10,5)

Katılımcıların %8,8'inin (n=15) eğitim durumunun lise, %21,1'inin (n=36) ön lisans, %57,3'ünün (n=98) lisans, %12,9'unun (n=22) yüksek lisans olduğu gözlenmiştir.

Sağlık çalışanlarının %53,8'inin (n=92) meslekteki deneyim süresinin 1-5 yıl arasında olduğu, %17,5'inin (n=30) 6-10 yıl arasında, %15,8'inin (n=27) 11-15 yıl

arasında, %8,8'inin (n=15) 16-20 yıl arasında, %4,1'inin (n=7) 21 yıl ve üzerinde olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların; %11,1'inin (n=19) doktor,
 %52'sinin (n=89) hemşire,
 %9,2'sinin (n=16) ebe,
 %1,2'sinin (n=2) anestezi teknikeri,
 %2,3'ünün (n=4) radyoloji teknikeri,
 %4,7'sinin (n=8) paramedik, %4,1'inin (n=7) ATT,
 %4,7'sinin (n=8) tıbbi sekreter
 %10,5'inin (n=18) diğer sağlık personeli olduğu gözlenmiştir.

Tablo. 9. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum n (%)	Katılmıyorum n (%)	Kararsızım n (%)	Katılıyorum n (%)	Tamamen Katılıyorum n (%)
Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışırlar.	10 (5,8)	48 (28,1)	37 (21,6)	71 (41,5)	5 (2,9)
Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.	5 (2,9)	27 (15,8)	31 (18,1)	97 (56,7)	11 (6,4)
Çalışanlar, öğrenmek için birbirlerine yardımcı olurlar.	3 (1,8)	11 (6,4)	15 (8,8)	102 (59,6)	40 (23,4)
Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görürler.	16 (9,4)	66 (38,6)	44 (25,7)	37 (21,6)	8 (4,7)
Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	24 (14)	53 (31)	44 (25,7)	42 (24,6)	8 (4,7)
Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görürler.	6 (3,5)	26 (15,2)	22 (12,9)	103 (60,2)	14 (8,2)
Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilirler.	41 (24)	84 (49,1)	22 (12,9)	19 (11,1)	5 (2,9)
Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri bildirim verirler.	12 (7)	48 (28,1)	47 (27,5)	55 (32,2)	9 (5,3)
Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinlerler.	3 (1,8)	29 (17)	50 (29,2)	79 (46,2)	10 (5,8)
Çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilirler	9 (5,3)	38 (22,2)	45 (26,3)	69 (40,4)	10 (5,8)
Çalışanlar, kendi görüşlerini söylediklerinde, diğerlerinin de düşüncesini sorarlar.	7 (4,1)	26 (15,2)	42 (24,6)	87 (50,9)	9 (5,3)
Çalışanlar, birbirlerine saygılıdır.	2 (1,2)	20 (11,7)	40 (23,4)	89 (52)	20 (11,7)

Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcarlar.	7 (4,1)	27 (15,8)	37 (21,6)	89 (52)	11 (6,4)
Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptirler	11 (6,4)	32 (18,7)	47 (27,5)	72 (42,1)	9 (5,3)
Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.	41 (24)	49 (28,7)	31 (18,1)	42 (24,6)	8 (4,7)
Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanırlar.	12 (7)	41 (24)	35 (20,5)	75 (43,9)	8 (4,7)
Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler	13 (7,6)	30 (17,5)	48 (28,1)	73 (42,7)	7 (4,1)
Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.	27 (15,8)	70 (40,9)	39 (22,8)	31 (18,1)	4 (2,3)
Bölüm/departmanlar, işletmenin kendi önerilerini dikkate alacağından emindirler.	22 (12,9)	55 (32,2)	40 (23,4)	47 (27,5)	7 (4,1)
Öneri sistemleri, elektronik ilan panoları ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar	10 (5,8)	36 (21,1)	50 (29,2)	70 (40,9)	5 (2,9)
Kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	8 (4,7)	27 (15,8)	47 (27,5)	82 (48)	7 (4,1)
Çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	16 (9,4)	42 (24,6)	52 (30,4)	56 (32,7)	5 (2,9)
Hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar	15 (8,8)	54 (31,6)	51 (29,8)	48 (28,1)	3 (1,8)
Yaşanan sorunlardan çıkarılan derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	13 (7,6)	28 (16,4)	44 (25,7)	79 (46,2)	7 (4,1)
Öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.	10 (5,8)	36 (21,1)	37 (21,6)	82 (48)	6 (3,5)
Çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	6 (3,5)	44 (25,7)	45 (26,3)	70 (40,9)	6 (3,5)
Çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	14 (8,2)	52 (30,4)	32 (18,7)	68 (39,8)	5 (2,9)
Çalışanları işletmenin vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	11 (6,4)	39 (22,8)	40 (23,4)	76 (44,4)	5 (2,9)
Çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.	7 (4,1)	34 (19,9)	48 (28,1)	77 (45)	5 (2,9)
Kabul edilebilir bir risk alan çalışanları destekler	8 (4,7)	52 (30,4)	42 (24,6)	64 (37,4)	5 (2,9)
Farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.	8 (4,7)	36 (21,1)	47 (27,5)	75 (43,9)	5 (2,9)
Çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	16 (9,4)	47 (27,5)	35 (20,5)	65 (38)	8 (4,7)
Çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	13 (7,6)	47 (27,5)	39 (22,8)	66 (38,6)	6 (3,5)
Tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder	19 (11,1)	52 (30,4)	41 (24)	54 (31,6)	5 (2,9)
Alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	29 (17)	52 (30,4)	35 (20,5)	48 (28,1)	7 (4,1)
Ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı işletmelerle birlikte çalışır.	13 (7,6)	32 (18,7)	40 (23,4)	81 (47,4)	5 (2,9)

Çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	15 (8,8)	43 (25,1)	47 (27,5)	60 (35,1)	6 (3,5)
Öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	8 (4,7)	36 (21,1)	42 (24,6)	75 (43,9)	10 (5,8)
İşletmenin hedefleri ve gelecekle ilgili planları hakkında güncel bilgileri paylaşırlar.	6 (3,5)	30 (17,5)	46 (26,9)	79 (46,2)	10 (5,8)
İşletmenin vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verirler.	13 (7,6)	36 (21,1)	42 (24,6)	74 (43,3)	6 (3,5)
Astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.	15 (8,8)	34 (19,9)	30 (17,5)	83 (48,5)	9 (5,3)
Sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar	6 (3,5)	36 (21,1)	53 (31)	67 (39,2)	9 (5,3)
İşletmenin faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	9 (5,3)	30 (17,5)	50 (29,2)	76 (44,4)	6 (3,5)

Çalışmaya katılanların Örgütsel Öğrenme Ölçeği sorularına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo. 10. Mesleki Aidiyet Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum n (%)	Katılmıyorum n (%)	Kararsızım n (%)	Katılıyorum n (%)	Tamamen Katılıyorum n (%)
Mesleğimin toplumsal imajına önem verir, iyi temsil etmeye çalışırım.	3 (1,8)	6 (3,5)	2 (1,2)	88 (51,5)	72 (42,1)
Mesleğimde başarılı olduğumu düşünüyorum.	3 (1,8)	4 (2,3)	16 (9,4)	96 (56,1)	52 (30,4)
Bu mesleği kendi isteğimle tercih ettim.	13 (7,6)	19 (11,1)	18 (10,5)	61 (35,7)	60 (35,1)
Mesleğimi herkese gururla söylerim.	6 (3,5)	11 (6,4)	16 (9,4)	64 (37,4)	74 (43,3)
Bu mesleği tercih etmiş olmaktan memnunum.	26 (15,2)	18 (10,5)	27 (15,8)	57 (33,3)	43 (25,1)
Mesleğimi değiştirmeyi asla düşünmem.	35 (20,5)	25 (14,6)	53 (31)	33 (19,3)	25 (14,6)
Geçmişe dönebilseydim yine bu mesleği seçerdim.	44 (25,7)	25 (14,6)	45 (26,3)	36 (21,1)	21 (12,3)
Başkalarına da bu mesleği tercih etmelerini öneririm.	41 (24)	28 (16,4)	49 (28,7)	36 (21,1)	17 (9,9)
Bu mesleğin kişisel gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum	16 (9,4)	13 (7,6)	27 (15,8)	85 (49,7)	30 (17,5)
Bu mesleğin kişisel ve ailevi yaşantıma katkı sağladığını düşünüyorum	21 (12,3)	22 (12,9)	23 (13,5)	82 (48)	23 (13,5)
Bu mesleğin sosyalleşmeme katkı sağladığını düşünüyorum	23 (13,5)	27 (15,8)	29 (17)	70 (40,9)	22 (12,9)
Görev yaptığım kurumun toplumda olumlu bir imajı vardır.	22 (12,9)	27 (15,8)	42 (24,6)	66 (38,6)	14 (8,2)
Kurumumun toplumsal imajına önem verir, iyi temsil etmeye çalışırım	6 (3,5)	9 (5,3)	14 (8,2)	94 (55)	48 (28,1)
Bu kurumda görev yapmanın meslekî gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum.	19 (11,1)	21 (12,3)	23 (13,5)	86 (50,3)	22 (12,9)
Kurumun hizmete hazırlama ve hizmet içi eğitim programları son derece yararlıdır.	30 (17,5)	32 (18,7)	40 (23,4)	57 (33,3)	12 (7)

Kurumun hizmete hazırlama ve hizmet içi eğitim programlarına istekle katılıyorum.	20 (11,7)	27 (15,8)	31 (18,1)	79 (46,2)	14 (8,2)
Kurumun kütüphane ve araştırma imkânları yeterlidir.	58 (33,9)	68 (39,8)	21 (12,3)	19 (11,1)	5 (2,9)
Kurumun teknolojik donanımı (bilgisayar, internet vs.) yeterlidir.	49 (28,7)	50 (29,2)	25 (14,6)	42 (24,6)	5 (2,9)
Kurumun fiziksel imkânları (bina, malzeme vs.) yeterlidir.	47 (27,5)	41 (24)	25 (14,6)	50 (29,2)	8 (4,7)
Bu kurumda görev yapmaktan memnunum.	26 (15,2)	24 (14)	37 (21,6)	73 (42,7)	11 (6,4)
Emekli olduğumda bile kurumuma aidiyetimi sürdüreceğime inanıyorum	42 (24,6)	33 (19,3)	33 (19,3)	53 (31)	10 (5,8)
Kurum yöneticileri mesleğinde son derece başarılıdır.	43 (25,1)	36 (21,1)	40 (23,4)	45 (26,3)	7 (4,1)
Kurum yöneticileri kurumun toplumsal imajına ve tanıtımına önem verirler.	24 (14)	22 (12,9)	29 (17)	79 (46,2)	17 (9,9)
Kurum yöneticileri çalışanların meslekî yeterliklerini sık sık denetlerler.	25 (14,6)	43 (25,1)	35 (20,5)	63 (36,8)	5 (2,9)
Kurum yöneticileri çalışanların meslekî açıdan yetersiz oldukları konuları tespit etmeye yönelik araştırmalar yaparlar.	40 (23,4)	44 (25,7)	34 (19,9)	49 (28,7)	4 (2,3)
Kurum yöneticileri hizmete hazırlama ve hizmet içi eğitim programları hazırlarken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alırlar	35 (20,5)	49 (28,7)	36 (21,1)	46 (26,9)	5 (2,9)
Kurum yöneticilerinin yaklaşımı insancıldır.	29 (17)	27 (15,8)	36 (21,1)	71 (41,5)	8 (4,7)
Kurum yöneticileri hatalara karşı hoşgörülüdürler.	27 (15,8)	29 (17)	51 (29,8)	57 (33,3)	7 (4,1)
Kurum yöneticileri çalışanlara eşit muamele ederler.	54 (31,6)	43 (25,1)	31 (18,1)	37 (21,6)	6 (3,5)
Kurum yöneticilerini meslekî sorunlarını paylaşılabilecek kadar yakın görüyorum.	35 (20,5)	49 (28,7)	34 (19,9)	43 (25,1)	10 (5,8)
Kurum yöneticileri çalışanların meslekî sorunlarına duyarlıdırlar.	33 (19,3)	34 (19,9)	39 (22,8)	58 (33,9)	7 (4,1)
Kurum yöneticileri çalışanların meslekî sorunlarına çözüm üretirler.	30 (17,5)	39 (22,8)	49 (28,7)	48 (28,1)	5 (2,9)
Kurum yöneticilerini kişisel ve ailevî sorunlarını paylaşılabilecek kadar yakın görüyorum.	56 (32,7)	42 (24,6)	33 (19,3)	32 (18,7)	8 (4,7)
Kurum yöneticileri çalışanların kişisel ve ailevî sorunlarına duyarlıdırlar	31 (18,1)	38 (22,2)	35 (20,5)	59 (34,5)	8 (4,7)
Kurum yöneticileri çalışanların kişisel ve ailevî sorunlarına çözüm üretirler.	32 (18,7)	46 (26,9)	39 (22,8)	48 (28,1)	6 (3,5)
Kurum yöneticileri çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olmasına önem verirler.	26 (15,2)	40 (23,4)	35 (20,5)	64 (37,4)	6 (3,5)
Kurum yöneticileri çalışanları birbiriyle kaynaştıracak etkinlikler düzenlerler.	39 (22,8)	56 (32,7)	32 (18,7)	40 (23,4)	4 (2,3)
Kurum yöneticileri çalışanlarının motivasyonunu arttıracak etkinlikler düzenlerler	43 (25,1)	61 (35,7)	26 (15,2)	36 (21,1)	5 (2,9)
Kurum yöneticileri çalışanların başarılarını ödüllendirirler.	55 (32,2)	53 (31,0)	32 (18,7)	28 (16,4)	3 (1,8)

Çalışmaya katılanların Mesleki Aidiyet Ölçeği sorularına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo.11. Tanımlayıcı Özelliklere Göre Örgütsel Öğrenme Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

			Örgütsel Öğrenme Ölçeği							
				Sürekli Öğrenme	Diyalog Araştırma	ve Takım Halinde Öğrenme	Paylaşımçı Sistemler	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemler Arası Bağlantı	Destekleyici Liderlik
Yaş	18-25 (n=53)	yaş	Ort±Ss	3,15±0,64	3,35±0,76	2,88±0,88	3,08±0,77	3,07±0,8	2,93±0,82	3,28±0,76
			Medyan (Min-Maks)	3,1 (1,6-4,3)	3,5 (1,3-5)	3 (1-5)	3,2 (1-4,3)	3,2 (1-4,2)	3 (1-4,7)	3,3 (1-4,3)
	26-40 (n=101)	yaş	Ort±Ss	3,09±0,73	3,34±0,78	2,92±0,88	3,18±0,84	3,17±0,82	2,98±0,95	3,2±0,85
			Medyan (Min-Maks)	3 (1,1-5)	3,3 (1,3-5)	3 (1-5)	3,2 (1-5)	3,3 (1-5)	3 (1-5)	3,3 (1,3-5)
	41-55 (n=17)	yaş	Ort±Ss	3,05±0,65	3,19±0,74	2,85±0,66	2,85±0,65	2,99±0,73	2,99±0,67	3,29±0,64
			Medyan (Min-Maks)	3,3 (1,3-4,1)	3,3 (1,7-4)	2,7 (2-4)	2,7 (1,8-4)	3 (1,7-4)	2,8 (2-4,2)	3,3 (2,3-4,5)
	Test Değeri			F:0,166	F:0,324	F:0,060	F:1,273	F:0,533	F:0,051	F:0,244
	p			^a 0,847	^a 0,724	^a 0,942	^a 0,283	^a 0,588	^a 0,951	^a 0,784
Cinsiyet	Kadın (n=84)		Ort±Ss	3,07±0,71	3,3±0,77	2,79±0,85	3,1±0,8	3±0,85	2,86±0,9	3,25±0,79
			Medyan (Min-Maks)	3,1 (1,1-5)	3,3 (1,3-5)	2,8 (1-5)	3 (1-5)	3,2 (1-5)	2,9 (1-5)	3,3 (1-5)
	Erkek (n=87)		Ort±Ss	3,15±0,67	3,36±0,78	3±0,85	3,13±0,81	3,24±0,74	3,07±0,86	3,21±0,82
			Medyan (Min-Maks)	3,1 (1,7-4,9)	3,3 (1,5-5)	3 (1-5)	3,2 (1-5)	3,3 (1,5-5)	3,2 (1-5)	3,3 (1,3-5)
	Test Değeri			t:-0,755	t:-0,497	t:-1,599	t:-0,253	t:-1,965	t:-1,587	t:0,288
	p			^b 0,451	^b 0,620	^b 0,112	^b 0,801	^b 0,051	^b 0,114	^b 0,773
Öğrenim Durumu	Lise (n=15)		Ort±Ss	3,27±0,82	3,5±0,79	3,11±0,98	3,23±1,02	3,29±0,92	3,02±1,15	3,16±1,1
			Medyan (Min-Maks)	3,4 (1,6-4,7)	4 (1,3-4,3)	3,2 (1-4,2)	3,7 (1-4,2)	3,7 (1-4)	3,2 (1-4,2)	3,5 (1-4,7)
	Ön Lisans (n=36)		Ort±Ss	3,3±0,61	3,5±0,68	3,1±0,8	3,27±0,73	3,24±0,74	3,06±0,72	3,37±0,67
			Medyan (Min-Maks)	3,3 (1,3-4,3)	3,5 (1,8-5)	3,1 (1,5-5)	3,5 (1-4,3)	3,2 (1,7-5)	3 (1-4,7)	3,4 (1,3-4,5)
	Lisans (n=98)		Ort±Ss	3,06±0,64	3,34±0,71	2,85±0,79	3,09±0,75	3,09±0,75	2,93±0,89	3,21±0,79
			Medyan (Min-Maks)	3,1 (1,1-4,4)	3,3 (1,3-5)	2,8 (1-5)	3,2 (1-5)	3,2 (1-4,3)	3,1 (1-5)	3,4 (1,3-5)
	Yüksek Lisans (n=22)		Ort±Ss	2,88±0,87	2,9±1,02	2,67±1,07	2,89±0,96	2,97±1,03	2,94±0,95	3,17±0,84
			Medyan (Min-Maks)	2,9 (1,7-5)	2,7 (1,5-5)	2,4 (1-5)	2,8 (1-5)	2,9 (1-5)	2,6 (2-5)	2,8 (2-5)
	Test Değeri			F:2,182	F:2,150	F:1,672	F:1,149	F:0,790	F:0,218	F:0,540
	p			^a 0,092	^a 0,108	^a 0,175	^a 0,331	^a 0,501	^a 0,884	^a 0,657

^aOneway ANOVA

^bStudent-t Test

Yaş gruplarına göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımcı Sistemler”, “Güçlendirilmiş Çalışanlar”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Destekleyici Liderlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Cinsiyetlere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımcı Sistemler”, “Güçlendirilmiş Çalışanlar”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Destekleyici Liderlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Öğrenim durumlarına göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımcı Sistemler”, “Güçlendirilmiş Çalışanlar”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Destekleyici Liderlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Örgütsel Öğrenme Ölçeği									
			Süreklili Öğrenme	Diyalog ve Araştırma	Takım Halinde Öğrenme	Paylaşımçı Sistemler	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemler Arası Bağlantı	Destekleyici Liderlik
Mesleki Deneyim Süresi	1-5 yıl (n=92)	Ort±Ss	3,1±0,66	3,34±0,74	2,84±0,9	3,08±0,83	3,07±0,84	2,92±0,95	3,21±0,84
		Medyan (Min-Maks)	3,1 (1,1-5)	3,5 (1,3-5)	2,8 (1-5)	3,2 (1-5)	3,2 (1-5)	3,1 (1-5)	3,3 (1-5)
	6-10 yıl (n=30)	Ort±Ss	3±0,7	3,2±0,89	2,95±0,88	3,24±0,94	3,2±0,77	2,96±0,85	3,19±0,82
		Medyan (Min-Maks)	3 (1,7-4,9)	3,2 (1,5-5)	2,9 (1-5)	3,4 (1-5)	3,3 (1,5-4,5)	3 (1,3-5)	3,2 (1,5-4,5)
	11-15 yıl (n=27)	Ort±Ss	3,3±0,79	3,56±0,7	3,07±0,82	3,23±0,66	3,28±0,81	3,14±0,87	3,31±0,77
		Medyan (Min-Maks)	3,3 (1,7-4,7)	3,5 (2-5)	3,2 (1,7-4,5)	3,2 (2,2-4,2)	3,5 (1,7-5)	3,2 (1-4,7)	3,5 (1,7-4,7)
	16-20 yıl (n=15)	Ort±Ss	3,2±0,57	3,28±0,75	2,98±0,76	3,09±0,64	3,2±0,58	3,17±0,69	3,36±0,74
		Medyan (Min-Maks)	3,3 (2,1-4,1)	3,3 (1,8-4,3)	3 (1,8-4)	3 (2-4)	3,3 (2,2-4)	3,3 (2-4,2)	3,7 (2-4,5)
	≥21 yıl (n=7)	Ort±Ss	2,76±0,79	3±0,87	2,62±0,46	2,6±0,44	2,76±0,79	2,5±0,36	3,05±0,5
		Medyan (Min-Maks)	3,1 (1,3-3,4)	3,3 (1,7-3,7)	2,7 (2-3,2)	2,7 (1,8-3,2)	2,5 (1,7-3,7)	2,5 (2-3)	2,8 (2,5-3,7)
Test Değeri		χ²:4,309	χ²:4,544	χ²:2,476	χ²:5,670	χ²:2,901	χ²:5,507	χ²:1,360	
p		0,366	0,337	0,649	0,225	0,575	0,239	0,851	
Meslek	Doktor (n=19)	Ort±Ss	2,95±0,77	3,05±0,89	2,87±0,97	3,16±0,82	3,26±0,91	3,18±0,81	3,39±0,77
		Medyan (Min-Maks)	2,9 (1,7-5)	3,3 (1,8-4,8)	2,8 (1,3-5)	3 (2-5)	3,5 (1-5)	3,2 (2-5)	3,2 (2-5)
	Hemşire (n=89)	Ort±Ss	2,95±0,66	3,25±0,76	2,77±0,85	2,95±0,85	2,93±0,79	2,74±0,92	3,09±0,82
		Medyan (Min-Maks)	3 (1,1-4,9)	3,3 (1,3-5)	2,7 (1-5)	3 (1-5)	3 (1-4,5)	2,8 (1-5)	3 (1-5)
	Ebe (n=16)	Ort±Ss	3,24±0,63	3,32±0,78	2,78±0,68	3,18±0,71	3,14±0,81	2,99±0,82	3,44±0,68
		Medyan (Min-Maks)	3,4 (2,1-4,3)	3,3 (2-4,8)	2,9 (1,3-3,7)	3,4 (1,7-3,8)	3,3 (1,3-4,3)	3,1 (1,2-4)	3,7 (2-4,2)
	Tekniker (n=21)	Ort±Ss	3,35±0,64	3,52±0,79	3,02±0,86	3,22±0,79	3,26±0,85	3,13±0,78	3,13±0,8
		Medyan (Min-Maks)	3,3 (2,1-4,3)	3,5 (1,8-5)	3 (1,5-4,5)	3,5 (1-4)	3,3 (1,7-5)	3,2 (1-4,7)	3,3 (1,3-4,3)
	Tıbbi Sekreter (n=8)	Ort±Ss	3,13±0,54	3,54±0,58	2,75±0,72	3,44±0,52	3,42±0,46	3,13±0,9	2,96±0,89
		Medyan (Min-Maks)	3,1 (2,3-4)	3,5 (2,5-4,3)	2,8 (1,7-4)	3,6 (2,5-4)	3,7 (2,7-4)	3,1 (1,2-4)	2,8 (1,7-4)
Diğer Sağlık Personeli	Ort±Ss	3,66±0,6	3,71±0,6	3,6±0,69	3,56±0,54	3,61±0,57	3,59±0,61	3,82±0,44	
	Medyan (Min-Maks)	3,8 (2,6-4,7)	4 (2,8-5)	3,8 (2-5)	3,7 (2,7-4,2)	3,8 (2,2-4)	3,9 (2,3-4,2)	4 (3-4,7)	
	Test Değeri	χ²:21,244	χ²:9,543	χ²:16,295	χ²:13,046	χ²:15,519	χ²:19,877	χ²:16,049	
p		0,001**	0,089	0,006**	0,023*	0,008**	0,001**	0,007**	

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

°Kruskal Wallis Test

°Kruskal
Wallis Test

Tablo. 12. Mesleki Özelliklere Göre Örgütsel Öğrenme Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Meslekteki deneyim süresine göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımçı Sistemler”, “Güçlendirilmiş Çalışanlar”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Destekleyici Liderlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; Diğer sağlık personeli katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, doktor ve hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,010$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Diyalog ve Araştırma” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,006$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; Diğer sağlık personeli katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Paylaşımçı Sistemler” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,023$; $p<0,05$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; Diğer sağlık personeli katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,020$; $p<0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Güçlendirilmiş Çalışanlar” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,008$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; Diğer sağlık personeli katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,005$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sistemler Arası Bağlantı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili

karşılaştırma sonuçlarına göre; Diğer sağlık personeli katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Destekleyici Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,007$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; Diğer sağlık personeli katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,004$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Tablo.13. Tanımlayıcı ve Mesleki Özelliklere Göre Mesleki Aidiyet Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

				Mesleki Aidiyet Ölçeği			
				Mesleki Yönetim Aidiyeti	Mesleki Örgüt Aidiyeti	Mesleki Mekan Aidiyeti	Genel Mesleki Aidiyet
Yaş	18-25 (n=53)	yaş	Ort±Ss Medyan (Min-Maks)	2,9±0,89 2,8 (1-4,8)	3,55±0,73 3,5 (2,1-5)	2,56±0,9 2,6 (1-4,6)	3,12±0,73 3,1 (1,4-4,6)
	26-40 (n=101)	yaş	Ort±Ss Medyan (Min-Maks)	2,51±0,99 2,4 (1-5)	3,3±0,81 3,4 (1-5)	2,64±0,98 2,6 (1-5)	2,85±0,8 2,9 (1,2-5)
	41-55 (n=17)	yaş	Ort±Ss Medyan (Min-Maks)	3,18±0,75 3,4 (1,9-4,3)	3,78±0,89 3,9 (1,4-4,8)	3,11±0,51 3,2 (2,2-4)	3,42±0,7 3,7 (1,9-4,2)
				Test Değeri p	F:5,435 a0,005**	F:3,476 a0,033*	F:5,999 a0,004**
Cinsiyet	Kadın (n=84)		Ort±Ss Medyan (Min-Maks)	2,84±0,99 2,8 (1-5)	3,39±0,88 3,5 (1,4-5)	2,63±0,94 2,6 (1-5)	3,04±0,86 3,1 (1,2-5)
		Erkek (n=87)	Ort±Ss Medyan (Min-Maks)	2,56±0,92 2,4 (1-4,3)	3,46±0,72 3,6 (1-4,8)	2,69±0,91 2,6 (1-5)	2,95±0,72 2,9 (1,3-4,4)
			Test Değeri p	t:1,925 b0,056	t:-0,613 b0,541	t:-0,463 b0,644	t:0,751 b0,454
	Öğrenim Durumu	Lise (n=15)	Ort±Ss Medyan (Min-Maks)	2,78±1,04 2,9 (1-4,1)	3,77±0,66 3,9 (2,1-4,8)	2,91±1,21 2,8 (1-5)	3,2±0,84 3,2 (1,4-4,4)
			Ön Lisans (n=36)	Ort±Ss Medyan (Min-Maks)	2,94±0,86 2,8 (1-4,6)	3,59±0,89 3,7 (1,4-4,8)	2,97±0,88 2,9 (1-4,6)
		Lisans (n=98)		Ort±Ss Medyan (Min-Maks)	2,64±0,97 2,6 (1-4,8)	3,31±0,79 3,4 (1-5)	2,56±0,86 2,6 (1-4,4)

	Yüksek Lisans (n=22)		<i>Ort±Ss</i>	2,53±1,03	3,45±0,74	2,42±0,96	2,89±0,81
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,5 (1-5)	3,5 (1,8-5)	2,3 (1-5)	2,9 (1,4-5)
			Test Değeri	F:1,142	F:2,179	F:2,596	F:1,844
			p	^a0,334	^a0,092	^a0,054	^a0,141
Mesleki Deneyim Süresi	1-5 yıl (n=92)		<i>Ort±Ss</i>	2,69±0,98	3,33±0,85	2,48±0,96	2,92±0,83
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,7 (1-5)	3,4 (1-5)	2,6 (1-5)	3 (1,2-5)
	6-10 yıl (n=30)		<i>Ort±Ss</i>	2,44±0,9	3,32±0,7	2,52±0,87	2,81±0,7
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,4 (1-4,1)	3,4 (1,8-4,8)	2,4 (1-4,2)	2,8 (1,7-4,2)
	11-15 yıl (n=27)		<i>Ort±Ss</i>	2,74±0,99	3,65±0,64	3,15±0,86	3,17±0,7
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,8 (1-4,6)	3,8 (2,4-4,8)	3,2 (1,6-5)	3 (1,8-4,6)
	16-20 yıl (n=15)		<i>Ort±Ss</i>	3,13±0,9	3,87±0,52	3,05±0,68	3,42±0,63
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	3,4 (1,8-4,1)	3,8 (2,6-4,8)	3,2 (1,6-4)	3,7 (2,3-4,2)
	≥21 yıl (n=7)		<i>Ort±Ss</i>	2,94±0,88	3,36±1,22	2,94±0,54	3,11±0,9
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,6 (2,1-4,3)	3,5 (1,4-4,8)	2,8 (2,2-3,6)	2,8 (1,9-4,2)
			Test Değeri	χ ² :5,419	χ ² :9,630	χ ² :15,289	χ ² :8,118
			p	^c0,247	^c0,047*	^c0,004**	^c0,087
Meslek	Doktor (n=19)		<i>Ort±Ss</i>	2,93±1,03	3,56±0,56	2,53±0,96	3,14±0,76
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,9 (1-5)	3,5 (2,7-5)	2,8 (1-5)	3,2 (1,7-5)
	Hemşire (n=89)		<i>Ort±Ss</i>	2,48±0,89	3,16±0,79	2,44±0,89	2,76±0,75
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,4 (1-4,1)	3,3 (1-4,8)	2,4 (1-4,6)	2,7 (1,2-4,2)
	Ebe (n=16)		<i>Ort±Ss</i>	3,06±0,86	3,61±0,96	2,54±0,76	3,22±0,77
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	3,3 (1,1-4,8)	3,6 (2,1-5)	2,8 (1,2-3,6)	3,4 (1,5-4,5)
	Tekniker (n=21)		<i>Ort±Ss</i>	2,5±1,03	3,51±0,72	2,67±0,82	2,94±0,78
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,4 (1-4,6)	3,7 (1,7-4,7)	2,6 (1-4,2)	2,7 (1,3-4,6)
	Tıbbi Sekreter (n=8)		<i>Ort±Ss</i>	2,76±1,05	3,9±0,81	3,3±0,76	3,3±0,78
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	2,5 (1,6-4)	4 (2,1-4,8)	3,4 (2,4-4,2)	3,3 (2-4,1)
	Diğer Sağlık Personeli		<i>Ort±Ss</i>	3,42±0,87	4,1±0,48	3,7±0,55	3,74±0,45
			<i>Medyan (Min-Maks)</i>	3,9 (1-4,3)	4 (2,8-4,8)	3,7 (2,8-5)	3,9 (2,9-4,4)
			Test Değeri	χ ² :20,202	χ ² :30,682	χ ² :31,910	χ ² :28,164
			p	^c0,001**	^c0,001**	^c0,001**	^c0,001**

^aOneway ANOVA

^bStudent-t Test

^cKruskal Wallis Test

*p<0,05

**p<0,01

Yaş gruplarına göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,005; p<0,01). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan bonferroni test sonuçlarına göre; yaşı 26-40 arasında olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları

puanlar, yaşı 18-25 arasında ve 41-55 arasında olanlara göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,048$; $p=0,022$; $p<0,05$).

Yaş gruplarına göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,033$; $p<0,05$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan bonferroni test sonuçlarına göre; yaşı 26-40 arasında olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, yaşı 41-55 arasında olanlara göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,043$; $p<0,05$).

Yaş gruplarına göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell test sonuçlarına göre; yaşı 41-55 arasında olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, yaşı 18-25 arasında ve 26-40 arasında olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,008$; $p=0,013$; $p<0,05$).

Yaş gruplarına göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,008$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan bonferroni test sonuçlarına göre; yaşı 26-40 arasında olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, yaşı 41-55 arasında olanlara göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,008$; $p<0,01$).

Cinsiyetlere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti”, “Mesleki Örgüt Aidiyeti”, “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutlarından ve ölçek toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Öğrenim durumuna göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti”, “Mesleki Örgüt Aidiyeti”, “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutlarından ve ölçek toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Mesleki deneyim süresine göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan ve ölçek toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Mesleki deneyim süresine göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,047$; $p<0,05$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; meslekteki deneyim süresi 16-20 yıl arasında olan

katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, meslekteki deneyim süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,010$; $p=0,019$; $p<0,05$).

Mesleki deneyim süresine göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; meslekteki deneyim süresi 11-15 yıl arasında olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, meslekteki deneyim süresi 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,012$; $p<0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; diğer sağlık personeli olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşire ve teknikerlere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,001$; $p=0,024$; $p<0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; diğer sağlık personeli olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; diğer sağlık personeli olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, doktor, hemşire, ebe ve teknikerlere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,002$; $p=0,001$; $p=0,008$; $p=0,007$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre; diğer sağlık personeli olan katılımcıların ölçek alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşire ve teknikerlere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,001$; $p=0,012$; $p<0,05$).

5.3.Tartışma

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme ve mesleki aidiyet duygusu ile arasındaki ilişkiyi araştırmak ve demografik özelliklere bağlı olarak örgütsel öğrenmenin mesleki aidiyet duygusu ile arasında bir ilişki olup –olmadığını açıklamak ana hedef olarak belirlenmiştir. Araştırmada betimsel ve ilişkisel tarama modelleri kullanılmıştır. Tüm elde edilen veriler anket yöntemi sayesinde toplanmıştır. Toplam 171 kişiden alınan bilgiler SPSS programı sayesinde analiz edilip yoruma hazır hale getirilmiştir.

Bu çalışmaya katılan bireylerin çoğunluğu erkek, %59,1'inin (n=101) 26-40 yaş arasında, %57,3'ünün (n=98) lisans eğitimine sahiptir. Çalışmaya katılanların %53,8'inin (n=92) meslekteki deneyim süresinin 1-5 yıl %71,3 ve %52'sinin (n=89) hemşire mesleğine sahip kişilerdir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü (Sürekli Öğrenme puanı arttıkça Mesleki Yönetim Aidiyeti puanı artan) %45,7'lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($r=0,457$; $p=0,001$; $p<0,01$).

5.3.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Bulguların Tartışması

Yaş gruplarına göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımcı Sistemler”, “Güçlendirilmiş Çalışanlar”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Destekleyici Liderlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Cinsiyetlere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımcı Sistemler”, “Güçlendirilmiş Çalışanlar”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Destekleyici Liderlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Öğrenim durumlarına göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımcı Sistemler”, “Güçlendirilmiş Çalışanlar”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Destekleyici

Liderlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Meslekteki deneyim süresine göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımçı Sistemler”, “Güçlendirilmiş Çalışanlar”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Destekleyici Liderlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Genel olarak bu çalışmada tanımlayıcı özelliklerden olan Yaş, Cinsiyet Öğrenim durumu ve meslekte deneyim süresinin Örgütsel öğrenme ölçeğinin(ÖÖÖ) alt boyutları olan Sürekli öğrenme, Diyalog ve Araştırma, THÖ, Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı ve Destekleyici Liderlik anketlerinde verilen cevaplar sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Çalışmamıza göre örgütsel öğrenmenin her yaş grubu, kadın-erkek fark etmeksizin, her türlü öğrenim durumu ve her meslektaşın çalışma yıllarına göre fark etmeksizin önemli olduğu ve tüm çalışanları kapsamlı gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çünkü işini severek, motive ile mutlu bir şekilde yerine getirmeye çalışan sağlık personelleri örgütsel öğrenme kavramı ile de sağlanmakta olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Örgütsel öğrenme alanında yapılan çalışmalara bakıldığında kişi ve örgüt düzeyindeki değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Ürü (2009) örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisini incelemiş ve anlamlı etkisini bulmuştur. Ayrıca; kadınların sürekli öğrenme, araştırma ve transfer-çaba performans beklentileri ve performans öz-yeterliliği düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğunu, çalışanların örgütsel öğrenmeye ait destekleyici liderlik, sürekli öğrenme, araştırma düzeyleri ve içsel motive olmalarının (işinden zevk alma, kendini ifade edebilme ve hoşlanma) arttığını bulmuştur (Ürü, 2009, s. 244-248).

Bu çalışmada ürü (2009)’nün bulunduğu kadınların örgütsel öğrenme düzeylerinin erkeklerden fazla olduğu sonucuna ulaşamamış, Cinsiyet kavramının anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmadığını göstermiştir. Dolayısıyla yapılan iki çalışma sonucunda kadınlar ve erkeklerin arasında cinsiyet temeline dayalı örgütsel öğrenme üstünlüğü bulunduğu savı gerçekçi değildir.

Keçeli (2018)’de kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Keçeli (2018) örgütsel öğrenme kapasitesinde yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğunu belirtmiştir, buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel öğrenme kapasitesi de artmaktadır. Fakat bu araştırmada

Eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla eğitim faktörünün öğrenme kapasitesini arttırdığı yönünde bir yargıya varmak için daha çok örneklemden faydalanılması gerekmektedir.

Şeşen (2006), "Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi" adlı yüksek lisans tezinde, Watkins ve Marsick'in örgütsel öğrenme boyutları arasında ilişkileri araştırmış ve araştırma sonuçlarına göre söz konusu boyutlar arasında tüm ilişkiler anlamlı, pozitif ve yüksek seviyede olduğunu tespit etmiştir (Fettahlıoğlu, 2015, s. 224).

Yang, Watkins ve Marsick (2004), "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation" adlı çalışmasında, Watkins ve Marsick'in örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirliğini ve geçerliliğini kanıtlamak ve ölçekte bulunan 7 örgütsel öğrenme boyutu arasında ilişkileri tespit etmek amacıyla çoklu organizasyonlar içinden tesadüfi olmayan yöntem uygulamışlardır. Bu da yaklaşık %49 oranında hizmet sektöründe, %42 oranında üretim sektöründe ve %9 oranında kamu kurumlarında çalışan toplam 836 örneklem seçerek onlara örgütsel öğrenmeyi ölçen anket uygulamışlardır.

Araştırma sonuçlarına göre, söz konusu Watkins ve Marsick'in 7 boyutlu örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği yukarıda anılan araştırmacılar tarafından sağlanmıştır. Araştırmacılar, geçerlilik için doğrulayıcı faktör analizi kullanmış ve araştırmada uyum iyiliği değerleri sağlanmış olup, söz konusu değerlerin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine yakın olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişki kapsamında boyutlar arasında ilişki katsayıları tüm boyutlar için anlamlı ($p < 0,01$), pozitif ve çoğunlukla orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. İlişkileri hesaplamak için araştırmacılar, pearson korelasyon katsayısını kullanmışlardır. Bu anlamda, boyutlar arasında en yüksek ilişki, güçlendirilmiş çalışanlar ile destekleyici liderlik arasında 0,760 olarak saptanmıştır. Boyutlar arasında en düşük ilişki katsayısı ise, diyalog ve araştırma ile paylaşımcı sistemler arasında 0,580 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmacılar, takım halinde öğrenme boyutunun, diğer boyutlarla en fazla ilişki katsayılarına sahip olan boyut olarak tespit etmişlerdir. Tam tersi olarak paylaşımcı sistemler boyutu ise, diğer boyutlara nazaran diğer boyutlarla en az ilişki katsayılarına sahip olan boyut olarak tespit edilmiştir (Kim, Watkins ve Laura Lu, 2017, s. 177-182).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Çalışma sonucunda diğer sağlık personelinin aldığı puanlar doktor ve hemşirelere göre daha yüksek çıkmıştır ($p=0,010$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Diyalog ve Araştırma” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,006$; $p<0,01$).Yapılan çalışma sonucunda diğer sağlık personelinin aldığı puanlar hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Paylaşımcı Sistemler” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,023$; $p<0,05$). Bu çalışma sonucunda diğer sağlık personelinin hemşirelere göre daha yüksek puanlar aldığı görülmüştür ($p=0,020$; $p<0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Güçlendirilmiş Çalışanlar” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,008$; $p<0,01$). Çalışma sonucunda diğer sağlık personellerinin hemşirelere göre daha yüksek puanlar aldığı karşımıza çıkmaktadır ($p=0,005$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sistemler Arası Bağlantı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$).Bu yapılan çalışmada diğer sağlık personelinin hemşirelere göre daha fazla puan aldığı görülmektedir ($p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Destekleyici Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,007$; $p<0,01$). Çalışma sonucunda diğer sağlık personelinin hemşirelere nazaran daha yüksek puanlar aldığı sonucu karşımıza çıkmaktadır ($p=0,004$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre örgütsel öğrenme alt bileşenlerinde çalışmamızda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Genel olarak bu araştırmada diğer sağlık personellerinin

(Güvenlik, Yardımcı personel, temizlik vb.) aldıkları puanlar daha yüksek bulunmuştur. Hemşireler ve doktorlar genel anlamda daha düşük puanlar almışlardır.

Keçeli Örgütsel öğrenmenin iş performansı üzerine olan etki düzeyini incelemiştir. Örgütsel öğrenmeyi çok sayıda performans türünü genel olarak pozitif etkileyen bir unsur olduğunu, inovatif performans, organizasyonel performans, adaptif performans ve iş performansını olumlu manada etkilediğini bulmuştur. Ayrıca; örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları olan deneyim, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme ortalamaları açısından kadınlar ile erkekler arasında anlamlı olarak farkın olmadığını, örgütsel öğrenme kapasitesinin eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğunu belirtmiştir (Keçeli, 2018, s. 208-215).

5.3.2. Mesleki Aidiyet Ölçeğine İlişkin Bulguların Tartışması

Yaş gruplarına göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,005$; $p<0,01$). Yapılan bonferroni test sonuçlarında 26-40 yaş aralığında olan sağlık çalışanları 18-25 ve 41-55 yaş aralığına göre daha düşük puanlar almışlardır ($p=0,048$; $p=0,022$; $p<0,05$).

Yaş gruplarına göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,033$; $p<0,05$). Bu çalışma anketine göre katılan sağlık çalışanları arasında 26-40 Aralığındaki sağlık çalışanları 41-55 yaş aralığına göre daha düşük puanlar aldığı görülmüştür ($p=0,043$; $p<0,05$).

Yaş gruplarına göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$). Bu çalışmamıza göre farklılığı belirlemek için Games –Howell testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre 41-55 yaş aralığındaki çalışanlar 18-25 ve 26-40 Aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek puanlar aldığı görülmektedir ($p=0,008$; $p=0,013$; $p<0,05$).

Yaş gruplarına göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,008$; $p<0,01$). 41-55 yaş aralığındaki çalışanların aldıkları puan daha yüksek bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,01$).

Ceylan ve Bayram (2006) çalışmalarında 177 öğretmene ulaşarak yaş değişkeninin mesleki aidiyet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığına ulaşmıştır (Ceylan, 2006, s. 105-112).

Baysal ve Paksoy (1999) çalışmalarında 463 öğretim üye ve yardımcılarına ulaşarak yaş değişkeni ile mesleki aidiyet arasında ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmada ise 26-40 yaş aralığındaki çalışanlar daha düşük puanlar almışlardır (Baysal, 1999, s. 7-15).

Cinsiyetlere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti”, “Mesleki Örgüt Aidiyeti”, “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutlarından ve ölçek toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Özmen, Özer ve Saatçioğlu (2005) çalışmasında 280 öğretim üyesine ulaşarak araştırma sonuçlarında cinsiyet ve mesleki aidiyet ilişkisi ile ilgili gerçekleştirilen incelemede kadınların erkek meslektaşlarına oranla mesleki aidiyetlerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini analiz etmiştir. Bu çalışma bu araştırmayı desteklemektedir (Özmen, 2005, s. 1-8).

Öğrenim durumuna göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti”, “Mesleki Örgüt Aidiyeti”, “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutlarından ve ölçek toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Mesleki deneyim süresine göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan ve ölçek toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Mesleki deneyim süresine göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,047$; $p<0,05$). Bu çalışma sonucuna göre çalışma yılı fazla olan çalışanların daha yüksek puanlar aldığı görülmüştür ($p=0,010$; $p=0,019$; $p<0,05$).

Mesleki deneyim süresine göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$). 11-15 yıl arasındaki çalışanların 1-5 yıl arasındaki çalışanlara göre mesleki aidiyet ölçekleri daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,012$; $p<0,05$).

Yürüten (2019) yaptığı yüksek lisans tezinde, kıdem yılını “mesleki çalışma süresi” değişkeni olarak incelemiştir. Kıdem ile mesleki aidiyet arasında anlamlı bir fark bulmuştur. 20 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin mesleki aidiyetleri, 11-15

yıl, 16-19 yıl, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışma bu araştırmayı desteklemektedir.

Erdoğan (2006), çalışmasında, çalışma süresi (yıl olarak, kıdem boyutunda) mesleki aidiyeti etkilemediği sonucuna varmaktadır.

Çakal ve Özdemir (2016), acil sağlık 81 hizmetlerinde çalışan personelin Algılanan Aidiyet Durumu ile kurumda çalışma süresi (kıdem) arasındaki ilişkiyi incelendiğinde anlamlı fark bulamamıştır. Bu çalışmalar mevcut bu araştırmayı desteklememektedir.

Mesleklere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Diğer sağlık personellerinin hemşire ve teknikerlere göre örgütsel öğrenme ve mesleki aidiyet duyguları daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=0,001$; $p=0,024$; $p<0,05$).

Mesleklere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Diğer sağlık personelinin hemşirelere göre daha yüksek puanlar aldıkları görülmektedir ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Diğer sağlık personelinin bu çalışmada doktor, hemşire, ebe ve teknikerlere göre daha fazla puanlar aldıkları görülmektedir ($p=0,002$; $p=0,001$; $p=0,008$; $p=0,007$; $p<0,01$).

Mesleklere göre katılımcıların Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Diğer sağlık personelinin aldığı puanlar hemşire ve teknikerlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=0,001$; $p=0,012$; $p<0,05$).

Bu çalışma sonucuna göre meslek olarak diğer sağlık personeli grubunun hem mesleki aidiyet hem de örgütsel öğrenme konularında hemşire, doktor, ebe ve teknikerlere göre daha yüksek puanlar aldıkları söylenebilir.

5.3.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Mesleki Aidiyet Ölçeği Arasında Korelasyonun ve Regresyon Analizinin Tartışması

Tablo. 14. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ile Mesleki Aidiyet Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

			Mesleki Aidiyet Ölçeği			
			Mesleki	Mesleki	Mesleki	Mesleki
			Yönetim	Örgüt	Mekan	Aidiyet
			Aidiyeti	Aidiyeti	Aidiyeti	(Genel)
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Sürekli Öğrenme	r	0,457	0,534	0,556	0,565
		p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
	Diyalog ve Araştırma	r	0,386	0,442	0,459	0,472
		p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
	Takım Halinde Öğrenme	r	0,541	0,507	0,603	0,609
		p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
	Paylaşımçı Sistemler	r	0,457	0,526	0,490	0,552
		p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	r	0,539	0,542	0,566	0,617
		p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
	Sistemler Arası Bağlantı	r	0,566	0,588	0,575	0,652
		p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
	Destekleyici Liderlik	r	0,607	0,578	0,520	0,663
		p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**

r=Pearson Korelasyon Katsayısı

**p<0,01

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü (Sürekli Öğrenme puanı arttıkça Mesleki Yönetim Aidiyeti puanı artan) %45,7’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (r=0,457; p=0,001; p<0,01) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Diyalog ve Araştırma” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %38,6 düzeyindeki zayıf ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (r=0,386; p=0,001; p<0,01) (Tablo 14) .

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %54,1’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,541$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Paylaşımçı Sistemler” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %45,7’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,457$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Güçlendirilmiş Çalışanlar” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %53,9’luk orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,539$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sistemler Arası” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %56,6’lık orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,566$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Destekleyici Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Yönetim Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %60,7’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,607$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan tüm sağlık çalışanlarının verdikleri cevaplara göre örgütsel öğrenmenin tüm çeşitlerinde verilen meslek içi öğrenmelerin mesleki aidiyet bileşeni olan mesleki aidiyet yönetimi ile doğru orantı olduğunu göstermektedir. Mesleki örgütsel öğrenmenin, mesleki aidiyet yönetimini olumlu yönde etkileyip çalışanların mesleklerine duydukları aidiyet duygusunu artırmaktadır. Bu araştırmada da olduğu gibi hizmet içi eğitimler çalışanlar için önemli bir yere sahiptir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %53,4’lük orta

düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,534$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Diyalog ve Araştırma” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %44,2’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,442$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %50,7’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,507$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Paylaşımçı Sistemler” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %52,6’lık orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,526$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Güçlendirilmiş Çalışanlar” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %54,2’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,542$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sistemler Arası” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %58,8’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,588$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Destekleyici Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Örgüt Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %57,8’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,578$; $p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 14).

Yukarıdaki çalışmada da görüldüğü gibi tüm örgütsel öğrenme çeşitlerinin mesleki örgüt aidiyeti üzerindeki etkisi incelediğinde yapılan meslek içi öğrenme

desteklerinin mesleki örgüt üzerinde orta ilişki ve pozitif yönde bir sonuç karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle yapılan hizmet içi mesleki eğitimler mesleki aidiyet duygusunu artırdığını ve çalışanları olumlu yönde etkileyip işlerini daha motive yapmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma sonucunda şunu rahatlıkla söyleyebiliriz: Yöneticilerin sağlık çalışanlarına sunacağı eğitimlerle hem güçlü hem bilgili çalışanlar ve iyi yönetilen süreçler sonucunda mutlu hastalar olacaktır. Örgütsel öğrenme ile birlikte çalışanların mesleğine duydukları aitlik ilişkisinin artırdığını bu çalışmamızla birlikte söyleyebiliriz.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %55,6’lık orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,556$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Diyalog ve Araştırma” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %45,9’luk orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,459$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %60,3’lük orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,603$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Paylaşımcı Sistemler” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %49’luk orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,490$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Güçlendirilmiş Çalışanlar” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %56,6’lık orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,566$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sistemler Arası” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân

Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %57,5’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,575$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Destekleyici Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği “Mesleki Mekân Aidiyeti” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %52’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,520$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Örgütsel öğrenme çeşitleri ile mesleki mekân arasındaki bağlantı incelendiğinde ise(Tablo 15) yine çoğunlukla verilen cevaplar ele alındığında aralarında doğru bir orantı ve orta derece ilişki olduğundan söz edebiliriz. Buradan hareketle meslek içi hizmet eğitimlerinin mesleki aidiyet duygusu üzerinde olumlu ve çalışanların çalışma iştahı ile mekân aidiyetini yükselttiğini söylemek mümkündür. Yine bu çalışma sonucuna göre sağlık çalışanlarının verdikleri cevaplar doğrultusunda örgütsel öğrenme ve mesleki aidiyet duygusu arasında anlamlı bir ilişki ve pozitif etki olduğunu rahatlıkla söylemek mümkün olacaktır.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sürekli Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %56,5’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,565$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Diyalog ve Araştırma” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %47,2’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,472$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %60,9’luk orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,609$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Paylaşımçı Sistemler” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %55,2’lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,552$; $p=0,001$; $p<0,01$).

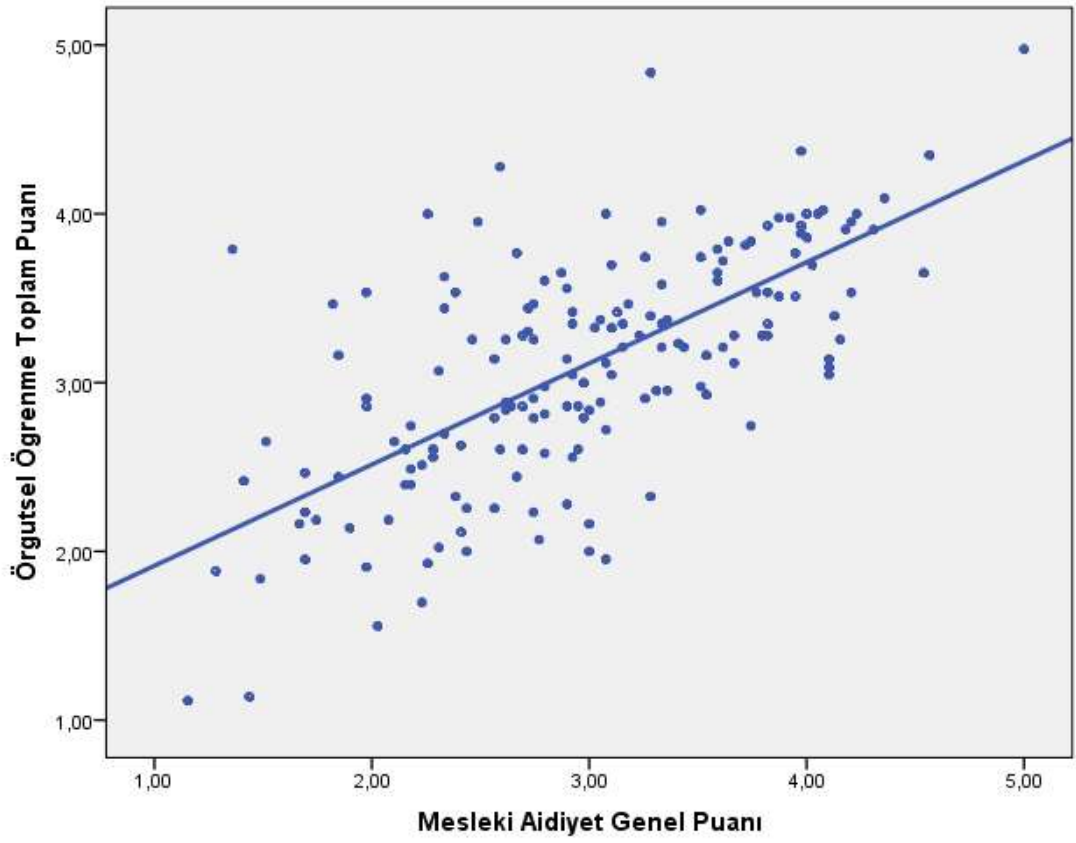
Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Güçlendirilmiş Çalışanlar” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet

Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %61,7'lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,617$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Sistemler Arası” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %65,2'lik orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,652$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ölçeği “Destekleyici Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Mesleki Aidiyet Ölçeği toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü %66,3'lük orta düzeydeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=0,663$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Yukarıdaki çalışmaya göre (Tablo 14) çalışmaya katılan sağlık çalışanları örgütsel öğrenme çeşitleri ile Mesleki Aidiyet Ölçeği arasında olumlu, anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle yapılan tüm mesleki örgütsel öğrenmeler sayesinde çalışanların mesleki aidiyet düzeyleri artmakta ve işlerine daha mutlu ve istekli gelmeyi düşünmektedirler. Bilgi sahibi çalışanlar ve yapacakları işi severek, isteyerek yapmaları ortaya çıkacaktır. Tüm sonuçlara göre bu araştırmanın da gösterdiği gibi örgütsel öğrenme mesleklerine bağlılığı artırmakta ve çalışanların işlerine sıkı sıkıya bağlanmasını sağlamakta olduğunu söyleyebiliriz. Araştırma sonuçlarının da gösterdiği üzere tüm çalışanların örgütsel öğrenme seviyelerinin ne kadar yüksek olması aynı zamanda mesleklerine aitlik hissi de o oranda yüksek olacağı sonucuna varmak mümkündür.



Şekil. 13. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ile Mesleki Aidiyet Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki İlişki

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Tüm insanlar yaşamları boyunca her zaman yeni bilgiler öğrenme, ortaya yeni bilgiler çıkarma ve tüm bu ortaya çıkarılan bilgilerin kullanılması pozitif bir döngü şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir. Tüm işletmeler, kamu kuruluşları veya özel işletmeler, fiziksel ya da davranışsal olarak çalışanların işlerindeki mutluluğunu ve performansını artırmak için her türlü çalışmaları yaparlar. Tüm insanların anlama kapasiteleri, algılama biçimleri ve yaşadıkları çevreler farklı olması sebebiyle verdikleri tepkilerde de farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Günümüzde de insanların yaşadıkları olaylar karşısında nasıl tepkiler verdikleri önem kazanmıştır. İşte bu nedenle tüm kurumlarda önceden çalışanlarının nasıl tepkiler vereceğini, hangi durumlarda mutlu olup işe motive edileceğini kestirebilmek için; Hizmet içi eğitimler yapılarak yetenek ve kapasite olarak gözle görülebilir başarılı çalışanlar ortaya çıkarmakla mümkündür.

Örgütsel öğrenme kavramı ve mesleki aidiyet duygusu günümüz sağlık işletme yöneticilerinin gündemini sıklıkla meşgul eden iki kavram olmuştur. Genel olarak yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenme kapasitesi mesleki aidiyet üzerine etkilerini 3 ana başlıkta ele alabiliriz.

- Örgütsel öğrenme kapasitesinin genel olarak mesleki aidiyet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu çalışmalar,
- Örgütsel öğrenme çalışmalarını değişken olarak tespit eden çalışmalar,
- Örgütsel öğrenme kavramını benimseyen ve gelişiminde rol alan çalışmalar diye ayrılabilir.

Sağlık çalışanlarında elde ettikleri bilgiler ve bu bilgileri öğrendikten sonra kullanmaları

Yaptıkları işin etkisini sağlık kurumları içerisinde olumlu bir şekilde yansıdığı görülmektedir. Örgütsel öğrenmeler sayesinde duygusal anlamda zekâ gelişimi, iş tatmininde artışlar, kabiliyet ve yeteneklerin gelişmesinde çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Bu durumdan hareketle öğrenen örgüt olma ve bu öğrenme sürecinin bir parçası olma hissiyatı işe olan bağlılığı ve tatmin olma düzeylerini artırması ön görülmektedir.

Geçmiş çalışmalar incelediğinde Türkiye de örgütsel öğrenme çalışmaları son 20 yılda artış göstermiştir.

Günümüz koşullarında değişen şartlara örgüt ve çalışanlarının verdikleri tepkiler de değişmektedir. Bu belirlenmiş şartlara adapte olma ve öğrenen bilgiler sayesinde rekabet kavramı önem kazanmıştır. Örgütsel öğrenme için; en alt birimden, en üst yönetim pozisyonlarına kadar bu sürecin paylaşılması temel bir gereksinim haline dönüştürmüştür.

Genel olarak yapılan çalışma sonucunda çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme ölçeğine(ÖÖÖ) ait;

Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme(THÖ), paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışmalar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik ölçeklerinin,

Genel mesleki aidiyet ölçekleri olan; Mesleki yönetim aidiyeti(MYA), Mesleki mekân aidiyeti(MMA), Mesleki örgüt aidiyeti(MÖA) üzerine ilişkisinde verilen cevaplar dikkate alındığında aralarında pozitif bir ilişki ve anlamlı istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışmada yer alan tanımlayıcı özellikler göz önüne alındığında genel olarak verilen cevaplar üzerinden hareketle ÖÖÖ(Örgütsel öğrenme ölçekleri) yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve meslekte çalışma süreleri olarak; verilen cevaplar istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. İstatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiden söz etmek mümkündür (Tablo 8 ve Tablo11).

Fakat ÖÖÖ tanımlayıcı özelliklerden meslek üzerine verilen cevaplarda büyük farklılıklar görülmektedir.

Sürekli öğrenme ölçeğine göre verilen cevaplarda farklılıklar görülmüştür. Bu farklılıkları ortaya çıkarabilmek için ikili karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Buna göre Diğer sağlık personelinin aldıkları puanlar doktor ve hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,010$; $p=0,001$; $p<0,05$) (Tablo 12).

Diyalog ve araştırmada anlamlı derecede farklılıklar saptanmamıştır.

Takım halinde öğrenme (TÖH) ,Paylaşımcı sistemler, Güçlendirilmiş Çalışmalar, Sistemler arası bağlantı, Destekleyici liderlik alt başlıklarında ise; yine ikili

karşılaştırma test sonucuna göre diğer sağlık personelinin aldıkları puanlar hemşirelere göre daha yüksek saptanmıştır (Tablo12).

Mesleki aidiyet (MA) ölçeği alt bileşenlerinin tanımlayıcı özelliklerinde çalışmaya katılan sağlık personellerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde;

Yaşa göre verilen cevaplar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu farklılıklar için Games-Howell ve Benferroni testlerine başvurulmuştur. Buna göre yaşı 26-40 arasında olanlar (genellikle işe yeni başlayanlar), 41-55 yaş aralığına göre daha kıdemli ve uzun süre çalışan sağlık personellerine göre daha düşük düzeyde puan almıştır.

Mesleki Aidiyet ölçeği alt bileşenlerinin cinsiyet, Öğrenim durumu ve göre sağlık çalışanlarının arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Meslekte çalışma süreleri göz önüne alındığında verilen cevaplarda mesleki yönetim aidiyeti ve mesleki aidiyet toplamından aldıkları puanlarda belirgin bir farklılık görülmemektedir. Fakat MÖA ve MMA alt boyutlarında mesleki çalışma süreleri fazla olanlar daha az çalışma süreleri olanlara göre anlamlı ve yüksek düzeyde puan aldıkları görülmektedir. Bu da çalışma süreleri fazla olan sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme ve mesleki aidiyet duygularının yüksek olduğunu göstermektedir.

Mesleklere göre de aynı şekilde farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu farklılığı görmek için ikili karşılaştırma sonucuna göre diğer sağlık personelleri hemşire, ebe, doktor ve teknikerlere göre anlamlı ve yüksek puanlar aldığı görülmektedir (Tablo13).

6.2.Öneriler

6.2.1. Çalışanlar İçin;

- ❖ En başta tüm kurum ve kuruluşlarda önceden belirlenmiş bir program çerçevesinde önemli ve tüm çalışanların bilmesi gereken konular belirlenmelidir. Belirlenen konular üzerinden tüm çalışanlara hizmet içi eğitimler verilmelidir. Yapılan tüm çalışmalarda görüldüğü üzere mesleklerini seven, aidiyet duygusu içerisinde çalışan ve işine motive olan sağlık çalışanları yeterli donanım ve bilgiye sahip çalışanlar olduğu gözlemlenmektedir.
- ❖ Tüm bu hizmet içi eğitimler için yeterli çevre ve donanımlı cihazlar sağlanabilir. Kuruluşlarda eğitim salonları ve bu salonların içinde ferah, huzur veren alanlar oluşturulup çalışanların isteyerek ve motive ile eğitimlere gelmeleri sağlanmalıdır.
- ❖ Sağlık alanında bilgilerin sürekli yenilendiği ve güncellendiği, çoğaldığı ve çeşitlendiği düşünülürse, öğrenenler arasında bölünmeler ve uzmanlaşmalar olabilecektir. Bu durum, farklı bölünmeler ve uzmanlıkların oluşturduğu takımları oluşturabilecektir. Devamında ise, sağlık takımlarının öğrenmesi, sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme ve öğrenen sağlık kurumlarını oluşturmaya neden olabilecektir. Sağlık çalışanları, kendi öğrendiklerini de başkalarıyla gerekli yerde ve zamanda paylaşarak bilgi paylaşımının kalitesinin sağlanması için sağlık çalışanları ile bilgi paylaşımını sağlayacak olan sağlık çalışanları arasında bir güven ortamı sağlanabilir. Bu güven ortamı sayesinde çalışanlar hem daha başarılı ve donanımlı hem de mesleki aidiyet duygusu yüksek çalışanlar ortaya çıkacaktır.
- ❖ Sağlık çalışanları, elde ettikleri bilgi ve öğrenme sayesinde, yaptıkları işin etkisini çalışma esnasında olumlu sonuçları ile karşılaştığında, sağlık çalışanları belirlenen hedeflere ulaşmak için daha çok çaba sarf edeceklerdir. Böylece sağlık çalışanları, çevrenin de etkisiyle doğru bilgi edinilmesi doğrultusunda bağlı olduğu sağlık kurumuna yeni bilgiler ortaya çıkarıp örgütsel öğrenmenin oluşumu konusunda katkı sağlayabileceklerdir. Bu sayede, sağlık çalışanları, bağlı olduğu kurumun ilişki kurduğu diğer kurumlar ile etkileşim sistemini ve bağlantısını öğrenebileceklerdir. Sağlık kurumu çalışanlarının öğrenmelerini desteklemek kapsamında çalışanlarına bilgi paylaşımını sağladıktan sonra, bilgi sahibi olan çalışanlarının daha çok

öğrenmelerini ve öğrenmelerinin devamını sağlamak için sağlık kurumları, onların söz sahibi olmalarını sağlanmalıdır. Onlara yeni görev verilirken bazı seçenekler sunmalı, yaptıkları katkılarından dolayı motive olacak ödüller verilmeli, görevlerini yerine getirirken her türlü destek sağlanıp bireysel olarak kontrol etmeleri sağlanmalıdır.

- ❖ Çalışanların doğru göreve doğru zamanda yerleştirilmeleri konusunda hassas davranılmalıdır. Örneğin; daha donanımlı bir çalışanın sorumlu olarak seçilmeyip yeni gelen bir çalışanın servis sorumlusu seçilmesi hem çalışanlar için hem de yeni gelen çalışan için önlenemez hatalar ortaya çıkarabilir. Bu nedenle her zaman donanım sahibi kişiler öncelikle bu yerler için seçilecek kişiler olmalıdır. Hem yöneticiler hem de sağlık çalışanları kendi aralarında yeni gelen çalışanlara her konuda destek olmalıdır. Böylelikle hem çalışan sağlık personelleri hem de yeni gelen personeller daha az yorulup daha çok aidiyet ve bilgi sahibi olacaktır.
- ❖ Çalışan kişiler arası bilgi paylaşımı ile sağlık çalışanları, gelecekte olmayı istedikleri konumda olabilmeleri için bazı ihtiyaçları olduğunu ve bunlara ulaşmak için var olan yeteneklerini görme imkânı doğacaktır. Tüm çalışanlar yeterli bilgi ve donanıma sahip olduktan sonra bu bilgileri de kabiliyetleri ölçüsünde kullanacaklardır. Buradan da hareketle sağlık çalışanlarının tüm karşılaştıkları zor durumlarda bile bir yeni bilgi öğrenme fırsatı doğacağını öğrenebilir.

6.2.2.Yöneticiler İçin;

- ❖ Öncelikle tüm yöneticiler belirli plan ve çerçevede örgütsel öğrenme ile ilgili çalışanlara verilecek hizmet içi eğitimlerin planı yapılmalı ve bunu yerine getirmek için var gücüyle çalışmalıdır. Çünkü daha donanımlı, motive ve bilgi sahibi çalışanlar ortaya çıkacaktır.
- ❖ Her türlü maddi ve manevi destekler sağlanmalıdır. Çalışanların mesleki aidiyeti gelişimi için ilk temel konu bilgi sahibi olmaktır. Yeterli bilgiye sahip çalışanlar işini daha çok severek yapan, daha mutlu ve aidiyeti yüksek kişilerdir. Gerekli zamanlar belirlenip çalışanlara destek olunmalı hatta bazı gerekli durumlarda çalışanlar ödüllendirilip işe olan motivasyonu arttırılmalıdır.

- ❖ Kurumda çalışan sağlık çalışanlarına her türlü destek sağlandıktan sonra güçlü bir iş birliği ve iletişim için yaratıcı ve yenilikçi fikirlere açık olup bunların ortaya çıkarılması için gerekli her şey yapılmalıdır. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır. Onların mesleki aidiyet duygularını yüksek tutacak uygulamalar ile öncü olmalıdır.
- ❖ Yeterli ve gerekli olan disiplin sağlanmalıdır. Çok aşırı disiplin ya da az olan disiplin ilerde bazı olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir. Bu nedenle gerekli disiplin sağlanmalıdır.
- ❖ Tüm misyon ve vizyonlar belirlenirken örgütsel öğrenme kavramı mutlaka dikkate alınmalı ve gerekli adımlar atılıp, çalışanlara gerekli örgütsel öğrenme destekleri verilerek mesleki aidiyet duygularının gelişimi sağlanmalıdır.
- ❖ Olumlu bir örgütsel öğrenim için amaç ve politikalar belirlenip bu belirlenen politikalara uyup uyulmadığını kontrol etmeli ve ona göre gerekenler yapılmalıdır.
- ❖ Tüm yöneticiler her daim çalışanlarının yanında olmalıdır. Hizmet içi eğitimlerin kontrolleri yapılmalıdır. Bazen gerekli olan denetimler yapılmalıdır. Çünkü çalışanların işe motive olmasını ve yaptıkları başarılı işler sonrasında takdir kazanması ve böylelikle işine sıkı sıkıya bağlanmasını sağlar.
- ❖ Kurum çalışanlarına sağlanan özlük haklarının (aylık kazanç, izin, terfi, ödül, motivasyon, yetki, sorumluluk, sosyal güç ve statü, vb.) iyi seviyede olması,
- ❖ Yönetim kademesinin ve en başta bulunan kişinin (hastane müdürü, baştabip, hastane sahibi, genel müdür, CEO vs.) her anlamda donanımlı olması.

KAYNAKÇA

- Akbaba, P. (2012). *Öğrenme Psikolojisi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Akdemir, B.ve Çukacı, C. (2005). Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 1173-1192.
- Akgün, A.E. Keskin, H. Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Ankara: Efil Yayınevi.
- Akgün, A.E. Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi Süreci, *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 175-188.
- Akpınar, A. T. (2007). Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alas, R. ve Maaja, V. (2006). The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning At Six Estonian Hospitals, *International Journal Of Strategic Change Management*, 1, 155-170.
- Allen, N. J. Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Arat, M. (1998). *Öğrenen Organizasyon*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Springer Science-Bussiness Media, New York.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, 115-124.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Arslantaş, C. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma , *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 153-170.
- Ayden, C. ve Düşükcü, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Dergisi*, 2(4), 121-139.
- Aydınlı, H. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 82-98.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar, Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Bailey, J. R. ve Clegg, S. (2007). *International Encyclopedia of Organization Studies*, SAGE, London.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Barrett, M. Cappelman, S. ve Shoib, G. (2004). Learning in Knowledge Communities: Managing Technology and Context, *European Management Journal*, 22(1), 4-5.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, N. Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2009). Öğrenen Örgüt Anlayışının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 27-44.
- Baumeister, R. F. Brewer, L. E. Tice, D. M. ve Twenge, J. M. (2007). Thwarting The Need to Belong: Understanding The Interpersonal and Inner Effects of Social Exclusion, *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 506-520.
- Baumeister, R. ve Leary, M.R. (1995). The Need of Belong, Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Blau, P. (1964). Exchange ve Power in Social Life, *Wiley. December 4, Department of Sociology*, New York: University of Chicago, 352.
- Boeree, C. G. (2006). “Abraham Maslow”, *Personality Theories*, 1-11.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, (21. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları.
- Calvert, G. Mobley, S. ve Marshall, L. (1994). Grasping the Learning Organization, *Training and Development, Elsevier Netherland*, 48(6), 38-43.
- Certo, C.S. (2000). *Modern Management*. New Jersey: Eighth Edition, Prentice Hall.
- Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 105-120.
- Croasdel, D. (2001). *Its Role in Organizational Memory and Learning, Learning Organizations*, Information System Management, Winter.

- Crossan, M. M. Lane, H. W. ve White, R. E. (1999). An Organizational Learning Frame Work: From Intuition to Institution, *The Academy Of Management Review*, 24(3), 525.
- Çakınberk, A. Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği*, 3(1), 89-121.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çırpan, H. (2001). *Bilgi işçilerini şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı*, Active,Finans ve Bankacılık Dergisi, 3, 3-30.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits, Human Needs and The Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11.
- Demir, İ. (2019). Kurumsal Aidiyet Düzeyine Etki Eden Faktörler: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Örneği. Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,Balıkesir Üniversitesi, 7-58.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dibella, A. ve Nevis, E. (1996). Understanding Organizational Learning Capability, *Journal of Management Studies*, 33(1), 361-379.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dirks, K. T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 45-55.
- Dixon, N. (1999). *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, England: Gower Publishing Limited .
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures, *Organization Studies*,14(3).
- Dönmezer, S. (1982). *Sosyoloji*, Ankara: Savaş Yayınevi.
- Duru, E. (2007). Sosyal Bağlılık Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması,*Eğitim Araştırmaları Dergisi*,26, 85-94.
- Eilertsen, S. ve London,K. (2005). Modes of Organizational Learning. <http://www.kollnergroun.com/wp-content/uploads/2009/11/Modes-of->
- Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Davranış*,İstanbul: Evrim Basın.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Ergun, M. (1994). *Eğitim Sosyolojisine Giriş*, Ankara: Ocak Yayınları.

- Ergül, H.F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Ersanlı, K. ve Koçyiğit, M. (2013). Ait Olma Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri, *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(12), 751-764.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Afşar, A. (2015). Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Algılamaların, Entellektüel Sermaye Üzerine Yansımaları, *International Journal of Social Science*, 5(35), 220-287.
- Fidan, N. ve Erden, M. (1998). *Eğitime Giriş*, İstanbul: Alkım Yayınları.
- Fiol, M. ve Marjorie, A. L. (1985). Organizational Learning, *The Academy of Management Review*, 10(4).
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Hagerty, B.M. (1992). Sense of Belonging: A Vital Mental Health Concept, *Archives of Psychiatric Nursing*, 6, 172-177.
- Hagerty, B. M. ve Patusky, K. L. (1995). Developing a Measure of Sense of Belonging, *Nursing Research*, 44, 9-13.
- Hagerty, B. M. Williams, R. A. Coyne, J. C. ve Early, M. R. (1996). Sense of Belonging and Indicators of Social and Psychological Functioning, *Archives of Psychiatric Nursing*, 10(4), 235-244.
- Hill, L. H. (2006). Sense of Belonging as Connectedness, American Indian Worldview, and Mental Health, *Archives of Psychiatric Nursing*, 20(5), 210-216.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures, *Organization Sciences*, 2, 88-115.
- Hult, G. Tomas, M. O. Ferrell, C. (1997). "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement", *Journal of Business Research*, 97-111.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Kalkan, V. (2004). Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi, *Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Kocaeli.

- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21,1 uygulama, Biyoistatistik;(1.basım)*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keçeli, S. (2018). Çalışan Perspektifinden Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul: Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi.
- Keskin, R.Pakdemirli, M.N. (2016). Mesleki aidiyet ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2586-2587.
- Khurram, S. (2009). Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences Proposing and Testing Model in a Public Sector University of Pakistan, *South Asian Journal of Management*, 16(1), 7.
- Kim, H. D. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, 1(2), 37-50.
- Kim, K. Watkins, K. E. ve Laura Lu, Z. (2017). The Impact of a Learning Organization on Performance: Focusing on Knowledge Performance and Financial Performance, *European Journal of Training and Development*, 41(2), 177-193.
- Kırel, Ö. &. (2010). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB’de Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul (15. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kohli, A.Jaworski, B.(1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kolb, D.A. (1974). *Management And The Learning Process, Organizational Psychology*: New Jersey.A Book of Reading, Prentice-Hall, Inc.
- Kolb, D. A. ve Irwin, J. (1984). *Experiential Learning: Experiences as The Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Küçükoğlu, A. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri, *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı*, 166, 1-15.
- Lee, K. C.Carswell, J. J. and Allen, N. J. (2000). A meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person- and Work-Related Variables, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Leroy, F. ve Ramanantsoa, B. (1997). The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an Empirical Study, *Journal of Management Studies*, 34(6), 871-894.

- Leskovar S.G. ve Bastic, M. (2007). Differences in Organizations İnnovation Capability in Transition Economy: Internalaspect of the Organizations Strategic Orientation ,*Technovation*, 27(9), 533-546.
- Levitt, B. ve James,G.M. (1988). *Organizational Learning, Annual Review of Sociology*, 4(1), 319-340.
- Lipshitz, R. Friedman, V. J. ve Popper,M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*, Inc. California: Sage Publications, (1.baskı).
- Marquardt, M. J. (2002). *Bulding the Learning Organization: Mastering The Elements for Corporate Learning* , Davies Black Publishing Inc.
- Marsick, V. J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): İntroduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade, *Advances in Developing Human Resources Journal*, 15(2), 127-132.
- Mavili, A. Kesen, N. F. ve Daşbaş, S. (2014). Aile Aidiyeti Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması,*Sosyal Politika çalışmaları Dergisi*, 14(33), 29-45.
- McKnight, D. H.Cummings, L. L. ve Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formatio In New Organizational Relationships, 23(3), 473-490.
- Moorman, C.Miner,A. (1998). Organization Organization alim Provisation and Organization Almemory, *Academy of Management Review*, 23(1), 698-723.
- Morris, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Nayır, S. (2010). Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Nevo,D. ve Wand,Y. (2005). Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach, *Decision Support Systems*, 39, 549-562.
- Nielsen, R. P. (1996). *The Politics of Ethics Methods for Acting, Learning and Sometimes Fighting, With Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life* Oxford: Oxford University Press, 3.
- Osterman, K. F. (2000). Student's Need For Belonging in The School Community, *Review of Educational Research*, 70(3), 323-367.
- Öğütveren, Ö. (2000). Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*,25-27 Mayıs, *Erciyes Üniversitesi Bildiriler Kitabı*(647-657), Kayseri,Türkiye.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizil*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm-Yeni Değer ve Oluşumlar*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özgen, H. Kılıç, K. C. ve Karademir, B.(2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı,. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 175-188.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özkaya, M. O. Kocakoç, İ. D. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.
- Özmen, Ö. T. Özer, P. S. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Özsoy, O. (2002). *Değişen Dünyada Meslek Seçimi, Geleceğin Meslekleri*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Öztürk, H. (1993). *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Panayides, P. M. (2007). The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness ve Performance, *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
- Polat, C. (2005). Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Okuryazarlığı Becerilerindeki Zorlanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Türk Kütüphaneciliği*, 4(19), 408-409.
- Popper, M.ve Lipshitz, R. (2000). *Organizational Learning: Mechanism, Culture and Feasibility, Management Learning*, 31(2), 181-196.
- Probst, G. J.B. ve Büchel, B. S. (1997). *T. Organizational Learning: The Competitive Advantage Of The Future*, London: PrenticeHall.
- Rowley, J. (2000). From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur, *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7-15.
- Santos, V.M.L.Jose, A.L.S. ve Juan Antonio, T. (2012). How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility Competitive Strategy and Performance, *Journal of Business Research*, 1079-1089.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, *Verimlilik Dergisi*, 1(2), 60-72.
- Sayılır, A. (2001). Bireysel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme ve Aralarındaki Bağ, *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 25, 229-243.

- Schön ve Argyris (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Adison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Schulz, M. (2002). *Organizational Learning (Ed.) Baum, J. A. C. The Blackwell Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Scott, S. ve Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Work place, *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Selçuk, Z. (1999). *Gelişim ve Öğrenme Eğitim Psikolojisi*, Ankara Nobel Yayın Dağıtım.
- Senemoğlu, N. (2003). *Gelişim Öğrenme ve Öğretme*, Ankara: Kalkan Matbaacılık.
- Senge, P.M.(1996). *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, P. (2004). *Beşinci Disiplin*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 11. Basım.
- Seymen, A. B. (2002). *Örgütsel Öğrenme*, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Shrivastava, P. A. (1983). Typology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Silbert, L. T. (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support, *Dissertation of Master of Management Sciences, University of Waterloo, Canada*, 5-70.
- Slater, S. ve Narver, J. (1995). Marketing Orientation and The Learning Organization *Journal of Marketing*, 63-74.
- Süral, Ö. (2001). Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Danışman Yayınları.
- Taşpınar, M. (2012). *Öğretim ilke ve yöntemleri*, Ankara: Repro Bas Matbaa, 5.Baskı.
- TDK. (2013, 01 02). *Türk Dil Kurumu Öğrenme tanımı*, <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı
- TDK. (2018, 07 13). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, <http://tdkterim.gov.tr/>: <http://tdkterim.gov.tr/>. adresinden alındı
- Tek ve Çift Döngülü Öğrenme . (2008, 04 09). <http://www.prosci.com/Image40.gif>. adresinden alındı
- Tella, A. Ayenı, C.O. ve Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and

- Research Libraries in Oyo. Nigeria: State Library Philosophy and Practice, 9, 1-16.
- Tellefsen, T. ve Thomas, G. P. (2005). The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships, *Industrial Marketing Management*, 34, 23-37.
- Tezcan, M. (1988). *Eğitim sosyolojisi*, Ankara: Olgaç Matbaası.
- Tompkins, T. C. (1995). Role of Diffusion in Collective Learning, *International Journal Of Organizational Analysis*, 3(1), 71.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Töremen, F. ve Pekince, D. (2011). "Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 389-406.
- Trommsdorff, G. (1983). Future Orientation and Socialization, *International Journal of Psychology*, 18(1-4), 381-406.
- Tsang, E. (1997). Organizational Learning And The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive And Prescriptive Research, *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Turhan, M. (1971). *Cemiyet İçinde Fert*, İstanbul: Sosyal İlimler Komisyonu Yayınları.
- Türkay, O. (2007). Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri Yayınlanmamış *Doktora Tezi*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Uğurlu, Y. Ö. (2011). Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ussahawanitchakit, P. (2011). Moderating Effects of Environment on The Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships, *Journal of International Business and Economics*, 11(2), 45-55.
- Ürü, F. O. (2009). Örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisi (iso 500'de yer alan demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerindeki işletmelerde bir araştırma), İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Vera, D. Crossan, M. ve Apaydın, M. A. (2011). *Frame Work for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity*, In Mark Easter by Smith and Marjorie A. Lyles (Editörler), *Handbook of Organizational Learning*, United Kingdom. 2. Baskı
- Washdev, R. P. Sabah, M. F. Sheikh, A. ve Hashmi, S.K. (2018). Medical Residency and Burnout Frequency: Relationship with Income and Family Type, *Annals of King Edward Medical University*, 24(2), 740-743.

- Yamen, M. (2010). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.
- Yavuz, K. H. (2000). Kuramsal Açıdan Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne.
- Yazıcı, S. (2001).Öğrenen Organizasyonlar,*SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 63.
- Yıldırım, E. (2010). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: *Teori ve Bir Uygulama*, 1(2), 145-170.
- Yılmaz,F. (2005). Öğrenen Örgütlerde İş Doyumu Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazi Üniversitesi.
- Yılmaz,M. (2008). Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Yılmaz, F.T. Şen, H.T. ,Demirkaya, F. (2014). Hemşirelerin ve Ebelerin Mesleklerini Algılama Biçimleri ve Gelecekte Beklentileri, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1, 9-130.
- Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım, *Atatürk Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 46, 1-332.

Ek-2: Etik Kurul Onayı

T.C.



İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Etik Kurul Başkanlığı

Sayı: E-12483425-199-20845

Konu: Etik Kurul Onayı

Sayın Bekir TEPE

"Örgütsel Öğrenme ve Mesleki Aidiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" başlıklı araştırmanız, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurulu'nun 31.05.2022 tarih ve 2022/05-28 no'lu toplantısında görüşülmüş olup, etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Hayrettin AKKAYA

Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0G8V-0UOG-85BL Belge Doğrulama Adresi : <https://ebyssorgu.esenyurt.edu.tr>

Adres: Zafer Mahallesi, Adile Naşit Blv. No:1, 34510 Esenyurt / İSTANBUL
ADIGÜZE

Telefon No : 444 9 123
e-Posta : bilgi@esenyurt.edu.tr

Kep Adresi : esenyurtuniversitesi@hs02.kep.tr

Fax No : 0212 699 09 90
İnternet Adresi : www.esenyurt.edu.tr

Bilgi İçin :Tuğçe



Yüksek

Dahili No:

Ek-3:Anket Formu

Değerli katılımcı, bu anket formu İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği Programında devam eden "Örgütsel Öğrenme ve Mesleki Aidiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği " başlıklı tez çalışmasında veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Anket formunda kişi ve kurum adları belirtilmeyecek olup, vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Aşağıdaki her bir maddeyi okuyarak, durumunuza uygun düşen cevabı işaretleyiniz.

Yardımlarınız için çok teşekkür ederim. Saygılarımızı sunarız.

Tez Danışman

Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi

Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ

Bekir TEPE

1. Cinsiyet: Kadın() Erkek()

2. Yaş: 18- 25() 26- 40() 41-55() 56 ve Üzeri()

3.Öğrenim Durumunuz: Lise() Ön Lisans() Lisans() Yüksek Lisans()

4.Meslek Deneyiminiz: 1-5() 6-10() 11-15() 16-20() 21 Yıl ve Üzeri()

5.Mesleğiniz: Doktor() Hemşire() Ebe() Anestezi Teknikeri() Radyoloji Teknikeri()Paramedik() ATT() Tıbbi Sekreter() Diğer Sağlık Personeli()

Ek-3.a: Örgütsel Öğrenme Ölçeği

SIRA NO	Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra sizin için uygun olan cevapları (X) şeklinde işaretleyiniz.	Hiç bir Zaman	Ara Sıra	Nadiren	Sık sık	Her zaman
1	Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışırlar.					
2	Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.					
3	Çalışanlar, öğrenmek için birbirlerine yardımcı olurlar.					
4	Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görürler.					
5	Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
6	Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görürler.					
7	Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilirler.					
8	Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri bildirim verirler.					
9	Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinlerler.					
10	Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilirler					
11	Çalışanlar, kendi görüşlerini söylediklerinde, diğerlerinin de düşüncesini sorarlar.					
12	Çalışanlar, birbirlerine saygılıdır.					
13	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcarlar.					
14	Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptirler					
15	Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.					
16	Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanırlar.					
17	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler					

18	Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.					
19	Bölüm/departmanlar, işletmenin kendi önerilerini dikkate alacağından emindirler.					
20	Öneri sistemleri, elektronik ilan panoları ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar					
21	Kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
22	Çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
23	Hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar					
24	Yaşanan sorunlardan çıkarılan derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
25	Öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.					
26	Çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
27	Çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
28	Çalışanları işletmenin vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					
29	Çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
30	Kabul edilebilir bir risk alan çalışanları destekler					
31	Farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.					
32	Çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
33	Çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
34	Tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder					
35	Alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					

36	Ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı işletmelerle birlikte çalışır.					
37	Çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
38	Öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
39	İşletmenin hedefleri ve gelecekle ilgili planları hakkında güncel bilgileri paylaşırlar.					
40	İşletmenin vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verirler.					
41	Astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.					
42	Sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar					
43	İşletmenin faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					

Ek-3.b: Mesleki Aidiyet Ölçeği

Aşağıdaki her bir maddeyi okuyarak sizin için uygun bulduğunuz cevapları işaretleyiniz.

Sıra No	1: Kesinlikle 2: Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum					
	5.Tamamen					
	Katılmıyorum	Katılıyorum				
1	Mesleğimin toplumsal imajına önem verir, iyi temsil etmeye çalışırım.					
2	Mesleğimde başarılı olduğumu düşünüyorum.					
3	Bu mesleği kendi isteğimle tercih ettim.					
4	Mesleğimi herkese gururla söylerim.					
5	Bu mesleği tercih etmiş olmaktan memnunum.					
6	Mesleğimi değiştirmeyi asla düşünmem.					
7	Geçmişe dönebilseydim yine bu mesleği seçerdim.					
8	Başkalarına da bu mesleği tercih etmelerini öneririm.					
9	Bu mesleğin kişisel gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum					
10	Bu mesleğin kişisel ve ailevî yaşantıma katkı sağladığını düşünüyorum					
11	Bu mesleğin sosyalleşmeme katkı sağladığını düşünüyorum					
12	Görev yaptığım kurumun toplumda olumlu bir imajı vardır.					
13	Kurumumun toplumsal imajına önem verir, iyi temsil etmeye çalışırım					
14	Bu kurumda görev yapmanın meslekî gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum.					
15	Kurumun hizmete hazırlama ve hizmet içi eğitim programları son derece yararlıdır.					
16	Kurumun hizmete hazırlama ve hizmet içi eğitim programlarına istekle katılırım.					
17	Kurumun kütüphane ve araştırma imkânları yeterlidir.					
18	Kurumun teknolojik donanımı (bilgisayar, internet vs.) yeterlidir.					
19	Kurumun fiziksel imkânları (bina, malzeme vs.) yeterlidir.					
20	Bu kurumda görev yapmaktan memnunum.					

21	Emekli olduğumda bile kurumuma aidiyetimi sürdüreceğime inanıyorum					
22	Kurum yöneticileri mesleğinde son derece başarılıdır.					
23	Kurum yöneticileri kurumun toplumsal imajına ve tanıtımına önem verirler.					
24	Kurum yöneticileri çalışanların meslekî yeterliklerini sık sık denetlerler.					
25	Kurum yöneticileri çalışanların meslekî açıdan yetersiz oldukları konuları tespit etmeye yönelik araştırmalar yaparlar.					
26	Kurum yöneticileri hizmete hazırlama ve hizmet içi eğitim programları hazırlarken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alırlar					
27	Kurum yöneticilerinin yaklaşımı insancıldır.					
28	Kurum yöneticileri hatalara karşı hoşgörülüdürler.					
29	Kurum yöneticileri çalışanlara eşit muamele ederler.					
30	Kurum yöneticilerini meslekî sorunlarımı paylaşabilecek kadar yakın görüyorum.					
31	Kurum yöneticileri çalışanların meslekî sorunlarına duyarlıdırlar.					
32	Kurum yöneticileri çalışanların meslekî sorunlarına çözüm üretirler.					
33	Kurum yöneticilerini kişisel ve ailevî sorunlarımı paylaşabilecek kadar yakın görüyorum.					
34	Kurum yöneticileri çalışanların kişisel ve ailevî sorunlarına duyarlıdırlar					
35	Kurum yöneticileri çalışanların kişisel ve ailevî sorunlarına çözüm üretirler.					
36	Kurum yöneticileri çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olmasına önem verirler.					
37	Kurum yöneticileri çalışanları birbiriyle kaynaştıracak etkinlikler düzenlerler.					
38	Kurum yöneticileri çalışanlarının motivasyonunu arttıracak etkinlikler düzenlerler					
39	Kurum yöneticileri çalışanların başarılarını ödüllendirirler.					