

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖĞRENME
YÖNELİM VE KAPASİTESİNİN ÖRGÜTSEL
YENİLEŞİM ÜZERİNE ETKİSİ:
BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

FATİH ORHAN

**İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

OCAK 2017



**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖĞRENME YÖNELİM VE KAPASİTESİNİN
ÖRGÜTSEL YENİLEŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE
HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Fatih ORHAN

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2017

Fatih ORHAN tarafından hazırlanan "Sağlık Kurumlarında Öğrenme Yönelim ve Kapasitesinin Örgütsel Yenileşim Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Emine ORHANER

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

İşletme Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

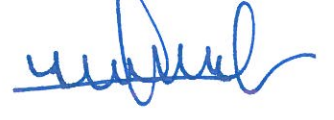
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Prof. Dr. Yusuf ÇELİK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

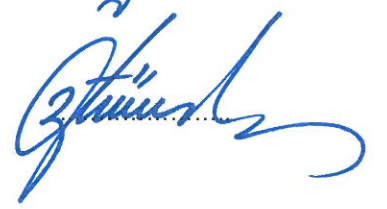
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

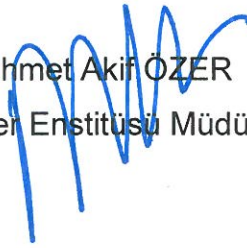
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 18/01/2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Fatih ORHAN
18/01/2017

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖĞRENME YÖNELİM VE KAPASİTESİNİN
ÖRGÜTSEL YENİLEŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ
ÖRNEĞİ
(Doktora Tezi)

Fatih ORHAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Ocak 2017

ÖZET

Günümüz dünyasında sağlık sistemi değişim, yenilik ve öğrenme eksenli koşullardan fazlasıyla etkilenmektedir. Bu hızlı değişime uyum sağlayabilen işletmeler küresel rekabette hızlı ve etkin karar mekanizmaları ile öne çıkmaktadır. Söz konusu değişim; bilgiye önem veren, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkili öğrenen yenilikçilik iklimini kurum kültürü haline getirebilmiş, inovasyona açık örgütler tarafından gerçekleştirilecektir. Bu yüzden sağlık sisteminin yapı taşı, vazgeçilmez bir unsuru olan hastaneler özelinde sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimleri, örgütsel öğrenme kapasiteleri ve öğrenme eksenli yenileşim faaliyetlerine bakış açılarının ortaya konulması çok önemlidir. İlgili alan yazın tarandığında sağlık kurumlarında öğrenme ve örgütsel yenileşim konulu yeterli sayıda araştırma bulunmadığı görülmüştür. Bu açıdan önemli bir eksiği kapatacağı düşünülen araştırma ile öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca bu kavramların istatistiki olarak birbirleri ile ilişki ve etki düzeyleri de ortaya konulmuştur. Araştırmamızda, üç latent, on dört alt boyut ve kırk yedi indikatörden oluşan bir anket formu, 5'li likert olarak uygulanmıştır. Araştırmanın evreni 1838 kişi ve örnekleme ise 540 kişidir. Bir üniversite hastanesi sağlık çalışanlarından alınan veriler, temel istatistiki yöntemler kullanılarak, korelasyon, regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, AMOS programı kullanılarak, Yapısal Eşitlik Modeli uygulanmış, latentler arasındaki aracı değişken etkisi incelenmiştir. SOBEL testi ile de çalışmadaki aracı değişken etkisinin derecesi ve yönü belirlenmiştir. Sonuç olarak, öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim arasında, pozitif yönlü, istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişki ve etki tespit edilmiştir. Bu bağlamda, sağlık kuruluşlarının lokomotif konumundaki hastanelerde konu henüz yeterince tartışılmasa da, en önemli ve vazgeçilmez iki önemli unsurun öğrenme ve inovasyon olduğu söylenebilir.

Bilim Kodu : 1167.2.102
Anahtar Kelimeler : Sağlık Kurumları, Hastaneler, Öğrenme Yönelimi, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Örgütsel Yenileşim
Sayfa Adedi : 203
Tez Danışmanı : Prof.Dr. Emine ORHANER

EFFECT OF LEARNING ORIENTATION AND CAPACITY IN HEALTHCARE
ORGANIZATIONS ON INNOVATION: AN EXAMPLE OF A UNIVERSITY
HOSPITAL

(Ph. D. Thesis)

Fatih ORHAN

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
January 2017

ABSTRACT

Health system is highly affected by conditions oriented to change, innovation and learning. Business, which can keep up with global competition come forward with rapid and effective decision-making mechanisms. The change will be conducted by organizations, which attach importance to information, learn faster and more effective than its rivals, adapt innovative culture to organization culture and open to innovation. In this context, to present learning orientation, capacity and perspective on innovation activities oriented to learning of health professionals in terms of hospital, building block and essential factor of health system is very important. When reviewing related literature, insufficient researches on learning and innovation in health organization was seen. From this point, with this research considered to fill this gap, Learning Orientation, Organizational Learning Capacity and Organizational Innovation concepts were investigated in detail. Additionally, statistical relationship between and effect level on each other were presented as well. In our research, 5 Likert type questionnaire with three latent, fourteen subscales and forty seven indicators was applied. Universe of the research was 1838, sample of it was 540 people. Data gathered from health professionals in a university hospital were evaluated with basic statistical methods, correlation and regression analysis. In addition, Structural Equation Modeling was applied with AMOS software and level of variable effect between latents were analyzed. With SOBEL test, level and direction of mediating variable effect were determined. Consequently, positive and highly statistical significant relationship and effect between learning orientation, organizational learning capabilities and organizational innovation were determined. In that respect, although this subject haven't been discussed sufficiently in hospitals in a leading position of healthcare organization, it can be said the most important and two indispensable elements are learning and innovation.

Science code : 1167.2.102
Key words : Healthcare Organizations, Hospitals, Learning Orientation,
Organizational Learning Capacity, Organizational Innovation
Page number : 203
Supervisor : Prof.Dr. Emine ORHANER

TEŞEKKÜR

Konfüçyus'un "Ya bir yol bul, ya bir yol aç, ya da yoldan çekil" sözü, Mevlana'nın "Dünle beraber gitti cancağızım ne kadar söz varsa düne ait, şimdi yeni şeyler söylemek lazım" deyişi, Ulu Önder Atatürk'ün, çalışmak, öğrenmek ve yorulmanın, hürriyet, istiklal ve istikbal mücadelesindeki önemli rolüne vurgu yaptığı veciz sözü... Tüm bu söylemlerin temelinde yatan aslında iki temel kavram vardır ki bu kavramlar kurum, kuruluş ve hatta ülkelerin geleceği açısından hayati bir öneme sahiptir: Öğrenme ve inovasyon. Bu kavramları içselleştiren, öğrenme ve inovasyon eksenli bir iklim oluşturabilen ve bu düşüncüyü kurumsal bir kültür yapabilen örgütler başarı yolunda çok önemli ve adeta sihirli bir anahtara sahip olmuşlardır denilebilir.

Bu çalışmada bana çalışarak ve öğrenerek, yeni yollar bulmak ve açma yolunda neleri nasıl yapabileceğimi, bilgi, destek ve önerileriyle ortaya koyan birçok saygıdeğer insan oldu.

Bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özellikleri ile değişik açılardan bu çalışmaya katkı sağlayan başta şu anki tez danışmanım Prof.Dr.Emine ORHANER ve önceki tez danışmanım Prof.Dr.Dilaver TENGİLİMOĞLU'na, Tez İzleme Komitesi üyeliğimi yapmış olan Prof.Dr.Enver AYDOĞAN ve Prof.Dr.Yusuf ÇELİK'e, deneyim ve desteklerini unutamayacağım Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK'e, sağlıkta inovasyon konusunda düzenlediği birçok bilimsel faaliyet ile bizler ile deneyimlerini paylaşan Prof.Dr.Seval AKGÜN ve Doç.Dr.Mehmet N.KURUTKAN'a, istatistik uzmanımız Volkan TÜRKMEN'e, mesai arkadaşlarım Dr.Şemsettin VAROL ve Öğt.Gör.Selahattin TUNCER başta olmak üzere tüm kıymetli çalışma arkadaşlarıma ve öğrencilerime, tüm çalışmalarımnda manevi desteklerini her zaman kalbimde hissettiğim Annem ve Babam başta olmak üzere, büyük ve geniş ailemin çok kıymetli tüm üyeleri ile Eşim Gülşen, Oğlum Onur ve Kızım Yağmur'a teşekkürü ve minneti bir borç bilirim.

İyi ki varsınız... Saygılarımla...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xvii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xviii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

ÖĞRENME YÖNELİMİ VE KAPASİTESİ

1.1. Öğrenme İle İlgili Temel Kavramlar	5
1.2. Örgütlerde Öğrenme.....	7
1.2.1. Bireyin öğrenmesi ve öğrenme laboratuvarları	7
1.2.2. Örgütün birey gibi öğrenmesi	8
1.2.3. Örgütün kolektif olarak öğrenmesi	9
1.3. Örgütsel Öğrenme	10
1.3.1. Örgütsel öğrenme ile ilgili diğer temel özellikler.....	12
1.3.1.1. Liderlik.....	14
1.3.1.2. Bilgi sistemleri	15
1.3.1.3. İnsan kaynakları uygulamaları.....	15
1.3.1.4. Örgütsel kültür.....	16
1.3.1.5. Yapılar.....	16
1.3.2. Öğrenme yönelimi	17
1.3.2.1. Öğrenmeye olan kararlılık	18
1.3.2.2. Paylaşılan vizyon	19

	Sayfa
1.3.2.3. Açık fikirlilik.....	19
1.3.2.4. İşletme içi bilgi paylaşımı	20
1.3.3. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve boyutları	21
1.3.3.1. Deneyim	22
1.3.3.2. Risk alma	22
1.3.3.3. Dış çevreyle etkileşim	22
1.3.3.4. Diyalog	23
1.3.3.5. Katılımcı karar verme	23
1.3.4. Örgütsel öğrenmenin kuramsal yaklaşımları	24
1.3.5. Örgütsel öğrenme çeşitleri	26
1.3.5.1 Tek döngülü öğrenme	26
1.3.5.2. Çift döngülü öğrenme.....	27
1.3.5.3. Üç döngülü öğrenme.....	28
1.4. Öğrenen Örgüt.....	29
1.4.1. Öğrenen örgüt aşamaları	31
1.4.2. Örgütlerin öğrenme biçimleri	33
1.4.2.1. Sistematiik soru çözme	33
1.4.2.2. Yeni yaklaşımların denenmesi	33
1.4.2.3. Geçmiş deneyimlerden yararlanma.....	34
1.4.2.4. Başkalarından öğrenme	34
1.4.2.5. İçselleştirilen bilginin kullanılması.....	34
1.4.2.6. Öğrenen örgütün disiplinleri	35
1.4.3. Öğrenen örgütlere ilişkin sorunlar.....	38
1.5. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler	40
1.6. Sağlık Kurumlarında Öğrenme	45
1.6.1. Sağlık hizmetlerinin niteliği ve örgütsel öğrenme açısından önemi	46

Sayfa

1.6.2. Hastanelerde Öğrenme	48
1.7. Örgütsel Öğrenme ve Yenileşim Arasındaki İlişki	50

2. BÖLÜM**YENİLEŞİM**

2.1. Yenileşim Kavramı ve Çeşitleri	58
2.2. Yenileşimin Önemi	63
2.3. Yenileşim Türleri	64
2.3.1. Ürün yenileşimi	66
2.3.2. Süreç yenileşimi	66
2.3.3. Pazarlama yenileşimi	67
2.3.4. Örgütsel yenileşim	68
2.3.5. Radikal yenileşim	68
2.3.6. Kademeli yenileşim	70
2.3.7. Davranışsal yenileşim	70
2.3.8. Stratejik yenileşim	70
2.4. Yenileşimin Özellikleri	71
2.5. Yenileşimin Amacı	72
2.5.1. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi	72
2.5.2. İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi	72
2.5.3. Kârın artırılması	73
2.6. Yenileşim Süreci	73
2.7. Yenileşim Stratejileri	75
2.7.1. Saldırgan yenileşim stratejileri	75
2.7.2. Savunmacı yenileşim stratejileri	75
2.7.3. Taklitçi ve bağımlı yenileşim stratejileri	76
2.7.4. Fırsatçı yenileşim stratejileri	76

Sayfa

2.7.5. Geleneksel yenileşim stratejileri	76
2.8. Yenileşim Sistemi	77
2.9. Yenileşim Modelleri	77
2.10. Yenileşim Kültürü.....	79
2.11. Yenileşim Kaynakları	81
2.12. Öğrenme Yönelim ve Kapasitesinin Örgütsel Yenileşime Etkisi	82

3. BÖLÜM

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖĞRENME YÖNELİM VE
KAPASİTESİNİN ÖRGÜTSEL YENİLEŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: BİR
ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

3.1. Araştırmanın Konusu	87
3.2. Araştırmanın Amacı	87
3.3. Araştırmanın Önemi	88
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	89
3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	90
3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	91
3.7. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği	91
3.7.1. Örgütsel yenileşim ölçeği	92
3.7.2. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği	94
3.7.3. Öğrenme yönelimlilik ölçeği.....	95
3.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	97
3.8.1. Araştırmanın modeli	97
3.8.2. Araştırmanın hipotezleri	98
3.9. Araştırmanın Bulguları	101
3.9.1. Güvenilirlik analizi bulguları	101
3.9.2. Demografik değişkenlere ilişkin bulguların değerlendirilmesi	101

Sayfa

3.9.3. Örgütsel yenileşim değişkeni yargı cümlelerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi.....	104
3.9.4. Örgütsel öğrenme kapasitesi değişkenlerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi.....	115
3.9.5. Öğrenme yönelimi değişkenlerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi	122
3.9.6. Demografik değişkenlere göre öğrenme kapasitesi, yönelimi ve inovasyon latentlerinin alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	130
3.9.7. Örgütsel yenileşim ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişki ve etki analizleri ve yorumları	140
3.9.8. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları arasındaki ilişki analizi	141
3.9.9. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları arasındaki etki analizi	142
3.9.10. Örgütsel yenileşim ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki ve etki analizleri	144
3.9.11. Örgütsel yenileşim ve öğrenme yönelimi arasındaki etki analizi.....	145
3.9.12. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki analizi	147
3.9.13. Örgütsel yenileşim, öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki analizleri	148
3.9.14. Yenileşim, öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki etki analizi.....	148
3.9.15. Örgütsel yenileşim, örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi .	149
3.9.16. Örgütsel öğrenme kapasitesinin yapısal eşitlik modeli ile analizi.....	152
3.9.17. Öğrenme yöneliminin yapısal eşitlik modeli ile analizi	153
3.9.18. Örgütsel yenileşimin yapısal eşitlik modeli ile analizi.....	154
3.9.19. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel yenileşim ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile analizi	156
3.9.20. Örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile analizi	158
SONUÇ VE ÖNERİLER	167

	Sayfa
KAYNAKÇA.....	179
EKLER.....	193
EK-1. İzin Yazısı	194
EK-2. Anket Formu	195
ÖZGEÇMİŞ.....	198



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Örgütsel öğrenme düzeyleri.....	28
Çizelge 1.2. Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme karşılaştırması.....	43
Çizelge 1.3. Öğrenme elemanı ve üstbilgi lokasyonu bakımından öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme karşılaştırılması	44
Çizelge 2.1. Yenileşim türleri.	64
Çizelge 2.2. Radikal ve kademeli yenileşimin karşılaştırılması	70
Çizelge 2.3. Yenileşim modellerinin tarihi seyri	78
Çizelge 3.1. Araştırma verilerinin normallik analizi değerleri	89
Çizelge 3.2. Araştırmaya katılanların örneklem yüzdeleri.....	91
Çizelge 3.3. Örgütsel yenileşim ölçeği faktör yapısı	93
Çizelge 3.4. Örgütsel yenileşim (inovasyon) ölçeği faktör yapısı	95
Çizelge 3.5. Öğrenme yönelimi ölçeği faktör yapısı.....	97
Çizelge 3.6. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları	101
Çizelge 3.7. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri	102
Çizelge 3.8. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin bulguları	104
Çizelge 3.9. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği ürün hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin bulguları	106
Çizelge 3.10. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin bulguları	108
Çizelge 3.11. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin bulguları	109
Çizelge 3.12. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin bulguları	111
Çizelge 3.13. Örgütsel yenileşim ölçeğine ilişkin frekans, yüzde ve ortalama değer tablosu	112
Çizelge 3.14. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği deneyim alt boyutuna ilişkin bulguların dağılımı	115

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.15. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği risk alma alt boyutuna ilişkin bulgularının dağılımı	116
Çizelge 3.16. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği dış çevre ile etkileşim alt boyutuna ilişkin bulguların dağılımı.....	117
Çizelge 3.17. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği iletişim alt boyutuna ilişkin bulguların dağılımı	118
Çizelge 3.18. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği katılımcılık alt boyutu cevaplarına ilişkin bulgularının dağılımı	120
Çizelge 3.19. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğine ilişkin bulgularının dağılımı.....	121
Çizelge 3.20. Katılımcıların öğrenme yönelimi öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde tablosu	123
Çizelge 3.21. Katılımcıların öğrenme yönelimi ölçeği paylaşılan vizyon alt boyutu cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde tablosu.....	124
Çizelge 3.22. Katılımcıların öğrenme yönelimi ölçeği açık fikirlilik alt boyutu cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde tablosu.....	126
Çizelge 3.23. Katılımcıların öğrenme yönelimi ölçeği işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutu cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde tablosu	127
Çizelge 3.24. Katılımcıların öğrenme yönelimi ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin frekans ve yüzde tablosu.....	129
Çizelge 3.25. Yaş değişkenine göre yenileşim ölçeği alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması	130
Çizelge 3.26. Yaş değişkenine göre örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması	132
Çizelge 3.27. Yaş değişkenine göre öğrenme yönelimi alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	134
Çizelge 3.28. Cinsiyet değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması	135
Çizelge 3.29. Kurumunda idari görevi olup olmaması değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	136
Çizelge 3.30. Meslek değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması	137

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.31. Meslekte görev süresi değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması	138
Çizelge 3.32. İlgili hastanede görev süresi değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması	139
Çizelge 3.33. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları tanımlayıcı istatistikleri.....	141
Çizelge 3.34. Yenileşim latentli ile öğrenme kapasitesi boyutları arası ilişki (korelasyon) tablosu	141
Çizelge 3.35. Yenileşim latentli ile öğrenme kapasitesi boyutları arası etki analizi Regresyon Tablosu	142
Çizelge 3.36. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları ile Örgütsel yenileşim arasındaki etkileşim çoklu regresyon analiz sonuçları	143
Çizelge 3.37. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme yönelimi arasındaki tanımlayıcı istatistik	144
Çizelge 3.38. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme yönelimi arasındaki ilişki analizi tablosu	144
Çizelge 3.39. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme yönelimi arasındaki etki analizi.....	145
Çizelge 3.40. Örgütsel yenileşim ve öğrenme yönelimi boyutları arasındaki etki analizi.....	145
Çizelge 3.41. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki tablosu	147
Çizelge 3.42. Yenileşim, öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki korelasyon	148
Çizelge 3.43. İnovasyon ve örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki regresyon analizi	148
Çizelge 3.44. İnovasyon ve öğrenme yönelimi arasındaki regresyon analizi etki değerleri.....	149
Çizelge 3.45. Uyum indeksleri ve eşik değerleri	150
Çizelge 3.46. Yapısal Eşitlik Modeli İçin Uyum Ölçüleri ve Standart Uyum Kriterleri	151

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.47. Örgütsel öğrenme kapasitesinin YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri.....	152
Çizelge 3.48. Örgütsel öğrenme kapasitesinin uyum indeksi değerleri.....	153
Çizelge 3.49. Öğrenme yöneliminin YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri.....	153
Çizelge 3.50. Uyum indeksi değerleri	154
Çizelge 3.51. Örgütsel yenileşimin (İnovasyon) YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri.....	155
Çizelge 3.52. Örgütsel yenileşim standartlaştırılmış uyum değerleri	155
Çizelge 3.53. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel yenileşim ilişkisinin yem ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri	156
Çizelge 3.54. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel yenileşim ilişkisinde uyum indeksi değerleri.	157
Çizelge 3.55. Örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisinin YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri.....	158
Çizelge 3.56. Örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisi uyum indeksi değerleri	159
Çizelge 3.57. Örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü İçin oluşturulan modellerin uyum indeksleri	161
Çizelge 3.58. Örgütsel öğrenme kapasitesinin öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisinde YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri	163
Çizelge 3.59. Düzenlenmiş revize model uyum indeksleri.....	164
Çizelge 3.60. Araştırma hipotezlerinin kabul red tablosu.....	165

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Örgütsel öğrenme kapasitesi boyutları	21
Şekil 1.2. Öğrenen örgüt oluşumu	36
Şekil 2.1. Yenileşim süreci.....	74
Şekil 2.2. Doğrusal inovasyon modelleri.....	79
Şekil 3.1. Araştırma modeli.....	98
Şekil 3.2. Araştırma hipotez modeli	99
Şekil 3.3. Örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları ile etkileşimi	152
Şekil 3.4. Öğrenme yöneliminin boyutları ile etkileşimi	153
Şekil 3.5. Örgütsel yenileşimin boyutları ile etkileşimi.....	154
Şekil 3.6. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim ilişkisi.....	156
Şekil 3.7. Örgütsel öğrenme yönelimi ve örgütsel yenileşim ilişkisi	158
Şekil 3.8. Örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisinde aracı rolü ilişkisi	160
Şekil 3.9. Örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü için oluşturulan Modeller (Model 1)	161
Şekil 3.10. Örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü için oluşturulan Modeller (Model 2).....	161

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AHRQ	Agency for Healthcare Research and Quality
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
EFQM	European Foundation of Quality Management
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IHI	Institute for Healthcare Improvement
IOM	Institute of Medicine
ISO	International Organization for Standardization
KALDER	Kalite Derneği
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
TPE	Türkiye Patent Enstitüsü
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK	Türkiye Akreditasyon Kurumu
TÜSEB	Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı
TÜSKA	Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

GİRİŞ

Örgütler, ayakta kalabilmeleri ve uzun ömürlü olabilmeleri için, bilgi devrimi, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı dinamikleri örgütsel yapılarında hissetmeli ve değişimler konusunda farkındalıkları açık olmalıdır. Ayrıca bu değişim ve yenileşim sürecine ayak uydurmalı, hatta değişime öncülük etmelidirler. Çünkü küreselleşme ve teknolojinin bizlere sağladığı geniş imkânlar ile birlikte, birçok alanda olduğu gibi sağlık sisteminde de kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır.

Değişmelerin hızlı olduğu bu ortamlarda, örgütler için en önemli güç ise bilgidir. Bilginin güç olduğu ya da gücün kaynağı olduğu anlayışı günümüz bilim ve teknolojinin kaynağını oluşturan en temel anlayıştır. Bu anlayış önce rönesansın daha sonra aydınlatma çağı ve sanayi devriminin en temel dinamiğini oluşturmuştur. Nitekim Francis Bacon (1561-1626) “Bilginin kendisi güçtür” (Ipsa scientia potestas est.) şeklinde ifade etmiştir.

Bilginin nasıl bir yapıda, hangi araçlarla ve nasıl kullanıldığı toplumsal örgütlerin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bilgi yoğunluklu olan bir rekabet ortamında bu bilgiyi kullanmanın aracı teknolojidir. Rekabette avantaj bilgiyi ve teknolojiyi kullanabilen örgütlerdedir. Bilgi ve teknolojiyi kullanabilmek örgütler için tesadüflere ve şartlara bırakılacak bir olgu değil, bir zorunluluktur. Rekabette ayakta kalabilmek için bu zorunluluk, var olan bilgiyi kullanmaktan öte bilgiyi yaratmak ve yarattığı bilgiyi kullanarak yenilikçi bir vizyona sahip olmayı gerekli kılmaktır.

Örgütlerin yeniliğe açık olması, yenilikte öncü olması sadece yenilik kavramıyla sınırlı değildir. İnovasyon, bu bağlamda örgütlerin öğrenme kapasitesi ve örgütsel bağlılıklarıyla ilişkili midir, ilişkiliyse ne kadar ve nasıl ilişkilidir gibi soruların cevabı global çağın örgütlerinin dinamizmini ve doğasını anlamak açısından önemlidir.

Bilginin ve bilgiye dayalı teknolojinin nasıl bir güç olduğu, yaşamı ve insanı nasıl geliştirip dönüştürdüğü en iyi tıp bilimi ve uygulamalarında görülmektedir. Tıp biliminin temel amacı olan acı ve ızdırabı dindirmek, yaşamın erken sonlanmasını

önlemek hedefinde bilgi ve teknolojinin katkısı inkâr edilemez. İnsanoğlu tarih boyunca zamanın şartlarına göre acı ve ızdıraptan kurtulmak ve ölümsüz olmak için çok farklı metotlar denemiş ve tarih boyunca sayısız hayal kırıklıkları yaşasa da bu bitmez tükenmez arayış günümüze kadar devam etmiştir.

İnsanoğlu acı ve ızdıraptan kurtulmak, ölümsüzlüğe çare bulmak için tarih boyunca hep uğraşmıştır. Bu uğraşlar ancak 19 ve 20. yüzyıldaki bilgi, öğrenme ve yenilikler sonucunda meyvelerini vermeye başlamış, insanoğlunun tarih boyunca hastalıklar nedeniyle yaşadığı tarifsiz acı ve ızdıraplar bir miktar azalarak yaşamın erken sonlanması engellenebilmiştir. Bunun en önemli göstergesi insanlığın tarih boyunca çaresiz kaldığı ve kitlesel ölümlerin nedeni olan bulaşıcı hastalıkların çarelerinin bulunması ve 20 yüzyılın başında ortalama yaşam süresinin 35-40 yaşlardan 80-85'li yaşlara çıkmasıdır. İnsanlığın ölümsüzlük çabaları istikametinde antik Mısır'da uygulamaya başladığı mumyalama işlemleri, günümüzde tıp biliminin çok boyutlu, multidisipliner ve multisektörel inovasyon çalışmaları altında gerçekleştirilmeye devam edilmektedir. Örneğin son yıllarda dijital ve fijital inovasyon gibi yeni bazı kavramlar da sıkça gündeme gelmeye başlamıştır (Rigby, 2015).

Bu çabalar, zamanla ömrünü tamamlayan veya görevini yapamayan organların yerine yapaylarının konulması veya zamanla vücudumuzda yaşanan ve bizi yaşlı gösteren hücrelerin milimetrenin milyarda biri boyutlarındaki kapsül makinalar ile ortadan kaldırabilmesi yönünde görülebilmektedir. Vücut dondurma (Cryonics) ve son olarak dijital beyin gibi inovatif projeler insanoğlunun antik çağlardan beri hayali olan daha uzun yaşama veya ölümsüzlük hedefinden vazgeçmediğini veya vazgeçmeyeceğini göstermektedir. Bu hedef var olduğu müddetçe bilgiye, öğrenmeye, teknolojiye ve inovasyona daha çok ihtiyaç duyulacağı aşîkârdır.

Bu bağlamda sağlık sisteminin yapı taşı, vazgeçilmez bir unsuru olan hastaneler özelinde sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimleri, örgütsel öğrenme kapasiteleri ve öğrenme eksenli yenileşim faaliyetlerine bakış açılarının ortaya konulması çok önemlidir.

İlgili alan yazın tarandığında özellikle sağlık kurumlarında öğrenme ve inovasyon kapsamında yeterli sayıda araştırma bulunmadığı, yapılan çalışmaların ise Arge-İnovasyon indeksleri ve karşılaştırmalı istatistik analizleri şeklinde olduğu görülmektedir.

Önemli bir eksiği kapatacağı düşünülen bu araştırma ile Öğrenme Yönelimi, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Örgütsel Yenileşim (İnovasyon) kavramları ile ilgili literatür taramaları yapılmış, konu global ve yerel açıdan makro, mezo ve mikro açıdan sağlık sistemi ile ilişkilendirilmiş, bu üç kavram ile ilgili temel istatistiki analizler yapılmış, AMOS Yapısal Eşitlik Modeli ile üç ana latent, alt boyutlar ve tüm indikatörler aracı değişken etkisi dahil değerlendirilmiş, SOBEL testi ile de çalışmadaki aracı değişken etkisinin derecesi ve yönü tespit edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde öğrenme ile ilgili temel bazı tanım ve kavramlara yer verilmiş, öğrenme yönelimi ve örgütsel öğrenme kapasitesi gibi kavramlar ayrı başlıklar altında açıklanmıştır. Konunun sağlık sistemi açısından önemine vurgu yapılmış, öğrenme ve yenileşim kavramları ile ilgili yapılan ortak çalışmalar da kısaca açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise Yenileşim (İnovasyon) kavramı, tanımı, özellikleri, sağlık sistemi açısından önemine değinilmiş, ulusal ve uluslararası açıdan konu ile ilgili geniş bir değerlendirme yapılmıştır. Özellikle öğrenme ve inovasyon altyapılı bazı çalışmalara değinilerek Türkiye'deki mevcut durum kısaca değerlendirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim kavramları, araştırma metodolojisi açısından oluşturulmuş olan ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın önem ve kapsamı ile araştırma bulgularının yer aldığı bölüm geniş şekilde analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistiki analizler ve yorumları literatür ile karşılaştırmalı olarak tartışılmış ve sonuç ve öneriler bölümü ile araştırma tamamlanmıştır.

1. BÖLÜM

ÖĞRENME YÖNELİMİ VE KAPASİTESİ

Öğrenme, insanoğlunun yaşayarak elde ettiği oldukça uzun süreli davranış değiştirme sürecidir. Bilgi ve becerinin, öğrenme kapsamında değerlendirilebilmesi için bireyin davranışlarında değişiklik meydana getirmesi ve bu değişikliğin uzun süre devam etmesi gerekir. Yeni öğrenmeler ile bireyin yetenekleri gelişir, daha önceleri yapamadıklarını yapabilme yetisi meydana gelir. Öğrenme sonucunda, kişi içinde bulunduğu şartlara yeni bir anlam yükler ve kendi durumunu yeniden tanımlar. Araştırmanın bu bölümünde aynı zamanda bilgi üretimi süreci olarak da açıklanabilecek olan öğrenme kavramı, tanımı, kapsamı, çeşitleri ile sağlıktaki öğrenme konusu açıklanmıştır.

1.1. Öğrenme İle İlgili Temel Kavramlar

İnsanoğlunun varolduğu günden bu güne sürekli devam eden ve yaşamını kolaylaştıran üç temel kavram bulunmaktadır: Öğrenme, değişim ve yenileşim.

Bu üç temel kavram, değişim ve yeniliklerin çok uzun emek ve çabalarla meydana geldiği ilk çağlarda ateşin keşfi ve tekerleğin icadı gibi tarihe ışık tutan yeniliklerde kendini gösterirken; teknolojik yenilikler ile devrimin çok hızlı gerçekleştiği ve “hayal çağı” da diyebileceğimiz bu çağda ise, 3D teknolojisi, hologram ve dijital inovasyon gibi çok yeni kavramlarla bizleri tanıştırmaya ve şaşırtmaya devam etmektedir.

Bu durum “değişmeyen tek şeyin değişim olduğu” genel kuralının günümüzde olduğu kadar gelecekte de geçerli olacağını göstermektedir. Nitekim bu anlayış tarih boyunca Antik Yunan’ların yanı sıra Asur, Babil, Pers, Hint ve Çin felsefesinde de genel kabul gören bir anlayış olmuştur. İ.Ö. 535-475 yılları arasında yaşamış Yunan filozofu Heraklitos (535-475) değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu savunmuş ve değişimi evrenin temel yaşamsal ögesi olarak ifade etmiştir. Bu anlayışı “aynı nehirde iki kez adım atamazsınız” sözü ile ortaya koymuştur.

Gerek insanoğlunun ortak tarihsel geçmişi gerekse bilim tarihi öğrenme, değişim ve yenileşimin insan varoluşunun en olmazsa olmaz unsurları olduğunu göstermektedir.

Öğrenmenin ne olduğu, öğrenmede yönelme, örgüt öğrenmesi, öğrenmede kapasite ve öğrenimi temel kabul eden öğrenen örgüt kavramları akademisyenler ve uygulamacılar arasında özellikle son yıllarda üzerinde oldukça fazla durulan post-modern yönetim yaklaşımları arasında yerini almıştır (Huysman, 2000: 133-145). Öğrenme, bir örgütün başarısı, devamlılığı, sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde edebilmesi için hayati bir öneme sahiptir (Dodgson, 1993: 375-394; Serrat, 2010: 1-8).

Örgütlerin günümüzde geçmiş ile karşılaştırılamayacak şekilde öğrenme ihtiyaçları bulunmaktadır (Garvin vd., 2008: 109-116). Bunun en önemli nedeni; bürokratik ve hiyerarşik organizasyonların sebep olduğu sorunlara çözüm olarak örgütün öğrenmesinin düşünülmesidir (Huysman, 2000: 133-145).

Senge ve Sterman'a göre özellikle 1990'larda Dünya'da yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi keşfetmişlerdir (Senge ve Sterman, 1990: 1007-1022).

Chiva ve Alegre'ye (2009: 323-340) göre ise örgütsel öğrenmenin öneminin artmasının başlıca sebepleri arasında çevresel değişim hızının gittikçe artan bir ivme ile gerçekleşmesi, inovasyon ihtiyacı ve insan kaynaklarının organizasyon için öneminin artması bulunmaktadır. Bu nedenlerle yeni yaklaşımlar giderek artan oranda örgütsel öğrenme kapasitesini güçlendirmeye ve öğrenen örgüt oluşturmaya odaklanmaktadır.

Sonuç olarak öğrenme, hata yaparak öğrenmede olduğu gibi çıktıları olumsuz olsa bile sağlanan geri bildirim sayesinde daha sonra sonucu genellikle olumlu olan bir süreç olarak görülmektedir (Dodgson, 1993: 375-394).

1.2. Örgütlerde Öğrenme

Öğrenmenin nasıl gerçekleştiği ve ne olduğu konusunda disiplinler arasında farklı görüşler bulunmaktadır (Dodgson, 1993: 375-394). Literatürde örgütsel öğrenme ile ilgili tartışmalar uzun süredir devam etmekte olup kimin öğrendiği (Örtenblad, 2001: 125-133) ya da örgütsel öğrenmenin örgütteki bireylerin öğrendiklerinin basit bir toplamı mı yoksa ondan daha fazlası mı olduğu (Smith vd., 2000: 783-796) konusunda yoğunlaşmaktadır.

Örtenblad'a (2001: 125-133) göre örgütün öğrenmesi ile ilgili bazı alternatifler söz konusu olmaktadır. Organizasyonlarda öğrenme, çalışan ve örgüt düzeyinde ya da etkileşim sonucu her iki düzeyde de gerçekleşmektedir. Sonuç olarak organizasyon ya birey gibi ya da kolektif olarak öğrenmektedir.

1.2.1. Bireyin öğrenmesi ve öğrenme laboratuvarları

Örgütlerin öğrenmesi bireylerin öğrenmesi ile gerçekleştiğinden bu konu öğrenme yazınında üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır. Bireysel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresindeki bilgilere ulaşmasını, bu bilgileri algılamasını, anlamlandırmasını ve yorumlamasını, bunlarla tecrübe edinmesini ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını yönlendirmesini ifade etmektedir (Chiva ve Alegre, 2008: 323-340).

Kim'e (1993, 37-50) göre bireysel öğrenme örgütsel öğrenme açısından son derece önemlidir. Çünkü örgütler bireylerden meydana gelmektedir. Örgütler sadece kendi üyeleri vasıtasıyla öğrenmektedir. Fakat örgütsel öğrenme spesifik bir bireyin öğrenmesine bağlı değildir ve dans etmeyi öğrenme gibi bütün bireysel öğrenmeler organizasyonel sonuçlar doğurmaz. Bireysel öğrenmeler örgütün paylaşılan alanlarını yani birey ve örgütün diğer üyelerinin etkileşimi örgütsel öğrenmeyi şekillendirmektedir.

Senge ve Sterman'a (1990: 1007-1022) göre öğrenme laboratuvarları ya da mikro dünyalar, yöneticilerin simüle edilmiş bir organizasyonda rol oynadıkları gerçek iş uygulamalarıdır. İnsan ya da ambulans simülatörlerinin sağlık çalışanlarının bilgi

ve deneyim kazanmasını sağlaması, uçak uçuş simülatörünün pilota değişik şartlar altında risksiz olarak tecrübe kazandırması ve farklı stratejileri deneme imkanı sunması gibi öğrenme laboratuvarları da yöneticilere uzun dönemli kararlarının sonuçlarını tecrübe etme fırsatı vermektedir. Öğrenme laboratuvarları başarılı öğrenen organizasyonların takım halinde öğrenmesinde hem anlamlı uygulamalar oluşturarak hem de yeri ve zamanı yoğunlaştırarak öğrenme sürecini hızlandırmada ve derinleştirmede önemli bir araç olmaktadır.

Bu kapsamda bireyin öğrenmesini kolaylaştıran ve bireysel öğrenmeye kurumsal uygulama imkanı veren öğrenme laboratuvarları, kurumlar için vazgeçilmez öğrenme etkeni olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda öğrenme laboratuvarları hastaneler içerisinde de uygulanabilir ve kurgulanabilir bir araç olarak değerlendirilebilir.

1.2.2. Örgütün birey gibi öğrenmesi

Örgüt olarak öğrenme kavramı, küçük gruplar seviyesinde elde edilen ortak anlayış ve değerlerin örgütün tümü için geçerli sistem, metot, prosedür ve beklenen davranış kalıplarına dönüştürülmesini ve ilgili düzeylerde paylaşımına açık olmasını ifade etmektedir. Argyris-Schon ve Hedberg örgütün öğrenmesinin bireyin öğrenmesine benzediğini ileri sürmektedir (Örtenblad, 2001: 125-133).

Argyris ve Schon (1978), organizasyon teorisi perspektifinden düşünüldüğünde, tek döngü öğrenme, çift döngü öğrenme ve ikincil öğrenme olmak üzere üç aşamadan oluşan bir öğrenme tipolojisi geliştirmişlerdir (Dodgson, 1993: 375-394).

Öğrenme, hatalar tespit edildiğinde ve düzeltildiğinde veya ilk defa istekler ve sonuçlar eşleştirildiğinde gerçekleşmektedir. Hataları düzeltmenin en az iki yolu bulunmaktadır. İlki davranışları değiştirmektir. Bu çeşit düzeltme sadece tek döngü öğrenmeyi gerektirmektedir. Hataları düzeltmede ikinci yol temel programı veya master programı değiştirmektir. Bu ise çift döngü öğrenmedir (Argyris, 1995: 20-26).

İkincil öğrenmede örgütün üyeleri geçmişteki deneyimlerinden öğrenirler. Geçmişteki başarısızlıkları veya örgütsel öğrenme öykülerini araştırarak öğrenmeyi kolaylaştırıcı veya engelleyici neler yaptıklarını keşfederler ve öğrenmek için yeni stratejiler geliştirirler, yaptıklarından yola çıkarak ne yapmaları ya da yapmamaları gerektiği ile ilgili değerlendirmeler ve genellemeler yaparlar (Argyris ve Schon,1978:3).

Çift döngü öğrenme örgütün üstbilgi tabanını, örgüte özgü yetkinlikleri ve rutinleri yenilemeyi gerektirmektedir. Çift döngü ve ikincil öğrenme, değişimin nedeni ve nasıl yapılması gerektiği üzerine odaklanmaktadır (Dodgson, 1993: 375-394).

Öğrenme bireyler sayesinde gerçekleşmesine rağmen örgütsel öğrenmenin olmadığını; öğrenmenin örgüt üyelerinin öğrenmesinin birikmiş sonucu olduğunu öne sürmek yanlıştır. Çünkü örgüt üyeleri ve liderlik değişebilir fakat örgütün hafızası, davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri yani örgüt kültürü kendini muhafaza etmektedir (Smith vd., 2000: 783-796). West'e (1994: 15-21) göre eğer öğrenme örgütün yararlandığı bireysel bir fenomen olarak görülürse bu çok rastlantısal bir durum olacaktır. Çünkü birey işten ayrıldığında öğrendiklerini de götürecek ve örgüt bu bilgilerden mahrum kalacaktır.

Popper ve Lipshitz'e (2004: 37-52) göre ise örgüte birey muamelesi yapmak birbirinden çok farklı iki kavram olan örgütsel öğrenme ve örgütün öğrenmesi arasındaki farkı ortadan kaldıracaktır.

1.2.3. Örgütün kolektif olarak öğrenmesi

Bilişsel yaklaşımın belirttiği gibi örgütün birey gibi öğrenir tezinin aksine bu bakış açısında örgütün öğrenmesi kolektif olarak gerçekleşmektedir. Yani örgütün öğrenme süreci bilişsel bir süreç değil kültürel bir süreçtir (Cook ve Yanow, 1993: 373-390).

Örgütsel öğrenme kurumsallaşmanın yapıtaşı olarak görülmektedir. Bu süreçte bireylere ait üstbilgiler örgütün üst bilgisini oluşturmakta ve gerçekleşen uygulamalar kurum tarafından tanımlanmış düzenli ve kolektif pratiklere

dönüşmektedir. Üstbilginin içeride yapılanmasının yanında üstbilgi çevreyle bilgi alışverişi ve sonuç olarak ona uyum sağlama yani adaptasyon ile de elde edilmektedir. Öğrenme, çevreden gelen geri bildirimlere örgütün vermiş olduğu reaksiyonla veya diğer örgütlerden elde edilen bilgilerin örgüte göre dönüştürülmesi ile şekillenmektedir (Huysman, 2000: 133-145).

March'a (1991: 71-87) göre örgütsel öğrenme sosyal bağlamda iki farklı özelliği içermektedir. İlki, organizasyonun ve organizasyon içindeki bireylerin karşılıklı öğrenmesidir. Organizasyon üst bilgiyi prosedürlerde, normlarda, kurallarda, formlarda ve çeşitli dokümanlarda saklamaktadır. Organizasyonlar bu tip üstbilgileri zaman içerisinde kendi üyelerinden öğrenerek toplamaktadır. Aynı zamanda, organizasyonda yer alan bireyler sosyalleştirilmektedir. Örgütteki sosyalleşmenin ve eğitimlerin sonucu olarak bireylerin inançları sürekli değişmektedir.

Chiva ve Alegre (2008: 323-340) ise örgütlerde öğrenmeyi örgütsel öğrenme yazını ve öğrenen örgüt yazını şeklinde iki bölüme ayırmaktadır. Örgütsel öğrenme ile ilgili alan yazın bir organizasyonun öğrenme sürecine odaklanmakta iken, öğrenen örgüt ile ilgili alan yazın öğrenme sürecini kolaylaştıran faktörlere ya da öğrenen örgüt yönergelerine odaklanmaktadır.

1.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, 20. yüzyılın ortalarından itibaren araştırma konusu olmakla birlikte son yıllarda oldukça hızlı gelişmiş ve yazında tartışma konusu olmuştur (Koç, 2009: 151-165). Örgütsel öğrenmenin ilgi görmesinin pekçok farklı nedenleri bulunmaktadır. Dodgson'a (1993: 375-394) göre bunun nedenlerinden biri öğrenen örgüt yaklaşımıdır. Öğrenen örgüt, öncelikle öğrenmeyi temel rekabet üstünlüğü aracı olarak gören büyük organizasyonlar için geçerli bir model olarak görülmektedir. İkincisi, örgütsel öğrenme, örgütlerin çevrede yaşanan değişime adaptasyon için organizasyonlar açısından gerekli görülmektedir (Chiva vd., 2007: 224-242). Teknolojik değişimler, yeni ürün geliştirme süreçlerinin karmaşıklaşması, ürün yaşam ömrünün kısalması, üretim sürecinin yalın üretime doğru dönüşmesi ve tam zamanında üretim gibi bilgisayar destekli örgütsel ve

yenilikçi yöntemlerin yaygınlaşması çevresel değişmelerin önde gelen örnekleri arasında sayılabilir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin ilgi görmesinin bir diğer nedeni, öğrenme konseptinin akademisyenler için büyük bir analitik değere sahip olmasıdır (Dodgson, 1993: 375-394).

Araştırmacılar örgütsel öğrenme yazınına oldukça karmaşık ve belirsiz bir kavram olarak görmektedirler (Goh ve Ryan, 2002; Örtengren, 2004: 53-70). Ayrıca örgütsel öğrenme çoğunlukla bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Senge ve Stermann, 1990: 1007-1022; Sun, 2003: 153-166; Huysman, 2000: 133-145; Chiva ve Alegre, 2008: 323-340). Bu süreçte örgüt üstbilgiyi oluşturmada ve mevcut üstbilgileri yeniden yapılandırmaktadır (Huysman, 2000: 133-145). Bu süreç, öğrenen bir örgüt oluşturmayı amaçlayan kolektif öğrenme ve gelişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Sun, 2003: 153-166).

Edmondson ve Moingeon'a (2004: 22-36) göre örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin örgütün çevresel değişimlere uyumlu tepki göstermesi için kendi davranışlarını yönlendirmede aktif olarak verileri kullandıkları bir süreçtir. Adaptasyon ise, örgütün dış çevreye hem problemler hem de fırsatlar anlamında verdiği tepki ve ortaya çıkardığı değişimdir.

Örgütsel öğrenme insanların yeni üstbilgiler oluşturmalarına, anlayışlarını paylaşımlarına ve kendilerini ve organizasyonun çıktılarını sürekli geliştirmelerine yardımcı olan yapılar ve süreçler setidir (Solomon, 1994: 56-64). Dibella ve arkadaşları (1996: 361-379) örgütsel öğrenmeyi tecrübeye dayalı performansı sağlayan veya geliştiren örgütteki bir süreç ya da kapasite olarak tanımlamaktadır. Bu faaliyet üstbilginin elde edilmesini (yeteneklerin, ilişkilerin ve bakış açılarının geliştirilmesi), üst bilginin örgütün bütününde paylaşılmasını (bireyler tarafından elde edilenlerin diğerlerine yayılması) ve üst bilgiden faydalanılmasını gerektirmektedir.

Örgütsel öğrenme iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel öğrenmenin temel amacı hızlı değişim ortamında değişime adaptasyonu sağlamak ve etkililiği geliştirmektir. Gittikçe artan belirsizlik daha fazla öğrenme gereksinimi doğurmaktadır (Dodgson, 1993: 375-394). Örgütsel öğrenme örgüt üyelerinin

aksiyonları ve deneyimleri ile ilgilidir (Goh ve Ryan, 2002). İnsan unsurunun rolü ve kendini gerçekleştirme saikleri gibi bireysel amaç ve hedefler öğrenmeyi etkilemektedir. Örgütün amaçlı olarak oluşturacağı organizasyon ve belirleyeceği stratejiler öğrenmeyi teşvik etmektedir. Örgütün öğrenme faaliyetlerini koordine etmesi, öğrenme sürecinin şekillenmesinde ve sonuçlarının belirlenmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenme, örgütün kurumsal stratejileri öğrenmeyi teşvik edici bir yapı ve kültür oluşturmaya odaklanmalıdır. (Dodgson, 1993: 375-394).

Örtenblad (2001: 125-133), örgütsel öğrenmeyi geleneksel (eski) ve modern (yeni) olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Geleneksel örgütsel öğrenme örgütsel öğrenmenin oldukça basit bir görünüşüdür. Bu öğrenmede birey örgütün bir ajanı olarak öğrenmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için üstbilginin örgütün hafızasında rutinler, kurallar, prosedürler, dokümanlar ve kültür haline dönüşerek kalıcı olması gerekmektedir. Yani bireyler tarafından elde edilen üstbilgi örgütün hafızasına transfer edilmektedir. Burada hem bireyler hem de bir birey olarak örgüt öğrenmektedir. Yeni örgütsel öğrenme ise hem bireyin hem de örgütün birey olarak bilişsel öğrenmesini kabul etmemektedir. Öğrenme, bilginin elde edilmesi değil, paylaşılmasıdır. Hem birey hem de örgüt birey olarak öğrenmemektedir. İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle öğrenme kolektif olarak gerçekleşmektedir.

1.3.1. Örgütsel öğrenme ile ilgili diğer temel özellikler

Örgütsel öğrenme tanımlarının çoğu, örgütsel öğrenmenin ne olduğundan çok, nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca, örgütleri yönetecek bir yaklaşım olarak ortaya çıkan örgütsel öğrenme, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve sibernetik gibi bilimlere kapsayan disiplinlerarası bir yaklaşımdır. Bu nedenle de tanımlar, tüm bu bilimlerden etkilenen ve öğrenmenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışan bir nitelik göstermektedir. Yirminci yüzyılın son çeyreğinden beri tartışılan bir kavram olmasına rağmen, örgütsel öğrenmenin ne olduğu ile ilgili kapsamlı bir tanım yapılamamıştır (Avcı, 2005).

Küreselleşen dünyamızda, örgütlerin öğrenme yetenek ve kapasitesi ve öğrenme, başarıya odaklanan işletmeler için en önemli konu olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt kurma, örgütün ekonomisi, yönetimi, kalite ve inovasyon yönlerini kapsayan oldukça karmaşık ve geniş bir literatür tabanında talep edilen bir olgu ve çok farklı disiplinlerin hedef noktası olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin farkedilebilir özelliği, karmaşık olan problem alanlarını çözüme ulaştırmak amacıyla yeni akılsal metotlar ileri sürmektir. Bu öğrenmeyi klasik yaklaşımlardan ayrı tutan ise sistem düşüncesidir (Öneren, 2008:163-178; Arat, 1998: 23).

Örgüt yöneticilerinin örgütlerini ulaştırmak istedikleri hedef olan öğrenen örgütün temel özellikleri aşağıda sunulmuştur (Atak ve Atik, 2007: 63-70):

- Kişisel yetenekleri gelişmiş, kapsamlı bilgiye sahip, bilgiyi kıskanmayan, paylaşıma açık, öğrenmesini bilen, bilgiye ulaşma yollarını bilen kendini geliştiren değişim ve gelişime açık, takım olarak çalışan ekibe sahip bulunmak,
- Örgütsel seviyesinde bilgi paylaşım özelliğine sahip bulunmak,
- Öğrenmeyi devamlı kılacak eğitim sistemine sahip bulunmak,
- Örgütte bulunan örgütsel bilgiyi yönetme yeteneği olmak.
- Sorun çözme sistemi,
- Önceki tecrübeleri öğrenme için kullanma,
- İş mükemmel yapan bireylerin tecrübelerinden kazanım elde etme,
- Denenmemiş yaklaşımları denemek,
- Kazanılan bilgiyi hızla, etkin ve doğru olarak kullanma yer almaktadır.

Yukarıda sayılan bütün özellikler, bilgi çağını yaşadığımız günümüzde örgütlerin öncelikli olarak ihtiyaç duyduğu temel yapıyı oluşturan özelliklerdir. Bu yeteneklere sahip bir örgütün daima öğrenen, öğrendiklerini hayata geçiren ve öğrendiklerini çalışanları ile paylaşan bir örgüt olacağı aşîkârdır (Atak ve Atik, 2007: 63-70).

Bu konu hakkında araştırma yapan birçok bilim adamı, tanımlarını desteklemek için öğrenen örgütleri farklılaştıran özelliklerden de söz etmektedir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar, öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran özellikleri beş ana başlık

altında toplamış olup aşağıda kısaca açıklanacaktır (Balay, 2004:16; Kavak, 2007: 41).

- Liderlik
- Bilgi Sistemleri
- İnsan Kaynakları Uygulamaları
- Örgütsel Kültür
- Yapılar

1.3.1.1. Liderlik

Öğrenme ile ilgili eserler incelendiğinde, neredeyse tüm kaynaklarda iyi bir yönetim ve liderlik anlayışının öğrenme yönelimi, öğrenme kapasitesi ve inovasyon üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu vurgusu yapıldığı belirtilmiştir (Sinkula ve Baker, 1997; Calantone ve diğ., 2002; Aydoğan ve diğerleri, 2011; Girgin, 2015). Çünkü öğrenen işletmelerde lider, işgörenlerine ilham veren, işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılayan, isteklerini ve ümitlerini anlayan, algılayan bir roledir. Bu yönüyle de birlikte çalıştığı işgörenlerin tutum, davranış ve duygularının değişimlerinin meydana gelmesine yardımcı olabilmektedir. Kuralların, düşüncelerin, fikirlerin, inançların ve değerlerin çalışanlar arasında paylaşılması bu liderin başarı sağlaması için gerekli bir ortam yaratmaktadır. Lider, öğrenme kavramı üzerinde durur, yeniye yönelme anlayışını geliştirmek amacıyla gerekli çalışma ortamını hazırlar ve bunu destekleyecek yönetim mekanizmaları ile işgörenlerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmaya özendirecek bir ortam oluşturur. Tüm işgörenler hali hazırdaki iş yapma yollarını ve yöntemlerini sorgulamaya yönelmeli, ait olduğu organizasyonun bütününün başarılı olabilmesi için yeni fikirler geliştirmeye çalışmalıdırlar (Arslantaş ve Dikmenli, 2007:63-70).

Liderlik yaklaşımları stratejik yönetim ve kalite çalışmalarının da en vazgeçilmez unsurlarından olup, üst yönetimin kararlılığı başlığı altında ele alınmaktadır (Caldwell, 1998). Ayrıca Horuz (2016:140-143) 360 derece performans değerlendirme sistemine ait özellikler ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, liderlik boyutu, performans ve öğrenme kapasitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğrenen organizasyonlarda ise lider, işgörenlerin zihinlerini kullanmalarını teşvik eden, işgörenlerine yardımcı olmak suretiyle bireysel düşüncelerini gerçekleştirme imkânı sağlayan bir role bürünür. İşgörenlerin zihni olarak teşvik edilmesi, önlerine çıkacak varsayımları sorgulamalarında kolaylık oluştururken, problemlere özgün çözümler getirilmesinde de önemli bir olanak sağlamaktadır (Arslantaş ve Dikmenli, 2007).

1.3.1.2. Bilgi sistemleri

Bilginin akışı, örgütlerde örgütsel öğrenmenin ve başarının çok önemli özelliklerindendir (Balay, 2004: 18). Öğrenen bir örgüt içinde birimler arası iletişimi kolaylaştırmak kadar, örgütün etkili bir şekilde çalışmasını sağlayacak etkin ve sürekli bilgi paylaşımının da önemi büyüktür. Bu işbirliği, bilgi paylaşımını ve işgörenler arası sıkı iletişim özelliklerini birleştirerek, ortak kabuller ve paylaşılmış inanç temeline dayalı bir örgütsel hafıza ortaya çıkarır (Bennett, 1999:117). Ayrıca öğrenen örgütler, bilginin derlenip toplanmasına ve özenle işlenmesine büyük önem verir. Çünkü öğrenmenin değişim sağlamak amacıyla kullanıldığı zamanımızın karmaşık ve dinamik ortamlarında, daha üst seviyede örgütsel öğrenme desteği için kapsamlı bilgi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi sistemlerinin kurulması öğrenen örgütler için sağlam bir zemin oluşturur (Kavak, 2007: 42).

1.3.1.3. İnsan kaynakları uygulamaları

Bennett'e (1999:117) göre öğrenen örgütün en spesifik özelliklerinden biri, işgörenlerin yeteneklerini hem bireysel hem de kolektif olarak geliştirecek sistem ve süreç donanımlarına sahip olmasıdır. Öğrenen bir örgütün, insan kaynaklarını geliştirmeye dönük aşağıdaki koşulları sağlaması beklenir (Kavak, 2007:44):

- İşgörenler, müşteri ihtiyaçları anlayışına sahip olmalıdır.
- Bireyler, kendi girişim ve hatalarına bağlı olarak cezalandırılmamalıdır.
- İşgörenler, üst yöneticilerden örnekler alarak nasıl öğrenileceğini öğrenmeye çalışmalıdır.

- Örgütü ilgilendiren her konuda gerçekleşen çevresel değişmelere ilişkin bilgilerin yanı sıra; yönetim kaynaklı, bilgi ve işgören iletişimine büyük önem verilmelidir.
- Mevcut politikalar hesap verilebilir nitelikte olmalı, her düzeydeki işgörenin farklı görüşleri dinlenmeli, yönetim, bu tür bir sorgulamayı iyi algılamalı ve etkili biçimde yönetmelidir.
- İşgören değerlendirme ve ödül sistemi, mevcut amaçlara ulaşma ölçütüyle alakalı olmaktan çok, etkinliğin yeni ve yararlanılabilir yönlerini bulmaya yönelik olmalıdır.

1.3.1.4. Örgütsel kültür

McGill ve Slocum'a (1993:8) göre, yöneticilerin en önemli ve vazgeçilmez rolleri, çalışanları sürekli deneyim kazanmaya ve bunlardan öğrenmeye yönlendirmek olmalıdır. Çünkü günümüzde sürdürülebilir stratejik rekabet avantajı ancak öğrenme ile gerçekleşebilir. Öğrenen örgütler de bu temel felsefeye dayanarak işgörenlerinden sürekli deneyerek öğrenmelerini istemektedir. Böylece öğrenme kurumsallaşmaya başlayacak ve örgütte kültür haline gelecektir. Örgütler genellikle öğrenme karşıtı olmasa da öğrenmeye daha az eğilimli bir davranış biçimi sergilemektedir. Çünkü risk almak, yeni yaklaşımları denemek, bilgiyi paylaşmak gibi davranışlar pek kabul görmemektedir. Öğrenen bir örgüt olabilmek için bu tür davranışların değişmesi en önemli konulardan biri olup, oluşturulacak öğrenme kültürü, işletmeye esneklik sağlayarak, değişimlere kolaylıkla adapte olma yeteneği de kazandırmış olacaktır (Yazıcı, 2001:176). Bu oluşacak örgütsel kültür ortamı da kurumlara, açık, sürekli ve yüz yüze iletişim sayesinde herkesin paylaştığı bir vizyoner yaklaşım çıkarır (Kavak, 2007:44).

1.3.1.5. Yapılar

Balay'a (2004:17) göre öğrenen bir örgüt olabilmek için ekip çalışması, güçlü hiyerarşik ilişkiler, örgütün iç ve dış ilişkiler ağının net bir şekilde belirlenmesi esastır. Bu temel örgüt yapısına ilişkin özellikler, örgüt üyelerinin, örgütün daha geniş parçaları ve çevresiyle ilişkili olmalarını sağladığı gibi aynı zamanda örgüt tarafından paylaşılan öğrenme engellerini de azaltmaya yardım eder. Öğrenen

örgütlerin yapıları, örgüt çalışanlarının katılma imkânlarını artıran, göreceli düz yönetsel bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Örgüt üyeleri, örgütü etkileyen kararlara katılma ve aynı zamanda karar alma yetkisine sahip bulunmaktadır. Böyle örgütlerde örgütsel öğrenme için önem taşıyan bireylerin, bireysel ustalık ve yeterliliğinin geliştirilmesine önem verilir (Kavak,2007:42).

McGill ve Slocum'a (1993:77) göre ise örgüt yapısı, öğrenme ihtiyacına göre belirlenmiştir. Örgütün temel ilkesi, lüzum olan kaynakları ilgili kişilere ulaştırabilmektir. Öğrenen örgütlerde, yapının bireylerle işleri ilişkilendiren belirgin ve biçimsel bir kavram olduğu görüşünün aksine; bir süreç olarak algılanması söz konusudur.

1.3.2. Öğrenme yönelimi

Öğrenme; psikologların ve eğitimcilerin fazlasıyla çalışma yaptığı, çoğunlukla bireysel öğrenme seviyesinde değerlendirildiği konu olarak görülmüştür (Aydoğan ve diğerleri, 2011:193). Literatür incelendiğinde öğrenmenin pek çok tanımı olduğu gözlenmiştir. Bu tanımlar incelendiğinde öğrenme, genel olarak edinilen bilgilerin davranışlarda değişiklik yaratmasıdır.

Yönelme, yöneltme ve yönelim kelimeleri genel olarak birbirine yakın anlamlarda ve durumu başka durumlara göre belirleme şeklinde tanımlanmıştır. Öğrenme yönelimi bu iki kelimenin anlamından farklı olarak, yarışılacak ortam sağlamak amacıyla örgüt düzeyinde bilgi oluşturma ve bu bilgiyi hayata uyarlama faaliyeti olarak tanımlanır (Çemberci, 2006: 43;Gülen, 2011: 3).

Öğrenme yönelimi, kişinin kendi içinden gelen içgüdüsel bir yönelimdir (Gülen, 2011: 3). Kişilerin öğrenme istekleri kendinden motorlu olmaları bu yönelimi arttıran etkiye sahiptir. Hızla değişiklik gösteren ve gelişim sağlayan teknoloji, ülkeler arası ticaretin yaygınlaşması, rekabetin kıyasıya olması, örgütlerde bulunan personel için eğitim ve öğretim geliştirici faaliyetlerin sürekli olmasını sağlamaktadır. Bunun yansıması olarak günümüz örgütleri, ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için öğrenen ya da öğrenmeye ağırlık vermiş örgütler şeklinde yerini almak durumundadırlar (Barutçugil, 2002: 52; Öneren, 2008: 163-178).

Bu kapsamda öğrenen örgüt olmanın temel şartının öğrenme yönelimli olmak olduğu söylenebilir. Örgütsel yönelimi konusundaki önemli çalışmalardan birisi Calantone ve diğerleri (2002) tarafından daha önceki çalışmalar temel alınarak yeniden uyarlanmış olan araştırmadır. Calantone ve diğerlerine (2002; 516-517) göre örgütsel öğrenme dört bileşen içeren, rekabet avantajı için bilgiyi kullanmaya ve yaratmaya yönelik organizasyon ötesi bir faaliyettir. Bu dört bileşeni Girgin, (2015:26-28) şöyle isimlendirilmiştir:

- Öğrenmeye adanmışlık
- Paylaşılan vizyon
- Açık fikirlilik
- Örgüt içinde bilgi paylaşımı

Öğrenme yönelimli olmak için öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılmış vizyon ve açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı gibi konuların ön planda olması gerekmektedir (Sinkula ve diğ.,1997; Calantone ve diğ.,2002; Avcı, 2005; Avcı, 2009).

1.3.2.1. Öğrenmeye olan kararlılık

Öğrenmeye olan bağlılık ve kararlılık ile örgüt içi bilgi paylaşımı paylaşılan vizyon ve açık fikirliliği destekleyen en önemli boyutlar olup, çeşitli kaynaklardan toplanan bilgileri canlı tutmakta, gelecekte hayata geçirilecek bir fikir için referans hizmeti görmekte ve öğrenmeye alt yapı sağlamaktadır (Avcı, 2005: 171). Örgütlerdeki kişilerin dolayısı ile örgütün sürekli öğrenmek arzusu ve bu öğrendiklerinin paylaşma isteği öğrenme yönelimini olumlu yönde etkiler.

Öğrenme bağlılığı olan işletmelerde çalışan idareciler, çalışanlarından zamanlarını mevcut iş alanları dışındaki bilgiyi takip ederek harcamalarını beklerler (Girgin,2015:26). Çalışanların öğrenme aktivitesini takip etme hususunda odaklanabilmeleri için bilgi gelişimi için çalışanların cesaretlendirmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir (Calantone vd., 2002:516).

1.3.2.2. Paylaşılan vizyon

Vizyon kavramı genel olarak geleceği görme ve geleceğe başarı ile ulaşmayı ifade eder (Akdemir, 2012: 240). Misyon, vizyon ve hedeflerin varlığı çalışanları motive etmesi ve var oluş sebeplerini açıkladığı için her alanda olduğu gibi öğrenme yöneliminde de örgüte olumlu etkiler sağlar (Calontone ve diğ., 2002). Bu etki genellikle kişisel vizyonun varlığı ile doğru orantılıdır. Öğrenen organizasyonlar, öncelikle çalışanların kendilerine ait vizyonlarını geliştirmesini desteklemelidir. Çünkü, paylaşılan vizyonun oluşabilmesi için kişisel vizyonların zengin olması (Avcı, 2005: 86) ve organizasyon çapında yaygınlaştırılmak üzere tasarlanmış tüm süreçlerin benimsenmesi gerekmektedir (Caldwell, 1998:93). Ayrıca paylaşılan vizyon oluşturabilmek güçlü vizyona sahip yöneticiler gerekmektedir. Güçlü vizyona sahip yöneticilerin özellikleri ise süreç dinamizmini sağlama, model ortaya koyma ve başarıları ödüllendirme ile mümkündür (Akdemir, 2012: 241). Bu bağlamda paylaşılmış vizyon ortak bir konsensus sağlayarak öğrenme kalitesini sağlar ve artırır (Çemberci, 2006: 44). Aynı zamanda emek yoğun işletmelerde hizmet kalitesini ve verimliliği artırabilmek için en önemli unsurlardan biri çalışanların vizyoner bakış açılarıdır (Lovelock ve Wright, 2002).

1.3.2.3. Açık fikirlilik

Açık fikirlilik açık olma ve tecrübe etmiş olmak olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram, içte ve dışta yeni bakış açılarının ve yenilikçi fikirlerin kabul edilmesi, bireysel bilginin sürekli yenilenmesi, genişletilmesi ve geliştirilmesidir. Aynı zamanda var olan veya gelecekte oluşacak problemleri çözmede yenilikçi ve esnek çözümlerin araştırılmasını, farklı yöntemlerin ve prosedürlerin olası kullanımını tercih etmek olarak da tanımlanabilir (Girgin, 2015: 27).

Organizasyonlarda çalışanların, kendi gözlemlerinden elde ettiği bilgilerin organizasyona katılmasına izin verilmelidir (Avcı, 2005: 172). Özellikle toplu karar alma yöntemlerinde uygulanan açık görüşlülük, çok seslilik veya aykırı görüşlerin ifade edilebilmesi şirketlerin öğrenmelerini güçlendirici etkisi vardır (Sinkula ve diğ., 1997).

1.3.2.4. İşletme içi bilgi paylaşımı

Örgütlerde bilgi kaynaklarının var olmasından ziyade bilginin paylaşılması daha önemli olup, bilgi paylaşıldıkça değer kazanmaktadır (Girgin,2015:28). Birey merkezli değerlere sahip organizasyon kurma prensipleri, iyi işlerin iyi işgörenler ile geliştirilebileceğine inanmaktadır. Bu nedenle dinamik organizasyonlarda bireylerin kendini geliştirmesi ve bireyler arası iletişim yetilerinin artırılması temel ve öncelikli hedeflerdendir. Bilgi paylaşımı kültürünün işletme içerisinde oluşturulması, bireylerin bilgi ve becerilerinin artması ve geliştirilen yazılımların belli kalite standartlarına sahip olmasının yanısıra, organizasyonun zamanla oluşan değişim ve gelişimlere uyum sağlaması yönüyle çok önemlidir. Bilgi paylaşımı kültürü, organizasyon dahilinde her türlü bilgi, yetenek ve deneyimin işgörenler arası iletilmesini hedefler (Calantone ve diğ.,2002).

Bilgi paylaşımı kültürünün organizasyona sağladığı faydalar aşağıda sunulmuştur (Avcı,2009):

- İşgörenler bilgi ve deneyimlerini daima geliştirdikleri için ürünleri kalite standartlarına uygun olur.
- Organizasyona yeni ilave olanlar ekibe ve projelere çok daha hızlı uyum sağlarlar.
- Ekip içerisinde konuya ve ayrıntılarına birden fazla kişi hakim olmaktadır. Bu durum kimsenin bilmeme ihtimali ile oluşabilecek ciddi hataların önüne geçer.
- Ekip içi paylaşım ve yardımlaşma artar ve ekip kültürü oluşur. Ekipler daha zor problemlere sistematik olarak yaklaşırlar ve bilgi birikimi ekip içerisinde yayıldığı için, olma ihtimali olan sorunlara çok daha hızlı tepki verebilirler.
- İşgörenler bilgi ve tecrübelerini paylaşmak için istekli ve azimli olurlar. Bireylerin önünde konuşmaktan ve diğer işgörenler ile bildiklerini paylaşmaktan çekinmezler.
- Bir projenin başarısı belli başlı birkaç işgörene endeksli olmaz. İşletmede işten ayrılma olması durumunda çalışanlar eski verimliliklerine çok daha hızlı ulaşırlar.

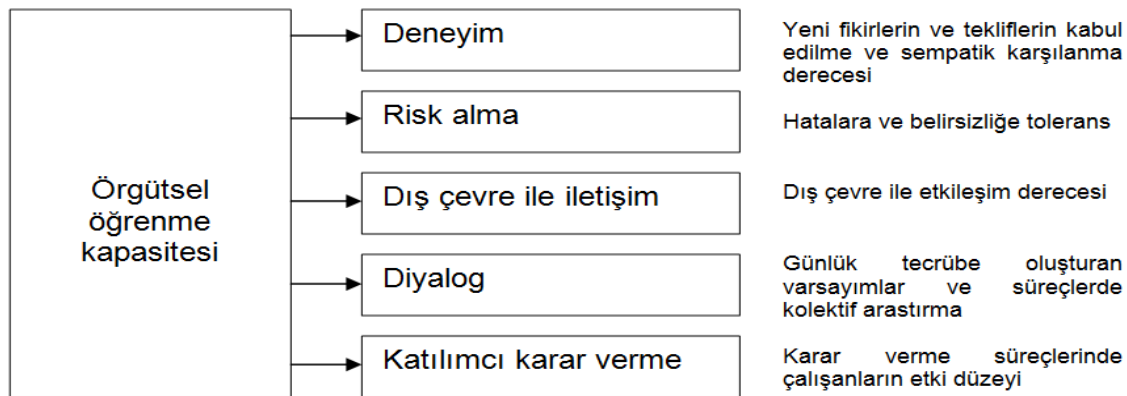
Bilgi bir organizasyon içinde uygun şartlar sağlandıkça serbestçe taşınabilir. Bilgi paylaşımı, en az iki taraf arasında bir ilişkiyi ima etmektedir. Bir taraf bilgiye sahipken diğer tarafta bu bilgiyi elde edendir (Yeniçeri ve Demirel, 2007:222).

1.3.3. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve boyutları

Örgütsel öğrenme kapasitesi örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran ya da organizasyonun öğrenmesine izin veren organizasyonel ve yönetsel bir özelliktir. Örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlere önem vermekte ve örgütsel öğrenme sürecinde önemli bir rol üstlenmektedir (Chiva vd., 2007: 224-242; Chiva ve Alegre, 2009 : 323-340).

Örgütsel öğrenme mevcut kapasite geliştirilerek veya yeni kapasite eklenerek artırılabilir. Yeni kapasite geliştirme kültürde değişim gerektirmekteyken mevcut kapasitenin geliştirilmesi mevcut kültürün geliştirilmesini içermektedir. Öğrenme kapasitesi her ikisi aracılığıyla güçlendirilebilmektedir (Dibella vd. 1996: 361-379).

Chiva ve çalışma ekibi tarafından ileri sürülen ve öğrenmenin örgütsel değerini yakalamayı amaçlayan ölçek örgütsel öğrenmenin boyutlarını beş kategoride sınıflandırmıştır. Şekil 1.1’de sunulan bu kategoriler; deneyim, risk alma, dış çevreyle iletişim, diyalog ve katılımcı karar verme boyutlarıdır (Chiva vd., 2007: 224-242; Chiva ve Alegre, 2009: 323-340; Uzuntarla ve Diğ.,2015; Aydoğan ve Diğ., 2011).



Şekil 1.1. Örgütsel öğrenme kapasitesi boyutları

Kaynak: Ricardo Chiva, Joaquin Alegre ve Rafael Lapiedra (2007), "Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce", International Journal of Manpower, 28, 3/4, . 224-242.

Bu beş kolaylaştırıcı faktör ya da örgütsel öğrenme kapasitesi bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için temel gereklilikler olarak düşünülmektedir. Bu boyutlar ne kadar güçlü ise öğrenme potansiyeli de o kadar güçlü olacaktır (Chiva ve Alegre, 2009: 323-340). Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1.3.3.1. Deneyim

Deneyim yeni fikirlerin ve tekliflerin kabul edilme ya da sempatik olarak karşılama derecesini ifade etmektedir. Deneyim boyutu yeni fikirleri destekleme, sürekli eğitim ya da öğrenmek ve gelişmek isteyen çalışanlar kavramlarını içermektedir. Deneyim yeni fikirlerin denenmesini, işlerin nasıl yürüdüğü ve iş süreçlerinde değişimin nasıl yapıldığı ile ilgili meraklı olmayı gerektirmektedir (Aydoğan ve Diğ.,2011; Chiva vd., 2007: 224-242; Chiva ve Alegre, 2009: 323-340).

1.3.3.2. Risk alma

Risk alma hatalara, belirsizliklere ve karışıklıklara hoşgörülü bir şekilde yaklaşmayı ifade etmektedir (Chiva vd., 2007: 224-242). Risk almayı üstlenen ve yanlışlıkları kabul eden bir çevrenin oluşturulması örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılmasına yardımcı olur. Risk almak, hataların ve başarısızlıkların meydana gelebileceğinin mümkün olduğu gerçeğini kabul etmeyi gerektirir. Örgütsel öğrenmenin araştırılmaya başladığından beri birçok yazar, örgütlerin öğrenmesi için risk almanın ve hataları kabul etmenin önemine vurgu yapmıştır (Uzuntarla ve Diğ.,2015; Girgin, 2015:30).

1.3.3.3. Dış çevreyle etkileşim

Dış çevre ile etkileşim dış çevre ile ilişki kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Chiva ve Alegre, 2009: 323-340). Organizasyonun dış çevresi organizasyonun doğrudan kontrol edebildiği faktörlerin fazlasını ifade etmektedir. Rakipler, ekonomik, sosyal, finansal ve yasal çevre organizasyonun dış çevresini oluşturan faktörlerdir. Çevresel karakteristikler organizasyonun öğrenmesinde önemli bir rol almaktadır (Chiva vd., 2007: 224-242).

Örgütsel öğrenmede çevresel özellikler önemli bir rol oynar ve çevresel özelliklerin örgütsel öğrenmedeki etkileri birçok araştırmacı tarafından çalışılmış bir konudur. Örgüt değişen çevresiyle aynı anda gelişmeye çalıştığında çevreyle olan ilişkiler ve bağlantılar çok önemlidir. Çevre örgütsel öğrenmenin ilham kaynağıdır. Değişken çevreler daha büyük ihtiyaçları ve öğrenme arzusunu meydana getirir. Günümüzde araştırmacılar çevreyi gözlemlemenin, dışa açılmanın ve çevreyle etkileşimin önemine vurgu yapmaktadır (Girgin,2015:31).

1.3.3.4. Diyalog

Diyalog ortak bir anlayış oluşturmak için temel bir süreç olarak yer almaktadır (Chiva ve Alegre, 2009: 323-340). İletişim, farklılıklar, takım çalışması veya işbirliği kavramları diyalog boyutunu oluşturmaktadır. Bir problemi çözmek veya çalışmak için bir araya gelen farklı vizyona sahip bireyler veya gruplar diyalog grubu oluşturmaktadırlar (Chiva vd., 2007: 224-242).

Örgütsel öğrenme, kültürün anlaşılmasına bağlı olduğu için diyalog, kültürü ve alt kültürü anlamak amacıyla gerekli görülmektedir. Bu nedenle diyalog örgütsel dönüşümün ana unsuru olmaktadır (Schein, 1993: 40-52). Ayrıca diyalog, baskılamaktan ziyade çoğunluğun algısından meydana geldiği için örgütsel öğrenmeyi teşvik eder. Bu sayede de problem çözmek ya da bir arada çalışmak için toplanmış farklı görüşe sahip kişiler ya da gruplar diyalog toplumunu oluşturur (Uzuntarla ve Diğ.,2015; Girgin, 2015:31).

1.3.3.5. Katılımcı karar verme

Delegasyon, esnek örgüt yapısı veya örgütün bilgisi bu boyutun bazı faktörlerini oluşturmaktadır. Katılımcı karar verme, örgüt içerisinde bağlantıları güçlendirmektedir ve bu durum öğrenme için bir fırsat oluşturmaktadır (Aydoğan ve Diğ.,2011; Chiva ve Alegre, 2009: 323-340).

Katılımcı karar almada çalışanların karar alma sürecine olan etki seviyesine değinilmektedir. Örgütler artan çalışan katılımı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın motivasyonel etkilerinden faydalanmak için katılımcı karar alma yöntemini uygular.

Katılımcı karar alma bilgiye daha iyi erişim sağlar ve alınan kararların kalitesini geliştirir. Katılımcı karar almada bilginin açığa vurulması bir gerekliliktir. Böyle bir durumda astların verimli katılım için haberdar oldukları varsayılır (Uzuntarla ve Diğ., 2015; Girgin,2015:32).

1.3.4. Örgütsel öğrenmenin kuramsal yaklaşımları

İlgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusuna yönelik çalışmalar araştırmacılar tarafından geliştirilen değişik kuramsal yaklaşımlar aracılığıyla incelenmiştir (Karadağ, 2002; Altınsoy, 2004; Kavak, 2007). Bu araştırmada aşağıda belirtilen dört farklı yaklaşıma kısaca değinilmiştir:

- Örgütsel etkileşimle öğrenme modeli
- Zihni modeller
- Watkins ve Marsick'in örgütsel öğrenme modeli
- Marc-Olsen örgütsel öğrenme modeli

Örgütsel etkileşimle öğrenme modeli

Örgütlerde kalıcı değişim, tepkiler sonucu oluşan örgüt kültürü ve örgüt kültürünün etkilediği bireysel ve ortak zihni modeller aracılığı ile oluşmaktadır. Bu modelde iki kişinin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşan örgütsel öğrenme anlatılmaktadır. Ancak etkileşime girilen her bir kişi sayısı ve her türlü uyarıcının etkilediği diğer bireylerde oluşan etkiler çevrim biçimde birbirini etkilemekte ve etkileşim ölçüsünde de bireysel ve örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir (Altınsoy, 2004: 16-17; Kavak, 2007:27).

Zihni modeller

Öğrenme ile bellek arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Öğrenme için, bellekte kalıcı olarak bilginin kaydedilmesi ve gerektiğinde kullanılabilmesi gerekir, yani eğer bir bilgi geçici olarak belleğe kaydedilip daha sonra silinmişse veya belleğe kaydedilen bir bilgi gereksinim duyulduğunda geri çağırılamıyorsa, bu gerçek anlamda bir öğrenme değildir. Bununla birlikte bellek genel anlamda bilgiyi

depolamak üzere pasif bir kavram şeklinde kullanılırken, elde edilen bilgilerin sonraları öğrenme sürecini etkiliyor olması ile öğrenme sürecinde baskın kavramları tanımlayacak yeni bir kavram gereksinimini doğurmuş, öğrenme sürecinde aktif davranan yapıları belirtmek için zihni modeller kavramı ortaya çıkmıştır (Altınsoy, 2004: 12).

Watkins ve Marsick'in örgütsel öğrenme modeli

Watkins ve Marsick'e göre örgütlerdeki öğrenme dört ayrı seviyede gerçekleşir (Altınsoy, 2004; Kavak, 2007:29):

Bireysel Düzey: Bilgi öncelikle bireysel olarak özümser. Örgüt çıktısını iyileştirmeye yönelik uğraşlar yeni davranışların kazanılması ile olanaklıdır. Bireysel öğrenme olmadan yeni becerilerin örgüt çıktılarına olumlu olarak yansması mümkün değildir. Doğal olarak örgütsel öğrenme örgütteki bireylerin öğrenmeleriyle başlar.

Takım-Grup Düzeyi: Bireyler kazandıkları yeni becerileri takımın amacına ulaşması için kullanırlar ve görüşlerini tüm takım üyeleriyle paylaşırlar. Takım üyelerinden herhangi birinin kazandığı davranış, takım düzeyinde olumlu bulunmuşsa diğer takım üyeleri tarafından da kazanılabilir. Bireysel öğrenmeye takım üyelerinin öğrenme kapasiteleri de eklenir ve bireysel öğrenme kapasitesinden daha üstün bir öğrenme kapasitesine ulaşılmış olur.

Örgüt Düzeyi: Örgüt düzeyinin alt düzeyleri olan birey ve takım düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin tüm örgüte yayılması için mutlaka örgütün tüm bireyleri ile paylaşılması zorunluluğu söz konusudur. Aksi halde örgütsel öğrenmeden söz etmek olanaklı olmayabilir.

Örgüt - Toplum Düzeyi: Örgüt içinde üretilmiş olan bilgi, örgüt çevresine de yayılarak örgüt içinde daha üretken bireylerden oluşan bir toplum yapısı oluşturulabilir.

Marc-Olsen örgütsel öğrenme modeli

Marc ve Olsen, bir örgütü, basitçe tecrübelerinden öğrenen bir organizasyon olarak önermektedir. Bir örgüt için öğrenme kuralları söz konusu olup, davranış sistemi kavramı çok önemlidir. Marc ve Olsen modelinde bireysel eylemler, belirli inançlar üzerine inşa edilmiştir. Bireysel eylemler örgütsel eylemin oluşumuna etki eder. Örgütsel eylem çevrenin yapısal değişikliğinden önemli oranda etkilenir. Çevrenin değişimi bireysel inançları ve dolayısıyla örgütsel eylemi de değiştirecek; yeni bir öğrenme çevriminin gerçekleşmesine sebep olacaktır (Karadağ, 2002: 15; Kavak, 2007:26).

1.3.5. Örgütsel öğrenme çeşitleri

Öğrenme, bireylerin yaşantılarının yanısıra örgütlerin bilgi ve davranışlarında da değişim meydana getirir. Örgütlerde meydana gelen değişim süreci, örgütün bilgi ve davranış çeşitlerini farklı boyutlarda etkilemektedir. Bunun için öğrenme süreci farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bu araştırmada aşağıdaki üç öğrenme çeşidi kısaca açıklanmıştır (Akpınar, 2007; Yazıcı, 2001:106; Kavak, 2007:30-32; Çelik, 2009; Luthans, 1995:41-42):

- Tek etaplı (tek yönlü - uyum sağlayıcı) öğrenme
- Çift etaplı (çift yönlü - yaratıcı) öğrenme
- Üç etaplı öğrenme

1.3.5.1 Tek döngülü öğrenme

Tek döngülü öğrenme, örgütün bilinen amaçlarını gerçekleştirmek yönündeki kapasitesini geliştirmeye yöneliktir (Öneren, 2008:167). Bu yaklaşımında örgüt üyeleri hataları ve olumsuzlukları bulup düzelterek çevredeki değişimlere tepkide bulunurlar fakat mevcut örgüt kültürü normlarını korurlar. Biraz daha açık bir şekilde tanımlayacak olursak; tespit edilen bir hatanın nedenlerine bakılmaksızın ve tekrarlanmasını önlemek amaçlı hiçbir faaliyete bulunmaksızın, sadece hatanın düzeltilmesine yönelik bir çözüm getirilmesi sonucu, ortaya çıkan öğrenme tarzına tek etaplı öğrenme denir. Bu durumda ortaya çıkan hatanın, sadece o an için

giderilmesi sağlanır ve bu hatanın ileride tekrar ortaya çıkması söz konusudur (Çelik, 2009: 8).

Bu öğrenme, mevcut öğrenme davranışlarının uygunluğunu araştırmaksızın var olan problemlerin çözümüne odaklanır. Bu öğrenme, tipik olarak standartların oluşturulmasını, davranışın kontrolünü ve hedeften sapmaların araştırılmasını kapsar. Tek döngülü öğrenme örgütlerde çoğunlukla formâl ve bürokratik süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Tek etaplı öğrenme, örgütlerdeki en sık görülen öğrenme düzeyi olup, üyeleri, hedeflenen şartlar ile ulaşılan şartlar arasındaki açıklığı kapatmaya yöneltir. Söz konusu öğrenme, örgütsel işleyişte yalnızca tedrici (derece derece, yavaş yavaş) bir değişim oluşturur (Kavak, 2007:30).

1.3.5.2. Çift döngülü öğrenme

Bu tür öğrenme; örgütün bir geleceğinin olmasını sağlayacak uzun vadeli çözümler için gereklidir. Çift döngülü öğrenme, varolan süreçleri izlemekle yetinmeyip, örgüt kültürünün, örgütsel stratejilerin, politika ve amaçların hatta örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi gibi sonuçların bir veya birkaçına yol açabilir. Bu tür bir öğrenmenin sonucunda beklenen, mutlaka bir davranış değişikliği değildir. Karar verme sürecini etkileyen, temel değer, anlayış ve varsayımlarda ortaya çıkan bilişsel bir değişiklik yeterlidir (Akpınar, 2007: 24-25). Başka bir deyişle, çift döngülü öğrenme, yeni bilgiler, yeni beceriler, yeni kültürel normlar ve yeni öngörüler gerektirmekte ve bir örgütün karşılaştığı problemlere yönelik yeni yorumlama şemaları ve bilişsel bakış açısı geliştirebilmesi ve örgütün daha önceki davranış örüntülerini terk edebilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Çelik, 2009: 10). Luthans'a (1995:41) göre öğrenen örgütler çift döngülü öğrenme metodunu uygulamaktadır.

Çift döngülü öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle yanlışların düzeltilmesi faaliyetidir. Mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, mevcut uygulamaların, örgüt kültürü, amaç, strateji ve örgüt yapısının yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini de gerektirir. Bu nedenle yüksek düzeyli öğrenme, yaratıcı öğrenme, yeniden yapılandırıcı öğrenme veya stratejik öğrenme olarak da isimlendirilebilir (Yazıcı, 2001: 113; Kavak,2007:31). Çizelge 1.1'de Fiol

ve Lyles'in (1985) düşük ve yüksek düzeyli öğrenmeyi nasıl karşılaştırdıkları gösterilmektedir:

Çizelge 1.1. Örgütsel öğrenme düzeyleri

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli öğrenme
Karakteristik Özellikleri	Tekrarlarla oluşur Rutindir Var olan işin kuralların ve yapıların kontrolü İyi anlaşılmış ortam Organizasyonun her kademesinde gerçekleşir	Keşfetme isteği ve sezgi gücü sonucu oluşur. Rutin dışıdır Kontrol boşluklarını giderecek farklılaştırılmış yapı, kural vb. geliştirilmesi Belirsizliği yüksek bir ortamdır Çoğunlukla üst kademelerde gerçekleşir
Etkileri	Davranışsal sonuçlar	Sezgi gücü, keşfetme yeteneği ve kolektif bilincin oluşması
Örnekler	Formel (biçimsel) kuralları kurumsallaştırır Yönetim sistemlerinde düzeltmeler Sonun çözme becerileri kazanılır	Yeni misyon ve yön verme tanımları Gündem oluşturma yetisi Problem tanımlama becerileri Yeni hedeflerin ve kültürün geliştirilmesi

Kaynak: YAZICI, Selim (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, ALFA Yayın Dağıtım, İstanbul

Çizelge 1.1.'den de görüldüğü üzere, düşük düzeyli öğrenme, önceki öğrenilenlerin tekrarına dayanan, yüzeysel, kısa vadeli ve geçici bir nitelik taşımaktayken; yüksek düzeyli öğrenme, yeni eylem ve davranış biçimleri sergileyen ve örgütün tümünde değişimi gerektiren bir nitelik taşımaktadır (Kavak, 2007:31).

1.3.5.3. Üç döngülü öğrenme

Literatürde genellikle tek ve çift etaplı (döngülü) öğrenme metotlarına yer verildiği görülmekte olup (Öneren, 2008:167) bu iki öğrenme de problemleri çözmeye odaklanır. Bu problemlerin çözümünde, sorunlu olan sürece odaklanma, en iyi çözümü arama, alternatiflerin düşünülmesi üzerinde durulmaktadır. Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme, mevcut süreçlerde sürekli iyileştirmeler yaparak süreci yenilemektedirler. Radikal değişikliğin gerçekleşmesi, yapılmış olan birçok değişiklik veya iyileştirmenin sonucunda ortaya çıkabilir. Wang ve Ahmet'e göre bu tip bir değişiklik, tek ve çift döngülü öğrenmenin üstünde olan üç döngülü bir öğrenmeyi ortaya çıkartır. Üç döngülü öğrenme diğer iki öğrenmeden daha üst düzey bir öğrenme olup, diğer iki öğrenme tarzını da içinde barındırır (Çelik, 2009: 11).

Özetlenecek olursa, örgütsel öğrenme, temelde geribildirim sürecinin bir sonucudur. Geri bildirimin oluşması, öncelikle bir eylemin yapılması ve bunun sonucunun alınmasını gerektirir. Bir başka deyişle, eylemin sonucuna olursa olsun; ister başarı, ister başarısızlık; bundan alınacak bir ders vardır. İşte bu düşünce, tek döngülü öğrenme olarak tanımlanabilir. Alınan geri bildirim sonucunda, yapılan eylemle ilgili kuralların mantığının sorgulanmasına ve gerekli görülürse normların değiştirilmesine gidiliyorsa, bu da çift döngülü öğrenme olarak tanımlanabilir. Örgütteki davranışların kuralları, nedenleri ve tüm bunların mantıksal olarak sorgulanması ve yeniden oluşturulması durumunda üç döngülü öğrenme gerçekleşmektedir. Bundan yola çıkarak üç döngülü öğrenmenin oluşabilmesi için bir sistemin kurulabileceği kadar bir zamanın geçmiş olması önemlidir.

1.4. Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgüt ilk olarak Senge tarafından The Fifth Discipline (1990) adlı eserinde kullanılmıştır (Senge, 1990; Şimşek, 2010: 444; Sun ve Scott, 2003: 202-215; Garvin vd., (2008: 109-116). Öğrenen örgüt yazını, örgütteki bireyleri tanımlama ve analiz etmeyi amaçlamaktadır (Chiva ve Alegre, 2008: 323-340).

Öğrenen örgüt tanımı üzerinde henüz ortak bir sonuca varılamamıştır. Herhangi bir örgüt- işletme, eğitim kurumu, kar amaçlı olmayan kurum veya topluluk öğrenen bir örgüt kapsamı içerisine girebilir. Öğrenen örgüt olma; öğrenmenin paylaşıldığında değerli, sürekli ve en etkili olduğunu ve her tecrübenin öğrenmek için bir fırsat olduğunun kabul edilmesiyle başlamaktadır.

Garvin ve arkadaşlarına göre öğrenen örgüt, işgörenlerin üstbilgiyi oluşturmada, elde etmede ve transfer etmede çok iyi oldukları bir yerdir (Garvin vd., 2008: 109-116). Huysman'a (2000: 133-145) göre öğrenen örgüt, inovasyon, esneklik ve gelişmeyi garantileyecek şekilde kültürel ve yapısal olarak organize olmuş bir örgüt şeklindedir. Bugünün şartlarında ancak öğrenen örgütlerin rekabet edebileceği ve hayatta kalabileceği belirtilmektedir.

Öğrenen örgüt öğrenmenin gerçekleştiği kurumdur. Öğrenen örgüt, örgütü olmak istediği tarafa doğru harekete geçirir. Yani öğrenme bireylerden kolektife ve örgüte transfer edilmeli ve davranış değişmesi gerçekleşmelidir. Davranış değişmesi gerçekleşmezse gerçek transfer olmamıştır (Sun ve Scott, 2003: 202-215). Bireylerin kendi düşünme süreçlerini geliştirmeleri ve bunları yansıtmaları öğrenen örgütü oluşturma'nın önemli bir ögesi'ni oluşturmaktadır (Edmondson ve Moingeon, 2004: 22-36).

Öğrenen örgüt, bilginin üretilmesi, temin edilmesi ve yaygınlaştırılmasında etkin olan ve kurumsal davranışları yeni bilgi ve öngörüler kapsamında değiştiren örgüttür. Öğrenen örgüt, yeni bilgi oluşturan, paylaşan, uygulayan, örgütün bilgisi haline getiren ve sorunların çözümünde kullanan ve çıktılardan yeniden öğrenen örgüttür (Şimşek, 2010: 444).

Öğrenen örgüt vizyonu, üyelerinin öğrenmesini kolaylaştırarak ve ilham verici-güçlendirici öğrenme çevresi oluşturarak, örgütün rekabet edebilme, gelişme, adaptasyon ve değişim kapasitesini artırmaktadır (Sun, 2003: 153-166). Bu bakımdan öğrenen bir örgüt rastgele oluşmaz, bilakis liderlerin örgütün öğrenme için gerekli iç şartları oluşturan müdahalesi ile oluşur (Goh ve Ryan, 2002).

Pearn ve arkadaşlarına göre öğrenen örgüt oluşturmak için beş unsur gerekmektedir (Sun ve Scott, 2003: 202-215):

- Öğrenmenin en önemli varlık olduğunu kabullenme,
- Bireylerin ihtiyaçlarını ve örgütün amaçlarını karşılama,
- Öğrenme için tüm olanakları kullanma,
- Sürekli öğrenme iklimi,
- Engelleri yok etme ve güçlendiricileri devreye sokma.

Örtenblad'a göre öğrenen örgüt bilgilerin saklandığı bir yer olmaktan çok ideal bir okul gibidir. Örgüt bireylerin öğrenmesini kolaylaştırıcı iklimi hazırlamakta ve yöneticiler bu süreçte lider olarak düşünülmektedir (Örtenblad, 2001: 125-133). Garvin ve arkadaşlarına göre (2008: 109-116) ise her örgüt öğrenen örgüt

olmalıdır. Öğrenen örgütün ise üç yapı taşı bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Destekleyici öğrenme çevresi,
- Somut öğrenme süreçleri ve uygulamaları,
- Öğrenmeyi artırıcı liderlik davranışları.

1.4.1. Öğrenen örgüt aşamaları

Bazı yazarlar, örgütlerin öğrenen örgüt haline gelmesini bir gelişim sürecinin sonucu olarak ifade eder. Bu yazarlara göre örgütlerin nihai aşaması öğrenen örgüt aşamasıdır. Buna göre bir örgütün öğrenmesi, sözkonusu örgütün çevresi ve işgörenleri ile ilişki kurma ve ilgi alanına giren konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu yönüyle bakıldığında örgütlerin gelişimi şu şekilde ifade edilmektedir: Örgütlerin işgörenleri ve çevreleri ile ilişkilerinin ilk şekli bilen örgüttür. Gerçekçilik ve en iyi yaklaşımı, bilen örgütün esas özellikleridir. Bilen örgütü, daha sonra anlayan örgüt takip etmektedir. Anlayan örgüt, şartlara ve şahsi anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak farklı iyilerin olabileceğini belirten, en iyi açılarından bakmayan örgüttür. Anlayan örgüt aşamasını takip eden örgüt, düşünen örgüttür. Düşünen örgütün esas yaklaşımı, yönetsel teknikleri, organizasyonların aksayan taraflarını düzeltici araçlar olarak görmesidir. Örgüt faaliyetlerinin bir tarafında problem varsa, örgüt olarak problemi düzeltecek, tekrar etmemesini önleyecek tedbirleri alacak, bunun için geçerli olacak modelleri ve sistemleri yenileştirip geliştirecektir (Öneren, 2008).

Nihai aşamada meydana gelen öğrenen örgütler; özellikle öğrenmeyi özendiren, işgörenlerini geliştirmeyi ve yetiştirmeyi esas alan, açık/duru iletişim ve yapıcı/onarıcı diyalogu ön plana çıkaran bir örgüttür. Büyük bir hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun örgüt yaklaşımın öğrenen örgüt olduğu söylenmektedir. Söz konusu örgütler hem bilgiye ulaşma, yaratma, içselleştirme ve transfer etmede, hem de yeni bilgi ve ilhamı ürünlerine kararlarına ve davranışlarına aktarmada yetenekli olan örgütlerdir (Koçel, 2011).

Herhangi bir örgütün öğrenen örgüt şekline gelmesi aslında belirli bir gelişme sürecinin sonucunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, gerçekte son aşamayı ifade etmektedir. Çoğunlukla bilen örgüt uygulamalarında her iş için bir tek en iyi rota vardır. Bu en iyi yol aslında kitapta yazılıdır. İşgörenlerin görevi bu yazılı kurallara tamı tamına uymaktır. İşgörenlerin yeni orijinal fikirler ortaya atması ve yaratıcı birey olması mümkün değildir. Bu örgütlerden bazıları sistemli çalışarak başarılı olabilmekte iken çoğunluğu zamanla yok olmaktadır. Günümüzde hayatta olan ve başarılı olarak kabul edilen örneklerinden biri McDonalds'tır. Anlayan örgütlerde bilen örgüte göre kişiye çok daha fazla önem verilmektedir. Bu tarz örgütlerde, işletmelerde yazılı kurallardan çok güçlü bir kurumsal kültür vardır ve bu kurumsal kültür yazılı olmazsa olmaz kurallar gibi dönüşüme gelişime direnebilmektedir. Bu örgütlerde yönetici mit inancı hâkim görüştür. Yukarıda ifade edilen iki örgüt tipine geleneksel klasik anlayışa uygun olan örgüt tipi denmektedir (Luthans, 1995:42).

Yukarıda ifade edilen klasikleşmiş iki tipin üzerindeki örgütler, bireye değer veren örgütlerdir. Düşünen örgütler problemin çözümü üzerine yoğunlaşmakta, problem meydana geldiği zaman tüm işgörenler başbaşa vermekte ve sorunu hep birlikte çözmektedir. Bu yöntemler aslında daha katılımcı ve daha insancıldır.

Öğrenen örgütler esasta, düşünen örgütlerin katılımcılığını ve sistemliliğini kabul etmektedir. Bununla birlikte öğrenen örgütler, bunların daha da ilerisinde yaklaşımlara sahiptir. Öğrenen örgütler, “şartlarda değişiklik olursa biz de ona göre değişim gösteririz” yaklaşımını çağımızın rekabet koşullarına uygun bir ilke olarak görmemektedir. Bu çeşit örgütlerde değişimin peşinden gitmek gibi bir anlayış bulunmamaktadır. Bu tarz örgütlerde öyle bir yapı meydana getirilmeli ki; işgörenler yaratıcı, sorumluluk üstlenebilen ve daima gelişim sağlayan bireylerden oluşmalı, böylece meydana gelebilecek bütün yenilikler örgüt yapısı içerisinde çıkmalıdır. Bu örgütlerin temel felsefesi, kendisini ve etrafını değiştirecek şartları yaratmayı amaç edinmektir. Oyunu oynamayı değil oyun kurmayı temel felsefe edinmektedir. İşgörenler öğrenmenin ve öğrenme ilişkilerinin merkezinde ve bir parçası konumundadır. Ayrıca tüm çalışanlar örgütlerin vizyonunu hep beraber oluştururlar. Bu örgüt türüne, Honda, Levi Strauss ve San Diego Zoo gibi örgütler örnek olarak verilebilmektedir (Luthans, 1995:43; Öneren, 2008:167).

1.4.2. Örgütlerin öğrenme biçimleri

Garvin'e göre (1993: 81) örgütler farklı biçimlerde öğrenirler. Örgütlerin öğrenme biçimleri ise şöyle sıralanabilir (Kavak, 2007: 32-33; Özgen ve Türk:1996: 74-75; Öneren, 2008: 171-172):

- Sistematiik soru çözme,
- Yeni yaklaşımları deneme,
- Geçmiş deneyimlerden yararlanma,
- Başkalarının deneyimlerinden ve en iyi yapanlardan öğrenme,
- Bilginin hızlı ve etkili olarak tüm örgüte yayılması.

1.4.2.1. Sistematiik soru çözme

Bu ilk etkinlik, kalite akımlarının metot ve felsefesine dayanmaktadır. Özellikle aşağıda sunulmuş olan felsefeleri kapsamaktadır (Özgen ve Türk, 1996: 75; Öneren, 2008: 171):

- Sorunun ne olduğundan ve tahmin edilmesinden çok bilimsel yöntemlere dayanmaktadır (Planla, yap, uygula ve kontrol et gibi).
- Karar alma hususunda tecrübeye dayalı yaklaşımlardan daha çok verileri esas alır.
- Verilerin derlenip toplanmasında istatistiksel araçları (histogramlar, pareto tablosu, korelasyon vb.) etkili şekilde kullanır.

1.4.2.2. Yeni yaklaşımların denenmesi

Yeni yaklaşımların denenmesi faaliyeti, elde edilmiş olan yeni bilgilerin test edilmesi ve sistemli olarak araştırılmasını kapsamaktadır. Bilimsel yöntemleri kullanıyor olma önemlidir ve sistematiik sorun çözme felsefesi ile paralellik taşımakla birlikte sorun çözmede farklıdır. Ayrıca tecrübe; ufuk genişliği ve elde edilen fırsatlar vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır (Özgen ve Türk, 1996: 75; Kavak, 2007: 32-33).

1.4.2.3. Geçmiş deneyimlerden yararlanma

Öğrenme stratejilerini kullanabilmenin önemli yollarından birisi de çalışanların ve örgütlerin geçmiş deneyimlerden faydalanmaktır. Çalışanların yaşadıkları farklı deneyimler ya da problemler paylaşıldığında, öteki işgörenlerin bunlardan ders alabilecekleri, bundan da yeni sonuçlar meydana getirebilecekleri bir ortam yaratır (Yazıcı, 2001: 118). Yani örgütler başarılarını ve hatalarını tekrar değerlendirme kültürünü oluşturmak zorundadır (Öneren, 2008: 171-172).

1.4.2.4. Başkalarından öğrenme

Örgütte gerçekleşen öğrenmelerde dış çevrenin etkisi önemli ve büyüktür. Burada sektörün en iyisi ile kıyaslama (benchmarking) söz konusudur. Aslında kıyaslama, mükemmel hale gelebilmek için sektördeki en iyi uygulamaların tespit edilmesi ve kendi örgütlerine uyarlanmasını kapsayan bir süreçtir. Örgütün devamlı olarak kendisini sektördeki en başarılı örgüt uygulamaları ile mukayese etmesi ve kıyasladıklarının uygulamalarını sistemli bir şekilde analiz etmesi öğrenebilmesini sağlamaktadır (Yazıcı, 2001: 122; Kavak, 2007). Bu öğrenme yolunun açılması için müşteri bilgilerini iletmede görülen tıkanmalar engellenmeli ve yöneticiler usta bir dinleyici olmalıdır (Öneren, 2008: 172).

1.4.2.5. İçselleştirilen bilginin kullanılması

Örgütsel öğrenme süreçlerinin nihai ve en önemli aşaması, bilginin örgüt üyelerince içselleştirilip, özümсенerek hayata geçirilmesini içeren aşamasıdır. Eğer çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerinin dikkate alınacağını bilirlerse bu süreç daha etkin işlemektedir (Garvin, 1993: 81-89). Ayrıca bilginin ulaştığı kişi, bilgiye belirli bir perspektifle ya da belirli düşünsel modellerle, varsayımlarla yaklaşır, yani kendisine göre seçici bir algılama ve anlama sürecine girer. Bilgiden çıkardığı parçaları, kendi zihin modelleri ile kıyaslar. Bu parça çıkarma ve kıyaslama sonunda eğer birey, kişisel zihin modelleri ya da kalıpları ile yeni kazanımları arasında bir ilişki kurabilirse, bunu kabul ederek içselleştirir ve uzun süreli olarak kendi belleğine yerleştirmektedir. İşte bu durumda birey için öğrenme gerçekleşir (Kavak, 2007: 32-33).

Örgütsel öğrenme düzeyinde bir öğrenmenin gerçekleşmesi için ise kollektif bir algılamanın ve anlamlandırmanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu da her şeyden önce işgörenlerin cezalandırılma korkusu duymadan, eşit bir ortamda, açık bir şekilde konuşabilmeleri ve birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunmalarını gerekli kılmaktadır (Yazıcı, 2001: 127).

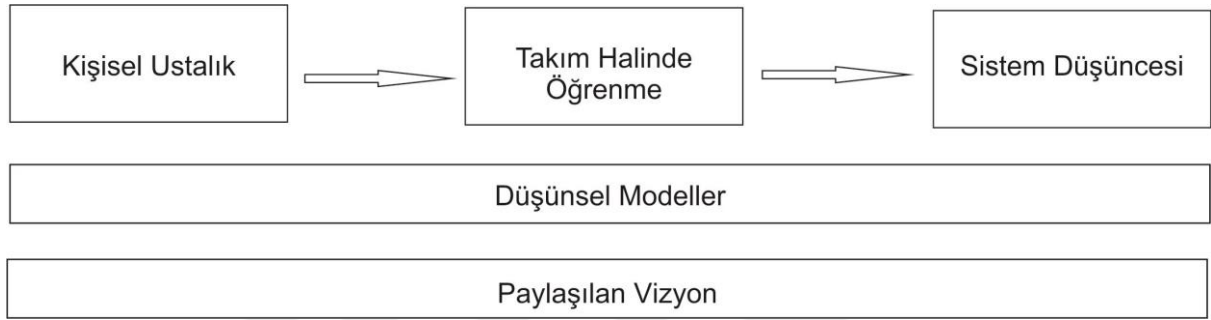
Bu aşama, örgütsel belleğin fonksiyonuna ilişkin bir kategoriye belirtmektedir. Örgütsel bellek bilgiyi depolama ve yeniden işleme çalışmalarına yönelik bir yapıya sahip olan, bireysel ve örgütsel olarak temsil edilen bir oluşumdur. Örgütün edindiği bilgi, örgütsel bellekte depolanmakta ve gerekli olduğunda açığa çıkartılarak kullanılmaktadır. Depolanan bilgi örgütün geleceği algılama ve karar alma süreçlerinde de çok etkili olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel belleğin gelişime değişime açık bir tarzda olması örgüt için son derece önemlidir. Örgütün bilgi deposu fonksiyonunu üstlenen örgütsel belleğin gelişimi de örgütsel öğrenme ile olanaklıdır (Kalkan, 2006: 25).

1.4.2.6. Öğrenen örgütün disiplinleri

Senge (1990), öğrenen örgütler üzerine oldukça fazla miktarda çalışma yapmıştır. Senge'ye göre bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için ve vizyonunu buna dönüştürebilmesi için beş temel disiplin bulunmaktadır. Senge tarafından ileri sürülen bu disiplin kavramı ile ifade edilen durum aslında zorla kabul ettirilen bir sistem yada cezalandırmayı hedef alan bir uygulama değil, ortaya konulacak uygulama için incelenmesi ve özünmesi gereken teori ve tekniklerdir. Yani burada ifade edilen disiplinler, belirli beceri ve yetileri kazanmak için takip edilmesi gereken bir gelişme aracıdır. Buradaki disiplin olarak ifade edilen her bir olgu bireylerin nasıl düşündüğü, aslında ne istedikleri, aralarında nasıl bir etkileşime girdikleri ve hep birlikte nasıl öğrendikleriyle yakından ilgilidir (Erigüç ve Balçık, 2007).

Öğrenen bir örgütte bazı temel özellikler bulunmalıdır. Bu özelliklerin var olması ya da olmaması bir örgütte öğrenen örgüt yaklaşımının benimsenip benimsenmediğini gösterir. Disiplin aslında belli bir yetenek ve beceriyi elde edebilmek için takip edilmesi öngörülen bir gelişme yolu olarak tanımlanabilir.

Öğrenen örgütler gerçekte yep yeni ve çok geniş zihinsel modellerin geliştirildiği, işgörenlerin kapasitelerini hedeflenen sonuçlara ulaşmak için kullandığı, vizyon paylaşımının oluşturulduğu ve hepberaber öğrenmenin öğrenildiği örgütler olmaktadır. Bireyler öğrendiğinde örgütlerde öğrenirler. Örgütler birey aracılığıyla öğrenir. Ancak, bireysel öğrenmenin meydana gelmiş olması örgütün öğrenmesini garanti edemediği gibi bireysel öğrenme meydana gelmeden örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmesi mümkün değildir (Ayık ve Şayir, 2015: 179 - 394).



Şekil 1.2. Öğrenen örgüt oluşumu

Kaynak: Hodgetts, Richard M., Luthans Fred, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to WorldClass", Organizational Dynamics, C. 22, No: 3, 1994, s. 12

Öğrenen örgüt oluşturmak için Şekil 1.2'ye göre beş disiplin gereklidir:

- Kişisel ustalık,
- Düşünsel modeller,
- Paylaşılan vizyon,
- Takım halinde öğrenme,
- Sistem düşüncesi olarak görülmektedir.

Kişisel ustalık, düşünsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme örgütsel gelişmenin gerçekleşmesini sağlayan pekçok farklı alternatif yol içerir. Sistem düşüncesi ise örgütü bütün olarak görmeye, yaptıklarının sonuçlarını anlamaya, algılamaya ve örgütü etkileyen tüm hususların birbirleri ile olan ilişkilerini değerlendirmeye yarar (Senge, 1990; Ayık ve Şayir, 2015:381).

1.4.2.6.1. Kişisel ustalık

Kişisel ustalık özel yetenek seviyesi anlamında kullanılmıştır. Bu kişiler derin önem taşıyan sonuçları gerçekleştirebilecek beceriye sahiptirler. Kişiye ait ustalık ufkumuzu açık tutma, enerjilerimizi yoğunlaştırma, sabırlı olma ve gerçekleri tarafsız olarak görme disiplindir. Kişisel ustalık öğrenen örgütün bir temel yapıtaşdır (Senge, 2004; Erigüç ve Balçık, 2007).

1.4.2.6.2. Düşünsel modeller

Zihinsel (düşünsel) modellerimiz, bilinçaltımıza yerleşmiş varsayımlar ve genellemeler olarak tüm yaşantımızı etkiler dünyaya bakış açımıza yön verir. Fakat çoğunlukla zihin modellerimizin davranışlarımıza etkilerinin farkında olmayız. Zihinsel modeller disiplini aslında bireyin hayatına yön veren kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir (Senge, 1990; Ayık ve Şayir, 2015:381; Öneren, 2008: 169-170).

1.4.2.6.3. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon; örgütün tüm işgörenlerinin aynı ülkü aynı vizyon altında birleşmesi ve “ne üretmek istiyoruz?, ne yapmak istiyoruz?” sorusuna cevap vermeleridir. Böylece örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşma ve enerji sağlanır. Gerçek şekilde bireyler arasında paylaşılan bir vizyon ile kişilerin etkin bir şekilde öğrenmeleri sağlanabilir. Çünkü vizyon paylaşıldığında kişiler buna bağlanırlar ve kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyon sayesinde insanlar zorlanmadan, kendi istedikleri ve gerçekten inandıkları için öğrenirler (Sinkula ve diğ.,1997; Calontone ve diğ.,2002; Erigüç ve Balçık, 2007).

1.4.2.6.4. Takım halinde öğrenme

Bu disiplin iletişim ve diyalog ile başlar (Öneren, 2008: 170). Bu bir takımın bireylerinin kendi varsayımlarını geri plana atıp gerçek bir birlikte düşünme sürecine girme kapasitesidir. Takım halinde öğrenme çok önemlidir. Modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe örgütlerin de öğrenmesi mümkün değildir (Senge, 2004: 19). Günümüz şartlarında

örgütlerin karşılaştığı problemler, işgörenler tarafından bireysel olarak çözülebilecek sınırları çok aşmıştır. Bu karmaşık sistemlerdeki problemlerin çözümü ancak bilgili ve yetenekli insanlardan oluşan grupların ortak zekâsını gerektirmektedir. Çünkü takımlar ile yakalanan sinerji sayesinde bireylerin zekalarının çok üzerine bir etki yaratılabilmektedir. Bu durumda örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır (Erigüç ve Balçık, 2007).

1.4.2.6.5. Sistem düşüncesi

İş dünyası ve diğer tüm insan çabaları birer sistem olup, bunlar görünmeyen bir ilişkisel eylem dokuyla birbirlerine bağlıdır (Öneren, 2008: 169). Bu kavram bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğu olarak nitelendirilebilir. Sistem düşüncesi bağı yokmuş gibi görünen durumları bir bütün olarak, aralarındaki sebep-sonuç ilişkilerini ifade ederek açık olarak görme imkânı verir ve bunların en etkin bir şekilde nasıl değiştirilebileceğinin algılanmasına yardımcı olur (Ayık ve Şayir, 2015:381). Böylelikle sistem anlayışı içinde düşünme, örgütlerde birbiriyle ilişkili olan faaliyetler arasındaki görünmeyen bağlantıları görebilme ve birbirlerine yaptıkları etkileri anlaşılabilir hale getirme becerisinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Senge, 2004: 19-20; Erigüç ve Balçık, 2007).

1.4.3. Öğrenen örgütlere ilişkin sorunlar

Örgütlerde öğrenmeyi engelleyen bazı etmenler ve yetersizlikler aşağıda kısaca açıklanacak olup (Senge, 1993: 26-35; Öneren, 2008: 174) özellikle sorunları kabul etmeme ve bilgiyi paylaşmama gibi etmenler de öğrenen örgütlerde oluşabilecek sorunlardan bazılarıdır (Erigüç ve Balçık, 2007):

- *Sorunu Kabul Etmeme:* Örgüt idarecileri ve işgörenleri öğrenme konusunda sorunlarının olduğunu kabul etmezler. Çok önemli bir sorundur. Çünkü sorun işgörenlerce kabul edilmediğinden çözümlerde gündeme gelmemektedir.
- *Sorunu Görmemezlikten Gelme:* Sorun fark edilir fakat harekete geçmeme gibi bir hastalık örgütü kaplamıştır. İdareciler sorunu görür ama hiçbir şey yapmaz ya da önceleri yapılanları devam ettirme yönelimindedir.

- *Bilgiyi Paylaşmama:* Örgüt içerisinde bilgilerin kişisel olarak depolanması örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinde uzun vadede etki yapmamaktadır. Kazanılmış olan bilgiler herkesin ulaşabileceği bir yerde depolanmaz. Bu durumda bilgi saklanırsa paylaşılmazsa örgüt ileride zor şartlarda kalabilecektir.
- *İlişkilendirememe:* Organizasyonların farklı birimlerinde çalışan işgörenler bir gün içinde çok sayıda faaliyet yaparlar. Çok fazla insan ile iletişime geçerler ve çeşitli diyaloglarda bulunurlar. İcra edilen bu faaliyet ve diyalogların birbiriyle ilişkilendirilmemesi örgütlerin uyguladıkları sistemlerin algılanmamasına ve anlaşılmasına neden olur.
- *Ders Almama:* Bu sorun önceden yaşanmış bir hatanın tekrar yaşanması olarak ifade edilebilir. Problemler olduğu anda çözüme ulaştırılmazsa kriz sürekli devam edecektir.
- *Bilgi Üretilmesini Engelleme:* Yönetici kimseden görüş almaz. Herşeyi ben bilirim der. Kendi bildiğini yapar. Öğrenmeyi en fazla etkileyen husus olarak bu durum karşımıza çıkmaktadır. Bazı durumlarda yöneticiler demokratik kuralları uyguladıkları fakat görüşleri aldıktan sonra yine bildiğini yapar. Her iki durumun da örgüt için olumsuz sonuçlar oluşturacaktır.
- *Geçmişin Başarılarına Sığınma:* Örgütler bir kez başarıya ulaştı mı sonrasında rehavete kapılırlar. Geçmişteki başarılarını sağlamış olan sistem ve kurallarının gelecekte de aynı başarıyı sağlayacağını düşünürler. Başarı bir alışkanlık gibi değerlendirilse bu durum örgütü yanıltır. Öğrenme olmazsa başarı daim olmayacaktır.

Ayrıca örgütlerde öğrenmeyi engelleyen temel etmenleri maddeler halinde bazı araştırmacılar aşağıdaki şekilde belirlemiştir (Öneren, 2008: 174-175):

- Vizyonsuzluk
- Kaynakları etkin kullanamama
- Sorumluluk üstlenme endişesi
- Pozisyon ve kişisel kimlik arayışı
- Olaylara takılıp kalma alışkanlığı
- Yavaş değişimlerin önemsenmemesi
- Deneyim ile öğrenme hayali

- Yönetici takımlarıyla ilgili sorunlar
- Bilgi saklama
- Ceza korkusu
- Zamansızlık
- Bürokrasi
- Zayıf iletişim
- Zayıf liderlik
- Katı hiyerarşi
- Örgütün büyüklüğü

Çağımızda pek çok örgüt öğrenen bir örgüt olma yolunda çok ciddi çabalar sarf ederken diğerleri öğrenen örgüt olma yönünde adım atmamayı tercih etmektedir. Örgütlerin öğrenmesini engelleyen sorunların ilki ise öğrenmeye karşı gösterilen direnç olarak ifade edilmektedir (Güney, 2007, Erigüç ve Balçık 2008: 87-89).

1.5. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler

Günümüzde örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt tanımları aynı anlama geliyormuş gibi görünse de aslında bu kavramlar birbirinden farklıdır. Bu iki kavramın birbirinden farkı ilgili literatürde oldukça geniş bir tartışma alanı bulmaktadır (Örtenblad, 2001: 125-133; Sun ve Scott, 2003: 202-215; Sun, 2003: 153-166).

Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasında temel farklar şu şekilde açıklanmaktadır:

Örgütsel öğrenme; öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç olarak tanımlanır. Öğrenen örgüt ise; (öğrenebilen organizasyon) örgütsel öğrenme süreci sonucu meydana gelen bir yapı, yer olarak genellikle ele alınmaktadır (Örtenblad, 2001: 125-133; Sun ve Scott, 2003: 202-215; Huysman, 2000: 133-145; Garvin vd., 2008: 109-116).

Öğrenen örgüt çaba gerektirirken örgütsel öğrenme bunu gerektirmez. Bu kapsamda bütün örgütler örgütsel öğrenmeye sahip olabilirler fakat sadece bazı örgütler öğrenen örgüttür (Örtenblad, 2001: 125-133). Diğer bir ifadeyle öğrenen

örgütler örgütsel öğrenme konusunda daima başarılıdırlar (Huysman, 2000: 133-145)

Örgütsel öğrenme, belirsiz ve rekabetçi bir dünyada bireylerin uyum sağlamak ve yaşamak için öğrenmesinin doğallığı gibi doğaldır. Öğrenen örgüt bu doğallığın ötesine geçebildiği sürece örgütsel öğrenmeden ayırt edilebilir. Öğrenen örgütün amacı basit bir adaptasyonun ötesinde öğrenmeyi sistematik bir şekilde kullanarak geliştirmektir (Dodgson, 1993: 375-394).

Başka bir yaklaşıma göre ise öğrenen örgüt ideal bir durumu göstermektedir. İdeal olan bir şey istenebilir ama gerekli olmayabilir. Bu bakımdan örgütler hayatta kalmak için öğrenmek zorundadır (örgütsel öğrenme) fakat öğrenen örgüt olmak zorunda değildirler. Ayrıca ideal olan ulaşılamaz ve öğrenen örgütün aslında tam olarak neye benzediği kimse tarafından bilinmemektedir. Fakat örgütsel öğrenme bilinen ve tanımlanan bir kavramdır (Örtenblad, 2001: 125-133).

Örgütsel öğrenmede öğrenme süreci tanımlayıcı olarak ele alınmaktayken öğrenen örgüt, öğrenen örgüt oluşturmayı öngörücü olarak ele almaktadır. Örgütsel öğrenme genel olarak akademisyenlerin ilgi alanını oluşturmaktayken, öğrenen örgüt daha çok uygulamacıların alanıdır (Sun ve Scott, 2003: 202-215).

Öğrenen örgüt bir yönetim felsefedir, bir program ya da proje değildir. Bu nedenle hiçbir örgüt öğrenen örgüt olamaz. Çünkü kavramın tanımı gereği örgüt sürekli olarak dönüşmekte, değişmekte ve öğrenmektedir. Öğrenen örgüt örgütsel öğrenmeye ve geleneksel eğitime ihtiyaç duymaktadır (Solomon, 1994: 56-64).

Öğrenme, günümüzde örgütlerin pek çoğunda meydana gelen, çalışma hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanlar, işlerinin yanı sıra hikâyelerini de paylaşırlar, birbirlerine tavsiyelerde bulunurlar, yeni iş araç ve gereçlerine adapte olurlar. Daha fazlası özendikleri meslektaşlarının davranışlarını taklit etme eğilimi gösterirler. Bu bakımdan örgütsel öğrenme, değişime açık, genellikle sosyal ve doğal olan, iş hayatında gelişen öğrenme türü olarak görülmektedir (Avcı, 2005).

Günümüz koşullarında görünen şu ki piyasa koşulları sürekli değişmekte, yeni teknolojiler çok kısa aralıklarla karşımıza çıkmakta, mevcut ürünler kısa sürelerle demode hale gelmekte ve rekabet hızla artmaktadır. Böyle şartlarda, bir örgütün ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi ancak yeni sayılabilecek bir bilgiyi bulması ve bunu tüm örgüte yayması, en kısa zamanda uygulamaya koyup yeni üretimsel malzemeler geliştirmesi ile mümkün olacaktır. Bunun için aslında örgütler sürekli yeni ve kullanışlı bilgiyi üreten örgütler olarak görülmelidir. Zaman zaman entelektüel sermaye veya beyin gücü gibi kavramlar bu kavramı ifade etmek için kullanılmaktadır.

Öğrenen örgütlerde temel anlayış, devamlı gelişim ve öğrenmeye olan tutku, bağlılık anlayışına dayanır. Günümüzde hızla değişen çevresel etkilere uyumda şirketlerin öğrenme isteğini aktif ve başarılı tutuması çok ama çok önemlidir. Aslında birçok örgütün öğrenmeyi özendirici ve cesaretlendirici bir felsefede olmadığı da bir gerçektir. Öğrenen örgüt olabilmek için, örgüt içinde öğrenme sürecini geliştirmek ve bunu birey ve takım çalışmalarına bütünleştirmek temel bir zorunluluktur (Arslantaş, 2005).

Öğrenen örgüt olgusu, yep yeni bir organizasyon modeliymiş gibi algılanmamalıdır. Bu kavram sadece bir yönetim şeklinin uygulanmasını ifade etmektedir. Bu uygulamanın temelinde, tüm örgüt çalışanlarının şimdiye kadarki tecrübelerinden, birikimlerinden, etraflarından ve araştırma inceleme yolu ile elde ettiklerinden yeni yeni fikirler ortaya koymaları, yeni yeni iş yapabilme usulleriyle yeni ürünler üreterek şirketin rekabet gücünü artırmaları yatmaktadır. Öğrenen örgütler, öğrenmeye karşı güçlü bir istek duyarlar. Yeni bir bilgi ya da teknolojinin örgüt içinde dağılmasında ve paylaşılmasında işgörenler arasında güçlü bir uzlaşma meydana gelir. Öğrenen örgütler açık sisteme sahip örgütler olup hem iç hem de dış çevrenin nasıl geliştiğini izlerler ve öğrenmeyi sürekli kılarlar (Arslantaş, 2005).

Bugünlerde örgütler, bilgiye ulaşmasını bilen, elde ettiği bilgiyi değerlendiren ve teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi ortaya koyabilen organizasyon olabilmek için Ar-ge (araştırma ve geliştirme) faaliyetlerine daha çok önem vermektedirler (Uzuntarla ve diğ., 2015).

Başka bir literatüre göre örgütsel öğrenme kavramı, Peter Senge tarafından 1990 yılında ifade edilmiş olup organizasyon yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında oldukça ilgi görmüştür. Örgütsel öğrenme şirketlerde birbirinden bağımsız ya da bir bölüm dâhilinde bulunan insanların ortaya çıkan bir sorun karşısında meydana getirdiği benzer tepkiler sonucunda edinmiş oldukları öğrenme ile davranışlarında meydana gelen değişikliklerdir. İnsanlar örgüt içerisinde bireysel veya grup olarak, bilinçli ya da bilinçsiz, kendilerini daima öğrenme süreci içinde bulurlar (Uzuntarla ve diğ.,2015).

Çizelge 1.2’de öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmeyi karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.

Çizelge 1.2. Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme karşılaştırması

Karşılaştırma Kriterleri	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
Sonuç	Potansiyel örgütsel değişim	Örgütsel gelişim
Motif	Örgütsel dönüşüm (evelusyon)	Rekabetçi üstünlük
Yazının amacı	Tanımlayıcı Teori oluşturma	Öngörücü müdahale
Uyarıcı	Ortaya çıkan (emergent)	Planlanmış
Hedef kitle	Akademisyenler	Örgütsel gelişim; uygulamacılar ve danışmanlar
Bilimsel temel	Karar teorisi, örgütsel çalışmalar	Örgütsel gelişim, stratejik yönetim
Kapsamın karakteri	Süreç	Örgüt şekli
Normatiflik miktarı	Tanımlayıcı	Normatif
	Doğal olarak oluşur	Çaba gerektirir
	Nötr	Tercih edilir
	Gerekli	Gerekli değil
	Elde edilebilir	Ulaşılamaz
	Bilinen	Bilinmeyen

Kaynak: Huysman, Marleen. (2000), "An Organizational Learning Approach to the Learning Organization", European Journal of Work and Organizational Psychology, Cilt 9, Sayı 2, ss. 133-145

Huysman’ın (2000) karşılaştırma çizelgesi de düşünülerek, Örtenblad’e göre ise, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasındaki farklar araştırılırken öğrenmeye geleneksel açıdan bakılmakta veya geleneksel ve sosyal yaklaşım ayrımı dikkate alınmamaktadır. Bu bakımdan örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasında mevcut literatürde yapılan ayrımlar ampirik olmayıp normatiftir. Ayrım yapılırken öğrenme elemanı ve bilginin yeri dikkate alınmalıdır (Örtenblad, 2001: 125-133).

Örtenblad’ın dikkate aldığı kriterler bakımından örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasındaki farklılıklar Çizelge 1.2’de gösterilmektedir. Örtenblad’a göre hem

eski hem de yeni örgütsel öğrenme, öğrenmeyi bir süreç şeklinde görmektedir. Fakat eski örgütsel öğrenmede birey örgütte bir ajan olarak öğrenmektedir. Yeni örgütsel öğrenmede ise birey sosyal bir varlık olduğundan diğerleriyle birlikte yani kolektif öğrenme söz konusudur. Bundan başka eski örgütsel öğrenmede üstbilgi saklanabilmekteyken yeni örgütsel öğrenmede ise üstbilgi bağlamsaldır (context dependent). Başka bir ifade ile üst bilgi durumsaldır ve dolayısıyla üstbilgi değişiklik yapılmadan depolanamaz, farklı durumlarda üstbilgi farklı anlama gelebilmektedir (Örtenblad, 2001: 125-133).

Çizelge 1.3. Öğrenme elemanı ve üstbilgi lokasyonu bakımından öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme karşılaştırılması

Karşılaştırma Kriterleri	Eski Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt	Yeni Örgütsel Öğrenme
Öğrenme Elemanları	Bireyler, örgüt	Bireyler	Kolektif (sosyal bir varlık olarak insanlar)
Üstbilginin Varlığı	Bireyin dışında	Bireyin içinde ve dışında	Depolanamaz

Kaynak: Örtenblad, Anders. (2001), On differences between Organizational Learning and Learning Organization, The Learning Organization, Cilt 8, Sayı 3, ss. 130

Öğrenen örgüt, öncelikle bireylerin öğrendiği örgüt olup, üstbilgi bireylerin içinde ve bireylerin dışında saklanmaktadır. Yeni örgütsel öğrenmede, öğrenme kolektif olarak gerçekleşmekte ve üstbilgi depolanamamaktadır (Şekil 1.3). Sun ve Scott'a (2003: 202-215) göre örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının entegrasyonu gerekmektedir. Çünkü her iki yaklaşımda aslında bireyleri öğrenmek için neyin harekete geçirdiğine tam olarak cevap verememektedir. Huysman'a (2000: 133-145) göre de örgütsel öğrenme bakış açısı ve öğrenen örgüt yaklaşımı verimli bir kombinasyon olarak ele alınmaktadır.

Popper ve Lipshitz'e (2004: 37-52) göre öğrenen örgütler kurumsallaşmış öğrenme mekanizmalarını öğrenme kültürüne oturtmuş kurumlardır. Bir organizasyonun öğrenen örgüt olup olmadığını anlamak için örgütün örgütsel öğrenme mekanizmalarına, öğrenme mekanizmalarının oturtulduğu örgüt kültürü, vizyonu ve değerlerinin değiştirilmesinde örgüt üyelerinin yeteneklerinin ve performanslarının ne derece katkı verdiğine bakılmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasında mantıksal ve rasyonel bir ilişkinin bulunması gerekmektedir.

1.6. Sağlık Kurumlarında Öğrenme

Günümüzde sağlık sektöründe değişim ve gelişim çok hızlı olmaktadır. Baş döndüren bir hızla meydana gelen bu değişim ve gelişimin sağlık kurumlarında yeni teknolojilere çok iyi bir adaptasyon ile değerlendirilmesi, örgütün yapısında ve içerisinde iş akışının oluşturulmasında ve karar verme süreçlerinde değişim ve yenilik meydana getirilebilmesi için yeni fırsatlar oluşturmaktadır.

Değişmeyen şartlarda fırsatla elde etmek mümkün olmamaktadır. Çoğu kez yeni teknolojiler yeni uygulama imkânları sunar. Sağlık sektörü de yeni teknolojilerin meydana geldiği ve istatistiksel olarak bakıldığında da en önlerde yer alan örgütlerdir (Sağlık İstatistiği Yıllığı, 2016). Bu sebeple sağlık sektöründe bir işletmeyi etkin kılabilmek için yeni bir örgütsel yapı oluşturulması ve yapının dinamik olması, değişen şartlara uyum sağlaması gerekir.

Işık hızında ilerleyen değişim ve gelişimlerin gereklerini karşılayabilmek için sağlık alanındaki örgütlerin çok esnek, kabın şeklini alan sıvılar gibi uyum sağlayıcı ve evrim geçiren bir bakteri gibi sürekli değişim ve yenileşim içinde olmaları gerekmektedir. Sağlık alanındaki örgütler bir problem ile karşılaştıklarında bu problemi çözebilmek için çaba içine girerek çözüme ulaşmalıdırlar. Problemleri çözmek ve hedefe ulaşmak için örgütün göstereceği çabalardan birisi örgütsel öğrenme olup bir diğeri de kendisini etkileyen çevresel etkilere karşılık verebilmek için öğrenen hastane olma anlayışıdır. Dolayısıyla, canlı bir organizma olmayan hastaneler ve sağlık kuruluşları öğrenen bireyleri sayesinde, öğrenen gruplar meydana getirerek ve öğrenmeyi hastane organizasyonunun kültürünün temel parçası yaparak, diğer bir deyişle öğrenmeyi kurumsallaştırarak öğrenen hastaneler haline gelebilirler (Erigüç ve Balçık, 2007).

Küreselleşen dünyamızda hastane organizasyonlarında çalışan işgörenlerin teknolojik makine, cihaz ve tıbbi yenilikleri öğrenmeleri ve takip etmeleri desteklenmeli, bunlardan yeni birşeyler ortaya koyabilme kapasiteleri artırılmalıdır. İşgörenlerin öğrenme istekleri karşılanmalı, gerek hastane içerisinde gerekse hastane dışında verilen eğitim çalışmalarına katılmalarına maddi ve manevi her

türlü destek hastane organizasyonu tarafından sağlanmalıdır (Mesman, 2008; Yılmaz, 2005: 55-56).

Hastane organizasyonları yönüyle rekabet edebilmek ve kalıcı olabilmek için, değişimin önünde olabilmeli, sağlık sektörünü şekillendirebilmeli ve öğrenen örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Özellikle devlete bağlı kamusal hastanelerde bireysel öğrenmeyi özendiren ve güdüleyen, takım şeklinde ve bütün bir örgüt halinde öğrenmeyi amaçlayan ve destekleyen çalışma ortamının oluşturulması önemlidir (Erigüç ve Balçık, 2007).

1.6.1. Sağlık hizmetlerinin niteliği ve örgütsel öğrenme açısından önemi

Kavuncubaşı (2000: 50–56) tarafından sağlık organizasyonlarını üretim ve hizmet sunan diğer kurumlarından ayıran temel özellikler aşağıda sunulmuştur:

- Sağlık organizasyonlarında yürütülen faaliyetler çoğunlukla acildir ve ötelenemezler,
- Sağlık kurumlarında birden çok meslek gurubunun eş güdümlü olarak çalışması gerekir. Bu kapsamda fonksiyonel bağımlılık çok yüksektir,
- Sağlık kurumlarının insan kaynakları profesyonel dalında uzman kişilerden oluşur. Bu kişiler kurumsal hedeflerden ziyade mesleki hedeflere göre hareket etmektedir,
- Sunulacak hizmet miktarını ve hastane giderinin önemli bir bölümünü belirleyen hekimler üzerinde tam denetim sağlayacak bir mekanizma henüz kurulamamıştır,
- Hastane ve tüm sağlık kurumları hastane yöneticiliği ve baştabiplik olmak üzere ikili yönetime sahiptir. Bu ikili yönetim ikili otorite oluşturmakta olup hastanenin yönetim ve denetiminde çatışmalara sebep olmaktadır,
- Sağlık organizasyonlarında icra edilen faaliyetler çok değişken ve karmaşıktır,
- Yapılan işlerde genel anlamda hata payı yoktur. Belirsizlik ortamı oluşmamalıdır ve tolerans olmamalıdır,
- Çıktı incelendiğinde genel bir değerlendirme yapmak zordur, çıktının tanımlanması ve değerlendirilmesi zor, ölçümü güçtür.

Tüm bu özellikler incelendiğinde, sıfır hatanın hedeflendiği, acil ve ertelenemez olan, uzmanlaşma seviyesi ve matriks yapılanması ile yönetilmesi de oldukça zor olan sağlık kuruluşlarında çalışanların büyük bir uyum içerisinde, bilgi ve yeniliklere açık, öğrenme odaklı ve değişimlere de hızla ayak uydurabilmeleri önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

Sağlık sektöründe çalışmalar yapmış birçok yazar, öncelikle hastaların sağlık bakımının da bu yeniliklerden çok etkilenebileceği ve önemli olduğunun üzerinde durmuşlardır. Zaten tıp etiğinin de en önemli öğretisi “primum non nocere” yani “öncelikle zarar verme” felsefesidir. Ayrıca sağlık bakımı hem tüketim hem de yatırım ögesine sahiptir. Gelirle irtibatlandırıldığında sağlık bakım maliyetinin yüksek olması, kötü sağlığın para kazanma kapasitesini olumsuz yönde etkilemesi, hastaların sağlık bakımının tüketiminde olduğu kadar sağlık bakımının üretim sürecine de doğrudan katılması ve sağlık bakımının yaşam ve ölümle ilgili kavram olması nedenleriyle diğer mal ve hizmetlerden farklılaştığını belirtmektedir (Yılmaz, 2005: 55–56).

Emek yoğun bir sektör olan sağlık hizmetleri, sağlığın insan yaşamında önemli bir etmen olduğunu fark eden ülkelerde, sağlık sektörü maliyetinin % 60’tan fazlasını insan gücü maliyetleri oluşturmaktadır. Sağlık hizmetlerinin insan yaşamına yönelik ve genellikle birebir nitelik taşıması bu hizmet sektöründe çalışan insanların kalitesinin önemini daha da ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, kamu harcamaları içinde sağlık insan gücüne harcanan payı ve sağlık insan gücünün ekonomi içindeki önemini ortaya koymaktadır (Elaziz, 2000: 12). Hüseyinlioğlu’na (2004: 54) göre ise sistemli düşünebilen, ortak bir vizyona sahip, takım olarak öğrenebilen, zihinsel model geliştirebilen ve bireysel egemenliğe sahip üyelere oluşmuş bir örgüt ancak gelişebilir ve varlığını sürdürebilir. Ayrıca sağlık sisteminde kurumlar olarak en doğru, en güncel ve teknolojik açıdan en modern şekilde hizmet sunmak zorunluluğu vardır.

Sağlık sektöründe malzeme insan olduğundan, alan tamamen insan üzerine yoğunlaştığından, ihtiyaçlar sonsuz imkânlar ise kısıtlı olduğundan, insanların taleplerin bir sınırı olmadığından sunulacak hizmetin de ufkunun çok açık olduğu, örgütün hayal dünyası ne kadar büyükse o kadar fazla hizmet meydana

getirebileceği ve insanları memnun edebileceği aşikârdır. Bu durumun ise kurumun öğreniyor ve gelişmeleri takip edebiliyor olması ile doğrudan ilişkilidir.

1.6.2. Hastanelerde Öğrenme

Son yıllarda ilgili alan yazın incelendiğinde, yeterli sayıda olmasa da, hastanelerde öğrenme ana temalı bazı çalışmalar yapıldığı görülmektedir(Aydoğan ve Ark.,2011; Gülen, 2011; Uzuntarla ve Ark.,2015; Girgin,2015). Sağlık örgütleri içerisinde hastaneler önemli bir yer tutmaktadır. Gelişmiş sağlık sistemlerinin en önemli yataklı tedavi kurumları olan hastaneler, teknoloji ve profesyonelleşmenin yoğun olması, pek çok disiplini bir arada içermesi ve çok hızlı gelişim ve değişim yaşaması nedeniyle günümüzün en karmaşık ve dinamik kurumları olma özelliğindedir (Pakdil, 2000: 28).

Hastane ile ilgili literatürde sıkça kullanılan ve T.C. Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği (1983) tarafından deklare edilen tanımda hastaneler; “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan ya da yatarak izleme, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Kavak, 2007: 49-50).

Günümüzde hastaneleri sistem yaklaşımıyla ele alarak tanımlamak da mümkün olmakta olup, ileri teknoloji imkânları ve bilimsel yöntemleri kullanarak çalışan hastanelerin, bu karmaşık yapı içerisinde iyi hizmet verebilmeleri için çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanmaları giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Elaziz, 2000: 56). Ayrıca hastanelerin içinde bulunduğu şartların dinamik ve değişken olmasından dolayı, hastaneler dinamik çevre içinde aldıkları bilgi ve girdileri dönüşümden geçirmekte ve hemen hemen çıktılarının tamamını yine çevreye veren ve çevreden geri bildirim alan bir mekanizmaya sahiptir (Yılmaz, 2005: 21).

Son yıllarda ortaya çıkan değişim, devinim ve yeniliklerle beraber rekabet avantajı sağlamak isteyen sağlık kuruluşları özellikle son yıllarda verimlilik esasına dayanan stratejiler oluşturmaya başlamışlardır. Sağlık kuruluşlarında hızla ortaya çıkan

teknolojik gelişmeler, organizasyonların yönetilmesi, yeni iş akışlarının oluşturulması ve karar mekanizmalarında değişiklik meydana getirebilecek yeni fırsatlar sunmaktadır (Kavak, 2007:49-50). Pek çok noktada bu yeni teknolojiler uzmanlık dalları arasında yeni eşgüdüm gereksinimi ortaya çıkarmaktadır. Zira uzun yıllar boyunca sağlık kuruluşlarına genellikle kar beklemeyen kuruluşlar olarak bakılmış ve bu nedenle maliyet-fiyat-kâr ilişkisine yeterince önem verilmemiştir. Oysa her kuruluşun en azından sürekliliğini sağlaması, büyümesi ve gelişmesi, teknolojik gelişmeleri izleyebilmesi için verimlilik ilkesine göre çalışması gerekmektedir. Hastane yönetimleri için temel amaç, belirli zeviyedeki sağlık hizmetlerini en düşük maliyetle maksimum miktarda ve optimal kalitede üretmek olmalıdır. İşte bu yüzden Yılmaz'a (2005: 57) göre bu amacın yerine getirilmesi için işletmecilik anlayışının gerektirdiği teknik ve yöntemlerin kullanılması bir gerekliliktir. Ekonomik ilkeler yönüyle bakıldığında ise, en azından sağlık için tahsis edilen kaynakların etkin, etkili ve verimli şekilde kullanılması çok önemlidir (Elaziz, 2005: 56).

Sağlık kuruluşlarının; esnek olması, uyum gösterme yeteneği yüksek ve sürekli değişim halinde olması; diğer örgütler gibi öğrenen ve kendini geliştiren bireyler vasıtasıyla öğrenmeyi hastane kültürünün bir parçası haline getirerek öğrenmeyi kurumsallaştırmış öğrenen örgütlere dönüşmesi gerekmektedir (Kavak, 2007: 49-50).

Bu bağlamda öğrenen örgütlere dönüşmesi beklenen hastanelerde sağlık çalışanlarının öğrenme ve inovasyon konularına bakış açıları çok önemlidir. Örneğin, Erigüç ve Balçık (2007) ve Yılmaz (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, hemşirelerin bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde öğrenme boyutlarına yönelik değerlendirmelerinin oldukça düşük olduğu görülmüştür.

Chiva ve Alegre (2007), Aydoğan vd. (2011) ve Uzuntarla vd. (2015) tarafından yapılan araştırmalar incelendiğinde ise, örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından diyalog boyutunun en yüksek; risk alma, deneyim ve katılımcı karar verme boyutlarının ise en düşük çıktığı görülmektedir. Bu üç araştırmanın benzerlik göstermesi neticesinde hastanelerde matriks yapının iyi kurgulanması ve

Çalışanlar arasında yatay ve dikey iletişim kanallarının açık tutulmasının öğrenme potansiyeli üzerinde çok önemli bir etkisinin olabileceği değerlendirilebilir. Karahan (2008) tarafından yapılan araştırmada ise hekimler, takım ruhuna önem verdiklerini, takım çalışmasının, takım halinde öğrenme gibi bir avantaj sağladığının farkında olduklarını ifade etmişlerdir.

Aydoğan ve arkadaşları (2011) tarafından bir kamu hastanesinde yapılan araştırmada demografik faktörler açısından konu değerlendirildiğinde; medeni durum, yaş faktörü, mesleki farklılıklar, eğitim düzeyi ve görev süresinin örgütsel öğrenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı; aylık gelir düzeyinin ise örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Leufvn (2015) ve arkadaşlarının Nepal'deki düşük kaynaklı sağlık kuruluşlarında yapmış oldukları öğrenen organizasyon boyutlarının değerlendirilmesini sonucunda, çalışanların algıları açısından öğrenen organizasyon boyutları arasında bazı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda hemşirelerin güçlendirme boyutu açısından hekimlerden anlamlı bir şekilde düşük skor sergiledikleri ancak doktorların da stratejik liderlik açısından hemşirelerden daha düşük skor sergiledikleri görülmüştür.

1.7. Örgütsel ğrenme ve Yenileşim Arasındaki İlişki

Sağlık kurumları hızlı bir değişim ve devinimin yaşandığı, teknoloji ve emek yoğun ve insan sağlığı ile ilgili olmasından dolayı sıfır hatanın hedeflendiği şişletmelerdir. Bu bakımdan sağlığı yenilikçi bir bakış açısıyla değerlendirmek esastır (Tezcan, 2016). Uzmanlaşma seviyesinin çok yüksek olduğu ve 24 saat kesintisiz hizmetin verildiği hastaneler ise rekabet üstünlüğü yakalayabilmek için öğrenme ve inovasyon rüzgarından en fazla etkilenen kuruluşlardır. İlgili alan yazın incelendiğinde sağlık sistemini etkilediği ölçüde bu iki temel konunun yeterince incelenmediği görülmektedir. Ya da konunun temel bazı istatistiki Arge-İnovasyon göstergeleri üzerinden değerlendirildiği ve skorlandığı görülmektedir. Burada daha çok ülkelerin, kuruluşların ve sektörlerin bazı temel göstergeler ile karşılaştırmalı analizleri verilmektedir (MÜSİAD, (2012).

Küresel İnovasyon Endeksi verilerine göre, 128 ülkenin incelendiği araştırmada, 2015 yılında Türkiye 58. sırada kendine yer bulurken, 2016 verilerine göre, 16 basamak birden yükselerek 39,03 puan ile 42'nci sırada yer aldığı belirtilmiştir (<http://www.tim.org.tr>). Bu konu ülke ve kuruluşların inovasyon göstergeleri açısından kıyaslama yapabilmeleri, mevcut durum analizleri, stratejik planlaması ve iyileştirmeye açık alanlarını görebilmeleri açısından çok önemlidir. Bu bağlamda bu endeksler, araştırmamızın “İnovasyon Endeksleri” bölümünde açıklanmıştır.

Diğer taraftan öğrenme ve inovasyon kültürü oluşturabilmek için çalışanların konuya bakış açılarının ortaya konulduğu, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütün yenilikçilik üzerine etkilerinin belirlendiği bazı araştırmalar da mevcuttur. Ancak ilgili alan yazında özellikle sağlık çalışanları özelinde bu araştırmaların çok sınırlı olduğu da bir gerçektir. Bu bağlamda bu araştırmanın önemli bir eksiği de doldurabileceği ve önemli bir farkındalık oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

Literatürde örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi ile ilgili farklı sektörlerde çalışmalar yapılmış (Keeny ve Reedy,2006; Baker ve Sinkula, 1999; İsmail, 2005; Mavondo, Chimhanzi ve Steawart, 2005; Hult ve Ketchen, 2001; Calantone ve diğ.2002; Avcı, 2009; Çelik, 2009; Girgin, 2015; Kızıloğlu, 2015; Çaloğlu, 2016; Aihemaituoheti,2016), bazı araştırmalarda ise hastane çalışanlarının öğrenme ve inovasyon kavramlarına bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır (Aksay, 2011; Girgin, 2015; Aksay ve arkadaşları, 2016:114-129).

Öğrenme farklı boyutlarıyla ele alındığında yenileşim süreçlerinde yer alan önemli ve çok gerekli bir girdi olarak değerlendirilmiştir. Herhangi bir sektörde yeni, verimli, maliyetleri düşüren bir üretim yönteminin bulunması ve insanlara hoş gelebilecek -gerek görsel, gerekse ekonomik olarak yeni- ürünlerin keşfedilmesi rekabet avantajı sağlamak açısından önemlidir. Üretim süreci ile ilişkili olan ve müşteriler ile bir etkileşim sonucunda meydana gelen bu öğrenme davranışı ise ürün ve süreç inovasyonunda başarıyı da beraberinde getirmektedir (Girgin, 2015).

Öğrenme ve inovasyon konularına bütünsel açıdan bakmanın yanında bu iki kavramın beraberce ele alındığı -özellikle aracı değişken ilişkisi de dahil olmak

üzere- finansal ve kurumsal performans, girişimcilik, içsel dışsal motivasyon, pazarlama bilgi sistemi ve kurumsal imaj gibi konularla da ilişkilendirildiği birçok araştırma da yapıldığı görülmektedir(Keeny ve Reedy, 2006; Baker ve Sinkula, 1999; İsmail, 2005; Mavondo, Chimhanzi ve Steawart, 2005; Hult ve Ketchen, 2001; Calantone ve diğ.2002; Avcı, 2009; Çelik, 2009; Girgin, 2015;Çaloğlu, 2016; Aihemaituoheti, 2016). Yapılan tüm çalışmalardan çıkarılacak sonuç, insan faktörü ile ilgilenen hastanelerde de, gerek kurumsal imaj ve rekabet edebilirlik, gerekse çalışanların motive edilebilmesi için öğrenme ve inovasyon kavramlarının ne kadar önemli olduğu gerçeğinin unutulmamasıdır.

Öğrenme problem çözmek için gerekli süreci şekillendirmenin yanı sıra, problemleri belirleme, tanımlama ve çözüme ulaştırma konusunda da kullanılmaktadır. Önceki tecrübelerden ders çıkarma becerisi ve bu tecrübeleri problem çözme konusunda kullanma süreci de önemlidir. Öğrenme, değişiklikler yaratır ve inovasyonu teşvik eder. İnovatif aktörlerin neden olduğu değişim, diğer kurumlara daha fazla değişim yapma konusunda baskı yapmaktadır. Bir rakip daha verimli bir süreç getirdiği ya da daha cazip bir ürün ürettiğinde, örgütte değişim için baskılar artar. Tüketiciler de yeni ürünle karşılaştıklarında davranışlarını değiştirmek zorunda kalırlar. Değişim aynı zamanda öğrenmeyi içerdiğinden öğrenme kendini besleyen bir süreçtir (Ernst ve Lundvall, 1997: 28-32; Girgin, 2015:64).

Öğrenmenin EFQM modelinde de belirtildiği gibi, yaratıcılığı teşvik ettiği (Ramos ve arkadaşları, 2012: 339), ayrıca örgütün yeni düşünceler geliştirerek, anlama potansiyelini artırması ve bunları uygulaması ile örgütsel zekânın gelişimine katkı sağlayacağı bir gerçektir. Ayrıca yeni ürünlerin, hizmetlerin, teknolojilerin ve pazarların kurulmasında ve ani gelişen durumlara karşı örgütün hazırlıklı olmasına katkı sağlar. Örgütsel öğrenme pazar odaklı olmalı ama mutlaka örgütsel inovasyonu etkilemelidir (Girgin, 2015).

Sağlık kurumları performanslarını artırabilmek için de öğrenme ve inovasyon argümanlarından faydalanmak zorundadır. Çünkü bu kavramların temel amacı, işletmelerin karlılığını artırmak, değer yaratmak, sadık müşteri sayısını artırmak ve bunu sürdürebilir kılmaktır. Buna ek olarak işletme, daha hızlı bir şekilde

öğrenebilir, stratejik yeteneklerini arttırarak rakipleri arasında rekabet avantajı sağlayan sürdürülebilir bir pozisyon elde edebilir ve istatistiklerini geliştirebilir. Bu tutumlar, davranışlar ve öğrenme stratejileri firmalara uzun süreli yüksek performans göstermede rehberlik edecektir. Örgütsel bilgi yaratım süreci, inovatif faaliyetlerin yapı taşıdır. Bu süreç bilginin kendisini değil, inovasyonu arttırır (Morales ve Ark., 2007: 550-551). Kısacası, örgütsel öğrenme yeni bilginin edinilmesine, dönüştürülmesine, kullanılmasına ve gelişmeye olanak sağladığından örgütsel inovasyon artar (Jimenez ve Valle, 2011: 410).

Örgütsel öğrenme bilgi elde etme aşaması olan bireysel öğrenme ile başlamaktadır. Bireysel öğrenme vasıtasıyla elde edilen bilgiler, gruplara ekiplere paylaşılmakta ve eldeki bilgilere yönelik çeşitli değerlendirmeler öne sürülerek takım grup anlayışının meydana gelmesi sağlanmaktadır. Grup, takım seviyesinde oluşan tutumun, anlayışın örgütün tamamına dağılması ve örgütün veri tabanına işlenmesi ile örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir (Girgin, 2015).

Öğrenme kapasitesi yüksek olan örgütlerin en önemli özelliklerinden biri yenilik yapma olduğu gibi, yenilik yapma da öğrenen örgütün önemli özelliklerinden biridir. Örgütlerin yaptıkları yenilik sayısının öğrenen örgüt olmayı tetiklediği alan yazında yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Calantone ve diğ.2002; Therin, 2003; Naktiyok, 2007). Öğrenme ve öğrenmenin sonuçlarından birisi olan yeni fikirler, inovasyon sürecinin ilk iki aşamasını meydana getirmektedir. Buradan hareketle, örgütsel öğrenme ile inovasyon kavramının bazı alanlarda iç içe geçmiş süreçler olduğu düşünülebilir. Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılık yeteneği yoluyla test etme ve uygulama aşaması sonucunda çeşitli keşiflere (yeniliklere) dönüştürülmektedir. Sonuç olarak yeniliklerin ticarileştirilmesi ile inovasyonlar yaratılmaktadır (Özdeveci ve Biçkes, 2012: 27-28).

Yukarıda da belirtildiği gibi pekçok yazar tarafından desteklenen görüşe göre inovasyon ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Öğrenme; inovasyon sürecinde tüm aşamalarındaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına olanak sağlar. Öğrenme süreci yaratıcılıkla desteklenir ve inovasyon için gerekli ortam oluşturulursa inovasyon gerçekleşmesi

mümkündür. Her şeyin temeli olan bilgiyi öğrenmek ve onu dönüştürerek inovasyon haline getirmek günümüz işletmelerinin rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini belirleyen yegâne unsurdur.

Örgütler, teknolojiyi takip etmek zorundadırlar. Teknolojiyi takip edebilmek ise bilgi edinmeyi ve bu bilginin kullanımını gerektirir. Bilgi edinimi ve kullanımı ise örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgilidir. Çalışanlar artık güçlerini bilgiden almaktadırlar. Örgütsel öğrenme kapasitesi yüksek örgütler aynı zamanda inovasyon kültürü oluşmuş örgütler olmaktadır. Örgüt kültürünün değerleri içine yeniliğe açık olmak, değişime götürebilecek, değer ve rekabet avantajı kazandıracak yeniliklerin yaratılması, sürekli yeniliği isteme, farklı düşünmeye teşvik edilme, edinilen bilgi ve tecrübelerin işletme içinde paylaşılması, takım çalışması ile yaygınlaştırılması, işletmeye entegre edilmesini sağlamak gibi değerlerin yerleşmesi ancak örgütsel öğrenme kapasitesi yüksek örgütlerde olmaktadır. Buradan çıkan sonuç inovasyonun ancak öğrenme kapasitesi yüksek örgütlerde mümkün olacağıdır. Kısaca öğrenme kapasitesi olmadan inovasyonun gerçekleşmesi zor görünmektedir. Küreselleşmenin getirdiği hızlı bilgi ve teknolojiye rağmen eski yöntem ve uygulamalarını değiştirmeyen örgütler için bu durum varlıklarını sürdürememe anlamına gelmektedir. Örgütsel devamlılık ve dinamizm için örgütsel öğrenme ve inovasyon kritik iki faktördür. Örgütsel bağlılığın oluşturulması, bu bağlılığı örgütsel öğrenme için motivasyon olarak kullanabilme ve bütün bu sürecin sonunda yenilik düşünen, üreten ve rekabet edebilen bir örgüt olabilmek için başarılı bir liderlik ve örgüt yöneticiliği gerekmektedir.

Bilgi çağı örgütlerinin bilginin hızla eskidiği ve bilgi rekabetinin yaşandığı global çağda, bilgiyi en iyi kullanan ve sürekli yeni bilgi üreten öğrenen örgüte dönüşmeleri zorunluluktur. Bilgi çağı örgüt özelliği taşıyan, bilgi teknolojilerini kullanarak yenilik üreten örgütler öğrenen örgüt olma yolunda öncüdürler. Hızlı değişim ortamına ve yeni rekabet şartlarına uymak için örgütlerin, bilgiye ulaşan, yeni bilgiyi yaratan, bilgiyi kullanan örgütler olmaları gerekmektedir. Bu durumda hem öğrenen örgüt olma hem de yenilik yapan örgüt olma bilgi çağı örgütleri için bir zorunluluktur.

Aksay ve arkadaşları, (2016:114-129) tarafından bir eğitim araştırma hastanesinde gerçekleştirilen araştırma bulguları incelendiğinde, deneyimlere dayalı bilginin, yenilikçilik potansiyelinin belirleyicilerinden birisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca sağlık hizmeti veren örgütlerin kararlarının yerindeliği, işlerinin doğası gereği insan hayatını doğrudan etkileyebilecek nitelikte olduğundan, önem arz etmektedir. Öğretim misyonu yüklenen eğitim ve araştırma hastanelerinde söz konusu önem daha da belirgindir. Bu çerçevede bilgi yoğun bir hizmet örgütü olarak bir tıp fakültesi hastanesinde görev yapan çalışanlar (akademisyenler) kapsamında gerçekleştirilen araştırma, ilgili sürecin yenilikçilik kapasitesi ve örgütsel öğrenme üzerine etkili olduğunu göstermektedir. Her vakanın kendisine özgü olduğu kabulünün yaygın olduğu sağlık örgütlerinde, bilgi birikiminin deneyimlerle sınanmasının bu potansiyeli yarattığı ileri sürülebilir. Nitekim yenilikçilik potansiyelinin gerçekleştirilmesi (realize edilmesi) için öğrenmeye gereksinim duyulduğu düşünüldüğünde, katılımın öğrenme üzerindeki olumlu etkisine de işaret etmek yerinde olur. Kararlara katılımın, -öğrenmenin işlerin yürütülmesinde etkin olduğu görüşünü barındıran öğrenme kültürünü ve- bütünü oluşturan bireyler ve/veya gruplar arasındaki etkileşimin esas kabul edildiği sistem anlayışını olumlu yönde etkileyerek örgütsel öğrenmeyi güçlendirdiği izlenmektedir. Örgütü tasarlama gücüne sahip olanların ve örgüt yöneticilerinin, gücün göstergesi kabul edilen karar alma yetkisini çalışanlarla paylaşmasının, esasında, gücün etkisini artıracak ileri sürmek yerinde olur.

Özellikle Türkiye'nin Avrupa Birliğine üyelik sürecinde sağlıkta inovasyon konusunda az da olsa sivil toplum kuruluşlarınca araştırmalar yapıldığı (TUSİAD, 2011); ancak bu çalışmaların da özellikle uluslararası kuruluşlarca kullanılan global ölçekler bağlamında Türkiye'nin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyma yönünde bir farkındalık oluşturduğu söylenebilir (Uludağ, 2015).



2. BÖLÜM

YENİLEŞİM

Farklı hizmetlerin verildiği bütünleşik sistemler olan sağlık sisteminde; son yıllarda yaşanan değişim, dönüşüm ve inovasyona yönelik gelişim faaliyetlerinden kaynaklanan bir paradigma kayması mevcuttur (Kavrakoğlu, 2006). Bu dinamik sürece uyum sağlayamayan, makro ve mikro planda meydana gelen çevresel şartlara kendisini hazırlayamayan ve çağın gereklerinden uzak kalan sağlık sistemlerinin, uzun süre ayakta kalmaları mümkün değildir. Bu nedenle, sağlık sistemlerinde sorun alanlarının doğru şekilde tespit edilmesi ve bu sorun alanlarıyla ilgili iyileştirici faaliyetlerin düzenlenmesi süreci, hem etik bir sorumluluk, hem de sürekli iyileştirilen, kaliteli bir sağlık hizmeti sunumunun gereğidir. Değişim, yenilikçilik ve sürekli iyileştirme faaliyetleri bağlamında direkt insan sağlığı ile ilgili olması bakımından son yıllarda üzerinde önemle durulan bir konu da öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişki ve bu konuda yapılan analiz çalışmalarıdır (<https://innovations.ahrq.gov>). Bu bağlamda inovasyon ve öğrenme temelli uygulamalar konusuna sektörde yer alan aktörlerin dikkatini çekmek ve farkındalık düzeyini yükseltmek amacıyla hazırlanan bu bölümde; sağlık hizmetlerinde inovasyon konusuyla ilintili temel kavramlar incelenmiş, konunun küresel ve Türkiye boyutundaki yansımaları da dikkate alınarak yapılan bir araştırma ile de konu desteklenmiştir. İnovasyonun tıp bilimi ve uygulamaları açısından yaşamsal önemini kavramak için kısaca tarihsel arka plana bakmak yararlı olacaktır.

Tıp geçmişten günümüze sadece bir bilim değil, amacına yönelik diğer bilimleri ve teknolojiyi kullanan bir uygulama alanı olarak evrimleşmiştir. Tıbbın bu evrimini tarihsel süreçte farklı medeniyetlerdeki uygulamaların değişim ve dönüşümünde açıkça görmekteyiz. İnsanlık tarihinde dinsel ve büyüsel tıbbi uygulamaların amprik tıbbi uygulamalarla bir karışımının asırlar boyunca farklı toplumlarda devam ettiğini görüyoruz. Günümüz tıbbının temelini oluşturan Hipokratik tıbbın Galenik tıbbı dönüşümü ve bu tıp anlayışının İslam tıbbıyla kazandığı bilimsel ve gözleme dayalı uygulamalar, on beşinci asırdan itibaren Avrupa'da yeni bir açılım kazanmıştır. Rönesansla birlikte tıp bilimi ve uygulamaları hızlı bir yenileşim

sürecine girmiştir. Bu yenileşim sürecine tarihsel olarak baktığımızda, tıp biliminin hızla değişim ve dönüşümünün temel dinamiğini bu tezin konusu olan öğrenme, öğrenmeye eğilim ve yenileşim kavramlarının oluşturduğunu görürüz.

Modern tıbbın temellerini atan Fractorius (1484-1553), Servetus (1509-1553), Paracelsus (1493-1541), Andreas Vesalius (1514-1564), Fallobius (1523-1562), Harvey (1578-1657) ve Decartes (1596-1650) gibi birçok bilim insanı tıp bilimine gözlem ve deneye dayalı öğrenmenin dışında ölçme ve ispat yöntemini de kazandırarak tıp bilgisinin hızla yenilenmesi ve gelişmesinin yolunu açmışlardır .

Zamanla, yeni bilgilerin ışığında öğrenme, öğrenmeye eğilim ve yenileşim yeni bir ivme kazanmıştır. Bu durumun en çarpıcı örnekleri olarak; Antonie Philips van Leeuwenhoek'un (1632-1723) mikroskobu keşfi, Francesco Redi'nin (1626-1781) asırlarca değişmeyen Aristotelesçi abiogenesis kuramının yanlış olduğunu deneyle ispat etmesi ve biyogenesis kuramını ortaya koyması, Ignaz Philipp Semmelweis'in (1818-1865) klinik uygulamalarda enfeksiyonların dezenfeksiyon ile önlenebileceğini ispat etmesi, Louis Pasteur'un (1822-1895) germ teorisi ve aşı ile ilgili yaptığı çalışmalarla tıp biliminde yeni bir çığır açması ve Joseph LİSTER'in (1827-1912) cerrahi girişimlerin başarısını artırmaya yönelik geliştirdiği asepsi ve antisepsi yöntemleri gibi yüzlerce örnek verilebilir. Modern tıbbın gelişiminin son beş asrına baktığımızda tüm bu örnekler bilim ve teknolojinin yaratıcı görüşlerle birleştirilerek sayısız buluşları ortaya çıkardığını göstermektedir. Tüm bu örnekler inovasyon/yenileşimin ne kadar önemli olduğunu ve gelişimin temel dinamiğini oluşturan temel olgu olduğunu göstermektedir (http://www.academia.edu/5605485/Tip_tarihi_gibi).

2.1. Yenileşim Kavramı ve Çeşitleri

Akalın (2007:483-486), "Innovation, İnovasyon: Yenileşim" başlıklı makalesinde inovasyon kelimesinin yurt dışı ve yurt içindeki kullanımı, derin bir kelime analizi ve bazı çıkarımlar yaptıktan sonra, inovasyon kelimesinin "ne yalnızca bir yenilik ne de yalnızca bir buluş olduğunu belirterek, gelişme ve iyileşme içeren bir yeniliğin söz konusu olması gerektiği" üzerinde durur. Sonrasında ise Türk Dil Kurumu'nun

12 Şubat 2007 tarihinde yaptığı toplantıya atıfta bulunarak, inovasyon kelimesinin karşılığı olarak “yenileşim” kelimesinin kullanımının kabul gördüğünü belirtir.

Türk Dil Kurumu internet sayfasında, inovasyon kelimesi taraması yapıldığında inovatif kelimesi karşımıza çıkmakta ve açıklama olarak da yenileşimci tabiri kullanılmaktadır. İnovasyon kelimesin yerine ise yenileşim tabiri çıkmakta ve şu şekilde açıklanmaktadır: Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, inovasyon, yenilik (<http://www.tdk.gov.tr>, 2012).

Yukarıda sayılan hususlardan dolayı bu tez yazımı esnasında inovasyon ve yenileşim kelimeleri aynı anlamda kullanılacaktır.

İnovasyonun, Latince kökenine incelendiğinde yenileme zamanının yanında bu zamanın neticesinde meydana gelen ürün, bilgi veya teknolojiyi adlandırır. Kelime içinde yenilemek ile yenilik manalarını içinde barındırmaktadır. Bu yüzden dolaydır ki; üretimde, teknolojik tekamülde veya bilimde inovasyon bağlamında yenilik, daha evvelki pozisyona göre karşılaştırıldığında kayda değer üstünlükler vermektedir. Türkçemize yenilik şeklinde çevrilen ve Latince innovationem olarak söylenen inovasyon sözcüğü öncü, ilk, değiştirme ve yenileme gibi farklı manalara gelmektedir (Naktiyok, 2007; Arpacı, 2011). Schumpeter’a (1934) göre yenilik kavramı ‘yapıcı/yaratıcı bir yıkım’ şeklinde söylenmiştir. Schumpeter’e göre yenilik tek başına yeni ürünün meydana getirilmesi değil, bununla birlikte bir ürünün ticari değere dönüştürülmesi, sistemin yeniden meydana getirilmesi, halihazırda bulunan hizmet ve ürünlerde ticari bir hedef doğrultusunda yapılan iyileştirmelere ek olarak mevcut yöntemin, ürünün veya hizmetin farklı sektör veya alanlarda uygulanabilirliği de yeniliktir (Karahan ve Dinç, 2015:250-261).

İnovasyon sözcüğü, İngilizce’de innovation kelimesinin paralelinde Türkçemize girmiştir. Net bir şekilde karşılık bulmamakla birlikte yenilenme, yenileşme, yenileme, inovasyon gibi manalara gelen bu kelime Latince innovare kelimesinden türetilmiş olup yeni bir şey yapmak anlamına taşımaktadır (Bıçkes, 2011:96). Webster’a göre, inovasyon farklı ve yeni bir netice olarak tanımlanmaktadır. Türkçede yenilik, yenilikçilik veya yenilenme sözcükleriyle söylenmesine rağmen,

inovasyon kelimesinin ancak bir bölümünü açıklayabilmektedir. İnovasyona kavramsal olarak baktığımızda bir kelime ile söyleyemeyecek kadar geniş bir mana taşımaktadır. Bu sebeple, inovasyon sözcüğü teknik bir terim olarak kabul görmüş ve aynen motivasyon kelimesinde olduğu gibi dilimize yerleşmiştir (Eraslan ve ark. 2008: 9).

Drucker (2001:22-23), bir işin ikinci işlevi ve değişik ekonomik tatminler sağlamak olarak gördüğü inovasyonu, insan ve malzeme kaynaklarına yeni ve daha büyük bir zenginlik üretme kapasitesi kazandırma görevi olarak tanımlamıştır. İnovasyon var olan kaynakların değere dönüşmesidir. Porter'a (1990: 75) göre inovasyon, teknolojik gelişmelere paralel olarak işleri daha iyi yapan yeni usüller ya da yollar bulmak; ürün ve süreç değişimleriyle, pazarlamaya farklı bakış açılarıyla, yeni dağıtım şekilleriyle ve yeni kapsam kavramlarıyla yorumlamaktadır.

İnovasyonun ekonomik gelişmeye paralellik oluşturması yeni bir durum olmamakla birlikte, zaten ekonomistlerce klasik çalışmalarının içinde kendine yer bulmaktadır. Mesela inovasyon Adam Smith'in (1723–1790) 18.yy'da Ulusların Zenginliği adlı araştırmasının sunumunda çok önemli bir yer tutmaktadır (Yiğit ve Aras, 2012:486-487). İnovasyon kavramı, ekonomik gelişmenin sürükleyici gücü olarak ilk kez ekonomist Joseph Schumpeter tarafından 20. yüzyılın başlarında 1934 ve 1942 yılında yazılan "The Theory of Economic Development" ve "Capitalism, Socialism, and Democracy" adlı kitaplarda kullanılmıştır. Schumpeter'e göre, eski ürün ve fikirler yenilerine direnmekte zorlanmışlar ve ayakta kalamamışlardır. Bu zamanda Schumpeter yaratıcı yıkım şeklinde isimlendirmektedir. Yaratıcı yıkımı kısaca tanımlayacak olursak, rekabet şartları altında yeni hizmetlerin ve ürünlerin piyasaya giriş yaparak, eski hizmetleri ve ürünleri ortadan kaldırması olarak açıklanabilmektedir. Yenilikçilik yeteneklerine haiz olmayan işletmeleri de benzer bir sonunu beklemektedir. Ayrıca Schumpeter, yenilikçiliği ekonomik olarak ayağa kalkmanın temel şartlarından biri olarak düşünmektedir (Özdemir ve Demirci, 2010: 342).

Schumpeter'in göre, radikal yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler meydana getirirken, artımsal yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir. Schumpeter beş yenilik türünden oluşan bir liste önermiştir:

- Yeni ürünlerin piyasaya girişi,
- Yeni üretim modellerinin oluşması,
- Yeni pazarların açılması,
- Hammadde ve öteki ürünlere kaynakların tekamül ettirilmesi,
- Yeni endüstride farklı pazar şekillerinin meydana getirilmesi (OECD Oslo Klavuzu, 2005:33).

Schumpeter, öncelikle inovasyonu ekonomik ilerlemeye yardım eden yaratıcı yıkımın aktif zamanı şeklinde açıklarken sonraları bu sözcüğü işletme düzeyinde ekonomik olarak değer kazanmanın motoru olarak kabul görülen bazı teknolojik birimlerinde ve piyasalarda yer değiştirilemeyen bilginin yaratıcılık birikimi şeklinde belirtmektedir (Demir, 2014:5).

İnovasyon çıktılarda ve bu çıktı zamanlarında, pazarlama metodlarında veya yönetim ile ilgili işlemlerde yapılan ve ticari değere sahip yenilikler veya mühim iyileşimlerdir (Yiğit, 2014:4). Peters ve Waterman'ın görüşüne göre ise inovasyon; etraftaki olan biten değişimlere tepkisel olabilme yeteneği ve yeni çıktıları geliştirme işlemleridir. Drucker'ın inovasyon tanımına bakacak olur isek; huzur meydana getirme potansiyelini elinde bulunduran olgu şeklinde izah etmiştir. Schact ve Mogee ise teknolojik gelişmeler odaklı olarak inovasyonu; endüstri meydana getirme, ürün ya da üretimi iyileştirme zamanı şeklinde tanımlamıştır. Tushman ve Nadler'in görüşüne göre ise süreç ve ürün temelli olarak inovasyon; herhangi bir iş departmanı için yeni olan süreç, hizmet ve ürün meydana getirme olarak tanımlamıştır. Brown ise inovasyonu, fark meydana getirmek, performansı yukarılara çekmek veya değerine değer katmak için süreç, ürün ve yapılacak işlemler bütünü bir üst iyileştirmek olarak tanımlamıştır (Vatan ve Zengin, 2014).

İnovasyon konusunda yerleşmiş ve herkesin üzerinde mutabakata vardığı bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. İnovasyon ile ilgili, çok değişik kişilerce ifade edilmiş biçimleri mevcuttur. İşte bu sebeplerden dolayı inovasyonun homojenlikten uzak, tüm bilimdamlarına göre önem seviyesi yüksek konularına vurgular yaparak yeni anlamlar sunulmaktadır (Kılıç ve Keklik, 2012:97). İnovasyona ait olan 76 değişik anlamı hakkındaki araştırmanın birinde; araştırmaya katılanların çoğunluğunun net bir tanım yapamadığını, ifadelerdeki

anlamaların birden fazla sınıfa ayrıştırılabildiği ve ifadelerde üzerinde ısrarla durulan tarafların uzun süreçlerde değişiklik gösterebileceği neticesine varılmıştır (Güleş ve Bülbül, 2004:124).

İnovasyonu süreç olarak tanımlayanlar olduğu gibi koşullara bağlı sonuç olarak değerlendiren yaklaşımlar bulunmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1999:2, Eraslan ve ark. 2008:10). İnovasyonu kavram olarak ele alırsak, bir yandan süreci yani yenilemeyi ve yenilenmeyi, diğer yandan sonucu yani yeniliği tanımlar. OECD ve AB geçmişine bakıldığında ise inovasyon süreç olarak; fikrin pazarlanabilme yeteneği yüksek bir çıktı veya hizmete, geliştirilmiş veya yeni dağıtım veya imalat metoduna veya yeni bir toplum ile alakalı hizmet metoduna değiştirilmesini ifade etmektedir. Ayrıca İnovasyon sözcüğü pazarlanabilir, geliştirilmiş ürün veya yeni yöntem veya hizmeti de ifade etmektedir (European Commission, 1995; 2015 ;2016).

İnovasyon kavramına bir de sonuç ve süreç odaklı yaklaşacak olursak, dış kaynaklarla beslenmiş yepyeni bir düşünce ile balamış olan veya iç kaynaklarla tekamül edilmiş yeni veya ciddi şekilde geliştirilmiş çıktıların, üretim usullerinin ve organizasyona ait metodların iyileştirilmesi veya yeni tedarik kaynaklarının tesbit edilmesi ve yeni pazarlara sunulması işlemi ile devam eden ve bu sayılmış olanların bütünleştirilmesine kadar geçen zaman dilimi olarak tanımlanabilmektedir (Biçkes, 2011:97).

Szeto (2000:149), inovasyon kavramının tanımına farklı perspektiflerle bakmıştır: Yönetimsel zaviyeden bakacak olursak inovasyon, yeni düşünce ve gelişmelerin oluşmasına zemin hazırlamak için işletmenin içindeki ve dışındaki bütün kaynakların yönetilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Teknoloji bakış açısından inovasyon ise, teknolojik buluşların ve buna bağlı değişimlerin yeni ürünlerin gelişimine imkân tanınacak işlemlerin uygulanması eğilimidir. Pazarlama odaklı inovasyon ise, pazarlardaki alıcıların değişen istek ve beklentilerine ayak uydurabilecek, yeni çıktıların pazarlanabilir hale gelmesi ve bu çıktılarının geliştirilmesi süreçlerinin bütünü olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyon, elde olan ham bilgilerin yorumlanması ve birleştirilmesi şekliyle elde edilen ve kullanacak kişilerce önemli ve değere haiz olarak algılanan yeni hizmet, mal veya zaman dilimleri şeklinde ifade edilmektedir (Biçkes, 2011: 98).

2.2. Yenileşimin Önemi

Yenileşim yalnızca ticari işletmeler ve kuruluşlar için değil aynı zamanda kamu kurum kuruluşları tarafından da önem taşımaktadır. OECD (2000) raporu incelendiğinde; inovasyon ve teknolojinin, kurumların başarılarının yukarılara çekilmesi ve ekonomik büyümenin en mühim etmenlerinden olduğu vurgulanmaktadır. Ülkeler ise ekonomik olarak yükselmenin yararlarını inovasyon vesilesiyle kazanırlar. İnovasyona önem veren, yeni teknolojik ürünler meydana getiren ve bu yeni teknolojilerin uyumunu öne çıkaran ülkeler diğerlerine nazaran daha hızlı bir gelişim göstermektedirler. Uzun döneme yayılan bir ekonomik başarı isteniyorsa, bu yeni teknolojilere ve inovasyona destek sağlayan inovatif zeminlerin oluşturulmasına ve bu zeminlerin sürekli kesintisiz şekilde desteklenmesi çok önemlidir (Arpacı, 2011:112 ve OECD Oslo Manuel, 2005).

Rekabet stratejilerinin duayeni Porter (1990) tarafından, genele bakan seviyede ve uzun süreçte desteklenebilir bir pozisyon oluşturmak ve kendi alanlarındaki tüm rakipleri saf dışı bırakabilmek amacıyla üç adet rekabet stratejisi belirlenmiştir. Bunlar; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Bu stratejilerin üçünün de odak noktasında inovasyonun bulunduğunu anlamak çok zor değildir. Maliyetlerin düşürülmesi, ürünün farklılaştırılması ve odaklanma stratejisi ancak inovasyonla sağlanabilecek uygulamalardır (Sözbilir, 2013:121).

Drucker uzun vadeli firma performansının, Schumpeter ise ekonomik gelişmenin inovasyona ile doğru orantılı olduğunu söylemiştir. Dyne, Graham ve Dienesch sürekli değişiklik gösteren çevre ile ilgili etmenlere adaptasyon, esneklik ve verimlilik gibi konularda mühim artılarının var olduğunu vurguladıkları inovasyonun uluslararası rekabet zemininde uzun süreçte organizasyonel ilerlemeyi ve buna bağlı olarak başarıyı yükselttiğini belirtmektedir. Böylelikle birimsel bazda organizasyonlar, bütüncül manada ise ekonomilerin süreklilik ve gelişimleri inovasyonla doğru orantılıdır. İnovasyon, örgütlerin çevresel değişimlere yönelik

olarak oluşturdıkları bir yanıt ya da bu değişimlerde bizzat rol oynadıkları bir süreç olarak tanımlanabilir. Örgütleri hayata ve geleceğe bağlayan halatlar olarak düşünecek olursak inovasyonu, sürekli fazlalaşan rekabete dayalı baskı, çok çabuk ve radikal teknolojik gelişmelerdeki değişiklikler ve tüketici ümitlerindeki değişimler sebebiyle ucuz olmayan, karmaşık ve riskli bir zamana evrilmiştir. Ancak, yaşanmakta olan bilgi ekonomisinde örgütsel adaptasyon ve yenilenmenin ve sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı da inovasyondur (Biçkes, 2011:100-101).

2.3. Yenileşim Türleri

Schilling (2017:48-51) dört farklı yenileşim türü tanımlamıştır: ürün-süreç, köklü-küçük-artımsal, yetenek geliştirici-yetenek yıkıcı, mimari-yapısal-bileşen temelli. Sınai inovasyon hem büyük (radikal) hem de küçük (artımsal) teknolojik gelişmeleri içerir. İnovasyonun başarılı bir biçimde ticarileşmesi daha geniş organizasyonel değişiklikleri kapsayabilir. Teknolojik yenileşimin yanında yönetsel ve organizasyonel değişiklikler de olabilir ki bunlara da sıklıkla inovasyon adı verilebilmektedir (Gökpınar, 2013:47).

Bir başka sınıflandırma da ise Trott (2008) yenileşim türlerini yedi başlıkta toplamıştır: Türler ve örnek uygulamaları Çizelge 2.1’de verilmiştir:

Çizelge 2.1. Yenileşim türleri

Yenileşim Türü	Örnek
Ürün	Yeni ya da daha gelişmiş bir ürünün geliştirilmesi
Süreç	Yeni bir üretim süreci geliştirilmesi
Organizasyonel	Yeni bir birim veya birim içi iletişim sistemi kurulması, yeni bir muhasebe prosedürünün kabul edilmesi
Yönetsel	Toplam Kalite yönetim sisteminin kurulması, değişim mühendisliği
Üretim	Kalite Çemberleri, tam zamanında üretim, yeni bir üretim planlama yazılımı
Ticari/pazarlama	Yeni finansal düzenlemeler, yeni bir satış yaklaşımı
Hizmet	İnternet tabanlı finansal hizmetler

Kaynak: Trott, Paul. (2008) “Innovation Management and New Product Development” (Fourth Edition), Prentice Hall Financial Times,

Yenileşim çeşitleri hakkında farklı kategoriler hali hazırda bulunmaktadır. Çeşitlilikler genellikle inovasyon yapısına, yenilik ve türünün seviyesine göre ayrılabilir (OECD, 2005). Ayrıca ilgili alan yazında farklı yenileşim türleri

üzerinde araştırmalar yapıldığı ve farklı sınıflandırmalar yapıldığı görölmüştür. Bu yenileşim türlerinin bazıları aşağıda verilmiştir (North ve Smallbone 2000; Utterback,1996; Damanpour ve Gopalprishanan, 1999; Boer ve During, 2001; Yiğit, 2014; Francis ve Bessant, 2005).

- Organizasyonel,
- Sürdürülebilir,
- Süreç,
- Yıkıcı,
- Sektörde işletmenin yeniden konumlandırılması,
- Pazarlama,
- Davranışsal,
- Yeni bir hammadde veya yarı mamul kaynağının bulunması,
- Ürün,
- Süreksiz,
- Paradigma,
- Kademeli yenileşim.

İnovasyondan bahsedilirken aslında genellikle direkt etkisi zor olmayan kolaylıkla gözlem imkânı olan ürün yenileşimi yer almaktadır. Geoffrey Moore'un sınıflandırmasına göre sekiz farklı yenileşim çeşidi bulunmaktadır(Kırım, 2007: 5):

- Yapısal,
- Düzen bozucu stratejik,
- İş modeli,
- Uygulama,
- Pazarlama,
- Yeni ürün,
- Süreç,
- Deneyim.

Literatürde ise genellikle inovasyonun dört çeşidine daha sık rastlanmaktadır. OECD Oslo Kılavuzu'na (2005: 51-60) göre de inovasyonun dört çeşidi

vardır. Bunlar; süreç, ürün, organizasyon ve pazarlama inovasyonlarıdır. Bu çeşitlerden bir tanesi veya birkaçının birleştirilmeleri şeklinde inovasyon oluşturulabilir (Hjalager, 2002). Wang ve Ahmed (2004) ise araştırmanın bağımlı değişkeni olan yenileşim ölçeğinde davranışsal, ürün/hizmet, pazar, stratejik ve süreç yeniliği şeklinde beş alt boyut ile yenileşim kavramını incelemişlerdir. Bu açıklamalar ışığında farklı inovasyon türleri, araştırmada kullanılan ölçekteki beş alt boyutu da kapsayacak şekilde aşağıda açıklanmıştır:

2.3.1. Ürün yenileşimi

Modern dönem organizasyonların hayatiyetlerini devam ettirebilmeleri, büyüyerek gelişebilmeleri, pazardaki paylarını ve buna paralel pazar değerlerini üst seviyelere çıkarmaları ve rekabete açık pozisyonlarını sürdürülebilir hale getirmeleri ve geliştirmeleri bir mecburiyettir. Ürün yenileşiminin tanımını ise, tam anlamıyla yeni ve/veya özellikleri ya da kullanım hedefleri açısından mühim ölçüde iyileştirilmiş ve geliştirilmiş bir çıktı ve emeğin pazara sunulmasıdır (Eraslan ve ark., 2008:12). Yeni, özellikleri veya kullanım hedefleri zaviyesinden mühim seviyede iyileştirilmiş/geliştirilmiş mal ve/veya hizmetin pazara sunulması işlemidir. Bu, parçalarda, teknik özelliklerde ve malzemelerde, oturmuş yazılımda, kullanım rahatlığında veya diğer işlevsel niteliklerde mühim geliştirmeleri ve iyileştirmeleri kapsamaktadır.

Örnek olarak; bayanların kullanacağı şekilde geliştirilen ayna özelliğine sahip kredi kartı, hava geçişken tekstil ürünleri, hafif ama güçlü kompozitler ve çevre dostu plastikler örnek olarak verilebilir.

2.3.2. Süreç yenileşimi

Süreç yenileşimi, hizmet ya da mala dair mühim veya yeni ölçüde iyileştirilmiş, değişime uğratılmış dağıtım ve üretim metodları ya da diğer itici güç sağlayan işlemlerle, ekipmanlarda, yazılımda teknik şartlarda değişimin meydana getirilmesidir (The Fourth Community Innovation Survey, 2004). Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş, değiştirilmiş tedarik metodu, üretim teknolojisi ve ürünün dağıtım usulü, süreç inovasyonu kapsamı içinde yer alır. Süreç inovasyonunun

çıktıya dönüşmüş hali ise, ürün kalitesi, üretim miktarı, üretim ve dağıtım maliyeti ile anlam kazanmaktadır (Innovation Survey, 2000-2002). Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ile kombine hale getirilebilir ya da neticelendirilebilir.

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu, tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir. *Örnek:* Endüstriyel tasarımların bilgisayar destekli yazılımlar kullanılarak yapılması ve süreçleri otomatik düzelden gerçek zamanlı sensörler buna örnektir.

2.3.3. Pazarlama yenileşimi

Hedef pazar karmasının elemanlarının geliştirilmesi ve hedefteki pazarlara verilecek hizmet kalitesinin yükseltilmesi gibi konular bu kapsam altında yer almaktadır. Bu sebeple pazarlama inovasyonunun amacı, daha iyi potansiyele sahip pazarlar keşfetmek ve hedef pazarlara daha iyi hizmet vermektir (John 1999). Pazarlama inovasyonu, hizmet ve malların kabul edilebilirliğini yükseltmek ya da yeni hedef pazarlara sızabilmek maksadıyla, ürün tasarlanma ya da paketleme sürecinde, ürünün hafızalara yerleştirilmesinde, ürün tutundurulmasında, satış ya da ücretlendirmede ve dağıtımda (internet ya da doğrudan satış v.b.) mühim değişimlerle pazarlamaya farklı ve yeni bir bakış açısı sunulmasıdır (The Fourth Community Innovation Survey, 2004).

Organizasyonel seviyede oluşturulabilecek farklılıkları sağlamlaştırmak ya da hızlarını yükselmeye çıkarmak için inovasyon araştırmaları, çekme (pull) ve itme (push) mekanizmaları şeklinde isimlendirilen iki çeşit motivatörler sayesinde harekete dönüşürler. İtme faktörleri, üretim zaman dilimine dönük en optimal reçeteler koyan ya da ürünleri alıcılara daha çekici hale getiren yeni teknoloji ve uygun yöntemler şeklinde ifade edilmektedir. Diğer faktör olan çekme faktörlerinde ise bireysel müşteriler ya da müşteri gruplarının isteklerinde yansıtılan faktörlerdir. İki faktörde hep birlikte harekete geçmesine karşın, özellikle politika tanımlamalarında aralarındaki değişiklikler dikkatlice ele alınması gerekmektedir (Hjalager, 2002). Ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün

promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.

Örnek: Peynirlerin dilimlenmiş olarak satılması ve bir mobilya serisinin dizaynında büyük değişiklikler yaparak yeni bir görüntü vermek ve çekiciliğini artırmak buna örnek olarak gösterilebilir.

2.3.4. Örgütsel yenileşim

Organizasyonel yenileşim, işletmenin bilgi kullanım seviyesini, hizmet ve mal kalitesini ya da iş yapma etkinliğini üst seviyelere çıkarmak için yeni ya da mühim şekilde değişliğe uğratılmış işletme formları ya da yönetime ait usüller meydana getirmek ve uygulamaktır. organizasyonel inovasyon kurumların işleyişlerinde, işyerinin organizasyonunda ve dışarıyla olan ilişkilerde farklılık meydana getirmektir (The Fourth Community Innovation Survey, 2004). İşletmenin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel metodların uygulanmasıdır.

Örnek: Uluslararası firmaların satış potansiyellerini artırmak için yeni bir tedarik zinciri yönetimi yapısı kurmaya çalışmaları, iş yeniden yapılandırması, yalın üretim ve kalite yönetim sistemi buna örnektir.

Bunların dışında kalan diğer inovasyon türleri bulunmaktadır. Her bir inovasyon türü kısaca izah edilecektir:

2.3.5. Radikal yenileşim

Radikal yenileşim, başka bir ifade ile belirli bir sürece dayalı olmadan takipçilerine ve tüketicilerine sürpriz sayılabilecek tarzda beklenmedik bir gelişme ve yeniliğin sergilenmesidir. Mobil telefonların ilk piyasaya çıkışı, 3G, 4G şeklinde mobil iletişim, internet ve sosyal medyanın gelişimi, tablet bilgisayarlar ve android işletim sistemi vb. yenilikler radikal inovasyon örnekleridir. Ancak radikal inovasyon, risk alabilen araştırma ve geliştirmeye önemli miktarda bütçe ayırabilen işletmelerin gerçekleştirebildiği bir süreçtir. Radikal inovasyon, bu yönüyle, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri, ekonomik piyasaları ve mevcut ürünleri altüst

edercesine etkileyen, baştan sona yeni ürün kategorileri yaratan ve oyunun kurallarını değiştiren bir inovasyon türüdür (Sözbilir, 2013:146-7)

2.3.6. Kademeli yenileşim

Kademeli yenileşim, Güleş ve Bülbul (2004: 132) tarafından “kalite, maliyet, zaman vb. performans ölçülerinin geliştirilmesi amacıyla mevcut teknolojinin işlevsel yeteneğinin geliştirilmesi” olarak tanımlanmıştır. Kademeli inovasyonla, adından da anlaşılacağı üzere var olan ürün, hizmet ve/veya süreçlerin, pazardan gelen tepkiler, öneriler, geçmiş tecrübeler veya yeni fikirler geliştirerek ticari değerini artıracak şekilde üzerlerinde küçük değişiklikler yapılarak inovasyon gerçekleştirilir.

Yeni ürün geliştirme ya da kademeli yenileşimin yedi temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Sözbilir, 2013:146-7):

- Rutin olarak geliştirilirler. Yeni bir koku, yeni ambalaj boyutu ya da küçük ürün varyasyonları,
- Yeni üretim olanakları veya yeteneklerine gerek duymazlar,
- Daha yüksek bir hızla pazara sürülebilirler,
- Yönetime risk azaltma için baskı yapması,
- Sınırlı kaynak ve teknik bilgi gerektirir,
- Kısa planlama ve ödül ufku sunar,
- Basittirler ve gelişimi sürdürebilirler ancak, satışlardaki hacim geçicidir.

Uzun dönemli bağlayıcılık olmaması için ürün yöneticileri arasında dönüşümlü olabilir. Radikal ve kademeli inovasyonun karşılaştırması ise aşağıdaki Çizelge 2.2’de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Radikal ve kademeli yenileşimin karşılaştırılması

Kademeli Yenileşim	Radikal Yenileşim
Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir.	Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır
Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlarlar	Bir endüstriyi değiştirir veya meydana getirirler
Genel olarak endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilirler	Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında gelişirler
Nispeten olağan gelişmelerdir	Nadir olarak gerçekleşirler
Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar	Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunarlar

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004:132.

2.3.7. Davranışsal yenileşim

Yenileşim her zaman tıbbi cihaz veya ilaç yapımı gibi teknik iş ve işlemlerde olmamaktadır (İlaç Sektörü Raporu, 2015; SB. Türkiye Tıbbi Cihaz Sektörü Strateji Belgesi, 2015; Girgin, 2015:62). Özellikle hizmet üreten ve emek yoğun sektörlerden olan (Aksay ve Orhan, 2013) sağlık sistemi ve benzer sistemlerde davranışsal inovasyon da önem kazanmaktadır. Kişilerin davranışlarının yeniliklere uyum sürecinde adapte edilmesinin sağlanması ve bu şekilde kişisel ve kurumsal bir katma değer elde edilmesine davranışsal inovasyon denilebilir. Örneğin toplumda sağlıklı yaşamayı teşvik edecek şekilde Amerikan Meclisi'nin bir yasa çıkartarak, bireylerin düzenli sağlık kontrollerinden geçtiği tespit edilen sağlıklı bireylerine 400 dolara kadar ödül vermesi, toplumda konuya olan farkındalığı artırmış ve aynı zamanda bireylerde bir davranışsal değişikliğe yol açmıştır (Tuzcu, 2013). Özellikle sağlık okuryazarlığı, medya okuryazarlığı gibi son zamanlarda sıkça karşılaşmaya başladığımız uygulamalar ile toplumdaki bilincin artırılması, koruyucu ve prospektif yaklaşımların benimsenmesi yoluyla, davranışsal değişikliğin ve bilincin toplumsal düzeyde artırılması hedeflenmektedir.

2.3.8. Stratejik yenileşim

Stratejik yenilikçilik mevcut durumda yapılan işin etkili, farklı bir yöntem ile gerçekleşmesine öncülük etmektir. Başka bir açıdan bakılırsa stratejik yenileşim, bir firmanın endüstride bir boşluk olduğunu tanımlaması ve sonrasında bu boşluğu değerlendirerek yeni bir pazar oluşturması şekliyle ortaya çıkmaktadır. Rekabet odaklı bir tanım yapılırsa stratejik yenileşim firma için değer yaratacak yeni rekabet

stratejilerinin geliştirilmesi ve kurumun iş stratejisinin hem müşteriler hem de kurum için değer yaratma yoluyla değiştirilmesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca stratejik yenileşim düzen bozucu yenileşim olarak da nitelendirilebileceği gibi sıfırdan pazar yaratan yenilikçilik olarak da tanımlamıştır. Bu yönüyle rakabet avantajı yakalamak isteyen her işletme için stratejik yenileşim çok önemlidir (Wang ve Ahmed, 2004: 35; Aksay, 2011: 39).

2.4. Yenileşimin Özellikleri

Drucker'a (2001: 22) göre, verimli bir yenileşimin özelliği, ürün veya hizmette iyileştirmeden çok yeni bir tatmin potansiyeli yaratan farklılıktır. Yenileşimde aranan özellikler şunlardır (Sözbilir,2013:133):

- Daha iyi, daha ekonomik ürün ve hizmetler,
- Mevcut bir ürünün iyileştirilmesi değil, (ilk kez dünya yüzüne çıkan) farklı bir ürün,
- Eski ürünler için yeni kullanım alanları oluşturmak.
- İnovasyonun çekiciliğini artıran faktörler ise şunlardır (OECD, 2011:62):
- Beceri düzeyi yüksek işler oluşturmak,
- Ar-ge'yi güçlendirmek (Ar-ge laboratuvarlarını oluşturmak ve geliştirmek),
- İnovasyon kapasitesini artırmak (organizasyon ve pazarlamanın teknolojik düzeyinde),
- Patent, lisans, know-how, teknik yardım ve diğer konularda teknoloji transferi sağlamaktır.

Başarılı yenileşimlerin ödüllendirilmesi inovatif çalışmaların artarak devam etmesini teşvik eder. MacRobert Ödülü 1969'dan beri başarılı inovatif mühendislik düşüncelerinin gelişimini takdir etmek, mühendisler ve bilim adamlarının ulusal refah ve uluslararası prestije katkılarındaki rolü göstermek için verilmektedir. Bir başka çalışmada ise inovasyona ait beş temel özellik, süreklilik, kümülatif yapı, bütünsellik, belirsizliktir ve geri dönmezlik olarak belirtilmiştir (Sözbilir, 2013:133).

Yenileşim, geriye dönmezlik özelliği göstermektedir. Yeni ürün inovasyonu eskisinin yerini aldığında eski ürün pazarda tekrar görülmemektedir. Süreklilik;

yeni ya da iyileştirilmiş ürün, hizmet ya da süreci geliştirmenin yolu, farklı düşünmekten ve yeni fikirler üretmekten geçmektedir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde ticarileştirilen bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2003: 33).

2.5. Yenileşimin Amacı

Yenileşim, firma sorunlarına çözüm bulmayı hedeflemektedir. Kongar (1995: 73-77)'a göre inovasyonun üç temel amacı vardır: İşletmenin varlığını sürdürebilmesi, kârın artırılması ve işletmenin pazarda lider konuma gelmesi. Aşağıda bu amaçlara kısaca değinilmiştir:

2.5.1. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi

Firmalar çoğunlukla birden çok hizmet ya da ürün üretirler. Hizmet ve ürünlerin çeşitliliği birden çok pazarda rekabet etme mecburiyetini de yanında getirmektedir. Özellikle yüksek teknolojiyi elinde bulunduran firmaların bulunduğu pazarlarda mamul-hayat eğrisinin uzun olmaması sebebiyle değişim ve yenilik kaçınılmaz hal almaktadır. Bir firma rekabetçi bir çevrede hayatiyetini sürdürebilmek için sürekli şekilde kendisini yenilemek mecburiyetindedir.

2.5.2. İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi

Tüketicinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilen ve piyasaya bu gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan firma, liderlik koltuğuna oturur. Lider olabilmek için teknolojiideki/ pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme bu sayede piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkânı bulabilmektedir. Bu durum “oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyandır” sözüyle anlatılabilir (Örücü ve ark. 2011:62).

2.5.3. Kârın arttırılması

Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu projeler başta kârlılığı azaltır gibi gözükmesine rağmen, zamanla karlılığı arttırıcı bir etkisi olmaktadır. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin karlılığını arttıracaktır. Bu konularda önemli olan sabırlı davranmaktır çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede işletmeye büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan olarak kârın artmasına ciddi katkılarda bulunacaktır (Taylan, 1996: 5-6).

Afuah'a göre işletmelerin inovasyon yapmalarını teşvik eden çeşitli unsurlar vardır: (Afuah, 2009: 109);

- Büyüme isteği
- Kaynak ve yetenekleri farklı bir alanda deneme
- Ekonomik ölçekler ve fırsatlar
- İşletme içi finansal durum
- Pazar gücü
- Kişisel yönetim nedenleri

2.6. Yenileşim Süreci

Yeni bir fikrin ortaya çıkmasından kullanıcılar açısından değer ifade eden bir unsurun oluşturulmasına kadar geçen süreç yenileşim süreci olarak adlandırılabilir. Yenileşim süreci kompleks bir süreç olmakla birlikte, mutlak başarıyla sonuçlanacak bir süreçte değildir. Bu nedenle inovasyonları başarıyla geliştirmek ve sunmak için doğru bir sürecin oluşturulması ve yürütülmesi önemlidir. Çevresel değişimlere paralel olarak yenileşim sürecinin basit faaliyetlerden sofistike uygulamalara doğru kaydığı görülmektedir. Yenileşim faaliyetleri basit ya da komplike uygulamalarla gerçekleştirilmesi yanında örgütlere ve endüstrilere göre değişiklik göstermektedir (Bıçkes, 2011:120).

Biçkes (2011:120-121) yaptığı araştırmada bazı bilim adamlarının yenileşim süreci konusundaki fikirlerini şöyle açıklamıştır: Becker ve Whisler (1967) yenileşim sürecini, yeniliği tetikleyici unsurların ortaya çıkması, fikrin kavramsallaştırılması, fikrin örgütteki diğer bireylere resmi olarak sunulması ve fikrin benimsenmesi ya da reddedilmesi olmak üzere dört adımda kurgulamışlardır. Pierce ve Delbecq (1977) yenileşim sürecinin örgütü değişime götürecek bir fikrin veya önerinin ortaya çıkması, fikir veya önerinin örgütün karar alıcıları tarafından benimsenerek gerekli kaynakların aktarılması ve nihayet benimsenen fikrin uygulanıp, örgütün süreklilik arz eden bir davranış biçimi haline getirilmesi şeklinde sıralanan üç asamadan oluştuğunu belirtmektedirler. Flynn (1985) yenileşim sürecini fikir oluşturma, ön eleme ve uygulama şeklinde sıralamaktadır. McDaniel (2000) inovasyonun gelişim aşamalarının araştırma, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme şeklinde ele alınabileceğini belirtmektedir. Jones (1995) ve Von Stamm (2008) ise yenileşim sürecini, yenileşim stratejilerinin geliştirilmesi, yenilik fikirlerinin toplanması, fikirlerin değerlendirilmesi ve ayıklanması, ticari analiz, geliştirme, pazar testleri ve ticarileştirme şeklinde sıralamaktadırlar.

Sattler'e (2011:12) göre yenileşim süreci üç temel aşamada gerçekleşir. Bunlar, fikir üretimi, fikirlerin gerçekleştirilmesi ve fikirlerin ticarileşmesi aşamalarıdır. İnovasyon sürecinin birinci aşamasını *fikir üretimi ve uygun fikirlerin seçilmesi* oluşturmaktadır. Bu aşamada örgüt, iç ve dış çevre faktörleri üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalarda inovasyon için yeni fikirler toplar ve seçer. Bu fikirler, mevcut teknolojik imkânların itmesi ya da pazarda oluşan talebin çekmesi ile de şekillenebilmektedir.



Şekil 2.1. Yenileşim süreci

Kaynak: Sattler, 2011:12

Fikirlerin teknoloji ve pazar odaklı fizibilitesinin ardından ikinci aşamada *fikirlerin teknolojik gerçekleştirilmesi (geliştirilmesi)* ve hedef pazardaki potansiyel ekonomik başarının değerlendirilmesi yapılır (Sattler, 2011: 12).

Ticarileştirme kavramı yeni bir ürün, hizmet ya da üretim/hizmet metodunun müşteriye sunulması olarak tanımlanır. İnovasyon sürecinin bu son aşaması, yeniliğin üretimi, hedef pazara tanıtımı ve sunumu ile ilgilidir. Bu aşamada inovasyon çalışmasının ticari bir forma kavuşturulması söz konusudur (Sattler, 2011: 12). Pek çok inovasyon girişimi ticarileştirme aşamasında başarısızlığa uğramaktadır. ABD’de pazar araştırması yapan kimi kurumların verilerine göre pazara sunulan yeni ürünlerin % 70 - % 75’inin başarısızlıkla sonuçlanması dikkat çekicidir (Aksay ve Orhan, 2013:14).

2.7. Yenileşim Stratejileri

Yenileşim stratejilerini üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu stratejiler saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejiler olarak sıralanabilir (Barutçugil, 1981: 36):

2.7.1. Saldırgan yenileşim stratejileri

Bu strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu strateji, firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Taşkın ve Adalı, 2003: 103).

2.7.2. Savunmacı yenileşim stratejileri

Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umundadırlar. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler daha

orijinal yenilik türü için kapasitesini eksiltebilir ya da üretim mühendisliğinde veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir (Örücü ve ark, 2011:63).

2.7.3. Taklitçi ve bağımlı yenileşim stratejileri

Taklitçi yenileşim stratejisi izleyen işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır (Gökçek, 2007: 74).

Yukardaki üç başlığın dışında başka inovasyon stratejileri de bulunmaktadır. Bunların içinde ön plana çıkmış stratejiler şunlardır:

2.7.4. Fırsatçı yenileşim stratejileri

Fırsatçı yenileşim stratejisi rakibin açık bıraktığı (niş alan), pazarın keşfedilmemiş inovasyon alanlarını gözleyen bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen firmalar sürekli dışarıyı izleyip, pazarlarda fırsat ararlar. Pazarın liderinin yoluna çıkmadan onun açık bıraktığı ya da görmediği inovasyon yapılabilecek alanları değerlendirmek için hemen harekete geçerler. Girişimci özellikleri güçlü olan firmalar için başarı şansı yüksektir (Güleş ve Bülbül, 2004: 178).

2.7.5. Geleneksel yenileşim stratejileri

Geleneksel yenileşim stratejileri bilimsel çalışmalardan daha çok mesleki yeteneklerle yürütülen inovasyon stratejisidir. Müşterilerin tutumu veya rekabet koşulları değişimi zorlamadıkça inovasyon çabasına girilmez. İnovasyonda teknolojiyenin daha çok geleneksel yöntemleri kullanılır. Bu nedenle, durumu teknolojik inovasyonlar karşısında kendilerine olan ilginin zayıflaması kaçınılmaz bir durumdur (Güleş ve Bülbül, 2004: 178).

2.8. Yenileşim Sistemi

Geleneksel modeller yeniliği; araştırma ile başlayan ve inovasyon ile son bulan basit ve doğrusal bir süreç olarak görürken, “yenileşim sistemi” kavramı ise yeniliği; sistemik, interaktif ve evrimsel bir süreç olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre; yenileşim başarısı yalnızca firmaların, üniversitelerin, araştırma enstitülerinin ve düzenleyici kurumların nasıl hareket ettiklerine değil, aynı zamanda “birlikte” nasıl hareket ettiklerine bağlıdır. Bir başka deyişle, yenileşim ve teknik ilerleme, bilginin çeşitli türlerini üreten, dağıtan, uygulayan aktörler arasındaki karmaşık ilişkilerin bir sonucudur. Kline ve Rosenberg yenileşim sistemini; inovatif (yenilikçi) performansı etkilemede temel rol oynayan kurumsal aktörlerin bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Gregersen ve Johnson ise inovasyon performansını etkileyen ve çeşitli yollarla birbirleri ile etkileşim içinde olan aktörlerin (firmalar, kuruluşlar ve hükümet teşkilatları gibi) oluşturduğu sistem olarak tanımlamaktadırlar (Sungur ve Keskin, 2012: 21).

Temel olarak yenileşim sistemleri; mikro, mezo ve makro olmak üzere üç düzeyde ele alınabilir. Mikro düzeyde firmalardaki yenileşim süreçlerine odaklanılırken, mezo düzeyde endüstriyel/ sektörel yenileşim sistemlerine (kümelenmelere) odaklanılmaktadır. Makro seviyede ise yenileşim sistemi ulusal düzeyde ele alınmaktadır (Sungur ve Keskin, 2012: 22).

2.9. Yenileşim Modelleri

Pazar temelli görüş ve olanak temelli görüş, yenileşimi neyin harekete geçirdiği konusundaki görüşleri derleyen iki düşünce okuludur. Pazar temelli görüşe göre pazar koşulları firmanın yenileşim faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Firmalar açısından pazardaki fırsatların fark edilme becerisi önem kazanmaktadır. Olanak temelli görüşe göre ise pazarlar dinamik ve uçucudur ve yenileşim stratejilerinin oluşturulmasında pazar odaklı düşünmek güvenli bir temel oluşturmaz. Firmanın olanakları daha kararlı bir bağlam sunar. Olanak temelli görüş firmaya, olanaklarına, yeteneklerine ve becerilerine odaklanır (Trott, 2008: 20-21).

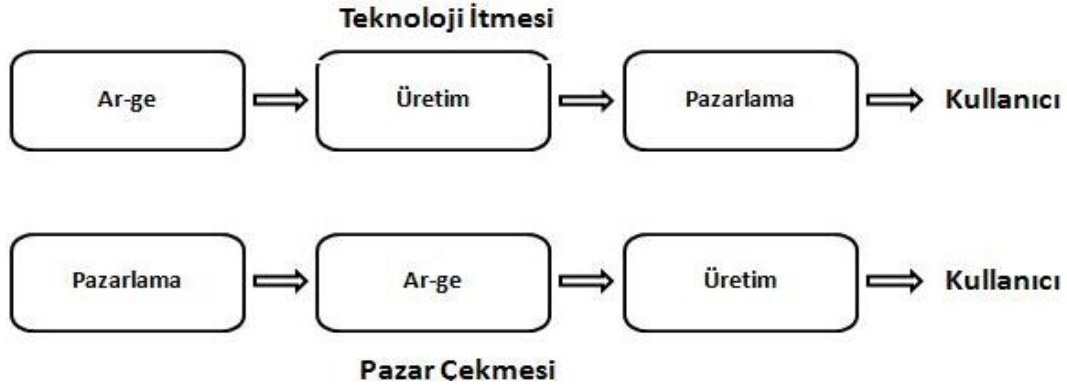
Yenileşimin bilimsel ve teknolojik tabandan, teknolojik gelişmelerden ve pazar ihtiyaçlarının etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Daha önemli olan ise bunun fark edilmesidir. Yukarıdaki üç bileşen arasındaki bağlantıların başarılı yenileşimi sağladığına dair yaygın bir kanaat bulunmaktadır (Trott, 2008: 21-22). Yenileşim modellerinin tarihi seyri Çizelge 2.3’de belirtilmiştir.

Çizelge 2.3. Yenileşim modellerinin tarihi seyri

Zaman	Model	Özellikler
1950-60	Teknolojik İtme	Basit, Doğrusal sıralı süreç, Ar-Ge vurgusu, Pazar Ar-Ge nimetlerinin alıcısı
1970	Pazar Çekmesi	Basit, doğrusal sıralı süreç, Pazara vurgu var. Pazar Ar-geyi yönlendiren kaynak ve Ar-Ge’de tepkisel rolde
1980	Bağlamli Model	Ar-ge ve Pazarlamanın entegrasyonuna vurgu
1980-90	Etkileşimli Model	İtme ve çekmenin birleşimi
1990	Network modeli	Bilgi birikimi ve dış bağlantılara vurgu
2000	Açık İnovasyon	Bilgi girdisi yapan bağlantılar ile bilgi çıktılarından faydalanmayı sağlayan işbirliği anlamında inovasyon sürecinin daha da dışsallaştırılmasına vurgu var.

Kaynak: Trott, 2008:24

Yenileşim kavramı uzunca bir süre doğrusal modeller ile açıklanmaya çalışılmıştır. Doğrusal modellerin iki temel çeşidi vardır: teknoloji itmesi ve pazar çekmesi. Teknoloji itmesi modelinde bilim adamları beklenmedik buluşlar yaparlar, teknolojistler bu buluşları ürün fikirlerine uygularlar, mühendisler ve tasarımcılar ise bunları test edilmek üzere prototiplere dönüştürürler. Ürünlerin verimli bir biçimde üretiminin bulunması üretimin sorumluluğundadır. En sonunda pazarlama ve satış ürünü potansiyel müşterilere tanıtırlar. Pazar çekmesi modelinde ise pazarın ihtiyaçları önemlidir ve müşteriler ile yakın etkileşim esastır. Pazarlama, müşteri ile yakın etkileşimle elde edilen yeni fikirlerin öncüsüdür. Bu fikirler önce tasarım ve mühendislik için Ar-Ge’ye ve ardından da imalat için üretime iletilirler. Şekil 2.2’de doğrusal inovasyon modelleri verilmiştir (Trott, 2008:22).



Şekil 2.2. Doğrusal yenileşim modelleri

Kaynak: Trott, 2008: 22

2.10. Yenileşim Kültürü

Yenileşim kültürü, inovasyonu günlük bir iş haline getiren örgütsel yapılarla ve süreçlerle ilişkili bir kültür olarak tanımlanabilir. Ayrıca yaratıcılığın, risk almanın, girişimciliğin ve bilgi ve fikir paylaşımının nasıl teşvik edileceğini belirler. İnovasyon kültürü, örgüt üyelerinin inovasyon faaliyetlerini engelleyen değil destekleyen davranışlar geliştirmelerine yardımcı olan normların oluşmasını sağlar (Yiğit, 2014:4).

Russell (1989:13-14), dört liderlik davranışının inovatif kültürün şekillendirilmesine katkıda bulunduğunu ifade etmektedir:

- İnovasyona destek veren davranışlar için koçluk ve mentorluk yapmak
- İnovasyon uygulamaları ve başarılı iyileştirme çalışmalarında grup üyelerinin dikkatlerini yoğunlaştırmak
- İnovasyonu destekleyen davranışlar ve başarılı inovasyon uygulamalarında çalışanları ödüllendirme sistemi kurmak
- İnovatif insanların ilerlemesini sağlamak, istihdam etmek veya geçici olarak temin etmek

İnovatif faaliyetleri destekleyen normları Russell etkili bir değişim uygulamasını desteklemek şeklinde sıralamış ve aşağıdaki başlıkları da öne çıkarmıştır (Russell, 1989:11-12):

- Örgüt üyelerinin yaratıcı faaliyetlerini desteklemek,
- İnovasyonu stratejik örgütsel problemler için uygun bir çözüm yöntemi olarak görmek,
- Örgüt içinde serbest ve açık bir bilgi alışverişinin olmasını sağlamak,
- Potansiyel inovasyonlar hakkında bilgisi olan işletme dışındaki gruplarla yakın teması sürdürmek,
- Yeni fikirler için açık görüşlü olmak,
- Yeni fikir üretenlere hem psikolojik hem de maddi destek vermek,
- Yeni girişimler için makul seviyede bir risk alımını teşvik etmek.

Dobni (2008:541), inovasyon kültürünün dört genel boyutu olduğunu ifade etmiştir: Bunlardan birincisi inovatif niyeti, ikincisi inovasyon altyapısı, üçüncüsü inovasyon için Pazar yönelimleri (etkileri) ve son olarak inovasyonu yerleşik hale getirme konseptidir. İnovasyonu destekleyen kültüre katkıda bulunan faktörler ise yaratıcılık, risk alma, bağımsızlık, takım çalışması, çözüm odaklılık, iletişim, yüksek güven ve saygı ile karar vermede hızlıktır.

İnovasyona olumlu etki eden örgüt kültürü özelliklerini yani inovasyon kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yiğit, 2014:4-5):

- Örgüt kültürünün adhokrasi kültür tipi özelliği (yenilikçiliğin, vizyonun, yeni kaynakların önemli olduğu, yaratıcılık odaklı olma) göstermesi
- Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi
- Katılımcı karar verme sürecinin sağlanması
- Yöneticilerin açık görüşlü olması
- Liderin vizyonunu rahatça ifade edebilmesi
- Risk alabilmenin ve belirsizliği kabul etmenin teşvik edilmesi
- Rekabetçi, performans odaklı bir kültürün oluşturulması
- Grup ve takım çalışmasına önem verilmesi
- Müşteri odaklılık
- Başarısızlıktan ders alma
- Değişim yaratmak

- Stratejik yönelimi inovasyon odaklı gerçekleştirmek, işletme amaçları, hedefleri, misyonu ve vizyonunun inovasyon odaklı olması
- Ödüllendirme
- Çalışanlara bireysel destek sağlanması
- Çalışanların bireysellik ve bağımsızlıklarının desteklenmesi
- Hem iç hem de dış iletişime önem verilmesi
- Örgütsel güvene önem verilmesidir.

2.11. Yenileşim Kaynakları

Drucker'a (1993:35) göre inovasyonun kaynakları, dördü işletmenin veya sektörün içinde, üçü de işletmenin veya sektörün dışında olmak üzere yedi sistematik kaynaktan oluşmaktadır. Bunlar hakkında bilgi aşağıda verilmiştir:

a) İşletme ya da sektörün içindeki değişiklikler

- *Beklenmedik başarı ve başarısızlıklar:* Belirli bir ürün hattının beklenenin üstünde veya altında çıktı ile çalışması sonucunda gerekli analizlerin yapılarak başarı ya da başarısızlığın üzerine yoğunlaşma ve nedenlerini ortaya çıkarma inovasyon kaynağıdır.
- *Bağdaşmazlıklar:* Olanla olması gereken arasında ya da bir gerçeklik ile ona ilişkin varsayımlar arasındaki uyumsuzluktur.
- *Süreç gerekleri:* Sürecin tamamlanması için belirgin bir ihtiyacın bulunduğu bir yerde inovasyon fırsatları var demektir. Bir şeyi kullanıcıların coşkuyla karşılayacağı bir şey yapma olanağının varlığını fark etmektir.
- *Sektör ve pazarın yapısındaki değişiklikler:* Çoğunlukla müşteri tercihleri, beğeni ve değerlerindeki değişimlerden kaynaklanır. Aynı zamanda belli bir sektörün hızlı büyümesi de yapısındaki değişmelere işaret eder.

b) İşletme ya da sektörün dışındaki değişiklikler

- *Nüfus bileşimindeki değişimler:* Yaş, eğitim, gelir vb. demografik değişimler geleceğe ilişkin en güvenilir öngörü etmenleri ve inovasyon fırsatlarıdır. Yaşlanan nüfus için sosyal hizmetlerde inovasyon örnek olabilir.

- *Anlam ve algılama değişiklikleri:* gözlenen algı değişikliklerinin gerçek mi, yoksa kısa ömürlü bir moda mı olduğu doğru tespit edilmelidir.
- *Yeni bilgi:* İnovasyon kaynağı olduğu kesindir ancak, yeni bilginin ortaya çıkmasıyla teknolojiye uyarlanması arasındaki zaman aralığı oldukça uzundur. Yeni teknolojinin pazara çıkacak ürüne dönüşmesi de ilave bir süre alır.

2.12. Öğrenme Yönelim ve Kapasitesinin Örgütsel Yenileşime Etkisi

Araştırma kapsamında oluşan teorik altyapıya dayalı olarak, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerinde etkisi, öğrenme yöneliminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde etkisi, örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel yenileşim üzerinde etkisi ve örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü olup olmadığının belirlenebilmesine ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri ve teorik altyapı ile ilgili yapılan çalışmalara aşağıda değinilmiştir:

İlgili alan yazında öğrenme yönelimi ana temasıyla yapılan araştırmalar (Sinkula ve Ark., 1997; Farrell,2000; Farrell ve Oczkowski, 2002; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Avcı, 2009; Gülen, 2011; Çaloğlu, 2016) incelendiğinde bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özellikler yönüyle öğrenme yönelimliliğin hem durağan kişisel bir özellik olduğu, hem de koşulsal faktörlerden etkilenebilen, uzmanlaşma yönelimi olarak da ele alınabilecek ve öğrenme havuzunun doldurulabilmesi için örgüt bireylerinin tamamını ilgilendiren bir süreç olarak ele alınması gereken -ve hatta örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceği tek kaynağı olacak kadar önemli- bir unsur olduğu vurgusunu yaptıkları görülmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgili yapılan araştırmalar (Argiris ve Schön, 1978; Huber, 1991; Chiva ve Ark.,2007; Chiva ve Allegre, 2009; Çelik, 2009; Akpınar, 2007; Aydoğan ve Ark.,2011; Uzuntarla ve Ark.,2015) incelendiğinde ise; hataların yakalanması ve ayıklanması faaliyetinden, deneyimlerin paylaşımı ve bilgiye dönüştürülme sürecine, örgütlerin potansiyel davranışlarının değiştirilmesi ve iş rutinlerini geliştirerek değişimlere ayak uydurabilecek bir potansiyele kavuşması süreci olarak konunun ele alındığı görülmektedir. Aynı zamanda sağlık kuruluşlarında ve özellikle hastanelerde son yıllardaki hızlı teknolojik gelişim ve

değişim rüzgârının tıbbi uygulamalardaki uzmanlaşma düzeyleri de dikkate alındığında örgütsel öğrenme konusunun bu işletmeler için ne denli önemli olduğunu ortaya koyması açısından da incelenmesi gereken önemli konulardan olduğu vurgulanmaktadır.

Diğer taraftan tüm işletmeler için önemli olduğu kadar sağlık kurumları için de vazgeçilmez konuların başında Örgütsel yenileşim konusu gelmektedir. Bu konuyla ilgili alan yazın incelendiğinde (Hult ve Ketchen, 2001; Wang ve Ahmed, 2004; Keeny ve Reedy, 2006; Dobni, 2008; Faulkner, 2009; Aksay, 2011; Altun ve Knaul, 2012) mikro, mezo ve makro açıdan; yerel ve küresel; idari, taktik ya da stratejik her açıdan, yenilikçi düşünce sistemini ve sistematliğini benimseyememiş ve kurumsal bir iklim haline getirememiş, yenilikçilikle kurum kültürünü bütünleştirememiş işletmelerin- sağlık kuruluşları da dâhil- uzun süre hayatiyetini sürdürmelerinin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Özellikle kamunun gücünün hissedilir şekilde hissedildiği Dünya ve Türkiye sağlık pazarında son yıllardaki özel sektörün artan payı ile birlikte rekabet avantajı yakalamanın ve farklılaştırma stratejileri ortaya koyabilmenin en önemli iki avantajının öğrenme ve inovasyon temelli stratejilerden geçtiği belirtilmektedir. Bu açıdan örgüt çalışanlarının- hastane çalışanları- ürün, hizmet, davranışsal, süreç ve davranışsal yenilikçiliğe bakış açılarının ortaya konulması çok önemlidir.

Bütünsel açıdan konuya bakmanın yanında öğrenme ve inovasyon konularının beraberce ele alındığı ve özellikle aracı değişken ilişkisi de dahil olmak üzere finansal ve kurumsal performans, girişimcilik, içsel dışsal motivasyon, pazarlama bilgi sistemi ve kurumsal imaj gibi konularla da ilişkilendirildiği birçok araştırma yapıldığı görülmektedir (Keeny ve Reedy, 2006; Baker ve Sinkula, 1999; İsmail, 2005; Mavondo, Chimhanzi ve Steawart, 2005; Hult ve Ketchen, 2001; Calantone ve diğ.2002; Avcı, 2009; Çelik, 2009; Girgin, 2015; Çaloğlu, 2016; Aihemaituoheti, 2016). Bu araştırmalar ile ilgili bazı detaylar aşağıda verilmiştir:

Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesi (ÖÖK) konusu başlığında, Türkiye’de bir kamu hastanesinde 2011 yılında Aydoğan ve Arkadaşları tarafından yapılan araştırmanın ilgili alan yazın açısından bir ilk olduğu değerlendirilmektedir. Bu araştırmada Chiva ve Alegre (2007) tarafından geliştirilen ve beş alt boyuttan

oluşan anket formu kullanılmış, bir kamu hastanesinde çalışan 316 çalışana ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada katılımcıların en fazla katıldığı etmenler örgütsel öğrenme kapasitesi iletişim alt boyutu ($\bar{x}=2,67$), en az katıldığı etmenler ise katılımcı karar verme ($\bar{x}=2,29$), alt boyutu olarak görülmektedir. Ayrıca ankete cevap verenlerin ÖÖK anketi puan ortalamaları 25 tam puan üzerinden $\bar{x}=12,89$ olarak belirlenmiştir. Araştırmacılar örgütsel öğrenme alt boyutları ile demografik faktörler arasında herhangi bir fark olup olmadığının değerlendirilmesi için ANOVA testi uygulamış, araştırmaya katılanların yaş ve cinsiyetleri bakımından ÖÖK ölçeği toplam puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı, gelir durumunda ise anlamlı bir fark bulunduğu açıklanmıştır.

Aksay'ın (2011) ise konu ile ilgili yine hastane çalışanları üzerinde uyguladığı ve yenilikçilik kültürü ve örgütsel yenilikçilik konularını ele aldığı bir doktora tezi bulunmaktadır. Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen davranışsal yenilikçilik, ürün yeniliği, pazar yeniliği, stratejik yenilik ve süreç yeniliği beş alt boyutu ile yenilikçilik kültürü yedi alt boyutu -ki bir boyutu örgütsel öğrenmedir- arasındaki ilişki ve etki analizleri yapılmıştır. Aksay (2011) tarafından yapılan araştırmada bazı diğer araştırmalara atıfta bulunulmuştur. Konumuzla doğrudan bağlantılı olan bu araştırmalar incelenerek önemli bazı hususlara değinilmiştir: Panuwatwanich ve diğ.(2008:407) gerçekleştirdikleri çalışmada, örgüt kültürünün yenilikçilik çıktıları üzerinde pozitif yönlü, anlamlı ve çok kuvvetli ($r=0,93$, $p<0,001$) etkisinin olduğu; Keeny ve Reedy'nin (2006:119-142) üretim sektöründe yaptığı uygulamada, yenilikçilik uygulamaları ile yeni ürün ve hizmet üretimi arasında pozitif yönlü ($r=0,543$, $p<0,01$) bir ilişki olduğunu belirtmişler; Wang ve diğ.(2010:767) tarafından imalat sanayisi üzerine yapılan bir araştırmada örgüt kültürü Ar-Ge harcamaları ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde ara değişken (moderatör) olarak belirlenmiş ve yenilikçiliğe eğilim ile yenilikçilik arasında pozitif ve güçlü bir bağlantı ($\beta=6,68$, $p<0,01$) tespitine yer verilirken; Chiva ve Alegre (2008:315) tarafından seramik üretimi sektöründeki liderlere ($n=182$) yapılan araştırmada örgütsel öğrenme alt boyutu olan katılımcılık ile öğrenme kültürü arasında pozitif anlamlı bir etki ($\beta=0,78$, $t=6,162$) bulunmuş, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik performansı arasında da yine pozitif ve anlamlı bir etki tespit edilmiştir($\beta=0,691$, $t=5,552$, $p<0.001$). İsmail (2005:639), 259 kişi üzerinde özel sektör işletmeleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, örgütsel öğrenmenin

yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ($r=0,733$), örgütsel yönelimi ve yaratıcı iklimin ise örgütsel yenilikçiliği %58.5 oranında açıkladığını çoklu regresyon analizi ile ortaya koymuştur.

Hurley ve Hult (1998) tarafından yapılan araştırmada ise, öğrenme, pazar yönelimlilik ve inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir etki olduğu, Baker ve Sinkula'nın 1999 yılında yaptığı iki önemli araştırmada; yeni ürün geliştirmenin öğrenme yönelimi ve finansal performans arasındaki aracılık rolü kanıtlanmış, öğrenme yönelimi ve finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir etki olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda öğrenme yönelimi ile örgütsel performans arasında da anlamlı ve pozitif bir etkiye rastlanmıştır. Aynı şekilde Farrell (2000), çok sayıda ($n=2000$) işletme üzerinde yaptığı araştırmada öğrenme yönelimliliğin örgütsel performans üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucunu bulmuş, Hult ve Ketchen (2001) ise pazar yönelimi, girişimcilik, yenilikçilik ve örgütsel öğrenme arasında güçlü ilişkiler tespit etmiştir. Mavondo, Chimhanzi ve Steawart (2005) ise öğrenme yönelimi ve ürün inovasyonu arasında dolaylı bir ilişki bularak pazar yönelimliliğin, öğrenme ve inovasyon arasında aracılık rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Avcı (2009:121-138), Muğla Mermer sektöründe öğrenme yönelimliliğin yenilik performansı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, öğrenme yönelimi ile yenilik performansı arasında doğrudan ve/veya dolaylı ilişki olan araştırmalara değinmiş (Calantone ve diğ.2002; Naktiyok, 2007; Therin, 2003), öğrenmenin yenilik oluşturmadaki rolünün ise bilgi yönetimine destek sağlamak perspektifinden değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamış ve inovasyonun bu bilginin yüksek ve düşük düzeyde kullanımı ile ilgili olduğu vurgusu yapmıştır. Ayrıca Avcı'ya (2009) göre, öğrenme yönelimi, girişimcilik ve yenilikçiliğin zeminini hazırlayan, yeni fikir ve düşünceleri geliştiren, farklı metodlar denemeye müsait bir ortam sağlayan ve performansı olumlu şekilde etkileyen bir enstrümandır. Yenilikçilik ise örgütleri dinamik tutmaktadır. Dinamik örgütlerde ise öğrenme için olumlu bir iklim oluşur ve örgütün öğrenme kapasitesi üzerine olumlu bir girdi sağlanır. Bu araştırmada katılımcıların öğrenme yönelimlilik alt boyutlarından en fazla katıldıkları açık fikirlilik alt boyutu olmuş en az ise paylaşılan vizyon alt boyutuna katıldıkları tespit edilmiştir.

Gülen (2011) tarafından ise hastanelerde öğrenme yöneliminin çalışan motivasyonu ve örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma yapılmış, öğrenmeye bağlılık ile iç motivasyon arasında pozitif ve iki yönlü bir ilişki bulunmuş($r=0,607$), öğrenmeye bağlılık ve dış motivasyon arasında($r=0,358$) anlamlı ve pozitif ilişki, örgütsel performans arasında ise %1 seviyesinde pozitif, anlamlı çift yönlü ilişki bulunmuştur($r=0,460$). Öğrenme yönelimi alt boyutlarından paylaşılan vizyon ile iç motivasyon arasında($r=0,607$) kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişki, dış motivasyon arasında($r=0,460$) korelasyon ilişkisi birebir anlamlı bulunmuştur. Açık görüşlülük ile iç motivasyon($r=0,469$) ve dış motivasyon($r=0,215$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Girgin (2015) tarafından hastane çalışanlarında örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiş; öğrenmenin inovasyon için önemli bir girdi olarak değerlendirilmesi gerektiği, pazar odaklı olması gerektiği, değişim için gerekliliği, performansı artırmada doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu, örgütsel bilgi oluşturma sürecinin inovatif faaliyetlerin temel taşı olduğu ve yeniliklerin ticarileşmesi ile inovasyondan bahsedilebileceği gibi konulara açıklık getirmiş ve öğrenme ve inovasyon alt bileşenleri arasında güçlü ve anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir.

Uzuntarla ve arkadaşları(2015:189-208) da Chiva ve Ark.tarafından 2007 yılında geliştirilen örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğini kullanarak bir üniversite hastanesi uygulaması yapmışlardır. Meslek grupları ve eğitim seviyesi ile örgütsel öğrenme kapasitesi ve 5 alt boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmuşlardır.

Aıhemartuohetı (2016) tarafından kamu ve özel sektörde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin duygusal zekâsı, örgütsel öğrenme, ürün ve hizmetlerde yapılan ürün inovasyonu ve yönetim inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Örneklem olarak 295 orta ve üst düzey yöneticiden oluşan grup üzerinde yapılan araştırmada; duygusal zekâ, örgütsel öğrenme, ürün inovasyon, yönetim inovasyonu ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel öğrenme ve ürün inovasyonunun duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracılık ettiği, yönetim inovasyonunun ise duygusal zekâ ile firma performans ilişkisinde aracılık etmediği sonucuna varılmıştır.

3. BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖĞRENME YÖNELİM VE KAPASİTESİNİN ÖRGÜTSEL YENİLEŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Konusu

Son yıllarda tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de çok hızlı bir yenilik ve değişim süreci yaşanmaktadır. Mikro ve makro planda meydana gelen bu yenilik ve değişime uyum sağlayamayan işletmelerin ayakta kalmaları ise mümkün değildir. Sağlık sisteminin en önemli yapı taşı olan hastane işletmeleri de bu yenilik ve değişimden en fazla etkilenen işletmelerin başında gelmektedir. Bu bağlamda rekabetin kıyasıya yaşandığı, kalite ve verimlilik arayışının hız kesmeden süreklilik kazandığı ve çok kompleks yapılar olan hastanelerde yenileşim çalışmalarının kurum kültürü haline gelmesi olmazsa olmaz unsurlardandır. Ayrıca öğrenme yönelimi ve öğrenme kapasitesi gibi konular da son yıllarda işletme performansı açısından oldukça büyük bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda hazırlanan bu çalışma ile sağlık sektörünün temel taşı olan hastanelerin öğrenme yönelimi, öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim bağlamında değerlendirilmesi yapılmış, tüm bu faktörlerin birbirleriyle ilişki ve etki düzeyleri -aracı değişken etkileri de dâhil olmak üzere- ölçülmüştür.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, hastanelerde öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim konularını derinlemesine incelemek ve bunların tüm alt boyutları arasındaki ilişkileri hastane çalışanları boyutuyla inceleyerek analiz etmektir.

Bu bağlamda öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim alt başlıklar altında şu konulara değinilecek ve alt boyutların birbirleri ile ilişkisi ölçülecektir.

Öğrenme Yönelimi: Öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, işletme içi bilgi paylaşımı.

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Deneyim, risk alma, katılımcılık, diyalog, dış çevre ile etkileşim.

Örgütsel Yenileşim: Ürün/hizmet yenileşimi, davranışsal yenileşim, süreç yenileşimi, pazar yenileşimi ve stratejik yenileşim, şeklinde incelenecek ve tüm bu alt boyutların birbirleriyle ilişkisi "yapısal eşitlik modeli" kullanılarak ölçülecektir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu ve hayal çağı olarak da adlandırılmaya başlayan günümüz dünyasında sağlık sistemi bu değişim, yenilik ve öğrenme eksenli koşullardan fazlasıyla etkilenmektedir. Bu hızlı değişime uyum sağlayabilen işletmeler küresel rekabette hızlı ve etkin karar mekanizmaları ile öne çıkmaktadır. Söz konusu değişim; bilgiye önem veren, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkili öğrenen yenilikçilik kültürünü kurum iklimi haline getirebilmiş, inovasyona açık örgütler tarafından gerçekleştirilecektir. İlgili alan yazın incelendiğinde, konunun daha çok Arge-Inovasyon göstergeleri ve temel bazı endeks karşılaştırmaları üzerinden yapıldığı görülmektedir. Hastanelerdeki bilgi öznesi konumundaki sağlık çalışanlarının konuya bakış açılarının ortaya konulduğu ve örgütün öğrenme ve inovasyon kültürü ve ikliminin araştırıldığı çalışmalar yeterli oranda yapılmamıştır. İlgili alan yazın tarandığında da özellikle sağlık kurumlarında öğrenme ve inovasyon konuları araştırılmaya açık alanlar olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda önemli bir eksiği kapatacağı düşünülen ve hazırlanan bu araştırma ile Öğrenme Yönelimi, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Örgütsel Yenileşim kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Örgüt yapısı içerisinde etkenlik, etkililik, verimlilik ve kaliteyi güçlendirici kurum içi bazı enstrümanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu enstrümanların en önemlileri öğrenme ve inovasyon şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda hazırlanan bu çalışma ile sağlık sektörünün temel taşı olan hastanelerde, öğrenme yönelimlilik ve öğrenme kapasitesinin yenileşim üzerine ilişki ve etkilerinin belirlenmesi ve tüm alt boyutların ilişkilendirilmesi yoluyla ortaya konulmaya çalışılacaktır. Tüm işletmeler

gibi hastaneler için de, inovasyon adasına ulaşabilmek için öğrenme yönelimi bir pusula görevi görürken, örgütsel öğrenme kapasitesi ise yelkenin içine doldurabildiğiniz ve itici güç olan rüzgârdır. Yani bu iki enstrüman iyi kullanılırsa bizi hedefimize ulaştırabilir. Günümüz hayal çağında, rekabet üstünlüğü elde edebilen ve kurumsal başarı ekosistemi liginde bulunan tüm işletmelerin, inovasyon adasına yelken açabilmiş ve hatta ulaşabilmiş işletmeler olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu bağlamda hazırlanan bu araştırma pazarlama stratejileri açısından da incelenmesi ve değerlendirilmesi gereken önemli konuları bütünlük şeklinde ortaya koymayı hedeflemektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılmıştır. Kategorik veriler için sıklık ve yüzde, sürekli veriler için minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma tanımlayıcı olarak kullanılmıştır. Sürekli verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile ve grafiksel olarak kontrol edilmiştir. Çizelge 3.1’de üç ölçeğin toplamalarının normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov - Smirnov testi ile değerlendirilmiş ve üç ölçeğinde normal dağıldığı görülmüştür.

Çizelge 3.1. Araştırma verilerinin normallik analizi değerleri

Ölçekler	Örneklem Sayısı	Kolmogorov - Smirnov	Ap	Anlamlılık Sonuç
Yenileşim	540	0,550	0,923	>0,05 parametrik
Örgütsel Öğrenme	540	0,668	0,764	>0,05 parametrik
Öğrenme yönelimi	540	0,748	0,631	>0,05 parametrik

Parametrik koşulları sağlayan değişkenler için iki grubun karşılaştırmasında bağımsız gruplarda t testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Farkın çıkması halinde çoklu karşılaştırma testi (Post Hoc) olarak Scheffe kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki yapısına Pearson Korelasyon Analizi ile bakılmış, değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının matematiksel modellemesi Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon analizi ile yapılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliği için öncelikle faktör yapısını bulmak için açıklayıcı faktör analizi uygulanmış sonrada bulunan modellerin testi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi metodu olarak

temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi uygulamadan önce çok değişkenli normal dağılıma uygunluğu Mardia testi ile sınanmış uygun olduğu anlaşıldıktan sonra AMOS 21'de doğrulayıcı faktör analizine geçilmiş parametre kestirim metodu olarak En Çok Olabilirlik kullanılmış, modelimizin veriye uygunluğu uyum indeksleri ile kontrol edilmiştir. Ölçeklerimize ait modellerin ayrı ayrı doğruluğunun kontrolünden sonra Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) diğer aşaması olan yapısal regresyon modellerinin analizi ve aracılık testi analizine geçilmiştir. Aracı değişken etkisi ile ilgili sonuçların analizi ise Sobel Productt of Coefficient Approach ile hesaplanmıştır. Bütün testler için anlamlılık seviyesi olarak 0,05 alınmıştır.

Faktör ortalamaları bu sınıflandırma doğrultusunda hesaplanıp yorumlanırken faktörü oluşturan soruların yorumlanmasında kullanılan sınıflandırma için $n-1/n$ formülünden yararlanılmıştır. Anket kapsamında 5'li likert ölçeği kullanıldığı için $n=5$ olarak alınmıştır ve $n-1/n= 0,8$ olarak belirlenmiştir. Anket sorularının yorumlanmasında dikkate alınan sınıflandırma aşağıdaki gibidir. Faktör ve soru ortalamaları aşağıda belirtilen sınıflandırmalar doğrultusunda yorumlanmış ve tartışılmıştır:

1,00 < n ≤ 1,80 Aralığı : Çok düşük
 1,80 < n ≤ 2,60 Aralığı: Düşük
 2,60 < n ≤ 3,40 Aralığı: Orta
 3,40 < n ≤ 4,20 Aralığı: Yüksek
 4,20 < n ≤ 5,00 Aralığı: Çok yüksek.

3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Anket yöntemiyle 540 katılımcıdan elde edilen bilgilerin doğru, güvenilir ve yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırma Diyarbakır İlinde faaliyet gösteren ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinin en büyük ve kapsamlı teşhis ve tedavi faaliyetlerinin yürütüldüğü Dicle Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarını kapsayacak şekilde planlanmıştır. Dolayısıyla örneklem olarak seçtiğimiz grubun tüm sağlık çalışanlarını temsil etmemesi bir sınırlılık olarak görülmektedir. Ayrıca araştırma üç ölçek ve 47 soru ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma katılımcılarının mesaipleri çok yoğun geçtiği için anket sorularını yeterince özenli ve dikkatli bir biçimde yanıtlayamamış olabilecekleri değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırma sorularının doğru ve yansız cevaplandığı kabulü önemli bir sınırlılıktır.

3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın yapıldığı dönemde Dicle Üniversitesi hastanelerinde istihdam edilen kişi sayıları aşağıda Çizelge 3.2’de verildiği şekildedir. Çizelgede görüleceği üzere araştırmanın evrenini oluşturan 1.838 hastane çalışanına anket formu klinik eğitim sorumluları vasıtasıyla elden dağıtılmış, bu ana kitlenin 571 kişisinden dönüş alınmış, bunların 31 adedi özensiz doldurma, eksik bırakma gibi çeşitli nedenlerle tasnif dışı bırakılarak 540 örneklem değerlendirilmeye alınmıştır.

Çizelge 3.2. Araştırmaya katılanların örneklem yüzdeleri

Katılımcı sayıları	Örneklem Frekans / Yüzde	Ana Kütle Frekans / Yüzde	Örneklem Yüzdeleri (%)
1-Hekim	141 (%26)	324 (%18)	43,50
2-Hemşire-Ebe	266 (%49)	785 (%42)	33,39
3-Sağ.M. Tek-Tekn	89 (%16)	384 (%21)	23
4- Diğer (Biyolog, Eczacı, Ar.Gör.-Uzm. Vs.)	44 (%9)	345 (%19)	12,80
Toplam	540 (%100)	1838 (%100)	29,37

Araştırmanın örnekleme seçilirken (0.95 güvenilirlikle) evrenin 1000 kişi olması durumunda 278, 2500 kişi olduğunda 333 ve yüz binden daha fazla olduğu durumlarda en az 384 kişi örneklem grubu için yeterli olmaktadır (Yamane, 2001: 116-117). Bu açıdan araştırma evreninin 1838 kişi olduğu düşünüldüğünde 540 kişinin araştırma örnekleme için oldukça yeterli olduğu görülmüştür.

3.7. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Araştırmamızın konusunu oluşturan, Örgütsel Yenileşim, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Öğrenme Yönelimi boyutları ile ilgili üç adet ölçek kullanılmış olup, ölçekler ile ilgili açıklamalar ve ölçek maddeleri aşağıda verilmiştir.

3.7.1. Örgütsel yenileşim ölçeği

Ölçek, örgütsel yenileşim (inovasyon) düzeyini ölçmek amacıyla Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 20 madde, 1 boyut ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tipte (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) bir ölçektir. Örgütsel yenileşim ölçeği; davranışsal yenilikçilik (4 madde), ürün yeniliği (4 madde), pazar yeniliği (4 madde), stratejik yenilik (4 madde) ve süreç yeniliği (4 madde) olmak üzere beş boyut ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel Yenileşim Ölçeğinin geçerlik, güvenirlik çalışmasını yapan Wang ve Ahmed'in (2004) yazdığı makale incelenirse alt boyutlara ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; Davranışsal yenilikçilik 0,87, ürün yeniliği 0,85, pazar yeniliği 0,68, stratejik yenilik 0,63 ve süreç yeniliği 0,69'dur. Ölçeği geliştirenler yapısal geçerlik için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanarak ölçeğe en uygun yapı modelinin 1 üst boyut ve 5 alt boyut olduğunu ortaya çıkartmışlardır. Doğrulayıcı faktör analizi ile farklı modelleri denemişler en iyi uyum indeksi değerlerinin 1 latent ve 5 alt boyuta ait olduğunu göstermişlerdir. ($\chi^2=306,036$, $\chi^2/df=1,855$, $df=165$, $GFI=0,873$, $RMSEA=0,63$, $PCLOSE=0,025$, $PGFI=0,686$, $NFI=0,847$, $CFI=0,922$, $RMR=0,136$, $AGFI=0,839$). Yapılan çalışma ile ölçeğin bir ölçme aracı olarak bulunması gereken psikometrik özelliklere sahip olduğu ispatlanmıştır.

Ölçek, Aksay (2011) tarafından ise Türkçeye uyarlanmıştır. Aksay'ın sağlık çalışanları üzerinde uyguladığı ölçeğe uygulanan madde analizi sonucunda Cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarını önemli düzeyde düşüren pazar yeniliği boyutuna ait "Yeni hizmetler genellikle hastaneler arası rekabet nedeniyle uygulanır" ifadesi ile stratejik yenilik boyutuna ait "Bir hizmetin sunulması ile ilgili yeni bir yöntem gördüğümüzde o yöntemi en son hastanemiz uygular. (Olumsuz)" ifadesi anketin Türkçe versiyonundan çıkarılmıştır. Yapılan güvenirlik analizleri sonucu alt boyutlara ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; Davranışsal yenilikçilik 0,72, ürün yeniliği 0,79, pazar yeniliği 0,66, stratejik yenilik 0,69 ve süreç yeniliği 0,75'tir. Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan ölçeğin Türk kültürü için yeterli psikometrik özelliklere sahip bir ölçme aracı olduğu bulunmuştur.

Çalışmamızda Örgütsel Yenileşim Ölçeğinin Aksay (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmış 18 maddelik hali kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; Davranışsal yenilikçilik 0,738, ürün yeniliği 0,728, pazar yeniliği 0,726, stratejik yenilik 0,496 ve süreç yeniliği 0,776'dır. Yapısal geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Temel bileşenler analizi metodu ve Varimax rotasyonu ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve Çizelge 3.3'deki faktör yapısı bulunmuştur. Ölçüm modelimizin uyumu doğrulayıcı faktör analizinde en çok olabilirlik metodu ile sınanmıştır. İkincil seviye doğrulayıcı faktör analizi ile 1 latent, 5 alt boyutlu modelin uyum iyiliği indeksleri şu şekilde bulunmuştur; $\chi^2=346,511$, $\chi^2/df=2,728$, $df=127$, $p < 0,001$ GFI=0,929, RMSEA=0,057, PCLOSE=0,062, AGFI=0,904. Geçerli ve güvenilir olduğunu gösterdiğimiz Örgütsel Yenileşim Ölçeğini Yapısal Eşitlik modeline dâhil edilmiştir.

Çizelge 3.3. Örgütsel yenileşim ölçeği faktör yapısı

Örgütsel Yenileşim	
1.Yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticilerden destek alırım.	Davranışsal Yenilik
2.Hastanemizde yeni yöntemler deneyen kişiler olumlu karşılanır.	
3.Alişılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metodlar denemek için istekliyim	
4.Çalışanlar iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde yüreklendirir.	
5.Yeni hizmet sunumlarımız ile il sağlık kurumları arasında öncüyüz.	Ürün hizmet Yeniliği
6.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	
7.Hastalarımız çoğunlukla hizmetlerimizin yeni ve modern olduğunu düşünürler.	
8.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir. (Olumsuz)	
9.Küçük değişikliklerle hizmet sunumumuzda yenilikler yapabilmekteyiz.	Pazar Yeniliği
10.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlama yöntemleri sektörde devrim niteliğindedir.	
11.Hastanemiz uygulamaya koyduğu yeni hizmetleriyle tıp teknolojisinin son imkânlarını kullanmaktadır	Stratejik Yenilik
12.Hastanemizin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde değildir.(Olumsuz)	
13.Üst yönetim fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda isteklidir.	
14.Üst düzey yöneticiler fikir sahibi olan bireylerden de yararlanarak sorunlar için olağan dışı ve yeni çözümler ararlar.	
15.Geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde, yeni yöntemler buluruz.	Süreç Yeniliği
16.Kliniğimiz / bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.	
17.Yeni metod ve yöntemlere diğer hastanelere nazaran daha hızlı adapte oluruz.	
18.Hastanemizde geçtiğimiz beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir.	

3.7.2. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği

Araştırmada örgütsel öğrenme kapasitesi başlığı altında Chiva ve Ark. (2007: 224-241) tarafından geliştirilmiş ve (Aydoğan ve Ark.,2011) tarafından hastane uygulaması yapılmış ve son hali verilmiş olan ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgili kullanılan ölçek 5 boyut olup, 14 indikatörden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar verme alt boyutları olup ölçek maddeleri aşağıda verilmiştir. Anket formunda, 5'li likert tipi ölçek kullanılmış olup, soru maddeleri aşağıda verilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğini geliştiren Chiva ve Ark.'nın (2007) yaptığı geçerlik, güvenirlik analizlerine bakıldığında ölçek alt boyutlarına ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; Deneyim 0,78, Risk alma 0,65, Dış Çevre ve Etkileşim 0,76, İletişim 0,80 ve Katılımcılık 0,78'dir. Ölçeği geliştirenler yapısal geçerlik için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanarak ölçeğe en uygun yapı modelinin 1 üst boyut ve 5 alt boyut olduğunu ortaya çıkartmışlardır. En çok olabilirlik parametre tahmin metodu ile yaptıkları doğrulayıcı faktör analizi sonucunda en iyi uyum indeksi değerlerinin 1 latent ve 5 alt boyuta ait olduğunu göstermişlerdir. ($\chi^2=82,45$, $\chi^2/df=1,145$, $df=72$, $p=0,19$, $BBNFI=0,917$, $CFI=0,969$, $RMR=0,045$). Yapılan çalışma ile ölçeğin bir ölçme aracında bulunması gereken psikometrik özelliklere sahip olduğu ispatlanmıştır.

Ölçek Aydoğan ve Ark.(2011) tarafından ise Türkçeye uyarlanmış ve hastane uygulaması yapılmıştır. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış 14 maddelik son halinin güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise; Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; Deneyim 0,832, Risk alma 0,781, Dış Çevre ve Etkileşim 0,695, İletişim 0,805 ve Katılımcılık 0,876'dır. Yapısal geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Temel bileşenler analizi metodu ve Varimax rotasyonu ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve Çizelge 3.4'deki faktör yapısı bulunmuştur. Ölçüm modelimizin uyumu doğrulayıcı faktör analizinde en çok olabilirlik metodu ile sınanmıştır. İkincil seviye doğrulayıcı faktör analizi ile 1 latent, 5 alt boyutlu modelin uyum iyiliği indeksleri şu şekilde

bulunmuştur; $\chi^2 = 310,565$, $\chi^2 / df = 3,611$, $df=86$, $p < 0,001$ GFI=0,927, RMSEA=0,070, AGFI=0,899. Geçerli ve güvenilir olduğunu gösterdiğimiz Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğini Yapısal Eşitlik modeline dâhil edilmiştir.

Çizelge 3.4. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği faktör yapısı

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	
19.Hastanemizde insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.	Deneyim
20.Hastanemizde girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.	
21.Hastanemizde insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.	Risk Alma
22.Hastanemizde insanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.	
23.Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.	Dış Çevre İle Etkileşim
24.Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.	
25. İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir	
26.Hastanemizde insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.	İletişim
27.Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.	
28.Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.	
29.Çarpraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.	
30.Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.	Katılımcılık
31.Hastanemizde hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.	
32.Çalışanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.	

3.7.3. Öğrenme yönelimlilik ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde öğrenme yönelimi ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek, Sinkula vd. (1997) tarafından üç boyutlu olarak oluşturulmuş, Calantone vd. (2002) tarafından dört boyutlu olarak geliştirilmiş ve Avcı (2009) tarafından konuya ilişkin bilgisi olan bir akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, öğrenme konusunda çalışan iki ayrı kişiye incelenilerek son haline getirilmiştir. Bu ölçek konu

ile ilgili çalışmalarda oldukça sık kullanılmış ve literatürde oldukça fazla atıf almış bir ölçektir. Anket formunda, 5'li likert tipi ölçek kullanılmış olup, soru maddeleri aşağıda verilmiştir(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Öğrenme Yönelimi Ölçeği Sinkula vd. (1997) tarafından üç boyutlu olarak geliştirilmiş, Calantone vd. (2002) tarafından dört boyutlu olarak revize edilmiştir. Calantone ve arkadaşlarının yaptığı çalışmaya göre ölçek alt boyutlarına ait güvenirlik analizi Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; Öğrenmeye Olan Kararlılık 0,80, Paylaşılan Vizyon 0,79, Açık Fikirlilik 0,72 ve İşletme İçi Bilgi Paylaşımı 0,75'tir. Ölçeği geliştirenler yapısal geçerlik için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanarak ölçeğe en uygun yapı modelinin 1 üst boyut ve 4 alt boyut olduğunu ortaya çıkartmışlardır. En çok olabilirlik parametre tahmin metodu ile yaptıkları doğrulayıcı faktör analizi sonucunda en iyi uyum indeksi değerlerinin 1 latent ve 4 alt boyuta ait olduğunu göstermişlerdir. ($\chi^2=244,02$, $\chi^2/df=2,12$, $df=115$, $p=0,19$, $GFI=0,90$, $CFI=0,98$, $IFI=0,98$). Yapılan çalışma ile ölçeğin bir ölçme aracı olarak bulunması gereken psikometrik özelliklere sahip olduğu ispatlanmıştır.

Ölçek Avcı(2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Avcı'nın mermer sanayisi çalışanları üzerinde uyguladığı ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; Öğrenmeye Olan Kararlılık 0,91, Paylaşılan Vizyon 0,84, Açık Fikirlilik 0,76 ve İşletme İçi Bilgi Paylaşımı 0,84'dır. Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan ölçeğin Türk kültürü için yeterli psikometrik özelliklere sahip bir ölçme aracı olduğu bulunmuştur.

Öğrenme Yönelimi Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış 15 maddelik hali kullanılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; Öğrenmeye Olan Kararlılık 0,854, Paylaşılan Vizyon 0,866, Açık Fikirlilik 0,815 ve İşletme İçi Bilgi Paylaşımı 0,894'dır. Yapısal geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Temel bileşenler analizi metodu ve Varimax rotasyonu ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve Çizelge 3.5'teki faktör yapısı bulunmuştur. Ölçüm modelimizin uyumu doğrulayıcı faktör analizinde en çok olabilirlik metodu ile sınanmıştır. İkincil seviye doğrulayıcı faktör analizi ile 1 latent, 4 alt boyutlu

modelin uyum iyiliği indeksleri şu şekilde bulunmuştur; $\chi^2 = 306,875$, $\chi^2 / df = 3,697$, $df=83$, $p < 0,001$ GFI=0,926, RMSEA=0,071, AGFI=0,893. Geçerli ve güvenilir olduğunu gösterilen örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği yapısal eşitlik modeline dâhil edilmiştir.

Çizelge 3.5. Öğrenme yönelimi ölçeği faktör yapısı

Öğrenme Yönelimi	
33.Hastanemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	Öğrenmeye Olan Kararlılık
34.Hastanemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	
35.Hastanemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görülmektedir.	
36.Hastanemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	
37.Hastanemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	Paylaşılan Vizyon
38.Hastanemizin vizyon ve temel değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	
39.Tüm çalışanlar hastanemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	
40.Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	
41.Hastane olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.	Açık Fikirlilik
42.Hastanemizde çalışanlar, sağlık piyasası ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	
43.Hastane olarak hastalar ve sağlık pazarı ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	
44.Hastanemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	İşletme İçi Bilgi Paylaşımı
45.Hastane olarak başarısız faaliyetlerimiz analiz edilir ve edinilen deneyimler hastane geneli ile paylaşılır.	
46.Hastanemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.	
47.Hastanemizde üst yönetim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular.	

Araştırmaya katılan 540 sağlık çalışanına 47 maddeden oluşan bir anket formu uygulanmıştır (EK-2). Veriler SPSS 21 paket programı ve AMOS 21 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli de uygulanarak analiz edilmiştir.

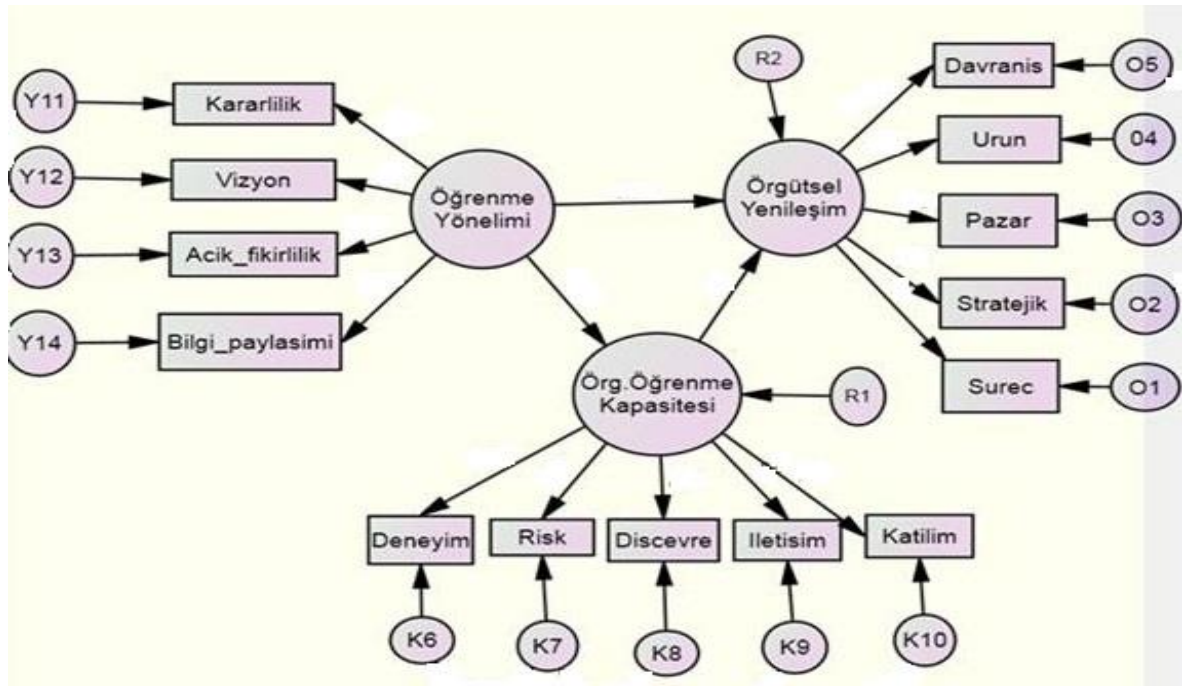
3.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

3.8.1. Araştırmanın modeli

Literatür araştırması sonucunda elde edilen bulgular ışığında, sağlık kuruluşlarında öğrenme yönelimlilik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim faktörleri çerçevesinde aşağıdaki model oluşturulmuş ve bu 3 ana boyutun birbirleri üzerindeki etkileri AMOS programı vasıtasıyla, Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak incelenmiştir. Öğrenme yönelim ve kapasitesinin örgütsel

yenileşim üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan ve araştırmanın modelini oluştururken faydalanılan konu ile ilgili araştırmalar 2.12 bölümünde açıklanmıştır. İlgili alan yazın incelemesi sonucu elde edilen bulgular ışığında, bir araştırma modeli oluşturulmuş ve faktörler arasındaki ilişkiler Betimleyici-İlişkisel Tarama Modeli üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın modeli aşağıda verilmiş olup, araştırmamız 4 ana hipotez üzerine kurgulanmıştır.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

3.8.2. Araştırmanın hipotezleri

Literatür araştırması sonucunda elde edilen bulgular ışığında, sağlık kuruluşlarında öğrenme yönelimlilik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim faktörleri arasındaki anlamlı bir etki olup olmadığının ölçülmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli ile oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde 4 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler geliştirilirken, öğrenme yönelimi latentinin 4 alt boyutu, örgütsel öğrenme kapasitesi latentinin 5 alt boyutu ve örgütsel yenileşim latentinin 5 alt boyutu olmak üzere, toplam 14 alt boyut teorik olarak incelenmiş ve bu alt boyutları içerecek şekilde yapısal eşitlik modeli verileri değerlendirmeye alınmıştır.

- Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle beraber regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.

Bu bağlamda aracılık ilişkisini ispat etmek için yukarıda belirtilen koşulların tamamına yapısal eşitlik modeli ile ve uyum indeks değerleri ile bakılmış, üç değişkenin birbirleri üzerindeki etki düzeyleri incelenmiş ve aynı zamanda araştırmanın dört adet hipotezi de bu kapsamda oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı doğrultusunda yapısal eşitlik modeli ile ölçülen bu hipotezler aşağıda verilmiştir:

Hipotez 1: Öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Öğrenme yöneliminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel yenileşim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü vardır.

3.9. Araştırmanın Bulguları

3.9.1. Güvenilirlik analizi bulguları

Çizelge 3.6. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları

Boyutlar ve Alt Boyutlar	Önerme Sayısı	İç Tutarlılık Katsayısı
Örgütsel Yenileşim Ölçeği	18	
Davranışsal Yenilik	4	
Ürün Hizmet Yeniliği	4	
Pazar Yeniliği	3	
Stratejik Yenilik	3	
Süreç Yeniliği	4	
		0,846
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği	14	
Deneyim	2	
Risk Alma	2	
Dış Çevre İle Etkileşim	3	
İletişim	4	
Katılımcılık	3	
		0,879
Öğrenme Yönelimi Ölçeği	15	
Öğrenmeye Olan Kararlılık	4	
Paylaşılan Vizyon	4	
Açık Fikirlilik	3	
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	4	
		0,894

Çizelge 3.6'da görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları örgütsel yenileşim ölçeği için 0,846; örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği için 0,879 ve öğrenme yönelimi ölçeği için ise 0,894 bulunmuştur. Sonuçlara göre iç tutarlılık katsayıları 0,70'i geçtiği için ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.9.2. Demografik değişkenlere ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların demografik faktörlerine ilişkin frekans, yüzde ve kümülatif yüzde oranları aşağıdaki çizelgede verilmiştir (Çizelge 3.7):

Çizelge 3.7. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

Demografik Faktörler		Frekanslar (f)	Yüzdelere (%)	Kümülatif Yüzdelere (%)
Yaş	20 yaş ve altı	38	7,0	7,0
	21-30 yaş	322	58,9	65,9
	31-40 yaş	154	29,0	94,9
	41-50 yaş	26	5,0	99,9
	51 yaş ve üzeri	4	0,1	100,0
	Toplam	540	100,0	
Cinsiyet	Erkek	229	42,4	42,4
	Kadın	311	57,6	100,0
	Toplam	540	100,0	
Gelir Düzeyi	1000-2000TL	179	33,1	33,1
	2001-3000TL	297	55,0	88,1
	3001-4000TL	34	6,3	94,4
	4001-5000TL	14	2,6	97,0
	5001 ve üzeri	16	3	100,0
	Toplam	540	100,0	
Meslek	Hekim	141	26,1	26,1
	Hemşire - Ebe	266	49,3	75,4
	Sağlık Memuru Teknisyen/Tekniker	89	16,5	91,9
	Diğer	44	8,1	100,0
	Toplam	540	100,0	
Görev Süresi	5 yıl ve altı	289	53,5	53,5
	6-10 yıl	125	23,1	76,7
	11- 15 yıl	63	11,7	88,3
	16-20 yıl	42	7,8	96,1
	21 yıl ve üzeri	21	3,9	100,0
	Toplam	540	100,0	
Hastanedeki Görev Süresi	5 yıl ve altı	340	63,0	63,0
	6-10 yıl	99	18,3	81,3
	11- 15 yıl	43	8,0	89,3
	16-20 yıl	38	7,0	96,3
	21 yıl ve üzeri	20	3,7	100,0
	Toplam	540	100,0	
Eğitim Düzeyi	Lise ve Dengi Okul	127	23,5	23,5
	Ön Lisans	105	19,4	43,0
	Lisans	253	46,9	89,8
	Yüksek Lisans	41	7,6	97,4
	Doktora	14	2,6	100,0
	Toplam	540	100,0	
İdari Görevi Olup Olmadığı	Evet	35	6,5	6,5
	Hayır	505	93,5	100,0
	Toplam	540	100,0	

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %58,9'u (n=322) 21-30 yaş, %29'u (n=154) 31-40 yaş, %7'si (n=38) 20 yaş ve altı yaş, %5'i (n=26) 41-50 yaş, %0,1(n=4)'si 51 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadırlar. Buna göre katılımcıların çoğunluğu yani yaklaşık %88'i 21-40 yaş aralığında yer alan orta yaş grubu kuşağı çalışanlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %57,6'sının (n=311) kadın, %42,4'ünün (n=229) erkek olduğu görülmektedir.

Gelir değişkenine göre katılımcıların %55'i (n=297) 2001-3000 TL, %33,1'i (n=179) 1000-2000 TL, %6,3'ü (n=34) 3001-4000 TL, %3'ü (n=14) 5001 ve üzeri, %2,6'sı (n=14) 4001-5000 TL gelir kategorilerinde yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %66,9'u (n=361) 2001TL üzerinde gelir elde etmektedir.

Branş değişkenine göre katılımcıların %49,3'ü (n=266) hemşire-ebe, %26,1'i (n=141) hekim, %16,5'i (n=89) sağlık memuru ve teknisyen/tekniker, %8,1'i (n=44) diğer branş dallarında çalışmaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğu hemşire ve ebelerden oluşmaktadır.

Katılımcıların meslekteki görev süreleri değişkenine göre dağılımları incelendiğinde, %53,5'i (n=289) 5 yıl ve altı, %23,1'i (n=125) 6-10 yıl, %11,7'si (n=63) 11-15 yıl, %7,8'i (n=42) 16-20 yıl, %3,9'u (n=21) 21 yıl ve üzeri görev süresinde bulunmaktadır. Buna göre katılımcıların %53,5'i meslekte 5 yıl ve altı görev süresine sahip personelden oluşmaktadır.

Katılımcıların hastanedeki görev süreleri değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %63'ü (n=340) 5 yıl ve altı, %18,3'ü (n=99) 6-10 yıl, %8'i (n=43) 11-15 yıl, %7'si (n=38) 16-20 yıl, %3,7'si (n=20) 21 yıl ve üzeri görev sürelerinde bulunmaktadır. Buna göre katılımcıların %63'ü hastanede 5 yıl ve altı görev süresine sahip personelden oluşmaktadır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların %46,9'u (n=253) lisans, %23,5'i (n=127) lise ve dengi okul, %19,4'ü (n=105) ön lisans, %7,6'sı (n=41) yüksek lisans, %2,6'sı (n=14) doktora eğitim düzeyine sahiptirler. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %57'si bir üniversite mezunu, kalanlardan sadece %24'ü lise ve dengi okul mezunudur.

Hastanede idari görevi olup olmadığına göre katılımcıların %93,5'i (n=505) hayır, %6,5'i (n=35) evet cevabı vermişlerdir.

3.9.3. Örgütsel yenileşim değişkeni yargı cümlelerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Örgütsel yenileşim ölçeğindeki maddeler ile ilgili olarak katılımcıların 5'li likert tipi sorulara vermiş oldukları cevaplara ait frekans, yüzde ve ortalama değer analizleri için beş alt boyut için ayrı bir çizelge oluşturulmuş ve aşağıda yorumlanmıştır.

Çizelge 3.8. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin bulguları

Örgütsel Yenileşim Ölçeği Davranışsal Yenilik Alt Boyutu Soruları	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1.Yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticilerden destek alırım.	132	24,4	119	22	101	18,7	142	26,4	46	8,5	540	100	2,72
2.Hastanemizde yeni yöntemler deneyen kişiler olumlu karşılanır.	86	15,9	137	25,4	128	23,7	141	26,1	48	8,9	540	100	2,86
3.Alışılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metotlar denemek için istekliyim.	38	7	83	15,4	106	19,6	208	38,6	105	19,4	540	100	3,47
4.Çalışanlar iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde yöreklendirir.	85	15,7	126	23,3	123	22,8	148	27,5	58	10,7	540	100	2,94

Katılımcılar yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticilerden destek alırım maddesine %26,4'ü (n=142) katılıyorum, %24,4'ü (n=132) kesinlikle katılmıyorum, %22'si (n=119) katılmıyorum, %18,7'si (n=101) kararsızım ve %8,5'i (n=46) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %46'sı iş ile ilgili yenilik için yöneticiler tarafından destek almadıklarını, %35'i ise yenilik yapma konusunda yöneticileri tarafından desteklendiklerini beyan etmektedirler.

Katılımcılar hastanemizde yeni yöntemler deneyen kişiler olumlu karşılınır maddesine %26,1'i (n=141) katılıyorum, %25,4'ü (n=137) katılmıyorum, %23,7'si (n=128)'i kararsızım, %15,9'u (n=86) kesinlikle katılmıyorum, %8,9'ü (n=48) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %35'i hastanede yeni yöntemler deneyen kişilerin olumlu karşılandığını, %41'inin ise bu görüşe katılmadıkları söylenebilir.

Katılımcılar alışılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metotlar denemek için istekliyim maddesine %38,6'sı (n=208) katılıyorum, %19,6'sı (n=106) kararsızım, %19,4'ü (n=105) kesinlikle katılıyorum, %15,4'ü (n=83) katılmıyorum, %7'si (n=38) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %58'inin alışılmamış yeni metotlar denemek için istekli oldukları, %22'sinin ise bu görüşe katılmadıkları söylenebilir.

Katılımcılar çalışanlar iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde yüreklendirir maddesine %27,5'i (n=148) katılıyorum, %23,3'ü (n=126) katılmıyorum, %22,8'i (n=123) kararsızım, %15,7'si (n=85) kesinlikle katılmıyorum, %10,7'si (n=58) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %38'inin yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde iş arkadaşlarını yüreklendirdikleri, %39'unun ise bu görüşe katılmadıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yenileşim ölçeği davranışsal yenilik alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, alışılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metotlar denemek için istekliyim ($\bar{x}=3,47$) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticilerden destek alırım ($\bar{x}=2,72$) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.9. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği ürün hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin bulguları

Örgütsel Yenileşim Ölçeği Ürün Hizmet Yeniliği Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
5.Yeni hizmet sunumlarımız ile il sağlık kurumları arasında öncüyüz.	100	18,5	147	27,2	136	25,2	108	20	49	9,1	540	100	2,73
6.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	86	15,9	120	22,2	128	23,7	151	28	55	10,2	540	100	2,94
7.Hastalarımız çoğunlukla hizmetlerimizin yeni ve modern olduğunu düşünürler.	87	16,1	141	26,1	137	25,4	130	24,1	45	8,3	540	100	2,82
8.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir.	71	13	127	24	110	20	150	28	82	15	540	100	3,08

Katılımcılar yeni hizmet sunumlarımız ile il sağlık kurumları arasında öncüyüz maddesine %27,2'si (n=147) katılmıyorum, %25,2'si (n=136) kararsızım, %20'si (n=108) katılıyorum, %18,5'i (n=100) kesinlikle katılmıyorum, %9,1'i (n=49) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sonuçlara göre katılımcıların %29'unun il sağlık kurumları arasında öncü olduklarını düşündüğü, %46'sının ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur maddesine, %28'i (n=151) katılıyorum, %23,7'si (n=128) kararsızım, %22,2'si (n=120) katılmıyorum, %15,9'u (n=86) kesinlikle katılmıyorum, %10,2'si (n=55) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %38'i son beş yılda kurumlarının daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunduğu görüşünde iken yaklaşık %38'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastalarımız çoğunlukla hizmetlerimizin yeni ve modern olduğunu düşünürler maddesine %26,1'i (n=141) katılmıyorum, %25,4'ü (n=137) kararsızım, %24,1'i (n=130) katılıyorum, %16,1'i (n=87) kesinlikle katılmıyorum %8,3'ü (n=45) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %32'sinin sunulan hizmetleri çoğunlukla yeni ve modern buldukları, %42'sinin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir maddesine %27,8'i (n=150) katılıyorum, %23,5'i (n=127) katılmıyorum, %20,4'ü (n=110) kararsızım, %15,2'si (n=82) kesinlikle katılıyorum, %13,1'i (n=71) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %37'si hastanenin diğer hastanelere göre yenilikçilikte başarı oranının daha düşük olduğunu görüşüne katılmadığı, %43'ünün ise bu görüşe katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yenileşim ölçeği ürün hizmet yeniliği alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir ($\bar{x}=3,08$) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; yeni hizmet sunumlarımız ile il sağlık kurumları arasında öncüyüz ($\bar{x}=2,73$) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.10. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin bulguları

Örgütsel Yenileşim Ölçeği Pazar Yeniliği Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
9.Küçük değişikliklerle hizmet sunumumuzda yenilikler yapabilmekteyiz.	63	11,7	105	19,4	163	30,2	172	31,8	37	6,9	540	100	3,02
10.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlama yöntemleri sektörde devrim niteliğindedir.	114	21,1	136	25,2	145	26,9	114	21,1	31	5,7	540	100	2,65
11.Hastanemiz uygulamaya koyduğu yeni hizmetleriyle tıp teknolojisinin son imkânlarını kullanmaktadır	87	16	123	23	150	28	135	25	45	8,3	540	100	2,86

Katılımcılar küçük değişikliklerle hizmet sunumumuzda yenilikler yapabilmekteyiz maddesine; %31,8'i (n=172) katılıyorum, %30,2'si (n=163) kararsızım, %19,4'ü (n=105) katılmıyorum, %11,7'si (n=63) kesinlikle katılmıyorum, %6,9'u (n=37) ise kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %39'unun hizmet sunumundaki değişikliklerin küçük yenilikler olduğu görüşünde iken, yaklaşık %31'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlama yöntemleri sektörde devrim niteliğindedir maddesine; %26,9'u (n=145) kararsızım, %25,2'si (n=136) katılmıyorum, %21,1'i (n=114) kesinlikle katılmıyorum, %21,1'i (n=114) katılıyorum, %5,7'si (n=31) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %27'si diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunulan hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uygulanan pazarlama yöntemlerinin sektörde devrim niteliğinde karşılandığı görüşündeyken, %46'sının bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastanemiz uygulamaya koyduğu yeni hizmetleriyle tıp teknolojisinin son imkânlarını kullanmaktadır maddesine; %25,0'ı (n=135) katılıyorum, %22,8'i

(n=123) katılmıyorum, %16,1'i (n=87) kesinlikle katılmıyorum, %8,3'ü (n=45) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %33'ü hastanenin uygulamaya koyduğu yeni hizmetlerde tıp teknolojisinin son imkânlarını kullandığı görüşünde, %39'unun ise bu görüşte olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yenileşim ölçeği pazar yeniliği alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, küçük değişikliklerle hizmet sunumumuzda yenilikler yapabilmekteyiz ($\bar{x}=3,02$) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlama yöntemleri sektörde devrim niteliğindedir ($\bar{x}=2,65$) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.11. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin bulguları

Örgütsel Yenileşim Ölçeği Stratejik Yenilik Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
12.Hastanemizin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde değildir.(Olumsuz)	75	13,9	145	26,9	132	24,4	123	22,8	65	12	540	100	3,07
13.Üst yönetim fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda isteklidir.	79	14,6	124	23	182	33,6	118	21,9	37	6,9	540	100	2,83
14.Üst düzey yöneticiler fikir sahibi olan bireylerden de yararlanarak sorunlar için olağan dışı ve yeni çözümler ararlar.	118	21,9	126	23,3	147	27,2	117	21,7	32	5,9	540	100	2,66

Katılımcılar hastanemizin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde değildir maddesine; %24,4'ü (n=132) kararsızım, %22,8'i (n=123) katılıyorum, %13,9'u (n=75) kesinlikle katılmıyorum,

%12'si (n=65) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %41'i hastanenin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde olduğu görüşünde,%35'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar üst yönetim fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda isteklidir maddesine; %21,9'u (n=118) katılıyorum, %14,6'ü (n=79) kesinlikle katılmıyorum, %6,9'u (n=37) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %28'i üst yönetimin fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda istekli bulunduğunu düşünürken, %38'inin bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar üst düzey yöneticiler fikir sahibi olan bireylerden de yararlanarak sorunlar için olağan dışı ve yeni çözümler ararlar maddesine; %23,3'ü (n=126) katılmıyorum, %21,9'u (n=118) kesinlikle katılmıyorum, %21,7'si (n=117) katılıyorum ve %5,9'i (n=32) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %28'inin üst düzey yöneticilerin yeni fikirlere sahip bireylerden yararlanıp yeni ve olağan dışı çözümler aradığı görüşündeyken,%45'inin bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yenileşim ölçeği stratejik yenilik alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, hastanemizin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde değildir ($\bar{x}$ =3,07) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; üst düzey yöneticiler fikir sahibi olan bireylerden de yararlanarak sorunlar için olağan dışı ve yeni çözümler ararlar ($\bar{x}$ =2,66) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.12. Katılımcıların örgütsel yenileşim ölçeği süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin bulguları

Örgütsel Yenileşim Ölçeği Süreç Yeniliği Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
15.Geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde, yeni yöntemler buluruz.	56	10,4	127	23,5	140	25,9	174	32,2	43	8	540	100	3,03
16.Kliniğimiz / bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.	45	8,3	89	16,5	111	20,6	212	39,3	83	15,4	540	100	3,36
17.Yeni metot ve yöntemlere diğer hastanelere nazaran daha hızlı adapte oluruz.	56	10,4	112	20,7	134	24,8	175	32,4	63	11,7	540	100	3,14
18.Hastanemizde geçtiğimiz beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir.	76	14,1	110	20,4	146	27	160	29,6	48	8,9	540	100	2,98

Katılımcılar geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde yeni yöntemler buluruz maddesine; %32,2'si (n=174) katılıyorum, %25,9'u (n=140) kararsızım, %23,5'i (n=127) katılmıyorum, %10,4'ü (n=56) kesinlikle katılmıyorum ve %8'i (n=43) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %40'ı geleneksel yöntemler ile sorunlar çözülemediğinde, yeni yöntemler bulunmaktadır görüşündeyken, %34'ünün bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar kliniğimiz ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz maddesine; %39,3'ü (n=212) katılıyorum, %20,6'sı (n=111) kararsızım, %16,5'i (n=89) katılmıyorum, %15,4'ü (n=83) kesinlikle katılıyorum ve %8,3'ü (n=45) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %55'i klinik veya bölümdeki süreçlerin iyileştirmesi yönünde çaba gösterdikleri görüşündeyken, %24'ünün bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar yeni metot ve yöntemlere diğer hastanelere nazaran daha hızlı adapte oluruz maddesine; %32,4'ü (n=175)'u katılıyorum, %24,8(134)'si kararsızım, %20,7(112)'i katılmıyorum, %11,7(63)'si kesinlikle katılıyorum ve %10,4(56)'u da kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %44'ünün diğer hastanelere göre yeni yöntem ve metotlara daha hızlı adapte olduğu görüşünde, %31'inin bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastanemizde geçtiğimiz beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir maddesine; %29,6'sı (n=160) katılıyorum, %27'si (n=146) kararsızım, %20,4'si (n=110) katılmıyorum, %14,1'i (n=76) kesinlikle katılmıyorum ve %8,9'u (n=48)'u da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %38'inin son beş yılda hastane yönetiminde yeni uygulamalar geliştirildiği görüşündeyken, %35'inin bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yenileşim ölçeği süreç yeniliği alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, kliniğimiz / bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz ($\bar{x}$ =3,36) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; hastanemizde geçtiğimiz beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir ($\bar{x}$ =2,98) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.13. Örgütsel yenileşim ölçeğine ilişkin frekans, yüzde ve ortalama değer tablosu

Örgütsel Yenileşim Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1.Yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticilerden destek alırım.	132	24,4	119	22	101	18,7	142	26,4	46	8,5	540	100	2,72
2.Hastanemizde yeni yöntemler deneyen kişiler olumlu karşılanır.	86	15,9	137	25,4	128	23,7	141	26,1	48	8,9	540	100	2,86
3.Alişılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metotlar denemek için istekliyim	38	7	83	15,4	106	19,6	208	38,6	105	19,4	540	100	3,47

Çizelge 3.13. (devam). Örgütsel yenileşim ölçeğine ilişkin frekans, yüzde ve ortalama değer tablosu

Örgütsel Yenileşim Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Yargı Cümleleri													$\bar{x}$
4.Çalışanlar iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde yüreklendirir.	85	15,7	126	23,3	123	22,8	148	27,5	58	10,7	540	100	2,94
5.Yeni hizmet sunumlarımız ile il sağlık kurumları arasında öncüyüz.	100	18,5	147	27,2	136	25,2	108	20	49	9,1	540	100	2,73
6.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	86	15,9	120	22,2	128	23,7	151	28	55	10,2	540	100	2,94
7.Hastalarımız çoğunlukla hizmetlerimizin yeni ve modern olduğunu düşünürler.	87	16,1	141	26,1	137	25,4	130	24,1	45	8,3	540	100	2,82
8.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir. (Olumsuz)	71	13	127	24	110	20	150	28	82	15	540	100	3,08
9.Küçük değişikliklerle hizmet sunumumuzda yenilikler yapabilmekteyiz.	63	11,7	105	19,4	163	30,2	172	31,8	37	6,9	540	100	3,02
10.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlama yöntemleri sektörde devrim niteliğindedir.	114	21,1	136	25,2	145	26,9	114	21,1	31	5,7	540	100	2,65
11.Hastanemiz uygulamaya koyduğu yeni hizmetleriyle tıp teknolojisinin son imkânlarını kullanmaktadır	87	16	123	23	150	28	135	25	45	8,3	540	100	2,86

Çizelge 3.13. (devam). Örgütsel yenileşim ölçeğine ilişkin frekans, yüzde ve ortalama değer tablosu

Örgütsel Yenileşim Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
12.Hastanemizin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde değildir.(Olumsuz)	75	13,9	145	26,9	132	24,4	123	22,8	65	12	540	100	3,07
13.Üst yönetim fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda isteklidir.	79	14,6	124	23	182	33,6	118	21,9	37	6,9	540	100	2,83
14.Üst düzey yöneticiler fikir sahibi olan bireylerden de yararlanarak sorunlar için olağan dışı ve yeni çözümler ararlar.	118	21,9	126	23,3	147	27,2	117	21,7	32	5,9	540	100	2,66
15.Geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde, yeni yöntemler buluruz.	56	10,4	127	23,5	140	25,9	174	32,2	43	8	540	100	3,03
16.Kliniğimiz / bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.	45	8,3	89	16,5	111	20,6	212	39,3	83	15,4	540	100	3,36
17.Yeni metot ve yöntemlere diğer hastanelere nazaran daha hızlı adapte oluruz.	56	10,4	112	20,7	134	24,8	175	32,4	63	11,7	540	100	3,14
18.Hastanemizde geçtiğimiz beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir.	76	14,1	110	20,4	146	27	160	29,6	48	8,9	540	100	2,98

Çizelge 3.13'te görüleceği üzere örgütsel yenileşim ölçeğinde, alışılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metotlar denemek için istekliyim maddesine verilen cevapların puan ortalaması ($\bar{x}$ =3,47), ile en yüksek ve diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlama yöntemleri sektörde devrim niteliğindedir maddesine verilen cevapların puan ortalaması ($\bar{x}$ =2,65), ile en düşük bulunmuştur.

3.9.4. Örgütsel öğrenme kapasitesi değişkenlerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğindeki maddeler ile ilgili olarak katılımcıların 5'li likert tipi sorulara vermiş oldukları cevaplara ait frekans ve yüzde analizleri her bir alt boyut için ayrı ayrı tablolaştırılmış, sonrasında ise tüm veriler ortalama değerler de eklenerek yorumlanmıştır. Bu sayede alt boyutlar konusundaki farkındalık artırılmak istenmiştir.

Çizelge 3.14. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği deneyim alt boyutuna ilişkin bulguların dağılımı

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği Deneyim Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1.Hastanemizde insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.	93	17,2	137	25,4	143	26,6	124	23	42	7,8	540	100	2,78
2.Hastanemizde girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.	92	17	148	27,5	146	27	122	22,6	32	5,9	540	100	2,72

Katılımcılar hastanemizde insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar maddesine; %26,6'sı (n=143) kararsızım, %25,4'ü (n=137) katılmıyorum, %23'ü (n=124) katılıyorum, %17,2'si (n=93) kesinlikle katılmıyorum ve %7,8'i (n=42) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu durumda katılımcıların yaklaşık %31'inin yeni fikirlerin açıklanmasında cesaret ve destek aldıkları görüşünderken, %43'ünün bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastanemizde girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler maddesine; %27,5'i (n=148) katılmıyorum, %27,0'ı (n=146) kararsızım, %22,6'sı (n=122) katılıyorum, %17,0'ı (n=118) kesinlikle katılmıyorum ve %5,9'u (n=32) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %29'u yeni girişimler için olumlu geri bildirimler aldıkları ve yeni fikirlerin üretiminde cesaretlendirildikleri görüşünde, %44'ünün ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği deneyim alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, hastanemizde insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar ($\bar{x}=2,78$) etmeni olarak görülmektedir.

Çizelge 3.15. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği risk alma alt boyutuna ilişkin bulgularının dağılımı

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği Risk Alma Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
3.Hastanemizde insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.	107	19,8	150	27,8	154	28,5	101	18,7	28	5,2	540	100	2,61
4.Hastanemizde insanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.	83	15,4	158	29,3	166	30,6	104	19,3	29	5,4	540	100	2,70

Katılımcılar hastanemizde insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir maddesine; %28,5'i (n=154) kararsızım, %27,8'i (n=150) katılmıyorum, %19,8'i (n=107) kesinlikle katılmıyorum, %18,7'si (n=101) katılıyorum ve %5,2'si (n=28) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %25'i risk alma yönünde hastane tarafından yüreklendirildiklerine inandıkları, %48'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastanemizde insanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler maddesine; %30,6'sı (n=166) kararsızım, %29,3'ü (n=158) katılmıyorum, %19,3'ü (n=104) katılıyorum, %15,4'ü (n=83) kesinlikle katılmıyorum ve %5,4'ü (n=29) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %25'inin bilinmeyen konularda çalışanların iş yapmayı göze aldıkları görüşünde, %45'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği risk alma alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, hastanemizde insanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler ($\bar{x} = 2,70$) etmeni olarak görülmektedir.

Çizelge 3.16. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği dış çevre ile etkileşim alt boyutuna ilişkin bulguların dağılımı

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği Dış Çevre ile Etkileşim Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
5.Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.	65	12	116	21,5	153	28,3	168	31,2	38	7	540	100	2,99
6.Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.	81	15	134	24,8	161	29,8	131	24,3	33	6,1	540	100	2,81
7. İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir	101	18,7	112	20,7	152	28,2	139	25,7	36	6,7	540	100	2,80

Katılımcılar kurum dışında gelişen olaylarla ilgili bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır maddesine; %31,2'si (n=168) katılıyorum, %28,3'ü (n=153) kararsızım, %21,5'i (n=116) katılmıyorum, %12,0'ı (n=65) kesinlikle katılmıyorum ve %7,0'ı (n=38) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %38'inin kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçası görüşündeyken, %34'ünün bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur maddesine; %29,8'i (n=161) kararsızım, %24,8'i (n=134) katılmıyorum, %24,3'ü (n=131) katılıyorum, %15,0'i (n=81) kesinlikle katılmıyorum ve %6,1'i (n=33) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %30'unun kurum dışından bilgi edinme, toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürlerin mevcut olduğu görüşündeyken, %40'ının ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar insanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar, üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir maddesine; %28,2'i (n=152) kararsızım, %25,7'si (n=139) katılıyorum, %20,7'si (n=112) katılmıyorum, %18,7'si (n=101) kesinlikle katılmıyorum ve %6,7'si (n=36) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %32'sinin çalışanların diğer hastaneler ve farklı kurumlar ile etkileşim için teşvik edildikleri görüşündeyken, %39'unun ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği dış çevre ile etkileşim alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, kurum dışında gelişen olaylarla ilgili bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır ($\bar{x}=2,99$) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; insanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar, üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir ($\bar{x}=2,80$) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.17. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği iletişim alt boyutuna ilişkin bulguların dağılımı

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği İletişim Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Yargı Cümleleri													$\bar{X}$
8.Hastanemizde insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.	111	20,6	135	25	136	25,1	131	24,3	27	5	540	100	2,68
9.Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.	73	13,5	120	22,2	123	22,8	167	30,9	57	10,6	540	100	3,02
10.Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.	112	20,7	132	24,4	134	24,9	128	23,7	34	6,3	540	100	2,70
11.Çarpraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.	83	15,4	118	21,9	141	26,1	155	28,6	43	8	540	100	2,92

Katılımcılar hastanemizde insanlar sosyal iletişime teşvik edilir maddesine; %25,1'i (n=136) kararsızım, %25,0'ı (n=135) katılmıyorum, %24,3'ü (n=131) katılıyorum, %20,6'sı (n=111) kesinlikle katılmıyorum ve %5,0'i (n=27) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %29'unun sosyal

iletişime teşvik edildikleri görüşünde olduğu, %46'sının ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar benim bölümümde açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur maddesine; %30,9'u (n=167) katılıyorum, %22,8'i (n=123) kararsızım, %22,2'si (n=120) katılmıyorum, %13,5'i (n=73) kesinlikle katılmıyorum ve %10,6'sı (n=57) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %42'si çalıştıkları bölümlerde rahat iletişim kanalları olduğu görüşündeyken, %36'sının ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler maddesine; %24,9'u (n=134) kararsızım, %24,4'ü (n=132) katılmıyorum, %23,7'si (n=128) katılıyorum, %20,7'si (n=112) kesinlikle katılmıyorum ve %6,3'ü n=(34) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %30'u yöneticilerin çalışanların arasındaki iletişimi kuvvetlenmek için çaba sarf ettiği görüşünde, %45'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar çarpaz-fonksiyonel takım çalışması olağan bir uygulamadır maddesine; %28,6'sı (n=155) katılıyorum, %26,1'i (n=141) kararsızım, %21,9'u (n=118) katılmıyorum, %15,4'ü (n=83) kesinlikle katılmıyorum ve %8,0'ı (n=43) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %37'sinin hastanelerinde diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb. (Çarpaz - fonksiyonel takım çalışmasının) olağan bir uygulama olduğu görüşünde, %37'sinin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği iletişim alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, benim bölümümde açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur ($\bar{x}=3,02$) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; hastanemizde insanlar sosyal iletişime teşvik edilir ($\bar{x}=2,68$) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.18. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği katılımcılık alt boyutu cevaplarına ilişkin bulgularının dağılımı

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği Katılımcılık Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
12.Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.	127	23,5	132	24,4	145	26,9	109	20,2	27	5	540	100	2,58
13.Hastanemizde hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.	135	25	121	22,4	136	25,1	111	20,6	37	6,9	540	100	2,67
14.Çalışanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.	144	26,7	109	20,2	146	27	108	20	33	6,1	540	100	2,58

Katılımcılar yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar maddesine; %26,9'u (n=145) kararsızım, %24,4'ü (n=132) katılmıyorum, %23,5'i (n=127) kesinlikle katılmıyorum, %20,2'si (n=109) katılıyorum ve %5,0'ı (n=27) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcılarının yaklaşık %25'i önemli kararların alındığı süreçlerde çalışanlarda dahil olmaktadır kanaatinde iken, %48'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastanemizde hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir maddesine; %25,1'i (n=136) kararsızım, %25,0'ı (n=135) kesinlikle katılmıyorum, %22,4'ü (n=121) katılmıyorum, %20,6'sı (n=111) katılıyorum ve %6,9'u (n=36) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre katılımcılarının yaklaşık %28'inin çalışanların bakış açısının hastanelerindeki hizmet politikalarının şekillenmesinde önemli olduğu görüşünde, %47'sinin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar çalışanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler maddesine; %27,0'ı (n=146) kararsızım, %26,7'si (n=144) kesinlikle katılmıyorum, %20,2'si (n=109) katılmıyorum, %20,0'ı (n=108) katılıyorum ve %6,1'i (n=33) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcılarının yaklaşık %26'sinin alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissettiğini kalanın %47'sinin ise bu görüşe katılmadıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği katılımcılık alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, hastanemizde hizmet politikaları

önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir ($\bar{x}=2,67$) etmeni olarak görülmektedir.

Çizelge 3.19. Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğine ilişkin bulgularının dağılımı

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1.Hastanemizde insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.	93	17,2	137	25,4	143	26,6	124	23	42	7,8	540	100	2,78
2.Hastanemizde girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.	92	17	148	27,5	146	27	122	22,6	32	5,9	540	100	2,72
3.Hastanemizde insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.	107	19,8	150	27,8	154	28,5	101	18,7	28	5,2	540	100	2,61
4.Hastanemizde insanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.	83	15,4	158	29,3	166	30,6	104	19,3	29	5,4	540	100	2,70
5.Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.	65	12	116	21,5	153	28,3	168	31,2	38	7	540	100	2,99
6.Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.	81	15	134	24,8	161	29,8	131	24,3	33	6,1	540	100	2,81
7. İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir	101	18,7	112	20,7	152	28,2	139	25,7	36	6,7	540	100	2,80
8.Hastanemizde insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.	111	20,6	135	25	136	25,1	131	24,3	27	5	540	100	2,68
9.Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.	73	13,5	120	22,2	123	22,8	167	30,9	57	10,6	540	100	3,02

Çizelge 3.19. (devam) Katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğine ilişkin bulgularının dağılımı

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
10.Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.	112	20,7	132	24,4	134	24,9	128	23,7	34	6,3	540	100	2,70
11.Çarpraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.	83	15,4	118	21,9	141	26,1	155	28,6	43	8	540	100	2,92
12.Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.	127	23,5	132	24,4	145	26,9	109	20,2	27	5	540	100	2,58
13.Hastanemizde hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.	135	25	121	22,4	136	25,1	111	20,6	37	6,9	540	100	2,67
14.Çalışanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.	144	26,7	109	20,2	146	27	108	20	33	6,1	540	100	2,58

Çizelge 3.19'da görüleceği üzere örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğindeki değişkenlerin ortalamaları 2,58 ile 3,02 arasındadır. Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar maddesine verilen cevap en düşük ($\bar{x}=2,58$) ortalamaya sahip iken, benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur maddesine verilen cevapların puan ortalaması ($\bar{x}=3,02$) ile en yüksek düzeydedir.

3.9.5. Öğrenme yönelimi değişkenlerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi

Öğrenme yönelimi ölçeğindeki maddeler ile ilgili olarak katılımcıların 5'li likert tipi sorulara vermiş oldukları cevaplara ait frekans ve yüzde analizleri her bir alt boyut için ayrı ayrı tablolaştırılmış, sonrasında ise tüm veriler ortalama değerler de eklenerek yorumlanmıştır. Bu sayede alt boyutlar konusundaki farkındalık artırılmak istenmiştir.

Çizelge 3.20. Katılımcılarının öğrenme yönelimi öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde tablosu

Öğrenme Yönelimi Öğrenmeye Olan Kararlılık	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
Yargı Cümleleri													
1. Hastanemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	93	17,2	127	23,5	149	27,7	140	25,9	31	5,7	540	100	2,79
2. Hastanemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	78	14,4	127	23,5	143	26,5	150	27,8	42	7,8	540	100	2,90
3.Hastanemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil, yatırım olarak görülmektedir.	99	18,3	125	23,1	143	26,6	135	25	38	7	540	100	2,79
4. Hastanemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	78	14,4	139	25,7	138	25,6	150	27,8	35	6,5	540	100	2,86

Katılımcılar hastanemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir maddesine; %27,7'si (n=149) kararsızım, %25,9'u (n=140) katılıyorum, %23,5'i (n=127) katılmıyorum, %17,2'si (n=93) kesinlikle katılmıyorum ve %5,7'si (n=31) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %32'si öğrenme rekabet avantajı sağlamada anahtar role sahiptir görüşünde iken, %41'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastanemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir maddesine; %27,8'i (n=150) katılıyorum, %26,5'i (n=143) kararsızım, %23,5'i (n=127) katılmıyorum, %14,4'ü (n=78) kesinlikle katılmıyorum ve %7,8'i (n=42) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %36'sının hastanelerinin gelişmesinde öğrenmenin anahtar faktör olarak görüldüğü, %38'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastanemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil, yatırım olarak görülmektedir maddesine; %26,6'sı (n=143) kararsızım, %25,0'ı (n=135) katılıyorum, %23,1'i (n=125) katılmıyorum, %18,3'ü (n=99) kesinlikle katılmıyorum ve %7,0'ı (n=38) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu

bağlamda katılımcıların yaklaşık %32'si çalışanların öğrenmesini harcama olarak değil yatırım olarak görmekte iken, %41'inin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Katılımcılar hastanemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir maddesine; %27,8'i (n=150) katılıyorum, %25,7'si (n=139) katılmıyorum, %25,6'sı (n=138) kararsızım, %14,4'ü (n=78) kesinlikle katılmıyorum ve %6,5'i (n=35) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %34'ünün hastanelerinde öğrenmenin örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görüldüğüne, kalanın yaklaşık %40'ının ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların öğrenme yönelimi öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, hastanemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir ($\bar{x}=2,90$) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; hastanemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil, yatırım olarak görülmektedir ($\bar{x}=2,79$) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.21. Katılımcılarının öğrenme yönelimi ölçeği paylaşılan vizyon alt boyutu cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde tablosu

Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeği Paylaşılan Vizyon	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
5. Hastanemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	80	14,8	128	23,7	153	28,4	141	26,1	38	7	540	100	2,86
6. Hastanemizin vizyon ve temel değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	95	17,6	116	21,5	159	29,4	127	23,5	43	8	540	100	2,82
7. Tüm çalışanlar hastanemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	80	14,8	126	23,3	151	28	145	26,9	38	7	540	100	2,87
8. Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	88	16,3	140	25,9	153	28,4	125	23,1	34	6,3	540	100	2,77

Katılımcılar hastanemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır maddesine; %28,4'ü (n=153) kararsızım, %26,1'i (n=141) kesinlikle

katılmıyorum, %23,7'si (n=128) katılmıyorum, %14,8'i (n=80) katılıyorum ve %7,0'ı (n=38) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %22'sine göre hastane çalışanları ortak bir amaç birliği paylaşmaktadırlar, %50'si buna katılmamaktadır.

Katılımcılar hastanemizin vizyon ve temel değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir maddesine; %29,4'ü (n=159) kararsızım, %23,5'i (n=127) katılıyorum, %21,5'i (n=116) katılmıyorum, %17,6'si (n=95) kesinlikle katılmıyorum ve %8,0'ı (n=43) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %32'si tüm bölümler ve çalışanlar tarafından hastanelerinin vizyon ve temel değerleri benimsenmektedir görüşünde iken, %39'u buna katılmamaktadır.

Katılımcılar tüm çalışanlar hastanemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir maddesine, %26,9'u (n=145) katılıyorum, %23,3'ü (n=126) katılmıyorum, %14,8'i (n=80) kesinlikle katılmıyorum ve %7,0'ı (n=38) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %34'ü tüm hastane çalışanları işyerlerinin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedirler görüşünde iken, %38'i bu görüşe katılmamaktadır.

Katılımcılar çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir maddesine; %28,4'ü (n=153) kararsızım, %25,9'u (n=140) katılmıyorum, %23,1'i (n=125) katılıyorum, %16,3'ü (n=88) kesinlikle katılmıyorum ve %6,3'ü (n=34) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %29'u çalışanlar olarak örgütün geleceğini belirlemede kendilerinin de katılımları olduğu görüşünde iken, %42'si buna katılmamaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme yönelimi ölçeği paylaşılan vizyon alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, tüm çalışanlar hastanemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir ($\bar{x}=2,87$) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir ($\bar{x}=2,77$) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.22. Katılımcılarının öğrenme yönelimi ölçeği açık fikirlilik alt boyutu cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde tablosu

Öğrenme Yönelimi Ölçeği Açık Fikirlilik Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
9. Hastane olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.	94	17,4	101	18,7	139	25,7	161	29,9	45	8,3	540	100	2,92
10. Hastanemizde çalışanlar, sağlık piyasası ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	83	15,4	113	20,9	151	28	148	27,4	45	8,3	540	100	2,92
11. Hastane olarak hastalar ve sağlık pazarı ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	89	16,5	111	20,6	158	29,1	145	26,9	37	6,9	540	100	2,87

Katılımcılar hastane olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız maddesine; %29,9'u (n=161) katılıyorum, %25,7'si (n=139) kararsızım, %18,7'si (n=101) katılmıyorum, %17,4'ü (n=94) kesinlikle katılmıyorum ve %8,3'ü (n=45) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %38'inin hastane kararlarının ve faaliyetlerinin sürekli sorgulandığı görüşündeyken, %36'sı bu görüşe katılmamaktadır.

Katılımcılar hastanemizde çalışanlar, sağlık piyasası ve piyasa şartlarını sürekli sorgular maddesine, %27,4'ü (n=148) katılıyorum, %20,9'u (n=113) katılmıyorum, %15,4'ü (n=83) kesinlikle katılmıyorum ve %8,3'ü (n=45) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %36'sına göre çalışanlar, sağlık piyasasını ve piyasa şartlarını sürekli sorgulamaktadırlar görüşündeyken, %36'sı bu görüşün aleyhindedirler.

Katılımcılar hastane olarak hastalar ve sağlık pazarı ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız maddesine, %26,9'u (n=145) katılıyorum, %20,6'sı (n=111) katılmıyorum, %16,5'i (n=89) kesinlikle katılmıyorum ve %6,9'u (n=37) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %34'üne göre sağlık pazarı ile ilgili ve hastalar ile ilgili bilgiler hastane tarafından sürekli sorgulanmaktadır görüşündeyken, %37'si bu görüşe katılmamaktadır.

Araştırmaya katılanların öğrenme yönelimi ölçeği açık fikirlilik alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmenler, hastane olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız($\bar{x}$ =2,92) ve hastanemizde çalışanlar, sağlık piyasası ve piyasa şartlarını sürekli sorgular ($\bar{x}$ =2,92) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.23. Katılımcılarının öğrenme yönelimi ölçeği işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutu cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde tablosu

Öğrenme Yönelimi Ölçeği İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
12. Hastanemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	116	21,5	131	24,2	121	22,4	135	25	37	6,9	540	100	2,76
13. Hastane olarak başarısız faaliyetlerimiz analiz edilir ve edinilen deneyimler hastane geneli ile paylaşılır.	121	22,4	121	22,4	131	24,3	127	23,5	40	7,4	540	100	2,71
14. Hastanemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar vardır.	112	20,7	139	25,7	137	25,4	123	22,8	29	5,4	540	100	2,66
15. Hastanemizde üst yöne-tim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular.	116	21,5	126	23,3	134	24,8	134	24,8	30	5,6	540	100	2,69

Katılımcılar hastanemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır maddesine; %25,0'ı (n=135) katılıyorum, %24,2'si (n=131) katılmıyorum, %22,4'ü (n=121) kararsızım, %21,5'i (n=116) kesinlikle katılmıyorum ve %6,7'si (n=36) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %32'si yönetici ve çalışanlar deneyimlerini canlı tutmayı sağlamak için iyi bir diyalog halindedirler görüşündeyken, %46'sı bu görüşe katılmamaktadır.

Katılımcılar hastane olarak başarısız faaliyetlerimiz analiz edilir ve edinilen deneyimler hastane geneli ile paylaşılır maddesine; %24,3'ü (n=131) kararsızım, %23,5'i (n=127) katılıyorum, %22,4'ü (n=121) kesinlikle katılmıyorum, %22,4'ü (n=121) katılmıyorum ve %7,4'ü (n=40) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %31'i

başarısız faaliyetler hastane yönetimi tarafından analiz edilerek, kazanılan deneyimler hastane geneline paylaştırılmaktadır görüşünde iken, %45'i bu görüşün karşısındadır.

Katılımcılar hastanemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar vardır maddesine; %25,7'si (n=139) katılmıyorum, %25,4'ü (n=137) kararsızım, %22,8'i (n=123) katılıyorum, %20,7'si (n=112) kesinlikle katılmıyorum ve %5,4'ü (n=29) de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %28'i hastanenin faaliyetlerinden kazanılan deneyimlerin paylaşılabilirdiği özel mekanizmalar olduğu kanaatindeyken, %46'sının ise bu görüşe katılmadığını söylemek mümkündür.

Katılımcılar hastanemizde üst yönetim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular maddesine; %24,8'i (n=134) kararsızım, %24,8'i (n=134) katılıyorum, %23,3'ü (n=126) katılmıyorum, %21,5'i (n=116) kesinlikle katılmıyorum ve %5,6'sı (n=30) da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık %30'u üst yönetimin bilgiyi paylaşmanın önemine sürekli vurgu yaptığı görüşündeyken, %45'inin ise bu görüşte olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların öğrenme yönelimi ölçeği işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutu soruları incelendiğinde en fazla katıldığı etmen, hastanemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır ($\bar{x}=2,76$) ve araştırmaya katılanların en az katıldığı etmen ise; hastanemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar vardır ($\bar{x}=2,66$) etmenleri olarak görülmektedir.

Çizelge 3.24. Katılımcılarının öğrenme yönelimi ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin frekans ve yüzde tablosu

Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle katılıyorum (5)		Toplam		Ortalama
Yargı Cümleleri	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	X
1. Hastanemizin rekabet avantajı sağlamasında öğren-me anahtar faktör olarak görülmektedir.	93	17,2	127	23,5	149	27,7	140	25,9	31	5,7	540	100	2,79
2. Hastanemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	78	14,4	127	23,5	143	26,5	150	27,8	42	7,8	540	100	2,90
3. Hastanemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil, yatırım olarak görülmektedir.	99	18,3	125	23,1	143	26,6	135	25	38	7	540	100	2,79
4. Hastanemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	78	14,4	139	25,7	138	25,6	150	27,8	35	6,5	540	100	2,86
5. Hastanemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	80	14,8	128	23,7	153	28,4	141	26,1	38	7	540	100	2,86
6. Hastanemizin vizyon ve temel değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	95	17,6	116	21,5	159	29,4	127	23,5	43	8	540	100	2,82
7. Tüm çalışanlar hastanemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	80	14,8	126	23,3	151	28	145	26,9	38	7	540	100	2,87
8. Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	88	16,3	140	25,9	153	28,4	125	23,1	34	6,3	540	100	2,77
9. Hastane olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.	94	17,4	101	18,7	139	25,7	161	29,9	45	8,3	540	100	2,92
10. Hastanemizde çalışanlar, sağlık piyasası ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	83	15,4	113	20,9	151	28	148	27,4	45	8,3	540	100	2,92
11. Hastane olarak hastalar ve sağlık pazarı ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	89	16,5	111	20,6	158	29,1	145	26,9	37	6,9	540	100	2,87
12. Hastanemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	116	21,5	131	24,2	121	22,4	135	25	37	6,9	540	100	2,76
13. Hastane olarak başarısız faaliyetlerimiz analiz edilir ve edinilen deneyimler hastane geneli ile paylaşılır.	121	22,4	121	22,4	131	24,3	127	23,5	40	7,4	540	100	2,71
14. Hastanemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar vardır.	112	20,7	139	25,7	137	25,4	123	22,8	29	5,4	540	100	2,66
15. Hastanemizde üst yönetim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular.	116	21,5	126	23,3	134	24,8	134	24,8	30	5,6	540	100	2,69

Çizelge 3.24'e göre öğrenme yönelimi ölçeği maddelerinin puan ortalamaları minimum 2,66 ve maksimum 2,92 aralığındadır. Hastanemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar vardır maddesine verilen cevapların puan ortalaması ($\bar{x}=2,66$), ile en düşük iken hastanemizde çalışanlar sağlık piyasası ve piyasa şartlarını sürekli sorgular maddesine verilen cevapların puan ortalaması ($\bar{x}=2,92$), ile en yüksektir.

3.9.6. Demografik değişkenlere göre öğrenme kapasitesi, yönelimi ve inovasyon latentlerinin alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

Çizelge 3.25. Yaş değişkenine göre yenileşim ölçeği alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std.Sapma	F	p.
Davranışsal Yenilik	20 yaş ve altı	38	2,93	,884	3,758	,011
	21-30 yaş	322	2,90	,942		
	31-40 yaş	154	3,15	,902		
	41-50 yaş	22	3,40	,765		
	51 ve üstü	4	3,81	,239		
	Total	540	3,00	,928		
Ürün Yeniliği	20 yaş ve altı	38	2,99	,674	6,729	,000
	21-30 yaş	322	2,79	,741		
	31-40 yaş	154	3,02	,804		
	41-50 yaş	22	3,25	,820		
	51 ve üstü	4	3,37	,661		
	Total	540	2,89	,767		
Pazar Yeniliği	20 yaş ve altı	38	2,89	,735	11,477	,000
	21-30 yaş	322	2,75	,933		
	31-40 yaş	154	2,95	,993		
	41-50 yaş	22	3,30	,835		
	51 ve üstü	4	3,33	,860		
	Total	540	2,84	,941		
Stratejik Yenilik	20 yaş ve altı	38	2,82	,758	2,444	,063
	21-30 yaş	322	2,77	,724		
	31-40 yaş	154	2,97	,781		
	41-50 yaş	22	3,22	,850		
	51 ve üstü	4	3,25	1,258		
	Total	540	2,85	,759		
Süreç Yeniliği	20 yaş ve altı	38	2,99	,731	9,203	,000
	21-30 yaş	322	3,04	,902		
	31-40 yaş	154	3,23	,919		
	41-50 yaş	22	3,81	,744		
	51 ve üstü	4	3,87	,853		
	Total	540	3,13	,905		

Çizelge 3.25'te görüldüğü üzere katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel yenileşim yaklaşımının davranışsal yenilik boyutu açısından %95 güvenilirlikte

anlamalı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,758$; $p=0,011$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 31-40 ve 41-50 yaş aralığındakiler aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile Örgütsel yenileşim yaklaşımının davranışsal yenilik boyutu açısından 30 yaş altı genç kuşağın daha yenilikçi, 31-50 yaşa aralığındaki çalışanların ise değişim ve dönüşümden endişeli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “Örgütsel yenileşim yaklaşımının ürün - hizmet yeniliği boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=6,729$; $p<0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 31-40 ve 41-50 yaş aralığındakiler aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile Örgütsel yenileşim yaklaşımının ürün - hizmet yeniliği boyutu açısından 30 yaş altı genç kuşağın daha yenilikçi, 31-50 yaşa aralığındaki çalışanların ise ürün yapısı ve özelliklerindeki hızlı değişim ve dönüşümden endişeli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “Örgütsel yenileşim yaklaşımının pazar yeniliği boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=11,477$; $p<0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 41-50 yaş aralığındakiler aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile Örgütsel yenileşim yaklaşımının pazar yeniliği boyutu açısından 30 yaş altı genç kuşağın daha değişime açık, 41-50 yaşa aralığındaki çalışanların ise pazar yapısı ve özelliklerindeki hızlı değişim ve dönüşümden endişeli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “Örgütsel yenileşim yaklaşımının stratejik yenilik boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($F=2,444$; $p=0,063$).

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “Örgütsel yenileşim yaklaşımının süreç yeniliği boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=9,203$; $p<0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi

sonucunda 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile Örgütsel yenileşim yaklaşımının süreç yeniliği boyutu açısından 40 yaş altı orta yaş ve daha alt genç kuşağın daha değişime açık, 41-50 yaşa aralığındaki çalışanların ise süreç yeniliği ve dönüşümünden çok hoşnut olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 3.26. Yaş değişkenine göre örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Öğrenme Kapasitesi	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p.
Deneyim	20 yaş ve altı	38	2,80	,904	13,355	,000
	21-30 yaş	322	2,63	1,060		
	31-40 yaş	154	2,86	1,174		
	41-50 yaş	22	3,45	,911		
	51 ve üstü	4	3,62	1,250		
	Total	540	2,75	1,093		
Risk Alma	20 yaş ve altı	38	2,50	,892	6,377	,000
	21-30 yaş	322	2,60	,990		
	31-40 yaş	154	2,74	1,093		
	41-50 yaş	22	3,04	1,100		
	51 ve üstü	4	3,25	,957		
	Total	540	2,65	1,022		
Etkileşim	20 yaş ve altı	38	2,83	,879	5,613	,001
	21-30 yaş	322	2,79	,928		
	31-40 yaş	154	2,98	,9		
	41-50 yaş	22	3,33	,650		
	51 ve üstü	4	3,16	,693		
	Total	540	2,87	,914		
İletişim	20 yaş ve altı	38	2,94	,782	5,123	,002
	21-30 yaş	322	2,73	,968		
	31-40 yaş	154	2,94	,982		
	41-50 yaş	22	3,26	,781		
	51 ve üstü	4	2,81	,625		
	Total	540	2,83	,958		
Katılım	20 yaş ve altı	38	3,87	1,102	6,232	,000
	21-30 yaş	322	3,32	1,306		
	31-40 yaş	154	3,83	1,684		
	41-50 yaş	22	4,24	1,039		
	51 ve üstü	4	3,41	,876		
	Total	540	3,54	1,426		

Çizelge 3.26 incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre “örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=13,355$; $p<0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 40 yaş altındaki çalışanlar lehine, 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından deneyim boyutu

açısından 40 yaş altı orta yaş ve daha alt genç kuşağın daha değişime açık, 41-50 yaşa aralığındaki çalışanların ise durumdan çok hoşnut olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından risk alma boyutu açısından anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ($F=6,377$; $p<0,001$). Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevre ile etkileşim boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=5,613$; $p=0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile dış çevre ile etkileşimi açısından 30 yaş altı orta yaş genç kuşağın iletişime daha açık, 41-50 yaşa aralığındaki çalışanların ise dış çevre iletişiminden çok hoşnut olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından iletişim boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=5,123$; $p=0,002$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın rastgele olduğu çok bariz bir farklanma olmadığı tespit edilmiştir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcılık boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=6,232$; $p<0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile dış çevre ile etkileşimi açısından 30 yaş altı orta yaş genç kuşağın katılımcılığa daha açık olduğu, 31-40 yaşa aralığındaki çalışanların ise katılımcılıktan çok hoşnut olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 3.27. Yaş değişkenine göre öğrenme yönelimi alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Öğrenme Yönelimi	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p.
Kararlılık	20 yaş ve altı	38	3,01	,962	7,490	,000
	21-30 yaş	322	2,71	,958		
	31-40 yaş	154	2,95	1,022		
	41-50 yaş	22	3,54	,773		
	51 ve üstü	4	2,56	,826		
	Total	540	2,83	,984		
Paylaşılan Vizyon	20 yaş ve altı	38	3,00	,857	7,498	,000
	21-30 yaş	322	2,71	,986		
	31-40 yaş	154	2,90	1,006		
	41-50 yaş	22	3,75	,556		
	51 ve üstü	4	3,12	1,030		
	Total	540	2,83	,991		
Açık Fikirlilik	20 yaş ve altı	38	3,07	1,051	3,565	,014
	21-30 yaş	322	2,80	1,007		
	31-40 yaş	154	3,01	1,041		
	41-50 yaş	22	3,36	1,007		
	51 ve üstü	4	2,66	1,122		
	Total	540	2,90	1,027		
Bilgi Paylaşımı	20 yaş ve altı	38	2,76	1,006	7,625	,000
	21-30 yaş	322	2,60	1,096		
	31-40 yaş	154	2,80	1,127		
	41-50 yaş	22	3,55	,869		
	51 ve üstü	4	2,37	,777		
	Total	540	2,70	1,103		

Çizelge 3.27 incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre “öğrenme yönelimi alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık boyutu açısından %95 güvenlilikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=7,490$; $p<0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile öğrenmeye olan kararlılık açısından 30 yaş altı orta yaş genç kuşağın öğrenme ve gelişime daha açık, 41-50 yaş aralığındaki çalışanların ise öğrenme ve gelişime çok olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “öğrenme yönelimi alt boyutlarından paylaşılan vizyon boyutu açısından %95 güvenlilikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=7,498$; $p<0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile paylaşılan vizyon açısından 30 yaş altı orta yaş genç kuşağın daha dışa

dönük, 41-50 yaş aralığındaki çalışanların ise paylaşılan vizyonu pek benimsemedikleri ve içe dönük oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “öğrenme yönelimi alt boyutlarından açık fikirlilik boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,565$; $p=0,014$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanların emekliliklerine az bir süre kalması ve tecrübe gibi nedenlerle daha açık fikirlilikle görüşlerini beyan edebildikleri, 30 yaş altı orta yaş genç kuşağın ise henüz kararlı kariyer kalıbına geçme aşamasında olduklarından fikirlerini her zaman ve her yerde söylemek konusuna çekinik davrandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yine katılımcıların yaş değişkenine göre “öğrenme yönelimi alt boyutlarından bilgi paylaşımı boyutu açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=7,625$; $p<0,001$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu çoklu karşılaştırma testi sonucunda 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile bilgi paylaşımı boyutu açısından 30 yaş altı orta yaş genç kuşağın daha açık, 41-50 yaş aralığındaki çalışanların ise bilgi paylaşımı açısından daha karamsar oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 3.28. Cinsiyet değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

Cinsiyet değişkeni		N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
Yenileşim	Erkek	231	2,85	,721	-2,913	,004
	Kadın	309	3,02	,637		
Örgütsel Öğrenme	Erkek	231	2,84	,975	-2,016	,044
	Kadın	309	3,00	,837		
Öğrenme Yönelimi	Erkek	231	2,71	,922	-2,436	,015
	Kadın	309	2,90	,867		

Çizelge 3.28’de görüldüğü üzere analiz sonucunda 0.05 anlamlılık seviyesi yani %95 güvenilirlikte katılımcıların cinsiyet değişkenine göre bakıldığında örgütsel öğrenme kapasitesine göre kadınların ortalaması (3,00) erkeklere (2,84) göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($t=-2,016$; $p=0,044$). Öğrenme

yönelimine göre kadınların ortalaması(2,90) erkeklere (2,71) göre göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur($t=-2,436$; $p=0,015$). Örgütsel yenileşime göre kadınların ortalaması (3,02) erkeklere göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($t=-2,913$; $p=0,004$).

Kadın çalışanların kendilerini yenilemek ve geliştirmek isteyen kimseler olduğu bu bağlamda da örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenme yönelimi ve yenileşim olgularına duyarlı oldukları, erkek meslektaşlarından daha fazla öğrenmeye, gelişme ve yenileşmeye ağırlık verdikleri yorumu yapılabilir.

Çizelge 3.29. Kurumunda idari görevi olup olmaması değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

İdari görev değişkeni		N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
Yenileşim	Evet	41	3,06	,715	1,124	,261
	Hayır	499	2,93	,676		
Örgütsel Öğrenme	Evet	41	3,17	,902	1,755	,080
	Hayır	499	2,91	,899		
Öğrenme Yönelimi	Evet	41	3,13	,858	2,301	,022
	Hayır	499	2,79	,894		

Çizelge 3.29’da görüldüğü üzere analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi yani %95 güvenirlikte katılımcıların kurumdaki İdari görev değişkeni örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşimin farklılaşmadığı ($p>0,05$), öğrenme yönelimi ($t=2,301$; $p=0,22$) algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu farklılığın kimin lehine olduğu değerlendirildiğinde evet diyenler lehine hayır diyenler aleyhine bir durum olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer ifade ile evet diyenlerin kendilerini yenilemek ve geliştirmek isteyen kimseler olduğu bu bağlamda da örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenme yönelimi ve yenileşim olgularına duyarlı oldukları ve dahi öğrenmeye, gelişme ve yenileşmeye ağırlık verdikleri yorumu yapılabilir.

Çizelge 3.30. Meslek değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

Meslek Değişkeni		N	Ortalama	Std.Sapma	F	p.
Yenileşim	Hekim	141	2,74	,626	9,969	,000
	Hemşire/Ebe	266	2,99	,624		
	Sağ.Me/Tekn.	89	2,94	,812		
	Diğer	44	3,33	,674		
	Toplam	540	2,94	,679		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Hekim	141	2,74	,861	9,981	,000
	Hemşire/Ebe	266	2,94	,824		
	Sağ.Me/Tekn.	89	2,87	1,050		
	Diğer	44	3,56	,889		
	Toplam	540	2,93	,901		
Öğrenme Yönelimi	Hekim	141	2,63	,885	8,227	,000
	Hemşire/Ebe	266	2,84	,810		
	Sağ.Me/Tekn.	89	2,76	1,066		
	Diğer	44	3,38	,822		
	Toplam	540	2,82	,895		

Çizelge 3.30'da görüldüğü üzere katılımcıların meslek değişkenine göre %95 güvenilirlikte örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenme yönelimi ve yenileşim olgularına bakış açılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0.05 anlamlılık seviyesi yani %95 güvenilirlikte katılımcıların kurumdaki görev sürelerine göre ilgili hastanedeki örgütsel öğrenme kapasitesi ($F=9,981$; $p<0,001$). öğrenme yönelimi ($F=8,227$; $p<0,001$) ve örgütsel yenileşim ($F=9,969$; $p<0,001$) algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testi sonucunda bu farklılığın, sağlık memuru/tekniker/teknisyen lehine hekim ve hemşire/ebe aleyhine bir durum olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer ifade ile hekim, hemşire ve ebe gibi uygulama alanlı mesleklerde işlerin yoğunluğu nedeniyle öğrenmeye gelişime ve yenileşmeye yeterince ağırlık verilemediği yorumu yapılabilir. Tekniker/teknisyen gibi teknik servislerde ise teknoloji yoğun ortamlarda çalışan ve öğrenme odaklı olan personelin ise kurumsal gelişim ve yenilenme alt yapısına daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Çizelge 3.31. Meslekte görev süresi değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

Meslekte Görev Süresi Değişkeni		N	Ortalama	Std.Sapma	F	p.
Yenileşim	5 yıl ve altı	289	2,86	,671	8,692	,000
	6-10 yıl	125	2,88	,607		
	11-15 yıl	63	3,04	,749		
	16-20 yıl	42	3,26	,641		
	21 yıl ve üzeri	21	3,56	,576		
	<i>Toplam</i>	540	2,94	,679		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	5 yıl ve altı	289	2,88	,918	6,458	,000
	6-10 yıl	125	2,79	,784		
	11-15 yıl	63	2,89	,949		
	16-20 yıl	42	3,37	,807		
	21 yıl ve üzeri	21	3,59	,911		
	<i>Toplam</i>	540	2,93	,901		
Öğrenme Yönelimi	5 yıl ve altı	289	2,77	,9192	5,374	,000
	6-10 yıl	125	2,71	,758		
	11-15 yıl	63	2,78	,971		
	16-20 yıl	42	3,29	,761		
	21 yıl ve üzeri	21	3,32	,968		
	<i>Toplam</i>	540	2,82	,895		

Çizelge 3.31’de görüldüğü üzere katılımcıların ilgili hastanede görev süresi değişkenine göre %95 güvenirlikte örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenme yönelimi ve yenileşim algılarında anlamlı bir anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0.05 anlamlılık seviyesi yani %95 güvenirlikte katılımcıların kurumdaki görev sürelerine göre ilgili hastanedeki örgütsel öğrenme kapasitesi ($F=6,458$; $p<0,001$). öğrenme yönelimi ($F=5,374$; $p<0,001$) ve örgütsel yenileşim ($F=8,692$; $p<0,001$) algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testi sonucunda bu farklılığın 16-20 yıl geçmiş olanlarla 21 yıl ve üzeri geçmiş olanlar lehine 15 yıl ve aşağısında görev süresi olanlar aleyhine bir durum olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer ifade ile ilgili meslekte çalışanların çalışma süreleri uzayıp 15 yılı aştığında kurumsal bağlılıkları, kurum için bir yenilikler yapma düşünceleri ve bu bağlamda da yeni bir şeyler öğrenme ve bunu uygulayarak kurumun başarısında etkili olma çabasını arttığı söylenebilir. Kuruma yeni katılanlara kurumsal değerlerin geç aktarıldığı, bu değerleri yani vizyonu kazandırmanın on yılı aşkın bir süre gerektirdiği de yapılabilecek yorumlar arasındadır.

Çizelge 3.32. İlgili hastanede görev süresi değişkenine göre öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve yenileşim ölçeklerinden alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması

İlgili kurumda görev süresi		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Yenileşim	5 yıl ve altı	340	2,87	,661	9,833	,000
	6-10 yıl	99	2,88	,648		
	11-15 yıl	43	3,05	,724		
	16-20 yıl	38	3,24	,663		
	21 yıl ve üzeri	20	3,68	,471		
	Toplam	540	2,94	,679		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	5 yıl ve altı	340	2,87	,881	7,526	,000
	6-10 yıl	99	2,79	,866		
	11-15 yıl	43	3,00	,972		
	16-20 yıl	38	3,32	,840		
	21 yıl ve üzeri	20	3,76	,810		
	Toplam	540	2,93	,901		
Öğrenme Yönelimi	5 yıl ve altı	340	2,74	,883	6,244	,000
	6-10 yıl	99	2,73	,831		
	11-15 yıl	43	2,90	,999		
	16-20 yıl	38	3,26	,786		
	21 yıl ve üzeri	20	3,49	,917		
	Toplam	540	2,82	,895		

Çizelge 3.32’da görüldüğü üzere katılımcıların ilgili hastanede görev süresi değişkenine göre %95 güvenilirlikte örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenme yönelimi ve yenileşim olgularına bakış açılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0.05 anlamlılık seviyesi yani %95 güvenilirlikte katılımcıların kurumdaki görev sürelerine göre ilgili hastanedeki örgütsel öğrenme kapasitesi ($F=7,526$; $p<0,001$). öğrenme yönelimi ($F=6,244$; $p<0,001$) ve örgütsel yenileşim ($F=9,833$; $p<0,001$) algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testi sonucunda bu farklılığın 16-20 yıl geçmiş olanlarla 20 yıl ve üzeri geçmiş olanlar lehine 15 yıl ve aşağısında görev süresi olanlar aleyhine bir durum oluşu tespit edilmiştir.

Bir diğer ifade ile ilgili kurumda çalışanların çalışma süreleri uzayıp 15 yılı aştığında kurumsal bağlılıkları, kurum için bir şeyler yapma düşünceleri ve bu bağlamda da yeni bir şeyler öğrenme ve bunu uygulayarak kurumun başarısında etkili olma çabasının arttığı söylenebilir. Kuruma yeni katılanlara kurumsal değerlerin geç aktarıldığı da yapılabilecek yorumlar arasındadır.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenme yönelimi ve yenileşim olgularına bakış açılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.9.7. Örgütsel yenileşim ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişki ve etki analizleri ve yorumları

Örgütsel Yenileşim İle Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmek üzere Korelasyon analizleri ve Örgütsel Yenileşim İle Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Arasındaki etkinin derecesini belirlemek üzere de Regresyon analizleri yapılmıştır.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini, şiddetini, gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla yapılır korelasyon 'r' harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında bir değer alır korelasyon katsayısının pozitif olması ($r>0$) bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumun da diğerinin de azalması anlamına gelir ve değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli yüksek ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli çok yüksek şeklinde yorumlanabilir (Ural ve Kılıç, 2013: 243-244). Regresyon analizi bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2013 : 249).

3.9.8. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları arasındaki ilişki analizi

Çizelge 3.33. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları tanımlayıcı istatistikleri

Değişkenler	Gözlem	Minimum	Maximum	Standart Sapma	Ortalama
Yenileşim	540	18,00	90,00	13,317	52,93
Deneyim	540	2,00	10,00	2,187	5,51
Risk Alma	540	2,00	10,00	2,044	5,31
Dış Çevre Etkileşimi	540	3,00	15,00	2,744	8,62
İletişim	540	4,00	20,00	3,833	11,33
Katılım	540	3,00	15,00	3,295	7,79

Çizelge 3.33'de analizde kullanılan değişkenlere ilişkin özet istatistiki bilgiler yer almaktadır. Öğrenme kapasitesi göstergesi olan deneyim değişkeninin ortalama değerinin yaklaşık olarak 5,51 olduğu söylenebilir. Aynı şekilde öğrenme kapasitesi göstergeleri olan risk almanın ortalama değeri 5,31; dış çevre etkileşiminin değişkeninin yaklaşık ortalama değerinin 8,62; iletişim değişkeninin yaklaşık ortalama değeri 11,33; ve katılımcılık değişkeninin yaklaşık ortalama değerinin 7,79 olduğu söylenebilir.

Çizelge 3.34. Yenileşim latent'i ile öğrenme kapasitesi boyutları arası ilişki (korelasyon) tablosu

DEĞİŞKENLER (n=540)		Yenileşim	Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Deneyim	Risk Alma	Etkileşim	İletişim	Katılım
Yenileşim	r	1						
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	r	,768**	1					
	P	,000						
Deneyim	r	,685**	,814**	1				
	P	,000	,000					
Risk Alma	r	,620**	,813**	,679**	1			
	P	,000	,000	,000				
Etkileşim	r	,679**	,827**	,595**	,626**	1		
	P	,000	,000	,000	,000			
İletişim	r	,651**	,852**	,585**	,571**	,673**	1	
	P	,000	,000	,000	,000	,000		
Katılım	r	,586**	,853**	,546**	,548**	,616**	,731**	1
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** %0,01 düzeyinde anlamlılık göstermektedir

Çizelge 3.34'de analizde kullanılan değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde Yenileşim latenti ile örgütlerin genel öğrenme kapasitesi arasında ($r=0.768$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve oldukça güçlü bir ilişki elde edilmiştir.

Çizelge incelendiğinde Yenileşim latenti ile öğrenme kapasitesi boyutlarından Deneyim ($r=0.685$, $p<0,001$) ve Etkileşim ($r=0.679$, $p<0,001$) boyutları ile arasında istatistiksel olarak pozitif, doğrusal ve oldukça güçlü bir ilişki elde edilmiştir. Yine yenileşim latenti ile öğrenme kapasitesi boyutlarından risk alma boyutu ile ($r=0.620$, $p<0,001$), İletişim boyutu ($r=0.651$, $p<0,001$) ve Katılım boyutları ($r=0.586$, $p<0,001$) arasında da istatistiksel olarak pozitif, doğrusal ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğrenme eyleminin aynı zamanda yenilenmeyi de beraberinde getiren bir sosyal değişim olarak yorumlanabilir.

Benzer şekilde ayrıca regresyon analizi ile örgütsel yenileşimin öğrenme kapasitesi ve boyutlarınca nasıl etkilendiği aşağıdaki tabloda olduğu gibidir.

3.9.9. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları arasındaki etki analizi

Çizelge 3.35. Yenileşim latenti ile öğrenme kapasitesi boyutları arası etki analizi regresyon tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Std. Hatası		
	,785 ^a	,616	,612	,423		
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalamanın karesi	F	p.	
	Regression	153,292	5	30,658	171,164	,000 ^a
	Residual	95,648	534	,179		
	Total	248,940	539			
a. Bağımsız: (Sabit), Katılım, Deneyim, Etkileşim, Risk Alma, İletişim						
b. Bağımlı Değişken: Yenileşim						

Örgütsel yenileşim ile öğrenme kapasitesi değişkenleri arasındaki etkileşim incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Çizelge 3.35'te görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarının örgütsel yenileşimdeki değişimin %61,6'sını açıklamaktadır. ($R= 0,785$, $R^2= 0,616$, $Düzeltilmiş R^2 =0,612$; $F=171,164$, $p<0,001$).

Çizelge 3.36. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları ile örgütsel yenileşim arasındaki etkileşim çoklu regresyon analiz sonuçları

Model		β	Std. Error	Standard Beta	t	p
1	(Sabit)	1,187	,065		18,392	,000
	Deneyim	,198	,024	,319	8,105	,000
	Risk Alma	,066	,027	,099	2,478	,014
	Etkileşim	,198	,030	,267	6,580	,000
	İletişim	,133	,031	,187	4,233	,000
	Katılım	,027	,020	,057	1,373	,170
a. Bağımlı Değişken: Yenileşim						

Çizelge 3.36'da örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları ile örgütsel yenileşim arasındaki etkileşimi çoklu regresyon analiziyle incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde örgütsel öğrenme boyutlarından deneyim boyutunun örgütsel yenileşimi 0.198 (%19,8) oranında, risk alma boyutunun 0,066 (%6,6), Etkileşim boyutunun 0.198 (%19,8) ve iletişim boyutunun da 0.133 (%13,3) oranında doğrusal ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak örgütsel öğrenme boyutlarından katılım boyutunun örgütsel yenileşime anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizinde saptanan R^2 değerleri araştırma modelinde bulunan örgütsel öğrenme boyutlarından örgütsel yenileşimi ne oranda etkilediğini göstermektedir. R^2 değeri %50,3 olarak belirlenmiştir. Bu değer örgütsel öğrenme boyutlarının örgütsel yenileşimi %50,3 oranında etkilediğini, bu etkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. yani bir örgütün örgütsel öğrenme düzeyi ne kadar yüksek ise, örgütsel yenileşim düzeyi de o oranda yüksek olmaktadır denilebilir.

$Y = a + bX$ regresyon formülasyonunda etki değerleri yerlerine aşağıdaki şekilde yerleştirildiğinde

$$\text{Örgütsel Yenileşim} = 1,187 + 0.198X_{\text{Deneyim}} + 0.066X_{\text{Risk}} + 0.198X_{\text{Etkileşim}} + 0.133X_{\text{İletişim}} + 0.027X_{\text{Katılım}} + \varepsilon$$

şeklinde ifade edilebilir.

Örgütlerin örgütsel rekabetin odağını oluşturan yenileşimde bulunabilmeleri örgütsel öğrenme kapasitesinin yüksekliği ile açıklanabilir. Bu nedenle özellikle insan kaynakları noktasında örgütlerin doğru zamanda doğru kaynaktan doğru işgörenleri seçebilecek ve onları etkinlik yolunda motive edebilecek bir teknik ve potansiyele sahip olmaları gerektiği vurgulanabilir.

3.9.10. Örgütsel yenileşim ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki ve etki analizleri

Örgütsel yenileşim ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmek üzere korelasyon analizleri ve örgütsel yenileşim ile öğrenme yönelimi arasındaki etkinin derecesini belirlemek üzere de regresyon analizleri yapılmıştır.

Çizelge 3.37. Örgütsel yenileşim ve öğrenme yönelimi arasındaki tanımlayıcı istatistik

DEĞİŞKENLER	Gözlem	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart sapma
Yenileşim	540	18,00	90,00	13,31	52,93
Kararlılık	540	4,00	20,00	11,35	3,939
Vizyon	540	4,00	20,00	11,34	3,965
Açık Fikirlilik	540	3,00	15,00	8,72	3,081
Bilgi Paylaşımı	540	4,00	20,00	10,78	4,269

Çizelge 3.37’de analizde kullanılan değişkenlere ilişkin özet istatistikî bilgiler yer almaktadır. Öğrenme yönelimi olarak kullanılan kararlılık değişkeninin yaklaşık ortalama değeri 11,35 olarak görülmektedir. Benzer şekilde açık fikirlilik değişkeninin yaklaşık ortalama değeri de 8,72 olarak görülmektedir. Yenileşim değişkeninin en az 18 en fazla 90 değeri aldığı saptanmıştır.

Çizelge 3.38. Örgütsel yenileşim ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki (korelasyon) analizi tablosu

Değişkenler (n=540)		Yenileşim	Öğrenme Yönelimi	Kararlılık	Paylaşılan Vizyon	Açık Fikirlilik	Bilgi Paylaşımı
Yenileşim	r	1					
	p						
Öğrenme Yönelimi	r	,707**	1				
	P	,000					
Kararlılık	r	,641**	,864**	1			
	P	,000	,000				
Paylaşılan Vizyon	r	,644**	,891**	,746**	1		
	P	,000	,000	,000			
Açık Fikirlilik	r	,566**	,855**	,617**	,680**	1	
	P	,000	,000	,000	,000		
Bilgi Paylaşımı	r	,617**	,879**	,666**	,695**	,682**	1
	P	,000	,000	,000	,000	,000	

Çizelge 3.38’de analizde kullanılan değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde %95 güvenlilikte bağımlı değişken olarak kullanılan “yenileşim” ile genel öğrenme yönelimi arasında ($r = 0.707$, $p < 0,001$)

oranında, istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel “yenileşim” ile öğrenme yönelimi alt boyutları arası ilişki incelendiğinde; “kararlılık” boyutu ($r = 0.641$, $p < 0,001$) oranında, “Vizyon boyutu” ($r = 0.678$, $p < 0,001$) oranında, “Açık fikirlilik boyutu” ($r = 0.566$, $p < 0,001$) oranında ve “Bilgi Paylaşımı boyutu” da ($r = 0.617$, $p < 0,001$) oranlarında istatistiksel olarak pozitif, doğrusal ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonucu örgütsel yenileşim ile örgütsel öğrenme yönelimi arasında pozitif güçlü bir ilişkinin varlığı söylenebilir.

3.9.11. Örgütsel yenileşim ve öğrenme yönelimi arasındaki etki analizi

Çizelge 3.39. Örgütsel yenileşim ve örgütsel öğrenme yönelimi arasındaki etki analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Std. Hatası		
	,712 ^a	,507	,503	,479		
ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalamanın karesi	F	p.
	Regression	126,091	4	31,523	137,280	,000 ^a
	Residual	122,849	535	,230		
	Total	248,940	539			
a. Bağımsız Değişken: (Constant), Bilgi Paylaşımı, Kararlılık, Açık Fikirlilik, Paylaşılan Vizyon						
b. Bağımlı Değişken: Yenileşim						

Yapılan analiz sonucunda örgütsel öğrenme yönelimi alt boyutlarının örgütsel yenileşimdeki değişimin %50.7’sini açıklamaktadır. ($R = 0,712$, $R^2 = 0,507$, Düz. $R^2 = 0,503$; $F = 137,280$, $p < 0,001$).

Çizelge 3.40. Örgütsel yenileşim ve öğrenme yönelimi boyutları arasındaki etki analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Std. Hata	Düzeltilmiş Beta	t	p
1 (Sabit)	1,432	,070		20,534	,000
Kararlılık	,185	,033	,268	5,546	,000
Pay Vizyon	,157	,036	,229	4,413	,000
Açık Fikirlilik	,068	,030	,102	2,249	,025
Bilgi Paylaş	,129	,029	,210	4,411	,000
a. Bağımlı Değişken: Yenileşim					

Örgütsel yenileşime öğrenme yöneliminin boyutlarının etkilerini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Çizelge 3.40) kararlılık, vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımı boyutları ile örgütsel yenileşim arasındaki etkileşim incelenmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde örgütsel öğrenme yönelimi boyutlarından kararlılık boyutunun 0.185 (%18.5) oranında, vizyon boyutunun 0.157 (%15,7), açık fikirlilik boyutu 0,068 (%6,8) ve Bilgi paylaşımı boyutunun da 0.129 (%12.9) oranında doğrusal ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bu bulgulardan hareketle açık fikirlilik değişkenin örgütsel yenileşime anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Yapılan regresyon analizinde saptanan R^2 değerleri araştırma modelinde bulunan öğrenme yönelimi boyutlarının örgütsel yenileşimi ne oranda etkilediğini göstermektedir. R^2 değeri %50,7 olarak belirlenmiştir (Çizelge 3.39). Bu değer öğrenme yönelimi boyutlarının örgütsel yenileşimi yaklaşık %50 oranında etkilediğini, bu etkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Yani bir örgütün “öğrenme yönelimi düzeyi ne kadar yüksek ise, örgütsel yenileşim düzeyi de o oranda yüksek olmaktadır” denilebilir.

$Y = a + b X$ regresyon formülasyonunda etki değerleri yerlerine aşağıdaki şekilde yerleştirildiğinde

Örgütsel Yenileşim = $1,432 + 0.185 X_{\text{kararlılık}} + 0.157 X_{\text{vizyon}} + 0.068 X_{\text{açık fikirlilik}} + 0.129 X_{\text{Bilgi Paylasimi}} + \mathcal{E}$ şeklinde ifade edilebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucu öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşimi pozitif yönde güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir.

3.9.12. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki analizi

Çizelge 3.41. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki tablosu

n=540		Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Öğrenme Yönelimi	Kararlılık	Paylaşılan Vizyon	Açık Fikirlilik	Bilgi Paylaşımı
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	r	1					
	p						
Öğrenme Yönelimi	r	,836**	1				
	P	,000					
Kararlılık	r	,739**	,864**	1			
	P	,000	,000				
Paylaşılan Vizyon	r	,763**	,891**	,746**	1		
	P	,000	,000	,000			
Açık Fikirlilik	r	,679**	,855**	,617**	,680**	1	
	P	,000	,000	,000	,000		
Bilgi Paylaşımı	r	,736**	,879**	,666**	,695**	,682**	1
	P	,000	,000	,000	,000	,000	

Çizelge 3.41’de analizde kullanılan değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde %95 güvenirlilikte bağımlı değişken olarak kullanılan “örgütsel öğrenme kapasitesi” ile “öğrenme yönelimi” arasında ($r = 0.836$; $p < 0,001$) oranında, istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve çok yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme ile öğrenme yönelimi alt boyutları arası ilişki incelendiğinde; “kararlılık” boyutu ($r = 0.739$, $p < 0,001$) oranında, “vizyon boyutu” ($r = 0.763$, $p < 0,001$) oranında, “Açık fikirlilik boyutu” ($r = 0.679$, $p < 0,001$) oranında ve “bilgi paylaşımı boyutu” da ($r = 0.736$, $p < 0,001$) oranlarında istatistiksel olarak pozitif, doğrusal ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonucu örgütsel örgütsel öğrenme ile örgütsel öğrenme yönelimi arasında pozitif güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

3.9.13. Örgütsel yenileşim, öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki analizleri

Çizelge 3.42. Yenileşim, öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki korelasyon

		Yenileşim	Oğrenme Kapasitesi	Oğrenme Yönelimi
Yenileşim	r	1		
	P			
Öğrenme Kapasitesi	r	,768**	1	
	P	,000		
Öğrenme Yönelimi	r	,707**	,836**	1
	P	,000	,000	

Çizelge 3.42 incelendiğinde; inovasyon ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında korelasyon katsayısı 0,768, örgütsel yönelişim ile öğrenme yönelimi arasında korelasyon katsayısı 0,707, örgütsel öğrenme kapasitesi ile öğrenme yönelimi arasında korelasyon katsayısı 0,836'dır. İnovasyon, örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasında istatistiksel anlamda pozitif, doğrusal ve güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

3.9.14. Yenileşim, öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki etki analizi

Çizelge 3.43. Yenileşim ve örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki regresyon analizi

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Stnd Hatası		
	,777 ^a	,604	,602	,428		
ANOVA ^b						
Model		Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	150,316	2	75,158	409,232	,000 ^a
	Residual	98,624	537	,184		
	Total	248,940	539			
a. Bağımsızlar: (Sabit), Öğrenme Yönelimi, Öğrenme Kapasitesi						
b. Bağımlı değişken: Yenileşim						

Araştırmada örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel öğrenme yöneliminin yenileşim üzerinde birlikte etkisinin anlamlı olup olmadığı regresyon analizne tabi tutularak test edilmiştir(Çizelge 3.43). Örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelim bağımsız değişkenlerinin, inovasyonu açıklama düzeyi %60,4 olarak hesaplanmıştır (R= 0,777, R²= 0,604, Düzel. R² =0,602 ; F=409,232, p<0,001).

Bu bulgulardan hareketle örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yöneliminin yenileşim üzerinde birlikte etkisinin varlığı söylenebilir. Ancak bağımsız olarak

örgütsel öğrenme kapasitesi 0,612 (%61,2) oranında ve öğrenme yöneliminin 0,503 (%50,3) oranında etkide bulunduğu tespit edilmişken, her ikisinin birlikte yenileşime etkisi (Düzeltilmiş R^2 değerleri) 0,602 (%60,2) değişmiştir. Bu değer örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi boyutlarının örgütsel yenileşimi %60,4 oranında etkilediğini, bu etkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Yani bir örgütün örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi düzeyi ne kadar yüksek ise, örgütsel yenileşim düzeyi de o oranda yüksek olacaktır denilebilir.

Çizelge 3.44. Yenileşim ve öğrenme yönelimi arasındaki regresyon analizi etki değerleri

Model		β	Std. Error	Standart Beta	t	p
1	(Sabit)	1,187	,064		18,412	,000
	Öğrenme Kapasitesi	,443	,037	,587	11,869	,000
	Öğrenme Yönelimi	,164	,038	,216	4,367	,000

a. Bağımlı Değişken: Yenileşim

$Y = a + bX$ regresyon formülasyonunda etki değerleri yerlerine aşağıdaki şekilde yerleştirildiğinde;

Örgütsel Yenileşim = $1.187 + 0.443 X_{\text{Öğr.Kapasitesi}} + 0.164 X_{\text{Öğr.Yönelimi}} + \mathcal{E}$ şeklinde ifade edilebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucu öğrenme yöneliminin yaklaşık %16 ve örgütsel öğrenme kapasitesinin ise yaklaşık %44 oranında örgütsel yenileşimi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

3.9.15. Örgütsel yenileşim, örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi

Bu bölümde sırasıyla örgütsel yenileşim ile örgütsel öğrenme kapasitesi ilişkisi; örgütsel yenileşim ile öğrenme yönelimi ilişkisi, örgütsel öğrenme kapasitesi ile öğrenme yönelimi ilişkisi incelenmiştir. Final modelinde ise örgütsel öğrenme kapasitesinin öğrenme yönelimi ve örgütsel yenileşim arasındaki aracılık etkisi olup olmadığına yönelik model oluşturulmuştur.

Aşağıda bazı bilim adamlarının geliştirmiş olduğu, uyum indeksleri ve eşik değerleri hakkındaki ölçüm değerleri Çizelge 3.45'te gösterilmiştir. Bazı

araştırmacılar tarafından, χ^2/df için (≤ 5) olarak kabul edilen eşik değeri (Meydan ve Şeşen, 2011: 32) tarafından çizelgeye ilave edilmiştir. Araştırmadaki veriler bu çizelgedeki kriterler ve Çizelge 4.46'daki standart uyum ölçütleri ve kriterleri açısından değerlendirilip yorumlanmıştır.

Çizelge 3.45. Uyum indeksleri ve eşik değerleri

İndeks	Kriter Değerleri	Yazarlar
Chi-square (χ^2)	Ne kadar küçük ise o kadar iyidir	Schermelleh-Engel et al. (2003); Wan (2002); Garson (2009)
Chi-square Associated p Value (p)	Değer $\geq .05$	Schermelleh-Engel et al. (2003); Wan (2002); Garson (2009)
Chi-square / Degree of Freedom (χ^2/df)	≤ 2 ≤ 3 ≤ 4 ≤ 5	Ullman (2001); Kline (1998); Wan (2002); Kline (2005); Meydan ve Şeşen (2011)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$\leq .05$; iyi .05 < değer $\leq .08$; kabul edilebilir	Browne and Cudeck (1993); Wan (2002); Schumacher and Lomax (2004); Garson (2009); Schermelleh- Engel et al. (2003)
Root Mean Square Error of Approximation associated p value (PCLOSE)	Değer $\geq .05$	Garson (2009)
Tucker-Lewis Index (TLI)	.90 $\leq$ değer < .95; kabul edilebilir $\geq .95$; iyi	Hoe (2003); Hu and Bentler(1999);Schumacher and Lomax (2004)
Comparative Fit Index (CFI)	.90 $\leq$ değer < .95; kabul edilebilir $\geq .95$; iyi	Hu and Bentler(1999); Schreiber, Stage, king, Nora and Barlow (2006)
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	$\leq .5$; iyi .05 < değer $\leq .08$; kabul edilebilir	Garson (2009);Wan (2002); Hu and Bentler (1999); Thompson (2004)
Hoelter's Critical N (HOELTER INDEX)	75 $\leq$ değer < 200; kabul edilebilir ≥ 200 ; iyi	Wan (2002);Garson (2009); Garson (2009)

Kaynak: Kula, S. (2011), "Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members", University of Central Florida, Orlando (unpublished dissertation), 74.

Araştırmada literatürden yararlanılarak ortaya atılan hipotezler, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde öncelikle jenerik ya da ölçme modeli test edilir. Bu modelde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra ya da sorunlar çözüldükten sonra yapısal model test edilir. Bundan dolayı verilere öncelikle doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, sonrasında jenerik model olarak adlandırılan bu modelin tahmin değerleri ve uyum kriterleri incelenmiştir.

Çizelge 3.46. Yapısal eşitlik modeli için uyum ölçüleri ve standart uyum kriterleri

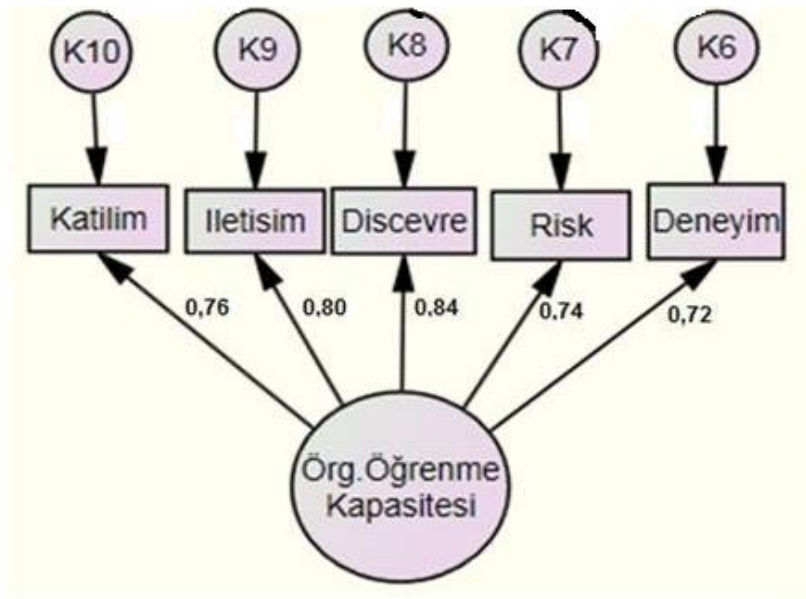
Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 < \text{SRMR} \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$
NNFI	$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 0,97$
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$

Çizelge 3.46’da yapısal eşitlik modeli için uyum ölçüleri ve uyum kriterleri gösterilmektedir. Araştırmadaki bazı veriler bu tablodaki kriterler ışığında değerlendirilip yorumlanmıştır. Ancak literatürde bu kriterlerin hangisinin kullanılacağı konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır. Bununla birlikte bu kriterlerin birkaçının uyum göstermesi beklenmektedir. Yukarıdaki tabloda gösterilen kriterlerin yanı sıra PCLOSE, TLI ve HOELTER kriterleri de en çok kullanılan index kriterleridir (Kula, 2011).

Dışsal (bağımsız) değişkenler ile içsel (bağımlı) değişkenler arasında sürekli doğrudan etkiler bulunmaktadır. Ancak aralarında etkileşim olan bu değişkenlere üçüncü bir değişkenin aracılık etmesi söz konusu olabilir. Bu olayda üçüncü bir değişkenin sürece dahil edilmesiyle değişkenler arasındaki etki düzeyinde anlamlı düzeyde oluşan artma, azalma yada etkinin yok olması durumuna kısmi aracılık etkisi adı verilir (Meydan, Şeşen :2011:129-133).

Araştırmada örgütsel öğrenme kapasitesinin öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim arasında kısmi aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek üzere öncelikle örgütsel öğrenme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve örgütsel yenileşim ölçeklerinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile incelenmesi gerçekleştirilecektir. Daha sonra ölçekler arası ikili ilişkiler gösterilecek ve final modelinde de kısmi aracılık etkisi modeli oluşturulacaktır. Sonrasında ise arabuluculuk etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için SOBEL testi yapılacaktır (Sobel,1982).

3.9.16. Örgütsel öğrenme kapasitesinin yapısal eşitlik modeli ile analizi



Şekil 3.3. Örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları ile etkileşimi

Çizelge 3.47. Örgütsel öğrenme kapasitesinin YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri

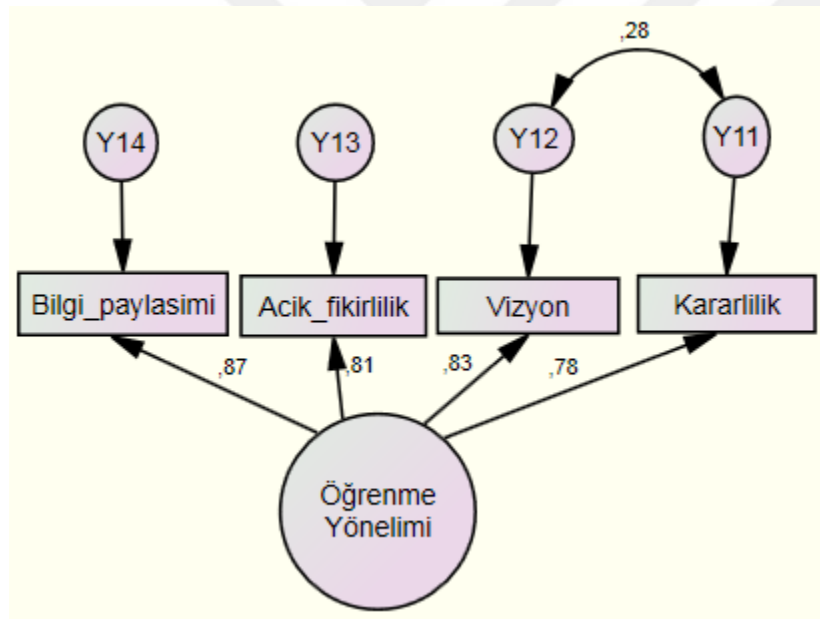
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Katılım	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	0,758				
İletişim	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	0,799	0,041	22,409	***	par_1
Discevre	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	0,835	0,052	17,607	***	par_2
Risk	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	0,740	0,057	15,912	***	par_3
Deneyim	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	0,723	0,061	15,529	***	par_4

Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutları ile etkileşimi Şekil 3.3'te görülmekte olup, alt boyutlardan katılım boyutu ile (standardize $\beta = 0,758$; $p < 0,05$), iletişim boyutu ile (standardize $\beta = 0,799$; $p < 0,05$), dış çevre etkileşimi boyutu ile (standardize $\beta = 0,835$; $p < 0,05$), risk alma boyutu ile (standardize $\beta = 0,740$; $p < 0,05$) ve deneyim boyutu ile de (standardize $\beta = 0,723$, $p < 0,05$) güçlü doğrusal ilişkisi olduğu söylenebilir (Çizelge 3.47). Örgütsel öğrenme kapasitesinin en iyi uyum değerleri ise aşağıdaki Çizelge 3.48'de verilmiştir.

Çizelge 3.48. Örgütsel öğrenme kapasitesinin uyum indeksi değerleri

İndeks	Uyum Değerleri	Düzenlenmiş (revize) Model
χ^2	-	4,6
p	$x > 0.05$	0.000
χ^2/df	$x < 4-5$ kabul edilebilir; < 3 ; iyi	1.548
RMSEA	$0,05 < x < 0,08$; kabul edilebilir $< 0,05$; iyi	0.032
CFI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.999
TLI	$.90 \leq \text{değer} < .95$; kabul edilebilir $\geq .95$; iyi	0.996
PCLOSE	$0,00 < x < 0,005$; kabul edilebilir	0.000
HOELTER	$75 < x < 200$; kabul edilebilir > 200 ; iyi	907

3.9.17. Öğrenme yöneliminin yapısal eşitlik modeli ile analizi



Şekil 3.4. Öğrenme yöneliminin boyutları ile etkileşimi

Çizelge 3.49. Öğrenme yöneliminin YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri

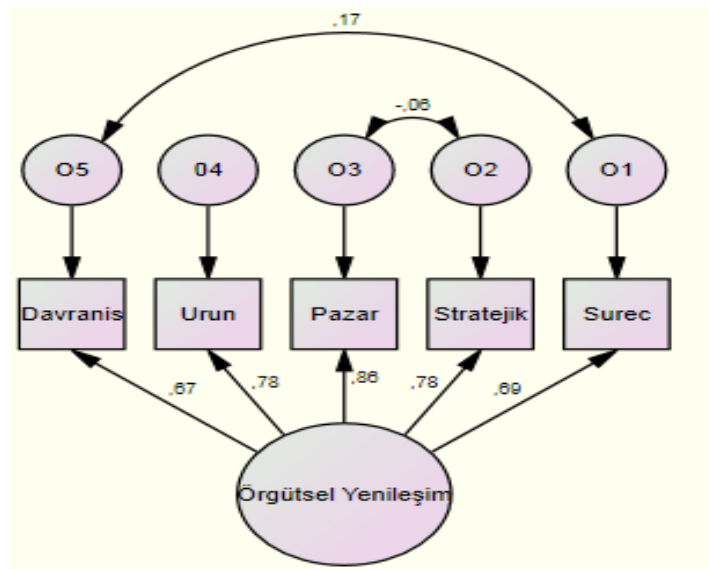
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Acik_fikirlilik	<---	Öğrenme_Yönelimi	0,808	0,041	21,798	***	par_1
Vizyon	<---	Öğrenme_Yönelimi	0,83	0,041	21,747	***	par_2
Kararlilik	<---	Öğrenme_Yönelimi	0,781	0,042	19,889	***	par_4
Bilgi_paylasimi	<---	Öğrenme_Yönelimi	0,872				

Öğrenme yöneliminin alt boyutları ile ilişkisi Şekil 3.4'te görüldüğü üzere Bilgi paylaşımı boyutu ile (standardize $\beta = 0,872$; $p < 0,05$), Açık fikirlilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,808$; $p < 0,05$), Vizyon boyutu ile (standardize $\beta = 0,83$; $p < 0,05$) ve Kararlılık boyutu ile (standardize $\beta = 0,781$; $p < 0,05$) çok güçlü ilişkili olduğu söylenebilir (Çizelge 3.49). Standartlaştırılmış uyum indeks değerleri ise Çizelge 3.50'de verilmiştir.

Çizelge 3.50. Uyum indeksi değerleri

İndeks	Uyum Değerleri	Düzenlenmiş (revize) Model
χ^2	-	2,8
p	$x > 0.05$	0.000
χ^2/df	$x < 4-5$ kabul edilebilir; < 3 ; iyi	2.807
RMSEA	$0,05 < x < 0,08$; kabul edilebilir $< 0,05$; iyi	0.058
CFI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.999
TLI	$0,70 < x < 0,98$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.992
PCLOSE	$0,00 < x < 0,005$; kabul edilebilir	0.000
HOELTER	$75 < x < 200$; kabul edilebilir > 200 ; iyi	738

3.9.18. Örgütsel yenileşimin yapısal eşitlik modeli ile analizi



Şekil 3.5. Örgütsel Yenileşimin (İnovasyon) boyutları ile etkileşimi

Çizelge 3.51. Örgütsel yenileşimin (İnovasyon) YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Davranis Y	<---	Örgütsel Yenileşim	0,673				
Urun Y	<---	Örgütsel Yenileşim	0,781	0,074	15,627	***	par_1
Pazar Y	<---	Örgütsel Yenileşim	0,861	0,084	15,494	***	par_2
Stratejik Y	<---	Örgütsel Yenileşim	0,783	0,074	14,344	***	par_3
Surec Y.	<---	Örgütsel Yenileşim	0,692	0,064	15,589	***	par_4

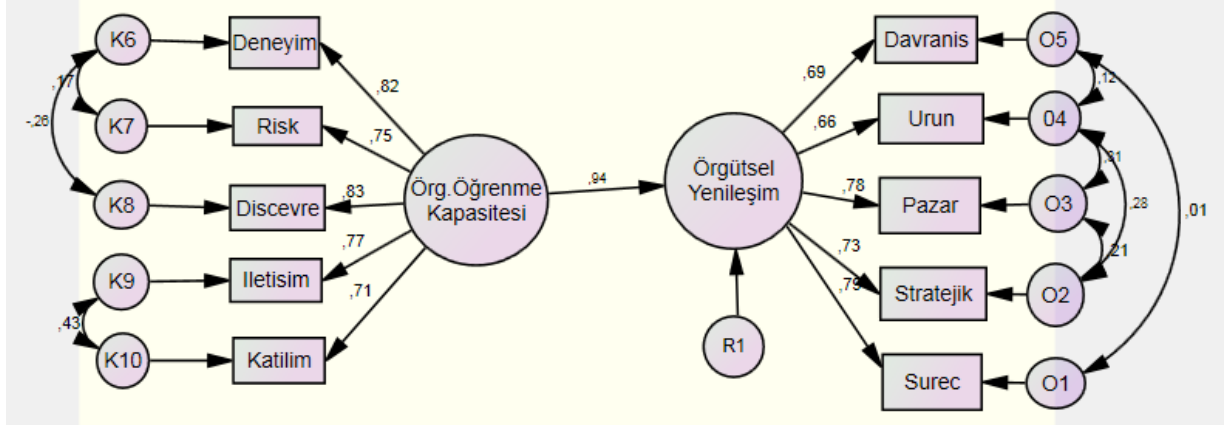
Örgütsel Yenileşim (İnovasyon)'un da alt boyutları arasında davranışsal yenilikçilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,673$; $p < 0,05$), Ürün yeniliği boyutu ile (standardize $\beta = 0,781$; $p < 0,05$), Pazar yeniliği boyutu ile (standardize $\beta = 0,861$; $p < 0,05$), stratejik yenilikçilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,783$, $p < 0,05$) ve süreç boyutu ile de (standardize $\beta = 0,692$; $p < 0,05$) güçlü bir ilişkili olduğu görülmektedir. En güçlü ilişki pazar yenilikçiliğinde iken, en zayıf ilişki de davranışsal yenilik alt boyutuna aittir. Bu durum ölçeklerin yapısal geçerliliğinin yüksek olduğunu da göstermektedir (Çizelge 3.51; Şekil 3.5).

Örgütsel yenileşim, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile Örgütsel Öğrenme Yönelimi ilişkisinde en iyi uyum değerleri aşağıdaki çizelgede verilmiştir (Çizelge 3.52):

Çizelge 3.52. Örgütsel yenileşim standartlaştırılmış uyum değerleri

İndeks	Uyum Değerleri	Düzenlenmiş (revize) Model
χ^2	-	6,4
p	$x > 0.05$	0.000
χ^2/df	$x < 4-5$ kabul edilebilir; < 3 ; iyi	2.127
RMSEA	$0,05 < x < 0,08$; kabul edilebilir $< 0,05$; iyi	0.046
CFI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.997
TLI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.991
PCLOSE	$0,00 < x < 0,005$; kabul edilebilir	0.000
HOELTER	$75 < x < 200$; kabul edilebilir > 200 ; iyi	661

3.9.19. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel yenileşim ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile analizi



Şekil 3.6. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim (İnovasyon) ilişkisi

Yukarıda Şekil 3.6'da görüleceği üzere örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel yenileşim üzerinde çok güçlü bir etkisi söz konusudur (standardize $\beta = 0,94$, $p < 0,05$). Ayrıca her bir latentin alt boyutları ile çok güçlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda latentlerin alt boyutlarının birbirleri ile standartlaştırılmış etkileşim (regresyon) değerleri aşağıda Çizelge 3.53'te verildiği gibidir.

Çizelge 3.53. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel yenileşim ilişkisinin yem ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Örgütsel Yenileşim	<---	Örg.Öğrenme Kapasitesi	0,94	0,053	14,543	***	par_12
Katilim	<---	Örg.Öğrenme Kapasitesi	0,714				
İletisim	<---	Örg.Öğrenme Kapasitesi	0,771	0,042	22,566	***	par_1
Discevre	<---	Örg.Öğrenme Kapasitesi	0,833	0,054	17,966	***	par_2
Risk	<---	Örg.Öğrenme Kapasitesi	0,753	0,06	16,38	***	par_3
Deneyim	<---	Örg.Öğrenme Kapasitesi	0,817	0,066	17,301	***	par_4
Davranis Yenilik	<---	Örgütsel Yenileşim	0,694				
Urun Yeniliği	<---	Örgütsel Yenileşim	0,663	0,065	14,635	***	par_7
Pazar Yeniliği	<---	Örgütsel Yenileşim	0,781	0,071	16,087	***	par_8
Stratejik Yenilik	<---	Örgütsel Yenileşim	0,726	0,063	15,045	***	par_9
Sürec Yeniliği	<---	Örgütsel Yenileşim	0,789	0,067	16,641	***	par_13

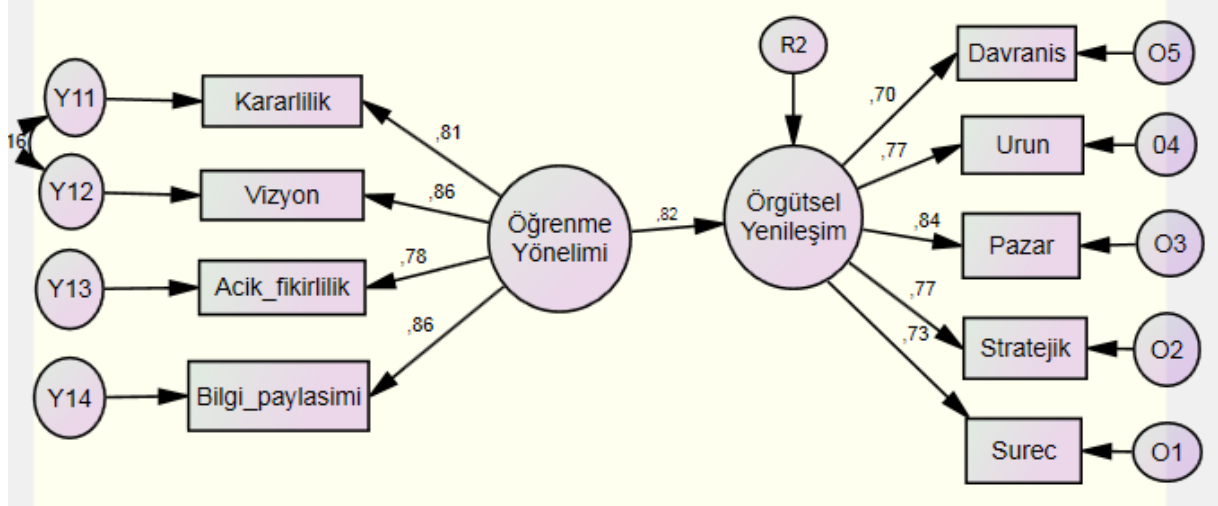
Çizelge 3.53 incelendiğinde; örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutları ile katılım boyutu ile (standardize $\beta = 0,714$, $p < 0,05$), iletişim boyutu ile standardize $\beta = 0,771$, $p < 0,05$), dış çevre etkileşimi boyutu ile standardize $\beta = 0,833$, $p < 0,05$), risk alma boyutu ile standardize $\beta = 0,714$, $p < 0,05$) ve deneyim boyutu ile de (standardize $\beta = 0,817$, $p < 0,05$) çok güçlü doğrusal ilişkili olduğu söylenebilir.

Aynı zamanda örgütsel yenileşim alt boyutları arasında davranışsal yenilikçilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,694$, $p < 0,05$), ürün yeniliği boyutu ile standardize $\beta = 0,663$, $p < 0,05$), pazar yeniliği boyutu ile (standardize $\beta = 0,781$, $p < 0,05$), stratejik yenilikçilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,726$, $p < 0,05$) ve süreç boyutu (standardize $\beta = 0,789$, $p < 0,05$) ile de çok güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum ölçeklerin yapısal geçerliliğinin yüksek olduğunu da göstermektedir. Örgütsel yenileşim, örgütsel öğrenme kapasitesi ile öğrenme yönelimi ilişkisinde en iyi uyum değerleri aşağıda Çizelge 3.54'te verilmiştir.

Çizelge 3.54. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel yenileşim ilişkisinde uyum indeksi değerleri

İndeks	Uyum Değerleri	Düzenlenmiş (revize) Model
χ^2	-	261,1
p	$x > 0,05$	0,000
χ^2/df	$x < 4-5$ kabul edilebilir; < 3 ; iyi	3.957
RMSEA	$0,05 < x < 0,08$; kabul edilebilir $< 0,05$; iyi	0.074
CFI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.964
TLI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.951
PCLOSE	$0,00 < x < 0,05$; kabul edilebilir	0.000
HOELTER	$75 < x < 200$; kabul edilebilir > 200 ; iyi	193

3.9.20. Örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile analizi



Şekil 3.7. Örgütsel öğrenme yönelimi ve örgütsel yenileşim (İnovasyon) ilişkisi

Yukarıda Şekil 3.7’de görüleceği üzere öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerinde çok güçlü bir etkisi söz konusudur (standardize $\beta = 0,82$, $p < 0,05$). Ayrıca her bir latentin alt boyutları ile çok güçlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda latentlerin alt boyutlarının birbirleri ile standartlaştırılmış etkileşim (regresyon) değerleri aşağıda Çizelge 3.55’te verildiği gibidir.

Çizelge 3.55. Örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisinin YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Örgütsel Yenileşim	<---	Öğrenme Yönelimi	0,816	0,038	15,336	***	par_8
Davranis Yeniliği	<---	Örgütsel Yenileşim	0,700				
Urun Yeniliği	<---	Örgütsel Yenileşim	0,769	0,066	16,437	***	par_1
Pazar Yeniliği	<---	Örgütsel Yenileşim	0,840	0,068	17,785	***	par_2
Stratejik Yenilik	<---	Örgütsel Yenileşim	0,774	0,061	16,544	***	par_3
Bilgi_paylasimi	<---	Öğrenme Yönelimi	0,855				
Açık_fikirlilik	<---	Öğrenme Yönelimi	0,784	0,041	21,445	***	par_4
Vizyon	<---	Öğrenme Yönelimi	0,857	0,039	23,846	***	par_5
Kararlılık	<---	Öğrenme Yönelimi	0,813	0,04	21,865	***	par_6
Surec Yeniliği	<---	Örgütsel Yenileşim	0,733	0,065	15,73	***	par_9

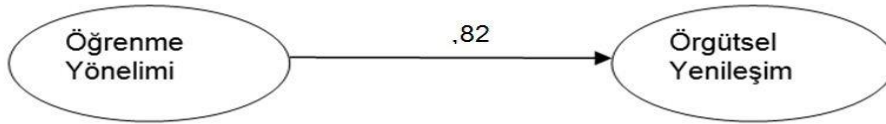
Öğrenme yöneliminin alt boyutları ile ilişkisi çizelge 3.55’te görüldüğü üzere bilgi paylaşımı boyutu ile (standardize $\beta = 0,855$, $p < 0,05$), açık fikirlilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,784$, $p < 0,05$), vizyon boyutu ile (standardize $\beta = 0,857$, $p < 0,05$) ve kararlılık boyutu ile (standardize $\beta = 0,813$, $p < 0,05$) çok güçlü ilişkili olduğu söylenebilir.

Aynı zamanda örgütsel yenileşim alt boyutları arasında davranışsal yenilikçilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,700$, $p < 0,05$), Ürün yeniliği boyutu ile standardize $\beta = 0,769$, $p < 0,05$, Pazar yeniliği boyutu ile standardize $\beta = 0,840$, $p < 0,05$), stratejik yenilikçilik boyutu ile standardize $\beta = 0,774$, $p < 0,05$) ve süreç boyutu ile de (standardize $\beta = 0,733$, $p < 0,05$) güçlü bir ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeklerin yapısal geçerliliğinin yüksek olduğunu da göstermektedir. Öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisinde en iyi uyum değerleri aşağıda Çizelge 3.56'da verilmiştir.

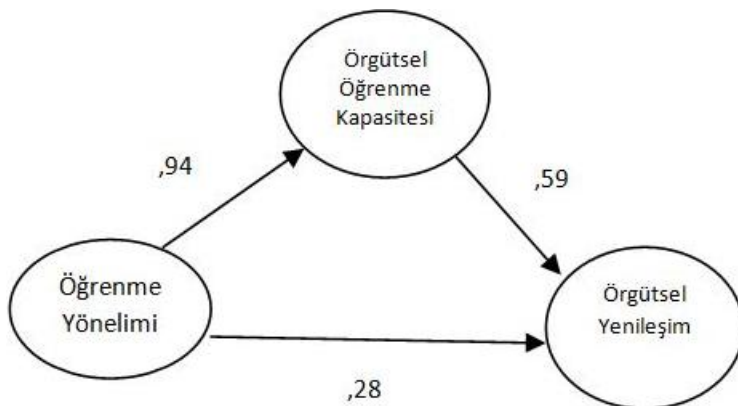
Çizelge 3.56. Örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisi uyum indeksi değerleri

İndeks	Olması Gereken Değer	Düzenlenmiş (revize) Model
χ^2	-	61.8
p	$x > 0.05$	0.000
χ^2/df	$x < 4-5$ kabul edilebilir; < 3 ; iyi	2.473
RMSEA	$0,05 < x < 0,08$; kabul edilebilir $< 0,05$; iyi	0.052
CFI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.988
TLI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0.982
PCLOSE	$0,00 < x < 0,05$; kabul edilebilir	0.000
HOELTER	$75 < x < 200$; kabul edilebilir > 200 ; iyi	329

Aracılık etkisine bakılması amacıyla iki model oluşturulmuş ve bu modeller aşağıda, uyum indeksleri ise tabloda verilmiştir(Şekil 3.9; Şekil 3.10).



Şekil 3.9. Örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü için oluşturulan Modeller (Model 1)



Şekil 3.10. Örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü için oluşturulan Modeller (Model 2)

Modellerin uyum indeksleri ise aşağıda Çizelge 3.91'de verilmiştir.

Çizelge 3.57. Örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü için oluşturulan modellerin uyum indeksleri

Model	χ^2	p	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	PCLOSE	HOELTER
Model 1	61,8	0,000	2,473	0,052	0,988	0,982	0,000	329
Model 2	248,9	0,000	3,829	0,072	0,966	0,953	0,000	184

*p<.05

Chi-square (χ^2); Chi-square Associated p Value (p); Chi-square / Degree of Freedom (χ^2/df); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; Root Mean Square Error of Approximation associated p value (PCLOSE); Tucker-Lewis Index (TLI); CFI= Comparative Fit Index; Hoelter's Critical N (HOELTER INDEX)

Öncelikle öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerine etkisini araştırmak için Şekil 3.9'da görüleceği üzere Model 1 kurulmuştur. Modelin uyum indeksleri

yeterli seviyede ayrıca öğrenme yönelimi ve örgütsel yenileşim arasındaki yol (standardize edilmiş $\beta=0,806$, $p<0,05$) anlamlı ve örgütsel yenileşimi pozitif ve yüksek bir şekilde yordamaktadır (Çizelge 3.57). Bu model ile aracılık testindeki birinci şart sağlanmış ve H1 “öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci olarak öğrenme yönelimi bağımsız, öğrenme yönelimlilik bağımlı ve örgütsel öğrenme kapasitesi aracı değişken olarak alınmış ve Şekil 3.10’da görüldüğü üzere Model 2 oluşturulmuştur. Modelin uyum indeksleri yeterli seviyededir. Öğrenme yönelimi ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki (standardize edilmiş $\beta=,937$, $p<0,05$) yol, öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim arasındaki (standardize edilmiş $\beta=,282$, $p<0,05$) yol ve örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel yenileşim arasındaki (standardize edilmiş $\beta=,585$, $p<0,05$) yol anlamlıdır. Bu model ile de Baron ve Kenny (1986)’in belirttiği ikinci ve üçüncü etkilerin varlığı tespit edilmiş böylece aracılık testindeki ikinci ve üçüncü şartta sağlanmış ve H2 “öğrenme yöneliminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi ile H3 “Örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel yenileşim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Üçüncü olarak öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerine model 1 ve model 2 deki etkisi karşılaştırıldığında; örgütsel öğrenme kapasitesi dâhil edilmedenki etkisinin (model 1’deki etki) örgütsel öğrenme kapasitesi ilave edilmesi ile olan etkisinden (model 2’deki etki) daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani örgütsel öğrenme kapasitesinin modele ilave edilmesi ile öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerindeki etkisinin önemli bir kısmının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinden gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuç ile Baron ve Kenny (1986)’in belirttiği aracılık testindeki dördüncü şartı sağlanmıştır. Yani, aracı etkide latentler arası etkileşim artıp azalıyor yada tamamen kayboluyorsa aracı etkinin varlığından söz edildiği hususu ortaya çıkmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011:129-133). Modelde Örgütsel öğrenme kapasitesi öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşimle arasındaki etkileşimini azaltan bir etkide bulunmuştur. Bu durumda H4 “örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yönelimi ve örgütsel yenileşim üzerinde aracı değişken etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerindeki etkisinin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinden gerçekleşen kısmının anlamlı olup olmadığına Sobel (1982) testi ile bakılmış ve örgütsel öğrenme kapasitesinin aracılık etkisinin anlamlı olduğu ($\beta = 0,466$; $p = 0,005$) görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkarak öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme kapasitesinin kısmi bir aracılık rolü olduğu söylenebilir. Bu ise H4 hipotezinin desteklendiğini ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu da göstermektedir.

Çizelge 3.58. Örgütsel öğrenme kapasitesinin öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim ilişkisinde YEM ile analizinde standartlaştırılmış etki değerleri

			Esti mate	S.E.	C.R.	P	Label
Örg.Öğrenme_Kap asitesi	<---	Öğrenme_Yönelimi	,937	,045	20,958	***	par_21
Örgütsel_Yenileşim	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	,585	,106	4,036	***	par_22
Örgütsel_Yenileşim	<---	Öğrenme_Yönelimi	,282	,106	1,959	,050	par_23
Davranis	<---	Örgütsel_Yenileşim	,716				
Urun	<---	Örgütsel_Yenileşim	,756	,063	16,574	***	par_1
Pazar	<---	Örgütsel_Yenileşim	,833	,065	18,153	***	par_2
Stratejik	<---	Örgütsel_Yenileşim	,790	,062	16,146	***	par_3
Bilgi_paylasimi	<---	Öğrenme_Yönelimi	,843				
Acik_fikirlilik	<---	Öğrenme_Yönelimi	,746	,038	22,160	***	par_4
Vizyon	<---	Öğrenme_Yönelimi	,856	,039	24,265	***	par_5
Kararlilik	<---	Öğrenme_Yönelimi	,817	,040	22,574	***	par_6
Surec	<---	Örgütsel_Yenileşim	,743	,062	16,311	***	par_7
Katilim	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	,825				
Iletisim	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	,879	,038	24,698	***	par_8
Discevre	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	,766	,038	20,477	***	par_9
Risk	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	,719	,045	18,232	***	par_10
Deneyim	<---	Örg.Öğrenme_Kapasitesi	,787	,050	18,762	***	par_11

Öğrenme yöneliminin alt boyutları ile ilişkisi Çizelge 3.58’de görüldüğü üzere bilgi paylaşımı boyutu ile (standardize $\beta = 0,843$, $p < 0,05$), açık fikirlilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,746$, $p < 0,05$), vizyon boyutu ile (standardize $\beta = 0,856$, $p < 0,05$) ve kararlılık boyutu ile (standardize $\beta = 0,817$, $p < 0,05$) çok güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Aynı zamanda örgütsel yenileşim alt boyutları arasında davranışsal yenilikçilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,716$; $p < 0,05$), Ürün yeniliği boyutu ile (standardize $\beta = 0,756$, $p < 0,05$), Pazar yeniliği boyutu ile (standardize $\beta = 0,833$, $p < 0,05$), stratejik yenilikçilik boyutu ile (standardize $\beta = 0,790$, $p < 0,05$) ve süreç boyutu ile de

(standardize $\beta = 0,743$, $p < 0,05$) güçlü bir ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeklerin yapısal geçerliliğinin yüksek olduğunu da göstermektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutları olan katılım boyutu ile (standardize $\beta = 0,825$; $p < 0,05$), iletişim boyutu ile (standardize $\beta = 0,879$; $p < 0,05$), dış çevre etkileşimi boyutu ile (standardize $\beta = 0,766$; $p < 0,05$), risk alma boyutu ile (standardize $\beta = 0,719$; $p < 0,05$) ve deneyim boyutu ile de (standardize $\beta = 0,787$, $p < 0,05$) güçlü doğrusal ilişkili olduğu söylenebilir. Örgütsel yenileşim, örgütsel öğrenme kapasitesi ile öğrenme yönelimi ilişkisinde en iyi uyum değerleri aşağıda Çizelge 3.59’te verilmiştir.

Final modele ilişkin en uygun değerler aşağıda Çizelge 3.59’da verildiği gibidir. Buna göre ($\chi^2 = 248,9$; $p = 0,000$; $\chi^2 / df = 3,829$; RMSEA = 0,072; CFI = 0,966; TLI= 0,953; PCLOSE =0.000 ve HOLTER = 184) değerler uygun değerler olup model çalışmaktadır.

Çizelge 3.59. Düzenlenmiş revize model uyum indeksleri

İndeks	Olması Gereken Değer	Düzenlenmiş Model (revize)
χ^2	-	248,9
p	$x > 0.05$	$p < 0.001$
χ^2/df	$x < 4-5$ kabul edilebilir; < 3 ; iyi	3,829 Kabul edilebilir
RMSEA	$0,05 < x < 0,08$; kabul edilebilir $< 0,05$; iyi	0,072 Kabul edilebilir
CFI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0,966 iyi
TLI	$0,90 < x < 0,95$; kabul edilebilir $> 0,95$; iyi	0,953 iyi
PCLOSE	$0,00 < x < 0,005$; kabul edilebilir	0,000 İyi
HOELTER	$75 < x < 200$; kabul edilebilir > 200 ; iyi	184 Kabul edilebilir

Çizelge 3.60. Araştırma hipotezlerinin kabul red tablosu

Hipotezler	Açıklama	Kabul	Red
Hipotez 1	Öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	
Hipotez 2	Öğrenme yöneliminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	
Hipotez 3	Örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel yenileşim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	
Hipotez 4	Örgütsel öğrenme kapasitesinin, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşime etkisinde aracılık rolü vardır.	Kabul	

Yukarıda araştırma verileri ve çizelgeler incelendiğinde araştırmadaki 4 hipotez de kabul edilmiş yani doğrulanmıştır (Çizelge 3.60).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık hizmetlerinin varlık sebebi olan hasta ve yakınlarının, kaliteli, değer odaklı, kanıta dayalı ve yeniliklerle bezeli (inovatif) sağlık hizmeti alma hakkı vardır. Bu hakkın sürdürülebilirliğini sağlamak için sağlık kurumlarının ve bunlara yön veren sağlık politikasının yenileşim konusunda topluma rehberlik etmesi gerekmektedir. Belirlenecek temel amaçların, sağlık harcamalarındaki sürdürülebilirliği sağlamak ve kaliteden taviz vermeden teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin düzeyini geliştirmek ve sağlık kurumlarının ve geri ödeme sistemlerinin mali yükünü azaltmak gibi bir misyonu ve vizyonu olmalıdır. Bu açıdan öğrenme odaklı ve inovatif sağlık hizmetlerinin odaklanması gereken üç genel amaç bulunmaktadır:

- Bakım hizmeti alan hastanın deneyiminin iyileştirilmesi (kalite ve memnuniyet dâhil),
- Toplumun sağlığını geliştirmek (health promotion bağlamında)
- Sağlık çıktısı başına düşen maliyeti azaltmak.

Sağlık kurumlarını, bu üç genel amaç ve sağlığa özgü Institute of Medicine (IOM) (2001) tarafından belirlenmiş altı kalite boyutuna ulaştıracak en kestirme yol ise öğrenmeye dayalı yenileşim kavramının kurumlar tarafından içselleştirilmesi ve mikro, mezo ve makro planda bu kavramın doğru şekilde kurgulanmasıdır. Bu açıdan sağlık kurumları genelinde ve hastane özelinde öğrenme ve yenileşim kavramının incelendiği araştırmalar çok büyük bir öneme sahiptir.

Hastaneler bilgi ve iletişim teknolojileri ile medikal teknolojinin birleştiği ve yeni teşhis ve tanı araç, gereç ve yöntemlerini içerisinde barındıran bütünleşik hizmetler ve sistemler bütünüdür. Örneğin yalnızca Ağız ve Diş Sağlığı hizmetlerinde, Oral Diagnoz, Pedodonti, Peridontoloji, Protetik Diş Tedavisi, Endodonti, Diş Radyolojisi ve Çene Cerrahisi gibi bilim ve anabilim dalı başkanlıkları bulunmakta ve bu bölümlerin lisans, tıpta uzmanlık ve doktora bölümleri ile eğitim faaliyetlerine bütüncül bir açıdan bakıldığında -hastanelerin mikro, mezo ve makro planda- çok kompleks ve karmaşık bir sistemler bütünü olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Yani hastane içerisinde yalnızca diş sağlığı hizmetlerindeki örnek de düşünülerek; tıbbi, teknik ve idari birçok iş ve işlem yürütülürken, bir yanda bilgi, iletişim teknolojileri, bir yanda tıbbi teşhis ve tedavi faaliyetleri, diğer yanda ise yemek ve otelcilik hizmetleri gibi birbirinden çok farklı

ürün, hizmet ve süreç -hızlı bir devinim ve yenileşim sarmalı içerisinde- çok büyük bir uyum ve ahenk ile yürütölmek zorundadır.

Tıpkı bir orkestra edasıyla büyük bir uyum ve ahenk ile çalışmak zorunda olan hastanelerde ortaya çıkacak ses, tını, beste ve güftenin mükemmelliğı, -doğrudan insan sağılığı ile ilgili olan ve hata payının sıfır olması gereken- sağılık sistemi için büyük öneme sahiptir.

Bu mükemmel uyum ve işleyişı sağlayabilecek argümanlar ve enstrümanların varlığı ve ortaya çıkan eser ise –örgütsel açıdan bütüncöl şekilde ele alındığında- başarı ekosistemi, kurumsal költür ve rekabet ikliminin en vazgeçilmez unsurlarıdır. Yani bu araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuç, “öğrenme” ve “yenileşim” konularının başlı başına bu kurumlar için en vazgeçilmez ve olmazsa olmaz enstrümanlar oldukları gerçeğidir.

Ayrıca örgütü bir gemi olarak hayal ettiğimizde; öğrenme yönelimi çalışanlar için bir pusula; örgütsel öğrenme kapasitesi gemimizde kurumsal költür adına biriktirdiğimiz ve vazgeçemeyeceğimiz her şey –yani geminin yelkenine doldurabildiğimiz ve bize hareket kazandıran rüzgar- ve örgütsel yenileşim ise, değişim, yenilik ve inovasyon adasıdır. Bu inovasyon adasına, elindeki pusulasını doğru kullanan, gemisini iyi konumlandırabilen ve rüzgarı arkasına alabilen, rakiplerinden farklı doğru stratejiler üretebilen ve inovasyon adasında yaşam alanını zenginleştirebilen tüm işletmeler ulaşabilecektir. Bu adaya ulaşamayan işletmelerin- özellikle yeniliklere uyum sağlayamayan sağılık sistemi oyuncuları ve paydaşlarının- uzun süreli rekabet liginde ve inovasyon adasında kalabilmeleri mümkün değildir.

Araştırmanın hipotez bölümünde, öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim konuları ile ilgili olarak ilgili alan yazın taraması yapıldığı ve bu üç başlık ile ilgili yapılan araştırmalar ile ilgili çalışmalar geniş şekilde açıklanmıştır. Bu araştırmada ise bir üniversite hastanesi çalışanlarının öğrenme yönelimleri, örgütsel öğrenme kapasiteleri ve bu iki faktörün örgütsel yenileşime etkisi konusu literatürde ilk kez yapısal eşitlik modeli kullanılarak ve aracı değişken etkilerine de bakılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Uzuntarla ve Ark.(2015) tarafından bir üniversite hastanesinde yapılan araştırma neticesinde, sağlık kurumları genelinde ve hastane işletmeleri özelinde literatür taraması yapıldığında öğrenme ve inovasyon konusunda az sayıda çalışma olduğu görüldüğü ve sağlık alanında bu konuyla ilgili çalışmaların çok yetersiz olduğu belirtilmiştir.

Bu bağlamda yapılacak bu çalışma ile rekabetin kıyasıya yaşandığı sağlık sektöründe ve hastanelerde, öğrenme ve inovasyon konularında bir farkındalık oluşturmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda öğrenme yönelim ve kapasitesinin, örgütsel yenileşim üzerine etkisini belirlemeye yönelik olarak hastane uygulaması yapılan bu araştırmada özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmış, öğrenme ve inovasyon konularıyla doğrudan ilişkili sonuçlar ve öneriler ile bir bütünlük içerisinde sunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma katılımcılarının yaklaşık %60'ı kadın, %67'si 2000 TL'nin üzerinde gelir elde etmekte, yaklaşık %60'ı bir üniversite mezunu olup, %90'ının herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır.

Katılımcıların yaklaşık %35'i hastanede yaptığı iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticileri tarafından desteklendiklerini ve hastanede yeni yöntemler deneyen kişilerin olumlu karşılandığını beyan etmektedirler. Ayrıca yaklaşık %60'ı hastanede alışılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metotlar denemek için istekli olduklarını beyan etmişlerdir. Yine katılımcıların yaklaşık %40'ı hastanede çalışanların iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde yüreklendirdikleri söylemektedirler. Yönetici teşviki ve desteği, yeni fikir ve yöntemlerin dikey ve yatay hiyerarşik yapıda olumlu karşılanması ve hatta teşvik edilmeleri uygulama için doğru bir hastane seçtiğimiz düşüncesine neden olmuştur.

Katılımcıların yaklaşık %30'unun yeni hizmet sunmada il sağlık kurumları arasında öncü olduklarını düşündüğü, yine yaklaşık %40'lık bir katılımcı diliminin diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanenin son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunduğu görüşünde birleştikleri söylenebilir. Ayrıca katılımcıların yaklaşık %33'ünün sunulan hizmetleri çoğunlukla yeni ve modern buldukları ve

diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanenin yenilikçilikte daha yüksek başarı oranına sahip olarak gördükleri söylenebilir. Bu durum hastane çalışanlarının mikro düzeyde olduğu kadar makro planda da çevresinde gelişen tıbbi gelişmelerden haberdar oldukları yönünde bir izlenim edinmemizi sağlamıştır. Ayrıca araştırma yapılan hastanenin bölgenin en kapsamlı teşhis ve tedavi hizmetlerinin yürütüldüğü ve bölgesinde lider bir üniversite hastanesi olduğu da unutulmamalıdır.

Katılımcıların yaklaşık %40'ının hizmet sunumunda küçük değişikliklerle yenilikler yapıldığı görüşünde olduğu ve diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunulan hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uygulanan pazarlama yöntemlerinin sektörde devrim niteliğinde karşılandığı görüşünde birleştikleri söylenebilir. Ayrıca yaklaşık %35'inin hastanenin uygulamaya koyduğu yeni hizmetlerde tıp teknolojisinin son imkânlarını kullandığı görüşünde ve hastanenin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde olduğu görüşünde birleştikleri söylenebilir.

Katılımcıların yaklaşık %30'unun üst yönetimin fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda istekli bulunduğunu ve üst düzey yöneticilerin fikir sahibi bireylerden yararlanarak sorunlar için olağan dışı ve yeni çözümler aradığı görüşünde oldukları, %40'ının ise geleneksel yöntemlerle sorunlar çözülemediğinde, yeni yöntemler bulunduğu ve klinik/bölümle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösterdikleri görüşünde oldukları söylenebilir.

Katılımcıların yaklaşık %45'i yeni metot ve yöntemlere diğer hastanelere nazaran daha hızlı adapte olunduğu görüşünde ve hastaneye son beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirildiği görüşünde bir araya geldikleri söylenebilir. Bu durum hastanedeki sağlıkta kalite ve akreditasyon faaliyetlerinin son beş yılda gelişerek devam etmesi ve kalite faaliyetlerinin en önemli bileşenlerinden birisinin üst yönetimin kararlılığı olmasından kaynaklanabilir.

Katılımcıların yaklaşık %31'inin yeni fikirlerini açıklamada destek, cesaret aldıkları ve hastanedeki girişimlerin çoğunlukla olumlu geri bildirimlerle ödüllendirildiği ve yeni fikirler üretmede cesaretlendirildikleri görüşünde birleştikleri söylenebilir.

Çalışanların bu oranda yeni fikir ve düşüncelerinden dolayı ödüllendirilmesi -bu kurum için yenilikçilik adasına yelken açmış olduğunu gösterir- kurum için uzun vadede çok önemli kazanımları olacağı değerlendirilse de yeterli değildir.

Katılımcıların yaklaşık %25'inin hastanede risk alma konusunda yüreklendirildikleri ve hastanede çalışanların bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze aldıkları görüşünde birleştikleri söylenebilir. Sağlık kurumlarında yenilikçi faaliyetler aynı zamanda riskleri de beraberinde getirebilir. Bu bağlamda Aksay ve Orhan (2013) tarafından kavramsal çerçevesi oluşturulmuş olan inovasyon ve risk yönetimi kavramlarının hastane işletmeleri için muhteva ettiği anlama vurgu yapılarak, inovasyon yapma düşüncesinde olan hastanelerin kullanabilecekleri bir model sunulmuştur. Modelde kurumların ayakta kalabilmeleri için çok önemli bir yere sahip olan inovasyonun sağlık kurumlarında uygulanma sürecinde, sağlık hizmetlerine özgü durumlarda göz önünde bulundurulduğunda içinde barındırdığı riskli yapısı, konunun risk yönetimi paradigması ile ele alınması gerektiği gerçeğini gündeme getirmektedir. Bu bağlamda hastane uygulaması için oluşturulan bu modelin inovasyon uygulamalarında karşılaşılabilecek risk faktörlerini minimize etme için uygulanabilir bir model olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü Schlich ve Tröhler'e (2006) göre de -1960'lı yıllardan itibaren özellikle ilaç ve tıbbi cihaz sektöründeki gelişmeler ile eşgüdümlü olarak- sağlık literatüründe risk kelimesi salgın hastalık gibi yayılmıştır.

Katılımcıların yaklaşık %38'i kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçası görüşünde ve kurum dışından bilgi edinme, toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürlerin mevcut olduğu görüşündedir. Katılımcıların yaklaşık %32'i ise, diğer hastaneler, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edildikleri ve hastanelerinde insanların sosyal iletişime teşvik edildiği görüşündedir. Bilimsel ve akademik faaliyetlere katılım sağlanması ile çalışanların öğrenme yetenekleri gelişmekte, yenilikçi fikir ve uygulamaları disiplinler arası ortamlarda müşahade edebilme imkânı doğmakta olduğu değerlendirilmektedir.

Katılımcıların yaklaşık %41'i çalıştığı bölümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcut olduğu ve yöneticilerinin çalışanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ettiği görüşünde birleştikleri söylenebilir. Ayrıca çalışanların yaklaşık %37'sinin hastanelerinde çapraz - fonksiyonel takım çalışmasının (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulama olduğu ve yöneticilerin önemli karar verme süreçlerine çalışanları da dâhil ettiği görüşünde birleştikleri söylenebilir. Öğrenme için en önemli faktörlerden birisinin iletişim olduğu ve hastanelerdeki matriks yapılanma düşünüldüğünde, hastanede öğrenme için iyi bir ortam bulunduğu ancak kişilerin bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmaları konusunda daha fazla teşvik edilmeye ihtiyaçları olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaklaşık %27'sinin hastanelerinde hizmet politikaları şekillenmesinde önemli ölçüde çalışanların bakış açısının önemi olduğu ve alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu ve yaklaşık %33'ünün hastanelerinde rekabet avantajı sağlamada öğrenmenin anahtar faktör olarak gördükleri ve hastanelerinin gelişmesinde öğrenmenin anahtar faktör olarak görüldüğü söylenebilir. Ayrıca çalışanların yaklaşık %32'sinin hastanelerinde çalışanların öğrenme maliyetlerinin bir gider kalemi değil yatırım olarak gördükleri ve hastanelerinde öğrenmenin örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görüldüğü görüşünde oldukları söylenebilir. Öğrenme ve inovasyon çabalarının sağlık kurumları için elbette bir maliyeti olacaktır. Hizmet içi eğitimler, bilimsel faaliyetler, kurs ve seminerler, yurt içi ve yurt dışı değişim programları, teknoloji transferleri, biyomedikal ve biyo teknolojik altyapı çalışmaları...Kısa vadeli planlar için bu unsurlar maliyet unsurudur, etkenlik, etkililik, verimlilik ve kalite hedefleyen kuruluşlar için uzun vadede ise en önemli yatırım kalemlerinden biridir. Özellikle hastanede çalışanların katılımı konusunun iyileştirilmeye açık bir alan olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaklaşık %33'ünün hastanelerinde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği olduğu ve hastanelerinde vizyon ve temel değerlerin tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsendiği görüşünde olduğu söylenebilir. Ayrıca yaklaşık %34'ünün tüm çalışanların hastanenin amaçlarına ulaşması için çaba sarf ettikleri görüşünde olduğu ve hastane çalışanlarının kendilerini örgütün geleceğini

belirlemede katılımcı olarak gördükleri ve yaklaşık %48'inin ise, hastane olarak kendi kararlarını ve faaliyetlerini sürekli sorguladıkları görüşünde oldukları ve hastanelerinde çalışanların, sağlık piyasası ve piyasa şartlarını sürekli sorguladıkları görüşünde oldukları söylenebilir. Hastane çalışanlarının özellikle misyon, vizyon ve temel değerler konusunda farkındalıklarının yeterince yüksek olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların yaklaşık %36'sına göre hastane olarak hastalar ve sağlık pazarı ile ilgili bilgileri sürekli sorguladıkları ve hastanelerinde yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerini canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalogun olduğu söylenebilir. Çalışanların yaklaşık %41'i hastane olarak başarısız faaliyetlerini analiz ederek, edinilen deneyimlerin hastane geneli ile paylaşıldığını ve hastane faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceği özel mekanizmalarının olduğu kanaatinde birleşmektedirler.

Yenileşim davranışı ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında ($r=0.768$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve oldukça güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bir çok araştırma ile de paralellik göstermektedir (Aydoğan ve diğ., 2011; Argris ve Schön, 1978; Huber, 1991; Uzuntarla ve diğ., 2015; Chiva ve diğ., 2007; Chiva ve Allegre, 2009; Çelik, 2009; Akpınar, 2007).

Yenileşim davranışı ile öğrenme kapasitesi boyutlarından deneyim ve dış çevre ile etkileşim boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif, doğrusal ve oldukça güçlü bir ilişki elde edilmiştir. Yine örgütlerin inovasyon davranışı ile öğrenme kapasitesi boyutlarından risk alma, iletişim ve katılım boyutları arasında da istatistiksel olarak pozitif, doğrusal ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğrenme eyleminin aynı zamanda yenilenmeyi de beraberinde getiren bir sosyal değişim aracı olduğu ve bunun için dış çevre ile etkileşim ve elde edilen deneyimlerin büyük katkısının olduğu söylenebilir. Yani kurumsal kültürü oluşmuş hastanelerde yenileşim faaliyetleri daha güçlü şekilde yapılabilecektir.

Yine %99 güvenilirlik seviyesinde örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel yenileşimi %61 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu etkileşimde örgütsel öğrenme boyutlarından deneyim boyutunun örgütsel

yenileşimi yaklaşık %20 (0.198), risk alma boyutunun yaklaşık %7 (0,066), etkileşim boyutunun yaklaşık %20 (0.198) ve iletişim boyutunun da %13 (0.133) oranında doğrusal ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak örgütsel öğrenme boyutlarından katılım boyutunun örgütsel yenileşime etkisinin çok düşük olduğu yada etkide bulunmadığı söylenebilir. Araştırma bulguları Uzuntarla ve diğ.(2015) ve Aydoğan ve diğ.(2011) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan regresyon analizi ile örgütsel öğrenme kapasitesi boyutlarının örgütsel yenileşimi %50'nin üzerinde etkilediği ve bu etkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Yani bir örgütün örgütsel öğrenme düzeyi ne kadar yüksek ise, örgütsel yenileşim düzeyi de o oranda yüksek olmaktadır denilebilir. Örgütlerin örgütsel rekabetin odağını oluşturan yenileşimde bulunabilmeleri örgütsel öğrenme kapasitesinin yüksekliği ile açıklanabilir.

Yine örgütsel yenileşim ile öğrenme yönelimi arasında %99 güvenilirlikte ($r=0.707$) oranında, istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkide öğrenme yönelimi alt boyutlarından kararlılık ($r = 0.657$), vizyon ($r = 0.678$), açık fikirlilik ($r=0.554$) ve bilgi paylaşımı($r=0.650$) boyutları ile istatistiksel olarak pozitif, doğrusal ve orta düzeyde bir etki olduğu söylenebilir.

Yine yapılan regresyon analizi sonucunda %99 güvenilirlikte öğrenme yöneliminin yenileşim davranışını %50 (0.503) oranında, doğrusal ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu etkide öğrenme yönelimi boyutlarından kararlılık %18 (0,185), vizyon %16 (0.157), açık fikirlilik yaklaşık %7 (0,068) ve bilgi paylaşımı boyuttu da yaklaşık %13 (0.129) oranında doğrusal ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle açık fikirlilik boyutunun örgütsel yenileşimi en az etkileyen boyut olduğu görülmüştür. Bu değerler öğrenme yönelimi boyutlarının örgütsel yenileşimi %50 oranında etkilediğini, bu etkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Bir örgütün öğrenme yönelimi düzeyi ne kadar yüksek ise, örgütsel yenileşim düzeyi de o oranda yüksek olmaktadır denilebilir.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ile öğrenme yönelimi arasında %99 güvenirlikte ($r = 0.836$) oranında, istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve çok yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Öğrenme yönelimi alt boyutlarından kararlılık ($r = 0.739$), vizyon ($r = 0.763$), açık fikirlilik ($r = 0.679$) ve bilgi paylaşımı ($r = 0.736$) boyutları örgütsel öğrenme kapasitesi ile istatistiksel olarak pozitif, doğrusal ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğrenme yönelimi ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunması Calantone ve diğ.(2002) ve Naktiyok (2007) tarafından yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel yenileşim ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında korelasyon katsayısı 0,768, örgütsel yönelişim ile öğrenme yönelimi arasında korelasyon katsayısı 0,707, örgütsel öğrenme kapasitesi ile öğrenme yönelimi arasında korelasyon katsayısı 0,836'dır. Yenileşim, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel öğrenme yönelimi arasında istatistiksel anlamda pozitif, doğrusal ve güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Öğrenme ve inovasyon arasındaki pozitif ve güçlü bir ilişki ve etki olması hususu diğer araştırmalarla da benzerlik göstermektedir (Chimhanzi ve Steawart, 2005; Hult ve Ketchen, 2001; Calantone ve diğ.2002; Avcı, 2009; Therin 2003; Çelik, 2009; Girgin, 2015; Çaloğlu, 2016; Aihemaituoheti, 2016).

Örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi bağımsız değişkenlerinin, örgütsel yenileşimi açıklama düzeyi ($R^2=0,602$) olarak hesaplanmıştır. Öğrenme kapasitesi değişkeni ve örgütsel öğrenme yönelimi inovasyon değişkenini % 60 oranında açıklamaktadır. Örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşim üzerinde birlikte etkisinin varlığı söylenebilir. Ancak bağımsız olarak örgütsel öğrenme kapasitesi %61 (0,612) oranında ve öğrenme yöneliminin %50 (0,503) oranında etkide bulunduğu tespit edilmişken, her ikisinin birlikte yenileşime etkisi %60 olarak değişmiştir. Bu durum aracı etkinini kanıtıdır. Bu değer örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi boyutlarının örgütsel yenileşimi %60.2 oranında etkilediğini, bu etkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Yani bir örgütün örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme yönelimi düzeyi ne kadar yüksek ise, örgütsel yenileşim düzeyi de o oranda yüksek olacaktır denilebilir. Yani aracı değişken etkisi yönüyle, öğrenme yöneliminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinden örgütsel yenileşime etki düzeyini

farklılaştırdığı görülmektedir. Aracı etkide latentler arası etkileşim artıp azalıyor yada tamamen kayboluyorsa aracı etkinin varlığından söz edilmekte olup, örgütsel öğrenme kapasitesi, öğrenme yöneliminin örgütsel yenileşimle arasındaki etkileşimi artıran bir rol üstlenmiştir.

Tüm bu elde edilen veriler ve bilgiler ışığında hastane işletmeleri ve araştırmacılar için getirilen öneriler ise aşağıda verilmiştir:

- Hastanelerimizde bir inovasyon laboratuvarı oluşturulmalıdır. Amerika Birleşik Devletleri MAYO Klinik örneğinde olduğu gibi, bir sağlık kurumu olmanın ötesine geçerek, tıbbi teknolojiler üreten ya da tavsiye eden kuruluşlar haline gelmek amaç olmalıdır,
- Dijital ve akıllı hastaneler ve Tele Tıp uygulamaları desteklenmelidir,
- Hastanelerde risk yönetimi konusunda çalışmalar ivme kazanmalı, konu ile ilgili eğitim ve sertifikasyon programları artırılmalıdır. Örneğin -dünyada örnekleri de olan- konuya özel yazılım programlarıyla hastanelerde risk analizleri daha profesyonelce yapılmalıdır. Ayrıca İnovatif faaliyetlerin artması aynı zamanda bazı risklerin de oluşmasına sebep olabileceği için “Hastanelerde Risk Yöneticisi” kadrosunun ihdas edilmesi sağlanabilir,
- Hastanelerin tüm verilerini ve iyi uygulama örneklerini paylaşabildikleri öğrenme laboratuvarları kurularak ulusal ve uluslararası ortak çalışmalar desteklenmelidir. Ayrıca hata bildirim sistemi kurgulanmalı, mevcut durum analizleri profesyonelce yapılmalıdır.
- Uzuntarla ve Ark.(2015)’nin da araştırmalarının sonuç bölümünde belirttiği gibi, sağlık kurumlarında öğrenme ve inovasyon konusunda yapılacak bu tür araştırmaların, kamu, özel ve üniversite hastanelerindeki farklılıkları ortaya koyacak şekilde planlanmasının farklılıkları ortaya koyma açısından önemli olacağı düşünülmektedir,
- Örgütsel yenileşim bağlamında sağlık hizmet sunumunda ihtiyaç duyulan; eğitim hizmetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesi, takip edilmesi ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin arttırılması maksadıyla Sağlık Bakanlığınca Kamu Hastaneleri Kurumu Genel Sekreterlikleri ve Eğitim ve Araştırma Hastaneleri bünyesinde eğitim, araştırma ve geliştirme (Eğitim ve Ar-Ge) birimlerinin kurulması kararlaştırılmıştır. Eğitim ve Ar-Ge birimlerinin kurulmasıyla, sağlık

hizmetli alanında, eğitim araştırma, geliştirme ve yenileşim çalışmalarını artırmak, koordine etmek, desteklemek, etkin koordinasyon yapıları oluşturmak, eğitim ve Ar-Ge faaliyetlerinde sürdürülebilirliği artırmak, faaliyetlerin tek elden ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacak teşkilat yapısının oluşturulması amaçlanmıştır. Unutulmamalıdır ki birçok konuda olduğu gibi ve Ar-Ge konusunda karar vericilerin ve paydaşların desteği olmadan Ar-Ge ve yenileşim konusunda ayrılan payın artırılması mümkün değildir. Kurumsal olarak yapılanma açısından Sağlık Bakanlığı bünyesinde teşkil edilen ister TÜSEB ve ister Eğitim ve Ar-Ge birimleri olsun bütçe ve personel açısından ilgili Bakanlıklarca desteklenmesi sağlanmalıdır,

- TÜBİTAK ve Avrupa Birliği (AB) mali destekli projelerde ve 2014-2020 yıllarını kapsayan dönemde uygulanmakta olan ve AB'nin eğitim, gençlik ve spor alanındaki hibe programı olan ERASMUS+ programında sağlık personelinin her kademede yer alması sağlanmalıdır. Uluslararası kongre, toplantı ve sempozyumlarla hem çalışanların hem de kurum ve işletmelerin uluslararasılaşması desteklenmeli ve ortak projelere paydaş olmak suretiyle uluslararası entegrasyon önemsenmelidir,
- Hastanelerde tıp ve teknoloji alanında meydana gelen son gelişme ve değişimlerden haberdar edilmesi maksadıyla sağlık profesyonelinin hizmet içi eğitimlerle farkındalığının artırılması ve geliştirilmesi, öğrenen birey ve öğrenen örgüt olmak için vazgeçilmez bir unsurdur. Genel anlamda hizmet içi eğitimler ve klinik bazındaki hizmet içi eğitimlerde rutinden uzaklaşılmalı, kurumun ve çalışanın ihtiyacı ve göz önüne alınarak eğitim konuları belirlenmelidir.
- Bu araştırmada alan araştırması olarak bir üniversite hastanesi çalışanları örneği verilmiştir. Bu konuya ilgi duyan diğer araştırmacılar kamu, özel ve üniversite hastanelerinin karşılaştırmalı analizini yaparak öğrenme ve yenileşim farklılıklarını, hastanelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilir.

Sonuç olarak özetlemek gerekirse öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel yenileşim kavramları birbirleriyle çok güçlü ilişkili ve birbirine etkide bulunma oranları çok yüksek olan olgulardır. Örgütsel yönetimler, güçlü sosyal uygulamalarla çalışanlarını etkileme güç kaynaklarına sahiptirler. Bu kaynakları etkin kullanan örgütler inovatif, sektörde öncü, rekabet üstünlüğüne sahip ve

kendini sürekli yenileyen örgütler olacak ve böylece varlığını sürdürerek hayatta kalabileceklerdir.

Bu bağlamda sektördeki tüm oyuncu ve paydaşların misyon ve vizyon bildirgelerindeki en önemli ve vazgeçilmez sözcükler “öğrenme ve yenileşim” olmalı ve bu hedefe ulaşabilmek için mikro, mezo ve makro düzeyde tüm stratejiler bu amaç doğrultusunda planlanmalı ve geliştirilmelidir. Yani değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüz hayal çağında kurumların hayatiyetini devam ettirebilmesi için tüm kapıları açabilecek adeta sihirli iki anahtar vardır: Öğrenme ve Yenileşim.



KAYNAKÇA

- Afuah, A. (2009). *Strategic innovation, new game strategies for competitive advantage*, Routledge, New York.
- Aıhemaituoheti, W. (2016). *Duygusal zeka, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyon, ürün inovasyon ve firma performansı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akalın, Ş.H. (2007). Innovation, İnovasyon: Yenileşim. TDK Yayını, *Türk Dili Dil ve Edebiyat Dergisi*, XCIII(666), 483-486.
- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. 2. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akpınar, A. T. (2007). *Örgütsel öğrenme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki: Türkiye otomotiv lastik üretimi sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksay, K. ve Orhan, F. (2013). Hastanelerde inovasyon sürecinin risk yönetimi bağlamında değerlendirilmesi: Bir model önerisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10-23.
- Aksay, K., Erbil, C. ve Öğüt, A. (2016). Çalışanların karar alma sürecine katılımının yenilikçilik kapasitesi ve örgütsel öğrenme üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (31), 114-129.
- Altınsoy, D. A. (2004). *Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt okulları*. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi, Ankara.
- Arat, M. (1998). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26.
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Arpacı, İ. (2011). Kamu kurumlarında teknolojik inovasyon ve inovasyon politikası. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 38(2).
- Arslandaş, C.C. (2005). Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlar. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(1), 105-126.

- Arslantaş, C.C. ve Dikmenli, O. (2007). Öğrenen organizasyon anlayışını benimseyen firmalarda örgütsel bütünleşmeyi sağlayan unsurların etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 74-98.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi (Hv.Kuv.K.lığı sürekli eğitim modeli). *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğin yenilik performansı üzerine etkisi:Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121–138.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011). Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesi: Bir kamu hastanesi örneği *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, 2, Sayfa 193-213.
- Ayık, A. ve Şayir G. (2015). Öğretmenlerin algılarına göre öğrenen örgüt ve okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 14(2), 379-394.
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extended Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 4, 295-308.
- Balay, R., İpek, C., Demir, K., Doğan, E., Nartgün, Ş.S., Elma, C. ve Titrek, O. (2004). *Öğrenen örgütler*, Ankara: Sandal Yayınları.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ.S. (1981). *Teknolojik yenilik ve araştırma–geliştirme yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.
- Bennett, R. (1999). *Corporate strategy 2nd Ed.*, Financial Times, Pitman Publishing, London.
- Biçkes, M. (2011). *Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler: İnovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Boer, H. and Daring, W. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1), 83-107.
- Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T. and Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Caldwell, C. (1998). *Sağlık kuruluşlarında stratejik yönetim*. Çeviri:O. Akınhay. İstanbul:Sistem Yayıncılık, 184.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: *An empirical test*, *Technovation*, 28, 315–326.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2009). Organizational learning capacity and job satisfaction: An empirical assesment in the ceramic tile industry. *British Journal Of Management*, 20, 323-340.
- Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Cook-Scott, D. N. and Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.
- Çaloğlu, H. (2016). *Learning orientation and market information processing: Effects On Marketing And Organizational Outcomes*, Boğazici University, Doctor of Philosophy in Management, Istanbul.
- Çelik, V. (2009). *Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin ve işletme performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çemberci, M. (2006). *Örgütsel öğrenmenin ar-ge takımlarının performansına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (1999). *Organizational adaptation and innovation: The dynamics of adopting innovation types*. In *The dynamics of innovation*. Springer Berlin Heidelberg, 53-80.
- Demir, A. Z. (2014). *Ar-Ge ve inovasyon tercihlerinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dibella, A., Nevis, E.C. and Gould, J. M. (1996). *Organizational learning style as a core capability*. B. Moingeon and A. Edmondson(Ed.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage Publications, 38–55.
- Dibella, A.J., Nevis, E.C. and Gould, J.M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal Of Management Studies*, 33(3), 361-379.

- Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organizational Studies*, 14(3), 375-394.
- Drucker, S.F. (1993). *Innovation and entrepreneurship*. HarperCollins Publishers, New York, 288.
- Drucker, S.F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness; 1st Edition, New York, 224.
- Edmondson, A. and Moingeon, B. (2004). *Organizational learning to the learning organization*. Essential Readings in Management Reading, Edited by Christopher Grey and Elena Antonacopoulou, SAGE Publications Inc. London, 22-36
- Elaziz, A. (2000). *Öğrenen örgüt olarak hastanelerin eğitim ihtiyacı*. Uzmanlık Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Türk turizm sektöründe uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-29.
- Erigüç, G. ve Yalçın Balçık, P. (2007). Öğrenen örgüt ve hemşirelerin değerlendirmelerine yönelik bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 76-106.
- European Commission, (1995). *Green Paper on Innovation*, December.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222.
- Farrell, M.A. and Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?", *Journal of Market Focused Management*, 5(1), 197-217.
- Faulkner, A. (2009). *Medical technology into healthcare and society: A sociology of devices, innovation and governance*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire England: Palgrave Macmillan.
- Fiol, C.M. ve Lyles, A.M. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Francis, D. and Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Garvin, A.D. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 78-89.

- Garvin, A.D. Edmondson, A.C. and Gino, F. (2008). *Is yours a Learning Organization?*, Harvard Business Review, March, 109-116.
- Girgin, M. (2015). *Örgütsel öğrenme kapasitesi ile inovasyon eğilimi arasındaki ilişki: bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Goh, S.C. and Ryan, P.J. (2002). *Learning capability, organization factors and firm performance*. Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens, Greece.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökpinar E.S. (2013). *Türk savunma sanayinin bir inovasyon sistemi olarak incelenmesi*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Gülen, H. (2011). *Hastanelerde öğrenme yönelimin çalışan motivasyonu ve örgütsel performansa etkisi Ankara*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, işletmeler için stratejik rekabet aracı*. Birinci Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2007). *Öğrenen örgütlerde liderliğin rolü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hjalager, A.M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Hodgetts, R.M. and Luthans F. (1994). New paradigm organizations: From total quality to learning to worldclass. *Organizational Dynamics*, 22(3), 12.
- Horuz, İ. (2016). *360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisine*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hult, G. T. M. and Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, (3), 42-54.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133-145.

Hüseyinliklioğlu, B. (2004). Bilen ve öğrenen örgüt olarak hastaneler: Sosyal sigortalar kurumu başkanlığı adana bölge hastanesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Innovation Levels in SMEs, (2000-2002). An Empirical Investigation, Statistical Service, *The Irish Journal of Innovation Survey*, 1444.

Institute of Medicine (IOM), (2001). *Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century*, National Academy Press, 1-8.

Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: Their Contribution Towards Innovation, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8).

İlaç Sektörü Raporu, (2015). *Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi*, Ankara.

İnternet: Ernst, D. and Lundvall, B.A. (1997). *Information technology in the learning economy: Challenges For Developing Countries*, DRUID Working Paper, <http://www3.druid.dk/wp/19970012.pdf>, adresinden 29 Nisan 2016'da alınmıştır.

İnternet: *European Commission Innovation Union Scoreboard*, Belgium, 2015 (http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm), adresinden 29 Nisan 2015'de alınmıştır.

İnternet: *European Commission Innovation Union Scoreboard*, Belgium, 2016 (<http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/>), adresinden 12 Mart 2014'de alınmıştır.

İnternet: http://www.academia.edu/5605485/Tip_tarihi_gibi, adresinden 11 Ocak 2016'da alınmıştır.

İnternet: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=YEN%C4%B0LE%C5%9E%C4%B0M, adresinden 14 Kasım 2016'da alınmıştır.

İnternet: <http://www.tim.org.tr/tr/basin-odasi-timden-haberler-kuresel-inovasyon-endeksi-2016-verileri-aciklandi.html>, adresinden 11 Kasım 2016'da alınmıştır.

İnternet: <https://innovations.ahrq.gov/browse-by-subject>, adresinden 16 Ekim 2016'da alınmıştır.

İnternet: Kalkan, V.D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kesişim ve ayrışma noktaları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, 5. adresinden 19 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: Kavak, Ç. (2009). *Bilgi ekonomisinde inovasyon kavramı ve temel göstergeleri*. Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri. 11-13 Şubat 2009 Harran Üniversitesi, Şanlıurfa. http://ab.org.tr/ab09/kitap/kavak_inovasyon_AB09.pdf, adresinden 19 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: OECD ve AB (2005). www.oecd.org, adresinden 12 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: OECD, 2011. *Attractiveness for Innovation: Location Factors for International Investment*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264104815-en>, adresinden 12 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: OECD, OSLO Manual. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities*. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF, adresinden 12 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: SB. Türkiye Tıbbi Cihaz Sektörü Strateji Belgesi Ve Eylem Planı Taslağı (2016-2020) <http://www.gaib.org.tr/sirkuler/Sirku-daf97b41-9b3c-4a3d-8843-8cdfa8683e8.pdf?>, adresinden 12 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: Serrat, O. (2010). *Building a learning organization*, Washington DC, Asian Development Bank page. 1-8. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1119&context=intl>, adresinden 44 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: Tuzcu, E.M. (2013). *10 İnovasyon Ümit Veriyor, Milliyet Gazetesi*, 23 Aralık 2016, <http://www.milliyet.com.tr/10-inovasyon-umit-veriyor/gundem/ynetay /1783255/ default.htm>, adresinden 44 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: Türk Dil Kurumu (2012). *Büyük türkçe sözlük*. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, adresinden 14 Eylül 2016'da alınmıştır.

Jimenez, D. and Valle, R.S. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64,408–417.

Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6–11.

Karadağ, N. (2002). *Öğrenen organizasyonlar ve örgütsel öğrenme yetersizliklerine ilişkin bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Karahan, A. (2008). Hastanelerde takım halinde öğrenme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, X(II), 237-255.

Karahan, M. ve Dinç, H. (2015). *Türkiye'deki işletmelerin yenilik faaliyetleri ve karşılaştıkları sorunların belirlenmesi*. Fırat Üniversitesi İnovasyon 2023 Sempozyumu Kitapçığı, Elazığ.

Kavak, G.D. (2007). *Dr.Zekai Tahir Burak kadın sağlığı eğitim ve araştırma hastanesi'ndeki örgütsel öğrenme etkinliklerine ilişkin bir değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kavrakoğlu, İ. (2006). *İnovasyon: yönetim devriminin rehberi*. İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Keeny, B. and Reedy, E. (2006). The impact of organisational culture factors on innovation levels in SMES: An Empirical Investigation. *The Irish Journal of Management, Blackhall Publishing*, 119-142.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Kobi'lerde genel firma özelliklerinin inovasyon uygulamalarına etkisi: Balıkesir ilinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 93-118.
- Kırım, A.(2007). *Karlı büyümenin reçetesi innovasyon*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Kim, D.H. (1993). *The Link between Individual and Organizational Learning*, Sloan Management Review, Fall, 37-50.
- Kiziloglu, M. (2015). The effect of organizational learning on firm innovation capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(3), 17-33.
- Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 151-165.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayım.
- Kongar, E.N. (1995). *İnovasyon: Yenilik*. Bitirme Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği.
- Kula, S. (2011). occupational stress and work-related wellbeing of turkish national police (tnp) members. University of Central Florida, Orlando (unpublished dissertation), 74.
- Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., KC, A. and Målqvist, M. (2015). *Health Research Policy and Systems Questionnaire (DLOQ)in a low-resource health care setting in Nepal*. *Health Research Policy and Systems*, 2-8.
- Lovelock, C., Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing and Service Management*, 2nd Edition, World Scientific Publishing, , 13-15,USA.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*, McGraw-Hill, New York.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. and Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12),1235-1263.

- McGill, M.E. and Slocum, J.W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- Mesman, J. (2008). *Uncertainty in medical innovation: Experienced pioneers in neonatal care*. Basingstoke [England: Palgrave Macmillan.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morales, V., Jesus, G., Montes, F.J.L. and Jover, A.J.V. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Science Direct Technovation*, 27, 547-568.
- MÜSİAD, (2012). *Küresel Rekabet İçin Arge ve İnovasyon*. Araştırma Raporları, İstanbul, 76.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21.
- North, D. and Smallbone, D. (2000). The innovativeness and growth of rural smes during the 1990s. *Regional Studies*, 34(2), 145-157.
- OECD, Oslo Kılavuzu, (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler*. 3. Baskı, TÜBİTAK.
- Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis, (2004). *European Journal of Innovation Management*, 7(4)..
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Örtenblad, A. (2004). *A Typology of the Idea of Learning Organization*. Essential Readings in Management Reading, Edited by Christopher Grey and Elena Antonacopoulou, SAGE Publications Inc. London, 53-70.
- Örücü, E., Kiliç, R. ve Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özdemir, A. A. ve Demirci, E. (2010). *İşletmelerde inovasyon sürecinde sosyal sermaye*, 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana.
- Özdeveci, M. ve Biçkes, D.M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 39,19-45.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1996). Öğrenen organizasyon sistemi ve bir model. *Amme İdaresi Dergisi*, 29, 2.

- Pakdil, F. (2000). ISO 9001: 2000 kalite yönetim sisteminin hastane sistemleri açısından analizi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4).
- Panuwatwanich, K., Stewart, R. A. and Mohamed, S. (2008). The role of climate for innovation in enhancing business performance: The case of design firms, engineering, Construction and Architectural Management, 15(5).
- Popper, M. and Lipshitz, R. (2004). *Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility*. Essential Readings in Management Reading, Edited by Christopher Grey and Elena Antonacopoulou, SAGE Publications Inc. London, 37-52.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Effect of Nations*. Harvard Business Review, March-April.
- Ramos, M., Bolivar, T., Morales, V.J.G. and Sanchez, E.G. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 331-357.
- Rigby, D. K. (2015). *Fiziksel dijital karma*. Harvard Business Review, 90-98.
- Russell, R. D. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15.
- Sağlık İstatistiği Yıllığı 2015, (2016). Ankara: T.C.Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü, 1054.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in innovation management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schein, H. (1993). *On dialogue, culture, and organizational learning*. Organizational Dynamics. Autumn, 40-52.
- Schilling, M.A. (2017). *Strategic management of technological innovation*. McGraw- Hill Education, Fifth Edition.
- Schlich, T. and Tröhler, U. (2006). *The risks of medical innovation: Risk perception and assessment in historical context*. London: Routledge.
- Senge, M. P. and Sterman, J.D. (1990). *System thinking and organizational learning: Acting Locally and thinking globally in the organization of the future*. System Dynamics, 1007-1022.
- Senge, P. (2004). *Beşinci disiplin*. Çev. İldeniz, A. ve Doğukan, A. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 12.
- Senge, P. M. (1993). *Beşinci disiplin*. Çev. İldeniz, A. ve Doğukan, A. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publ.
- Senge, P.M. (1997). *Beşinci disiplin-öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sinkula, J.M., Baker W.E. and Noordewier, T.A. (1997). Framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior, *Journal of Academy Marketing Science*, 25(4), 305- 18.
- Smith, M.E., Crossan, M. and Nicoline, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- Sobel, M.E. (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*. San Francisco: Jossey-Bass, 290-312.
- Solomon, C.M. (1994). HR facilitates the learning organization concept. *Personnel Journal*, 73(11), 56-64,
- Sözbilir, F. (2013). *Bilişim teknolojileri, bilgi yönetimi ve inovasyon ilişkisi: Türkiye’de bir alan araştırması*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sun, H.C. (2003). Conceptual clarifications for ‘organizational learning, ‘learning organization’ and ‘a learning organization. *Human Resource Development International*, 6(2), 153-166.
- Sun, P.Y. T. and Scott, J.L. (2003). Exploring the divide-organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4), 202-215.
- Sungur, O. ve Keskin, H. (2012). Bölgesel inovasyon sistemleri başarı koşulları ve politika çıkarımları. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 1(2), 20-31.
- Sungur, O. ve Keskin, H. (2012). Bölgesel inovasyon sistemleri başarı koşulları ve politika çıkarımları. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 1(2), 20-31.
- Szeto, E. (2000). Innovation and strategy innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within a interorganizational network. *The TQM Magazine*, 12(2),149-157.
- Şimşek, M.Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. 12. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Taşkın, H. ve Adalı, M.R. (2003). *Teknolojik zekâ ve rekabet stratejileri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Taylan, K. (1996). *Yüksek teknoloji endüstriyel işletmelerde yenilik çalışmaları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tezcan, C. (2016). *Sağlığa yenilikçi bir bakış açısı*. TÜSİAD Raporu, TÜSİAD-T/2016-03/575, Sis Matbaacılık.

The Fourth Community Innovation Survey (CIS IV) (2004), Statistik Austria.

Therin, F. (2003). *Learning Organization and Innovation Performance in High-Tech Small Firms*. Working paper serie RMT (WPS 03-06). 22 p. <hal-00451466>

Trott, P.(2008). *Innovation management and new product development* (Fourth Edition), Prentice Hall Financial Times.

Turgut, E. (2013). *Sosyal sermaye ve bilgi paylaşımı davranışının yenilikçilik iklimine etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TUSİAD, (2011). *Türkiye'nin Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Sağlıkta İnovasyon*, İstanbul: Sis Matbaacılık.

Uludağ, A. (2015- Şubat). *Uluslararası kuruluşlarca kullanılan global ölçekler*. T.C.Maliye Bakanlığı AB. Dış İlişkiler D.Başkanlığı, Özel Gündem, Ankara.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. 4.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Utterback, J. M. (1996). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A. ve Uğrak, U. (2015). Örgütsel öğrenme yeteneği: Bir üniversite hastanesi örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 189-208.

Vatan, A. ve Zengin, B. (2014). Çevresel inovasyon ve konaklama işletmelerindeki uygulamalar üzerine bir araştırma: istanbul örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 511-530.

Wang, C.L. and Ahmed-Pervaiz, K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7(4).

Wang, S., Guidice, R. M., Tansky, J. W. and Wang, Z.M. (2010). When R&D Spendings is Not Enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate, *Human Resource Management*, 49, 4.

West, P. (1994). The concept of learning organization. *Journal of European Industrial Training*, 18(1), 15-21.

Yalçinkaya, Y. (2010). Bilginin farkındalık ve farklılığında organizasyonların gelecek alanı: inovasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 3(24), 373-403.

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: ALFA Yayın Dağıtım.

- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 12, 221-234.
- Yamane, T. (2001). Temel Örneklem Yöntemleri. (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın and E. Gürbüzsel, Çev.) İstanbul: Literatur Yayınları.
- Yılmaz, F. (2005). *Öğrenen örgütlerde iş doyumu: bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, H. (2003). *Yenilik (İnovasyon) yeni ekonomi ve rekabet, rekabet kurumu*. 1. Baskı, Ankara, 33.
- Yiğit, G. ve Aras, G. (2012). Bir açık inovasyon aracı olarak "crowdsourcing" ve üniversitelerde uygulanabilirliği-gaziosmanpaşa üniversitesi İİBF örneği. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 17(3).
- Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında "İnovasyon Kültürü". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 1-7.





EK-1. İzin Yazısı

	T.C. DİCLE ÜNİVERSİTESİ HASTANELERİ Hastaneler Başhekimliği				
Sayı : 92492054-2116 Konu : Dilekçe	25/7/2013 DIYARBAKIR				
Sayın, Fatih ORHAN					
İLGİ: 25.07.2013 tarihli dilekçeniz.					
İlgi dilekçeniz Başhekimliğimizce incelenmiş olup, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalında, Sayın Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU danışmanlığında, doktora tez çalışmanız kapsamında, "Sağlık Kurumlarında Öğrenme Yönelim ve Kapasitesinin Örgütsel Yenileşim (Inovasyon) Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği" başlıklı tez çalışmanız ile ilgili Baştabipliğimiz çalışanlarına uygulanmak üzere bir anket çalışması yapmak istediğiniz ilgili dilekçenizden anlaşılmıştır. Ankete katılanların isimleri belirtilmeden ve elde edilen bilgilerin çalışmanın amacı dışında kullanılmaması koşuluyla 26.07.2013 / 26.08.2013 tarihleri arasında, Ek'te sunulan anket çalışmasının Baştabipliğimiz çalışanlarına uygulanmasına izin verilmiştir. Bilgilerinizi rica ederim.					
 Prof. Dr. Mustafa ADEMİR Başhekim Yardımcısı					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> Dicle Üniversitesi Hastaneleri (Kampüs) Sur 21280 DIYARBAKIR Telefon : +90 (0 412) 248 80 01 / 4323 Faks : +90 (0 412) 248 85 23 e-posta: hastane@dicle.edu.tr Elektronik Ağ: www.hastane.dicle.edu.tr </td> <td style="width: 40%; text-align: right;"> Ayrıntılı bilgi için iribab: Ş. YAKUT </td> </tr> </table>				Dicle Üniversitesi Hastaneleri (Kampüs) Sur 21280 DIYARBAKIR Telefon : +90 (0 412) 248 80 01 / 4323 Faks : +90 (0 412) 248 85 23 e-posta: hastane@dicle.edu.tr Elektronik Ağ: www.hastane.dicle.edu.tr	Ayrıntılı bilgi için iribab: Ş. YAKUT
Dicle Üniversitesi Hastaneleri (Kampüs) Sur 21280 DIYARBAKIR Telefon : +90 (0 412) 248 80 01 / 4323 Faks : +90 (0 412) 248 85 23 e-posta: hastane@dicle.edu.tr Elektronik Ağ: www.hastane.dicle.edu.tr	Ayrıntılı bilgi için iribab: Ş. YAKUT				

EK-2. Anket Formu

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖĞRENME YÖNELİM VE KAPASİTESİNİN
ÖRGÜTSEL YENİLEŞİM(İNOVASYON) ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE
HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Değerli Katılımcı

Bu araştırma, sağlık kurumlarında öğrenme yönelim ve kapasitesinin örgütsel yenileşim (inovasyon) üzerine etkisini belirlemek üzere hazırlanmıştır.

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Doktora Tez Çalışması kapsamında yapılacak olan bu çalışmanın sonuçlarının mesleğinizin kurumsal yapısının güçlendirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu nedenle anket sorularına eksiksiz ve içtenlikle cevap vermeniz araştırmanın güvenilirliği açısından önemlidir. Ankete verilen yanıtlarla ilgili bilgiler çalışmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Ankete zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Araştırma Yürütücüsü: Uzm. Fatih ORHAN İrtibat mail: fatihorhan840@yahoo.com

1.BÖLÜM Aşağıdaki yargılara ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz. (1 Kesinlikle Katılmıyorum.....5 Kesinlikle Katılıyorum)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Örgütsel Yenileşim (İnovasyon)					
1.Yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticilerden destek alırım.					
2.Hastanemizde yeni yöntemler deneyen kişiler olumlu karşılanır.					
3.Alışılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metodlar denemek için istekliyim					
4.Çalışanlar iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde yüreklendirir.					
5.Yeni hizmet sunumlarımız ile il sağlık kurumları arasında öncüyüz.					
6.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.					
7.Hastalarımız çoğunlukla hizmetlerimizin yeni ve modern olduğunu düşünürler.					
8.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir. (Olumsuz)					
9.Küçük değişikliklerle hizmet sunumumuzda yenilikler yapabilmekteyiz.					
10.Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlama yöntemleri sektörde devrim niteliğindedir.					
11.Hastanemiz uygulamaya koyduğu yeni hizmetleriyle tıp teknolojisinin son imkânlarını kullanmaktadır					

12.Hastanemizin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde değildir.(Olumsuz)					
13.Üst yönetim fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda isteklidir.					
14.Üst düzey yöneticiler fikir sahibi olan bireylerden de yararlanarak sorunlar için olağan dışı ve yeni çözümler ararlar.					
15.Geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde, yeni yöntemler buluruz.					
16.Kliniğimiz / bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.					
17.Yeni metod ve yöntemlere diğer hastanelere nazaran daha hızlı adapte oluruz.					
18.Hastanemizde geçtiğimiz beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir.					
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi					
19.Hastanemizde insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.					
20.Hastanemizde girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.					
21.Hastanemizde insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.					
22.Hastanemizde insanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.					
23.Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.					
24.Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.					
25. İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir					
26.Hastanemizde insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.					
27.Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.					
28.Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.					
29.Çarpraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.					
30.Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.					
31.Hastanemizde hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.					
32.Çalışanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.					
Öğrenme Yönelimi					
33.Hastanemizin rekabet avantajı sağlmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.					
34.Hastanemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.					
35.Hastanemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görülmektedir.					

36.Hastanemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.					
37.Hastanemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.					
38.Hastanemizin vizyon ve temel değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
39.Tüm çalışanlar hastanemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.					
40.Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.					
41.Hastane olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.					
42.Hastanemizde çalışanlar, sağlık piyasası ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.					
43.Hastane olarak hastalar ve sağlık pazarı ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.					
44.Hastanemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.					
45.Hastane olarak başarısız faaliyetlerimiz analiz edilir ve edinilen deneyimler hastane geneli ile paylaşılır.					
46.Hastanemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.					
47.Hastanemizde üst yönetim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular.					

2.BÖLÜM

- 1) **Yaşınız?** ☐ 20 yaş ve altı ☐ 21-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üstü
- 2) **Cinsiyetiniz** ☐ Erkek ☐ Kadın
- 3) **Aylık geliriniz? (Ek Ödemeler Dâhil)**
☐ 1.000-2.000 TL ☐ 2001-3.000 TL ☐ 3001-4000 TL ☐ 4001-5000 TL ☐ 5001 TL ve üzeri
- 4) **Mesleğiniz?** ☐ Hekim ☐ Diş Tabibi ☐ Hemşire/Ebe ☐ Sağlık Memuru ☐ Tekniker/Teknisyen ☐ Diğer Sağlık Çalışanları(Diyetisyen, odyolog...)
- 5) **Meslekteki Görev Süreniz?**
☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 ☐ 21 yıl ve üzeri
- 6) **Hastanedeki Hizmet Süreniz?**
☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 ☐ 21 yıl ve üzeri
- 7) **Eğitim Durumunuz?**
☐ Lise ve Dengi Okul ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
- 8) **Yöneticilik (İdari) göreviniz var mı?** ☐ Evet ☐ Hayır
- 9) **Çalıştığınız Bölüm?**

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ORHAN, Fatih
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 04.07.1975/Ankara
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 312 3046346
 e-mail : fatih.orhan@sbu.edu.tr/ forhan@gata.edu.tr
 Adres : Sağlık Bilimleri Üniversitesi Sağlık Hizmetleri MYO Etlik



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora Tezi	Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü	Devam ediyor
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi/ Hastane İşletmeciliği	2007
Lisans	A.Ü.Kamu Yönetimi	2001
Lise	GATA Sağlık Astsubay Hazırlama ve Sınıf Okul K.lığı	1993

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1993-1998	İstanbul 26.Zh.Tug /	Sıhhiye Mal Saymanlığı
1998-2000	Siirt/ 3.Komando Tug.	Sıhhiye Hesap Sorumluluğu
2000-2001	Samsun/Sıhhiye Okulu	Harekat Eğitim Şube
2001-2002	Kosova/NATO KFOR	Yurtdışı Görevi
2002-2003	GATA/Ankara	Diş Protez Kursu
2003-2007	Mevki Ask.Hst.	Diş Tekn./Hst. Etik Kurulu
2003-2011	Etimesgut Ask.Hst.	Hst.Sağlık Kurul Amirliği/ Ankara Sağ.Hiz.Blg.K.lığı Kalite Koordinatörlüğü
2011-2013	Diyarbakır Ask.Hst.	Mal Sor./Eğitim Şube
2013-2016	GATA SAMYO	Öğretim Görevlisi
2016-	SBÜ Gülhane SMYO	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Aldığı Eğitim ve Kurslar

- Kalite Eğitici Eğitimliği Kursu (Kuzey Deniz Saha K.İği/İstanbul)
- Sağlık Bakanlığı Hastane Afet Planlayıcısı (HAP) Eğitimliği (Ankara)
- İş Analizi Kursu(Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü/Ankara)
- Üreme Sağlığı ve Danışmanlığı Kursu (Gülhane/Ankara)
- EEG Staj Eğitimi (Gülhane/Ankara)
- İlk ve Acil Yardım Kursu(Gülhane/Ankara)
- Diş Protez Kursu (Gülhane/Ankara)
- Lisan Kursu-İngilizce (K.K Lisan Okul K.İği/İstanbul)
- PHTLS Kursu (NAEMT/PARDER)
- EKG Eğitimliği Kursu
- Sağlık Bakanlığı İlk ve Acil Yardım Eğitici Eğitimliği Kursu
- Ulusal ve Uluslararası Kongre, Sempozyum, Eğitim ve Kurs Katılımları

Yayınlar

Tez Çalışması

Orhan, F. (2007). *“Sağlık Hizmetlerinde Etik Boyut: Hastanelerde Çalışan Personelin Etiksel Sorunlara Yaklaşımlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yayınlanan Çalışmaları:

Aksay, K. ve Orhan, F. (2013). “Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi”, Diyarbakır:*Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(3).

Aksay, K., Aydın, C. ve Orhan, F. (2010). *“Risk Yönetimi Açısından Sağlık Hizmetlerinde FMEA ve Kan Tahlili Sürecine Yönelik Bir Uygulama”*, 4. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Bildiri, Antalya.

Aksay, K., Orhan, F. ve Kurutkan, N. (2012). “Sağlık Hizmetlerinde Bir Risk Yönetimi Tekniği Olarak FMEA: Laboratuvar Sürecine Yönelik Bir Uygulama”, Ankara:*Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Kalite ve Performans Dergisi*, 4.

Altinkeser, A., İnangil, D., Yasdıkcıoğlu, K., Batur, K. ve Orhan, F. (2011). *“Askerlerin El Hijyeni ve Etkili El Yıkama Teknikleri Konusunda Bilgi Düzeylerinin İncelenmesi”*, Bildiri,5.Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Antalya.

- Arslanoğlu, A. ve Orhan, F. (2014). *Hastane Afet Planları Çerçevesinde Risk Analizi: Bir Asker Hastanesi Örneği*, 1.Türk Cumhuriyetleri Askeri Tıp Kongresi, İstanbul.
- Ayanoğlu, Y., Beylik, U. ve Orhan, F. (2014). Tanı İlişkili Gruplara(DRG) Göre Hastaneler ve Ülkeler Arası Karşılaştırma: Bir Vaka Örneği, *ESOSDER*, 13(51), 273-290.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldüken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011). "Hastanelerde Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sivas.
- Bekcan, H., Orhan, F., Aksay, K., Uzuntarla, Y. ve Arslanoğlu, A. (2015). *Sağlık Kurumlarında Değişim Mühendisliği Uygulamaları: Kazanımlar Ve Sorun Alanları*, 9. Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Antalya.
- Dişcioğlu, E., Keleş, B., Orhan, F., Varol, Ş. ve Altinel, Ö. (2016). "Türkiye' de Sağlık Turizmi Bağlamında Medikal Turizm: Karşılaştırmalı Bir Analiz" 10. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya.
- İncesu, E., Kurt, N. ve Orhan, F. (2016). "Sağlık Hizmetlerinde Dijital İnovasyon Bağlamında E-Reçete Uygulaması: Hekimlere Yönelik Bir Uygulama" ,10. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Poster Bildiri, Antalya.
- Kayral, İ.H., Beylik, U. ve Orhan, F. (2016). Hastane Standartlarının Çok Boyutlu Kalite Analizi: Bir Standart Seti Örneği, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*.
- Keçeli, S., Arslanoğlu, A., Orhan, F. ve Özgüleş, B. (2014). *Radyoloji Laboratuvarında Teknolojik Gelişmeler*, HSYK 5. Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetim Kongresi.
- Keçeli, S., Orhan, F., Tuncer, S., Varol, Ş. ve Uzuntarla, Y. (2015). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması ve Bütünleşik Hizmet Yönetimi Açısından Kalite ve Verimlilik Kavramına Bütüncül Bir Bakış*, 9. Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Antalya.
- Keleş, B., Keçeli, S., Orhan, F. ve Arslanoğlu, A. (2015). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması Açısından Hizmet İnovasyonu Ve Tasarımı*, HSYK 6. Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetim Kongresi, Antalya.
- Kurutkan, M.N. ve Orhan, F. (2014). *Hasta Güvenliğinde Advers Vakalar İçin Önemli Bir Araç: Global Trigger Tool*, 8.Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongre Kitabı, Antalya.
- Kurutkan, M.N., Korkmaz, D. ve Orhan, F. (2014). *Sağlık Hizmetlerinde Risk Yönetimi:Patoloji Laboratuvarı Süreci İçin Bir Uygulama*, HSYK 5. Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetim Kongresi.

- Kurutkan, M.N., Usta, E., Orhan, F. ve Altinel, Ö. (2014). Klinik Kalite Performans Ölçümü, TAF Prev.Med Bull, *Uluslararası İndekste Taranılan Hakemli Dergi*,13(3), 201-208.
- Kurutkan, M.N., Usta, E., Simşir, I., Orhan, F. ve Bağış, M. (2014). Waste Management Approaches in Hospital Organizations and an Example of Practice, Balkan Military Medical Review, *Uluslararası İndekste Taranılan Hakemli Dergi*.
- Mehmet, N., Kurutkan-Usta, E., Orhan, F., ve Simsekler, M.C.E. (2014). Application Of The IHI Global Trigger Tool In Measuring The Adverse Event Rate In A Turkish Healthcare Setting, *International Journal of Risk Safety Medicine*.
- Orhan, F. (2011). “Sağlık Hizmetlerinde Etik Boyut: Hastanelerde Çalışan Personelin Etiksel Sorunlara Yaklaşımlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Bildiri, 37.World Hospital Congress, DUBAİ, BAE.
- Orhan, F. (2007). “Hasta Güvenliği Açısından Sağlık Hizmetlerinde Etik Boyut” 4. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Bildiri, Antalya, 2010
- Orhan, F. (2009). “Hasta Güvenliği Kriterleri Bağlamında Etik İklimin Kurumsal Kültüre Etkisi”, Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Dergisi, Ankara,
- Orhan, F. (2014). *Harekat Alanında Ağrılı Hastaya Yaklaşım: Sağlık Astsubayının Rolü*, Gülhane AR-GE Araştırma Kısmı 1.Sempozyumu, Ankara.
- Orhan, F. (2015). *Sağlık Hizmetlerinde Başarı Ekosistemi*, 1. Ulusal Asker Hastaneleri Kalite Kongresi, Gölçük.
- Orhan, F. Uzuntarla, Y., Varol, Ş., Tuncer, S. ve Altinel, Ö. (2015). *Sağlık Hizmetlerinde İnovatif Uygulamalar ve Teknolojik Yenilikler*, HSYK 6. Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetim Kongresi, Antalya.
- Orhan, F., Aksay, K. ve Özgüleş, B. (2012). “Policy Analysis For Medical Malpractice in The Context of Patient Safety” 6. International Conference on Quality in Healthcare, Accreditation and Patient Safety, Antalya.
- Orhan, F., Şimşekler, M.C.E. ve Özgüleş, B. (2013). “Sağlık Hizmetleri Risk Değerlendirmesinde Yeni Bir Yaklaşım: Bowtie (Papyon) Modeli ve Hastaneler İçin Örnek Bir Uygulama”, 7. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya,
- Orhan, F., Tuncer, S. ve Yıldız, M. (2016). “Sağlık Hizmetlerinde Dijital Ve Fijital İnovasyonda Son Nokta: Gelecek Bilimi Penceresinden İnsan Beyni Projesi”, 10. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya.
- Orhan, F., Tuncer, S., Varol, Ş. ve Altinel, Ö. (2015). A Tool for Risk Assessment in Health Care: Failure Mode and Effects Analysis, 20TH Congress Of Balkan Military Medical Committee, Yunanistan.

- Orhan, F., Tuncer, S., Varol, Ş., Güllerci, H., Özdemir, M.A., Kocaçay, Ş.Y. ve Yılmaz, O. (2014). *Olağanüstü Durumlara Hazırlıklı Olmak: SAMYO Depremde Arama, Kurtarma ve Triaaj Tatbikatı Deneyimi*, 1.Türk Cumhuriyetleri Askeri Tıp Kongresi Sözel bildiri, İstanbul.
- Orhan, F., Uzuntarla, Y., Varol, Ş., Tuncer, S. ve Altinel, Ö. (2015). *Sağlık Kurumlarında Başarı Ekosistemi Açısından Fijital İnovasyon*, HSYK 6. Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetim Kongresi, Antalya.
- Orhan, F., Tuncer, S. ve Varol, Ş., (2015). Asırlık Bir Çınar: Sağlık Astsubayı 100. Yıl Sempozyumu ve Genel Bir Bakış, *Asırlık Çınar: Sağlık Astsubayı 100. Yıl Özel Bülteni*.
- Özgüleş, B., Aksay, K ve Orhan, F. (2012). "The Effect of Biomedical Devices' Maintenance, Repair and Calibration Costs on Healthcare Expenses" 6. International Conference on Quality in Healthcare, Accreditation and Patient Safety, Antalya.
- Özgüleş, B., Aksay, K. ve Orhan, F. (2015). *An Evaluation Of Medical Professionals' Behaviour On Emotional Labor*, HSYK 6. Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetim Kongresi, Antalya.
- Özgüleş, B., Aksay, K. ve Orhan, F. (2015). Teknoloji Yönetimi Açısından Biyomedikal Cihazların Bakım Onarım Faaliyetlerine Yönelik Değerlendirme, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*.
- Özgüleş, B., Orhan, F. ve Arslanoğlu, A. (2013). "*Sağlık Hizmetlerinde Medikal Kalibrasyon: Hastanelerin Kalibrasyon Maliyetleri İçin Sektörel Bir Analiz*", 7. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya.
- Özgüleş, B., Orhan, F. ve Arslanoğlu, A. (2014). *Biyomedikal Cihazların Bakım, Onarım ve Kalibrasyonlarının Entegrasyonuna Yönelik Bir İnceleme*, 8.Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongre Kitabı, Antalya,
- Özgüleş, S., Orhan, F., Özgüleş B. ve Uzuntarla, Y. (2013). "*Hastanelerde Maliyet Liderliği Açısından Değişken Maliyet Analizi Yöntemi: Skrotal Ultrasonografi İşlem Örneği*", 7. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Poster Bildiri, Antalya.
- Özmen, A., Orhan, F. ve Özgüleş, B. (2015). *Küreselleşmenin Türkiye'deki Sağlık Hizmetlerine Etkisi*, 9. Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Antalya.
- Tekingündüz, S., Orhan, F. Ve Karadağ, Z. (2010). "*Tam Gün Yasa Tasarısı Hakkında Vatandaşların Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması: Ankara İlinde Bir Uygulama*", 2.Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 2, s.184-197, Antalya.
- Tuncer, S., Varol, Ş. ve Orhan, F. (2015). *Asırlık Bir Çınar: Sağlık Astsubayı, Asırlık Çınar: Sağlık Astsubayı 100. Yıl Özel Bülteni*, Ulusal Makale.

- Uzuntarla, Y., Orhan, F. ve Varol, Ş. (2013). “Sağlık Kurumlarında Lojistik Süreç: Hastanelerde Çağdaş Malzeme Yönetim Sistemi Uygulamaları”, 7. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Bildiri, Antalya.
- Uzuntarla, Y., Tuncer, S., Orhan, F. ve Varol, Ş. (2015). Material Management And Modern Methods in Hospitals, *Health Care Academician Journal*.
- Uzuntarla, Y., Uğrak, U. ve Orhan, F. (2015). *A Suggestion For The Survival Of Health Institutions: Success Algorithm*, HSYK 6. Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetim Kongresi, Antalya.
- Uzuntarla, Y., Uğrak, U., Varol, Ş., Orhan, F. ve Tuncer, S. (2014). *Ulusal ve Uluslararası Mevzuat Açısından Hasta ve Çalışan Güvenliği*, 8. Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Antalya.
- Varol, Ş., Altinel, Ö., Orhan, F. ve Tuncer, S. (2015). *Ethical Principles and Importance in Health Services from National Legislation Perspective*, 20TH Congress Of Balkan Military Medical Committee, Yunanistan.
- Varol, Ş., Orhan, F., Altinel, Ö., Tuncer, S., Sadır, S., Uğrak, U., Çetin, M. ve Tuncer, S. (2015). *Simulation Method In Military Paramedic Training Gmma Medical Nco College Ambulance Simulation Example*, 3. Uluslararası Paramedik Kongresi.
- Varol, Ş., Orhan, F., Altinel, Ö., Uğrak, U. ve Kurutkan, M.N. (2016). “Sağlık Kurumlarında Kalite, Akreditasyon, Hasta Güvenliği ve Tıp Hukuku Çerçevesinde Bilgi ve Belge Güvenliği: Güncel Bir Değerlendirme”, 10. Uluslararası Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya.
- Varol, Ş., Uzuntarla, Y. ve Orhan, F. (2012). “Tıbbi Uygulama Hatalarının Azaltılmasında Etik İlkelerin Rolü”, 1. Ulusal Paramedik Kongresi, Antalya.

Kitap Çalışması

Hasta Hakları ve Hasta Güvenliği, Hasta Güvenliğinin Geliştirilmesi Bölüm Yazarlığı, Çok Paydaşlı Sağlık Sorumluluğunu Geliştirme Projesi Kitabı, Ankara, Sayfa: 93-154, 2016.

Editörlük

Sağlık Akademisyenleri Dergisi Editörlerinden (*Health Care Academician Journal*), *Uluslararası Bilim Kurulu Olan, Hakemli Dergi*, Ankara, 2014-2016 (DEVAM)

İlgi Alanları

Sağlıkta Kalite, Akreditasyon, Hasta ve Çalışan Güvenliği, Malpraktis, Etik, Risk Yönetimi, İnovasyon ve Öğrenme, Afet ve Acil Yardım.



GAZİ GELECEKTİR...



Gazî gelecektir

