



**ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ÖRGÜTSEL
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: KÜTAHYA
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ EVLİYA ÇELEBİ
EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR
UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Sedat ÖZKARACA

Kütahya - 2018

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİSİ: KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ EVLİYA
ÇELEBİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR
UYGULAMA**

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Ömer Zafer GÜVEN

Hazırlayan:
Sedat ÖZKARACA

Kütahya – 2018

Kabul ve Onay

Sedat ÖZKARACA'nın hazırladığı “Öğrenen Örgütün Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2018

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Emre SEZİCİ		
Dr. Öğr. Üyesi Ömer Zafer GÜVEN		
Dr. Öğr. Üyesi Mesut ÖNCEL		

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Öğrenen Örgütün Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2018

Sedat ÖZKARACA

Özgeçmiş

1985 yılında Kilis’de doğdu. İlkokulu Duruca Köyü İlkokulunda, ortaokulu Öncüpınar İlköğretim Okulunda bitirdikten sonra 2002 yılında Ekrem Çetin Lisesinden mezun oldu. 2003 yılında Hava Harp Okuluna girdi. 2007 yılında Hava Harp Okulundan Endüstri Mühendisliği Bölümünü bitirerek mezun oldu. 2012 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bölümünde yüksek lisansa başladı. Evli ve iki çocuk babasıdır.



ÖZET

ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ EVLİYA ÇELEBİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR UYGULAMA

ÖZKARACA, Sedat

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ömer Zafer GÜVEN
Mayıs, 2018, 134 sayfa**

Günümüzde öğrenme kavramı, insanlar için olduğu kadar işletmeler açısından da hayati önem taşıyan kavramlardan birisi haline gelmiştir. İşletmelerin, küresel rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmeleri ve etkinliklerini sürdürebilmeleri için sürekli olarak kendilerini yenileyebilmeleri ve bunun içinde örgütsel olarak öğrenebilmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Öğrenen örgütler, kendilerini sürekli yenileyebilen, çevresi ile etkileşim içerisinde olan, çevresini araştıran, kendi gücü ve yeteneklerinin farkında olabilen örgütlerdir. Öğrenen organizasyon konusunda başarılı olan işletmelerin, örgütsel performanslarına değer katacağı ve hem nitel hem de nicel anlamda performanslarını arttıracakları düşünülebilir. Sağlık sektörü, karşılaştıkları problemlerle başa çıkabilmek için bir efor içine girerek, problemlerine çeşitli alternatifler bulmalıdırlar. Bu alternatiflerden biri öğrenen örgüt ve diğeri sağlık sektörünü etkileyen unsurlara karşılık vermek için kendini ileriye taşıma zorunluluğu olan sağlık kuruluşları ekseninde, bir ideal olan “Öğrenen Hastane” olma görüşüdür. Bu sebeple hastanelerde öğrenen bireyler vasıtasıyla öğrenen gruplar oluşturup, öğrenmeyi hastane atmosferinin bir bütünü haline getirip diğer bir değişle öğrenmeyi kurumun bir parçası haline getirerek öğrenen hastaneler ortaya çıkabilir. Bu nedenle paylaşarak öğrenmenin, bilgiyi geliştirerek ve örgütsel performansı kademeli olarak artırıcı etkisi, öğrenmenin; ihtimallere bırakılamayacağını, hedeflenen amaca ulaşacağı fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada amaç; öğrenen örgütün, örgütsel nitel performans üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi olup ana hedef Peter SENGE’nin ileri sürdüğü öğrenen örgüt modelini oluşturan beş temel disiplinin (kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi) diğer bir ifade ile öğrenen örgütün, alt boyutlarının sağlık kurumlarının örgütsel nitel performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu amaca yönelik olarak çalışmanın birinci bölümünde; öğrenen örgüt kavramı ve P. SENGE’nin öğrenen örgüte ilişkin beş temel disiplini açıklanmış, ikinci bölümde örgütsel performans kavramı üzerinde durulmuştur. Bu şekilde araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, bu kavramsal çerçeve doğrultusunda bir model ileri sürülmüştür. Çalışmanın uygulama bölümünde ise, Kütahya İlindeki en büyük ve tek kamu hastanesi olan DPÜ Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde anket uygulaması yapılmış, elde edilen veriler istatistiksel analizler kullanılarak yorumlanmış ve ileri sürülen araştırma modeli çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda öğrenen örgütün alt boyutlarından sadece sistem düşüncesi ve kişisel hakimiyet boyutlarının örgütsel nitel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken diğer boyutların örgütsel nitel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Öğrenen Örgüt, Performans, Örgütsel Performans, Kamu Hastanesi.

ABSTRACT

THE EFFECT ON LEARNING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN APPLICATION IN KÜTAHYA DUMLUPINAR UNIVERSITY EVLİYA ÇELEBİ EDUCATION AND RESEARCH HOSPITAL

ÖZKARACA, Sedat

Master Thesis, Business Administration Dept.

Thesis Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Ömer Zafer GÜVEN

May, 2018, 134 pages

At the present time, the concept of learning has become one of the concepts that are vital for people as well as for businesses. It has become an obligation for businesses to be able to renew themselves continuously and to learn organizationally in order to be able to survive and sustain their activities in a global competitive environment. Learning organizations are organizations that can constantly renew themselves, interact with their environment, explore their surroundings, and be aware of their own strengths and abilities. The learning organization can be considered to be worthy of the organizational performance of successful entrepreneurs and to increase their performance both qualitatively and quantitatively. The health sector must find various alternatives to their problems by entering into an effort to cope with the problems they face. One of these alternatives is to be an ideal “Learning Hospital” on the axis of health institutions that have to move forward in order to respond to elements that affect the learning organization and the other health sector. For this reason, hospitals may emerge that learn by creating groups that learn through the individuals who learn in hospitals, by making it a part of the hospital atmosphere and by making it a part of the institution. For this reason, learning by sharing, improving the knowledge and gradually increasing the organizational performance, The possibility that they can not be left, the goal is to reach the idea. In this study; The learning organization is to determine whether there is an effect on organizational performance and the main goal is to identify the five basic disciplines (personal mastery, mental model, shared vision, team learning and system thinking) that constitute the learning organization model put forward by Peter SENGE, Sub-dimensions of the health institutions on the organizational qualitative performance of the effect. In the first part of this aimed study; The concept of learning organization and the five basic disciplines of P. Senge learning knitting are explained and the second part focuses on the concept of organizational performance. In this way, the conceptual framework of the research has been established and a model has been put forward in line with this conceptual framework. In the practice section of the study, a questionnaire was applied at the DPU Evliya Çelebi Training and Research Hospital, which is the largest and only public hospital in Kütahya province. The obtained data were interpreted using statistical analyzes and the proposed research model was tested using multiple regression analysis. As a result of the regression analysis, only the system thinking and personal dominance dimensions were found to have a significant effect on the organizational qualitative performance, whereas the other dimensions did not have a statistically significant effect on the organizational performance.

Keywords: Learning, Learning Organization, Performance, Organizational Performance, Public Hospital.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	<u>Sayfa</u>
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖĞRENEN ÖRGÜT

1.1. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1.1. Öğrenme Kavramı	5
1.1.2. Örgüt Kavramı.....	6
1.1.3. Örgüt Yapısı	8
1.1.4. Örgüt Tasarımı ve Öğrenen Örgüt.....	9
1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE ÖĞRENEN ÖRGÜT ARASINDAKİ AYRIM	12
1.2.1. Örgütsel Öğrenme	14
1.2.2. Öğrenen Örgüt	16
1.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME DÜZEYLERİ.....	20
1.3.1. Kişisel Öğrenme	21
1.3.2. Takım (Ekip) Olarak Öğrenme.....	23
1.3.3. Örgüt Olarak Öğrenme	25
1.4. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN GELİŞİMİ.....	27
1.4.1. Bilen (Aydın) Örgüt	27
1.4.2. Anlayan (İdrak Eden) Örgüt.....	28
1.4.3. Düşünen Örgüt.....	28
1.4.4. Öğrenen (Kavrayan) Örgüt.....	28
1.5. ÖĞRENEN ÖRGÜT ÇEŞİTLERİ.....	29
1.5.1. Tek Çevrimli Öğrenme.....	29
1.5.2. Çift Çevrimli Öğrenme.....	31
1.5.3. Tali Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)	32

1.6.ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARA SAĞLADIĞI FAYDALAR 34

1.7. WATKINS VE MARSICK'IN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE YEDİ ZORUNLU EYLEMİ 37

- 1.7.1. Devamlı Öğrenmek İçin Fırsatlar Oluşturmak 37
- 1.7.2. Soru Sormaya ve İletişim Kurmaya Destek Sağlama.....38
- 1.7.3. Grup Olarak Öğrenme ve Yardımlaşmaya Destek Olma 38
- 1.7.4. Paylaşılan Sistem Oluşturmak İçin Öğrenmeyi Başarmak.....38
- 1.7.5. Çalışanları Güçlendirerek Ortak Vizyon Oluşturma 38
- 1.7.6. Kurumla Dış Çevre Arasında İletişim Sağlama 38
- 1.7.7. Liderin Öğrenme Konusunda Örnek Olması.....39

1.8. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME KONUSUNDA KARŞILAŞILAN YETERSİZLİKLER VE ZORLUKLAR 39

- 1.8.1. Kişisel Kimlik ve Pozisyon 39
- 1.8.2. Hatayı Başkasına Yükleme Anlayışı 40
- 1.8.3. Sorumluluk Alma ve Aktif Düşünme.....40
- 1.8.4. Sorunlara Takılıp Kalma Alışkanlığı.....40
- 1.8.5. Hızlı olmayan Değişimlerin Dikkate Alınmaması 41
- 1.8.6. Deneyimle Öğrenme.....41
- 1.8.7. Yönetici Gruplarla İlgili Problemler 41

1.9. PETER SENGE'NİN BİR ÖRGÜTÜ ÖĞRENEN ÖRGÜTE DÖNÜŞTÜREN BEŞ DİSİPLİNİ 44

- 1.9.1. Sistem Düşüncesi.....46
- 1.9.2. Kişisel Uсталık 47
- 1.9.3. Zihinsel Modeller 47
- 1.9.4. Paylaşılan Vizyon.....48
- 1.9.5. Takım Halinde Öğrenme 48

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. PERFORMANS KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE 52

- 2.1.1. Performansın Tanımı 52
- 2.1.2. Performansın Önemi ve Özellikleri.....55

2.2. KİŞİSEL PERFORMANS 57

- 2.2.1.Konsantrasyon 58
- 2.2.2.Olgunluk 59
- 2.2.3.Adanmışlık 59

2.3.KİŞİSEL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	60
2.3.1.Yöneticiler İle İlgili Faktörler	61
2.3.2.Kişilerden Kaynaklanan Faktörler.....	63
2.3.3.Diğer Faktörler	65
2.4.ÖRGÜTSEL PERFORMANS	65
2.4.1. Örgütsel Performansın Tanımı	65
2.4.2. Örgütsel Performansın Boyutları.....	67
2.4.3. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Performans	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:	
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ EVLİYA ÇELEBİ EĞİTİM VE	
ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR UYGULAMA	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ	72
3.1.1. Araştırmanın Amacı	72
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli.....	72
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI	76
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	77
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI	78
3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLAMALARI.....	78
3.6. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	79
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	79
3.6.2. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği	82
3.6.2.1. Keşfedici Faktör Analizi	82
3.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	87
3.6.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi: Korelasyon ve Regresyon Analizi	97
SONUÇ	105
EKLER.....	111
KAYNAKÇA	117
DİZİN	132

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Örgütsel Öğrenme İle Öğrenen Örgüt Arasındaki Ayrım	14
Tablo 1.2: Öğrenen Örgüt Düzeyleri.....	20
Tablo 1.3: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü	26
Tablo 1.4: Öğrenen Örgüt Seviyeleri	34
Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	79
Tablo 3.2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	80
Tablo 3.3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	80
Tablo 3.4: Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	81
Tablo 3.5: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	81
Tablo 3.6: Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 3.7: Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarının Keşfedici Faktör Analizi	84
Tablo 3.8: Örgütsel Nitel Performans Keşfedici Faktör Analizi.....	86
Tablo 3.9: Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarının ve Örgütsel Nitel Performans Ölçeklerinin Güvenirlilik Katsayıları	87
Tablo 3.10: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t Testi Sonuçları.....	88
Tablo 3.11: Medeni Durum Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Testi Sonuçları.....	89
Tablo 3.12: Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	90
Tablo 3.13: LSD Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	91
Tablo 3.14: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi	92
Tablo 3.15: Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi	94
Tablo 3.16: Görev Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	95
Tablo 3.17: LSD Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	96
Tablo 3.18: Değişkenlerin Korelasyon Analizi.....	97
Tablo 3.19: Değişkenlerin Örgütsel Nitel Performansı Yordama Düzeyi	98
Tablo 3.20: Değişkenlerin Regresyon Analizi	99
Tablo 3.21: Değişkenlerin Örgütsel Nitel Performansı Yordama Düzeyi	100
Tablo 3.22: Veri Analizi Sonrası Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Örgüt Tasarımının Değişken Modeli.....	11
Şekil 1.2: Bilimsel Örgütlenme Döngüsü.....	22
Şekil 1.3: Deney Yapararak Bilgi Edinme Süreci	23
Şekil 1.4: Grup Olarak Öğrenme Sistemi.....	24
Şekil 1.5: Örgütlerin Geçmişten Günümüze Gelmesi	27
Şekil 1.6: Tek Çevrimli Öğrenme.....	30
Şekil 1.7: Çift Çevrimli Öğrenme.....	31
Şekil 1.8: Tali Öğrenme Döngüsü	33
Şekil 1.9: Öğrenen Örgütün Beş Disiplini.....	46
Şekil 2.1: Örgütsel Performans Boyutları.....	68
Şekil 3.1: Öğrenen Örgüt Alt Boyutları ile Örgütsel Nitel Performans Arasındaki İlişki	76

KISALTMALAR

DF	Serbestlik Derecesi
KMO	Kaiser-Mayer-Olkin
MIT	Massachusetts Institute of Technology (Örgütsel Öğrenme Merkezi)
s.	Sayfa
SİG	Anlamlılık Düzeyi
v.d.	Ve Diğerleri
VIF	Variance Inflation Factor (Varyans Genişlik Faktörü)



TEZ METNİ

GİRİŞ

Son zamanlarda gerçekleşen teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve neredeyse her alanda ortaya çıkan değişiklikler, kuruluşları toplumda olduğu kadar hızlı etkisi altına almıştır. Kuruluşlar, bu bağlamda ele alındığında, onları etkileyen ve değişimlerine neden olan birçok faktör vardır. Değişim, bugünkü etkilerden kaçınılması zor, devam eden ve etkileri sınırsız olarak görülmektedir (Erigüç ve Balçık, 2007). Örgütlerin, canlı organizmalar olarak değerlendirilmesi, çevreleriyle uyumlu yaşaması ve çevresel değişikliklere uymayı öğrenmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır (Yazıcı, 2001:9-57). Diğer bir deyişle, örgütler hayatlarını sürdürmek ve gelişimlerine adapte olabilmek için devamlı olarak bilgiyi kullanmalıdırlar (Bozkurt, 2003:43-61). Mücadelenin ve koşulların aktif olduğu bir ortamda başarı, ancak eski bilginin tazelenmesi, yeni durumlara hazırlanma, yeniliklere kapalı olmama, birlikte kabiliyet kazanma ve bu kabiliyetleri hayata geçirme vasıtasıyla elde edilebilir. Bu kavram ise yönetim dalında öğrenen organizasyon tarafından yerine getirilmektedir. Öğrenen organizasyonlar, çalışanlarının öğrenmesinin değerine ve devamlılığına inanan, kurumsallaşmaya itibar eden ve kendi geleceğini yaratan organizasyonlardır (Bakan ve Karayılan, 2004:393- 416).

Öğrenen organizasyon kavramı, kurum personelinin yeni bilgi ortaya çıkarması, bilgiyi paylaşması, organizasyon hakkında bilgi sahibi olması ve kurumun problemlerini çözmek için kullanması üzerine kuruludur. Böylece organizasyonlar, geçmişteki tecrübelerden ve yeni bilgi üretecek çalışmalardan problemlerini hangi yöntemleri kullanarak çözüme ulaşacağını öğrenmeye başlayacaklardır. Bu bilgi edinme etkinliğini başaramayan organizasyonlar rekabet güçlerini yitirebileceklerdir (Koçel, 2007:331). Açık bir şekilde görünen organizasyonlar, değişen koşullara adapte olabilmek amacıyla bilgi kaynaklarını toplayarak değerlendirmeli, gerektiğinde kullanmalı ve değiştirme zamanı geldiğinde yenileri ile değiştirmelidir. Kendilerini yenileyerek değişime uyum sağlamayı öğrenen örgütler, amaçlarına basit bir şekilde ulaşabilir, uygulamak istedikleri değişiklikleri gerçekleştirebilirler (Budak ve Budak, 2004).

Sağlık sektörü alanında gelişen teknolojinin, bir an önce değerlendirilmeye alınması organizasyonun işleyişinde, işlerin kolaylaşmasında ve karar almada kolaylıklar sağlamaktadır. Dolayısıyla, meydana gelen teknolojik gelişmeler, örgütte ürün ve hizmet alanında değişime, kaliteye ve müşteri memnuniyetine olanak sağlamaktadır. Sağlık alanında verimliliği artırmanın diğer bir yöntemi ise, yeni organizasyonel yapılar yaratmaktır. Sağlık sektörünün elastik, uyarlanabilir olması ve sektördeki değişim ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli teknolojik değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Sağlık kurumları, yaşadıkları problemlerle baş edebilmek ve meydana gelen problemlerin sebebini bulabilmek için çeşitli yöntem arayışları içine girmelidirler (Erigüç ve Balçık, 2007). Bu yöntemlerden birisi organizasyonel öğrenme (Nikula, 1999:61-66), diğer bir yöntem ise sağlık sektörünün ürün, hizmet, çalışan ve müşteri memnuniyetini etkileyen problemleri ortadan kaldırmak için öğrenmeyi hastanenin bir parçası haline getirerek hastanenin “Öğrenen Hastane” hedefine ulaştırılması sağlanmalıdır (Moummtzoglou, 2003:231-236). Bu nedenle, hastanelerde öğrenen bireyler vasıtasıyla öğrenme grupları oluşturarak ve öğrenmenin, hastanenin amaç ve hedefleri için ne kadar önemli olduğunu vurgulayarak öğrenmeyi, hastane yapısına uygun hale getirerek, öğrenen hastaneler anlayışına dönüşebilirler (Yılmaz, 2005). Dolayısıyla, kurum çalışanlarının hep birlikte öğrenmeleri, geçmiş tecrübelerini birbirlerine aktararak bilgilerini geliştirmelerine, kurumda meydana gelen problemlerin ortadan kalkmasını sağlayarak örgütün performansının artmasını, kurumun amaç ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır (Balay, 2004:11-50).

Tüm bu görüş ve düşüncelerden hareketle “Öğrenen Örgütün, Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama” başlıklı bu tez çalışması meydana gelmiştir. Tezin genel bilgileri üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, öğrenen örgüt hakkında genel bilgiler ve Peter SENGE’nin bir örgütü, öğrenen örgüte dönüştüren beş disiplini hakkında bilgi aktarılmaktadır. İkinci bölümde ise performansın tanımı, önemi, özellikleri ve örgütsel performansın kriterleri olan kaliteli olma, etkin olma, yeniliğe sahip olma, kar elde etme, girdilerden fayda sağlama, verimli olma ve kaliteli iş ortamı kavramları anlatılmıştır.

Öğrenen örgüt ve örgütsel nitel performans ilişkisi üzerine yapılan literatür taramasında Türkiye’de hastanelere yönelik yapılmış herhangi bir bilimsel çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın öğrenen örgüt gibi post modern anlayışlarının sağlık hizmeti veren hastanelere sağlayacağı katkı bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir. Tezin araştırma kısmı iki temel üzerine kurulmuştur. Bunlardan birincisi hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarını algılamalarına ilişkin araştırma soruları olup, bunlara ilişkin hipotezler parametrik istatistiksel analizler (iki bağımsız örneklem t testi, tek yönlü ANOVA) kullanılarak test edilmiştir. İkinci olarak; öğrenen örgüt boyutlarının örgütsel nitel performans üzerindeki etkisine yönelik olarak ileri sürülen modeli test etmek için korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bilgilerin sağlık kurumları çalışanları ve araştırmacılara hem öğrenen örgüt konusunda hem de öğrenen örgütlerin, örgütsel nitel performansa etkisi konusunda önemli ipuçları vereceği, bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENER ÖRGÜT

1.1. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öğrenme kavramı ve öğrenen örgüt ile ilgili bilgiler verilecek olup Peter SENGE'nin bir örgütü, öğrenen örgüte dönüştüren beş disiplini ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1.1.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme, geçmişte eğitimcilerin birçok kez araştırmaya çalıştıkları ve çoğunlukla kişisel öğrenme seviyesinde değerlendirilmeye alınan bir kavramdır. Diğer süreçte ise iktisatçılar ve iş dünyasına hakim kişiler ile bilim insanları tarafından değerlendirilmiş ve öğrenme kavramı bireylerin davranış değişikliklerine dayalı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Genel sistem kuramı ile örgütler canlı organizmalar olarak değerlendirildiğinde, örgütler kendi yapı ve süreçlerini oluşturarak ortaya çıkacak olan ana temayı etkilemişlerdir. (Yazıcı, 2001:63). Bu süreçten sonrası öğrenme kavramı, kişisel yapıdan örgütsel bir yapıya da dönüşmüş ve örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyon gibi yeni kavramların türetilmiştir. (Avcı, 2009:121-138).

Öğrenme kavramı, kişinin düşünceleri, uygulamaları ve deneyimlerinden elde edilen bilgilerle kişinin inanç, değer, tutum ve davranışlarını değiştirmesidir (Eren, 1998). Tanımda bahsedilen davranış değişikliği oldukça kalıcı olmalıdır. Kalıcı olmayan adaptasyon durumlarında gözlenen davranış değişiklikleri öğrenme olarak düşünülmemektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Diğer bir tanıma göre öğrenme, yeni oluşan davranış değişikliğini başarılmak istenilen bir güç olarak düşünülmektedir (Vandenbosch ve Higgins, 1995:99-130). Örgütlerde başarmanın yolları kalite, verimlilik, değişim, müşteri ve çalışan memnuniyetidir. İşletmelerde bu faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için, sadece teknolojiye değil, işletme çalışanına da yatırım yapılmalıdır. Burada anlatılmak istenen nokta bir işletme, ne kadar çok ileri teknolojiye sahip olsa dahi işletmede bu teknolojiyi kullanacak kişi işletme çalışanlarıdır. Çünkü işletme çalışanları sadece teknolojiyi kullanarak işletmenin misyon ve vizyonuna ulaşamazlar, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için aynı zamanda çalışanların kendi bilgi birikimlerini ve tecrübelerini diğer çalışanlarla paylaşarak işletmenin performansının artmasını sağlayacaktır.

Başka bir deyişle, işletmelerin başarısındaki en önemli kriter çalışanların, işletmeye ne sağladığı bu noktada önem kazanmaktadır. Öğrenme sadece kişileri etkilemez, aynı zamanda organizasyonlar da öğrenmeden faydalanırlar. Kişisel becerilerin gelişmesi zamanla örgütünde olumlu yönde etki bırakır. Öğrenmeyle kuruluşların gelişmesi mümkündür, çünkü kişinin gelişmesi ve performansı çalışmalarına yansır. Temel olarak tüm kişiler öğrenmeye açık olduğundan, kurumdaki kişilerin öğrenmesi için herhangi bir nedeni bulunmamaktadır. Öğrenen organizasyonlar da, her seviyedeki çalışanların öğrenme seviyelerini arttırmasına izin veren bir anlayış hakimdir (Dikmen, 1999:57-67).

Marquardt (1996:30)'a göre öğrenme, planlanan amaçlara ulaşmak için değişen davranışların, eylemlerle birlikte bilgiye dönüştürülmesi ve sezgisel algılama sürecidir. David Kolb'un görüşüne göre öğrenme; deneyimlerin dönüştürüldüğü ve bilginin oluşturulduğu bir süreçtir. Bu tanımın her iki yönü, kişilerin ne kavradıklarını ve kavradıklarını nasıl somutlaştıracaklarını ve uygulamaya nasıl koyacaklarının konusudur. Bununla birlikte öğrenme, kişilerin etkili davranışlarını oluşturmak amacıyla hem konuya hakim olabilme hem de kavrama seviyelerini arttırmaktır (Kim, 1993:38).

Senge'ye (1996:22) göre, öğrenmenin temelini düşünce farklılıkları oluşturur. Senge öğrenmeyi, gündelik zamanda ele alınan bilgiyi öğrenmeden ayırıp ve öğrenmeyi, kişilerin bugüne kadar değerlendirilmemiş tutum ve fikir değişmelerini bir bütünüyle ele almaktadır. Senge'ye göre: "Var olan öğrenme, kişinin temelinde yer alan kavramdır. Öğrenmeyle birlikte, daha öncesinde gerçekleşmemiş olaylar ele alınmaya başlanır. Evreni ve evrenle aramızda olan bağlarımızı yeniden kurarız. Öğrenme yoluyla işletmede kişinin yeterlilik seviyesi artacaktır. Yaşamın yaratıcı sürecinin bir parçası olan kişinin yeterlilik seviyesi, bu tür öğrenme için büyük bir açlığa sahiptir."

1.1.2. Örgüt Kavramı

Örgüt(organizasyon), ortak bir misyonu, vizyonu ve işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kuruluşlar, teşekkül, teşkilattır. Örgüt, hayatını sürdürebilmek için ihtiyaç duyulan ve işlev gören bir bütünün veya canlı varlığın bir parçasıdır. Kurumlarda ise örgüt, kurumun misyon ve vizyonuna ulaşması için belirlenmiş işleri gerçekleştirmek üzere oluşturulan bir çarkın dışlısidir (Eren, 1993:110).

Örgüt bir kaç farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, örgüt için kullanılabilecek en uygun açıklama “ Örgüt, bir tertip ve nizamı ifade etmektedir.” (Koçel, 2005:167). Organizasyon, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kuruluşlar tarafından bireyler ya da gruplar halinde oluşturulan bir teşkilattır (Jones, 1995:4). Organizasyon, kişilerin arzuladıkları veya değer verdiklerini elde etmek için bilerek ya da bilmeyerek bilgilerin, değerlerin ve düşüncelerin toplanmasıdır. Dolayısıyla örgüt, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlarına değer vermesi gerekmektedir. Teknoloji ilerledikçe ve ihtiyaçlar çoğaldıkça yeni organizasyonlar ortaya çıkacak; ihtiyaçların bazıları değerini yitirdikçe veya temin edildikçe, var olan organizasyonlar ya kaybolacak veya değişime uğrayacaklardır (Jones, 1995:5). Bu sebeplerden ötürü organizasyonun, bir amaç veya amaçları gerçekleştirmek için belirli bir çerçeve ve sürede bilerek yön gösterilen bir canlı olduğu söylenebilir (Robbins, 1990:4).

Başka bir tanıma göre organizasyon, çalışanlar arasında görev dağıtımı yapan, çalışanları koordine eden ve çalışanların görevlerini kurumun amaçları uzantısında entegre eden bir teşkilattır (Efil, 1996:184). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, çalışanların görevlerinde gruplara (örgütlenme) ayrılması, bu görevler nitelikli çalışanların getirilmesi (kadrolama) ve bu iki işlevin toplumsal düzen içerisinde birleştirilmesi ile ilgilidir. Bu tanımdan çıkan sonucu göre, organizasyonun aksine, örgütlenme kavramını da açıklamak gerekir. Örgütlenme, organizasyonun teşkilat yapısını oluşturmak için gerçekleşen bütün faaliyetleri belirtmektedir (Koçel, 2005:167). Bu zaman;

- Belirlenen hedefleri başara bilmek için işi belirlemek,
- İşlerin analizlerini yaparak benzer işleri toplayarak gruplama,
- Her bir iş grubu için personel sayısının ve yeterliliğinin belirlenmesi,
- Bağlarını yatay oluşturmak için ilişkilendirmek,
- Görev verilecek çalışanların bilgi, tecrübe ve becerilerinin nasıl olması gerekliliğini belirlemek,
- Yönetici görevlerinden sorumlu olacak kişilerin yetki, sorumluluk ve görevlerini belirlemek,
- Örgüt yöneticilerinin, örgütün ilişki içinde olduğu kesimlerle ne derece ilgili olduğunu belirlemek,

- Yöneticilerin kendi arasında iletişimin düzenlenmesi,
- İşletmede görev yerlerine uygun nitelikte personel istihdamını içermektedir (Eren, 1993:111-112).

Başka bir ifadeyle, örgütleme, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için görevlerin yatay, dikey ve ortamsal olarak ayırmak demektir (Andersen, 2002:343-358). Bu şekilde bir ayırma işlemi için koordinasyon sağlanması gerekecektir. Bu nedenle örgütleme, koordinasyon kurulması ve farklılaştırılması (Koçel, 2005:167) şeklinde görülebilir (Varoğlu vd., 2009).

1.1.3. Örgüt Yapısı

Örgütsel yapı, işlerin nasıl yapılacağını, izlenecek resmi iletişim araçları, çalışanların kimlerin koordinesinde çalışacakları ve birbirleri ile olan bağlantılarını belirlemektir (Robbins, 1990:5). Örgütsel yapının üç temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; karmaşıklık, mesafe(resmiyet) ve merkezîyetçiliktir. Karmaşıklık, organizasyon içindeki farklılaşmayı ifade etmektedir. Bu varyasyon, kuruluş kademesini meydana getiren adımların sayısını, görevlerin özelleştirilme derecesini ve kuruluş birimlerinin coğrafi yapısının nasıl meydana geldiğini içermektedir. Diğer temel bileşen mesafe(resmiyet), işletmede, kişilerin tutum ve davranış biçimlerine yön göstermede kullanılan ve örgüt yapısına kurulan prosedür ve kuralların seviyesidir. Bir takım kuruluşlar, asgari belirli kurallarla işlerini yaparken; bazı kuruluşlar ise, çalışan personeline hangi vazifeleri yapamayacaklarını veya yapabileceklerini ayrıntılandıran çok sayıda prosedürle çalışmaktadırlar. Başka bir bileşen merkezîleşme ise, kararları alma ve verme yetkisinin hangi aşamada bir araya getirildiği seviyeyi işaret etmektedir.

Merkezîleşme, bir takım kuruluşlarda merkezi bir konumdadır; kuruluşta bazı fikirlerde karara varmak için, bilgi sürekli aşağıdan yukarı gider ve konular hakkındaki son kararı en üstte yer alan kişiler verir. Diğer organizasyonlarda ise, kararları alma merkezi olmayan bir yapıya dönüşmüştür. Kararları alma yetkileri kademe kademe her bir seviyesine belli oranda dağıtılmaktadır. Yukarıda anlatılan üç temel bileşenin ne aşamada yer alacağı organizasyonun tasarım ve yapısını içerir ve meydana gelen tasarımın örgüt yapısını oluşturacağını ifade eder (Robbins, 1990:6).

1.1.4. Örgüt Tasarımı ve Öğrenen Örgüt

Örgüt tasarımı, organizasyonun temelinde yer alan yönetim kademesini teşkil etmektedir. Örgüt tasarımı, organizasyonun yapısını değiştirerek, hedeflerine ulaşmasını sağlar (Robbins, 1990:6). Organizasyon tasarımı, temelde örgütlenme ile aynıdır. Bazı zamanlarda bu iki kavramın birbirinin yerlerine kullanıldığı görülür (Koçel, 2005:170). Bu sebeple, örgüt tasarımı örgütlenmeden farklı olduğunu vurgulayarak tasarlanacak ana organizasyon unsurlarını aşağıdaki gibi listeleyebiliriz:

- Yapılması planlanan işlerin tanımlanması ve farklılaştırılması,
- Kuruluş seviyelerinin miktarı,
- İşletmede, işlerin bölümlere ayrılması,
- Kararların verilmesi ve dağılımı,
- Bilgilerin belli bir düzen içerisinde akması,
- Fiziksel niteliklerin dağılması,
- Yöneticilerin ve iş görenlerin özellikleri.

Organizasyon tasarımı, bir organizasyonun yapı taşlarını meydana getiren örgüt içindeki çalışanlar arası iletişime ve özelliklere atıfta bulunmaktadır (McFarland, 1979:279). Bir organizasyonun, kültür ve yapı taşlarının tasarımına dikkat edilmesi, organizasyonun mücadele kabiliyetini ve değişiklikleri fark ederek yönlendirme yeteneğini artırması, örgütsel performansın artırılması ve organizasyona dünya genelinde daha çok söz sahibi olması yönünde avantaj sağlayacaktır (Jones, 1995:15).

Son zamanlarda dünyada meydana gelen değişimler, örgütlerin birçoğunu etkilediğinden, özellikle teknolojiye ayak uyduramayan yavaş örgütler, yaşanan bu değişiklikleri takip edemez ve yaşamlarını sürdüremeyecekleri bir hale dönüşür (Marquardt, 1996:1). Dahası yavaş organizasyonlar, varlıklarını ya kaybetmişler ya da varlıklarının devamını sağlayabilecek liderler tarafından küçülme veya parçalanma yoluna giderek ufak yapılara dönüşüp bu yapılar sayesinde performanslarını artırarak ayakta kalabilmişlerdir. Yaşadığımız günlerde yönetim sorunları çok karmaşıktır, çünkü geri kalmış anlayış, yapı taşı ve perspektifle çözümlenemezler. Günümüzde yöneticilerin birçoğu geçmişten gelen alışkanlıklardan stratejilerin, bilgilerin, liderliğin ve teknolojinin

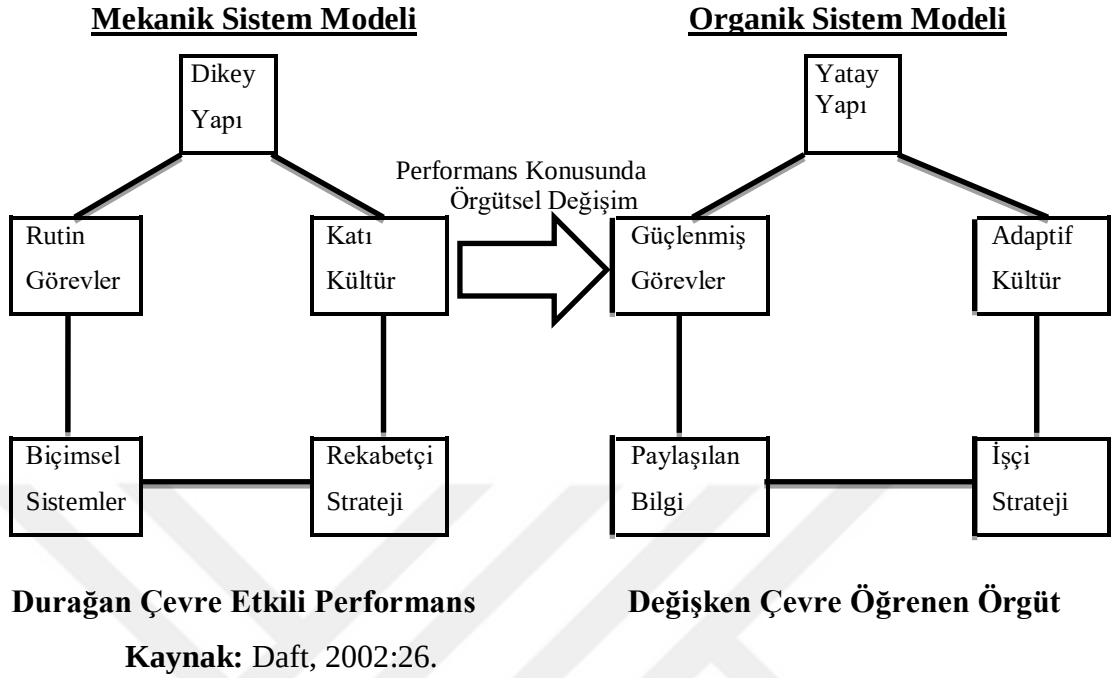
aktif çalışma yaşamında ve modern dünya görüşünde geçerliliğini kaybettiğini fark etmiştir.

Bu durumdaki yöneticiler, çalışma hayatlarını devam ettirmek için, kurumların öğrenme kabiliyetlerini artırması, devamlı güncellenen ve değişime uğrayan ortama uyum sağlamaları gerektiğinin farkında olarak yol almaktadır. Örgüt tasarımı kavramı, resmi organizasyon yapısının meydana gelmesinde daha önce bilerek yapılmış ve doğru stratejileri anlattığından son günlerde meydana gelen çağdaş düşünce anlayışında her zaman değişen çevresel etkenlere hızlıca adapte olabilen süreçleri organize etmek, giderek daha da önem kazanmaktadır (Child, 2005:6). Günümüz organizasyon ve örgütlenme aşamalarında küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yenilikler ile kurumda görev yapan bilgili çalışanların sayısı arttıkça, sanal organizasyon, stratejik ortaklar , dış kaynak kullanımı ve çok uluslu organizasyon şeması gibi güncel kavramlar meydana gelmiştir (Child, 2005:4-7).

Klasik organizasyon kuramı ve bu kuramın aynası olan bürokratik yapı, kesinliğin ve istikrarın bulunduğu yerlerde önemli derecede başarıya ulaşmıştır. Bununla birlikte, 20. yüzyılın ikinci yarısından bu yana bürokratik yapı, organizasyonun hedeflerinde sonuca varmasında, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamakta birçok kez yetersiz kalmaya başlamıştır (Child, 2005:26). Kurumlar, etkili ve başarılı olmak için birçok kez bürokratik yapıdan uzaklaşmak zorunda kalmışlar bu sebeple örgüt tasarımcıları teknoloji, çevre gibi değişime açık olan koşullara uygun olan durumsal yapıları meydana getirmeye çalışmışlardır.

1990'lı yılların iş dünyasında ekonomisi gelişmiş, süreç tabanlı bir ekonomi modelinden, kurumlarda bilgilerin akışı sistemine dayalı bir düzene geçiş başlamıştır (Child, 2005:27). Günümüzde, organizasyon dizaynının temin etmek zorunda olduğu en önemli mesele devamlı çoğalan bilgi fazlalığıdır. Bu nedenle örgütler, performanslarını arttırmak için daima daha çabuk öğrenebilme becerilerine sahip olmalıdırlar. Bugün organizasyon yöneticileri, kurum çalışanlarına kendilerini ifade edebilmeleri için kişisel memnuniyetlerini sağlamasına ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunarak değişen çevreyle baş etmelerine imkan verecek organizasyonel yapılar yaratmaya odaklanmışlardır.

Şekil 1.1: Örgüt Tasarımının Değişken Modeli



Bugünün örgütlerinin; mekanik sistem temelli modelden, doğal sistem modeli doğrultusunda ilerlediği görülmektedir (Daft, 2002:24). Şekil 1.1’de görüldüğü gibi, bu değişim verimlilik temelli performansdan öğrenme tabanlı organizasyon yapısına geçişi gerektirmektedir. Bu değişim aynı zamanda organizasyonların misyonunu, yapısını, sistemini, stratejilerini ve kültürünün değişmesini sağlayarak onları öğrenen örgüte dönüştürmeye zorlamaktadır. Bütün kuruluşlar için çevre öngörülemez karmaşık özellikler ve beklenmedik olaylarla doludur. Bugünün çağdaş dünyasında, sermaye yalnızca makine, para veya binadan ibaret olmayıp, insan faktörü de bilgi ve teknolojiye daha önemli hale gelmiştir.

Günümüz çevresinde birçok yönetici kurumunu “Öğrenen Örgüte” dönüştürerek, sorunlara çözüm bulma temel değerlere sahip çıkma ve bilgiyi paylaşmanın kurumun bir parçası haline getirmektedir. Çağdaş öğrenen örgütlerin oluşturulmasında da hem kurum çalışanlarının hem de kurum yöneticilerinin daimi katılımlarını gerekmektedir. Böyle organizasyonların oluşturulmasında kurumlar, fırsat ve araçlar yaratırken, kurum çalışanlarının sorumluluğu ise, kuruma bağlı olduğunu gösterme ve devamlı öğrenme gayretini sürdürme içinde olmaktadır.

Gerçekte, öğrenen organizasyonlardaki öğrenme görevi, kişilere, gruplara, yöneticiye ve tamamıyla organizasyona ait olmaktadır. Bu bağlamda, böyle organizasyonları ortak sorumluluk sahibi olan kuruluşlar olarak görmek mümkündür. Devamlı değişken bir ortamda çalışmak zorunda olan bugünün örgütleri örgütsel öğrenmeyi başarmaları ve öğrenen organizasyonlara dönüşebilmeleri tabii ilerleme ve değişim sisteminin bir sonucu gibi gözükmemektedir (Varoğlu vd., 2009).

1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE ÖĞRENEN ÖRGÜT ARASINDAKİ AYRIM

Örgütsel öğrenme sürecinde örgütte çalışanlar, geniş bir alanda organizasyonları ve organizasyonlardaki öğrenme faaliyetlerini akademik perspektifle incelemektedirler. Bütün bu faaliyetlerin ana hedefi, ilk önce neler olup bittiğini kavramak ve irdelemektir (Easterby vd., 2003:2). Birçok Bilim adamı, öğrenen organizasyon kavramını tarif etmeye ve anlatmaya çalışmışlardır, ancak bazı bilim insanları tanımlama hakkında halen mevcut karışıklıklara dikkat çekmiş, bazı bilim insanları ise “örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgüt” terimlerini birbirlerinin yerlerine kullanmayı seçmiştir.

Birçokları ise, bir öğrenen organizasyonun tam olarak neyi ifade ettiğini tarif etmenin zor olduğunu, öyle ki bu tanımlamanın yapılmasının imkânsız olduğunu vurgulamışlardır. Bu iki kavram birbirinin yerlerine sıklıkla kullanıldıklarından “örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgütün” birbirleri ile ilişkili yapıları ve benzerlikleri yönünden bu iki kavramı birbirinden farklı kılmak oldukça önem taşımaktadır.

Örtenblad (2001:125-133), çalışmasında örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt tanımları arasındaki farklılıkları inceleyerek, örgütsel öğrenmenin, örgüt içindeki öğrenme ile ilgili hareketler ve zaman olduğunu, öğrenen örgütün ise kendi kendine bir organizasyon şekli olduğuna vurgu yapmıştır. Çalışmasında, örgütsel öğrenmeyi geçmişte kalan ve güncel olmak üzere iki kısma ayırmıştır. Bu iki tanımın hem bir süreç olarak kabul edildiğini hem de bireylerin geçmişte kalan örgütsel öğrenmenin bir parçası olarak öğrendiklerini, buna karşın güncel örgütsel öğrenmenin çevreye uyum sağlayarak kişiler tarafından ortaklaşa öğrenmeyi ifade ettiğini belirtmiştir (Gürkan, 2007:5). Öğrenen örgüt geliştirme konusundan bahseden Dibella ise, örgütsel öğrenmenin, çözüme ulaşmanın birden çok aşamasının olası bir yerinde ya da örgütsel değişim aşamasının bir mekanizması gibi meydana çıkabilme ihtimali olan bazı faaliyet

türlerini tanımlamak için kullanılan bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Bu iki tanımın farklı olduğunu anlatan bilim insanlarının çalışmalarına ek olarak ise, Gorelick, bir öğrenen örgüt haline gelme gereksiniminin, örgütsel öğrenme modelinde yer alan yaratıcı düşünce ve şekil verici aktif değişikliğin kavranması ile başlayabileceğini, dolayısıyla örgütsel öğrenmenin periyodu çerçevesinde faydalı prosedür, işlenebilir ve mekanizmaları tedarik eden öğrenen örgütün, başarıya ulaşacağını belirtmiştir. Örgütsel öğrenmede, örgütsel bilgide yer alan (Örneğin, örgütsel roller, kural, gelenek, beceri, strateji, yapı, kültür uygulamaları, teknoloji, vb.) değişikliği; belirtilen bilgiye eklemeler yapma, azaltma veya değiştirmeyi anlatmaktadır.

Örgütsel öğrenmede, örgütte bulunan bilgilerin değişikliğe uğramasına neden olan veya engel olan dönemleri; öğrenme ve bilgilerin, eylemler ve örgütsel çıktılar üzerinde oluşan baskıları anlatmaya çalışmaktadırlar (Schulz, 2002:415). Diğer bir ifadeyle öğrenen örgüt, etkili bir öğrenme seviyesine ulaşmakta ve dolayısıyla başarılı bir şekilde “var olan” uygun bir organizasyon türüdür. Öğrenen organizasyon dalında çalışan bilim insanları, genellikle öğrenme seviyesini oluşturmayı ve gelişmesini sağlamayı çözmeye uğraşmaktadırlar (Koç, 2009). Öğrenen organizasyon dalında çalışan kişilerin, gerektiğinde yapıcı oldukları ve daha pratik bir şekilde hareket ettiklerini söylemek mümkündür (Tsang, 1997:84).

Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt modeli arasındaki farklar, aşağıdaki Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.1: Örgütsel Öğrenme İle Öğrenen Örgüt Arasındaki Ayrım

	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
Yaklaşımlar	Ayrıntılı anlatan.	Tahminde bulunan
Var olmaları	Doğaldır ve mevcuttur.	Hareket gerekir ve ulaşılması mümkün değil.
Temel sorular	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
Hedef kitle	Akademisyenler	Uygulamacılar ve danışmanlar
Amaç	Teori kuram inşası	Örgütsel performansı artırma
Odak	Süreçler	Örgütsel biçim
Öğrenme-Performans İlişkisi	Olumlu da olumsuz da olabilir.	Olumlu olması beklenir.
Öğrenmenin Sonucu	Potansiyel davranış değişimi	Var olan davranış değişimi

Kaynak: Örtenblad, 2001:128 ve Tsang, 1997:85.

1.2.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütlerin, örgütsel öğrenmeleri üzerine araştırma yapılmasına dair başlangıç, Harvard Üniversitesi'nde Chris Argyris'in örgütsel öğrenmeye ilişkin tanımlaması "sorunların tespiti ve düzeltme periyodu" şeklinde dile getirmiştir (Gürkan, 2007:2-5). Bilim dünyasında örgütsel öğrenmeyle ilgili farklı tanımlamalar yer almaktadır. Bu nedenle, örgütsel öğrenme kurallarının herkes tarafından kabul gören evrensel bir tanımlaması yoktur (Miller, 1996:505, Salim ve Sulaiman, 2011:119). Örgütsel öğrenmede en çok karşımıza çıkan tanımlardan bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

- Örgütsel öğrenme, kurumdaki kişilerin müşterek tecrübelerinden güncel bilgilerin ve anlayışın oluşturulduğu bir sistemdir (Fiol ve Lyles, 1985:803-813; Senge, 1990; Slater ve Narver, 1995:63; Jiménez ve Valle, 2011:409).
- Stata; örgütsel öğrenmeyi, farklı yönetim araçlarını ve yöntemlerini örgütsel değişimin ve gelişimin kolaylaşması için firmaya birleştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Stata, 1989:63-74; Karahan ve Yılmaz, 2011:140).
- Morales vd. (2012:1041) göre ise örgütsel öğrenmeyi, kurum içindeki tecrübeye yönelik performansın korunmasını sağlama veya yeteneği geliştirme olarak tanımlamıştır.

Örgütsel öğrenmenin başarılı olabilmesi için, kazanılan güncel bilgilerin anlamları ve kişinin yorumlarının paylaşılması üzerinde fikir birliğine ihtiyaç doğmaktadır (Brockman ve Morgan, 2003:405). Buradan anlaşılabacağı üzere örgütsel öğrenme, örgütsel performans düzeyini arttırmak için birbiri ile ilişkili üç ana aşamada incelenebilmektedir. Algı aşamasında, kurum çalışanları güncel konularla karşılaştırılarak, bilgi birikimlerinin artmasını ve düşünce yapılarının değişik bir şekilde gelişmesini sağlarlar. Davranış aşamasında, çalışanlar güncel konuları özümseyerek davranış usullerini kalıcı olarak değiştirirler. Performansın artırılması aşamasında, birinci ve ikinci aşamaların sonucunda oluşan davranışların değişmesi, kurumun performansında gözle görülür artışları meydana getirecektir (Yılmaz ve Görmüş, 2012:4490).

Bazı kaynaklarda değişik örgütsel öğrenme kavramlarının aynı konuyu belirttiğine dair tanımlamaların mevcut olduğu görülmektedir. Onlardan biri kurumların sistemlerinin açık bir yapıya sahip olmasıdır. Bunlardan diğeri ise, kuruluşların dış dünyaya adapte olmayı başarmak için yeni bilgilere ulaşmakta ve ulaştığı güncel bilgileri kendisi ile özdeşleştirmektedir (Eren vd., 2013:4872-4895). Böylece temin edilen yeni bilgiler teknoloji aracılığıyla, kurumun belleğine yerleşerek sonunda öğrenme kavramı, kurum düzeyinde gerçekleşmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009:35).

Örgütsel öğrenme, rekabet üstünlüğünü kazanmak için organizasyon genelinde yeni bilgilerin oluşturulması ve kullanılmasıdır. Böylece, pazarda meydana gelen değişimler, diğer örgüt hareketlerinin ve müşteri memnuniyetinin anlanmasına yardımcı olmaktadır. (Panayides, 2007:68-80; Ussahawanitchakit, 2011:45-46). Örgütsel öğrenme, devamlı üstün fayda sağlayabilmek için kurumun performansını geliştirmeye önemli katkı sağlayan bir değişkendir (Fiol ve Lyles, 1985:803-813; Slater ve Narver, 1995:63; Brockmand ve Morgan, 2003:385; Jiménez ve Valle, 2011:409). Örgütsel öğrenme periyodu, kurumun devamlı zihinde kaldığı bilginin açık ya da kapalı bir biçimde oluşturulduğu interaktif bir toplum içerisinde gerçekleşir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Morales vd., 2012:1041). Bu periyot, örgütün becerilerini iyileştirme ve eylemlerini etkili kılmalarına sahiptir (Slater ve Narver, 1995:63; Jiménez ve Valle, 2011:409).

1.2.2. Öğrenen Örgüt

Kurumların, ne şekilde öğreneceği konusunda bilimsel çalışmaya olan ilgi 1950 yıllarına kadar varmaktadır. Bilimsel çalışmalar organizasyonu, gelişmekte olan ve güncellenerek kendini yenileyen bu nedenle devamlı öğrenen bir kurum olarak tanımlamaktadır. Kurumları, öğrenen örgüt olarak görme anlayışı 1978 yılında Argyris ve Schön'in yaptığı bilimsel çalışmalar sonucunda başlamıştır. Bu nedenle paylaşılarak öğrenmenin, bilgiyi geliştirerek ve örgütsel performansı kademeli olarak artırıcı etkisi, öğrenmenin; ihtimallere bırakılamayacağını, hedeflenen amaca ulaşacağı fikrini ortaya çıkarmıştır (Balay, 2004:11-50).

Massachusetts Institute of Technology (MIT) profesörlerinden Peter M. Senge, öğrenen örgüt kavramını, 1990 yılında yayınlanan “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) başlığı altında yönetim dalında yer almıştır. Senge'nin, kitabında öğrenen örgüt kavramı, “ İnsanlar, planladıkları amaçlara ulaşabilmek için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdikleri; güncel, belirli kapasiteleri aşarak düşünce yapılarının ortaya çıktığı; kişilerin devamlı olarak ortaklaşa öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır” (Senge, 1996:11). Yıllar geçtikçe çok sayıda bilim insanı, kendi kuramlarına uygun olarak “öğrenen örgüt” kavramının çeşitli tanımlarını yapmışlardır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Bir öğrenen organizasyon, bilgiyi meydana getirmek, temin etmek ve bilginin kuruma aktarılması ve güncel bilgilerin çalışanlara dağıtılması ile kalıcı davranış değişikliğine sahip olan işletmedir (Garvin, 1993:32).
- Öğrenen örgüt, organizasyonun tüm çalışanlarını kapsayan entelektüel yapı değişikliğidir ve kurumun öğrenmesi ile başarıya ulaşan organizasyondur (Tsang, 1997:75).
- Öğrenen organizasyon, öğrenmeyi daima kurumun öncelikleri arasında tutan örgüttür (Braham, 1998:9).
- Bir öğrenen organizasyon, bütün çalışanlarını öğrenme için yön gösteren ve sürekli yeni bilgilerle güncelliğini koruyan organizasyondur (Pedler vd., 1991).

Öğrenen örgüt, işletmelerin planlanan amaçlarına ulaşmasını sağlayan öğrenme ortamının gerçekleştiği durumda meydana gelir.

İşletmede oluşan öğrenme kavramı, çalışanların davranışlarında kalıcı bir değişikliğe yol açması gerekmektedir (Sun vd., 2003:204). Öğrenen organizasyonların, kurum olarak öğrenme becerisine sahip olmaları gereklidir. Öğrenme becerisi, işletmelerin üst kademesinin çalışanlara yol göstererek güncel bilgilerin meydana getirilmesini ve oluşturulan bilgilerin kurumda kullanılması yeteneğini ifade etmektedir (Ulrich vd., 1993:52).

Öğrenen organizasyon, geçmiş yıllara ait deneyimlerden, başarılı insanların tecrübelerinden ders çıkararak, bu olaylar sonucunda kurum için güncel bilgiler elde etmeyi, elde edilen bilgileri çalışanlar ile paylaşmayı, çalışanlar arasında sinerji yaratarak ve devamlı bilgilerin güncelliğini sağlayarak kurumun öğrenmesini sağlar (Yazıcı, 2000:157-160). Bu bağlamda, organizasyondaki çalışanların birbirleri ile uyumlu ve kuvvetli ilişkileri oldukça kurumun, bütün kademesi devamlı kendini geliştirecek ve çalışanlar arasındaki güven duygusu gelişmiş olacaktır (Constance, 2003:46-61). Bunun sonucunda, işletme içerisinde bulunan mevcut kuvvetleri hareket ettirerek ve bu kuvvetlerden de fayda sağlayarak kurumu, daha üretken, etkili ve daha yüksek performanslı bir organizasyon haline getirmeyi, dış dünyaya ayak uydurmayı ve değişiklikleri kurum amaçları doğrultusunda kullanarak geride kalmamayı hedefler (Demirci vd., 2006).

Bütün bunların sonucunda öğrenen organizasyon, amaçlarına ulaşabilmek ve ileride başarılı bir işletme olabilmesi için geleceğe dönük olarak mevcut yapısını devamlı geliştirerek yoluna devam etmelidir. Bugün kurumlar için önemli olan sadece ayakları üzerine durabilmeyi başarmak değildir. Asıl önemli olan işletmelerin, günümüzün zor koşullarında hayatta kalabilmeyi öğrenmeleri, dolayısıyla değişken olan dış dünyaya uyum sağlamayı öğrenebilmektir (Yazıcı, 2001). Öğrenmeyi başaran bir kurumun çalışanları, güncel bilgilere sahip olarak ve bu bilgileri kendi aralarında paylaşarak bilgilerin dağıtılması aşamasında tecrübe kazanacaklar ve bu tecrübelerini görevlerini yapmada ve kararlar almada kullanırlar (Can vd., 2006).

Senge'ye (2004) göre, öğrenmeyi başaran kurumlarda çalışanlar, ulaşmak istedikleri hedeflerini yakalayarak devamlı olarak mevcut olan bilgilerini artırır, çalışma alanlarında istekli ve güncel düşünce yapıları gelişir ve kişiler ne şekilde birlikte öğrenmeyi öğrenebileceklerdir.

Öğrenmeyi başarmış bir organizasyonda çalışanların, birbirleri ile iletişim halinde olması ve kurumun amaçlarına yönelik bütün işlerde sahip olunan bütün bilgilerin kurumla paylaşılması oldukça önemlidir. Bu sayede çalışanlar arasındaki iletişim ve bilgilerin paylaşımı değişik organizasyonel seviyelerde ve hatta farklı fonksiyonel uzman kişiler arasında bile gerçekleştirilmektedir. İşletmelerde bu sistemin gerçekleşmesi için devam eden kurum yapısının ve fiziksel sınırların azaltılması veya mevcut sınırlamaların devamına son verilmesi ile mümkün hale getirilebilir. Sınırlamaların ortadan kalktığı bir kurumda çalışanlar birbirleri ile işbirliğine varma ve hep birlikte çalışma anlayışına sahip olurlar. Bu şekilde kurumda çalışanlar, bildiklerini ve tecrübelerini kendi aralarında paylaşarak işlerin en doğru şekilde yapılmasını öğrenirler (Can vd., 2006).

Öğrenen organizasyonları başka organizasyonlardan farklı kılan bazı kriterler vardır. Bu kriterler aşağıda listelenmiştir (Barutçugil, 2004):

- Öğrenmeyi başaran kurumlarda öğrenme kavramı, iş görenlerin görevleri ile bütünleşerek işlerinin ayrılmaz bir parçası haline dönüşmüştür.
- Öğrenme kavramı, kurumlarda o an yaşanan bir konu değildir, öğrenme olayı kurumda devamlı olması gereken bir süreçtir.
- İşletmelerde çalışanlar, öğrenerek kendileri tecrübe sahibi olurken diğer taraftan da işletmelerine de katkı sağlayacakları düşünülür.
- Öğrenmeyi başaran organizasyon, öğrendikçe tecrübe kazanarak daha da öğrenir, iş görenler yeni bilgilerle kurumun eğitilmesini sağlar.
- Öğrenen organizasyonlarda iş görenlerin, problemler karşısında yaratıcı fikirlere sahip oldukları ve çalışanların bu tecrübeleri sayesinde işletmeyi yenileyeceği var sayılır.
- Öğrenmeyi başarmış bir kurumda çalışanlar, yaptıkları işleri zevk alarak ve istekli bir şekilde yaparlar.

Garvin'e (1993) göre öğrenen organizasyon, kurumda bilgilerin keşfi, temin edilmesi ve kurum içinde gerekli yerlere iletilmesi şeklinde oluşmuş bir yapı olup, ortaya çıkan güncel bilgilerin ve anlayış yapısının örgütte kalıcı davranış değişikliğine yol açtığı görülür. Bu durumda öğrenen organizasyon; kurumda bilgilerin yaratılması,

aktarılması ve bilgiyi paylaşıma açmada becerikli, güncel bilgileri kavrayarak işletme davranışlarında kalıcı değişikliğe yol açan organizasyondur (Bakan ve Karayılan, 2004:393-416). Diğer bir ifadeyle, kurumun öğrenmeyi başarması demek, bilgilerin güncellenmesini sağlayacak ortamları yaratan, oluşturulan güncel bilgilerin ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesine katkı sağlayan ve bunun sonucunda oluşan tecrübelerle öğrenme fırsatları yaratarak bilgilerin yeniden meydana gelmesini sağlayan bir organizasyondur. Bu kapsamda öğrenen kurumlarda bilgiyi kullanma, sadece niceliksel ve nesnel bilgilerin hayata geçirilmesini içermemektedir. Aynı zamanda, iş görenlerin düşüncelerini, sezgilerini ve öznel yargılarını görevleri yönünde kullanılmasını da içermektedir. Bu süreç üç aşamalı olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2007):

- İşletmede çalışanlar arasında bilginin dağıtılması, ilişkilerin sağlamlaştırılması, ve sezgisel davranışların oluşturulması,
- Bu gelişmiş bilgilerin organizasyon çalışanları arasında paylaşıma açık olması,
- İşletme çalışanları tarafından paylaşıma açık olan bilgilerin kullanılması.

Yukarıda bahsedilen üç aşamalı süreçleri, kurumun bir parçası haline getiren öğrenen örgüt, bir takım noktalar üzerinde ustalık kazanmış bir organizasyondur. Garvin'e (Arıkboğa, 2003) göre, öğrenmeyi başarmış bir kurumun alt yapısını oluşturan, öğrenen kurumların nitelikleri aşağıda belirtilmiştir (Koçel, 2007):

- **Sistemli Olarak Problem Çözümü:** Bu nitelik sayesinde kurumda düzenli olarak bilgi elde edilmesi, problemlerin ayrıştırılması, istatistiksel analizlerle bilgilerin düzeltilmesi ve yorum yapılmasını içermektedir.
- **Güncel Bulguların Denenmesi:** İşletmede güncel bilgilerin test edilmesi, denenmesi ve ortaya çıkan sonuçları tartışmaya açması,
- **Geçmişe Dönük Tecrübelerden Öğrenme:** Kurumların geçmişte yaşamış oldukları olumlu ya da olumsuz bütün faaliyetlerinin ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi, sebeplerinin ne olduğuna bakılması ve çıkan sonuçların kurumun amaçları doğrultusunda kullanılmasını kapsamaktadır.
- **İşleri En Doğru Yapan Kişilerin Tecrübelerinden ve Diğerlerinden Öğrenme:** Bu özellik karşılaştırma yapmayı içermektedir. Günümüzde kurumlar yapmış oldukları işleri, başka kurumların işleri ile karşılaştırma yapmış olanlar, öğrenmeyi kurum olarak başarmışlardır.

- **Yeni Bilgilerin Hızlı ve Etkili Kullanımı:** İşletme olarak oluşturulan bilginin kurum çalışanları tarafından paylaşımına açık olmasını sağlama ve paylaşılan bilgilerin ürün ve hizmet üretiminde katkı sağlama becerisidir (Erigüç ve Balçık, 2007).

Bütün faaliyetler değişik prosedür, düşünce ve davranışsal yapı içerenler tarafından desteklenmektedir. Bu faaliyetleri desteklemek ve onları günlük işlere uyarlamak için sistemler ve süreçler oluşturarak kuruluşlar, öğrenme süreçlerini daha etkin bir biçimde yönlendirebilirler (Çam, 2002).

1.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Örgütlerin tümü, isteyerek ya da istemeyerek organizasyonlarının var oluşunun devamı için öğrenimlerini sürdürürler (Kim, 1993:37). Örgüt olmanın amacında tek gereklilik kişilerin öğrenmesi değildir.

Organizasyonlarda bilgi kazanma; kişi, grup ve örgüt düzeyinde olmaktadır. Eylemsel ve fikişel değişiklikleri içine alan dört ana zaman dilimi ayrı düzeyler ile bütün olmayı sağlar. Bu zaman dilimleri tablo 1.2’de belirtilen; sezinleme, yorum yapma, bütün olarak ele alma ve kurum haline getirme dilimleridir.

Tablo 1.2: Öğrenen Örgüt Düzeyleri

Öğrenme Düzeyleri	Süre Dilimleri	Girişler ve Çıkışlar
Kişi	Sezinleme	Tecrübeler Semboller Eğretilmeler
Takım(Ekip)	Yorum yapma	Dil Düşünsel coğrafya Fikir alışverişi/Karşılıklı konuşma
Organizasyon	Bütün olarak ele alma	Birlikte anlama Uyumluluk Etkileşim mekanizması
	Kurum haline getirmek	Planlamalar/olağanlar/düğüler Tanıma mekanizması Kural ve yapılması gerekenler

Kaynak: Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998:213.

Sezinleme, kişisel düzeyde ve düşüncede gelişen bir zaman dilimidir. Sezinleme, öğrenmenin temelidir ve kişinin düşüncesinde kavrama dönüşür. Yorum

yapma, kişisel öğrenmede istenilen öğeleri oluşturarak ve gruplaşarak pay edilmesine olanak sağlar. Bütün hale getirme, gruplama düzeyinde birliktelik fikrini değiştirmeyi amaçlar. Kurum haline getirmek ise, öğrenme kavramını kurum sistemlerini, yapı taşlarını, devamlı konuları ve uygulama alanlarını içe döndürür (Özgen vd., 2004).

1.3.1. Kişisel Öğrenme

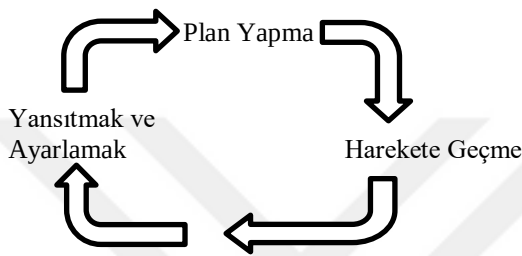
Organizasyonlar, kişilerden oluşan sistematik yapılardır, bu sebeple kişiler, örgütsel öğrenmede anahtar rolündedirler. Kişilerin diğer bir görev sorumluluğu da bilgiyi organizasyon dışından organizasyon içine aktarmaktır. Kişiler, örgütsel bilgi edinmede örgüt adına görevi üzerine alırlar (Argyris ve Schön, 1978:116). Grup üyelerinin ve organizasyonların temeli kişiler ise, örgütsel öğrenmenin meydana gelmesinde kişisel öğrenme gereklidir (Marquardt, 1996:33). Organizasyonlar, ancak öğrenmekte olan kişiler vasıtasıyla var olmaktadır.

Ayrıca kişisel öğrenme organizasyonlarda öğrenmeyi garantilemez; fakat kişisel öğrenme gerçekleşmeden de örgütsel öğrenme olmaz (Argyris ve Schön, 1978:9; Fiol ve Lyles, 1985:804; Senge, 1996:256). Kişisel öğrenme, belirgin bir tavırda yahut tekrar yapan bir durumda, tutum ve tavırlarla sergilenen potansiyel davranma veya davranış değişikliğidir (Probst ve Büchel, 1997:15). Böylece kişisel öğrenme kişinin bilgi edinmesini etkisi altına alan bilimsel faktörlerin, zekanın, tecrübenin ve öncesinde çoğaltıldığı durumlarda kişisel gereksinim ve sezgilerin bir işlevi olarak meydana gelir. Farklı yönden baktığımızda, kişisel öğrenme bütün çalışma alanındaki kişileri bilinmedik bir gelecekte zamana hazır konuma getiren ve organizasyonun devamlı dönüşmesine olanak sağlayan önemli bir faktördür (Redding ve Catalanello, 1994). Böyle bir durumda, bütün kişilerin bilgi edinme kabiliyeti ve isteği organizasyon için önem taşır. Böylece bireyin tek başına ya da meslektaşlarından bilgi edinmesi, PC dayanaklı bilgi edinme, rutin işler, bazı kişisel çalışmalarda bulunma ve bireysel önseziler kişisel bilgi edinmede olanak olarak görülebilir (Marquardt, 1996:14).

Redding ve Catalanello'nun (1994), kişisel bilgi edinmede kullanmakta oldukları “bilimsel örgütlenme döngüsü” üç bölümden oluşur. Şekil 1.2’de anlatıldığı üzere birincisi “plan yapma” seviyesinde birey yeni bilgi edinmek için planlama yapmaktadır. Mesela, arabayı ne şekilde çalıştırabileceğini kavrama düşüncesiyle, bu durumdaki temel öğelerce “debriyaja basılacak”, “vites değiştirilecek”, “yavaştan gaza

dokun” tarzında bir planlama oluşturulur. İkinci adımda bu tasarımı yürürlüğe koyar. Üçüncü adımdaysa öğrenme durumunu tamamlar. Çünkü bu süreçte gerçek planlamanın başarı getirip getirmeyeceğinin farkına varır ve eğer gerekli ise planlamada değişikliğe gidebilir. Daha sonrasında farklı bir planlama yaparak bilgi edinme sürecini tamamlamış olur.

Şekil 1.2: Bilimsel Örgütlenme Döngüsü

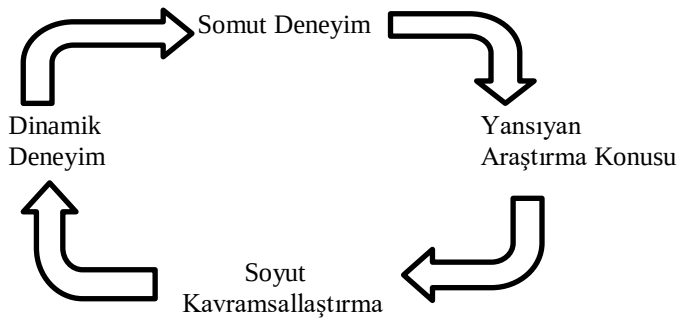


Kaynak: Redding ve Catalanello, 1994:23.

Kolb’a göre, kişisel bilgi edinme, deneyimlerin ele alındığı oluşumun bütünüdür (Dixon, 1994:33). Şekil 1.3’de gördüğümüz Kolb’a ait “deney yaparak bilgi edinme sürecinin” ilk bölümünde duyularıyla çevresinde olup bitenin farkına varır.

Bu süreç “somut deneyim” sürecidir. Bu süreçte anlatılmak istenen konu, kişilerin geçmişte yaşamış olduğu gerçek deneyimlerinden kaynaklandığı, yani bilimsel kitaplardan yararlanılarak elde edilen bilgiler anlamına gelmemektedir. Diğer süreçteki “yansıyan araştırma konusu” bölümündeki kişi, görünür olanları vurgular. Fakat buradaki vurgulanan konu, bireyin seçim yapması ile ilişkilendirilir ve kişinin tercihi ile meydana gelir. Üçüncü bölümde ise, birey bilgi edinerek kavradığına isim verir. Son bölümdeki “dinamik deneyim” ise, birey somutlaştırdığını özellikle deneyerek bilgi edinmeyi bitirir.

Şekil 1.3: Deney Yaparak Bilgi Edinme Süreci



Kaynak: Dixon, 1994:33.

Kişilerin öğrenmeleri, öncelikle içerisinde yer aldıkları koşullarla ilgilidir. Kişilerin öğrenme kabiliyetleri, karışık olan olayları anlayabilme ve izah edebilme becerileri ile kısıtlanmaktadır. Farklı bir deyişle öğrenme, aslında kişilerin zihinlerinde oluşmuşsa da, öğrenilmiş olan bilgiler çoğunlukla diğer organizasyon çalışanlarının öğrendiklerine ya da organizasyon etrafında var olan bilgilere dayanacaktır (Simon, 1991:125). Bu kapsamda Simon'a göre, örgütsel öğrenme kavramının en önemlisi, öğrenilen bilgiyi organizasyon içerisinde bir kişiye ya da topluluktan diğer kişilere aktarmaktır. Bu sebeple, bu kavramdan yola çıkıldığında kişisel öğrenmenin, bireysel öğrenmede toplumsal özellikte olduğu izlenilmekte, bununla ekip veya toplu olarak öğrenmeye yöneldiği gözlemlenmektedir (Varoğlu vd., 2009).

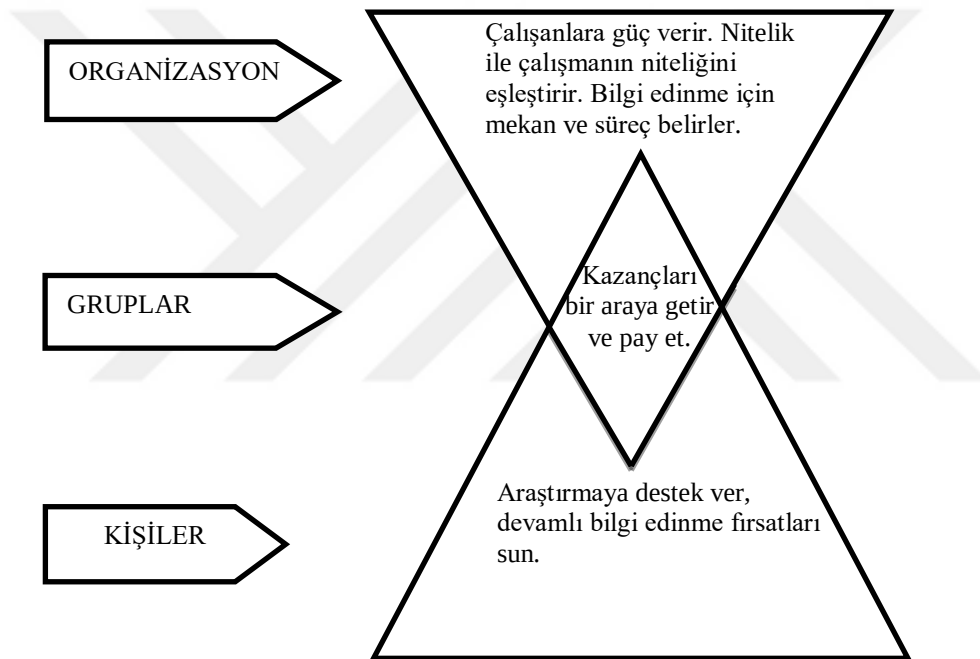
1.3.2. Takım (Ekip) Olarak Öğrenme

Kişisel kavrama, kendi kendine organizasyon seviyesinde kavrama geçmez. Kişinin kavrama düzeyi, ileri olabilir ancak bu durum, örgütün tamamını etkileyeceği anlamına gelmez öğrenme durumunun tüm organizasyona etki edebilmesi için, kişilerin ortaklaşa çalışmalarda bulunmaları gereklidir. Dechant ve Marsick (1993) takım halinde kavramayı; grup bireylerinin yer aldığı yöntem ve diğerleri için bilgiyi oluşturdukları bir zaman kavramı olarak değerlendirmişlerdir. Waller'a (1999) göre gruplar, sürekli değişiklikler gösteren etrafa ve en önemlisi aniden ortaya çıkan durumlara karşılık verme konusunda organizasyonun temel bir unsuru konumundadır. Gruplar, tecrübelerden bilgi sahibi olmaktadırlar. Takım halindeki gruplar bilgi edindikçe, organizasyon içerisinde kavradıklarını başka kişi ve gruplarla paylaşım yaparak bilgi

edinmenin organizasyonun tümünü etkilemesini sağlamaktadır.

Böylelikle takım halindeki gruplar organizasyondaki ana değişikliklerde ve yenilenme sürecinde oldukça önemli yere sahiptir. Takım halindeki gruplarda birlikte düşünebilme zaman diliminde var olan sorunlar çözülürken diğer bir yandan da organizasyonun yararına olan yeni düşünceler de gelişmektedir. Grupların ortak fikirleri ve etkili iletişim teknikleri organizasyondaki canlılığını sürdürmektedir. Bilgi edinmeyi, kişisel düzeyden organizasyon düzeyine aktarmaktadırlar (Özgen vd., 2004).

Şekil 1.4: Grup Olarak Öğrenme Sistemi



Kaynak: Watkins ve Marsick, 1993:33.

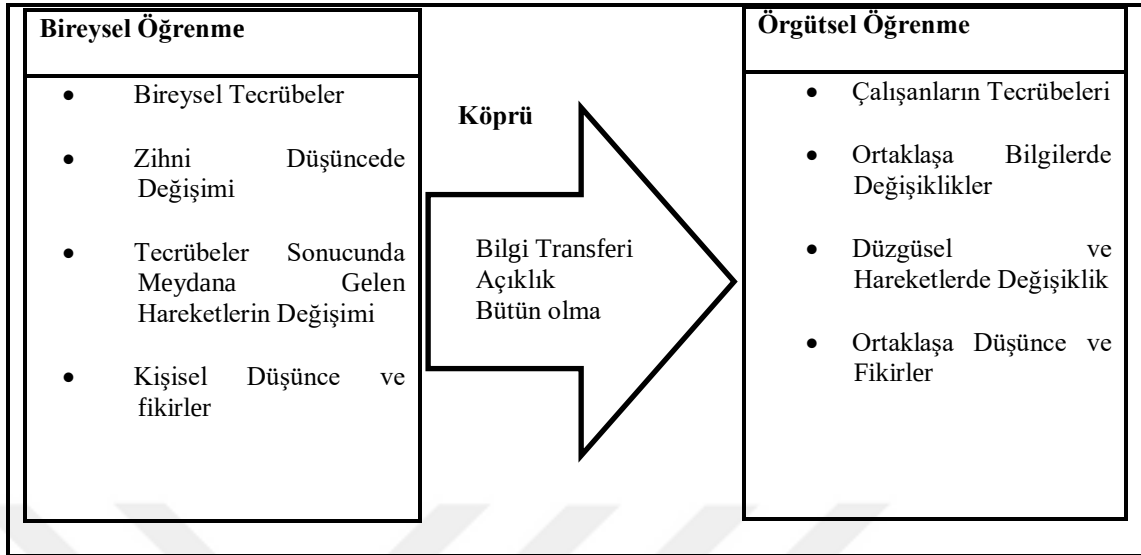
Organizasyonlar, oldukça karışık sorunlarla karşılaştıkça ekip olarak bilgi edinme hususunda becerilerini ilerletme gerekliliğinin farkına varmaktadırlar. Ekipler, olayları bir bütün olarak ele almalı, yenilikler yapmalı ve bilgi edinmelidirler. Organizasyondaki kişilerin, toplandıkları her şartta grup halinde bilgi edinme ortaya çıkmalıdır. Şekil 1.4’de Watkins ve Marsick’in (1993) topluluk halinde bilgi edinme düşüncesi ele alınmaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi, takım halinde bilgi edinme kişisel bilgi edinme ile organizasyon halinde bilgi edinme arasındaki bağlayıcıdır.

Kişilerin, grupların ve organizasyonun sahip olduğu bütün imkanlarının ve güç kaynaklarının değerlendirilmesi, bilgi edinilmesi ve sağladıkları katkı organizasyonu meydana getirir. Takım halindeki grupların, organizasyonda bilgi edinmeye sağladıkları katkı kadar ödüllendirilirseler, topluluk halinde bilgi edinme daha hızlı ve aktif hale gelecektir. Bu yolla kişilerin öğrenip kazandıklarının organizasyona iletimi daha basit olacak, bilgi paylaşımı ve bilgi edinme zemini gelişerek, organizasyonun tamamında bilgi edinme gerçekleşecektir (Varoğlu vd., 2009).

1.3.3. Örgüt Olarak Öğrenme

Organizasyon seviyesinde bilgi edinme ise, topluluk seviyesinde varılan ortak düşünce ve değer yargılarının, organizasyonun tümünde geçerliliği olan düzen, metod, gereklilik, olması beklenen davranma düzenekleri ve herkesin kolaylıkla elde edebileceği genel datalara çevrilmesini anlatmaktadır (Koçel, 2007:332). Daha basit bir deyişle organizasyonda bilgi edinme, kurumdaki ortak bir gayeyi yerine getirmek için beraber çalışmakta olan kişilerin uğraştıkları işleri iyice kavramalarını ve sonuç olarak etkilerini artırmaları için olması gereken becerilerini ileriye taşıması ve öğrenmenin gerçekleşmesi süreci (Barutçugil, 2004) olarak gösterilmektedir.

Organizasyonda bilgi edinmenin oluşması için kurum içerisinde, kişisel bilgi edinme seviyelerinden, örgütte bilgi edinme seviyesine aktarımı imkan verecek bağlantının gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlantı üç faktörün aynı anda meydana gelmesiyle mümkün kılınmaktadır. Bu faktörler bilgi alışverişi yapma, açıklık ve bütün olmaktır. Tablo 1.3’de gösterildiği üzere, kişisel bilgi edinme seviyelerinden organizasyonda bilgi edinmeye aktarımda bilgi alışverişi yapma, kişilerin ve karşı tarafların birbirlerini anlaması, organizasyondaki birliğin sağlanması için çok önemli bir faktördür. Çok taraflı ve kuvvetli bilgi alış verişi organizasyonda bilgi edinmeye geçmek için yeterli olmamaktadır. Müşterek bilginin diğer organizasyon bireyleri için de açık ve saydam olması önemlidir. Organizasyonda bilgi edinmenin tamam olması için son faktör olan bütün olma, bilgilerin toplanmasına ve bir araya getirilmesine olanak sağlamaktadır. (Düren, 2002; Yazıcı, 2001).

Tablo 1.3: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Kaynak: Yazıcı, 2001:91.

Örgüt olarak öğrenme düşüncesi, 1970'li yıllarında oluşmaya başlamış ve ilk olarak sorunların tespit edilmesi ve çözüme kavuşturulması şeklinde açıklanmıştır. Öğrenen örgüt düşüncesini, kişisel öğrenme düzeyi ile bağdaştırarak açıklığa kavuşturmak mümkün olmaktadır. Fakat öğrenen örgütün sebebi kişisel öğrenme düşüncesine göre daha basit olarak açıklığa kavuşturulabilir. Öğrenen örgütler her ne sebeple, kişiler tarafından oluşsa da öğrenen organizasyonu, yalnızca kişilerin öğrenme toplumlarının oluşturduğunu düşünmek büyük bir hataya mal olacaktır (Erigüç ve Balçık, 2007). Organizasyonların beyin yapısı bulunmamaktadır, ancak zihinsel bellekleri ve hafızaları bulunmaktadır. Kişiler ve lider kesimler değişebilir, fakat organizasyonların hafızaları, belli hareketleri, zihinsel yapıları, değer ve kuralları her zaman ve her yerde korunmaktadır.

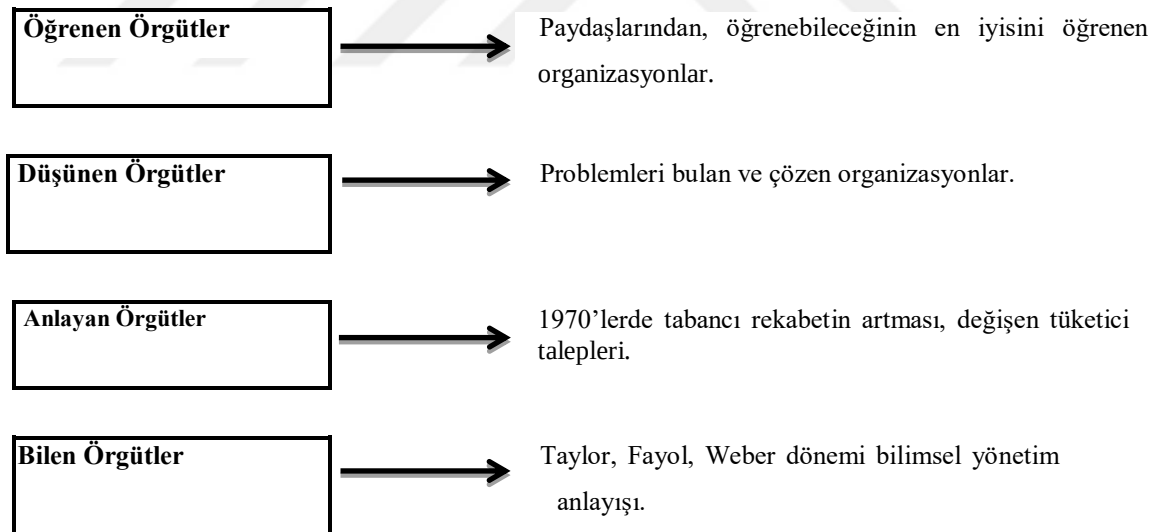
Dolayısıyla, önemli yarış ortamında yeni bilgiler oluşturma, eğitimin geliştirilmesi ve devamlılığı ve değişik kavramlar sürekli kullanılmak üzere başlanmaktadır (İnce, 2005). Kurumda öğrenme, kişisel mücadelenin ve deneyiminde ilerisinde herkes için geçerli olan değerler ve tecrübeler sistemine dönüştürmeye yönelik çaba ve düşünceler öğrenen örgüt normlarını meydana getirmek için vardır. Bu nedenle örgüt olarak öğrenme, organizasyonun planlı amaçlarını gerçekleştirmek ve kurumun gelecekte başarılı olabilmesinde çok önemli bir sistem olarak değerlendirilmektedir

(İnce, 2005).

1.4. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN GELİŞİMİ

Öğrenen organizasyonların var olmasında ortamda yaşanan değişikliklerin etkisi vardır. Küreselleşme, çevresel koşullar ve bilimde ortaya çıkan değişiklikler, eksik bilgilere sahip sade organizasyonların var olmasına yol açmıştır. Bununla birlikte bilgiler, işletmelerde hızla ve akıcı olarak çoğalmaya neden olmuştur. Organizasyon genelinde öğrenme ve öğrenmenin ne kadar önemli olduğu 1940’ların bitimiyle beraber bilim dünyasına dahil olmuştur, fakat bu varoluşla bile 1980’lere değin gereken önem verilmemiştir. Öğrenme kavramı, Peter Senge’nin Beşinci Disiplin adlı kitabı ile en önemli atılımı yaparak gereken önemi kazanmıştır. Şekil 1.5’de örgütlerin geçmişten günümüze gösterdiği büyümeye göz attığımızda dört adımlı organizasyon şeklini görmekteyiz:

Şekil 1.5: Örgütlerin Geçmişten Günümüze Gelmesi



Kaynak: McGill ve Slocum, 1993:68-73.

1.4.1. Bilen (Aydın) Örgüt

Aydın organizasyon, geçmişte bilinen en önemli organizasyondur. Alışıla gelmiş organizasyonun var olmasında büyük öneme sahip olan Frederick W. Taylor ve “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henri Fayol ve “Yönetimsel Teori”, Max Weber ve “İdeal

Bürokrasi Modeli” gibi idare bilimcileri uğraşlarının esasında “tüm mekan ile tüm koşulda güvenmenin bir çare olduğu” düşüncesi yatkındır. Bunun için çare yalnızca yönetici kesimindedir. Bu sebeple, böyle kurumlar “Bilen Organizasyon” diye nitelendirilmiştir (Baransel, 1993:196).

1.4.2. Anlayan (İdrak Eden) Örgüt

Aydın organizasyonu, idrak eden organizasyon takip eder. Aydın organizasyonlar, vakit içinde önemini sağlamak için başka yollara başvurmuşlardır. Özet olarak 1970’lerde tanındık olmayanların pazarı kızıştırması, sarf edenlerin farklılaşan istekleri ile bilimdeki ilerleme, organizasyonların tüm mekan ile tüm koşulda güvenin bir çarede olduğu düşüncesini başka taraflara çekmeye çalışmıştır. 1980’lerde organizasyon gelenekleri, pazara yön veren etki olmuştur (Çam, 2001:62).

1.4.3. Düşünen Örgüt

İdrak eden organizasyondan sonra “düşünen organizasyon” vardır. Organizasyon amacı belirleme ile çözümlemedir. Düşünen organizasyonlar, sorunları ortaya çıkarmayı yeğleyen, tedavi etmeye çalışan ile ileride olabilecek sorunları şimdiden fark edip tedavi için ön hazırlık yapan organizasyondur. Fakat düşünen organizasyonlar, yalnızca sorunun bulunması ile tedavi edilmesine yoğunluk göstermişlerdir. Fakat önem arz eden konu ortaya çıkan sorunların kaynağının tespit edilmesi ile bu sorunların kaynağının yok edilmeye uğraşılması gerektiği bilinmelidir (Mocan, 1998:15).

1.4.4. Öğrenen (Kavrayan) Örgüt

Bu ilerlemenin sonunda, aşamaların neticesinde kavrayan organizasyonlar meydana çıkar. Kavrayan örgütlerin ana prensibi, ortaklardan kavrayabileceğinin çoğunu kavramaktır. Örgüt, tüm koşullarda kavrama seçeneklerini inceler, alıcılarıyla daima ilişkileri sıkı tutarak, onların içinde öğrenci/öğretmen ilişkisi kurar.

Kavrayan organizasyonlar; aydın, idrak eden, düşünen organizasyonla kıyaslandığında, içlerindeki ayırt edici özellik farklılığa nasıl yaklaştıklarıyla doğrudan ilgilidir (Koçel, 2001:134).

1.5. ÖĞRENEN ÖRGÜT ÇEŞİTLERİ

Öğrenme kavramı, dünyadaki canlı varlıkların hayatları boyunca öğrendikleri bilgilerin davranışlarında kalıcı değişimlere yol açtığı gibi, işletmelerin de davranış ve bilgilerinde kalıcı değişikliğe neden olmaktadır. Kurumlarda ortaya çıkan değişim, davranış niteliklerini ve bilgiyi çeşitli şekillerde etkiler.

Bu sebeplerden ötürü, öğrenme zamanı farklı şekillerde sınıflara ayrılabilir (Probst ve Büchel, 1997). Argyris ve Schön (1978), öğrenme sürecini tek çevrimli, çift çevrimli ve tali (öğrenmeyi öğrenme) öğrenme biçiminde en yaygın kabul gören üçlü sınıflandırma yapmışlardır.

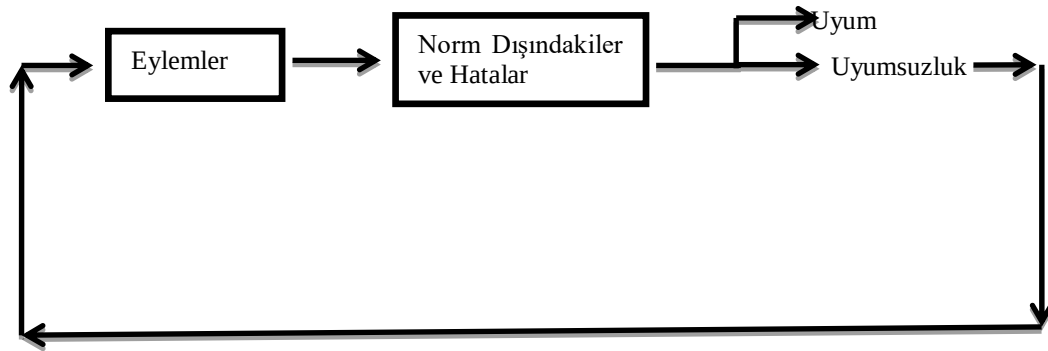
1.5.1. Tek Çevrimli Öğrenme

Tek çevrimli öğrenme, kurumda gerçekleşen hareketlere ilişkin bilgi ve kuramlarla ilgili düşüncelerin aynı şekilde uygulanması biçimidir. Düşünmek, sorgulamayı gerektirmez. Diğer bir ifadeyle, tek çevrimli öğrenme, organizasyonda var olan politikaları ve değerleri değiştirmeden kurumdaki uyumsuzlukların, hataların tespit edilmesi ve giderilmesidir (Argyris, 1999:68).

Tek çevrimli öğrenme sisteminde işletme çalışanları, çalışma ortamında ortaya çıkan sorunları tespit eder, bu sorunları giderebilmek için çözüm yolları geliştirerek uygulamaya geçirir. Diğer bir deyişle organizasyon, davranış değişikliği göstererek dış çevreye uyum sağlar ve planlanan hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşır. Şekil 1.6'da belirtilen tek çevrimli öğrenme sürecinde, kurumun içinde veya dışında meydana gelen olaylar karşısında gösterdiği bir tepki olarak görülebilir. Çünkü organizasyon, ortaya çıkan problemlerini çözerek, işletmede uygulanan kuralları, hedeflediği kurallara ulaştırmaya çalışır (Argyris ve Schön, 1978). Tek çevrimli öğrenme sürecinde iş görenler; kurumda meydana gelen problemlerin nedenlerini bulup çözüm yolu üreterek çevresel değişimlere tepkide bulunurlar, bunu yaparken de işletmenin sahip olduğu disiplinin dışına çıkmazlar.

Bu şekilde bir öğrenme süreci, çalışanları ekstra bir sorgulama ve düşünce çabası içine sokmaz. Tek çevrimli öğrenmede, işletmede meydana gelen problemlerin çözümüne odaklanılır, fakat bu süreçte sorunları meydana getiren davranış ya da anlayış incelenmez (Kalder, 1997:25).

Şekil 1.6: Tek Çevrimli Öğrenme



Kaynak: Argyris, 1999:68.

Tek çevrimli öğrenme süreci strateji, yapılanma, karar verme ve yaşamın zihinsel yapısının oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir (Senge, 1996:79). Bunun sonucunda çalışanlar, kurumda önemli kararlar alarak bir takım stratejik atılım yaparlar, yapılan bu atılımlar sayesinde dış dünya önemli derecede etkilenecektir. Tek çevrimli öğrenme modeli, çalışanların zihinsel düşünce yapısında bir değişim meydana getirmediği için bu model iş görenler, görevlerini yerine getirirken sebebini anlamaya çalışmasını öğretmez.

Probst ve Büchel (1997:23) bu öğrenme modelini “uyum sağlayıcı öğrenme” olarak nitelendirerek “çevresel koşulları anlayarak, belirlenen kural ve hedeflere etkili bir şekilde uyum sağlayan bir süreç” şeklinde tanımlamışlardır. Bu modeli uyum sağlayıcı öğrenme olarak belirtmelerinin sebebi ise, işletmelerin sadece çevresel koşullara adaptasyon sağlamasından dolayıdır. Bunun sonucunda kurum çalışanları, çevrede karşılaştıkları sorunları tanımlayarak, meydana gelen bu sorunları çözmek için farklı stratejik yollar bulurlar ve buldukları stratejik çözüm yollarını uygularlar.

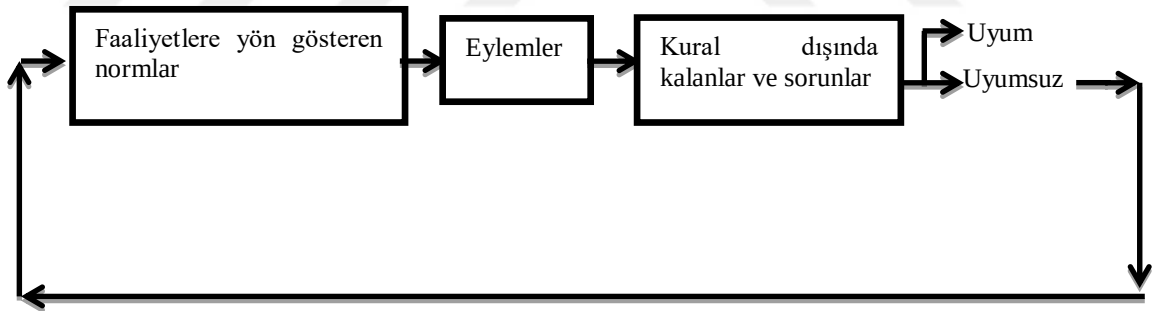
Dodgson (1993:375-394) ise, bu öğrenme modelini kurumun icra ettiği görevlerin alt yapı özelliklerini değişime uğratmadan uzmanlık alanına, rutin işlere veya bilgi tabanına ekleme yapılan görevlerle aynı şekilde değerlendirmektedir. Burada bahsedilen öğrenme kavramı var olan amaçlara ulaşmak için yapılan davranışların birbirleriyle uyum sağlamasından ibaret olmaktadır (Varoğlu vd., 2009).

1.5.2. Çift Çevrimli Öğrenme

Organizasyonlarda, çoğu zaman ortaya çıkan sorunlar çözüme kavuşsa da, zaman geçtikçe tekrar ortaya çıkmaya başlarlar. Çünkü bu kurumlarda meydana gelen sorunlara temelden çözüm bulmak için gerekli detaylı ve derinlemesine bir çaba gösterilmemiştir. Sonuç olarak, sorunların meydana gelmesine sebep olan hatalar iyice araştırılmadan çözüm yoluna gidilmiştir. Bu da “beklenmedik bir olay” olarak işletmenin karşısına çıkmaktadır.

Örgütte, ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunların çözüm yolları hakkında bir düşünce yapısına girmeden önce sorunların ne olduğunu anlamak veya gerçekte böyle bir sorun var mı onu belirlemek gerekmektedir. Çünkü, işletmelerde ortaya çıkan sorunları iş görenlerin yaklaşım tarzları belirlemektedir. Aslında örgütte, sorunların ortaya çıkmasını sağlayan çalışanların “zihni” yani “düşünce” yapılarıdır (Senge, 1996:193).

Şekil 1.7: Çift Çevrimli Öğrenme



Kaynak: Argyris, 1999:68.

Çift çevrimli öğrenmede, kurumun izlediği politika ve sahip olduğu değerleri inceleyerek ve sorgulayarak sorunların çözüme kavuşturulmasıdır. İşletmede ortaya çıkan sorunları çözmenin iki basit yöntemi bulunmaktadır. Birinci yöntem, eski alışkanlıklara sahip davranışların değiştirilmesini sağlamaktır. Bu şekilde olan davranışları düzeltmenin yöntemi tek çevrimli öğrenme modelidir. İkinci yöntem ise, olayların temelinde yer alan kurallar, değerler, program ve yapının değiştirilmesini sağlamaktır. Şekil 1.7’de gösterildiği üzere bu durumu ilgilendiren yöntem, çift çevrimli

öğrenme modelidir.

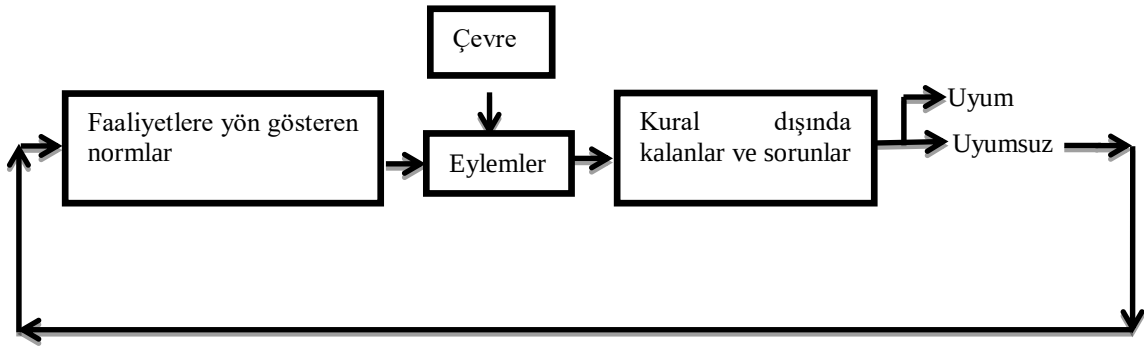
Çünkü, işletmedeki alışkanlıklar ve hareket usulleri, temelde yer alan kurallar veya programlar değişime uğratılmadan değiştirilirse, meydana gelen öğrenme ya da düzeltmeler ya başarısızlığa uğrayacak ya da kısa sürede ortadan kalkacaktır (Argyris, 1995:20-26). Bu öğrenme modelinde, işletme uygulanmakta olan periyotları izlemekle uğraşmaz, sadece örgütün sahip olduğu politika, kültür, strateji, yapısı ve amaçlarının düzeltilmesi ile uğraşılır. Çift çevrimli öğrenme, organizasyonun uzmanlık alanlarını, rutin faaliyetlerini ve bilgi tabanını değiştirmesi ile ilgilenmektedir (Dodgson, 1993:375-394). Böylece sorunları çözmekle görevlendirilenler, sadece ellerindeki sorunlarla ilgilenmez; ayrıca bu sorunların oluşmasına neden olan sebeplerin de köküne kadar inilerek konu genişlemesine ele alınır.

1.5.3.Tali Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)

Tali öğrenme modelinin düşünce yapısı, organizasyonun öğrenme kabiliyetini geliştirmesi üzerine kurulmuştur. Buradan çıkan sonuç üzerine tali öğrenmenin kurumların tek ve çift çevrimli öğrenmeyi ne şekilde başardıklarını ya da öğrenmeyi ne şekilde başardıkları anlamına yönelik olarak, iş görenlerin olayları daha çok algılamalarını mecbur kılan bir model olarak değerlendirilmektedir (Probst ve Büchel, 1997:36). Bu öğrenme sisteminde değişen ve tartışılmaya açılan konu, organizasyonun sahip olduğu değer ve normlarıdır. Şekil 1.8’de gösterildiği gibi kuruluşlar, tek ve çift çevrimli öğrenmede neyi, nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiğini anlayıp kavramaya başlamaları sonucunda tali öğrenme meydana gelmektedir.

Argyris ve Schön (1978), tali öğrenmeyi “herhangi bir organizasyon tali öğrenme yaptığında iş görenleri, öğrenen örgütün ya da öğrenmeyi başaramadıkları zamanki yaşanmış örnekler sorgulanır. Kurumun öğrenmesini, nelerin kolaylaştırdığını ya da neyin engellemeye çalıştığını belirleyerek, güncel öğrenme stratejisi oluştururlar, oluşturdukları bu stratejileri değerlendirerek işletmenin geneline yaymaya çalışırlar. Meydana gelen sonuçlar çalışanın, zihninde kodlanarak öğrenen örgütün uygulamalarına yansıtılmaktadır.” şeklinde öğrenmeyi öğrenme sistemini açıklığa kavuşturmuşlardır.

Şekil 1.8: Tali Öğrenme Döngüsü



Kaynak: Argyris, 1999:68.

Probst ve Büchel (1997:36)'e göre, bu öğrenme sistemini öğrenme süreci olarak adlandırdıkları ve insiyakların(içgüdü) öğrenme sürecinde kazanılmaya başlandığını, bunun sonucunda kurumun öğrenmeyi öğrenmesidir. Birden çok bilim insanı öğrenen örgüt seviyelerini değişik şekillerde isimlendirmişlerdir. Bilim insanları tarafından isimlendirilen öğrenen örgüt seviyeleri tablo 1.4'de yer almaktadır. Bilim insanlarından birçoğu konu ile ilgili harita çerçevelerinin güncellenmesinin ya da değişmesinin oldukça zor bir periyot olduğunu düşünmektedirler (Hedberg, 1981:3-27; Argyris, 1999; Probst ve Büchel, 1997).

Kişiler, gruplar ve organizasyonlar genellikle yaptıkları hataların ve faaliyet alanlarının farkına varamamışlardır ve çevresel değişimlerden korkar hale gelmişlerdir (Argyris, 1999). Bu nedenle kişilere veya takımlara geçmişte yaşamış oldukları tecrübeler, çevresel değişimlerin kurumda belirsizliklere ve karışıklığa neden olduğunu göstermiştir. Bu sebeplerden ötürü çevresel koşullardaki değişimlere, işletmelerin göstermiş olduğu mukavemet giderek direnç kazanmıştır. Fakat tali öğrenmeyi önemli kılan noktalardan biriside tavsiye niteliğindeki değişimlerdir (Varoğlu vd., 2009).

Organizasyonda, tavsiye niteliğindeki değişimlere uygulanan mukavemet engellenirse ve kurumda çalışan ne kadar çok kişi veya grup gerçekleşen değişimleri iç dünyalarında yaşayarak hayata geçirirlerse, aynı seviyede tali öğrenme gerçekleşecektir. Kurumda çalışan iş görenlerin, birçoğu eğer güncel kuralları ve değerleri özümserse ve bunu da kurumdaki gruplara yansıtırlarsa bunun sonucunda tali öğrenme gerçekleşecektir (Probst ve Büchel, 1997:35).

Tablo 1.4: Öğrenen Örgüt Seviyeleri

Bilim İnsanı	1inci Tip Öğrenme	2nci Tip Öğrenme	3üncü Tip Öğrenme
Cangelosi ve Dill (1965)	Uyum süreci	-	-
March ve Olsen (1976)	Uyum süreci	-	-
Argyris ve Schön (1978)	Tek çevrimli	Çift çevrimli	Tali
Duncan ve Weiss (1979)	Uyum süreci	-	-
Probst ve Büchel (1997)	Uyum sağlayan	Yenileme	Periyot
Senge (1990)	Uyum sağlayan	-	Var eden
Garrat (1990)	İşlemsel öğrenme çevrimi	Siyasi öğrenme çevrimi	Kabul edilmiş öğrenme çevrimi
Hedberg (1981)	Uyum sağlayan	Dönüşümcülük	Değişimcilik
Fiol ve Lyles (1985)	Alçak miktar	İleri seviye	-
Bateson (1981)	Tip I öğrenme	-	Tali öğrenme

Kaynak: Probst ve Büchel, 1997:37.

1.6.ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARA SAĞLADIĞI FAYDALAR

İşletmeler için öğrenme, öğrenme kapasitesi ve yetenekleri önemli bir konu haline gelmiştir. Öğrenen örgüt, işletme, yenilik, kalite, örgütsel teori ve endüstriyel ekonomi alanlarını kapsayarak, değişik disiplinler için yol gösterici olmaktadır. Öğrenen organizasyonların en önemli özelliği çözülmesi zor olan sorunları çözerek, iş görenlerde farklı düşünce yapısı oluşturmayı amaçlamaktadır. Öğrenen örgütleri, geçmişten gelen alışkanlıklardan gerçekte önemli yapan olgu sistemin düşünce yapısıdır (Arat, 1998:23). Öğrenen Organizasyonlar, “dış çevresel koşullarda değişiklikler olsun, kurum olarak değişen çevresel koşullara bakarak bizde değişiriz” düşünce yapısını bugünkü rekabet şartlarında uygun bir anlayış olarak kabul etmemektedir. Öğrenmeyi başarmış bir kurumda değişimlere uyum sağlamak gibi bir düşünce yapısına gerek yoktur.

İşletmelerde öyle bir teşkilat yapısı oluşturulmalı ki; iş görenler inisiyatif kullanabilen, yaratıcı fikirlere sahip olan ve devamlı kendini geliştiren çalışanlardan oluşsun, böylelikle bütün yeni bilgiler organizasyon yapısı içinden çıkacaktır. Böyle kuruluşların, temel düşünce yapısı hem kendini hem de dış çevreyi değiştirecek koşulları meydana getirmeyi amaçlamaktadır. İşletmede iş görenler, öğrenme kavramının ve öğrenme ilişkilerinin bir parçası halindedir. Buna ek olarak iş görenler, kurumun vizyonunu birlikte oluşturmaktadırlar. Bu tür özelliklere sahip işletmeler olarak, San Diego Hayvanat Bahçesi, Levi Strauss ve Honda gibi kurumlar örnek gösterilmektedir (Luthans, 1995:43; Bayer ve Şive, 1996:23). Bir örgütün öğrenme sürecinde beş temel unsuru vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Dışa karşı uyarması ve bu niteliklere bağlı kalması,
- Kurumun öğrenme seviyesi ve motivasyona sahip olması,
- İşletmenin ilk öğrenmeye başlaması sonucu gerçekleşen değişim ve bu değişim sonucunda meydana gelen değişiklikler,
- Değişim sonucu meydana gelen davranışların sonuçları,
- Oluşan bu sonuçların organizasyona geri bildirimde bulunması (Dinçer, 1992:46)

Öğrenme kavramı, iş görenlerin çalışma ortamında birden çok konuları öğrenmelerini sağlamaktadır. Öğrenme, öğrenmenin içinden çıkılması en zor yoludur. Kurumda bazı çalışanlar, öğrenen örgüt ortamının etkisi altındadır. İşletmenin birden çok değerleri, normları ve davranışları, kurum çalışanlarınca onaylandıkları için iş görenler tarafından iyice benimsenmektedir. Organizasyon, her ne kadar bazı olumlu ve olumsuz davranış değişikliklerin tespit edildiği bir insan topluluğundan oluşsa da bir takım hareketlerin şekillendiği sosyal çevreye uyum sağlayan bir örgüttür (Eren, 1993:404). Öğrenen organizasyonların nitelikleri anlamında üç hareketli konudan bahsedilebilir. Bu hareketli konular şu şekildedir:

- Öğrenen organizasyonlar bilgi ile temas halindedirler.
- Kendi kendilerini yenileyebilecekleri bir mekanizma vardır.
- İç ve dış çevreye daima açıktır.

Dolayısıyla, dış çevrede olan insanlara karşı hassas ve cevaplayıcı pozisyonuna sahiptirler (Mills and Friesen, 1992:147-148). Öğrenen organizasyon alanında birçok çalışmalara sahip Calvert ve meslektaşları, öğrenmeyi başarmış organizasyonların sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Öğrenmeyi başaran organizasyonlar, grup ruhunu ortaya koyarak sınır ötesi bir anlayış yapısı ile öğrenir.
- Öğrenmeyi başaran organizasyonlarda, çalışanların neyi öğrendiği değerlendirmeye alındığı kadar ne şekilde öğrenecekleri de değerlendirmeye alınır.
- Diğer kurumlardan daha ustalıkla ve hızlı öğrenmeyi başararak onlardan daha üstün hale gelirler.
- Bilgileri zamanında ve olması gereken yerde kullanarak faydalı verilere dönüştürebilirler.
- Öğrenmeyi başarmış organizasyonlar, “geçmişte yaşanmış bütün deneyimlerin, günümüz şartlarında öğrenmeye katkı sağlayarak, iş görenlerin kuruma adapte olmasını artıracaktır” anlayışındadırlar.
- Organizasyonların, alt yapısını tehlike içine sokmadan riske girerler.
- Derine inmeden tecrübeye yönelik öğrenime önem verirler.
- Öğrenme konusunda istekli iş görenleri, yeni projeler konusunda daima destek sağlarlar.
- Bilgilerin ve düşüncelerin paylaşımı nedeniyle kişileri veya takımları cezalandırmayı gerek görmeyen ve öğrenme kavramını kurumun prensibine dönüştürürler (Calvert vd., 1994:41).

Yukarıda bahsedilen niteliklere ek olarak, iş görenlere verilen sorumluluğun yanında, güçlü liderlik, bilginin paylaşılması, kültürel sağlamlık ve sistemsel değişiklik öğrenmeyi başaran organizasyonların diğer nitelikleri olarak sayılabilir (Öneren, 2008:163-178). Öğrenen organizasyonlar yalnızca organizasyona değil aynı zamanda iş görenlere de fayda sağlarlar. Öğrenmeyi başarmış bir organizasyonun ise, iş görenlere sağladığı faydalar aşağıda belirtilmiştir:

- Öğrenen organizasyonlardaki işçiler, yaşamlarından memnun kalırlar.
- Öğrenmeyi başarmış örgütler, iş görenlere bütün işlerin yolunda gideceği konusunda umut verirler.
- Öğrenmeyi başarmış örgütler, iş görenlerin verimli düşünce yapısını geliştirmeleri için yaratıcı bir ortam sağlar.
- Öğrenen organizasyonlar, yaratıcı düşüncelerle yeni işlere açılmada güven verir.
- Öğrenmeyi başarmış örgütlerde, çalışanların her birinin düşüncesi değerlendirilir.
- Öğrenmeyi başarmış örgütlerde, her zaman sistemsal düşünce ön plandadır (Töremen, 2001:45).

1.7. WATKINS VE MARSICK'IN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE YEDİ ZORUNLU EYLEMİ

Marsick ve Watkins (1993:4), bir organizasyonun öğrenmeyi başarması için o örgütün uzlaşmacı özelliğe sahip olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Marsick ve Watkins öğrenen örgütü, “devamlı öğrenmeye meyilli ve devamlı kendisini yenileyen bir organizasyondur şeklinde tanımlamışlardır. Bu organizasyonda öğrenme, yapılan veya yapılacak işlerle birlikte hareket edilen, işlerle bütünleştirilen, devamlı ve planlı bir sistemdir”. Bu özelliklere sahip bir organizasyonda öğrenmek, kurumun gerek iç çevre gerekse dış çevre ile ilgili kaynağını meydana getiren bilgileri oluşturmaya ve kurum içinde yönlendirmeye katkı sağlar. Marsick ve Watkins (1997), öğrenen organizasyonun kişi, grup ve kurum düzeyinde tam olarak ne anlama geldiğini anlatmak için birbiriyle ilişkili ancak birbirlerinden farklı yedi model belirtmişlerdir. Senge'nin (1996), öğrenen organizasyonların muhakkak sahip olması gereken beş disiplini içeren Watkins ve Marsick sistemi, devamlı öğrenen ve kalıcı değişimler için iş görenlerle kurumun yapı taşlarını oluşturan bir sistemdir.

1.7.1. Devamlı Öğrenmek İçin Fırsatlar Oluşturmak

Öğrenmeyi, yapılan ve yapılacak olan faaliyetlerin içine yerleştirerek, öğrenme kavramı çalışanların ayrılmaz bir parçası haline gelir. İş görenler, çalışma esnasında

öğrenmeyi başarırlar, öğrenme fırsatları ise devamlı eğitimle ve tecrübe ile sağlanmaktadır.

1.7.2. Soru Sormaya ve İletişim Kurmaya Destek Sağlama

Kurumda iş görenler, sorular sorarak, geribildirim ve deneyler yaparak organizasyonun kendi kendine öğrenmesini kolaylaştırır ve insanlar sorunların kaynağını bulmaya çalışma, kişisel düşüncelerini söyleme ve başka kişilerin düşüncelerini dinleyerek olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşmayı öğrenirler.

1.7.3. Grup Olarak Öğrenme ve Yardımlaşmaya Destek Olma

Örgütte, farklı zihinsel yapı ve beyin fırtınası oluşturmak için görevler, gruplara göre şekillendirilir, ekiplerin beraber öğrenmesine, bir arada ve uzlaşıcı yaklaşımla çalışmalarına önem verilir ve ödüllendirilmeleri beklenir.

1.7.4. Paylaşılan Sistem Oluşturmak İçin Öğrenmeyi Başarmak

Örgütte, öğrenmeyi başarıp ve bunu iş görenler arasında paylaşımına açabilmek ve kurumun normlarına uyarlayabilmek için işletmenin teknolojik alt yapıya sahip olması gerekir ve bu teknoloji çalışmayla birleştirilerek, iş görenler tarafından bu sistem erişilebilir olur.

1.7.5. Çalışanları Güçlendirerek Ortak Vizyon Oluşturma

İş görenlere, kurumun vizyonunun belirlenmesinde, uygulamaya konmasında ve sahiplenmesinde önemli görev düşmektedir. Çalışanların, sorumluluk sahibi olması ve arzularını güçlendirmek için görevler üzerinde karar vermeleri ve sorumlulukları iş görenlere eşit bir şekilde paylaştırılır.

1.7.6. Kurumla Dış Çevre Arasında İletişim Sağlama

İş görenlere, yapılan bütün işlerin işletmede meydana gelen etkileri görme fırsatı verilir, bunun sonucunda çalışanlar, dış çevreyi gözlemleyerek öğrendikleri yeni bilgilerle görev alanlarındaki faaliyetlerini güncelleyebilirler. Bunun yanında kuruluşun içinde bulunduğu toplulukla da yakın bir ilişkisi bulunmaktadır.

1.7.7. Liderin Öğrenme Konusunda Örnek Olması

Lider kişiler, öğrenmeyi destekleyerek, kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayan planlamaları hayata geçirmede öğrenme sistemi oluşturur ve bu sistemi kullanırlar (Yumuşak vd., 2012:211-231).

1.8. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME KONUSUNDA KARŞILAŞILAN YETERSİZLİKLER VE ZORLUKLAR

Öğrenmeyi başarmış bir kurum, değişen çevresel koşullarla mücadele edebilen, meydana gelen değişimleri kurumun amaçları doğrultusunda kullanabilen ve işletmenin öğrenme konusunda eksikliklerini tamamlayan bir organizasyondur. Öğrenmeyi başaramayan organizasyonlar ise, teknolojinin hızla ilerlediği iş dünyasında kaybolup giderler. Öğrenmeyi başaramayan kişiler, öğrenemeyen takımları ve öğrenemeyen takımlarda öğrenemeyen organizasyonların oluşmasına neden olur. Ancak öğrenen örgütün oluşabilmesi için kurumlarda çalışanların, belli başlı teknik ve kuralları kullanarak öğrenen bireyler olması gerekebilir. Örgütlerin öğrenmeyi başarabilmesi için ilk önce öğrenmeyi başaramadıklarını kabullenmeleri gerekir (Arat, 1997:197). Öğrenme engelleri ile ilgili geniş bir bilgiye sahip olan Senge, öğrenmeyi engelleyen yedi çeşit konu tespit etmiştir (Senge, 1993:26-35). Bu konular, aşağıdaki başlıklar altında anlatılmaktadır:

1.8.1. Kişisel Kimlik ve Pozisyon

İş görenlerin, birçoğu görevlerine o kadar çok kendini kaptırmış ki, adeta kişisel karakterini yaptığı işe bağdaştırmıştır. Bu durumda olan kişiler, kendilerine verilen bu işlerden başka da herhangi bir görev yapamazlar. Bu kişiler, kurumdaki sistemde görev yaptıklarını bilirler, fakat bu sistemde görev yaparken kuruma faydalarının yok denecek kadar az olduğunu düşünmektedirler. İş görenler, yalnız kendi görevleri ile ilgilenirlerse, bütün çalışanların yaptıkları görevler esnasında meydana gelen çıktılar üzerinde kendilerini sorumlu hissetmezler. En önemli konu ise, ortaya çıkan çıktılar olumsuzlukla sonuçlandığında, olumsuzluğun sebebinin ne olduğunu tahmin etmek imkansız olabilir. Çalışan kişiler, yapılan işin sonuçlarının olumsuz çıkması üzerine genelde yapılan görevleri, diğer kişilerin bozguna uğrattığına dair iddiaları oluşmaktadır.

1.8.2. Hatayı Başkasına Yükleme Anlayışı

Yapılan işin gidişatında sıkıntılar yaşandığında çoğunlukla bu kötü gidişin nedeni başka bir kişiye yüklenir. Bu işin sorumluluğu, organizasyondaki diğer bir bölüme ya da organizasyon dışında kalan başka birine de yüklenmektedir. Gerçekte bu düşünce “mevkim ne ifade ediyorsa benim durumum da odur” düşüncesinin ve çevreye sistem olmadan bakma fikrinin imitasyonudur.

1.8.3. Sorumluluk Alma ve Aktif Düşünme

Günümüzde oldukça yaygın olan “önceleri aktif düşünce” zihniyeti yer almaktadır. Örgütte, yönetici pozisyonunda bulunan kişiler, kurumda meydana gelen güçlükler karşısında, çalışanların kendilerini sorumlu hissetmelerinin gerektiğini vurguluyorlar. Bununla birlikte, çoğunlukla “önceleri aktif düşünce” tepki göstermenin gizli durumudur. Kurum dışındaki düşmanımızla savaşırken zamanla agresif bir duruş sergilersek, ismini istediğimizi koysak bile tepki gösteriyoruzdur. Önceleri aktif düşünce yapısı ile kişisel sorunlarımızı ne şekilde çözebileceğimizi görmemizi sağlar. Bu durum duygusal halimizin değil, kişisel düşünce yapımızın bir eseridir.

1.8.4. Sorunlara Takılıp Kalma Alışkanlığı

Organizasyonlardaki genel konuşmalar esnasında, kurumda sorunların doğuracağı problemler endişelere yol açar. Sorunlara yoğunlaşıp kalmak kişileri, sorunlara takılıp kalmaya sebep olur. Bununla birlikte, bu durum kişileri sorunların arkasındaki geniş zamanlı değişim kalıplarını anlamaktan ve bu kalıpların sebeplerini çözmekten alıkoyar. Günümüzde, hem organizasyonların hem de çevrenin hayatını idame ettirmesine yönelik birinci tehdit unsurları anlık sorunlardan gelmemekle beraber, aşamalı periyotlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, kısa süreli sorunlar üzerine yoğunlaşıyorsa o kurumda yaratıcı öğrenme devam ettirilemez. Kurumdaki çalışanlar tarafından sorunlara konsantre olunursa, bir sorun oluşmadan soruna sebep olacak nedenler önceden tahmin edilir. Bu durumda en iyi şekilde tepki verebilirler. Fakat yaratıcı fikirlere sahip olunamaz.

1.8.5. Hızlı olmayan Değişimlerin Dikkate Alınmaması

Haşlanmış kurbağa öyküsü olduğu bilinen konu şu şekildedir: Bir kurbağa kaynamış suya batırıldığında birden kendini fırlatacaktır. Fakat kurbağayı ılımış suya koyarsanız ve sıcaklık derecesini yavaşça arttırırsanız, kurbağa ona tepkisiz kalacak ve suda kalmaya devam edecektir. Kurbağanın yaşamasına yönelik tehlikeleri hissetmesini sağlayan duyusu çevresinde olup biten değişikliklere odaklanmıştır; hızlı olmayan ve dereceli değişimlere odaklanmamıştır. Bu durumları bazen şirketlerde yaşamaktadırlar. Hızlı olmayan, kademeli periyotları algılamaları öğrenmesi, panik halindeki hız seviyemizi yavaşlatarak, dramlaştırarak ve kalın olmayan, görme düzeyi zorlu şeyleri dikkate almayı mecbur kılar.

1.8.6. Deneyimle Öğrenme

Kurumlarda, öğrenme durumlarında çok sıklıkla ortaya çıkan olaylardan biriside yaşanan kararsızlıklardır. Şirketler genelde şu şekilde bir öğrenme konusunda kararsızlık yaşamaktadır. Çalışanlar olarak en iyi öğrenme şekli deneyimdir, ancak vereceğimiz kararların doğuracağı sonuçlarını önceden tahmin edemeyiz. Bugün organizasyonlarda geçmiş yılların deneyimlerinin etkisi sonucu vermiş olduğumuz kararlar, kurumun bütününde önemli çıktılar meydana getirir. Mesela, şirketlerin yıllara dayalı stratejilerini ve kurum ortamını lider kadrolarına yapılan atamalar belirler. Bu durum öylesine önemli bir karar ki, deneme yoluyla öğrenmenin başarılmasına izin verilmez. Genellikle şirketler, kurumu parçalara ayırarak, alınacak kararların etkisinin geniş yelpazesi ile başa çıkacaktır. İşlevsel sınıflama meydana getirirler. Bu yöntemle iş görenlerin yaptıkları işler kolaylaşır. Fakat fonksiyonel sınıflamalar, krallığa dönüşüp ve daha önceleri faydalı olan işlerin parçalara ayrılması, bölümler arasındaki iletişimi keser. Sonuç olarak, bir kurumdaki en önemli sorunların işlevsel çizgilerini aşan karışık problemlerin çözümü, korkulara ya da var olmayan bir uygulamaya dönüşür (Öneren, 2008).

1.8.7. Yönetici Gruplarla İlgili Problemler

Chris Argyris, yıllarca yönetici konumundaki gruplarla öğrenme konusunda pratik çalışmalar yapmış birisi olarak, birçok yönetici pozisyonundaki grupların

baskılara dayanamayarak pes ettiğini bilimsel çalışmalarında dile getirmiştir.

Chris Argyris'e göre, "grup, standart olaylarda problem çıkmadan çalışabilir. Ancak tehdit kar ya da çözülmesi zor olan karışık problemler ortaya çıkınca, grup halinde çalışma ortadan kaybolur. Geçmiş tecrübeler ilerledikçe öğrenme konusunda hevesli olan birçok kişinin bir araya geldiği grup olma becerisi gerçekleşir. Senge'ye göre, ortaya çıkan sonuçlar ile öğrenmeyi başaran organizasyonun beş kuralı bu eksiklik seviyesinin ilacıdır. Fakat oluşan bu eksikliklere daha açık bir şekilde bakılmalıdır. Birçok durumda rutin işlerin yoğunluğu esnasında karşılaşılan eksiklikler gözden kaçmaktadır. Daha önce listelenen ana eksikliklerin yanı sıra öğrenme olayını zorlaştıran başka olaylar da vardır.

Arat, daha önceleri öğrenmeyi engelleyen güçlükler üzerine bir araştırma yapmış ve ortaya çıkan öğrenme eksikliklerini şu alt başlıklarda sıralamıştır:

- **Problemin Meydana Gelmesini Kabullenmemek:** Bu anlayışta, organizasyon yönetimi ve iş görenleri öğrenme ile ilgili problemlerinin meydana geldiğini kabullenmezler. Böyle bir anlayışta olmak çok büyük bir hatadır. Böylece kurum çalışanları, yaptığı hatanın farkında olup da bu hatalar devam ettikçe sorunlar büyüyerek devam edecektir.
- **Problemleri Görmezden Gelmek:** Bu anlayış, kurumda oluşan bir problemin varlığını fark edip de çözüm yolları bulmayıp görmezden gelmedir. Şirket yöneticileri, problemleri tespit etmesine rağmen ya çözüm yoluna gitmez veya bu tür problemler karşısında kurum daha önceleri ne yapıyorsa aynı davranış biçiminde çözüme gidilir. Bununla birlikte, problemlerin çözümü konusunda her iki yaklaşım tarzının da hiçbir katkısı bulunmamaktadır.
- **Çalışanlar Arasında Bilgilerin Paylaşılması:** Kurum içerisinde iş görenler arasında bilgi paylaşımı olmazsa, kişilerin kendisinde saklanan bu bilgiler örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamayacaktır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir yere sahip olan bilgiler, iş görenlerin ulaşabileceği bir yerde olmazsa, organizasyon ileride amaçlarını gerçekleştirmede zorluk çekebilir.
- **İlişkilendirmemek:** Kurumların değişik bölüm ve departmanlarında görev yapan iş görenler, gün boyunca defalarca etkinlik gerçekleştirir. Çalışanlar,

gerek kurum dışındakilerle gerekse örgüt içindeki kişilerle yüzlerce iletişim kurmaktadırlar.

Gerçekleştirilen bütün bu iletişimleri ve görevleri birbiri arasında ilişkilendirmede başarısızlık, örgütlerin yaptıkları işleri anlamakta güçlük çekmelerine neden olur.

- **Geçmiş Tecrübelerden Ders Çıkarmamak:** Bu anlayış, kurumda geçmişte meydana gelmiş bir sorun çözüme kavuşmuş olmasına rağmen daha sonraları gün yüzüne tekrar çıkması şeklinde tanımlanmaktadır. Kalıcı olmayan problemler zamanında çözüme kavuşmazsa risk her zaman olacaktır.
- **Bilginin Üretimini Engellemek:** “Ben her şeyin en doğrusunu bilirim” anlayışı öğrenmenin başarılmasını engelleyen en büyük hatadır. Çoğu zaman kurum yöneticileri, problemleri ve onları çözüme kavuşturmanın yolunu en iyi kendisi bildiğinden diğer kişilerin görüşlerini almayarak kararları kendisi verir. Bazen, kurum yöneticileri olaylara demokrasi anlayışı ile yaklaşarak; diğer kişilerin de fikirlerine başvurmalarına rağmen, aynı şekilde tekrar bildiklerini okurlar. Bu her iki anlayış durumunda örgütün geleceği açısından pek iç açıcı bir durum oluşmaz.
- **Geçmişteki Başarılarla Sığınmak:** Geçmiş yıllarda başarılar kazanmış herhangi bir şirkette bir rahatlık havası oluşmaktadır. Geçmişte başarılı olan kurumları, bu başarıların meydana gelmesinde daha önceleri uyguladıkları normlar ve modellerin gelecek dönemlerde de aynı başarıyı getireceği düşüncesine götürmüştür. Fakat başarmak bazı şirketleri bir rehavet ortamına soksa da kurumlarda kalıcı öğrenme ortamı yaratılmadığı sürece başarılarla kalıcı olmayacaktır (Erigüç ve Balçık, 2007).

Kuruluşların ayakta kalabilmelerinin en önemli koşullarından biri, öğrenme yeteneklerinin oluşmasını sağlamaktır. Örgütler, dünyada meydana gelen değişimlerden ders çıkarıyorsa, çevresel koşullara adapte oluyorsa ve iş görenlerin gelişmesini sağlayan bir model oluşturabiliyorsa böyle bir kuruluş öğrenen organizasyon olarak tanımlanabilir. Rekabetin ve aktif çevresel şartların olduğu bir ortamda ayakta durmaya çalışan bütün kuruluşlar öğrenmeye istekli bir organizasyon değildirler. Öğrenmeyi başarmış bir organizasyonda, kurumun sahip olduğu kültürün gelişmeye açık olması, çalışanların öğrenmeye yönlendirilmesi, kendi içlerinde bilgi paylaşımı ve iletişim

kanallarının açık olması ve tüm bunların sonucunda kişilerin ödüllendirilmesi gibi niteliklerin bulunması gerekmektedir (Güney, 2007:551-566).

1.9. PETER SENGE’NİN BİR ÖRGÜTÜ ÖĞRENEN ÖRGÜTE DÖNÜŞTÜREN BEŞ DİSİPLİNİ

Örgütler, bugünkü şartlarda ya da ileriki yılların getirdiği koşullarda planladıkları amaçlarına ulaşmada problemler yaşamaması için öğrenen organizasyon prensiplerini iyice özümseyip kavraması gerekmektedir. Bir kurumu, öğrenmeyi başaran bir organizasyon sistemine dönüşümünü sağlamak zordur (Kırım, 1998:81). Bir şirketin, öğrenmeyi başaran bir organizasyon yapısında oluşturulması oldukça zor bir sistemin bitiminde meydana gelir (Öneren, 2008). Massachusetts teknoloji enstitüsünün sloan yönetim okulunda sistem düşüncesi ve öğrenen örgüt programının yöneticisi konumunda olan Peter M. SENGE, öğrenen örgütler alanında daha önce bilimsel çalışmalar yapmıştır. Öğrenen örgüt alanında yazdığı “Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması” adlı kitabında, kurumlar için öğrenmenin ne kadar önemli olduğuna dair gerekli açıklamalar yer almaktadır (Güçlü ve Türkoğlu, 2003). Senge kitabında, “disiplin kavramı ile bir şeyi zorlama yoluyla yaptırma ya da ceza verme sistemi olmadığını, faaliyete geçmek için inceleyerek o konuda bilgiye sahip olunması gerektiği ve gerekli olan bilimsel kuramlardan bahsediyorum. Kurumlarda standart becerileri meydana getirmek için takip edilecek gelişime açık olan yol disiplindir. Her türlü meslekte çalışanların, sahip oldukları beceriler tanrı tarafından verilmiş olsa da (Örneğin; Gitar çalmak, makina mühendisliği vb.) bütün iş görenler bir disiplinle alıştırma yaparak becerilerini daha da ileri götürebilir.” (Senge, 1993:19).

Senge, bilimsel çalışmalarına 1903 yılında Wright kardeşlerin yaptığı motorlu uçuştan bahsederek başlamıştır. Yapılan bu uçuşu bir buluş faaliyeti olarak değerlendirmiş, ancak bu buluşun yeni bir faaliyete dönüşebilmesi için küçük bir kaynakla daha güvenli bir buluş olarak çoğaltılabileceğini savunmuştur. Senge’ye göre Wrigth kardeşlerin uçağı da 1935’te faaliyete geçen McDonnell DC-3 ticarî uçağıyla yeni bir boyut haline gelmiştir. Senge, “mühendislik kavramı da bir bilim dalı, yeni buluşlar daha sonraları kendini yenileyerek değişik teknolojiyi bir arada tutar. Birbirlerinden farklı yer ve zamanda gelişen bu bilim dalları zamanla birbirleri ile iletişime geçerek bir teknoloji topluluğu meydana getirirler. Bu teknoloji topluluğu

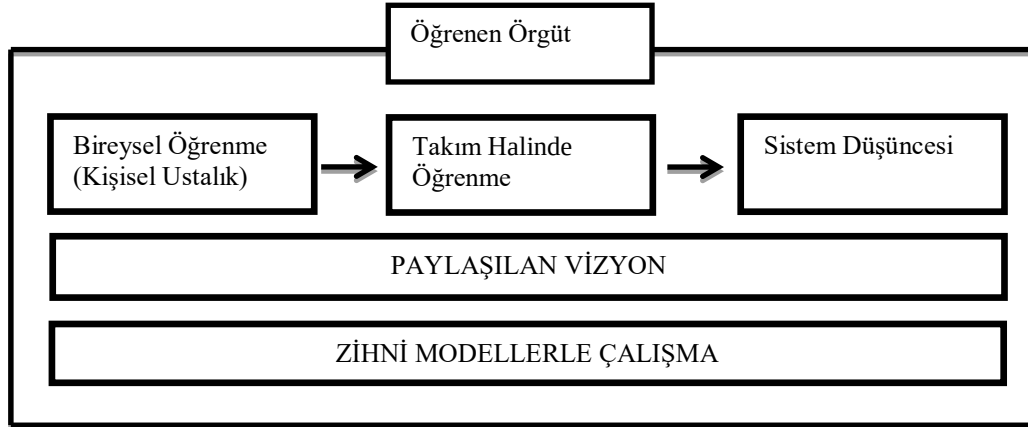
meydana gelmeden buluşlar yeni bir faaliyete dönüşmeyecektir.” şeklinde anlatmaktadır.

Senge, öğrenen örgüt düşüncesinin de bir buluştan yola çıkarak yeni bir faaliyet olarak oluşabilmesi için birbirleri ile ayrı gelişen farklı teknolojilerin birleşmesi (komponent) ile zamanla bu anlayışın meydana geldiğini vurgulamaktadır. Bu fikrin gelişimini sağlayacak komponent teknolojiyi 5 farklı sınıfta sıralamıştır (Senge, 1998:14-18).

- Sistem Düşüncesi,
- Kişisel Uсталık,
- Zihinsel Modeller,
- Paylaşılan vizyon,
- Takım Hâlinde Öğrenme.

Senge, teknolojik kavramın genellikle mühendislik biliminde kullanılmasından dolayı bulduğu bu buluşta kişilerin, davranış bilimi ile ilgili bir yenilik olduğundan yaptığı bilimsel çalışmasında farklı bilimlerin birleşerek bir teknoloji topluluğunu oluşturan bu komponentlere disiplin anlayışı ile bakılmasını vurgulamıştır. Bu noktada bahsedilen disiplin kavramı ile bir şeyi zorlama yoluyla yaptırma ya da ceza verme sistemi olmadığını, faaliyete geçmek için inceleyerek o konuda bilgiye sahip olunması gerektiği ve gerekli olan bilimsel kuramlar anlatılmaktadır. Bu beş disiplinin hep birlikte gelişebilmesi çok önemli bir hal almaktadır. Bu beş disiplin arası birleşmenin oluşabilmesini ise beşinci disiplin ismiyle anılan sistem düşüncesi sağlamaktadır (Senge, 1998:19-21).

Şekil 1.9: Öğrenen Örgütün Beş Disiplini



Kaynak: Barutçugil, 2004:148.

1.9.1. Sistem Düşüncesi

Öğrenmeyi başaran örgütlerin, en ufak ayrıntısının anlaşılmasını sağlayan komponent sistem düşüncesidir. Bu anlayış yapısı, kişinin hem kendini hem de iş dünyasını güncelliği ile anlama modelidir. Öğrenmeyi başaran örgütlerde, bir düşünce yapısının değişikliğe uğradığı anlatılmaktadır. Çalışanların kendilerini, dünya yaşantısından farklı bir şekilde görmelerinden dünya ile bağlı olarak görmelerine, sorunları başka bir şeyin ya da başka birinin neden olduğu problemler olarak görmelerinden, kendilerinin davranışları sonucu oluşan sorunların neden kaynaklandığını görmelerine kadar uzanan bir düşünce değişikliğidir (Senge, 1998:21).

Sistem düşüncesi, birbiri ile ilişkili ve güçlü bir bağa sahip olan küçük parçaların birleşerek büyük bir parçaya dönüşmesi ile ilgili olarak öğrenmeyi başarmış örgütlerin, en önemli faktörlerinden birisidir (Çalışlar, 1991:425). Bu nedenle sistem düşüncesinin üzerinde durduğu en önemli kavramlar şunlardır: Bağlantılı, birleşik, bütünlü, ilişkili öğelerin toplamıdır. Sistem içerisinde birbirleri ile ilintili küçük parçaların birleşerek büyük yapılar meydana getirirler. Bu sebeple bir sistem kendisinden daha büyük bir sistemin parçasından birisi de olmakla birlikte içerisinde küçük parçaları da bulundurabilir. Bu sistemde birbirlerini etkisi altına alan parçaların oluşturduğu güçlü bir ilişki ağı bulunmaktadır.

1.9.2. Kişisel Ustalık

Öğrenmeyi başaran örgütlerde en önemli özelliklerden biriside kişisel ustalıktır. Yeterlilik seviyesi ileri derecede olan kişiler ortaya çıkacak çıktıların anlaşılır olmasını sağlamak için çalışırlar. Bu sebeple de öğrenmeyi başaran örgütlerde devamlı eğitimin olması gereklidir (Brestrich, 2000:133). Ustalık kavramı ile anlatılmak istenilen, herhangi bir konuya hâkim olmak değil, kişiye ait yeterlilik seviyesini ifade etmektedir. Kişisel yeterliliğe ulaşan kişiler amaçlarını da belirlemişlerdir. Kişinin amaçlarına varabilmesi için şimdiki konumunu görmesine veya yapması gerekli olan konuları belirlemesini sağlar. Hakimiyet ve motivasyonun artmasını sağlayarak kişinin yaratıcılığını geliştirmektedir. Kurum lideri, çalışanlara kişisel yeterlilik konusunda destek sağlamak için bunu zorlama yolunu seçerek yapmaz.

Bu durum organizasyonda uygun bir ortam sağlanarak oluşturulabilir. Bu organizasyon ortamı kişisel yeterliliği iki değişik şekilde ileriye taşıyacaktır (Senge, 1998:191):

- Örgütte, kişilerin sahip olduğu yeterlilik seviyesinin arttırılmasının önemsendiği fikri devamlı olarak güncelliğini koruyacaktır.
- Çalışanların, kendilerine verilen imkanlar ölçüsünde kişisel yeterliliğin, ilerlemesi için önemli bir yere sahip olan “görev yerinde eğitim” etkili olacaktır.

1.9.3. Zihinsel Modeller

Zihinsel yapılar, aklımıza yerleşmiş, kök salmış önermeler ve kuramlar olarak dünyaya bakış açımızı ve hareketlerimizi etkilemektedir. Çalışanlar olarak çoğu zaman zihinsel düşüncelerimizin, eylemlerimizi etkilemesinin farkına bile varamayız. Bir örgütün öğrenmeyi başarabilmesi için meydana gelmiş zihinsel düşünce yapısının gün yüzüne çıkarılması ve değiştirilmesi gerekir. Shell’in eski yöneticilerinden olan Arie de Geus, iş dünyasının devamlı değişen koşullarına uzun dönemli uyum sağlayabilmek ve büyümek için bir örgüt olarak öğrenmenin ne kadar önemli olduğundan bahsetmiştir. “Kurum olarak öğrenmeyi, kurum yöneticilerinin sürekli paylaşımda oldukları işletme faaliyetleri ve diğer işletmeler üzerindeki zihinsel düşüncelerini değiştirme sistemidir. Bu sebeple yapılan planlama, işletme planını ve öğrenmeyi kurumsal öğrenme şeklinde görmekteyiz”.

Zihinsel düşünce sisteminin en belirgin amacı, aynadan içeriye doğru bakılması, yani iş dünyasının içinde yer alan bütün faaliyetlerin meydana çıkması, böylece gün yüzüne çıkan faaliyetleri, ayrıntılı bir şekilde inceledikten sonra davranışlarda değişimlerin oluşmasını sağlamaktır (Öneren, 2008).

1.9.4. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon, bütün kurum çalışanlarının belirlenen amaç üzerinde çalışmaları ve “neyi oluşturacağız?” şeklinde sorulan soruya verilecek cevabı içermektedir. Paylaşım açık amaç, bir işletmenin öğrenmeyi başarması için iş görenlerin, işlerine odaklanmasını ve çalışana enerji sağlamaktadır.

Bir kurumda gerçek öğrenmenin oluşabilmesi ve kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların sahip oldukları bilgilerini ve tecrübelerini kendi aralarında gerçekçi bir şekilde paylaşmaları gerekir. Bu nedenle kurumda paylaşım açık amaçlar, çalışanların iş yerinde sıkı sıkıya sarıldığı bir amaçtır. Paylaşım açık amaçlar, çalışanları zorlayarak öğretmez, kendileri gönülden isteyerek ve inanarak öğrenmek isteyeceklerdir (Yazıcı, 2001).

Öğrenmeyi başarmış organizasyonlarda oldukça önemli olan paylaşılan görevler, kurum çalışanlarınca özümsemiş bir ideal ve ümittir. Ayrıca örgütlerde öğrenmenin başarılması için çalışanların işlerine odaklaşarak performanslarını ve motivasyonlarını artırmalarını sağlar. Organizasyonlarda paylaşılan görevlerin alt yapılarını oluşturmak ve kurumun ileriye dönük amaçlarını gerçekleştirmesi için bu konu hakkında çalışanların düşüncelerine de başvurulduğunda iş görenler, kendilerini kuruma ait hissedecekler ve bu da performanslarına olumlu yönde yansıyacaktır (Şimşek, 2005).

1.9.5. Takım Halinde Öğrenme

Bir organizasyonun öğrenebilmesi için takım olarak öğrenmesi gereklidir. Örgütlerde çalışanlar, arasında resmi olmayan ilişki yapısının kuvvetli olması öğrenmenin kolaylaşmasını sağlayacaktır (Çelik, 1997:80). Grup çalışmalarında, bir takım çalışan birbirleri ile uyumlu ve etkili bir şekilde görev yaparlar. Birden çok grupta grup çalışanlarının performansları ve düşünceleri birbirlerinin ki ile örtüşmemektedir.

Dolayısıyla örgütlerdeki, bir grupta çalışanlar birbirleri ile uyum içinde çalışmazlarsa o örgüt ne öğrenmeyi başarır ne de performansında artış gözlenir.

Örgüt çalışanları, bireysel olarak görevlerini çok iyi ve etkili yapıyor olabilirler, fakat işlerinde göstermiş oldukları gayretleri verimli olarak grup çalışanlarının görevlerine yansımaz (Senge, 1998:255). Bunun tam tersi şekilde bir grup çalışanları, kendi aralarında uyumlu ve etkili çalışırlarsa, aynı amaç doğrultusunda ilerleme kat ederler ve kişilerin performansları diğer çalışanların ki ile aynı şekilde artarak kurumun performansına yansır. Böylece kurum içinde sinerjik bir ortam oluşur (Senge, 1998:255). Grup olarak öğrenme sisteminde uyum ve etkin çalışma, çalışanların amaçladığı kurumun sonuçlarını oluşturulması sürecini etkileme sistemidir.

Bu sistemin aktif olarak işleminin gerçekleşmesi çalışanların, paylaşılan görevlere ve bireysel kabiliyete gereksinimi olmakla birlikte, bu sistem ortaklaşa bir şekilde gerçekleşmektedir (Senge, 1998:257). Çalışanların, ekip olarak öğrenmesi, grup disiplinini ve etkili çalışmalarının meydana gelmesini sağlamıştır. Bir örgütte, sistem düşüncesinin, paylaşılan görevlerin özümsemesi ve çalışanların grup olarak etkin çalışmaları sinerjik bir etkiye yol açacaktır (Yeniçeri, 2002:216). Grup olarak çalışmalarda çalışanlar, arasındaki tartışma ve diyalogların dengeli hale getirilmesi kurumun performansının artmasına yol açacaktır. Bonm, çalışanlar arasında diyalogların gerçekleşmesi için olması gereken üç kuraldan bahsetmektedir (Senge, 1998:264-265):

- Bütün çalışanlar, önermelerini erteleyeceklerdir.
- Bütün çalışanlar, birbirlerini işyeri arkadaşı şeklinde görmelidir.
- Diyalog ortamının gerçekleşmesini ve diyalogun kopmadan kolaylaşmasını sağlayan birisinin olması gerekir.

Grup olarak öğrenme ortamında, diyalogun olması gereken karşıt kavramı tartışmadır. Herhangi bir tartışma ortamında değişik düşünceler söylenir ve tüm bunlar tartışılır ve böylece bu ortam sorunların çözümü için faydalı olabilir. Diyalog ortamında ise, değişik düşünceler güncel fikirlerin ortaya çıkmasına yol açan bir araçtır. Tartışma ortamında çalışanların görüşleri doğrultusunda kararlar alınmaktadır. Diyalog ortamında ise karma karışık konular araştırılmaktadır. Öğrenmeyi başaran bir grup çalışanları, tartışmayla diyalog kavramları arasındaki bağlantıyı anlayarak kendilerini geliştirirler.

Öğrenen örgütler, bahsedilen bu nitelikleri ile aktif ve değişimlere kapalı olmayan bir modeli ifade etmektedir. İç ve dış çevrede meydana gelen değişimleri takibe alma ve bu değişimlere kaynak olma bakımından bu durum hastaneler için anlam ifade etmektedir. Öğrenen örgüt olmayı başarmış hastaneler, gelecekteki değişimler karşısında kaygılanmayacak, getireceği yenilikler sayesinde geleceğe değişik bir bakış açısıyla bakacaklardır. Böylece yeni değişimleri, kurum için problem olarak görmeyecek, çevresel koşulların getirdiği yeni bilgilerden maksimum olarak fayda elde etmeyi öğrenecek ve bunun sonucunda kurumun performansı artarak devam edecektir (Güçlü ve Türkoğlu, 2003).





İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. PERFORMANS KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde performansın tanımı, özellikleri, kişisel performans ve örgütsel performans ile örgütsel performansın boyutları ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.1.1. Performansın Tanımı

Performans kavramı, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için planlanan bütün girdilerin ve çıktılarının miktarı (nicel) veya kalitesi (nitel) olarak değerlendirmeye alınmasıdır. Kısacası performans, öncelikleri olan herhangi bir konunun belirlenen bir süreç içerisinde bir amaca odaklanarak, kullanılan kaynaklarla çıktılara ulaşabilme yeteneğidir. Performans kavramının fonksiyonel olarak tanımı ise, işleri yapan iş görenlerin, takımların ya da bir örgütün, yaptığı işlerde planlanan amaçlarına ne kadar ulaşabildiği, dolayısıyla neyi, nasıl, ne miktarda (nicel) ve hangi kalitede (nitel) yaptıkları şeklinde tanımlanabilir (Turhan, 1998:9). Genel olarak bakıldığında performans kavramı, örgütlerde planlanan amaçların meydana gelmesi sonucu oluşan çıktılarının miktarına veya kalitesine vurgu yapmaktadır. İşletmelerin sisteminde de performansın anlamı değişik şekillerde anlatılmaktadır. Bir şirketin çalışma modelindeki performansı ise, planlı bir süreç sonunda oluşan çıktılar veya çalışmaların ürünüdür. Meydana gelen sonuçlar örgütün amaçlarının, görevlerinin yapılma seviyesi şeklinde görülmelidir. Böylece performans kavramı, işletmelerin amaçlarını yerine getirebilmesi için gayret edilen bütün mücadelenin değerlendirmeye alınması şeklinde ifade edilebilir (Akal, 2011:1).

İş görenlerin performansları takip edilirken, performans seviyesi yeterli olmayan kişilerin bu performans eksikliğinin sebepleri motivasyon düşüklüğü ya da yeteneksizlikle alakası bulunmayan ve belirli nedenleri olmayan bir şey de olabilir. Performans düşüklüğüne sebep olan problemleri çözüme kavuşturmak için izlenecek bir yol bulunabilir. İş görenlerin, yeterli performans gösterememe nedenleri ile ilgili birkaç madde aşağıda belirtilmiştir (Luecke, 2008:51-52):

- **Kötü iş süreçleri:** Örgütlerde çalışanların, düşük performans göstermelerinin genelde sebebi kurumlarda uygulanan doğru olmayan süreçlerdir.

Kurumda işlerin işleyişi ile ilgili süreçlerde bir hata var ise çalışanlara kötü davranarak onların motivasyonunu azaltmak, iş görenlere devamlı ödüller vererek ödüle

bağlı hale getirmek ve onlara sürekli tehditkâr cümleler kurmak işletmenin amaçlarına ulaşmasına olumlu yansımayacaktır. Bu durumda işletmelerde performansın, yüksek seviyelere çıkması arzu ediliyorsa, öncelikle çalışanlarda bir hata var mı diye sorgulama yapmadan önce işlerin yapılma süreçlerinde bir hata ya da hatalar topluluğu var mı yok mu onlara bakılarak problemler çözülmelidir.

- **Kişisel problemler:** Örgütlerdeki, çalışanlarda meydana gelen düşük performansın sebepleri, uyuşturucuya veya alkole bağımlılık ya da aile hayatındaki huzursuzluklar gibi işlerle alakası bulunmayan problemlerden de oluşabilir. Böylece iş gören, aile yaşantısı ile işleri arasında denge kuramaması gibi sorunlar yaşamış olmaktadır. Bu durumdaki çalışan, gerek kurumun gerekse aile bireylerinin beklentilerini karşılayamamaktadır. Böyle bir durumda problemin neden kaynaklandığı tespit edilirse, sorun çözüme kavuşabilir. Örneğin, Kurum çalışanı, görevi gereği il dışı çalışmalara katılmak için sürekli ailesinden uzak kalıyorsa ve ailesine yeterli zaman ayıramıyorsa bunun için gerekli çözüm yolları üretilebilir.
- **İş yerindeki çatışmalı ilişkiler:** Bir kurumda çalışanlar, birlikte bulunduğu zamanlar, iş görenler arasında daima kavga çıkma ihtimali bulunmaktadır. İş yerinde, iş görenlerin belirli makamlara yükselebilmek için patronun takdirini kazanmaya yönelik bir davranış sergilemek, çalışanların birbirlerine karşı duyduğu romantik his ya da iş yerindeki başka bir çalışanın başarıları karşısında oluşan bir kırgınlık performansın düşmesini etkileyen çatışmalı bir ortama neden olabilir. Örgütte, meydana gelen veya gelme ihtimali olan çatışmalar, en ince ayrıntısına kadar incelenebilirse, bu problemleri zamanında çözerek sonuçlarının büyük olaylara dönüşmesi engellenebilir.
- **İşteki yoğunluk:** Bir örgütte, çalışanlardan yaptıkları işleri devamlı olarak en kısa zamanda bitirmeleri beklenirse, işlerini severek ve isteyerek yapan iş gören bile zamanla isteksiz hale gelebilir.

Bu nedenle kurumda çalışanların, iş performanslarını belirlerken çalışanın iş yapma kapasitesi dikkate alınarak yapılmalıdır. İş görenin, belirli olan kapasitesinin limitlerini zorlayarak çalışanı bıktırmamak gerekmektedir.

Performansı en üst seviyede olan örgütler ise, işin en doğrusunu en doğru şekilde yapanlardır. Bu tür kurumların, çalışma prensipleri etkili ve verimlidir. Böylece

çok az bir maliyet kullanarak, daha kaliteli ürün ve hizmet üretirler. Dolayısıyla, kurumun yaptığı bütün yatırımların işletmeye geri dönüş zamanı çok kısa olacağı gibi daha da yükselerek dönecektir. Böylece yöneticilerin, iş görenlerin, grupların ve müşterilerin ilgisini çekecek faydalar sağlayacaktır. Kurumdaki bütün iş görenler, yaptıkları ya da yapacakları görevlerini çok iyi bilirler ve bu görevlerini ne şekilde ve nasıl yaparak, örgüte en iyi şekilde fayda sağlayacaklarını bilmektedirler. Performansı en üst seviyede olan örgütler, kendi kurumlarını diğer işletmelerden farklı kılan önemli niteliklere sahip olmaktadır. Bu nitelikler aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 2002:26-31):

- **İşlerin özelliklerinin açık ve net olması:** Örgüt içinde devamlı iletişimin sağlanabilmesi için, iş görenlerin, yönetici kesimin ve kurumu ilgilendiren diğer kesimlerin, örgütün varlığından ve var olma amacından anlaşılır ve kesin bir şekilde bilgiye sahip olmalarıdır. Böyle örgütlerde iş görenler, nerede olduklarını, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan performansı göstermeleri gerektiğini, neyi, nasıl ve ne şekilde yapacaklarını çok iyi bilmektedirler.
- **Yeteneklerin değerlendirilmesi:** Performansı en üst seviyede olan örgütlerde işlerin yoluna konulması için gerekli olan teknolojinin, çalışanın ve diğer kaynakların neler olduğuna dair deneyimlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir.
- **Stratejik kaynakların uyumluluğu:** Performansı en üst seviyede olan örgütler, sahip olduğu bütün kaynakları (çalışan, teknoloji, makine-donanım, malzemeler, tesisler ve bilgi de dâhil olmak üzere) kurumun amaçlarına ulaşmasında birbirleri ile uyumlu ve etkili bir şekilde kullanmaktadır. Örgütün sahip olduğu kaynaklar, örgütün hedefleri ile bağlantılıdır ve bu hedeflere ulaşılması kapsamında planlanarak kullanılırlar.
- **İşin canlılığı ve değişimi destekleyecek şekilde yönetilmesi:** Örgütte iş görenler, yaptıkları işlere sahiplenirler ve kendilerini görevlerine adayarak kurumlarına önemli derecede katkı sağlarlar. Bu sebeplerden ötürü, kurumdaki görevlerini istekli ve coşkulu bir şekilde yerine getirirler. Performansı yüksek kurumlarda, çalışanların ortamı coşku dolu, canlı, aktif ve herkesin mutlu olduğu bir örgüttür. Bütün iş görenlerin, değişik düşünce yapılarına değer verilir ve bu

değişik düşünce yapıları kurumun amaçlarına ulaşmasında büyük öneme sahiptir.

- **Devamlı öğrenme:** İş görenler, geçmiş tecrübelerden yola çıkarak yaptıkları hataların farkına varırlar, bunun sonucunda aynı hataları bir daha yapmazlar ve yaptıkları işleri devamlı iyileştirerek o konuda usta olurlar. Performansı en üst seviyede olan örgütlerde devamlı öğrenme ön plandadır, kurumda öğrenme planlamaya alınır ve bu konu için gerekli maddi kaynak ayrılır. Örgütler, iş görenlerden yaptıkları işler konusunda sürekli kendilerini geliştirmelerini, ileriki zamanlarda iç ve dış çevresel koşulların yol açacağı problemleri önceden görmelerini, bütün bunlara hazırlıklı olabilmek için yeteneklerini geliştirmelerini ve bilgilerini arttırmalarını bekler. Performansı yüksek kurumlarda devamlı öğrenme ve kendini güncelleştirme görevlerin hata yapılmadan kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için çok önemli bir hal almaktadır (Karadal ve Diri, 2013:1309).

2.1.2. Performansın Önemi ve Özellikleri

Bir örgütte elde edilen iyi sonuç ya da bir başarı anlamlarına gelen performans, kavram olarak bir kurumda iş görenlerin, yaptıkları işlerde veya görevlerinde gösterdikleri başarılarının seviyesi olarak ifade edilmektedir (Büyük Larousse, 1992:549). Çağdaş yönetim anlayışında performans kavramı, bir işletmenin başarısını, diğer bir ifadeyle, kurumun hedeflerine ulaşabilme seviyelerini gösteren geniş boyutlara sahip bir ölçektir (Mistepe, 1998:17). İşletmede iş görenlerin, performanslarının toplamının ne kadar olduğunu bilmek için kurumun, kullanmış olduğu girdiler ve bunun sonucunda oluşan çıktıların istenilen seviyede olup olmadığına bakılarak sonucun değerlendirmeye alınması ile ölçülür (Benligiray, 1999:8).

Bütün örgütlerin, var olma sebebi ne kadar birbirlerinden farklı olsa da hepsinin bir tek amacı bulunmaktadır. O da yaptıkları işlerde kendilerince belirlenen hedeflerine çalışanlarını ve müşterilerini memnun ederek başarılı bir şekilde ulaşmaktır (Karaman, 2009).

Örgütün yönetici kesiminin görevleri, kurum çalışanlarının fikirlerine ve düşüncelerine de başvurarak işletmenin ileriye dönük hedef ve amaçlarını belirleyerek en iyi sonuçlara ulaşmak olmalıdır. Örgütlerin, performanslarının ne durumda olduğunu

bilmeleri, kurumun, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için gerekli planlamalar ve politikalar hazırlanması için yol gösterici olacaktır. Ayrıca, örgütün bölümlerinin veya iş görenlerin kurumun hedeflerine etkileri direk olarak bölüm ya da kişilerin performanslarının tespit edilmesi ile belirlenmektedir (Grady, 1991:49). Bugünkü çevresel koşullardaki teknoloji alanında, ekonomi ve sosyal yapıdaki devamlı meydana gelen değişiklikler örgütleri, hızlı bir şekilde değişime sürüklemektedir (Zerenler, 2003:192).

Örgüt performanslarının bir takım alana sahip olanları, zamanla değerini yitirirken diğer bir kısmı ise, daha çok değer kazanmış, bir kısım boyutlarda yeni yeni meydana gelmiştir. Bir taraftan performansları meydana getiren faktörler, üretilen ürün ve hizmetin çeşitliliğine göre değişiklik gösterebilir. Mesela, kurumların bazıları için ürünün kalitesi önemli iken, bazı örgütler için ürünün niteliği önem kazanmaktadır. Performans faktörleri, üretilen hizmet ve ürünün oluşumunda kullanılan girdilerin niceliğine göre de değişim göstermesi söz konusu olabilir (Köseoğlu, 2005:213). Bütün etkilerin değişime yol açmadığı performans özellikleri arasında verimli, etkin ve ekonomik olma kavramları yer almaktadır.

Ekonomik olma, kurumların ürün ve hizmet üretirken minimum maliyetle maksimum kalite ve miktarda çıktı elde etmesidir. Bir ürün veya hizmetin elde edilmesinde kullanılan tüm maliyetlerin ekonomik olarak değerlendirmeye alınması gereklidir (Erdumlu, 1991:324). Örgütler görevlerini yerine getirirken iç ve dış çevreden kaynaklanan değişimler sonucunda kurum performansında değişiklikler olmasına rağmen işletmede değişime uğramayan tek faktör ekonomik olma anlayışıdır.

Başka bir ifadeyle tutumlu olma, kurumda hedeflenen amaçların minimum maliyetlerle ve en ideal periyotlarda gerçekleşmesini sağlar. Performansın değişmeyen özelliklerinden diğeri ise, verimli olma boyutudur.

Verimli olma anlayışı, örgütün planlı amaçlarına ulaşabilmesi için belli miktardaki girdiyle üst seviyede çıktı meydana gelmesini ya da değişmeyen çıktı miktarını minimum girdiler kullanarak oluşmasını sağlar. Burada anlatılmak istenen konu verimliliğin iki yoldan sağlanabileceği yönündedir. Birinci yol, değişmeyen girdi miktarı ile çıktıların artırılması, ikinci yolun ise aynı miktardaki çıktılara, kullanılan girdi oranını azaltarak ulaşılmasıdır (Köseoğlu, 2005:215). Performansın değişmeyen

özelliklerinden bir diğeri ise, etkin olma boyutudur.

Etkin olma anlayışı ise, örgütlerin planladığı projeler, politikalar ve koyduğu önlemlerle daha önce belirlenen amaçlarına hangi seviyede ulaştığını belirtir veya işletmelerin amacını başarmada göstermiş olduğu dayanıklılık ve gayret seviyesini ifade eder (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000:76). Bir örgütün etkililiğini ölçmede genelde klasik hedef modeli kullanılmaktadır. Bu ölçüm modelinde, etkin olma örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik bir özellik olması ve işletmenin hedeflerine hangi seviyede varabildiği değerlendirmeye alınmaktadır. Örgütler, planladıkları amaçlarına ulaşabildiği miktarda etkili olurlar (Eren, 2002:5). Bu yöntemde kullanılan ölçü, oluşan bir çıktıyı hedeflenen çıktı miktarına oranlanmasıdır. Mesela, bir otomobil fabrikasının bölümünde üretilen araba miktarının, üretilmesi planlanan araba miktarına bölümü (Erdumlu, 1991:324) bizlere araba üretim aşamasında ne kadar etkin olduğunu sayısal veri olarak göstermektedir. Böylece kurumun çıktıları ya da bazı zamanlarda kurum performansı üzerindeki faaliyetlere dikkat çekerek örgütün dışında kalan insanların faydaları işletmenin sağladığı sonuç şeklinde değerlendirmeye alınmaktadır (Lane, 2000:61). Bu etkinlik ölçüm modelinde çıktılar ile sonuçların birbirlerinden ayrıldığı unutulmamaktadır. Kurum sonuçları dış faktörlerin etkisi ile oluşurken, çıktılar ise bir takım girdinin işlenerek elde edilmesi sonucu oluşmaktadır (Kubalı, 1999:39).

2.2. KİŞİSEL PERFORMANS

Kişisel performans kavramı, işletmede çalışanlar, görevlerini yaparken göstermiş oldukları bütün enerjileri ve konsantrasyonu sonucunda amaçlarını başarma seviyesidir. Örgütte çalışanların, performanslarının yüksek olması için kişinin özelliklere, kabiliyetlere, değerlere ve inançlı bir yapıya sahip olması gerekir (Morillo, 1990:270).

Dolayısıyla kişisel performans, her türlü değişmelere ve etkilere kapalı olmayan nitelikli bir yapı barındırır. Örgütlerdeki yönetici kesimlerin, bütün çalışanların performanslarını ölçmesi, çıkan sonuçları değerlendirmesi ve performansı düşük olanları geliştirerek istenilen seviyeye getirmeleri gerekir. Kurumlardaki yönetici ve grup liderleri, iş görenlerin işleri konusunda tatmin olmalarına değer verirlerse, çalışanların, işlerini yaparken kuruma olan güvenlerinin ve görevlerine sıkı bir şekilde sarılacakları için performanslarının artmasını sağlayacaklardır.

Örgüt yöneticileri, kurumda çalışanların değerlerine sahip çıkmazlar ve onları kurumun bir parçası olarak görmezlerse, işletmeler amaçlarına ulaşmakta zorluk yaşayacağı gibi küstürülmüş ve sorunlu personelle baş etmekle uğraşacaktır (Barutçugil, 2004:391).

Kişisel performans kavramı, işletmenin planlı hedeflerine varabilmesi için kişinin sahip olduğu olgunluk derecesidir. Kişinin sahip olduğu olgunluk seviyesi, sadece işletmedeki işleri kapsamamakla birlikte, işlerle bağlantısı olmayan davranışlar ve görevi de kapsamaktadır. Olgunluk, çalışanın örgüt hedeflerine ulaşma seviyesidir (McGrath, 1995:251). Kişisel performansın oluşmasını sağlayan üç temel kavram vardır (Paşa, 2007:84):

- Konsantrasyon: İş görenler, iş yerinde neleri yapıp neleri yapmayacağını bilmesi gerekir.
- Olgunluk : İş görenler, görevlerini yapacak yetenekte olmalıdır.
- Adanmışlık : İş görenler, kurumdaki işlere kendini vermelidir.

Çalışanların, performansları en üst seviyede olması için bu temel üç kavram bireyde bulunması gerekir, kurum yöneticileri de bu faktörlerin hangilerinin, hangi sürede, ne kadar miktarda olduğunu belirlemek için çalışırlar. Değişik durum ve zamanlarda konsantrasyon, olgunluk ve adanmışlık kavramlarında değişiklikler meydana gelebilecektir (Fitz vd., 2001:104). Aşağıda bu kavramlar açıklanmıştır.

2.2.1.Konsantrasyon

Örgütte, kişisel performansın artmasının gerçekleşmesi için ilk önce çalışanların kurumda konsantrasyonunun sağlanması gerekir. Değişen çevresel koşullar altında çalışanların görevlerini yerine getirirken gerek performanslarının gerekse başarılarının gerçekleşmesinde şans faktörü etkili değildir. İş görenin, olması gereken mekanda ve zamanında bulunması veya birlikte çalışacağı kişilerle tanışması amaçlarını başaracağı anlamına gelmez. Kişinin amaçlarını başarması için bu faktörlerin illaki katkısı olacaktır. Fakat bu faktörlerin yanında kişi yaptığı işe bütün dikkatini de vermesi gerekir. Böylece örgütte çalışanlar, işlerine konsantre olarak hem yaptıkları işlerinde minimum hata yaparlar ve bu hatalarında farkına vararak tecrübe elde ederler, bunun sonucunda kişinin performansı artarak işine yansır, çalışanın performansının artması

kurumun performansına yansiyacağından böylelikle kurumda amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşacaktır (Paşa, 2007:86).

2.2.2.Olgunluk

Örgütte çalışanların, performanslarının artmasını sağlayan faktörlerden bir diğeri ise kişinin olgunluk derecesidir. Kişiler, hem işyerinde hem de özel yaşantısında olgun bir yapıya sahip olabilmesi için davranış usullerini, yeteneklerini, becerilerini ve bilgilerini artırması ve geliştirmesi gerekmektedir. Kişinin yetenekleri anadan doğma gelmekte, fakat becerileri ise tecrübeler sonucu gelişmektedir. Diğer bir ifadeyle olgunluk, kişinin yetkinliği, kişiliği, yeteneği, ilgisi ve motivasyonu gibi nitelikleri kapsayan ve takip edilebilen hareketlerin toplamıdır. İş görenlerin örgüt, bölüm ve bireysel olarak sonuçlara ulaşabilmek için kurumun değerleri ve inançları ile adaptasyon sağlayarak, bilgilerini ve becerilerini geliştirerek yeni davranışlarda bulunmalarına olgunluk denmektedir (Paşa, 2007:87-88).

2.2.3.Adanmışlık

Adanmışlık, iş görenin çalıştığı kurumla özdeşleşmesi ve kurumun planlı hedeflerini gerçekleştirmeyi başarabilmek için kişinin hedeflerinin kurumun hedefleri ile adaptasyon sağlaması ve çalıştığı kuruma yıllarca hizmet etmek istemesidir. Örgütlerde çalışanların, üst yönetimden alt kademelere doğru bütün iş görenlerin kuruma sadakat ve güven duymaları oldukça önemlidir.

Çünkü bir örgüt, iş görenlerine güven vermedikçe yani çalışanlara, kurumun bir parçası oldukları hissettirilmezse onları kurumda tutmak zorlaşır ve kurumun performansında azalma meydana gelir. Bağlı olmak, bir kişinin başka birisiyle arasındaki ilişkiyi sürdürmesi ve bu ilişkinin sürekliliğini sağlamak için gösterdiği çabadır. Bir örgüte bağlı olmak ise, çalışanın kurumun değer ve amaçlarını benimsemesi, bu konuda kendini kuruma ait hissetmesi ve kurumla karşılıklı menfaat gütmeye bir ortamdır. Bağlı olmak ya da güven duymak hiçbir şekil ve şartta bir çalışanın, başka birine bağlıta bulunabileceği bir nitelik olamaz, bu nitelikler sadece kişinin kazanması ile gerçekleşir (Doğan, 2005:318). Dolayısıyla kişinin performansını en üst seviyeye çıkarabilmesi için çalışanlarda bu üç faktörün bir arada bulunması gerekmektedir (Büte, 2011).

2.3.KİŞİSEL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performans kavramı, iş görenlerin kurumun belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için işleri veya görevleri yaparken gösterdikleri enerjidir (Redhouse Sözlüğü). Buna sanat alanında örnek verilecek olursa, bir ses sanatçısının sahip olduğu enstrümanla müziğini etkili bir şekilde okuması veya bir sinema sanatçısı filmlerde başrol oynayarak izleyenleri etkilemesi şeklinde kişilerin performanslarını sergilemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans kavramının, sanatla ilgili bir yanının bulunması kişilerin sergilediği hareketlerin basit olmadığını göstermesi, kişilerin bu kabiliyetlerini sergilerken, bu konuda yeterli bilgiye sahip, ciddi, yetenekli ve seyircileri etkileyen bir sistemi içermektedir. Bu sebeple bir organizasyonun yönetim kademesinin de sanatla ilgili bir yanının olduğundan bahsedilebilir. Bir örgütte yönetim, “daha önce planlanan veya yeniden gözden geçirilerek oluşturulan hedeflere varabilmek için ileriye yönelik planların yapılması, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki ve değerlendirmeye yönelik yaklaşımın işlevlerini uygulamayı başarma sistemidir” (Akdemir, 2004:140). Yönetim, tanımının içeriğinde bulunan kavramların örgütlerde uygulanmayı başarması için sanatla ilgili bir yapısını ortaya koymaktadır. Yönetim kavramının, bütün faaliyetleri sanatla ilgili olması sebebiyle önem verilmesi gerekir ve bu nedenle kurumun performansının en üst seviyeye çıkabilmesi veya artarak yükselmesi de bu düşünce yapısı ile gerçekleşmektedir (Özmutaf, 2007).

Örgüt olarak amaçları başarmanın sembolü olan performansın yükselmesi kendi kendine oluşan bir sistemin parçası olamaz. Bu sebeple performans, kurumun stratejisi ile ilgili öneme sahip bir kavram şeklinde değerlendirilip ona göre yönetilmelidir. Çalışanların yönetilmesi için geliştirilen, sistemli çalışan, organizasyonlardaki iş görenlerin bütün enerjilerinin en üst seviyeye çıkarılmasını sağlayan ve kurumun amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasını gerçekleştiren süreç performans yönetimi denmektedir (Hume, 1998:35). Bütün bunların sonucunda bir örgütte performansın yönetilmesi bakımından iki önemli faktörden bahsetmek gerekmektedir. İlk faktör, organizasyonun büyüklüğüne göre değişen örgütsel performans, bir diğeri ise kişisel performanstır (Barutçugil, 2002:47). Bir başka anlayışla, örgütlerdeki performansların yükselmesi veya azalması, hem örgüt boyutunda, hem de kişisel düzeyde değerlendirmeye alınması gerekmektedir.

Öğrenen örgütlerde çalışanlar, ekip çalışmasına dahil olarak kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli katkılar sağlamaktadırlar. Kurumun stratejik amaçlarını gerçekleştirmesinde grup çalışanlarının performansları da oldukça önemlidir. Fakat grup çalışanlarının göstermiş olduğu üstün performans, kişilerin sahip olduğu performansın bir sonucudur. Bir organizasyonun hedeflediği amaçlarını gerçekleştirmesi için göstermiş olduğu performans, çalışanların en alt kademesinden yani bireylerden başlayarak, grup çalışmalarına, grup performansında meydana gelen değişimlerin de kurumun bütününe yansıdığı bir kavramı ifade etmektedir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların, karşılaştıkları olayların çeşitlerine göre performanslarını etkileyecek üç faktörün olduğu söylenebilir. Bu faktörler, yöneticiler, kişisel ve diğer faktörlerdir.

2.3.1.Yöneticiler İle İlgili Faktörler

Örgütlerdeki yönetim kademesinin sahip oldukları anlayış şekillerinin kurumda yarattığı hava, çalışanların performanslarına da yansımaktadır. Başka bir ifadeyle ölçülü ve modern yönetim sistemi kurumda faaliyet göstermiyorsa, alt kademedен üst kademeye kadar bütün çalışanların, performanslarını arttırmalarına yönelik gayretleri bir anlama gelmeyecektir. Bu sebeple, örgütlerde yer alan ve en yukarıda bulunan yönetici kesimlerinden başlayarak en alt kademeye kadar bütün bölümlerin canlandırılması ve hayata geçirilmesi gerekir (Özmutaf, 2007).

Böylece kurumdaki yönetimle ilgili faktörler olarak görevlerin ve amaçların oluşturulması, liderlik, stratejinin planlanması, katılımın sağlanması, iletişimin ve motivasyonun olması, stresin yönetilmesi, performansın değerlendirilmesi şeklinde gösterilebilir. Dünyada bulunan bütün canlıların veya cansız varlıkların fakında olsunlar ya da olmasınlar muhakkak bunların bir görevleri bulunmaktadır. Görevlerini gerçekleştiren bütün varlıklar zamanla kaybolup gideceklerdir. Bu olay gerçek anlamda organizasyonlar veya işletmeler içinde geçerlidir. Fakat düşünmeyi bilen varlıklar veya yaratıcılığa sahip insan topluluğunun meydana getirdiği, onların sayesinde oluşan, gelişerek büyüyen veya ortadan kaybolan kurumlar için akla uygun bir durumu kapsamaktadır.

Örgütlerde yönetici kesimi, kendi görevlerini hem tanımlayarak hem de var olma sebeplerini sorgulayarak meydana gelmektedir. Ayrıca organizasyonların görevlerini belirleyerek çevresel koşulların etkisi ile değişimlere ayak uydurarak ileride

amaçlarına ulaşmayı başarma isteği de bu değerlendirmeyi kapsamaktadır. Bir kurumda verilen görevlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi ve amaçlara ulaşılabilmesi, ancak stratejik teknik yöntemlerle ve uyumlu stratejinin oluşturulmasıyla sağlanabilecektir. Şayet, bir örgütün herhangi bir kademesinde çalışanlar, kurumun görevlerini ve planlı amaçlarını ileri derecede benimserlerse meydana gelecek stratejik planlarda istenilen standartları sağlayacaktır. Bu nedenle organizasyonun ileriye dönük olarak planladığı stratejik görevleri, amaçları ve bütün faaliyetlerinin yükseliş göstererek en üst seviyeye çıkması, iş görenlerin göstermiş olduğu kişisel performansa bağlıdır.

Bunu sağlamanın en basit yöntemi ise, örgütün sahip olduğu bütün çalışanlarının, görevlerin, amaçların yani kurumun bütün faaliyetlerini de içine katarak çalışanların seviyelerine göre kişisel düşünce ve hareketlerini katacak bir organizasyon havasını oluşturmaktan geçer (Koçel, 2003:128-134). Bir yandan da kurumda katılım sağlamayı başarmanın en önemli özelliği çalışanlar arasında. Örgütlerde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve etkili iletişim kurum içerisinde çalışanların birbirlerini korumalarını ve birbirlerine güven duymalarını etkili kılmaktadır. Bunun sayesinde kurum yöneticileri ve en alt kademedeki çalışanlar, başka örgütlerin veya takım çalışanlarının elde ettiği bilgilere kendileri de kolaylıkla erişebilirler (Plunkett ve Fournier, 1991:273).

Etkili iletişimin olduğu ortamın herhangi bir aşamasında oluşan olumsuz olaylar performansın da negatif yönde seyrini değiştirecektir. Başka bir ifadeyle performans düzeyi zayıf olan bir kişinin iletişim kurması da zayıf olurken, bunun sonucunda grup performansı da olumsuz etkilenecek ve o da örgütün performansını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bundan dolayı etkili ve kalıcı iletişimin bütünüyle yöneticiler ve iş görenlerce devamlı olarak güncelliğini koruması gereklidir (Özmutaf, 2007).

Bir örgütte performansı etkileyen başka bir faktörde kişinin iş hayatında yaşamış olduğu stres'dir. Stres kavramı, çevredeki tehditlerin kişiler tarafından algılanması ile kendisinin verdiği ruhsal ve fiziksel tepkidir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998:534). Yerkes ve Dadson'un 1908 yılında yaptıkları bilimsel çalışmalar sonucunda stres, belli bir seviyeye kadar kişinin performansını pozitif yönde

ilerlemesini sağlarken, bir noktadan itibaren de negatif yönde düşmesini sağlamaktadır. Örgütte, çalışanların üzerine aşırı stres bindiği zaman kişinin sahip olduğu belli bir kopma sınırından itibaren dikkatinin dağılmasına neden olacak, yeteneği, yargılaması ve kararları alıp-vermesi gibi zihni düşünce yapısı olumsuz etkilenecektir. Bu sebepten ötürü, kurumlarda stres iyi yönetilirse çalışanların, dolayısıyla örgütün performansının pozitif yönde artmasına neden olacaktır (Işıkhana, 2004:62-63).

2.3.2.Kişilerden Kaynaklanan Faktörler

Çalışanların performansını etkileyen diğer bir faktör ise kişilerin sahip olduğu kendilerine has özelliklerinin ve durumlarının sebep olduğu faktörlerdir. Kişisel performansı etkileyen faktörler, kişinin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, kültür yapısı, iş alanı ve aldığı maaş miktarı şeklinde sıralanabilir (Özmutaf, 2007).

İşletmelerde çalışanların, yaşlarının çok genç veya ileri yaşıta olması kişilerin performanslarını etkileyen etmenlerdir. Bu nedenle, yaşı genç olan kişiler, ilerlemiş yaştaki çalışanlara göre işleri yaparken daha aktif hareket ederler ve çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilirler. Fakat yönetici olarak göreve yeni gelen yaşı genç kişilerde karar verme ve deneyim konusunda yeterince bilgiye sahip olmadıkları görülebilir.

Bir yandan da kendini geliştirme gayreti gösteren ve çalışmayı seven genç yaştaki kişilerde, yönetimin uyguladığı baskıcı tavırlarından dolayı ilerleme kat edemedikleri bilinmektedir (Akdemir, 1994:28). Çalışma hayatında, cinsiyetinde oldukça önemli bir yanı olduğu dikkat çekmektedir. Erkeğin, dünya yaşantısındaki güçlü ve üstün yapısı onları çalışma yaşantısında da işlerin üstesinden kolaylıkla gelmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bazı kültürel yapılarda bayanlara fazla görev yüklenmesi, özellikle çocuğu olan bayanların karşı cinslerine göre sürekli çocukları ile uğraşmaları, onları çalışma yaşantısına uyum sağlama konusunda zorluk çekmelerine neden olmaktadır (Öğüt, 2006:58). Özellikle bayanlar, yapıları gereği duygusal olarak her şeyden kolay etkilendiklerinden, stresli ortamlardan çok etkilenirler ve bunun etkisini kolay kolay üzerlerinden atamazlar. Bayanların, iş yeri yaşantısında performanslarını olumsuz yönde etkileyen bir diğer etken ise kurumda karşı cinsleri tarafından uygulanan cinsel istismardır (Tutar, 2004:77-78).

Anlatılan faktörlerin hepsi kişilerin psikolojilerinin bozulmasına neden olan ve bunun sonucunda performanslarını olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir. Diğer bir faktör olan medeni durum ise, evlilik hayatı güzel ve mutlu giden kişilerin mutluluğu işine de yansıtacağından performansının yükselmesine yol açarken, aile yaşantısı kötü ve mutsuzlukla devam eden kişilerin iş yerindeki performansları da kötüye gidecektir.

Kişilerin, iş yerinde çok çabuk yükselebilmeleri için eğitim kapasitelerinin de artması gerekir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kişilerin, yönetim kademesine doğru ilerleme olasılıkları da artacağı için alacakları sorumluluk, misyon ve risklerde artacaktır, böylece kişiler, stresli olacaklarından her geçen gün bedensel ve ruhsal olarak yıpranma seviyeleri de artarak devam edecektir. Fakat eğitim seviyesi ileri derecede olan kişilerin, kurumda oluşan sorunları zamanında giderme yeteneklerinin gelişmiş olduğu unutulmamalıdır (Işıkhan, 2004:80-81).

İşletmelerin kültür yapısını genelde kurumu kuranlar oluşturur. Kurumlarda oluşturulan kurum kültürü, bütün çalışanları da içine alarak her kesime hitap etmiyorsa, işletme ile çalışanlar arasındaki kültür farklılığı, iş görenlerin performanslarının düşmesine neden olabilecektir.

Çalışanlar, sahip oldukları kültür yapılarını görmezlikten gelirse, kurum kültürü ile kendi kültürünün arasında kalacak, böylece işlerini istemeyerek yapacaklarından dolayı bu durumda performanslarının düşmesine neden olacaktır. Böyle bir ortamın oluşmaması için kurum yöneticileri, çalışanların da görüşlerine ve düşüncelerine başvurarak bu tür problemlerin yaşanmasını engelleyebilirler, böylece iş görenlerin kuruma olan aidiyet duygusu artacak ve işleri severek ve isteyerek yapacaklar, bu da performanslarını pozitif yönde artmasını sağlayacaktır (Kaliprasad, 2006:27). Öğrenmeyi başarmış örgütler, bütün çalışanlara yaptıkları emeklerinin karşılığını fazlasıyla vermesi, ayrıca önemli günlerini hatırlayarak maddi ve manevi olarak yanlarında olunması halinde iş görenler, kurumlarına güven duyarlar ve görevlerini istekli ve etkili bir şekilde icra ederler bu da performanslarına olumlu yönde yansıtacaktır. Eğer çalışan kişiler, yaptıkları işlerin karşılığını yeterince az buluyorlarsa, verilen görevleri isteksiz ve yavaşlatarak yapacaklar, böylece bu durumda performanslarını negatif yönde etkileyecektir (Eren, 1993:150; Yalçın, 1994:170; Gürüz, 1999:93).

2.3.3.Diğer Faktörler

Kurumun değişen çevresel koşullara ayak uydurması için yenilenen teknolojiyi kuruma entegre edilmesi sonucu çalışanın, yeni sistemlere adaptasyon sağlayamaması, yalnız kendine özgü alanlarda çalışmış olması, maddi ve manevi olarak yaptığı için karşılığını alamaması, zor zamanlarda kaldırılamayacak derecede oluşan yükler, çalıştığı kurumun evine olan mesafesi ve uyuşturucu kullanımı gibi faktörler iş görenlerin performanslarını negatif yönde etkilenmesine yol açar (Barutçugil, 2002a: 95-95; Barutçugil, 2002b:261-263; Tokat, 2003:373; Barutçugil, 2004:90-91).

2.4.ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bu bölümde örgütsel performansın tanımı, boyutları ve öğrenen örgüt ile arasındaki ilişki anlatılacaktır.

2.4.1. Örgütsel Performansın Tanımı

Örgütlerin stratejik amacı, yer aldığı sanayi alanında mücadele etmesi, mücadeleyi kazanması ve bunu devam ettirmesi için kullandığı araç-gereçler ile kat edeceği güzergahın belirlenmesi, uygulamaya konması, değerlendirmeye alınması ve bunlarla ilgili kararları verme zamanlarının toplamı şeklinde ifade edilmektedir (Porter, 1991:95). Buradan çıkan sonuç üzerine örgütlerin performansı, yani örgütlerin amaçlarına ulaşılması ile ilgili kar elde etme, satışların ve pazardaki paylarında büyüme sağlama, böylece işletmenin, planlı stratejiye sahip hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olduğunu göstermektedir (Hult vd., 2004:430-431; Eren vd., 2013:4877). Organizasyonlar, hem ürün hem de hizmet alanında faaliyet gösterebilirler dahi örgütün planlı hedeflerinin asıl amacı, üretimin başından sonuna kadar gerçekleşen bütün faaliyetlerde çalışanların gösterdiği performans artışıdır. Mesela, kurumların çok sayıda hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için birçok teknik kurallar veya yöntemler oluşturabilir. Fakat bu yöntemlerin hepsi genel anlamda, asıl amaç örgütün performansını ilgilendirir (Eren ve Kaplan, 2014).

Katau ve Budhwar (2006:1226) “İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve Performans” adlı makalesinde örgütsel performans kavramının, birçok bilim insanı tarafından tanımlandığını belirtmiş olup bu tanımlar aşağıda belirtilmiştir:

- Dyer ve Reeves'e (1995) göre örgütsel performans, hedeflere ulaşmada etkili olma şeklinde örgütün planlı amaçlarını bir çatı altında toplamayı,
- Rogers ve Wright'a (1998) göre, etkin olma şeklinde hedeflerin bütünleştirilmesi için çok az girdilerin kullanılması,
- Philips'e (1996) göre, kendini geliştirerek, ileride gelecek avantajları ve çözülebilecek konuları birleştirerek kurumun kapasitesini arttırma,
- Delenay ve Huselid'e (1996) göre, bütün çalışanların ve diğer hissedarların memnun kalmalarını sağlama,
- Guest'e (2001) göre, ürünlerde ve üretilmesi aşamasında yenilikler yapma,
- Rishardson ve Thompson'a (1999) göre, ürün ve hizmet üretimini en az maliyetle çok yüksek kalitede ürünler ve hizmetlerin miktarını arttırma şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütün performansı, organizasyonun hedeflediği amaçlarına hangi oranda ulaştığını görebilmek için değerlendirilmekte (Bakoğlu, 2001:39) ve bununla birlikte kuruma, problemlerinin sebeplerini, başarılarının ya da başarısızlıkların temelinde meydana gelen olayların tespit edilmesini sağlar (Hayes vd., 1995:153). Bugünkü çevresel şartlarda organizasyonlar, geçmişte yaşamış oldukları aktivitelerini değerlendirerek, gelecek yıllardaki stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek ve bu konularda karar verebilmek için performansların ölçümünü yaparak kendilerine yol çizerler. Yakın zamanlarda iş dünyasında meydana gelen çekişmede artış ve veri teknolojisindeki güncellemeler, kurumları karışık durumlara sokmakta, kurumların performanslarının ölçülmesinde yalnız finans değerlerinin ölçülmesi yeterli bilgiyi vermeyecektir. Bu anlamda performansın ölçüt değerleri, nicel (finansal) performans ve nitel (finansal olmayan) performans olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Eren vd., 2010:3107). Yüksek kalite, verimin yüksek olması, müşterilerin memnuniyeti, üretimi değerli kılma, etkin teknoloji, güncel ürünler üretme, kaliteli iş ortamı, yüksek pazar payı ve sosyal sorumluluk gibi değerler finansal olmayan (nitel) performansı ifade ederken; Kar elde etme, senet, üretimin çokluğu, maliyet ve hisse değerleri gibi kavramlar ise finansal (nicel) performans olarak kullanılmaktadır (Eren ve Kaplan, 2014).

2.4.2. Örgütsel Performansın Boyutları

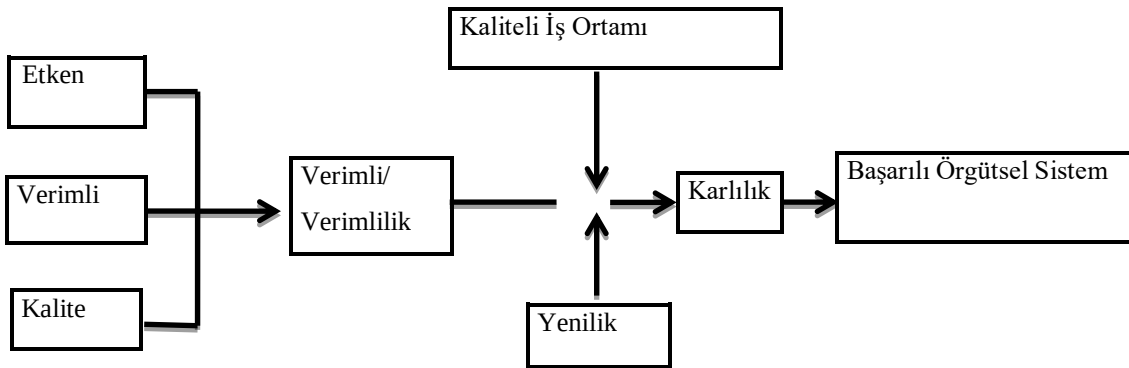
Avrupa da 18. ve 19. yüzyıllarda meydana gelen endüstri devriminden başlayıp günümüze kadar süregelen, performansın boyutları olarak kar elde etme ve maliyet kavramları kullanılmaktaydı. Performans boyutlarına, bilim insanları tarafından daha sonraları zamanla başka ilaveler de eklenmiş olup bunlar verimli olma, kar elde etme ve maliyeti en aza indirme gibi kavramlardır (Akal, 2000:15). Yönetimle ilgilenen Drucker da performansın sadece etkin olma ve verimli olma kavramlarından oluştuğunu ileri sürmüştür (Bartol ve Martin, 1991:20). Bundan sonraki aşamalarda bu kavramlara ilave olarak kaliteli iş ortamı, kaliteli olma, yenilikler ve girdilerden fayda sağlama gibi güncel kavramlar gelmiş olup performansın derinlemesine inilerek önemine vurgu yapılmıştır (Mistepe, 1998:17). Bugünkü koşullarda ise, bütün bu kavramlara ilaveten güncel boyutlar eklenmiş olup bunlar, iş görenlerin ve pazarların hareketi, ürünlerin pazar payları ve sosyal sorumluluktur (Akal, 2000:15). Genel olarak örgütlerin temelinde kullanılan ve herkes tarafından kabullenilen performansın boyutları yedi çeşitte anlatılmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Akal, 2000:15).

- Etkin olma,
- Girdilerden fayda sağlama,
- Verimli olma,
- Kaliteli olma,
- Yeniliğe sahip olma,
- Kaliteli iş ortamı,
- Kar elde etme.

Yukarıdaki performans boyutlarının dışında bilim insanları tarafından açıklanan performans kavramlarına ek olarak iş görenlerin ve pazarların hareketi, ürünlerin pazar payları ve sosyal sorumluluk yer almaktadır. Bu kavramlardan en fazla öneme sahip olanı ise, sosyal sorumluluk ve ürünlerin pazar paylarıdır (Karaman, 2009).

Öğrenen örgütler sürekli olarak “yaşamını devam ettirebilmek” için yukarıda bahsedilen performansın boyutunu oluşturan ve bu yedi boyuta olan alışkanlığını sürdürmelidir. Bu boyutların kendi aralarındaki bağlantıları aşağıdaki şekil 2.1’de gösterilmektedir.

Şekil 2.1: Örgütsel Performans Boyutları



Kaynak: Sink, 1993:64

Performansın yedi çeşit boyutu ve bunlara ait göstergeleri ile ilgili örnekler aşağıda anlatılmaktadır.

- **Ürünlerin ve Hizmetlerin Etkin Olması:** Satışı gerçekleştiren iş görenlerin sattığı ürünün yüzde oranı, müşteri gözünde kurumun saygınlığı, ürünlerin veya bölgelere göre müşterilerin devirleri, planlı ve gerçekleşmiş projeler, zamanında müşterilere ulaşan malların yüzde oranı, pazarların hareketleri ve payları.
- **Girdilerden Fayda Sağlama:** Üretimin gerçekleşmesi için planlamaya alınan malzemelerin eksilme yüzde oranı, yüksek veya düşük hedeflerin seviyeleri, stoklama işleri ile ilgili bilgiler, bozulmuş mallar veya israf, makinelerin arıza yapması, ortalama üretimin gerçekleşme zamanı, stoklama hızları.
- **Kaliteli Olma:** Satın alınan malların veya malzemelerin iptal edilme oranı, üretimin iptal edilme oranları, baştan üretim ve yeniden düzenleme oranı, garanti altına alınmış masraflar.
- **Verimli Olma:** Çalışanlardan kişi başına sattıkları oran, iş görenlerin sahip olduğu üretimin oranı, enerjinin verimliliği.
- **Kaliteli İş Ortamı:** Çalışanların düzenli olarak işe gelmesi, işçilerin işe giriş-çıkış oranları, çalışanlar ile kurum sahibi arasındaki uyumsuzlukların oranı ve kurumda meydana gelen iş kazası oranı.
- **Yeniliğe Sahip Olma:** İşletmede, üretimde kullanılan yeni yöntemlerin oranı, güncel teknolojik gelişmeler sonucunda zamandan ve maliyetten tasarruf elde edilmesi, güncel ürünlerin oranı.

- **Kar Elde Etme:** Kurumun hedeflediği bütçeleri aşan sapma oranları, bütçeye göre planlanan satışların gerçekleşmesi, yapılan yatırımların getiri oranı, satışlardan elde edilen kar, iş gören başına kar ve borç miktarının sahip olunan bütün varlıklara oranı (Akçakaya, 2012:171).

2.4.3. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Performans

İnsanları güncel çalışmalar yapmalarını sağlayarak güncel bilgilere ulaşmalarını ve bunları paylaşarak, sürekli istekli ve arzulu gayret gösterdikleri davranış değişikliği sistemine öğrenme denmektedir (Liu vd., 2002:368).

Başka bir tanıma göre öğrenme kavramı, hedeflenen sonuca varabilmek için hareketlerin ve tavırların değişmesi ile güncel bilgiler ve sezme yetisi oluşturma sistemidir (Aydınlı, 2005:82). Argyris'e (1991:101) göre, zihinsel yapı ile davranışın birbirine uyumunu sağlayan öğrenme, sadece güncel bilgilerin değişik bir yapıya dönüşmesi esnasında oluşmaktadır.

Öğrenme süreci, bireysel, takım ve örgüt seviyesinde gerçekleşmektedir. Bireyin, iç ve dış çevrede oluşan güncel ya da geçmişteki bilgiye erişmesi, bu bilgilerden yola çıkarak bunları algılaması, yorumlama yapması, tecrübe kazanması ve ulaşmayı başardığı sonuçlarla meydana gelen davranış değişikliği bireysel seviyede; bireysel seviyede öğrenen çalışanların, öğrendiği bilgileri ve davranışları takımın içerisine yayarak hep beraber yorum yapmaları takım seviyesinde; takım seviyesinde varılan görüş birliği ve sahip olunan değerleri, örgütün bütünü içinde varsayılan prosedürler, yöntemler, eylem şekilleri ve arzu edenin kolaylıkla varabileceği bir çatı altında birleşmesi ise örgüt seviyesinde öğrenme şeklinde tanımlanır (Koçel, 2005:435).

Organizasyonlarda, bireysel seviyede başlayarak, takım ve örgüt seviyesinde öğrenerek süregelen ve kurum olarak öğrenme ile sonuca varılan sistemsel sürece öğrenen örgüt denmektedir. Öğrenen örgüt kavramı; “bilgilerin yaratılması, elde edilmesi, paylaşılması ve bu bilgilerin veya güncel düşüncelerin değişiminin sağlanmasında kullanılan” sistemsel süreçtir (Atak ve Atik, 2007:64) ve diğer bir ifade şekliyle, organizasyonların sahip oldukları problemlerini çözüme kavuşturma, güncel düşünceler yaratarak kurumun kapasitesini arttırmak ve gelecek yıllardaki planlarını gerçekleştirmelerini sağlayan bir kabiliyettir (Chen vd., 2003:74). Organizasyonlarda

öğrenmeye olan gereksinim, kurumları öğrenmeye odaklanmayı gerekli kılmıştır. Öğrenen örgütlerin, öğrenme kabiliyetlerini geliştirmelerini sağlayan öğrenmeye odaklanma kavramı, bilgileri oluşturup dağıtılmasını ve kullanılması becerilerini anlatan organizasyonların sahip olduğu değerlerin toplamı şeklinde anlatılmaktadır (Hult vd., 2001:179). Bununla birlikte öğrenmeye odaklanma, sahip olunan inançlar ve faaliyetlerin örgütsel performansı maksimum seviyeye ulaştırma kabiliyetini sorgulayan dereceyi belirtir (Chul, 2013:56).

Günümüz iş dünyasında, teknolojinin hızla ilerlemesi sonucu eski bilgilerde oluşan değişimler ve gelişmeler de takip edildiğinde öğrenmeye odaklanma, organizasyonların pazar paylarındaki ve diğer kurumların uygulamalarındaki değişimlerle ilişkili olarak bilgileri toplamayı, toplanan bilgileri hangi şekilde yorumlayıp yerine getireceğini etkiler (Hurley ve Hult, 1998:45). Bu anlamda, öğrenmeye odaklı olmak, örgütlere ileri seviyede esnek ve uyumlu olma yeteneği kazandırdığından bu sebeple kurumların stratejik bilgilere, düşüncelere, ürün veya hizmetlere hızlıca adaptasyon göstermesine katkıda bulunmaktadır (Hurley ve Hult, 1998:43-44). Bu nedenlerden ötürü öğrenmeye odaklanma, çevresel koşullara ve pazar paylarına konsantrasyon sağlamanın da yanında kurum çalışanlarının cesaretli olmasını, yüksek derece de öğrenme ortamının yaratılmasını sağlayarak, çalışanların öğrenmesini dolayısıyla örgütlerin öğrenmesine neden olur, böylece bu öğrenme sonucunda kurumların performansları da pozitif yönde artış gösterir (Baker ve Sinkula, 1999:412).

Öğrenmeye odaklanma, organizasyonların sahip olduğu inançlar ve faaliyetlerin örgütsel performansı, maksimum seviyeye ulaştırmasını başarıp başaramadığı ile ilgili bir kavramdır (Chul 2013:56). Geçmiş dönemlerde yapılan bilimsel çalışmalarda örgüt olarak öğrenmeye odaklanmanın, örgütsel performansın pozitif yönde artmasına neden olduğu ortaya konmuştur (Calantone vd., 2002; Chaveerug ve Ussahawanitchakit, 2008; Chiou ve Chen, 2012; Chul, 2013; Hakala, 2013; Jiang ve Li, 2008; Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Lin vd., 2008; Peltier vd., 2013; Suliyanto ve Rahab, 2012).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ EVLİYA ÇELEBİ EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR UYGULAMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Yapılan bilimsel çalışmanın uygulama bölümünde ise çalışmanın amacı, modeli ve hipotezleri ile ilgili bilgiler verilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bugünkü koşullarda öğrenme kavramı, insanlar için olduğu kadar işletmeler açısından da hayati önem taşıyan kavramlardan birisi haline gelmiştir. İşletmelerin küresel rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmeleri ve etkinliklerini sürdürebilmeleri için sürekli olarak kendilerini yenileyebilmeleri ve bunun içinde örgütsel olarak öğrenebilmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Öğrenen örgütler, kendilerini sürekli yenileyebilen, çevresi ile etkileşim içerisinde olan, çevresini araştıran, kendi gücü ve yeteneklerinin farkında olabilen örgütlerdir. Öğrenen organizasyon konusunda başarılı olan işletmelerin örgütsel performanslarına değer katacağı ve hem nitel hem de nicel anlamda performanslarını arttıracakları düşünülebilir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada Peter Senge'nin ileri sürdüğü öğrenen örgüt modelini oluşturan beş temel disiplinin diğer bir ifade ile öğrenen örgütün alt boyutlarının (kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi) örgütsel nitel performans üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Yapılan bilimsel çalışmanın, araştırma kısmında test edilecek hipotezler aşağıda belirtilmiştir. Araştırma için toplam 35 adet hipotez ileri sürülmüştür. Analizler sonucunda sıfır hipotezleri (H_0) reddedildiğinde kabul edilecek alternatif hipotezler, sıfır hipotezinin tersi oldukları için H_0 hipotezleri ayrıca belirtilmemiştir. Araştırmada iki farklı amaç için hipotezler kurulmuştur. 30 adet hipotez, öğrenen örgüt boyutlarının hastane çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla ileri sürülen hipotezler olup, bu hipotezlerin test edilmesinde iki bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırmalar testi gibi istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1b: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2: “Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2b: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3b: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4b: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5b: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6b: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

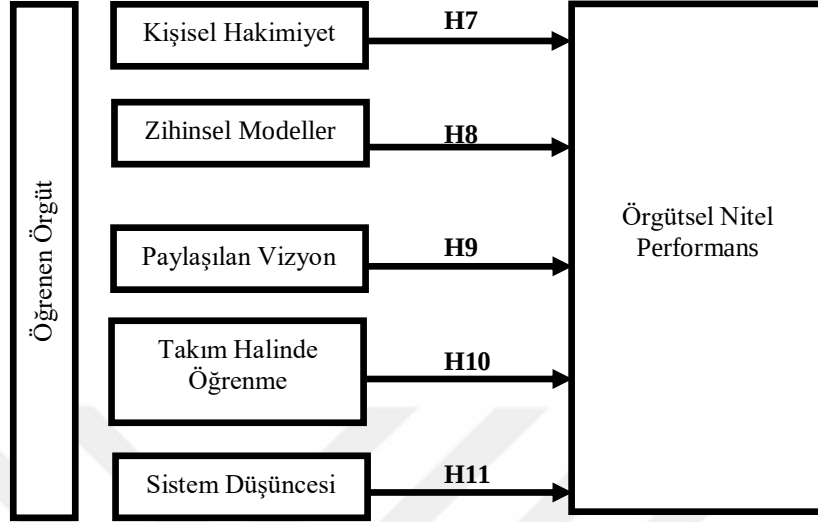
H6d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

İkinci olarak, öğrenen örgüt boyutlarının örgütsel nitel performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla bir model ileri sürülmüş ve bu modeli test etmek amacı ile 5 adet hipotez oluşturulmuş, bu hipotezlerin test edilmesinde ise regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. İleri sürülen model ve hipotezler ise şekil 3.1’de gösterilen

modeldir.

Şekil 3.1: Öğrenen Örgüt Alt Boyutları ile Örgütsel Nitel Performans Arasındaki İlişki



H7: “ Öğrenen örgütün kişisel hakimiyet alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.”

H8: “ Öğrenen örgütün zihinsel modeller alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.”

H9: “ Öğrenen örgütün paylaşılan vizyon alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.”

H10: “Öğrenen örgütün takım halinde öğrenme alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.”

H11: “ Öğrenen örgütün sistem düşüncesi alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.”

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Araştırma sürecinde kuramsal ve ampirik olmak üzere iki ayrı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmadaki kuramsal alt yapı, yerli ve yabancı literatürün taranması ile oluşturulmuş, bu teorik temel üzerine oturan araştırma modelinin test edilmesi için gereksinim duyulan birincil veriler, ampirik bir araştırma yöntemi olan anket uygulamasıyla toplanmıştır. Araştırma kapsamına Dumlupınar Üniversitesi Evliya

Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan personel dahil edilmiş, elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı analizlerin yanı sıra, modeldeki değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarabilmek amacıyla hipotez testleri kullanılmış, hipotezler korelasyon ve çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın temel amacı öğrenen örgütün, örgütsel nitel performans üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi olan bu çalışmada ana hedef Peter SENGE'nin ileri sürdüğü öğrenen örgüt modelini oluşturan beş temel disiplinin diğer bir ifade ile öğrenen örgütün alt boyutlarının sağlık kurumlarının örgütsel nitel performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Sağlık sektörü, karşılaştıkları problemlerle başa çıkabilmek için bir efor içine girerek, problemlerine çeşitli alternatifler bulmalıdırlar.

Bu alternatiflerden biri öğrenen örgüt ve diğeri sağlık sektörünü etkileyen unsurlara karşılık vermek için kendini ileriye taşıma zorunluluğu olan sağlık kuruluşları ekseninde, bir ideal olan “Öğrenen Hastane” olma görüşüdür. Bu sebeple hastanelerde öğrenen bireyler vasıtasıyla öğrenen gruplar oluşturup, öğrenmeyi hastane atmosferinin bir bütünü haline getirip diğer bir değişle öğrenmeyi kurumun bir parçası haline getirerek öğrenen hastaneler ortaya çıkabilir. Bu nedenle paylaşarak öğrenmenin, bilgiyi geliştirerek ve örgütsel performansı kademeli olarak artırıcı etkisi, öğrenmenin; ihtimallere bırakılamayacağını, hedeflenen amaca ulaşacağı fikrini ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde kişisel yetkinlik, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi yaklaşımlarının hastanelerde de uygulamaya konulması bu kurumların performansını etkileyecektir. Bu nedenle öğrenen örgütün hastanelerin örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için “Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi” örneklem olarak alınmıştır. Bu hastane Kütahya ilindeki en büyük ve tek kamu hastanesidir.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Bu araştırmada ilk iki bölümde araştırmanın kapsamına giren konu hakkında kuramsal alt yapı, yerli ve yabancı literatürün taranması ile oluşturulmuştur. Teorik olarak ortaya konulan araştırma modelinin test edilmesi için gereksinim duyulan birincil veriler, ampirik bir araştırma yöntemi olan anket uygulamasıyla toplanmıştır. Anket formu hazırlanırken Güçlü ve Türkoğlu, (2003), Bengül, (2015), Oudejans, (2009), Karadal ve Diri, (2013) çalışmalarında kullanmış oldukları anket sorularından faydalanılmıştır. Bu çalışmalarda kullanılan anket soruları araştırmanın amaçlarına hizmet edecek şekilde tekrardan planlanıp değişiklikler yapılmıştır.

Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinin örneklem olarak alındığı anket uygulamasında ilgili anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı, medeni durumu ve görevi gibi demografik bilgilere yöneliktir. Bu bölümdeki sorular ankete katılan hastane çalışanlarının demografik olarak değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

İkinci bölümde Peter SENGE'nin bir örgütü öğrenen örgüte dönüştüren beş disiplini içeren öğrenen örgütün (Kişisel Hakimiyet için 9, Zihinsel Modeller için 8, Paylaşılan Vizyon için 12, Takım Halinde Öğrenme için 13, Sistem Düşüncesi için 10 soru) uygulanma derecesini ölçmeye yönelik toplamda 52 sorudan oluşan değerlendirme ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel nitel performansı ölçmek amacıyla 7 değerlendirme ölçeği ile ölçülmesi hedeflemiştir.

İkinci ve üçüncü bölümde yer alan her bir soruda beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formları, 8-12 Şubat 2016 tarihlerinde Kütahya ilindeki Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinin 205 çalışanına yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi toplam çalışan sayısı yaklaşık olarak 1187 olup, personelin %17.27'sine anket uygulanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLAMALARI

Araştırma kapsamına özel sektörde faaliyet gösteren sağlık kurumları dahil edilmemiş, Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde

çalışan iş görenler üzerinde ampirik araştırma yürütülmüştür. Bu durum araştırmanın olası bir sınırlamasını ifade etmektedir. Elde edilen bulguların tüm araştırma evrenine genellemesi konusunda bir sıkıntı olmamasına rağmen, yapılacak farklı çalışmalarla bu genellemelerin test edilmesinde yarar vardır. Örneklem grubuna dahil edilen iş görenlerin, anket formunda yer alan ifadeleri doğru şekilde algılayıp yanıtlayabilecek seviyede bilgi ve eğitime sahip oldukları varsayılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öğrenen örgütün örgütsel performansa etkisi üzerine, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin güvenilirlik analizi, demografik özelliklere ilişkin bilgiler ve hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular verilmiştir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri, frekans ve yüzde değerleri istatistiği kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda tablo 3.1’de değerlendirilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Bay	73	35,6
Bayan	132	64,4
Toplam	205	100

Ankete katılan hastane çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında çoğunluğunun bayan personel olduğu görülmektedir. Bayan cevaplayıcıların sayısı 132 ve toplam içindeki oranı % 64,4 iken, erkek cevaplayıcı sayısı 73 ve oranı ise % 35,6 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
25 ve altı	42	20,5
26-35	92	44,8
36-45	60	29,3
46 ve üzeri	11	5,4
Toplam	205	100

Hastane çalışanlarının yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise, 26-35 yaş arasındaki personelin daha çok olduğu görülmektedir. 26-35 yaş arasındaki cevaplayıcıların sayısı 92 ve toplam cevaplayıcılar içindeki oranı % 44,8 iken, bu yaş grubunu sırasıyla 36-45 yaş (60 kişi ve % 29,3), 25 yaş ve altı (42 kişi ve % 20,5) ve 46 yaş ve üzeri (11 kişi ve % 5,4) yaş grupları takip etmektedir.

Tablo 3.3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
İlköğretim	---	----
Lise	36	17,6
Önlisans	52	25,4
Lisans	87	42,4
Lisansüstü	30	14,6
Toplam	205	100

Eğitim durumu değişkenine göre, ilk sırada 87 kişi ile lisans mezunları yer almaktadır (% 42,4). Önlisans mezunu cevaplayıcı sayısı 52 kişi ve toplam içindeki oranı % 25,4 dür. Lise mezunu sayısı 36 ve oranı % 17,6 iken, lisansüstü eğitime sahip olanların sayısı 30 ve oranı ise % 14,6 olarak görülmektedir. Anketi cevaplayanlar arasında ilköğretim mezunu bulunmamaktadır.

Tablo 3.4: Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Frekans (N)	Yüzde (%)
1 yıldan az	18	8,8
1-3 yıl arası	31	15,1
4-6 yıl arası	35	17,1
7 yıl ve üzeri	121	59
Toplam	205	100

Çalışma yılına göre dağılımlar incelendiğinde, çalışanların çoğunluğunun 7 yıl ve üzeri bir iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir (121 kişi ve % 59). 4-6 yıl iş tecrübesine sahip olanların oranı %17,1 ve sayısı 35 kişidir. 31 kişi ise 1-3 yıl arasında çalışma tecrübesine sahip olduklarını bildirmiş olup, toplam içindeki oranı % 15,1 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların % 8,8 ise 1 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlardan oluşmaktadır (18 kişi).

Tablo 3.5: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans (N)	Yüzde (%)
Evli	143	69,8
Bekar	59	28,8
Boşanmış	3	1,5
Toplam	205	100

Cevaplayıcıların medeni durumlarına göre dağılımları ise 143 kişi evli (%69,8), 59 kişi bekar (% 28,8) ve 3 kişi ise boşanmış (%1,5) şeklindedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı

Görev	Frekans (N)	Yüzde (%)
Doktor	52	25,4
Hemşire	105	51,2
İdari Personel	16	7,8
Diğer	32	15,6
Toplam	205	100

Yapmış oldukları görev açısından dağılımlarda ise, hemşire ve doktorların ağırlıklı olduğu görülmektedir. 105 cevaplayıcının hemşire olarak (%51,2), 52 cevaplayıcının ise doktor olarak (%25,4) görev yaptıkları görülmektedir. Diğer hastane personeli olduğunu ifade eden 32 kişi (%15,6), idari kadroda görev yaptığını belirten ise 16 kişi (%7,8) bulunmaktadır.

3.6.2. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu bölümde ise öğrenen örgüt ölçeği ile örgütsel performans ölçeğinin faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış olup, keşfedici faktör analizleri sonucunda ölçeklerde yapılan değişikliklerde dikkate alınarak, SPSS 16.0 paket programı kullanılarak ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucu ortaya çıkan bulgular verilmiştir.

3.6.2.1. Keşfedici Faktör Analizi

Öğrenen örgüt ile ilgili ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi ve Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizi, en uygun faktör yapısı elde edilinceye kadar tekrarlanmış, faktör yükü taban değeri 0.50 olarak belirlenmiş, yeterli faktör yüküne sahip olmayan ya da birden fazla faktörde birbirine yakın faktör yüklerine sahip ölçek maddeleri ölçekten çıkarılmıştır.

Yapılan keşfedici faktör analizi sonucuna göre, öğrenen örgüt alt boyutlarını ölçmeye yönelik 52 adet ölçek maddesinden kişisel hakimiyet boyutunu ölçmeye yönelik 9. ölçek maddesi, zihinsel modeller alt boyutunu ölçmeye yönelik 2,3,4,5,6,7 ve 8. ölçek maddeleri, paylaşılan vizyon alt boyutunu ölçmeye yönelik 1,2,3,5 ve 11. ölçek maddeleri, takım halinde öğrenme alt boyutunu ölçmeye yönelik 1,2,3,10 ve 13. ölçek maddeleri ve sistem düşüncesi alt boyutunu ölçmeye yönelik 1,3 ve 6. ölçek maddeleri taban yükü faktör değeri düşük olduğundan veya birden fazla faktöre birbirine yakın değerlerle yüklendiklerinden dolayı ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Ayrıca, zihinsel modeller alt boyutunu ölçmeye yönelik 1. ölçek maddesinin kişisel hakimiyet alt boyutuna, takım halinde öğrenme alt boyutunu ölçmeye yönelik 11 ve 12. ölçek maddelerinin ise sistem düşüncesi alt boyutuna yüklendikleri görülmüştür. Buna ek olarak, modeldeki zihinsel modeller alt boyutunu ölçmeye yönelik tüm ölçek

maddelerinin keşfedici faktör analizi sonucunda ölçekten çıkarılmış olmalarından dolayı H1b, H2b, H3b, H4b, H5b ve H6b nolu hipotezler ile, araştırma modelindeki zihinsel modeller alt boyutu ile örgütsel nitel performans arasındaki ilişkiyi sınamak üzere ileri sürülen H8 nolu araştırma hipotezi araştırmanın bu aşamasında red edilmiştir. Bundan sonraki tüm analizler, öğrenen örgütün 4 alt boyutu üzerinden yapılmıştır. Ölçekte kalan diğer 28 ölçek maddesi ise, sorunsuzca 4 faktöre yüklenmiş, bu 4 faktör tarafından açıklanan toplam varyans % 66,98 olarak bulunmuş, Ki-Kare değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0,923 olduğu görülmüştür. Özdamar (2010:234)'a göre önceden belirlenmiş bir faktör yapısının öngörülmediği keşfedici faktör analizinde ortaya çıkan faktörlere ait faktör yükleri yüksek ve eğer bu faktörler toplam varyansın % 67'sinden fazlasını açıklıyorsa, ele alınan kavrama ilişkin en uygun faktör yapısı elde edilmiş demektir. Bu durum, maddeler ile ait oldukları faktörler arasında büyük ve önemli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ölçek maddelerinin faktörlere dağılımına göre birinci faktör kişisel hakimiyet, ikinci faktör sistem düşüncesi, üçüncü faktör paylaşılan vizyon ve dördüncü faktör takım halinde öğrenme boyutunu oluşturmuştur. Öğrenen örgüt ölçeğinin alt boyutlarının belirlenmesine ilişkin yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarının Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	Açıklanan Varyans
Kişisel Hakimiyet (F1)					
Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.	,693				
Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.	,722				
Kurumumda kendini geliştirmek için teşvik edici bir ortam vardır.	,755				
Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.	,698				
Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.	,693				
Yaptığım işte iyi sonuçlar elde etmek için profesyonel uzmanlık esastır.	,673				
İş yerinde iyi sonuçlar elde edilmesi için kendimi sorumlu hissederim.	,823				
Mesleğim benim için oldukça önemlidir.	,800				
Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.	,645				
Açıklanan Varyans					20,952
Sistem Düşüncesi (F2)					
Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.		,731			
Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.		,741			
Kurumumdaki çalışmalar, uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.		,717			
Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.		,722			
Kurumumda iletişim kanalları açıktır.		,747			
Kurumumda bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.		,645			
Kurumumdaki bir problemi profesyonel olarak farklı bakış açılarından yaklaşılarak çözebilirim.		,688			
Kurumun faaliyetleri çalışma takımları tarafından dikkatli bir şekilde yürütülüp, denetlenir.		,563			
Kurumun yılsonu raporları, takım çalışmasının somut olarak faydalanacağı bilgiler sağlar.		,528			
Açıklanan Varyans					17,053

Tablo 3.7 (Devam): Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarının Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	Açıklanan Varyans
Paylaşılan Vizyon (F3)					
Kurumumun amaçları açıktır.			,627		
Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.			,783		
Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.			,788		
Kurumumun plânları, benim kişisel plânlarımla uyumludur.			,819		
Kurumumun amaçlarını gerçekleştirmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.			,703		
Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır.			,739		
Yaptığım iş beni kurumuma adapte etmektedir.			,713		
Açıklanan Varyans					16,779
Takım Halinde Öğrenme (F4)					
Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.				,728	
Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.				,510	
Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.				,780	
Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.				,708	
Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.				,712	
Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.				,601	
Açıklanan Varyans					12,196
Toplam Varyans					66,98
KMO: ,923, Ki-Kare: 4065,369, df: 465, sig: ,000					

Örgütsel nitel performans ile ilgili ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla temel bileşenler analizi ve varimax rotasyon yöntemi kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizi sonucuna göre 7 ölçek maddesi tek faktöre sorunsuzca yüklenmiş, toplam varyans % 64,909, Ki-Kare değeri anlamlı ve KMO değeri ise 0,879 olarak bulunmuştur. Örgütsel nitel performans ölçeğine ilişkin yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Örgütsel Nitel Performans Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	F1
Kurumumuzdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanlarımızın kişisel kapasitelerini artırıyor.	,829
Hizmetlerimizin hastalara ulaşma süresi kısalıyor.	,770
Kurumumuzdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanlarımızın iç memnuniyetini yükseltiyor.	,835
Ürün/hizmet kalitesi hasta taleplerini karşılayabiliyor.	,850
Kurumumuzda işgücü devri ve işe devamsızlık oranı düşmektedir.	,747
Kurumumuzda ürün ve servis kalitesi yükseliyor.	,824
Hasta şikayetlerinde azalma gözleniyor.	,779
Toplam Varyans :	64,909
KMO: ,879, Ki-Kare: 910,269, df: 21, sig: ,000	

Keşfedici faktör analizleri sonucunda ölçeklerde yapılan değişikliklerde dikkate alınarak ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. SPSS 16.0 paket programı kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi öğrenen örgüt ölçeği ve örgütsel performans ölçeği için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bununla birlikte, ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla sadece Cronbach alfa değerine bakılmamış, ölçeği oluşturan maddelerin ölçeğin bütünü ile olan korelasyonlarına (item-total) ve genel Cronbach alfa katsayısına yaptıkları katkıya da bakılmıştır. Özdamar'a göre (1999:522), madde ile ölçeğin bütünü arasındaki korelasyonlar ölçeğin toparlanabilirliğini bozacak şekilde negatif olmamalı ve ölçeğin içsel tutarlılığına katkıda bulunabilmeleri için 0,25 değerinden büyük olmaları gerekmektedir. Ayrıca Baş'a göre (2001:191), her bir maddenin Cronbach alfa değeri, ölçeğin genel alfa değerini geçmemeli ve bir ölçek maddesi bu ölçüte uymuyor ve bu madde ölçekten çıkarıldığında genel alfa değeri yükseliyorsa, bu madde ölçekten çıkarılmalıdır.

Öğrenen örgüt ve örgütsel performans ölçekleri için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklerde yer alan tüm maddelerin pozitif ve 0,25 değerinden büyük oldukları, hiç bir ölçek maddesinin alfa değerinin ölçeğin genel alfa değerinden yüksek olmadığı, güvenilirlik katsayılarının 0,738 ile 0,927 arasında değiştiği ve yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin ölçek maddeleri ve güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9: Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarının ve Örgütsel Nitel Performans Ölçeklerinin Güvenirlilik Katsayıları

Değişkenler	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı
Kişisel Hakimiyet	9	0,738
Sistem Düşüncesi	9	0,923
Paylaşılan Vizyon	7	0,927
Takım Halinde Öğrenme	6	0,872
Örgütsel Nitel Performans	7	0,910

3.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine geçmeden önce ilk olarak veri setinin normal dağılıma uygunluğuna bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda normallik ve doğrusallık varsayımlarının ihlal edilmediği, değişkenlere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında yer aldıkları gözlenmiştir. Bu değerler, normallik varsayımına uygun aralıktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013:97-98). Son olarak değişkenlere ait histogram, Q-Q ve detrended Q-Q grafikleri de kontrol edilmiş, normal dağılımı ihlal edecek herhangi bir özellikli içeriğe rastlanmamıştır. Bu bağlamda analize, parametrik testler kullanılarak devam edilmiştir.

Öğrenen örgüt boyutlarının, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak ileri sürülen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H1: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H1e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

Verinin normal dağılım gösterdiğinden parametrik testlerden iki bağımsız örneklem için t testi uygulanmasına karar verilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t Testi Sonuçları

Öğrenen Örgüt Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Stnd. Sapma	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Kişisel Hakimiyet	Erkek	73	3,4688	,5711	203	,160
	Kadın	132	3,3451	,6167		
Sistem Düşüncesi	Erkek	73	2,8676	,8911	203	,376
	Kadın	132	2,7475	,9486		
Paylaşılan Vizyon	Erkek	73	2,8415	,9049	203	,035
	Kadın	132	2,5412	1,000		
Takım Halinde Öğrenme	Erkek	73	3,1986	,8248	203	,131
	Kadın	132	3,0013	,9270		

Tablo 3.10 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre kişisel hakimiyet, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme boyutlarının algılanmaları arasında her iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmez iken, paylaşılan vizyon boyutunda bay ve bayan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre araştırma hipotezlerinden H1a, H1c ve H1e hipotezleri reddedilmiş, H1d hipotezi ise kabul edilmiştir.

Öğrenen örgüt boyutlarının, çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak ileri sürülen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H2: “Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H2e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

Bu hipotezleri test etmek için parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler tablo 3.11’de gösterilmektedir.

Tablo 3.11: Medeni Durum Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Testi Sonuçları

Öğrenen Örgüt Boyutları	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	f	p değeri
Kişisel Hakimiyet					
Gruplar Arası	,830	2	,415	1,145	,320
Gruplar İçi	73,210	202	,362		
Toplam	74,040	204			
Sistem Düşüncesi					
Gruplar Arası	2,735	2	1,368	1,597	,205
Gruplar İçi	172,999	202	,856		
Toplam	175,734	204			
Paylaşılan Vizyon					
Gruplar Arası	,689	2	,345	,359	,699
Gruplar İçi	173,737	202	,959		
Toplam	194,426	204			
Takım Hal Öğr.					
Gruplar Arası	1,626	2	,813	1,015	,364
Gruplar İçi	161,770	202	,801		
Toplam	163,395	204			

Hastane çalışanlarının medeni durumları ile öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Tüm öğrenen örgüt boyutları için $p > 0,05$ olduğundan H2a, H2c, H2d ve H2e hipotezleri reddedilmiştir.

Öğrenen örgüt boyutlarının, çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak ileri sürülen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H3: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3a: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3c: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3d: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H3e: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

Bu hipotezleri test etmek için parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmasına karar verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler tablo 3.12’de gösterilmektedir.

Tablo 3.12: Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Öğrenen Örgüt Boyutları	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	f	p değeri
Gruplar Arası	3,482	3	1,161	3,306	,021
Kişisel Hakimiyet Gruplar İçi	70,558	201	,351		
Toplam	74,040	204			
Gruplar Arası	1,397	3	,466	,537	,657
Sistem Düşüncesi Gruplar İçi	174,336	201	,867		
Toplam	175,734	204			
Gruplar Arası	3,430	3	1,143	1,203	,310
Paylaşılan Vizyon Gruplar İçi	190,997	201	,950		
Toplam	194,426	204			
Gruplar Arası	3,325	3	1,108	1,392	,247
Takım Hal Öğr. Gruplar İçi	160,070	201	,796		
Toplam	163,395	204			

Tablo 3.12 incelendiğinde, yaş değişkenine göre sistem düşüncesi, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme boyutlarının algılanmaları arasında gruplar arasında

anlamli bir farklılık görölmez iken, kişisel hakimiyet boyutunda çalışanların yaşları arasında anlamli bir farklılık söz konusu olmaktadır ($p < 0,05$).

Buna göre araştırma hipotezlerinden H3c, H3d ve H3e hipotezleri red edilmiş, H3a hipotezi ise kabul edilmiştir. Anlamli farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile post-hoc analizi yapılmış, bu analizde LSD testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları ise aşağıdaki tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13: LSD Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Bağımlı Değişken	Yaş	Yaş	Ortalama Fark	Standart Hata	Anamlılık
Kişisel Hakimiyet	25 ve altı	26-35 arası	,19059	,11033	,086
		36-45 arası	-,10820	,11920	,365
		46 ve üzeri	-,02285	,20067	,909
	26-35 arası	25 ve altı	-,19059	,11033	,086
		36-45 arası	-,29879	,09832	,003
		46 ve üzeri	-,21344	,18902	,260
	36-45 arası	25 ve altı	,10820	,11920	,365
		26-35 arası	,29879	,09832	,003
		46 ve üzeri	,08535	,19433	,661
	46 ve üzeri	25 ve altı	,02285	,20067	,909
		26-35 arası	,21344	,18902	,260
		36-45 arası	-,08535	,19433	,661

Tablo 3.13 incelendiğinde, kişisel hakimiyet boyutu açısından 26-35 yaş arasındaki hastane çalışanları ile 36-45 yaş arasındaki hastane çalışanlarının algılamaları arasında farklılık olduğu görölmektedir. Buna göre, 26-35 yaş arasındaki hastane çalışanları, 36-45 yaş arasındaki hastane çalışanlarına göre kişisel hakimiyet boyutunu daha etkin bir şekilde algılamaktadırlar.

Öğrenen örgüt boyutlarının, çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak oluşturulan araştırma hipotezleri ise aşağıdaki şekildedir.

H4: “Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4a: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4c: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, sistem düşüncesi boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4d: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H4e: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

Bu hipotezlerde de parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmasına karar verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler tablo 3.14’de gösterilmektedir.

Tablo 3.14: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Öğrenen Örgüt Boyutları	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	f	p değeri
Gruplar Arası	2,403	3	,801	3,306	,084
Kişisel Hakimiyet Gruplar İçi	71,637	201	,356		
Toplam	74,040	204			
Gruplar Arası	3,247	3	1,082	,537	,289
Sistem Düşüncesi Gruplar İçi	172,486	201	,858		
Toplam	175,734	204			
Gruplar Arası	2,235	3	,745	1,203	,507
Paylaşılan Vizyon Gruplar İçi	192,192	201	,956		
Toplam	194,426	204			
Gruplar Arası	3,678	3	1,226	1,392	,205
Takım Hal Öğr. Gruplar İçi	159,717	201	,795		
Toplam	163,395	204			

Hastane çalışanlarının eğitim durumları ile öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Tüm öğrenen örgüt boyutları için $p>0,05$ olduğundan H4a, H4c, H4d ve H4e hipotezleri reddedilmiştir.

Öğrenen örgüt boyutlarının, çalışanların çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak ileri sürülen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H5: “Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5a: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5c: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, sistem düşüncesi boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5d: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H5e: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

“Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları, çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.” hipotezini test etmek için parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmasına karar verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler tablo 3.15’de gösterilmektedir.

Tablo 3.15: Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Öğrenen Örgüt Boyutları	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	f	p değeri
Gruplar Arası	2,261	3	,754	2,111	,100
Kişisel Hakimiyet Gruplar İçi	71,779	201	,357		
Toplam	74,040	204			
Gruplar Arası	2,966	3	,989	1,150	,330
Sistem Düşüncesi Gruplar İçi	172,768	201	,860		
Toplam	175,734	204			
Gruplar Arası	2,648	3	,883	,905	,430
Paylaşılan Vizyon Gruplar İçi	191,779	201	,954		
Toplam	194,426	204			
Gruplar Arası	1,709	3	,570	,708	,548
Takım Hal Öğr. Gruplar İçi	161,686	201	,804		
Toplam	163,395	204			

Hastane çalışanlarının, çalışma yılları ile öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Tüm öğrenen örgüt boyutları için $p > 0,05$ olduğundan H5a, H5c, H5d ve H5e hipotezleri reddedilmiştir.

Öğrenen örgüt boyutlarının, çalışanların görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak ileri sürülen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H6: “ Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6a: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6c: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, sistem düşüncesi boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6d: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

H6e: “ Hastane çalışanlarının öğrenen örgüt boyutlarından, takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”

“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.” parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmasına karar verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler tablo 3.16’da gösterilmektedir.

Tablo 3.16: Görev Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Öğrenen Örgüt Boyutları	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	f	p değeri
Gruplar Arası	2,519	3	1,506	4,355	,005
Kişisel Hakimiyet Gruplar İçi	69,521	201	,346		
Toplam	74,040	204			
Gruplar Arası	1,635	3	,545	,629	,597
Sistem Düşüncesi Gruplar İçi	174,099	201	,866		
Toplam	175,734	204			
Gruplar Arası	11,596	3	3,865	4,250	,006
Paylaşılan Vizyon Gruplar İçi	182,830	201	,910		
Toplam	194,426	204			
Gruplar Arası	3,690	3	1,230	1,548	,203
Takım Hal Öğr. Gruplar İçi	159,705	201	,795		
Toplam	163,395	204			

Tablo 3.16 incelendiğinde, görev değişkenine göre sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme boyutlarının algılanmaları arasında gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmez iken, kişisel hakimiyet ve paylaşılan vizyon boyutlarında çalışanların görevleri arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır ($p < 0,05$).

Buna göre araştırma hipotezlerinden H6c, H6e hipotezleri red edilmiş, H6a ve H6d hipotezleri ise kabul edilmiştir. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile post-hoc analizi yapılmış, bu analizde LSD testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları ise aşağıdaki tablo 3.17’de verilmiştir.

Tablo 3.17: LSD Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Bağımlı Değişken	Görev	Görev	Ortalama Fark	Standart Hata	Anlamlılık
Kişisel Hakimiyet	Doktor	Hemşire	,35613	,09973	,000
		İdari Personel	,16400	,16813	,331
		Diğer	,19872	,13214	,134
	Hemşire	Doktor	,35613	,09973	,000
		İdari Personel	-,19213	,15783	,225
		Diğer	-,15741	,11875	,187
	İdari Personel	Doktor	-,16400	,16813	,331
		Hemşire	,19213	,15783	,225
		Diğer	,03472	,18007	,847
	Diğer	Doktor	-,19872	,13214	,134
		Hemşire	,15741	,11875	,187
		İdari Personel	-,03472	,18007	,847
Paylaşılan Vizyon	Doktor	Hemşire	,10631	,16173	,512
		İdari Personel	-,46291	,27266	,091
		Diğer	-,48970	,21428	,023
	Hemşire	Doktor	-,10631	,16173	,512
		İdari Personel	-,56922	,25596	,027
		Diğer	-,59600	,19258	,002
	İdari Personel	Doktor	,46291	,27266	,091
		Hemşire	,56922	,25596	,027
		Diğer	-,02679	,29202	,927
	Diğer	Doktor	,48970	,21428	,023
		Hemşire	,59600	,19258	,002
		İdari Personel	,02679	,29202	,927

Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre, kişisel hakimiyet boyutunun algılanmasında doktorlar ve hemşireler arasında farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Başka bir ifadeyle doktorlar, öğrenen örgütün kişisel hakimiyet boyutunu hemşirelere göre daha etkin bir şekilde algılamaktadır.

Paylaşılan vizyon boyutunu, algılamaları açısından bakıldığında ise, doktorlar ile diğer hastane çalışanları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Hemşirelerin

paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları ile idari personel ve diğer hastane çalışanlarının algılamaları arasında anlamlı farklılık gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, doktorlar, diğer hastane çalışanlarına kıyasla, hemşireler ise hem idari personel ve hem de diğer hastane çalışanlarına kıyasla paylaşılan vizyon boyutunu daha etkin şekilde algılamaktadırlar.

3.6.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi: Korelasyon ve Regresyon Analizi

Araştırmada ileri sürülen modeli test etmek için korelasyon ve regresyon analizi teknikleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar tablo 3.18’de gösterilmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, tüm değişkenler arasında pozitif ve orta kuvvette bir korelasyon olduğu, korelasyon katsayılarının 0,503 ile 0,690 arasında değiştiği ve anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.18: Değişkenlerin Korelasyon Analizi

	Ortalama	S.S.	Kişisel Hakimiyet	Sistem Düşüncesi	Paylaşılan Vizyon	Takım Halinde Öğrenme	Nitel Performans
Kişisel Hakimiyet	3.38	.602	1				
Sistem Düşüncesi	2,64	.906	.570	1			
Paylaşılan Vizyon	3.07	.894	.512	.690	1		
Takım Halinde Öğrenme	2.79	.928	.482	.634	.621	1	
Nitel Performans	2.95	.972	.503	.688	.545	.518	1
Korelasyonlar 0.001 seviyesinde anlamlı							

Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi için SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Öğrenen örgütün alt boyutları olan kişisel hakimiyet, sistem düşüncesi, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme'nin, örgütsel nitel performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 50,230$; $p < 0,01$).

Doğrusal çoklu regresyon uygulanarak bağımlı değişken olan örgütsel nitel performansı bağımsız değişkenler olarak alınan ve öğrenen örgütün boyutları olan kişisel hakimiyet, sistem düşüncesi, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmenin ne ölçüde yordadığı belirlenmiş ve bu işlem sonucunda $R: ,708$, $R^2: ,501$ olarak bulunmuştur. Örgütsel nitel performans üzerindeki toplam varyansın % 50,1'inin bu değişkenlerce açıklandığı görülmüştür.

Tablo 3.19: Değişkenlerin Örgütsel Nitel Performansı Yordama Düzeyi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
,708	,501	,491	,69348

Ancak, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme değişkenlerinin örgütsel nitel performansın anlamlı bir yordayıcısı olmadıkları görülmektedir ($p > 0,05$). Analiz sonuçlarına göre kişisel hakimiyet ($B= 0.218$; $p < 0,05$), sistem düşüncesi ($B= 0.530$; $p < 0,05$) alt boyutlarının, örgütsel nitel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Regresyon analizi sonucunda bulunan R^2 değeri 0.501 olarak hesaplanmıştır. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan örgütsel nitel performans üzerinde % 50'lik bir değişimi açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ilişkin veriler tablo 3.20'de gösterilmektedir. Bu durumda kurulan hipotezlerden H7 ve H11 hipotezleri kabul edilmiş, H9 ve H10 hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 3.20: Değişkenlerin Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	Stn Hata	Beta			Tolerans	VIF
Bağımlı Değişken	,256	,283		,902	,368		
Kişisel Hakimiyet	,218	,101	,135	2.159	0.032	,637	1,571
Sistem Düşüncesi	,530	,081	,506	6.547	0.000	,418	2,395
Paylaşılan Vizyon	,072	,074	,073	,984	0.326	,457	2,187
Tak. Hal. Öğren.	,095	,075	,087	1.263	0.258	,524	1,909
R2= 0.501, F = 50.230, sig: 0.000							

Örgütsel nitel performans ile öğrenen örgütün alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon modeli aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

$$\text{Örgütsel Nitel Performans} = 0.256 + 0.218 * \text{Kişisel Hakimiyet} + 0.530 * \text{Sistem Düşüncesi}$$

Modelin Durbin Watson değerine bakıldığında bu değer 1.883 olduğu görülmektedir. Durbin Watson Değerinin 1,5 – 2,5 arasında olması, bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin yani otokorelasyonun olmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda modeldeki bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Yine modeldeki tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde, tolerans değerlerinin 0,2 değerinden büyük, VIF değerlerinin ise 10 değerinden düşük oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile modeldeki değişkenler arasında yüksek düzeyde bir bağlantının olmadığından söz edilebilir.

Araştırmada ele alınan değişkenlerden hangilerinin örgütsel nitel performansı yordamada anlamlı bir katkı sağladığını belirlemek amacıyla aşamalı regresyon (stepwise) yöntemi uygulanmıştır. Aşamalı regresyon analizinde bağımlı değişkenle en yüksek korelasyona sahip bağımsız değişken ilk olarak modele alınmaktadır. Tablo 3.18’de araştırmada incelenen değişkenler arası ilişkiler (korelasyon) gösterilmektedir. Tablo 3.18’den görüleceği üzere ele alınan değişkenlerin örgütsel nitel performans ile korelasyon katsayıları ,482 ile ,570 arasında değişmektedir. Tablo 3.18’de görüldüğü gibi örgütsel nitel performans ile en yüksek korelasyon, sistem düşüncesi boyutu arasındadır ($r: ,570$; $p < 0,01$). Aşamalı regresyon yöntemi uygulanarak örgütsel nitel performansın yordanmasında anlamlı katkı sağlayan değişkenler ve bu değişkenlerin her birinin örgütsel nitel performansın yordanmasında açıklanan toplam varyansa olan katkısı belirlenmiştir.

Tablo 3.21: Değişkenlerin Örgütsel Nitel Performansı Yordama Düzeyi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,688	,474	,471	,70681
2	,701	,492	,487	,69360

Birinci modelde örgütsel nitel performans ile en yüksek korelasyon ilişkisine sahip sistem düşüncesi değişkeni regresyon eşitliğine sokulmuş ve örgütsel nitel performanstaki varyansın % 47,4’ü sistem düşüncesi değişkenince açıklanmıştır (R: ,688; R²: ,474). Diğer bir ifade ile örgütsel nitel performansın en güçlü yordayıcısı sistem düşüncesi değişkeni olarak belirlenmiştir.

Beta değerinin pozitif yönlü olması, örgütsel nitel performans ile sistem düşüncesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, öğrenen örgütlerde sistem düşüncesi geliştikçe örgütsel nitel performansın arttığını göstermektedir.

İkinci regresyon modelinde, sistem düşüncesi değişkeninden sonra kişisel hakimiyet değişkeni de modele eklenmiş ve bu değişkenin modele eklenmesi örgütsel nitel performans üzerinde açıklanan varyansı % 49,2 ye çıkarmıştır (R: ,701; R²: ,492). Diğer bir ifade ile kişisel hakimiyet değişkeninin açıklanan varyansa yaklaşık % 2 gibi çok düşük bir katkısı olmuştur.

Kişisel hakimiyet değişkeninin beta değerinin pozitif olması, bu değişken ile örgütsel nitel performans arasında zayıf ama pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. İkinci modelden sonra paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme değişkenleri, regresyon modelinde örgütsel nitel performansı yordamaya anlamlı bir katkı sağlamadıkları için modelin dışında bırakılmışlardır.

Tablo 3.22: Veri Analizi Sonrası Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez	Hipotezin İçeriği	Kabul/Ret	Kullanılan Analiz
H1	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”		
H1a	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu, algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	t testi
H1b	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	KFA
H1c	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	t testi
H1d	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Kabul	t testi
H1e	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	t testi

Tablo 3.22(Devam): Veri Analizi Sonrası Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez	Hipotezin İçeriği	Kabul/Ret	Kullanılan Analiz
H2	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”		
H2a	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H2b	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	KFA
H2c	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H2d	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H2e	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H3	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”		
H3a	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Kabul	One-Way Anova
H3b	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	KFA
H3c	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H3d	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H3e	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova

Tablo 3.22(Devam): Veri Analizi Sonrası Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez	Hipotezin İçeriği	Kabul/Ret	Kullanılan Analiz
H4	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”		
H4a	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H4b	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	KFA
H4c	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H4d	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H4e	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H5	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”		
H5a	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H5b	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	KFA
H5c	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H5d	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H5e	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova

Tablo 3.22(Devam): Veri Analizi Sonrası Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez	Hipotezin İçeriği	Kabul/Ret	Kullanılan Analiz
H6	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarını algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”		
H6a	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Kabul	One-Way Anova
H6b	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından zihinsel modeller boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	KFA
H6c	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H6d	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Kabul	One-Way Anova
H6e	“Hastane çalışanlarının, öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme boyutunu algılamaları görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.”	Ret	One-Way Anova
H7	“Öğrenen örgütün kişisel hakimiyet alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”	Kabul	Regresyon-Korelasyon
H8	“Öğrenen örgütün zihinsel modeller alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”	Ret	KFA
H9	“Öğrenen örgütün paylaşılan vizyon alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”	Ret	Regresyon-Korelasyon
H10	“Öğrenen örgütün takım halinde öğrenme alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”	Ret	Regresyon-Korelasyon
H11	“Öğrenen örgütün sistem düşüncesi alt boyutunun, örgütsel nitel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”	Kabul	Regresyon-Korelas.

SONUÇ

Öğrenme kavramı, insanlar için olduğu kadar işletmeler açısından da hayati önem taşıyan kavramlardan birisi haline gelmiştir. İşletmelerin küresel rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmeleri ve etkinliklerini sürdürebilmeleri için sürekli olarak kendilerini yenileyebilmeleri ve bunun içinde örgütsel olarak öğrenebilmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Öğrenen örgütler, devamlı gelişmeyi, değişimi ve öğrenmeyi zorunlu kılan özellikleri ile kurumun maddi olarak getiri sağlamasının yanında, iş görenlerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri, çalışanların arzu ve gereksinimlerine duyarlı olmak, problem ve uyuşmazlıklarına çözüm bulma gibi faaliyetlerle kişisel ve örgütsel gelişmeler için önemli rol oynamaktadırlar. Bu örgütlerin yönetici kesiminin ise; iş görenleri öğrenmeye yönlendiren, paylaşılan bir vizyona sahip olan, bilgilerin paylaşıldığı, çalışanlarının ayakta kalması için onları bütün konularda güçlendiren ve katılımcı bir yapıya sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca kurumun esnek bir yapı ile sistem düşüncesine sahip olması, takım çalışmasına ve kişisel hakimiyete önem vererek örgütte iş birliğinin artmasını sağlaması, performansa dayalı ödüllendirme yapılması da çalışanların kurumla bir bütün olması açısından büyük önem arz etmektedir. Öğrenen organizasyon konusunda başarılı olan işletmelerin örgütsel performanslarına değer katacağı ve hem nitel hem de nicel anlamda performanslarını arttıracakları düşünülebilir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, Öğrenen Örgütün Örgütsel Performans Üzerine Etkisi incelenmiş olup Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde bir araştırma yapılmıştır. Öğrenen örgütün alt boyutlarının örgütsel nitel performans üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir.

Anket sonuçları değerlendirilmeden önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Öğrenen örgüt ölçeği ile örgütsel performans ölçeğinin faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış olup, keşfedici faktör analizleri sonucunda ölçeklerde yapılan değişikliklerde dikkate alınarak, SPSS 16.0 paket programı kullanılarak ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucu ortaya çıkan bulgular verilmiştir.

Öğrenen örgüt ve örgütsel performans ölçekleri için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklerde yer alan tüm maddelerin pozitif ve 0,25 değerinden büyük oldukları, hiç bir ölçek maddesinin alfa değerinin ölçeğin genel alfa değerinden yüksek olmadığı, güvenilirlik katsayılarının 0,738 ile 0,927 arasında değiştiği ve yüksek değerlerde olduğu görülmektedir.

Araştırmada ileri sürülen modeli test etmek için korelasyon ve regresyon analizi teknikleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, tüm değişkenler arasında pozitif ve orta kuvvette bir korelasyon olduğu, korelasyon katsayılarının 0,503 ile 0,690 arasında değiştiği ve anlamlı olduğu görülmektedir. Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi için SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Hastane çalışanlarının, algılama kapasitelerine dayanarak yapılan bu araştırmada, öğrenen organizasyon ve örgütün nitel performansı arasındaki ilişki çok değişkenli regresyon analizi kullanılarak sınanmıştır. Çözümleme esnasında bu analiz tekniğinin seçilmesinin sebebi; öğrenmeyi başaran organizasyonun alt boyutlarından hangisi ya da hangilerinin örgütsel nitel performansı en iyi yorumladığını tespit etmede en uygun yaklaşım olmasıdır. Araştırmada toplam 35 adet hipotez sınanmış, 6 adet hipotez kabul edilmiş, 29 hipotez ise reddedilmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan en önemli bulgu, hastane işletmelerinde öğrenen örgütün alt boyutlarından sistem düşüncesi ve kişisel hakimiyet boyutlarının, örgütsel nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunun ortaya çıkmasıdır. Diğer öğrenen örgüt boyutları olan zihinsel modeller, takım halinde öğrenme ve paylaşılan vizyon boyutlarının örgütsel nitel performans üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır.

Yapılan çalışma sonucunda öğrenen organizasyonun, örgütsel nitel performansı hangi seviyede yordadığını tespit etmek için yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonucuna göre öğrenmeyi başaran organizasyonun, sistem düşüncesi ve kişisel hakimiyet alt boyutlarının örgütsel nitel performansın % 50'sini yordadığı görülmektedir. Öğrenen örgüt alt boyutlarından sistem düşüncesi boyutunun; örgütsel

nitel performans üzerinde diğer boyuta göre daha fazla yordama gücüne sahip olduğu saptanmıştır. Yapılan aşamalı regresyon analizinde sistem düşüncesi boyutu, örgütsel nitel performans üzerinde açıklanan varyansın % 47'sini açıklarken, kişisel hakimiyet alt boyutunun toplam varyansa % 2 gibi düşük bir katkı sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Beta değerinin pozitif yönlü olması, örgütsel nitel performans ile sistem düşüncesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, öğrenen örgütlerde sistem düşüncesi geliştikçe örgütsel nitel performansın arttığını göstermektedir. Kişisel hakimiyet değişkeninin beta değerinin pozitif olması, bu değişken ile örgütsel nitel performans arasında zayıf ama pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. İkinci modelden sonra paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme değişkenleri, regresyon modelinde örgütsel nitel performansı yordamaya anlamlı bir katkı sağlamadıkları için modelin dışında bırakılmışlardır.

Araştırmada, öğrenen örgütün alt boyutlarıyla örgütsel nitel performans arasındaki ilişkinin yanında, hastane çalışanlarının öğrenen örgüte ilişkin algılamaları da ölçülmüştür. Hastane çalışanlarının medeni durumlarına, eğitim durumlarına ve çalışma yıllarına göre öğrenen örgüt boyutlarını algılamalarında, tüm boyutlarda anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hastane çalışanlarının cinsiyetlerine göre öğrenen örgüt boyutlarını algılamalarında, sadece paylaşılan vizyon boyutunu algılamaları arasında, yaş değişkenine göre ise sadece kişisel hakimiyet boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık söz konusuyken, diğer boyutlarda bir farklılık saptanamamıştır.

Hastane çalışanlarının görevlerine göre öğrenen örgüt boyutlarını algılamalarında ise paylaşılan vizyon ve kişisel hakimiyet boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre, kişisel hakimiyet boyutunun algılanmasında doktorlar ve hemşireler arasında farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Başka bir ifadeyle doktorlar, öğrenen örgütün kişisel hakimiyet boyutunu hemşirelere göre daha etkin bir şekilde algılamaktadır. Paylaşılan vizyon boyutunu, algılamaları açısından bakıldığında ise, doktorlar ile diğer hastane çalışanları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Hemşirelerin paylaşılan vizyon boyutunu

algılamaları ile idari personel ve diğer hastane çalışanlarının algılamaları arasında anlamlı farklılık gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, doktorlar, diğer hastane çalışanlarına kıyasla, hemşireler ise hem idari personel ve hem de diğer hastane çalışanlarına kıyasla paylaşılan vizyon boyutunu daha etkin şekilde algılamaktadırlar.

Öğrenme, karmaşık bir süreç olup, öğrenme sistemi kişisel ve örgütün değişkenleri ile beraber kişinin, değişik türde öğrenme ve kabiliyetlerini de kapsayan bir kavramdır. Çalışanların, kurum içinde veya dışında öğrendiği bilgileri, örgüt performansına faydasını tespit etmek bu yolla bir hayli zor olmaktadır. Sistemin düşünce alt yapısında, konuları bütünüyle görme ve durumun gidişatı ile ilgili tepkileri ayarlama yatmaktadır. Çevrenin koşullarını dengeleyen birimlerin kendi kendilerine etki yapması gibi iş dünyasında alınan kararlarda diğerlerine etki yapacaktır. Oluşan bu etkileme durumlarının sonucunda ve beklenmedik zamanlarda mağdur duruma düşmemek için sistemin düşüncesinin ortaklaşa olarak kabul edilmesi ile mümkün olmaktadır.

Hastaneyi bir süreç şeklinde değerlendirdiğimizde hastaneyi, girdiler olarak hasta kişiler, insan gücü, malzemeler, fiziki ve maddi kaynaklar meydana getirmiştir. Hastanelerdeki birçok hizmet bölümlerinin kendileri ile ilgili branşları yaptıkları planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme aktivitelerinin değiştirme zamanını gösterdiği; yaralı ve hastaların tedavide geçen zamanları, çalışanların yaptıkları hizmetler ile ilgili eğitimleri, öğrencilerin klinik eğitimleri, araştırmalar ve geliştirmeler için yapılan görevler ile toplumun sağlığının korunması yönünde birçok fayda sağlayacaktır. Hastaneler sistem yaklaşımı ile ele alındığında, yukarıda bahsedilen hizmet birimleri de birer alt sistem olarak ele alınabilir. Dolayısıyla hastanelerde örgütsel performansı artırmanın en önemli yollarından birisi, çalışanların sistem düşüncesine sahip olmalarıdır.

Kişisel öğrenmeyle öğrenen örgüt arasındaki iletişimi etkili bir şekilde sağlayan kişisel hakimiyet disiplini. Kişisel hakimiyet disiplini, herhangi bir olay hakkında uzmanlık sahibi olmasından daha çok mana içermekte, herhangi bir örgütte bilgilere açıklık duyan, farklı yollardan nesnel bir şekilde bilgileri görme kabiliyetine erişen kişilerden bahsetmektedir. Herhangi bir örgütün öğrenmeyle ilgili sahip olduğu kapasite, o örgütteki iş görenlerin, öğrenme kapasite seviyeleri ile sınırlı olmaktadır. İş

görenlerin, kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeleri kadar öğrenmeye ve yeniliklere kapalı kalmamaları da gereklidir.

Örgütler, sadece iş görenler tarafından öğrenmeyi öğrendikleri için örgüt, çalışanlarının kişisel ustalık kabiliyetlerini en üst seviyelere çıkarmak için uğraşmalıdır. Dolayısıyla hastane hizmetleri gibi kişisel yetkinlik gerektiren işlerde, çalışanların sadece bildikleriyle yetinmemesi, bireysel olarak yenilikleri takip ederek sürekli öğrenme arzusunda olmasının, örgütsel performansı artırıcı bir etki göstereceği açıktır. Araştırma sonucunda, öğrenen örgütün diğer alt boyutları olan zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme boyutları ile örgütsel nitel performans arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulamamıştır.

Zihinsel modeller, kişinin hareketlerini etkisi altına alan dinamik bir sistemdir ve örgütlerde zihinsel sistemlere sahip olmaktadır. İşleyişle ilgili sistemleri, kültür yapısını, hareket tarzlarını vs. öğrenmenin üzerindeki önemli baskıları ifade eder. Bireysel ve bireyler arasındaki zihinsel sistemlerin yönetilmesi ile ilgili kabiliyetlerin örgüt içerisinde güncelliğini koruması gerekir. Zihni modeller, öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılarak öğrenen organizasyonların bir disiplini olarak görülmelidir.

Paylaşılan vizyon, sezgi ve zihinsel düşünce kabiliyeti ile geleceği önceden bilmeyi ifade eder. Bütün örgütlerde lider pozisyonundakiler iyi bir vizyon sahibi olmalıdırlar, böylece geleceği önceden tahmin ederek ve bu amaçlarını örgütün geneli içerisinde paylaşımına açık bir vizyona dönüştürmek durumunda olmalıdırlar. Örgütün bütünü içerisinde en alttan başlayarak paylaşımına açık değerler, amaçlar ve görev hisleri oluşmadan belirli bir üstünlük seviyesini koruyabilmiş bir örgüt olarak düşünmek mümkün değildir.

Örgütlerde meydana gelen sorunların çözüme kavuşmasında grup çalışması etkin bir rol oynamaktadır. Grup çalışmalarının bütün örgütlerde yaygınlaşmasının sağlanması gerekmektedir. Bu anlamda grupların ve grup çalışmalarının baskılı bir şekilde icra edildiği örgütlerde grup olarak öğrenmenin, öğrenmeyi başaran örgütlere doğru yol kat edeceği ortaya çıkmaktadır.

Örgütte, çalışanların işlerinde yaptıkları başarılarının değerlendirilmesi sistemli bir yapıya sahip olacak şekilde tekrar düzenlenmelidir. Bu düzenli ve sistematik yapıda, paylaşımcı olma, bilginin işletmenin her noktasına dağılmasına katkıda bulunma gibi

faktörler çalışanın terfi etmesi şartları arasında yer almalıdır. Aksi takdirde, iş görenlerin kendi aralarında bilgiyi saklama, bilgileri kendi menfaatleri doğrultusunda kullanma alışkanlıkları devam edecektir. Özellikle, bilgilerin dağıtılmasında önemli bir yere sahip olan ve alt kademe ile üst kademeyi birbirine bağlayan orta kademedeki yöneticilere konunun önemi kavratılmalıdır, çalışanların, kendilerini ve yaratıcılıklarını geliştirmesinin en önemli yollarından birisi, risk alma, inisiyatif kullanma ve sorumluluk duygusu oluşturulmasıdır. Bu sebeplerden dolayı örgütler, iş görenlerinin belli oranda risk almalarına izin vermelidir. İşletmelerde çalışanların, birbirleriyle fikir alışverişinde bulunabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır. İşletmelerde geçmişte yaşanmış faaliyetler değerlendirilmeli, geleceğe yönelik tavsiyelerde bulunulmalıdır.

Teknoloji alanında oluşan hızlı değişimler, hastanelerdeki üst seviye mücadele kabiliyetini bu mücadele kabiliyeti de öğrenme kavramını ön plana çıkarmaktadır. Öğrenmeyi başaran örgüt olabilme mücadelesinde en önemli görevler asıl olarak yönetici kesimini ilgilendirmektedir. Öğrenmeyi kurum olarak başarma gayreti gösteren hastanenin, öğrenmeye engel olan bütün faktörleri temelden çözüme kavuşturması ve öğrenme kavramı, organizasyon genelinde en önemli faktör olarak değer verilmesi gerekir. Her şeyden önce hastanelerin içerisinde öğrenmenin gerçekleşebileceği bir ortamın yaratılması, hastanedeki iş görenler, öğrenmeyi başardıkları için ödüllendirilerek, iş görenlerin öğrenmeyi başarma çabaları yönetici kesimince desteklenmeli, hastanelerde gelecek yılları kapsayan görevlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar önemsenmeli ve belli periyotlarla vizyona ulaşılabilmesine dair yapılan faaliyetler desteklenmelidir.



EKLER

EK 1 : Anket Formu

KONU: Öğrenen Örgütün Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim Ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama.

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında “Öğrenen Örgütün Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim Ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr. Ömer Zafer GÜVEN
Dumlupınar Üniversitesi KSBMYO

Sedat ÖZKARACA
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

I. Yaşınız

☐ 25 ve altı ☐ 26-35 arası ☐ 36-45 arası ☐ 46 ve üzeri

II. Cinsiyetiniz

☐ Bay ☐ Bayan

III. Eğitim Durumunuz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Üniversite ☐ Lisans Üstü

IV. Çalışma Yılıınız

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl arası ☐ 4-6 yıl arası ☐ 7 yıl ve üzeri

V. Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış

VI. Göreviniz

☐ Doktor ☐ Hemşire ☐ İdari Personel Diğer (Belirtiniz)

BÖLÜM II

ÖĞRENEN ÖRGÜTE İLİŞKİN SORULAR

<u>İFADELER</u>	Hiç Bir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
ÖĞRENEN ÖRGÜT BİLEŞENLERİ					
1. Kişisel Hakimiyet					
1. Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.					
2. Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.					
3. Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.					
4. Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.					
5. Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.					
6. Yaptığım işte iyi sonuçlar elde etmek için profesyonel uzmanlık esastır.					
7. İş yerinde iyi sonuçlar elde edilmesi için kendimi sorumlu hissedirim.					
8. Mesleğim benim için oldukça önemlidir.					
9. Mesleğimde inisiyatif kullanırım.					
2. Zihinsel Modeller					
1. Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.					
2. Kurumumda bana değer verildiğini hissedirim.					
3. Kurumumda her konu sorgulanabilir.					
4. Çalışma arkadaşlarımla söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.					
5. Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.					

6. Kurumumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.					
7. Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilebilmektedir.					
8. Kurumuma bakış açımın ve fikirlerimin işime güçlü bir etkisi olduğu düşüncesindeyim.					
3. Paylaşılan Vizyon					
1. Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.					
2. Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.					
3. Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.					
4. Kurumumun amaçları açıktır.					
5. Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.					
6. Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.					
7. Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.					
8. Kurumumun plânları, benim kişisel plânlarımla uyumludur.					
9. Kurumumun amaçlarını gerçekleştirmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.					
10. Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır.					
11. Plânlar, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.					
12. Yaptığım iş beni kurumuma adapte etmektedir.					
4. Takım Halinde Öğrenme					
1. Çalışma arkadaşlarımızla kurumun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.					
2. Kurumumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.					
3. Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.					
4. Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.					
5. Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.					
6. Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.					
7. Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.					

8. Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.					
9. Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.					
10. Takım çalışmasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.					
11. Kurumun faaliyetleri çalışma takımları tarafından dikkatli bir şekilde yürütülüp, denetlenir.					
12. Kurumun yıl sonu raporları, takım çalışmasının somut olarak faydalanacağı bilgiler sağlar.					
13. Kurumumda çalışma takımları işin istatistiksel sonuçlarını değerlendirir.					
5. Sistem Düşüncesi					
1. Kurumumun sorunlarının çözülmesinde şahsî çabalarımın etkisi vardır.					
2. Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.					
3. Kurumumda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.					
4. Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.					
5. Kurumumdaki çalışmalar, uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.					
6. Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden çok, kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılardır.					
7. Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.					
8. Kurumumda iletişim kanalları açıktır.					
9. Kurumumda bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.					
10. Kurumumdaki bir problemi profesyonel olarak farklı bakış açılarından yaklaşılarak çözebilirim.					

BÖLÜM III
ÖRGÜTSEL PERFORMANSA İLİŞKİN SORULAR

<u>İFADELER</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
PERFORMANS ÖLÇEĞİ BİLEŞENLERİ					
1. Kurumumuzda ürün ve servis kalitesi yükseliyor.					
2. Ürün/hizmet kalitesi hasta taleplerini karşılayabiliyor.					
3. Hasta şikayetlerinde azalma gözleniyor.					
4. Hizmetlerimizin hastalara ulaşma süresi kısalıyor.					
5. Kurumumuzdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanlarımızın iç memnuniyetini yükseltiyor.					
6. Kurumumuzdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanlarımızın kişisel kapasitelerini artırıyor.					
7. Kurumumuzda işgücü devri ve işe devamsızlık oranı düşmektedir.					

KAYNAKÇA

- AKAL, Zuhale, (2000), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, 4.B., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- AKAL, Zuhale, (2011), **İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi**, Ankara: MPM Yayınları.
- AKÇAKAYA, Murat, (2012), “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı:32, 171-202.
- AKDEMİR, Ali, (1994), **Yönetici Engeli**, Adalet Yayınevi, Ankara.
- AKDEMİR, Ali, (2004), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Biga İ.İ.B.F., Yay., Çanakkale.
- ANDERSEN, J. Aarum, (2002), “Organizational Design”, Two Lessons to Learn Before Reorganizing, **International Journal of Organization Theory and Behavior**, ss.5, 3, 343-358.
- ARAT, Melih, (1997), **Şirketler Neden Öğrenemez**, Power, Sayı 4, ss. 78-85.
- ARAT, Melih, (1998), **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul.
- ARGYRIS, Chris ve D. Author, SCHON, (1978), “**Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**” Massachusetts: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, Chris, (1991), “Teaching Smart People How to Learn”, **Reflections**, 4(2): 4-15.
- ARGYRIS, Chris, (1995), “Action Science and Organizational Science”, **Journal of Managerial Psychology**, 10, 6, 20-26.
- ARGYRIS, Chris ve D. Author, SCHON, (1996), “**Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**”, Addison-Wesley Pub. Com. New York, USA.
- ARGYRIS, Chris, (1999), “**On Organizational Learning**”, Cornwall:Blackwell Publishing.
- ARIKBOĞA, F. Şebnem, (2003), **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul.

- ATAK, Metin ve İsmet, ATİK, (2007), “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 3(1): 63-70.
- AVCI, Umut, (2009), “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme” **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 10, 2009, ss. 121-138.
- AVCI, Nilgün ve Deniz, KÜÇÜKUSTA, (2009), “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, 33- 44.
- AYDINLI, H.İ., (2005), “Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**. 7 (1).
- BAKAN, İsmail ve Derya, KARAYILAN, (2004), “Öğrenen Organizasyonlar” içinde **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar** (Editör: İsmail Bakan) Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş, İstanbul, ss. 393- 416.
- BAKER, William E., ve James M., SINKULA, (1999), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, 27(4): 411-427.
- BAKOĞLU, R., (2001), “Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 4(15): 39-45.
- BALAY, Refik, (2004), **Öğrenen Örgütler içinde Öğrenen Örgütler** (Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri), (Editörler: Kamile Demir, Cevat Elma), Sandal Yayınları, Ankara, ss: 11-50.
- BARANSEL, A., (1993), “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri”, Avcı ol Basım-Yayım, **İşletme Fakültesi Yayın No: 257, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 150**, İstanbul.
- BARTOL, Kathryn M. ve David C., MARTIN, (1991), “**Management**”, McGraw-Hill, Inc., New York.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002a), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002b), **Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul.

- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul.
- BAYER, Merve ve Ozan Ç., ŞİVE, (1996), “**Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar**”, Human Resources, Kasım, ss. 20-25.
- BAYSAL, A.C. ve E., TEKARSLAN, (1996), **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, Avcı ol Basım Yayın, İstanbul.
- BENGÜL, S. Süreyya, (2015), “Hizmet İşletmelerinde Müşteri Şikayet Yönetimi Kalitesi Belirleyicileri ve İşletme Performansı”, Doktora Tezi, **DPU Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- BENLİGİRAY, Serap, (1999), “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi”, **T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No: 1174, Eskişehir.
- BOZKURT, Aynur, (2003), **Öğrenen Örgütler içinde Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, 2. Baskı, (Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir), Anı Yayıncılık, Ankara, ss: 43-61.
- BUDAK, Gülay ve Gönül, BUDAK, (2004), **İşletme Yönetimi**, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- BÜTE, Mustafa, (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1,
- BÜYÜK, Larousse, (1992), **Sözlük ve Ansiklopedisi**, Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul.
- BRAHAM, J. B, (1998), **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, (Çev. Ali TEKCAN), Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi.18, İstanbul.
- BRESTRICH, E. T., (2000), **Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik**, Seba Yayınları, Ankara.
- BROCKMAN, Beverly K. ve Robert M., MORGAN, (2003), “The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance”, **Decision Sciences**, 34, 2, 385- 415.

- CALANTONE, Roger J., S. Tamer, ÇAVUŞGİL ve Yushan, ZHAO, (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance”, **Industrial Marketing Management**, 31(6): 515-524.
- CALVERT, Gene, Sharon, MOBLEY ve Lisa, MARSHAL, (1994), “Learning Organization”, **Training and Development**, June, ss. 40-50.
- CAN, Halil, Öznur, AŞAN ve Eren M., AYDIN, (2006), “**Örgütsel Davranış**”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- CHAVEERUG, A. ve P., USSAHAWANİTCHAKİT, (2008), “Learning Orientation, Innovation Capability and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization”, **Review of Business Research**, 8(2): 92-102.
- CHEN, Jim Q., Ted E., LEE, Ruidong, ZHANG ve Yue J., ZHANG, (2003), “Systems Requirements for Organizational Learning”, **Communications of The ACM**, 46(12): 73-78.
- CHILD, John, (2005), “**Organization Contemporary Principles and Practice**”, Oxford: Blackwell Publishing.
- CHIOU, C. Chang ve Y. Chang, CHEN, (2012), “Relations Among Learning Orientation, Innovation Capital and Firm Performance: An Empirical Study in Taiwan’s IT/Electronic Industry”, **International Journal Of Management**, 29(3), Part 2: 321-331.
- CHUL, K. Yung, (2013), “Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High-Tech Ventures”, **Advances in Management**, 6(4): 54-61.
- CONSTANCE, R. James, (2003), “Designing Learning Organizations”, **Organizational Dynamics**, V:32, I:1, February.
- ÇALIŞLAR, Aziz, (1991), **Felsefe Sözlüğü**, Cem Yayınevi, İstanbul.
- ÇAM, Salim, (2001), **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

- ÇAM, Salim, (2002), **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- ÇELİK, Vehbi, (1997), **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara.
- DAFT, Richard L., (2002), **Organization Theory and Design**, Newyork: South-Western Publications.
- DEMİRCİ, M. Kemal, Ercan, TAŞKIN ve Umut, YUCA, (2006), “Öğrenen Örgüt/Pazarlama Yönelimli Öğrenen Okul Boyutlarının Analizi: Kütahya İli Özel Eğitim Kurumları Uygulaması”, **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, ISSN:1694-528X Sayı: 9.
- DECHANT, Kathleen ve Victoria MARSICK, (1993), “Team Learning Survey”, **Organizational Design and Development Inc.**, King of Prussia.
- DİKMEN, Çiğdem, (1999), “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi**, Yönetim, Yıl 10, Sayı 34, s:57-67.
- DİNÇER, Ömer, (1992), **Örgüt Geliştirme**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DIXON, Nancy M., (1994), “**The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**”, London: McGraw-Hill.
- DODGSON, Mark, (1993), “Organizational Learning: A Review of Some Literatures” **Organization Studies**, 14, 3, 375-394.
- DOĞAN, Selen, (2005), **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul. s.318.
- DEVLET, Planlama Teşkilatı, (2000), “**Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**”, Ankara.
- DÜREN, A. Zeynep, (2002), **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- EFİL, İ., (1996), “**İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**”, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.
- ERDÜMLÜ, Güngör, (1991), “Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi”, **G.Ü. İİBF Dergisi**, C.7, S.1-2.

- EREN, E., (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Dağıtım Aş., İstanbul.
- EREN, E., (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul.
- EREN, Erol, (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yay., İstanbul.
- EREN, M. Şule, Rahmi, YÜCEL ve S. Selim, EREN, (2010), “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık Ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Journal Of Yaşar University**, 18(5): 3102-3116.
- EREN, S. Selim, Emrah TOKGÖZ ve Hasan, GÜL, (2013), “ Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme Ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri”, **Journal of Yaşar University**, 29(8), 4872-4895.
- EREN, Ş. Müfide ve Mustafa, KAPLAN, (2014), “Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 40.
- ERİGÜÇ, Gülsün ve Pınar, YALÇIN BALÇIK, (2007), “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama” **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1 2007.
- EASTERBY-SMITH, Mark ve Marjorie A., LYLES, (2003), **Introduction: The Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management**, Malden, MA:Blackwell Publishing, pp. 1-15.
- FIOL, C. Marlene ve Marjorie A., LYLES, (1985), “Organizational Learning”, **The Academy of Management Review**, 10 (4), 803- 813.
- FITZ-ENZ ve Jack J. PHILIPS, (2001), **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul. s.104.
- GARVIN, Donald A., (1993), “**Building A Learning Organization**”, Harward Business Review, July-August.
- GRADY, Michael W., (1991), “**Performance Measurement, Implementing Strategy**”, Management Accounting, June.

- GÜÇLÜ, Nezahat ve Hakan, TÜRKOĞLU, (2003), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin algıları”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**,
- GÜNEY, S., (2006), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın, Ankara.
- GÜNEY, Semra, (2007), **Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi** içinde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, (Editör: Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.551-566.
- GÜRKAN, G. Çetin, (2007), “Öğrenen Örgütler: Yüksek Öğrenim Kurumlarının Öğrenen Örgüt Olması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, (5:2).
- GÜRÜZ, D., (1999), “**Halkla İlişkiler-Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi**”, Ege Üniversitesi İletişim Fak., Yay., İzmir.
- HAKALA, Henri, (2013), “Entrepreneurial and Learning Orientation: Effects on Growth and Profitability in The Software Sector”, **Baltic Journal of Management**, 8(1): 102-118.
- HAYES, Robert H., Steven C., WHEELWRIGHT ve Kim B., CLARK, (1995), “**Measuring Manufacturing Performance**”, London: Sage.
- HEDBERG, Bo, (1981), “**How Organizations Learn?**”, Handbook of Organizational Design, **Oxford University** Pres, 3-27.
- HULT, G. Tomas M., David J., KETCHEN ve Taco H., REUS, (2001), “Organizational Learning Capacity And Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units”, **Journal of Quality Management**, 6(2): 173-192.
- HULT, G. Tomas M., Robert F., HURLEY ve Gary A., KNIGHT, (2004), “Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance”, **Industrial Marketing Management**, 33(5): 429-438.
- HUME, D. A., (1998), “**Reward Management**”, Blackwell Publishers Ltd., USA.
- HURLEY, Robert F. ve G. Tomas M., HULT, (1998), “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, **Journal of Marketing**, 62: 42-54.

- İNCE, Mehmet, (2005), **Rekabetin Farklı Yüzü: Öğrenen Örgütler içinde Modern Yönetim Teknikleri**, (Editör: Aykut Bedük), Gazi Kitabevi, Ankara, ss. 177–200.
- İŞIKHAN, Vedat, (2004), **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları**, Sandal Yayınları, Ankara.
- JIANG, Xu ve Yuan, Lİ, (2008), “The Relationship Between Organizational Learning and Firms’ Financial Performance in Strategic Alliances: A Contingency Approach”, **Journal of World Business**, 43(3): 365-379.
- JIMENEZ, Daniel J. ve Raquel S., VALLE, (2011), “Innovation, Organizational Learning and Performance”, **Journal of Business Research**, 64, 408- 417.
- JONES, Gareth R., (1995), “**Organizational Theory**”, New York: Addison-Wesley Publishing.
- KALDER, Editör Grubu, (1997), “**Öğrenen Örgütler**”, Kalder Yayınları, İstanbul.
- KALIPRASAD, Minnesh, (2006), “The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization”, **Cost Engineering**, 48 (6): 27.
- KARADAL, Himmet ve N. Çağlar, DİRİ, (2013), “Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi: Konya’daki Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ISSN: 1309 -8039.
- KARAHAN, Atila ve Hüseyin, YILMAZ, (2011), “Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (25), 136- 156.
- KARAMAN, Rıfat, (2009), “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**.
- KATOU, Anastasia A. ve Pawan S., BUDHWAR, (2006), “Human Resource Management Systemsand Organizasyonel Performance: A Test of A Mediating Model In The Greek Manufacturing Context”, **Int. J. Human Resource Management**, 17(7): 1226.

- KILIÇ, M., (2004), “Öğrenmenin Doğası” Editör: Yeşil yaprak, B., Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, 7. Baskı, Ankara.
- KIM, Daniel H., (1993), “The Link Between Individual and Organizational Learning”, **Sloan Management Review**, Vol.35, No.1 (Fall).
- KIRIM, Arman, (1998), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL Tamer, (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2005), **İşletme Yöneticiliği**, (Onuncu Baskı), Arıkan Basım, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2007), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım, Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KOÇ, Umut, (2009), “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki Kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**.
- KÖSEOĞLU, Özer, (2005), “Belediyelerde Performans Yönetimi”, **TİD**, S.447, Haziran.
- KUBALI, Derya, (1999), “Performans Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.32, S.1.
- LANE, J. Erik, (2000), “**New Public Management**”, Routledge, London, England.
- LIN, C. Huang, C. Huai, PENG ve Danny T., KAO, (2008), “The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance”, **International Journal of Manpower**, 29(8): 752-772.
- LİU, Sandra S., Xueming LUO ve Yi-Zheng, SHİ, (2002), “Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations in Transition: An Empirical Study”, **International Journal of Research in Marketing**, 19:367-382.
- LUECKE, Greg R., (2008), “Performans yönetimi: Çalışanların etkinliğini ölçün ve geliştirin”, Çeviren: Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Yayıncılık, İstanbul.
- LUTHANS, Fred, (1995), “**Organizational Behavior**”, McGraw-Hill, New York.

- MARQUARDT, Michael J., (1996), "Building The Learning Organization", McGraw-Hill, New York.
- MCFARLAND, Dalton E., (1979), **Management: Foundations and Practices**, New York: MacMillan Pub.
- MCGILL, Michael E., ve John W., SLOCUM, (1993), "Unlearning The Organization", **Organizational Dynamics**, 22, 2, 67-79.
- MCGRATH R. Gunther, (1995), **Defining and Developing Competence**, Strategic Management Journal, Vol. 16, No.4, s.251.
- MİSTEPE, M. Ufuk, (1998), "Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.Ş.'nin Performans Göstergeleri", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Yıl:10, Sayı:109, Ankara.
- MINTZBERG, Henry, Bruce, AHLSTRAND ve Joseph, LAMPEL, (1998), **Strategy Safari**, Prentice Hall, UK.
- MILLER, Danny, (1996), "Configurations Revisited", **The Strategic Management Journal**, 17 (7), 505- 512.
- MILLS, Daniel Q. ve G. Bruce, FRIESEN, (1992), **The Learning Organization**, European Management Journal, Vol. 10, No. 2.
- MOCAN C., (1998), **Öğrenen Organizasyonlar**, Executive Excellence, Ağustos.
- MOUMTZOGLOU, Anastasius, (2003), "Learning Hospitals and Quality", **Knowledge and Process Management**, Vol.10, No: 7, pp. 231–236.
- MORALES, V. J. Garcia, M. M. Jimenes, BARRIÓNUEVO ve Leopoldo G., GUTIÉRREZ, (2012), "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation", **Journal of Business Research**, 65, 1040- 1050.
- MORILLO, Carolyn R., (1990), **The Reward Event and Motivation**, The Journal of Philosophy, Vol.87, No.4, s.270.
- NAHAVANDI, A. ve MALEKZADEH, A. R., (1998), **Organizational Behavior**, Prentice and Hall, New Jersey.

- NIKULA, Rolf E., (1999), "Organizational Learning Within Health Care Organizations", **International Journal of Medical Informatics**, 56, pp. 61-66.
- NONAKA, Ikujiro ve Hirotaka, TAKEUCHİ, (1995), "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation", **Oxford University Press**, New York.
- OUDEJANS, S.C.C., (2009), Routine outcome monitoring and learning organizations in substance abuse treatment.
- ÖĞÜT, Adem, (2006), "Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1(1):58.
- ÖNEREN, Melahat, (2008), "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 163-178.
- ÖRTENBLAD, Anders, (2001), "On Differences between Organizational Learning and Learning Organization", **The Learning Organization**, 8/3, pp. 125-133.
- ÖZMUTAF, N. Metin, (2007), "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2.
- PANAYİDES, Photis M., (2007), "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance" **Industrial Marketing Management**, 36, 68-80.
- PAŞA, Muammer, (2007), "Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa-2007.
- PEDLER, Mike, John BURGOYNE ve Tom BOYDELL, (1991), "**The Learning Company**", McGraw-Hill, New York.
- PELTIER, James W., Debra, ZAHAY ve Donald R., LEHMANN, (2013), "Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance", **Journal of Interactive Marketing**, 27:1-13.

- PLUNKETTT, L.C. ve R., FOURNIER, (1991), **Participative Management: Implementing Empowerment**, John Willey ve Sons, New York.
- PORTER, M. E., (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", **Strategic Management Journal**, 12: 95-117.
- PROBST, Gilbert ve Bettina, BÜCHEL, (1997), **Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future**, London: Prentice-Hall.
- REDDING, John C. ve Ralph F., CATALANELLO, (1994), **Strategic Readiness: The Making of The Learning Organization**, San Francisco: Jossey-Bass.
- ROBBINS, Stephen P., (1990), **Organization Theory Structure, Design and Applications**, New Jersey: Prentice Hall.
- SALİM, İslam M. ve Mohamed, SULAİMAN, (2011), "Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises", **International Journal of Business and Management**, 6 (12), 118- 126.
- SCHULZ, Martin, (2002), "Organizational Learning", (Ed.) Baum, J. A. C., **The Blackwell Companion to Organizations**, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 415-441.
- SENGE, Peter M., (1990), **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, New York: Doubleday Currency.
- SENGE, Peter M., (1993), **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SENGE, Peter M., (1996), **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, (Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SENGE, Peter M., (1998), **"Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması"**, (Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN), Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul.

- SINK, D. Scott, (1993), “Development Measurement Systems For World Class Competition”, **Handbook For Productivity Measurement and Improvement**, (ed. CHRISTOPHER, W.F.), Productivity Pres, Portland.
- SIMON, Herbert A., (1991), “Bounded Rationality and Organizational Learning” **Organization Science**, 2, 1, 125-134.
- SLATER, Stanley F. ve John C., NARVER, (1995), “Market Orientation and The Learning Organization”, **Journal of Marketing**, 59 (3), 63-75.
- STATA, Ray, (1989), “Organizational Learning: The Key To Management Innovation”, **Sloan Management Review**, 30 (3), 63-74.
- SULIYANTO, S. ve Rahab, R., (2012), “The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises”, **Asian Social Science**, 8(1):134-145.
- SUN, Peter Y.T. ve John L. SCOTT, (2003), “Exploring The Divide-Organizational Learning And Learning Organization”, **The Learning Organization**, Vol.10, No. 204.
- ŞİMŞEK, Şerif, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya.
- TÖREMEN, Fatih, (2001), **Öğrenen Okul**, Nobel Yayınları, Ankara.
- TSANG, Eric W. K., (1997), “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research”, **Human Relations**, 50/1, pp. 73-89.
- TURHAN, Hakan, (1998), **İnsan Kaynakları Planlamasında Performans Değerlendirme**, Çizgi Yayınevi, Konya.
- TUTAR, Hasan, (2004), **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**, Barış Yayınları, Ankara.
- ULRICH, Dave, Von, GLINOW ve Mary ANN, (1993), “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, **Organizational Dynamics**, C.22, No: 2.

- USSAHAWANITCHAKIT, Phapruke, (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.
- VANDENBOSCH, Betty ve Christopher A., HIGGINS, (1995), “Executive Support Systems and Learning: A Model and Empirical Test”, **Journal of Management Informations Systems**, 12, 99-130.
- WALLER, Mary J., (1999), “The Timing of Adaptive Group Responses to Nonroutine Events”, **Academy of Management Journal**, Vol.42, No:2.
- WATKINS, Karen E., ve Victoria J., MARSICK, (1993), **Sculpting The Learning Organization**, San Francisco: Jossey-Bass.
- WATKINS, Karen E. ve Victoria J., MARSICK, (1997), “**Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant’s Guide for Interpreting Results**”, Yayımlanmamış çalışmaları.
- YALÇIN, S., (1994), **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- YAZICI, Selim, (2000), **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- YAZICI, Selim, (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- YENİÇERİ, Ö., (2002), **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- YILMAZ, Hüseyin ve A. Şahin, GÖRMÜŞ, (2012), “Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, 26 (7), 4483- 4504.
- YUMUŞAK, Sedat, Harun, YILDIZ ve Bora, YILDIZ, (2012), “Öğrenen Örgüt Yaklaşımının İlköğretim Okulları Açısından Değerlendirilmesi”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt/Vol. XXXI, Sayı/No.1, pp. 211-231.

ZERENLER, Muammer, (2003), “Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya.

Elektronik Kaynaklar

ÖZGEN, Hüseyin, K. Can, KILIÇ ve Bahattin, KARADEMİR, (2004), **Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı**, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/>, (10.03.2018).

VAROĞLU, A. Kadir, vd., (2009), **Örgütsel Değişim ve Öğrenme**, <http://www.imge.com.tr/>, (14.02.2018).

DİZİN

A

Aktif Tecrübe, 22
 analiz, 78, 88
 anket, 77, 79, 80, 113
 Anket formu, 79
 ANOVA, xiii, 90, 91, 93, 94, 95, 96
 araştırma, 77, 79, 80, 84, 88, 89, 90, 92,
 94, 95, 96, 98, 107
 Arie de Geus, 47
 aşamalı regresyon, 101

B

başarısız, 32
 Beşinci Disiplin, 27, 44, 129
 bilgi, 2, 22, 25, 27, 30, 32, 54, 63, 69,
 70, 80, 87, 117
 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, 27
 Bireysel Öğrenme, ix, 21, 26
 Bütünleştirme, 21

C

ciro, 67
 Cronbach alfa, 87

Ç

Çift döngülü öğrenme, 31, 32
 çoklu regresyon, 78, 98, 99, 107

D

Değişim, 11, 26, 132
 Deneysel Öğrenme Döngüsü, xiv, 22
 Dumlupınar Üniversitesi, 1, 2, v, 2, 77,
 78, 79, 80, 113, 123
 Durbin Watson, 100
 Düşünen örgütler, 28

E

eğitim düzeyi, 63, 64
 ekonomik, 56
 erkek, 80
 etkinlik, 57, 66, 67

Etkinlik, 57, 67
 Evliya Çelebi Eğitim Ve Araştırma
 Hastanesi, 78

F

faktör yükü, 83
 frekans, 80

G

Grup, 20

H

hastane, v, 50, 57, 73, 78, 79, 80, 83,
 92, 97, 108
 Hastane, v, 74, 75, 76, 78, 81, 88, 89,
 90, 91, 93, 94, 95, 96, 102, 103, 104,
 105
 hipotez, 73, 76, 78

İ

informal, 48
 istatistik, 98, 107

K

Kalite, 67, 68, 132
 kamu, 67, 78
 Karlılık, 67, 68
 keşfedici faktör analizi, 83, 84, 86, 106
 Keşfedici faktör analizleri, 87
 Ki-Kare, 84, 86, 87
 kişisel, v, 47, 49, 69, 73, 74, 75, 76, 77,
 78, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95,
 96, 97, 99, 101, 102, 103, 104, 105,
 108, 115, 117
 Kişisel Hâkimiyet, 45
 KMO, xv, 84, 86, 87
 kollektif, 49
 korelasyon, 78, 98, 101, 107
 Korelasyon analizi, 98, 107
 kuramsal, 77, 79
 kurumsal, 47, 59
 Kütahya, 1, 2, 78, 79, 80, 113, 120, 122

L

lider, 49

M

Massachusetts, xv, 44, 118
 medeni durum, 63
 Metaforlar, 20
 misyon, 61
 Modern, 125

O

organizasyon, v, 59, 73, 106

Ö

Öğrenen örgüt, 3, 50, 83, 87, 88, 89, 90, 92, 94, 95, 106, 107
 Öğrenen Örgüte, 5
 Öğrenen örgütler, v, 28, 44, 50, 73
 örgüt, v, 2, 3, 14, 20, 28, 30, 32, 45, 47, 48, 52, 61, 69, 70, 73, 74, 75, 76, 78, 83, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 102, 103, 104, 105
 Örgüt, ix, xi, xii, xiii, xiv, 5, 8, 9, 11, 14, 16, 20, 28, 65, 69, 77, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 95, 96, 119, 122, 123, 124, 131
 Örgütsel Öğrenme, ix, xii, xv, 14, 25, 26, 119, 123, 125, 126, 131
 örgütsel performans, v, 3, 60, 65, 78, 87
 Örgütsel Performans, 1, 2, xiv, 2, 68, 69, 113, 119, 123

P

Paylaşılan vizyon, 45, 48, 97, 108
 Pearson Korelasyon, 98, 107
 Performans, xiii, 11, 14, 52, 57, 60, 66, 77, 84, 87, 88, 98, 99, 100, 118, 119, 120, 122, 125, 126, 127, 128, 130, 131
 Peter SENGE, v, 2, 5

R

regresyon, 76, 98, 99, 100, 101, 102, 107, 108
 Rekabet, 121, 122
 rotasyon, 83, 86

S

sağlık, v, 3, 78, 79
 Sağlık kurumları, v, 78
 Senge, 21, 27, 30, 31, 34, 44, 45, 46, 47, 49, 73, 78, 79
 Sezme, 20
 sistem, v, 11, 25, 30, 49, 68, 69, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 88, 89, 91, 93, 94, 95, 96, 99, 101, 102, 103, 104, 105
 Sistem Düşüncesi, x, 44, 45, 46, 79, 83, 84, 85, 88, 89, 90, 91, 93, 95, 96, 98, 99, 100, 116
 Somut Tecrübe, 22
 sosyal, 23, 56, 65, 67
 SPSS, 78, 83, 87, 98, 106, 107
 stepwise, 101
 stratejik, 26, 30, 55, 65
 stres, 61, 62

Ş

şeffaflık, 25

T

tek yönlü varyans analizi, 73, 90, 91, 93, 94, 96
 teknolojik, 56, 66
 Temel Bileşenler Analizi, 83, 86
 test, 22, 73, 76, 77, 79, 80, 88, 90, 91, 94, 98, 107

U

Uсталık, x, 47
 uyumlandırıcı öğrenme, 30

Ü

ücret düzeyi, 63

V

Varimax, 83, 86
 veri, 88, 113
 Verimlilik, 56, 67, 68, 127
 VIF, xv, 100
 vizyon, v, 49, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 108

Y

Yansıtıcı Araştırma, 22
yaş, 63, 79, 81, 91, 92
Yenilik, 50, 67, 68, 69, 119, 123
yetenek, 63, 70
Yorumlama, 20, 21

Yönetici, 118, 124
Yönetmelik, 27

Z

Zihinsel, 26, 79, 83, 114
Zihni Modeller, x, 45, 47



