



**T.C.
SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**112 SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI**

CANAN UÇAR YENİHAYAT

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

SIVAS – 2019

T.C.

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**112 SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI**

CANAN UÇAR YENİHAYAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Ferda ALPER AY

SİVAS – 2019

ONAY SAYFASI

“112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları” adlı Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr.Hatice ULUSOY

Üye

Doç.Dr.Çağdaş Erkan AKYÜREK

Üye (Danışman)

Dr.Öğr.Üyesi Ferda ALPER AY

ONAY

Bu tez çalışması, tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zübeyda AKIN POLAT
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRÜ

Bu tez, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.



Annem ve Babam'a...

TEŞEKKÜR

Doğduğum günden bugüne hayatımın her alanında karşılaştığım her zorlukta maddi ve manevi desteğini esirgmeden, sevgi ve özveriyle her daim yanımda olan emeklerinin karşılığını asla ödeyemeyeceğim başta annem Mevlüde UÇAR' a, babam Cuma UÇAR' a ve sevgili kardeşlerime teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca akademik ve insani olarak desteği, sabrı, özverisi ve engin deneyimlerini benimle paylaşan, akademik ve kişisel gelişimim sırasında karşılaştığım zorluklar karşısında beni daima destekleyen insani ve akademik olarak örnek aldığım değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ferda ALPER AY'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca kendilerinden ders alma şans ve şerefine nail olduğum değerli hocalarım; Prof. Dr. Hatice ULUSOY' a, Prof. Dr. Fatma Gül CİRHİNLİOĞLU'na, Dr. Öğretim Üyesi Ferda ALPER AY' a, Dr. Öğretim Üyesi Enis Baha BİÇER' e, Dr. Öğretim Üyesi Ümit NALDÖKEN 'e ve Dr. Öğretim Üyesi Ziyet ÇINAR' a akademik ve insani olarak paylaştıkları tüm bilgi ve tecrübeleri için teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam boyunca her türlü desteğini ve sabrını esirgemeyen eşim KENAN YENİHAYAT a teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam boyunca maddi ve manevi desteğin esirgemeyen ve beni daima motive eden arkadaşlarım; Abdullah SAYIR' a, Gül Serap YARAŞ' a ve Yasemin SARIASLAN' a teşekkür ederim.

Yüksek lisans tezimin araştırma konusu ve alanı olan 112 Acil Sağlık Hizmetleri çalışanlarına katkılarından dolayı teşekkür ederim.

ÖZET

112 SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI

Canan UÇAR YENİHAYAT

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Ferda ALPER AY

2019, 144 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, Sivas Halk Sağlığı Müdürlüğü ve Sivas Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapan, 112 sağlık çalışanlarının “öğrenen örgüt kültürü” düzeylerini tespit etmek ve öğrenen örgüt algılamaları ile sosyo-demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirlemektir. Bu çalışma, tanımlayıcı bir araştırma olarak yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Ver.22.0) programı ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla iki değişkenler için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişkenler için ise f (Anova) testi uygulanmış ve anlamlı farklılığın nedeni (Post hoc testi) Tukey testi ile incelenmiştir.

Genel olarak, öğrenen örgüt kültürü algılamalarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, cinsiyet değişkeni açısından erkeklerin kadın çalışanlardan sürekli öğrenme ve takım halinde öğrenme puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Medeni durum değişkeni açısından evli olanların bekar çalışanlardan sürekli öğrenme puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan çalışanların, kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlardan “takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik” puanları istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi olmayan çalışanlardan destekleyici liderlik puan ortalamalarının daha düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışanların çalıştıkları kuruma göre, Halk Sağlığı Müdürlüğünde çalışanlarda çalışanların diyalog ve öğrenme düzeyi puanları İl sağlık Müdürlüğünde ve Genel Sekreterlikte çalışanların diyalog ve öğrenme puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır.

Unvan, yaş, eğitim durumu, hizmet içi eğitime katılma ve çalıştıkları bölüm değişkenlerine göre öğrenen örgüt kültürü boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı, algılamalarının benzer olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: *Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar, Öğrenen Örgüt Kültürü, Öğrenen Sağlık Kurumları, 112 Sağlık Hizmetleri Çalışanları*

ABSTRACT

THE PERCEPTIONS THE LEARNING ORGANIZATION CULTURE OF THE 112 HEALTH STAFF

Canan UÇAR YENİHAYAT

Master Thesis

Department of Health Management

Supervisor: Dr. Öğretim Üyesi Ferda ALPER AY

2019, 144 sayfa

The purpose of this research is to determine the perceptions of learning organization culture of 112 emergency medical services employees working in Sivas Provincial Health Directorate, Sivas Public Health Directorate and Sivas Public Hospitals Union General Secretariat, and, to determine according to socio-demographic characteristics, their differences their learning organization perceptions. This study was conducted as a descriptive study.

The data obtained from the study were evaluated through SPSS (Ver.22.0) program. In order to test whether the answers of the participants changed according to demographic characteristics, independent samples t test was used for two variables and f (Anova) test was used for more than two variables. The cause of significant difference was analyzed using Tukey (Post hoc test) test.

In general, the perceptions of learning organizational culture were found to be moderate. In the study, it was found that the mean score of the men in terms of gender variable was higher than the female employees. In terms of marital status variable, it was found that the continuous learning score averages of those who were married were higher than of single employees.

"Team learning, sharing systems, strengthened employees, inter-system connection and supportive leadership" level scores of the employees whose working years are between 0-5 years are significantly higher from the employees' scores who have worked 6-10 and 11-15 years.

It was determined that employees who had managerial duty and who participated in the study had lower supportive leadership scores than the employees who had no managerial duty.

According to the institution where the employees work, the dialogue and learning level scores of the employees in the Office of Public Health were found to be significantly higher than the dialogue and learning scores of the employees of the Provincial Health Office and the General Secretariat.

It was determined that there was no statistically significant difference in the learning organizational culture dimensions of the participants, according to their titles, age, educational status, participation in in-service training and the department variables they work in and that their perceptions were similar.

Key words: *Organizational Learning, Learning Organizations, Learning Organization Culture, Learning Health Institutions, 112 Emergency Health Services Workers.*

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ONAY SAYFASI	i
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	3
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Öğrenme Kavramı.....	5
2.2. Öğrenme Türleri.....	5
2.3. Örgütün Tanımı.....	7
2.4. Örgüt Yapısı.....	8
2.5. Örgüt Kültürü	8
2.6. Örgütlerde İletişim	9
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	11
3.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı	11
3.2. Örgütsel Öğrenmenin Amacı	14
3.3. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	15
3.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri	20
3.5. Örgütlerde Öğrenme Seviyeleri	24
3.5.1. Bireysel Öğrenme	24
3.5.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	26
3.5.3. Örgütsel Öğrenme	28
3.6. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar	31
3.7. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Unsurlar	36
4. ÖĞRENEN ÖRGÜT	39
4.1. Öğrenen Örgüt Kavramı.....	39
4.2. Öğrenen Örgütlerin Felsefesi	42
4.3. Öğrenen Örgüt Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	43
4.4. Öğrenen Örgüt Olma Gerekliği	44

4.5. Öğrenen Örgüt Olmanın Yararları	45
4.6. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri ve Temel Yetenekleri	47
4.7. Öğrenen Örgüte Geçiş Süreci	52
4.8. Öğrenme Açısından Örgütler	53
4.8.1. Bilen Örgütler	54
4.8.2. Anlayan Örgütler.....	55
4.8.3. Düşünen Örgütler	56
4.8.4. Öğrenen Örgütler	56
4.9. Öğrenen Örgüt Disiplinleri	60
4.10. Öğrenen Örgüt Önündeki Engeller	69
4.11. Öğrenen Örgütlerin Geleneksel Örgütlerle Karşılaştırılması.....	75
4.12. Öğrenen Örgütlerin Kültürel Özellikleri.....	77
5. GEREÇ ve YÖNTEM.....	81
5.1. Araştırmanın Tipi.....	81
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer	81
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	81
5.4. Veri Toplama Araçları	81
5.6. Verilerin Değerlendirilmesi	84
5.7. Araştırmanın Etik Yönü.....	85
6. BULGULAR.....	86
6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	86
6.2. 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarına ilişkin Bulgular	87
6.3. Araştırmaya Katılan 112 Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	90
7. TARTIŞMA	100
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
8.1. Sonuçlar	104
8.2. Öneriler	108
9. KAYNAKLAR	111
EKLER.....	118
Ek-1. Anket Formu	118
EK-2. Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Formu.....	121
Ek-3. İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi	124
Ek-4. İl Halk Sağlığı Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi	125

Ek-5. Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Araştırma İzin Belgesi.....	128
ÖZGEÇMİŞ	129



TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1: Tek Döngülü Öğrenme ve Çift Döngülü Öğrenmenin Karşılaştırılması.....	22
Tablo 2: Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Örgütlerle Karşılaştırılması	59
Tablo 3: Geleneksel Örgütler ve Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması	76
Tablo 4: Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Normallik Dağılımları	83
Tablo 5: Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Sonuçları	84
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	86
Tablo 7: Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 8: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	90
Tablo 9: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	91
Tablo 10: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Dağılımı	92
Tablo 11: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 12: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 13: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Dağılımı.....	94
Tablo 14: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 15: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yöneticilik Görevi Olup Olmaması Değişkenine Göre Dağılımı	96
Tablo 16: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Dağılımı.....	97
Tablo 17: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Dağılımı	98
Tablo 18: Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları	107

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Örgütsel Öğrenmenin Yapısı	12
Şekil 2: Örgütsel Öğrenme Süreci.....	17
Şekil 3: Bireysel Öğrenme ve Bireysel Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar	25
Şekil 4: Takım ya da Grup Halinde Öğrenme.....	27
Şekil 5: Sürekli Öğrenme Döngüsü.....	30
Şekil 6: Öğrenen Örgütlerin Gelişimi	54
Şekil 7: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü	57



1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Öğrenen örgüt; varlığını sürdürebilmek ve gelişimini desteklemek için bilgi elde edilmesi üzerinde yoğunlaşan bilginin örgüt içinde paylaşılması ve kullanılması süreçlerinin devam ettiği örgütlerdir. Öğrenen örgüt öğrenmeyi teşvik ederken çalışanlarına güvenilir ve hızlı bir bilgi akışı sağlar. Örgütün gelişiminin ön planda olduğu öğrenen örgütlerde açık iletişim ve yapıcı diyalog havası hakimdir (Bingöl, 2014: 283-284).

Öğrenen örgüt kavramı 1960'lı yıllarda ilk olarak Chris Argyris tarafından kullanılan ve geliştirilmeye çalışılan bir kavram olmasına rağmen, 1990'lı yıllarda yazarı Peter Senge olan "Beşinci Disiplin" adlı kitapta tanımı yapılarak yönetim ve örgüt kuramcılarının dikkatini çekmiş ve popüler hale gelmiştir (Yaşlıoğlu vd., 2014: 727). Öğrenen örgüt; örgütteki tüm bireylerin öğrenmesi, problemleri tanımlayarak çözüm yolları araması faaliyetlerini birlikte yürütmek için süreç yönetimini ön plana çıkaran bir örgüt anlayışı olarak tanımlanmıştır.

Öğrenen örgüte dönüşmek, 21yy.da bir örgüt için rekabetin sürdürülmesi, sürekli öğrenme anlayışının devamlılığı, örgütün kendi yeteneklerinin farkına vararak geliştirmeye çalışması, elde edilen yeni bilgileri örgüt içinde yayması, değişimlere hızlı ve üretken bir şekilde cevap verebilme yeteneğini geliştirmesi demektir (Bakan vd., 2014: 192).

Bir organizasyon, süreç içerisinde tüm başarı ve başarısızlıklarından çeşitli bilgiler elde eder. Geçmiş deneyimlerden öğrenerek başarı ve başarısızlıkların değerlendirilerek elde edilen bilgi ve deneyimler gelecek planlarının daha kolay yapılmasını sağlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için takip edilebilecek süreçler tüm örgütü içine alsın da öğrenen örgütlerde genel olarak öğrenme üç farklı kademede olmaktadır; kişisel, ekip ve örgütsel düzeyde öğrenme (Tepeci ve Koçak, 2005: 389).

Kamu kurumlarında öğrenen örgüt olmak yöneticilere geniş yetkiler vererek mümkün olamaz, kademeli olarak öğrenme bilincinin yayılması, kişisel istek ve çıkarların göz ardı edilerek, birlikte çalışarak mümkün olacaktır (Ayhan, 2007: 76).

Günümüz şartlarında nitelikli sağlık hizmeti sunabilmenin temel şartı; alanında uzman sağlık personeli ve profesyonel çalışanların birbirleri ile iyi ilişkiler ve işbirliği içersinde çalışmasıdır (Ulusoy ve Tokgöz, 2009: 1). Bireylerin öğrenmesinin teşvik edilmesi takımların öğrenmesini ve örgütün öğrenmesini sağlayacağı unutulmamalıdır.

Geçmişte kaliteyi ölçmek günümüzdeki gibi belirli parametreler doğrultusunda yapılmıyordu ve zordu. Herhangi bir ürünün ya da hizmetin fiyatının yüksek olması kaliteli olarak nitelendirilmesi için yeterliydi. Fakat günümüzdeki her alanda gerçekleşen gelişme ilerlemeler sayesinde, insanlar kaliteyi zorlanmadan tanıyabilmekte, kalitenin fiyatla ilgili olmadığını farkında olarak tercihlerini ona göre yapmaktadırlar. İnsanların önünde çoğalan seçeneklerle beraber internet vs. sayesinde tüm malların, fiyat, çeşitli özelliklerine kolaylıkla ulaşarak aralarında karşılaştırma yapıp karar verebilmektedirler (Bakan vd., 2014: 191-192).

Günümüzde işletmelerinde alınan birçok önemli karar ve alınan kararların uygulaması işletme ya da organizasyon içindeki ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir. Kişilerin öğrenmesi; örgütün öğrenmesi için bir gereklilikken, örgütlerin öğrenmesi için yeterli değildir. Örgütler küçük ekipler, küçük ekipler veya gruplar halinde çalışan insanların faaliyetleri ve etkileşimleri sonucu öğrenirler. Sağlıkta Hizmet Kalite Standartları; ilgili alanlarda yapılan birçok çalışma, uygulama ve bu uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Sağlık alanında faaliyet gösteren öğrenen örgütlerin daha iyi hizmet verebilmesi, yeniliklere açık olması ve kendini yenileyebilmesi için bu standartları iyi bilmesi ve verilecek sağlık hizmetini bu yönde planlaması gerekmektedir. Bu nedenle Sağlıkta Hizmet Kalite Standartları, bu standartların uygulanması ve Öğrenen Örgütler arasında kuvvetli bir ilişki ve etkileşim vardır.

Literatürde sağlıkta hizmet kalitesi ve öğrenen örgütlere yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Ancak doğrudan 112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları üzerine irdeleme yapan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Doğrudan insan hayatı ve yaşam kalitesini etkileyen 112 acil sağlık hizmetlerinde öğrenme ve bilginin değeri daha da artmaktadır. Bu nedenle bu konudaki çalışma sonuçları önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; hastane öncesi ve hastane acil servislerinde sağlık hizmeti veren sağlık çalışanlarının; (Sivas İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı İl Ambulans Komuta

Kontrol Merkezi Başhekimliği Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında, Kamu Hastaneler Birliği Sekreterliği'ne bağlı hastane acil servislerinde ve İl Halk Sağlığı Müdürlüğü'ne bağlı hastane acil servislerinde çalışan sağlık personeli) öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemektir. Ayrıca bu araştırmayla literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, hastane öncesi ve hastane acil servislerinde sağlık hizmeti veren 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü düzeylerini tespit etmek, çalışanların öğrenen örgüt kültürü algılamalarının sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre farklılıkları belirleme amacı gütmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **cinsiyet** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **medeni durum** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **unvan** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **yaş** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H5: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **eğitim durumu** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H6: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **hizmet içi eğitime katılma sıklığı** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H7: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **kurumda çalışma süresi** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H8: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **yöneticilik görevi** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H9: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **alışılan kurum** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H10: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **alışılan bölüm** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme, kuramsal kavramlardan, uygulamalardan ve tecrübelerden elde edilen bilgi birikimini kullanarak, insanın davranış, tutum, değer ve inanışlarını yeniden gözden geçirerek kalıcı olarak değiştirmesidir (Eren, 2015: 608). Yaşanan bu değişikliklerle beraber kişi daha önceden yapamadığı davranışı yapar hale gelir (Senge, 2018: 33).

Öğrenme bireyin olgunlaşma seviyesine göre, çevresinde meydana gelen olaylardan etkilenerek eski davranışını terk edip yeni davranış edinmesi şeklinde de olabilir (Tan, 2014: 189). Öğrenme insan davranışlarında kalıcı izler bırakır (Çelik, 1997: 214). Bazı hareket ve davranışlar da öğrenilebilir. Bireyler bu hareket ve davranışlar öğrenilmekle yetinilmez bu davranış ve hareketleri hayatlarının geneline yayabilirler (Eren, 2015: 609). İnsanlar öğrenme süreciyle yapılan işin sonucunda güven ya da güvensizlik duyarlar. Çalışmaların istenen çalışma gücüne erişmek için yeterli olup olmadığını anlarlar (Özkalp ve Kırel, 2010: 139).

Argyris ve Schön gibi öğrenmenin yeni bir bilginin değişik bir davranış formuna dönüştüğünü savunan araştırmacılar öğrenmeyi; düşünce ve davranış arasındaki köprü olarak görürler (Yazıcı, 2001: 64-65).

2.2. Öğrenme Türleri

Günlük yaşam içinde çeşitli şekillerde öğrenme eyleminin gerçekleştiğini görürüz. Bir iş ya da görevi yerine getirdiğimiz anda öğreniriz buna anlık öğrenme denir. Beklenmedik olaylar ve sonuçlar karşısında verdiğimiz tepkilerle olaylarla başa çıkmaya çalışırken öğrenme gerçekleşir, buna kazara öğrenme denir. Bazen planlamadan, çaba harcadığımızın farkına bile varmadan yavaş yavaş öğreniriz buna pasif öğrenme denir. Bazen de planlayarak istenilen bir sonuca ulaşmak için öğreniriz buna da planlı öğrenme denir (Öğütçü, 2006: 6).

Öğrenme türleri, insan davranışları ile ilişkilerine göre yapılan sınıflandırmaya göre üçe ayrılmaktadır (Öğütçü, 2006: 7-8, Tan, 2014: 190-191):

1- Olaylarla Bilgileri Karşılaştırıp Geçmişten Ders Alarak Öğrenme: Tüm öğrenme seviyeleri için geçerli olan gelecekteki yaşanabilecek olumsuzlukları önlemeye

yönelik analize dayalı bir yöntemdir. Geçmişte gerçekleşen faaliyet ve hataları değerlendirip analiz edilir, sonuçları ile beraber elde edilen bilgiler ışığında faaliyet ve hatalar ayrı ayrı analiz edildikten sonra nerde hata yapıldığı öğrenilmeye çalışılır ve benzer bir olayla karşılaşıldığı zaman neler yapılması ya da yapılmaması gerektiği örgüt hafızasına eklenerek gelecekteki çalışmalara yön verilmeye çalışılır. Geçmişten ders alarak öğrenmenin başka bir şeklide edindiğimiz yeni bilgiyi önceden öğrendiklerimizle karşılaştırarak daha farklı ve yeni bilgiler elde etmek şeklinde olabilir. Bu karşılaştırma benzer olaylar arasında daha sık kullanılır. Bazen de edinilen yeni bilgi ve geçmişteki farklı olaylar karşılaştırılır alınan sinyaller anlamlandırılıp bilgiye dönüştürülür. Fakat burada bilgi ve olayların benzer olmaması doğru ve kullanılabilir bilgi edinimi için risk teşkil eder. Elde edilen bilgi kullanılarak gelecekte olabilecek hataları önlemeye çalışmak temel hedeftir (Öğütçü,2006:7, Tan, 2014:190-191).

2- Denemeler Yoluyla Öğrenme: Deneyerek yaşayarak öğrenme, insanların karşılaştıkları olaylar sonucunda elde ettikleri bilgi ve deneyimi değerlendirip yeni bilgi ve davranış geliştirerek öğrenme temeline dayalıdır. Elde edilen yeni bilgi ve davranış başka olay ya da faaliyetlerde kullanılarak daha yeni bilgi ve tecrübe elde edilir (Yazıcı,2001:79).

Bazen olaylar bizi tahmin ettiğimizden daha çok zorlar. Zorlandığımız bu olayları lehimize çevirerek daha hızlı tepki verip etkin bir tecrübe kazancı ile bireysel ya da örgüt içi öğrenmenin daha hızlı gerçekleşmesi sağlanabilir (Marquardt, 2002: 45).

Yaşayarak ya da deneyerek öğrenme, zor problemler, bizi ve kapasitemizi zorlayan görevler sonucu gerçekleşecek olursa daha kalıcı olacaktır (Tan, 2014: 191). Gerçek olaylar üzerinde çalışmak öğrenmenin kalıcı ve etkin olmasını sağlar.

3- Çevreye Uyum Sağlayarak Öğrenme: Öğrenme kuramcılarında Piaget'in tanımladığı uyum sağlayarak öğrenme, kişi ya da örgütün çevresinde olup bitenleri ne kadar algıladığı, nasıl algıladığı ve ne kadar uyum sağladığı ile ilgili bir kavramdır. Bu tür bir öğrenmede süreç, bireyin değişmesi ve bu değişiklik sırasında karşılaştığı problemlerle nasıl baş ettiği ile ilgilidir (Öğütçü, 2006: 6-7).

Birey çevresi ile uyum içinde varlığını sürdürmek için kendini değiştirir. Birey bu tür bir süreçte davranış, duygu ve düşüncelerinin tümünü sorgusuz olarak değiştirebilir (Yazıcı,2001: 82-83). Değişim devam ederken varlığını sürdüren birey gelişimini gerçekleştirerek öğrenme potansiyelinin seviyesini öğrenir (Öğütçü, 2006: 7).

2.3. Örgütün Tanımı

Örgüt, iki ya da daha fazla bireyin bilinçli bir şekilde belirli bir amacı yerine getirmek için belirli bir sistem ve süreç içerisinde hareket eden sosyal bir yapıdır (Aksu,2013:5). Bir başka deyişle; bir amacı gerçekleştirmek için belirli bir düzen içinde kurulan, bu düzene göre faaliyet gösteren, kendine özgü kaynakları ve özellikleri olan toplumun yapıtaşı, yaşayan ve yaşatan sosyal topluluklardır (Koçel, 2013: 71).

Birey ve grup örgüt yapısında yer alan unsurlardır. Örgüt yapısı içinde olmak birey ve grup arasındaki ilişkileri düzenler. Örgütün amaçları gerçekleştirilirken bir yandan da örgütü oluşturan birey ve grupların amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmalar yapılır (Özkalp ve Kirel, 2010: 618-619).

Ekonomik ve sosyal gelişmelerin sonucunda gelişen ve değişen dünyanın ayrılmaz parçası olan örgütlerin ekonomik, siyasal ve sosyal açıdan yapısal benzerlikleri, farklılıkları ve rolleri çevreye etkileri açısından giderek artmaktadır. Küreselleşen dünya ile birlikte yok olan ekonomik sınırlardan sonra siyasal sınırlarında yok olması kaçınılmazdır. İşte tamda bu noktada örgütlerin önemi daha da artmaktadır (Aksu, 2013: 15).

Sosyal sistem içinde canlı bir varlık olarak düşünülen örgütlerin bu özellikleri çevreleriyle uyum içinde yaşama zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Çevresel uyum süreci örgütler için öğrenme gerekliliğini örgütün devamlılığı için zorunlu kılar. Örgütü yaşayan bir birim olarak kabul edecek olursak, insanlar için kullanılan teknoloji ve insanların birbirleri ile ilişkilerinden doğan etkilerin belirli bir süreçle düzenlenmesi gerekir. Bu düzenlemenin örgütün özellikleri de göz önüne alınarak belirli bir sosyal ve kültürel yapı çerçevesinde olması gerekir (Yazıcı, 2001: 9-57).

Örgüt bir olgunlaşma ve birimlerin çalışır hale getirilmesi sürecidir. Örgüt içinde var olan sistemin hedefine ulaşmak için örgüt birimlerinin çeşitli görevleri yerine getirmek üzere planlar dahilinde yapılandırılarak diğer örgüt birimleri ile uyumlu bir şekilde hedefe uygun çalışmalar yapılmasıdır (Eren, 2013: 215).

Örgütler için içinde buldukları çevrenin önemi büyüktür. Örgütler içinde buldukları çevrede doğar bu çevrede yaşar ve bu çevrede gelişir ve faaliyet gösterirler. Bu süreç içinde yaşadıkları çevreden etkilenmemeleri mümkün değildir. Yaşam döngüleri, girdi ve çıktıları çevreleri tarafından üretilir. Son yıllarda ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve siyasi hayatı etkileyen bilimsel ve teknolojik gelişmeler yapmış

oldukları bu etkiyi örgütlerin çevrelerinde yaptıkları değişikliklerle sağlamışlardır. Ortaya çıkan bu etki yenilikleri de beraberinde getirmiş toplum ve örgütler için değişimi zorunlu kılmıştır (Peker, 1995: 61-67).

Son olarak örgüt kavramı ile ilgili verilen tanımları toparlayıp genelleyecek olursak, ihtiyaçların karşılanması için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan sosyal ve açık bir sistemdir.

2.4. Örgüt Yapısı

Örgütler, belirli bir hedefi olan dış çevre ile sıkı ilişkiler içinde, iç çevre ile barışık, belirli bir sosyal yapısı olan, birbirini takip eden çeşitli süreçlere sahip yapılardır (Daft,2004: 11). Örgütlerin kendilerine özgü özellikleri ve beslenme kaynakları vardır (Koçel, 2011: 71). Örgüt kendine özgü yapısı ve süreçleri ile yönetenler ve yönetilenler arasındaki ilişkileri düzenler, iletişim özelliklerini belirler (Aksu, 2013: 14).

Örgütler esnek yapıda olmalıdır. Bu esneklik sayesinde, örgüt içindeki iletişim, iş süreçleri ve bu süreçlerin denetimi sağlanmış olur. Yapıdaki esneklik çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak, çalışma şartlarını kolaylaştıracak, çalışma ve üretme isteğini teşvik edip destekler nitelikte olmalıdır. Bu sayede teknoloji kullanımı kolaylaşırken örgütün çevreye olan olumlu etkileri de artar (Daft, 2004: 12).

2.5. Örgüt Kültürü

Kültür, insanlar tarafından oluşturulan anlayış, tutum ve davranışlar bütünüdür. Kültür toplum içinde yaşamının gereğidir. İnsanlar kültürün gerektirdiği davranışlarda bulunarak kültürün istediği kişi olurlar. Kültürü insanlar oluştururken kültürde insanların hayat tarzını biçimlendirir. Örgüt kültürü ise, bir örgütün üyesi olan insanların paylaştıkları ortak inanışlar, değerler, kültürel semboller ve törenler, gelenekselleşmiş ve paylaşılan uygulamalar, mitler ve hikâyeler toplamıdır (Şimşek ve Yıldırım, 2004: 12). Örgüt Kültürü bir topluluğun dışı uyum sağlayarak birbirleriyle kaynaşarak sorunları ve çözüm yolları üzerinde çalışma yapan belirli bir sistemdeki varsayımlar olarak da tanımlanabilir (Eren, 2015: 135).

Örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile somutlaşarak kesinlik kazanan örgüt kültürü sosyoloji bilimi açısından sosyal bir olgu

olarak kültürün sosyal ve antropolojik yansımasıdır. Örgütsel kültür ile sosyal kültür benzer özelliktedir. İkisi de temelde insanın çevre ile etkileşimi sonucu oluşur (Çelik, 1993: 136).

Meydana gelen hızlı teknolojik, ekonomik ve sosyolojik gelişmelere ayak uydurabilmek organizasyonların başarısı için yeterli değildir. Organizasyonu bir bütün olarak ifade eden örgüt kültürü başarının nasıl elde edileceği konusunda yol gösterici önemli unsurlardan biridir. Örgütün kendine has olan kültürü bu gelişmelerden etkilenerken zamanla kendini değiştirir ve geliştirir. Bir yaşam biçimi olan örgüt kültürü, bu yaşam biçimi içinde hizmet alanların, üyelerin ve yöneticilerin beklentilerinin, örgüte has çeşitli etkinlikler, örgüt içi ve dışı etkilerin yanı sıra teknolojik, ekonomik ve sosyolojik gelişmelerin etkilerini de taşır (Balcı, 2014: 8).

Örgütlerin öğrenen örgüt olması için güçlü ve özgün birer örgüt olmaları yeterli değildir. Sistemli ve analitik düşünme alışkanlığı ile birlikte takım halinde öğrenmeyi örgüt kültürüne yerleştirerek örgüt içinde benimsenip paylaşılmasını sağlamak gerekir (Avcı, 2009: 124).

Örgütler öğrenen örgüt olma hedefine ulaşmaya çalışırken farklı yöntemler kullanırlar. Örgütlerin öğrenmeyi öğrenme düzeyleri, istekleri, bu konudaki yetenekleri farklılık gösterir. Bazı örgütler hızlı öğrenir bazı örgütlerde genellikle yeniliklere kapalı olmaları nedeniyle öğrenen öğrenmeye direnç gösterirler. Örgütlerin direnç göstermeden öğrenen örgüt olmaları için destekleyici uygun bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir (Arıkan, 1999: 22).

2.6. Örgütlerde İletişim

Örgüt içinde çalışan birey çalışma arkadaşları, müşterilere ya da diğer kişilere karşı tepki verirken iletişim tekniklerinden yararlanır. Toplumsal yapının vazgeçilmez özelliği olan ve örgütsel yapının temel taşı olan iletişim bireyler, gruplar ve örgütler arası düzeni sağlar. İletişimin amacı; düzensiz ilişkilerin düzene girmesini sağlayarak bireysel ve örgütsel hedefleri dengede tutmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 64).

Örgütsel iletişim; örgütü oluşturan bireyler arasındaki iletişimi ifade eder. Örgüt içindeki bireyler arasındaki iletişim örgütün karakteristik özelliklerini belirler. Bazı örgütlerde ilişkiler sadece dikey süreçler olarak karşımıza çıkabilir. Değişime açık

demokratik bazı işletmelerde ise her kademede yatay, dikey ve köşelemesine bir iletişim ağı olabilir (Koçel, 2013: 186).

Örgütlerdeki iletişim, örgütü oluşturan bireylerin birbiri ile olan iletişimi ve etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Örgüt içindeki bu iletişim ağı, örgüt üyelerinin örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olması ile birlikte örgüt kültürünü benimsemeye kolaylık sağlar (Şanal, 2009: 11).

Örgütlerin teknolojik haberleşme imkânları ile birlikte akılcı kişilerarası iletişim tekniklerini kullanarak faaliyet göstermesi çevresinde oluşan olaylara adaptasyonu kolaylaştıracak esnek bir yapı kazandırır. Kazanılan bu esneklik örgüt kültürü ve örgüt içi iletişimde kendini göstererek öğrenen örgüt olma çalışmalarında örgütü destekleyici bir özellikte olmalıdır. Örgüt içinde etkin yürütülen verimli bir iletişim ağı örgüte yeni katılan üyelerin adaptasyonunu kolaylaştırarak adaptasyon süreci içindeki iş gücü, hizmet ve üretim kayıplarını en aza indirecektir. Örgüt içindeki iletişimin niteliğini kaybetmeden sağlıklı sürmesi sağlanmalıdır. Burada bahsedilen formel iletişim iş tanımlarından, informal iletişim de örgüt içi hikâye, efsane ve önemli kişilerin yaptıkları işlerden oluşur (Çelik, 1993: 140-141)

Örgütün başarısı örgüt içindeki yatay ve dikey iletişimin sağlıklı işlemesine bağlıdır. Var olan örgütsel iletişim örgüt içi sistemlerin sağlıklı işleyişini sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmak için iç ve dış çevresi ile sağlıklı, güvenilir, hızlı ve etkin ilişkiler kurma sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 74-75).

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

3.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

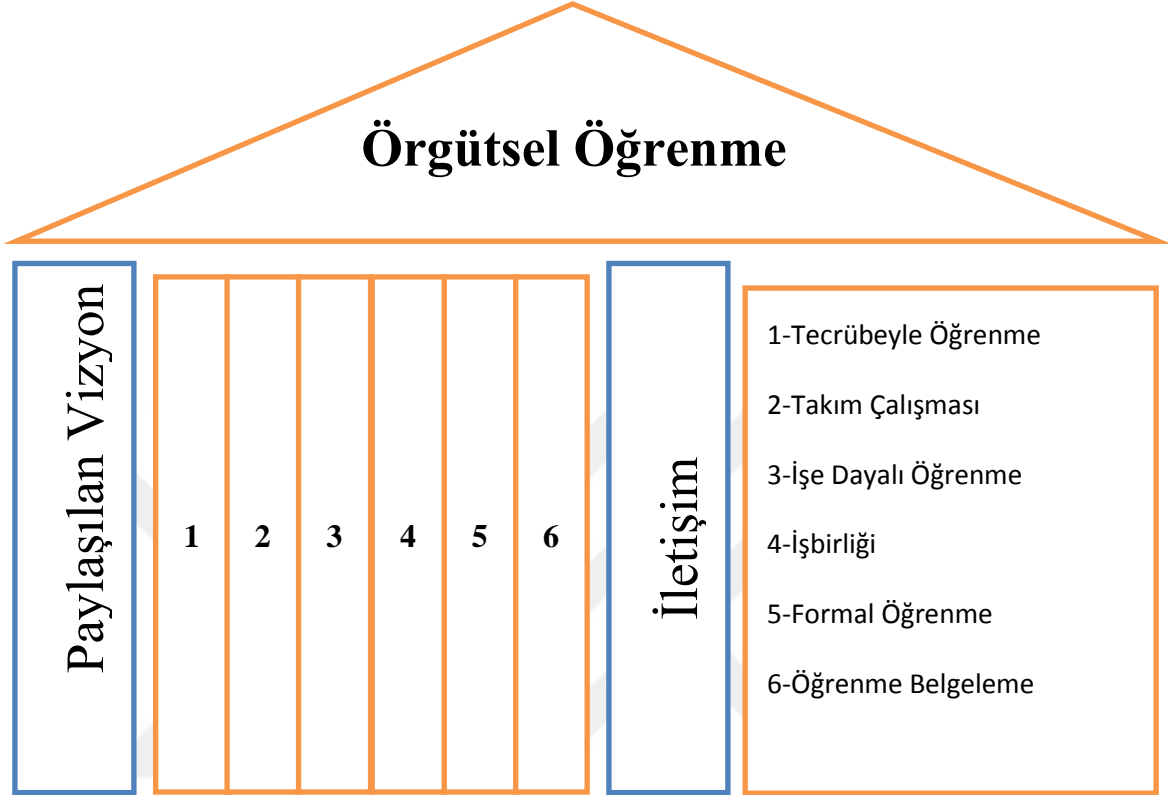
Dünyanın emek, malzeme ve enerji yoğun olmadığına farkına varılıp bilgi yoğun olduğunun kabullenilmesi ile bilgi sahibi insanların ve örgütlerin önemi artarken sorumlulukları da artmıştır. Bilginin sınırsızlığı ve yaygınlığı bilgi toplumu haline dönüştüğümüz bu yüzyılda bireylerin ve örgütlerin öğrenme tekniklerini öğrenerek uygulaması şarttır (Drucker, 2000: 355-358).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramları yapılan bazı araştırmalarda birbiri yerine kullanılan araştırmalar olarak önümüze çıkmaktadır. İki terim benzer olmakla birlikte temelde farklıdır. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde öğrenme adına gerçekleştirilen faaliyet, araştırma, planlama ve denetim süreçlerini ifade eder. Öğrenen örgüt ise, öğrenme faaliyetine sürdürülebilirlik kazandıran ve elde edilen bilgiyi davranışa dönüştürerek örgüt kültürünün parçası olarak kabul edilip paylaşılmasını sağlayan örgütler için kullanılan bir tanımlamadır. Başka bir deyişle örgütsel öğrenme öğrenen örgütlerin davranış şekli, öğrenen örgütte örgütsel öğrenme davranışının sonucudur (Tepeci ve Koçak, 2005: 379-380). Örgütsel öğrenme bilişsel ve davranışsal değişiklikler yaratarak örgütün, yeni ürünler ortaya koyma ve karmaşık problemleri çözme yeteneğini geliştirmeyi hedefler (Djonlagic vd., 2013: 781).

Örgütsel öğrenme kavramının araştırmalara konu olduğu ilk yıllarda, personel eğitimi ve personel iş geliştirme eğitimi olarak ele alınmıştır. Gelişen ve değişen yönetim anlayışı ile birlikte değişen koşullarında etkisi ile örgütsel öğrenme kavramı da değişime uğrayarak örgütsel boyutta incelenmeye başlanmıştır (Arıkan, 1999: 18).

Örgütsel öğrenme kavramı genel olarak bilgi yaratma ve kullanıma hazır hale getirilen bu bilginin rekabet ortamında avantaj sağlamaya yönelik kullanılmasını ifade eder. Örgütsel açıdan ele alınan öğrenme eylemi bireyin, örgüt içindeki grupların ortak bir hedef doğrultusunda hangi süreçlerin takip edilmesi gerektiği hangi kurallara uyularak öğrenen örgüt olunabileceği konusunda örgütlere yol gösterir (Aksu, 2013; 19). Örgütsel öğrenme, bireylerin bilgiyi birlikte yeniden kullanılabilir hale getirdiği örgütsel sistemin yeniliğe açıldığı bir süreçtir (Marsick vd.,1996:34).

Bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında kuvvetli bağ olmasına rağmen örgütsel öğrenme için tek başına bireysel öğrenme yeterli değildir (Argyris ve Schön,1978:20).



Şekil 1: Örgütsel Öğrenmenin Yapısı

Kaynak: Ögütçü, 2006: 20

Örgüt; örgüt içinde yayılmış ortak bir paylaşılan vizyon oluşturduktan sonra etkili ve sağlıklı iletişim teknikleri kullanarak örgütsel öğrenmeyi bütün örgüt içinde yaygın hale getirir. Yukarıda Şekil 1’de görülebileceği gibi, örgütsel öğrenmenin; örgüt elemanlarının takımlar halinde ve işbirliği içinde, işi yaparken, tecrübelerden yola çıkarak ya da formal tekniklerle gerçekleşmesi yeterli değildir. Örgütsel öğrenmenin yazılı belgelerle, kurallar ve açıklayıcı süreçlerle örgüt hafızasına yerleştirilmek üzere belgelenmiş olması gerekmektedir (Ögütçü, 2006: 20).

Örgütsel öğrenme; McGill ve Slocum’a (1993:67) göre, örgütlerin çevresel olaylardan ve örgütün faaliyetleri ya da hataları sonucu elde ettikleri tecrübenin farkında

olarak bu tecrübeler anlam yükleyerek yönetim ve faaliyet modelleri geliştirme sürecidir.

Kıngır ve Mesci' ye (2007:74) göre, bilginin taranması, yorumlanması ve öğrenmenin gerçekleşmesi şeklinde bir süreci takip eden bir dizi faaliyetler bütünüdür.

Calontone vd. (2002:516-517), örgütsel öğrenmeyi örgütlerin rekabet avantajı sağlaması için bilginin örgüt çapında yaratılması ve kullanılması olarak tanımlamıştır.

Hurley ve Hult (1998:51), örgütsel öğrenmenin müşteri ihtiyaçları, pazardaki değişimler ve rakiplerin faaliyetleri hakkındaki bilgilerin toplanması ve paylaşılması ile rakip işletmelerin ürünlerinden daha üstün ürünler ortaya çıkarılması olarak açıklamaktadır.

Örgütsel öğrenmeye yönelik tanım ve açıklamaların çoğunluğu öğrenmeyi örgütsel bir gelişim aracı olarak görmekte ve çevresel değişimin etkisi altında öğrenmenin faydalarına değinmektedir. Örneğin Tan'a (2014:194) göre, örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirdikleri bir tür takım çalışmasıdır. Yeni düşünce ve yöntemlerin önerildiği örgütsel öğrenme teorisine; kalite yönetim sistemi, işletme yönetimi ve endüstriyel ekonomi gibi pek çok alanda önem verilmektedir.

Bazı tanımlamalarda ise örgüt bireyleri ve aralarındaki ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Örneğin Tepeci ve Koçak (2005:385) örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin faaliyetlere tam katılımı, bu katılımın olması için tüm ihtiyaçlarının karşılanması, düşüncelerini açıkça dile getirme özgürlüğüne sahip olması ve örgüt üyeleri ile yöneticilerin birbirlerini olduğu gibi kabul etmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Örgütsel öğrenme dendiğinde iki temel modelden söz edebiliriz; (Kalder, 1989: 60, Erigüç ve Balçık, 2007: 80-81)

- 1- Geleneksel Örgütsel Öğrenme Modeli; bilgi akışının yöneticiden çalışanlara doğru aktığı bir örgütsel öğrenme modelidir.
- 2- Modern Örgütsel Öğrenme Modeli; yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akışının söz konusu olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir. Bu modelde yönetici, öğrenme ortamı yaratmaktan sorumlu iken çalışanda öğrenmekle sorumludur. Açık birer sistem olarak kabul ettiğimiz işletmelerde öğrenme olayı sistem düzeyinde gerçekleşir. Bu tür bir

öğrenme, çalışanların bireysel öğrendiklerinden daha fazlasını ifade eder. Burada çalışanların entelektüel sermayeleri ve bilgi hafızalarında öğrenilmiş olan kavramlar arasında bir sentez oluşturulur.

Örgüt problemlerini tanımlayıp çözdükçe bu çözümlerden elde edilen deneyimsel bilgi “örgüt hafızası” denilen depolama alanlarında saklanır. Örgütten ayrılan kişilerin bıraktığı bilgi birikimi ya da örgüte yeni katılanların getirdiği bilgi birikimi hepsi örgütün hafızasında toplanarak gerekli görüldüğü zaman kullanılır.

Örgütsel öğrenmede organizasyonu ya da örgütü oluşturan tüm bireyler için grup halinde öğrenme esastır. Örgütsel öğrenme çeşitli açılardan gelişim göstermek zorundadır. Senge’ye göre örgütsel öğrenmede, uyum sağlama ve yaşamı sürdürme vazgeçilmez iki ana kavramdır. Bu unsurları örgütler tarafından önemsenerek hayata geçirilmesi örgütün kapasitesi ile ilgilidir. Örgütsel öğrenmeyi diğer öğrenme teorilerinden farklı ve önemli klan özellik kargaşa yaratan problemlerin çözümünde modern yenilikçi çözümler üzerinde durmasıdır (Arat, 1998: 23).

3.2. Örgütsel Öğrenmenin Amacı

Örgütsel öğrenme sürecinin sonunda ulaşılmak istenen hedef, öğrenen örgüt olmaktır (Töremen,2011: 56). Örgütler ulaştıkları bilgiyi doğru kullanarak rekabet ortamında üstünlük sağlamak isterler (Öğütçü,2006: 18). Sağlık alanında örgütsel öğrenmenin önemi; sağlık alanında güvenli hasta müdahalesi ve bakımını artırmak için altyapıyı oluşturularak örgütsel öğrenme ile birlikte hizmet kalitesinin de gelişmesinin teşvik edilmesi gerekir. Örgütsel öğrenme sağlık alanında yapılmak istenen özellikle hasta güvenliğine yönelik bu çalışmaları destekler (Ratnapalan ve Uleryk,2014:26).

Örgütsel öğrenmenin amaçlarını örgüt ve faaliyet gösterdiği çevre açısından ele alacak olursak; genel, özel, ekonomik ve sosyal amaçlar olmak üzere sınıflandırmak mümkündür (Tan,2014:194).

- 1- **Genel Amaçlar:** Uzun vadede örgütün kara geçmesini sağlamak, toplumsal alanda hizmet üreterek sosyal sorumluluğun gereklerini yerine getirmek, işletmelerin çalışma ortamında varlıklarını uzun süre devam ettirerek örgüt yapısını kuvvetlendirmek ve geliştirmek genel amaçları kapsar.
- 2- **Özel Amaçlar:** Örgüt üyelerinin maddi ve manevi beklentilerini karşılamak, ücretlendirmede adil olmak, müşterilerin beklentilerine paralel olarak kalite

seviyesi yüksek hizmet ve mal sunmak, müşterilerin görüşlerine önem vererek pazardaki örgüt imajını istenilen seviyede ve şekilde tutmak.

- 3- **Ekonomik Amaçlar:** Kar elde etmenin yanı sıra örgütün üretim kapasitesini tam kullanmasını sağlamak, sahip olunan kaynaklardan verimli bir şekilde faydalanmak, örgütün çevresinde olup biten değişiklikleri iyi takip etmesi, değişimi dikkatle izleyerek ve uyum sağlayarak örgütün faaliyet alanını genişletmektir.
- 4- **Sosyal Amaçlar:** Faaliyet gösterilen alanda, sosyal sorumluluk projelerine destek vererek ya da örgüte özgü sosyal içerikli faaliyetlerde bulunularak, kültürel ve sosyal gelişmeyi teşvik edip desteklemek sosyal amaçların özünü oluşturur. Bu faaliyetlerin yanı sıra örgüt kültürü ve faaliyet anlayışı olarak çevreyi ve tüketiciyi koruyan, çalışanların sosyal, kültürel ve kişisel olarak gelişimini destekleyen katkıda bulunan sosyal amaçları kapsayan bir örgüt politikası benimsenmelidir.

Örgütsel öğrenme kavramı sıradan bir öğrenme tekniği değildir. Örgüt yöneticilerinin, liderlerin ve örgüt üyelerinin; öğrenme, bilginin farkına varma, değişim ve gelişim kavramlarını anlayıp farkına varması gerekir. Bu farkındalık örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıracaktır (Villardı ve Leitao,2001: 1).

3.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Bilgi yönetimi, bilgi ile ilgili uygulamalar örgütsel davranışlar ve kararlar örgütsel performansı geliştirmek için sürdürülen bir dizi süreçtir. Bilgi yönetimi bilginin oluşturulması, iyileştirilmesi, depolanması, aktarılması, paylaşılması ve kullanılmasını inceleyen örgütsel öğrenme sürecinin istendik sonucudur (Koçel,2013:11). Örgütsel öğrenme süreci ele alınırken örgütün davranışlarını iyi ya da kötü şeklinde sınıflandırırken beşerî bir ortam olduğu, davranış ve tutumların şekillendirildiği bir yapı olduğu ve bu yapının kendine has özelliklerinin öğrenme sürecindeki kalıcı etkisi olduğu unutulmamalıdır (Eren, 2015: 609-610).

Örgütsel öğrenme sürecinin çeşitli özellikleri ve sonuçları vardır; dış uyarana duyulan ihtiyaç, içsel istekler, örgütün kendine has öğrenme kapasitesi, öğrenmeye hazır olma durumu, öğrenme sonucunda değişen davranışların niteliği, örgüte kattığı yeni bilgiler ya da sebep olduğu sorunlar gibi sayılabilir. Bütün bunlar sürecin başarısı için bir bütün olarak ele alınarak incelenmesi gerekir (Öneren, 2008: 167). Örgütsel

öğrenme süreci, bireysel öğrenme, toplu öğrenme ve işbirliği içerisinde karar verebilmeyi destekler. Örgütsel öğrenme sürecinin sonunda, örgütün çıktıları olan ürün ve hizmet kalitesi en yüksek seviyeye çıkarılmaya çalışılır (King, 2009: 11).

Örgütsel öğrenme süreci önce örgütteki yönetici ya da liderlerin zihninde düşüncelerinde başlar. Örgüt üyelerine hizmet eden liderler örgütün sosyal mimarisini özenli bir şekilde oluşturarak tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyonun ortaya çıkarılması için çalışırlar (Daft, 2004: 564-565).

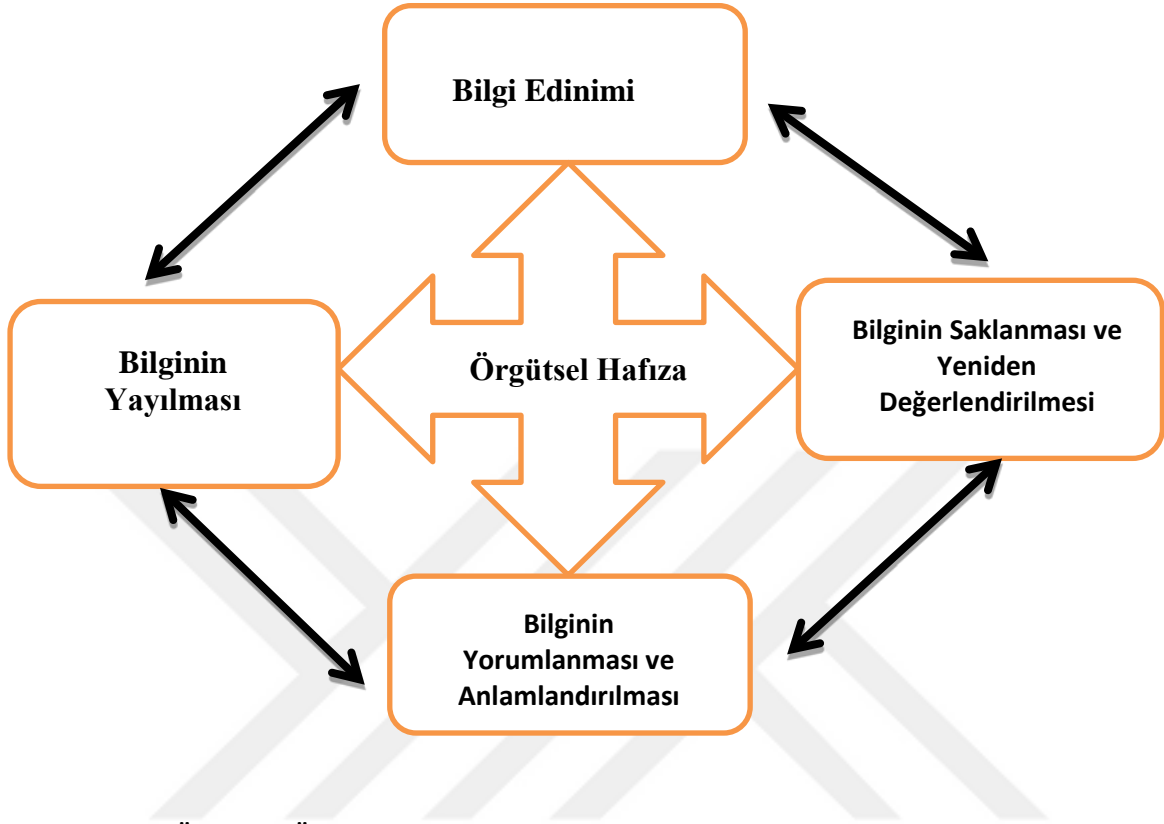
Kurum ve işletme yöneticilerinin gerekli deneyim ve öğrenim özelliklerine sahip kişilerden seçilmesi gerekmektedir. İşini düzgün yapan yöneticiler, öğrenme fırsatlarını tanıyıp değerlendirecek yetenekte öğrenmeyi ve bilgilerini sürekli tazelemeyi görevinin bir parçası olarak gören yöneticilerdir (Drucker, 2000: 376). Örgüt içinde bilginin hızla paylaşılması ve gerekli değerlendirmelerin yapılması sağlanmalıdır.

Örgütsel öğrenme yapı itibari ile bireysel öğrenmeden daha karmaşık bir kavramdır. Örgütler gelişmiş bir sistem olarak varlığını sürdürürken, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki farklar daha iyi anlaşılır. Bu farklılıklar incelemeye alınırken örgütleri çeşitli yollarla bireylerin öğrendikleri ile besledikleri unutulmamalıdır (Kingir ve Mesci, 2007: 74).

Bireyin öğrenmesini grupların öğrenmesi takip eder. Grupların öğrenmesi de örgütlerin öğrenmesini sağlar. Öğrenen örgütler çalışanların gelişimini teşvik ederken bilgi ihtiyacının karşılanmasını da desteklerler. Örgütsel öğrenmeyi ilke edinmiş örgütler için, örgütsel öğrenme kavramı vazgeçilmez bir sermayedir aynı zamanda önemli bir yatırım aracıdır. Dolayısı ile başarı ve kapasite artırımının anahtarı olan örgütsel öğrenme kavramı örgütlerin kendi geleceklerini belirlerken örgütlerin kaderini etkiler. Örgütsel öğrenme birbirini etkileyen olaylar döngüsü şeklinde devam etmek zorundadır (Öneren, 2008: 176).

Örgütsel öğrenmede; öğrenilen bilginin üretimde kullanılırken elde edilen deneyimsel bilgiler örgüt tarafından yeni bilgiler ya da üretim teknikleri geliştirmede kullanılabilir. Örgüt tarafından kullanılan bilgi sadece somut ölçülebilen bilgiyi ifade etmez. Çalışanların görüşleri, önsezileri, gelenekleri ve tüm düşüncelerinin misyon doğrultusunda bilgi olarak kullanılmasını ifade eder. Bu süreç üç aşamadan geçer. Birincisi, bilginin ortaya çıkarılıp geliştirilmesi ikincisi, bilginin paylaşılması üçüncüsü,

bilginin kullanılmasıdır. Böylece örgütsel öğrenme gerçekleşir (Erigüç ve Balçık, 2007: 83).



Şekil 2: Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Kalkan,2006:26

Yukarıda şekil 2’de örgütsel öğrenme süreci gösterilmiştir. İnsan hayatında öğrenme nasıl bir süreç şeklinde ilerliyorsa örgütsel öğrenme de bir süreç olarak ilerler. Örgütsel öğrenme süreci çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınıp incelenmiştir. Bu araştırmaların ortak noktaları vardır. Örgütsel öğrenme süreci genel olarak şu şekilde ilerler (Tan, 2014: 200-202, Yazıcı, 2001: 123-128, Kalkan, 2006: 25-27).

1- Bilginin Edinimi: Sürecin bu ilk aşamasında örgüt bilgiyi iç veya dış kaynaklardan alır ve yeni fikirler ortaya çıkar. Dış çevre müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve teknolojik gelişmelerden oluşur. Dış çevreyle ilgili olmak bilgi edinimini kolaylaştırır. İç çevreden elde edilen bilgiler kendi içinde süreçler sonucunda ya da başarı ve başarısızlıktan sonra yapılan analizlerden elde edilen bilgilerdir. Ayrıca örgüt içinde bilgi elde edilmek amacıyla deneysel çalışmalarda yapılabilir. Bilgi edinimi örgütün bütün üyeleri tarafından yerine getirilmesi gereken bir görevdir. Sorumluluk anlayışı olarak örgüt içinde yaygınlaştırılması gerekir (Yazıcı, 2001: 124-125).

Örgüt hedefine ulaşmak için bilgi edinmek zorundadır. Bilgi edinimi, bilginin hangi kaynaktan nasıl edinileceği sorularına cevap arama sürecidir. Bilgi ve bilgi kaynağı ayrılmaz bütün olarak kabul edilip bilgi kaynağının yönetimi iyi planlanmalıdır. Yalnızca örgüt dışındaki kaynakları kullanmak doğru değildir örgüt içi kaynaklarında kullanılması gerekir. Örneğin; eski bir bilginin güncellenerek şartlara uygun hale getirilmesi de yeni bilgi ortaya çıkarma sürecidir (Tan, 2014: 201).

Bu aşamada örgüt ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde ettikten sonra çeşitli yollarla örgüt içinde paylaşma ve benimsemeye çalışır. Farklı şartlarda farklı bilgi edinim şekilleri kullanılabilir. Her koşulda herhangi bir bilgi edinim şekli diğerine göre daha üstün değildir. Önemli olan edinilen bilginin etkin kullanımınıdır (Kalkan, 2006: 25).

2- Bilginin Yayılması: Örgütün dış kaynaklardan ya da iç kaynaklardan elde edilen bilgi örgüt içinde hızlı ve etkin bir şekilde yaygınlaştırılırsa örgüt için önemli hale gelir (Tan, 2004: 201).

Bilgi örgüt içinde yayılırken bilginin kim tarafından ne zaman alınması gerektiği planlanarak süreç yönetilmelidir. Bilginin yayılma hızı, doğru şekilde yayılması dikkat edilmesi gereken konulardır. Bilgi bütünselliği bozulmadan kısıtlanmadan yaygınlaştırılmalıdır. Aksi halde örgüt üyeleri arasında güvensizlik oluşur. Örgüt içinde bilgi dağıtılırken yaratacağı sinerjiden en yüksek şekilde faydalanmak için iyi bir planlama yapılmalıdır. Örgüt içindeki bilgi dağıtımını; bilgisayar sistemleri ve ağları, internet uygulamaları, başka bölümlere ziyaretler, periyodik çalışan toplantıları, örgüt içi rotasyonlu çalışma, örgütteki farklı çalışmaların tüm üyelerce paylaşılması şeklinde olabilir (Yazıcı, 2001: 125-126).

Bilginin etkili yayıldığı bir örgüt ortamında daha etkin bir örgütsel öğrenme gerçekleşecektir. Bilginin paylaşımı, örgüt kültürünün paylaşımına olumlu yönde bakan bir bakış açısının olması ve paylaşımı destekleyen örgüt sisteminin varlığı ve gelişmişlik düzeyi önemlidir (Kalkan, 2006: 25).

3- Bilginin Yorumlanarak Anlamlandırılması: Örgüt içinde yayılan bilginin çözümlenerek örgütün kullanacağı şekilde anlam kazandırılması gerekir. Çözümlenen bilgi daha geniş alanlara yayılır. Çözümlenen bilgi örgütler tarafından kurallı bilgi şeklinde değerlendirilir. Bilginin örgüt ve örgüt üyelerine yarar sağlaması için yorumlanarak çözümlenmesi şarttır (Tan,2014:201).

Örgütsel öğrenme sürecinin en önemli basamağı, bilginin örgüt üyeleri tarafından kabul edilerek, isteyerek ve verimli şekilde kullanılması basamağıdır. Bilginin örgüt içinde paylaşılması kullanılacağı anlamını gelmez. Bilginin ulaşması ile kabul edilip benimsenip etkin bir şekilde kullanılması farklı süreçlerdir. Örgütsel öğrenme için kolektif şekilde algılama ve anlamlandırma gerekir (Yazıcı, 2001: 126-127).

Algılama ve anlamlandırma süreçlerinde farklı bilgiler ortaya çıkabilir. Bu da örgütsel öğrenmenin alanının genişleyip artmasına sebep olur. Anlamlandırma sürecinde örgüt üyelerinin ortak görüşte birleşmesi ve birlikte hareket etme isteği bilginin etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlamasının yanı sıra gelecekte yeni bilgilerin yorumlama şekli ve hızlı paylaşım için fikir verir (Kalkan, 2006: 26).

4- Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi: Bireyler edindikleri bilgiyi anlayıp, benimseyip anlamlandırdıktan sonra yeni bilgi üretimi için kullanarak örgütsel öğrenmenin birinci aşamasına girdi sağlamalıdır. Böylece, örgütsel öğrenme döngüsü devam eder. Yeni bilgi kullanılmadığı sürece örgütsel öğrenme gerçekleşmez. Yeni bilginin kullanımı yasaklanmamalıdır ya da kısıtlanmamalıdır. Bilginin üretimi ve kullanılmasında örgüt üyeleri yetkili olmalıdır. Bu sayede örgüt üyelerinin motivasyonu artacaktır. Motivasyon arttıkça yeni buluşların ortaya çıkması da kolaylaşacaktır (Yazıcı, 2001: 127).

Bu aşama örgütsel hafızanın fonksiyonlarının ortaya konduğu bir süreçtir. Örgütsel hafıza bilginin saklanarak muhafaza edilmesi yeniden kullanılması faaliyetleridir. Örgütün edindiği bilgiler örgütsel hafıza da toplanmakta gerektiğinde açığa çıkarılarak yeniden kullanıma sunulmaktadır. Gelişimi örgütsel öğrenme ile mümkün olan örgütsel hafıza aynı zamanda örgütün gelecekte vereceği kararları da etkileyen bir özelliğe sahiptir. Örgütsel hafıza örgütsel öğrenme sürecinin bütün basamaklarından aktif rol oynar (Kalkan, 2006: 26-27).

Bilginin saklanarak tekrar değerlendirilmesi bilginin herkesin erişebileceği şekilde muhafaza edilmesi ile mümkün olabilir. Bu süreç örgütler için büyük önem taşır. Bilginin yeniden değerlendirilmesi aynı zamanda işe yaramayan bilgilerin tespit edilerek örgütsel hafızadan çıkarılıp yeni bilgilere yer açılmasını sağlar. Örgütsel hafızanın yenilenmesinde sıralanarak saklamayı sağlayan teknolojik ürünlerden yararlanılmalıdır. Örgütsel öğrenme üzerinde etkili olan örgütsel hafıza sayısal veriler,

bilgi, deneyim, önemli fotoğraflar, kritik olaylarla sonuçları, hikâye ve stratejik kavramlarla kararlardan oluşur. Örgütsel hafızanın örgütsel öğrenmede sürecin başarısı açısından büyük etkisi vardır (Tan, 2014: 202).

Dixon'a göre örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi için sürecin işleyişi sırasında belirtilen bu dört aşamanın da ayrı ayrı ele alınarak önem verilmesi gerekir. Bu aşamalar bir bütün halinde ele alınıp başarıya kavuştuğunda örgütsel öğrenme gerçekleşir ve örgütün sürekli değişim sürecinde devam eder (Yazıcı, 2001: 128).

3.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Örgütsel öğrenme tanımlamalarından en fazla kabul gören tanımlama; tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve ikincil (öğrenmeyi) öğrenme şeklinde yapılan üçlü sınıflandırmadır (Yazıcı, 2001, Tan, 2014, Kınır ve Mesci, 2007, Erigüç ve Balçık, 2007, Koçel, 2013, Senge, 2018, Öneren, 2008):

1- Tek Döngülü (Uyum Sağlayıcı) Öğrenme: Örgüt üyeleri örgüt içindeki ve dışında olan değişikliklere ve bu değişikliklerin sonucu oluşan problemleri çözerek uyum sağlarlar (Memduhoğlu ve Kuşçi, 2012: 750). Tek döngülü öğrenme örgütün açıklanan amaçlarının gerçekleştirilmesi için izlenen rutin bir çalışma planıdır. Hatalara müdahale edilirken örgütün temel özelliklerinde değişikliğe gidilmez (Öneren, 2008: 167).

Chris Argyris'in tanımladığı tek döngülü öğrenme ile Senge'in tanımladığı uyumcu öğrenme işleyiş ana fikri olarak temelde aynıdır. Bu iki kavramın ana fikri; örgütün çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlama çalışmaları belirli bir süreci takip ederken örgütün temel ilke ve özelliklerinde değişikliğe gidilmez (Erigüç ve Balçık, 2007: 81).

Davranış değişikliği yoluyla değişikliklere uyum sağlamaya ya da problemlerine çözüm bulmaya çalışan örgüt, problem üzerinde düşünme ve sorgulamaya teşvik edilmez. Soruna neden olan davranış tespit edilmeye çalışılmaz (Tan, 2014: 198).

Uyumcu öğrenme şeklinde; zihni modeller, stratejik planlama ve stratejik karar verme süreci etkileyen unsurlardır (Senge, 2018: 198-199).

Bu modelde zihni modellerde değişim olmaması nedeniyle örgüt üyeleri yaptıkları işleri sorgulayamaz, yaptıkları işleri neden yaptıklarını araştıramazlar. Bu da öğrenme döngüsünün sonuçlarını kısıtlayıcı bir özelliktir (Tan, 2014: 198).

Sorgulamaya ve düşünmeye teşvik etmeyen bu öğrenme şekli sadece sorunların çözümüne odaklanarak örgütü yenilikçi hareketlerden uzaklaştırır (Kingir ve Mesci, 2007: 75).

2- Çift Döngülü Öğrenme: Çift döngülü öğrenme ilk kez 1977 yılında Chris Argyris tarafından tanımlanarak yönetim biliminde yerini almıştır. Çevrede olup biten olaylara bütüncü bir bakış açısıyla bakmayı gerektiren bu tür öğrenme şekli ile örgütler, değişen çevreye daha kolay adapte olurlar. Çevre koşullarına kolay adaptasyon rekabet ortamında üstünlük sağlayan örgütler ortaya çıkan problemlere farklı açılardan farklı faktörleri ele alarak çözüm arayışına girerler. Bu sayede problemlerin çözümleri yenilikçi fikirlerle ortaya konur (Kingir ve Mesci, 2007:75). Çift döngülü öğrenmede sadece mevcut problemlerin sonuçları izlenmez, problemlerin kökenine inip nedenleri araştırılır (Tan,2014:198).

Argyris'ın çift döngülü öğrenme kavramı ile Senge'nin yaratıcı öğrenme kavramı ana fikir olarak aynıdır. Bu öğrenme şekilleri; örgütlerdeki yaratıcı kapasitenin kullanılarak, geliştirilerek örgüt geneline yayılıp zenginleştirilmesi ilkesine dayanır (Erigüç ve Balçık, 2007: 81).

Örgütün çevresine uyum sağlaması ile sınırlı kalmayan bu öğrenme şeklinde örgüt içi ve dışındaki davranışlar ve kurulan ilişkiler, örgüt politikaları, kurallar ve stratejik yönergeler yeniden değerlendirmeye alınarak sorgulanır. Toplam kalite çalışmaları ve kaizen gibi sürekli iyileşme çalışmaları bu tür öğrenmeye en iyi örnektir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012:750).

Örgütün problem yaratan davranış, faaliyet ya da ilişkileri; temelinden değiştirilmezse problemin çözümü için yapılan iyileştirmeler kalıcı olamayacak, zamanla kaybolarak başarısızlığa uğrayacaktır (Tan, 2014: 198).Çift döngülü yaratıcı öğrenmede örgütlerin amaçları, inançları, yapıları, örgüt kültürü, alışkanlıkları ve kuralları gözden geçirilir ve yenilenmesi gerekiyorsa bu yönde de çalışmalar başlatılır (Öneren, 2008: 167).Senge, yaratıcı yönde üretici öğrenme tanımını yaparken yeni düşünce ve davranışlar, daha hızlı ve doğru kararlar verme örgüt üyelerinin ya da

başlıca örgütlerin deneyimlerinden yararlanılarak gerekirse örgütün kültürünün ve örgütün kendine özgü yapısının değiştirilebileceğinden bahseder (Senge, 2018:25).

Sadece problemin çözülmesi ile ilgilenmeyen aynı zamanda problemin nedenlerini geniş bir bakış açısı ile inceleyen çift döngülü öğrenme ile tek yönlü öğrenme arasındaki farkları tablo 1’de daha net değerlendirilmektedir (Tan, 2014: 199):

Tablo 1: Tek Döngülü Öğrenme ve Çift Döngülü Öğrenmenin Karşılaştırılması

<i>Özellikler</i>	<i>Tek Döngülü Öğrenme</i>	<i>Çift Döngülü Öğrenme</i>
<i>Karakteristik Özellikler</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tekrarlarla ortaya çıkar ➤ Rutin döngüsü vardır ➤ Var olan faaliyet ve kurallar kontrol edilir ➤ İyi tanınan bir iş ortamı vardır ➤ Örgütün her kademesinde mevcuttur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oluşumunda keşfetme ve sezgi gücü baskındır ➤ Rutinin dışına çıkmıştır ➤ Örgüt yapısındaki hayati boşluklar örgüt yapısındaki ve kurallardaki köklü değişikliklerle ortadan kaldırılır ➤ Risk ve belirsizlik seviyesi yüksek bir ortam vardır ➤ Çoğunlukla üst yöneticilerden başlayarak gerçekleşir
<i>Öğrenme Şeklinin Etkileri</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Davranışsal sonuçlar ortaya çıkar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sezgi gücündeki artış ➤ Keşfetme yeteneğinin gelişmesi ➤ Birlikte hareket edebilme yeteneğinin ve bilincinin gelişmesi
<i>Uygulama Örnekleri</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formel kuralların kurumsal hale gelmesi ➤ Yönetim sisteminde kısmi düzeltme çabası ➤ Problem çözme konusunda deneyimle birlikte becerinin artması 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni misyon ve vizyon ➤ Gündemi oluşturma ve gündeme hakim olma yetisi ➤ Problemi net olarak tanımlama becerisinin gelişmesi

Kaynak: Tan, 2014: 199

3- Üç Döngülü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme): Üç döngülü öğrenme; sibernetik öğrenme olarak da bilinen, örgüt ve çevresi arasında sürekli bir bilgi alışverişinin olduğu, örgütün çevresindeki değişimleri dikkatli izlediği ve bu değişikliklere uygun tepkiler verdiği bir öğrenme şeklidir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 750).

Öğrenmeyi öğrenmenin temel ilkesi örgütün öğrenmeyi öğrenmesini sağlayarak öğrenme konusundaki yeteneğini geliştirip öğrenmeyi öğretme çabalarını daha ileriye taşımaktır (Öğütçü, 2006: 27).

Üç döngülü öğrenme yani öğrenmeyi öğrenme oluşan olayın ya da problemin oluş nedenleri ve oluş süresini inceler. Öğrenmeyi öğrenmek örgütsel öğrenmenin en karmaşık çeşididir. Nedensellik ilkesine bağlı olarak problem üzerinde çalışırken bir yandan da problemlili örgütün problemini çözmeye çalışmaktadır (Erigüç ve Balçık, 2007: 81).

Üç döngülü öğrenme; örgütlerin öğrenme işini nasıl yapması gerektiğini, örgütün öğrenme kapasitesi ve öğrenme sürecinin devamlılığının nasıl olması gerektiği konuları üzerinde durur. Örgüt üyeleri; öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığı eğer kullanılacaksa tek ve çift döngülü öğrenme nasıl olmalı, örgütsel öğrenmenin amaçları neler, grup üyelerine bu tür bir öğrenmenin gelişimsel katkıları neler olabilir sorularının cevabını bulmaya çalışırlar (Kıngır ve Mesci, 2007: 75-76).

Üç döngülü öğrenmede örgütün kural ve değerleri tartışmaya ve değişime açıktır. Bu tür örgütsel öğrenme şeklini benimseyen örgütlerin üyeleri, başarısız olunan öğrenme faaliyetleri üzerinde inceleme ve geriye dönük araştırmaları rahatlıkla yapabilirler. Örgüt öğrenme faaliyetinin neden başarısızlıkla sonuçlandığı, örgütsel öğrenmeyi ne kolaylaştırabilir konuları üzerinde durup stratejik kararlar alır, yeni öğrenme yolları belirler, belirlenen yol haritası tüm örgüt üyeleri ile paylaşılarak şartlar hazır hale gelince örgütsel öğrenme davranış olarak gerçekleştirilir (Tan, 2014: 200).

Üç döngülü öğrenmede örgüt üyeleri; geçmişteki öğrenme faaliyetlerini inceler süreç üzerinde nasıl iyileştirmeler yapılabilir analiz ederler. Öğrenme sürecini daha kolay hale getirmek için neler yapılması gerektiği konusunda plan yapar örgüt geneli ile paylaşarak geliştirilen stratejilerin hayata geçirilmesi için hep birlikte aynı hedefe doğru hareket etmeye çalışırlar (Erigüç ve Balçık, 2007: 81).

Üç döngülü öğrenmede gerçekleştirilen faaliyetlere bakıldığında üretici bir öğrenmenin ortaya çıktığı görülür. Bu üretici öğrenme faaliyetlerinin özellikleri arasında; yeni bilgilere yeniliklere açık olmak, örgütün yaratıcılık özelliğini aktif kullanmak, başkalarından daha hızlı davranmak, örgüt içi ve örgüt dışında ki aynı faaliyetlerin sonuçlarını araştırarak deneyimlerden yararlanmak, örgüt kültürü ve yapısının değişime açık olması gibi özellikler bulunur (Öneren, 2008: 167).

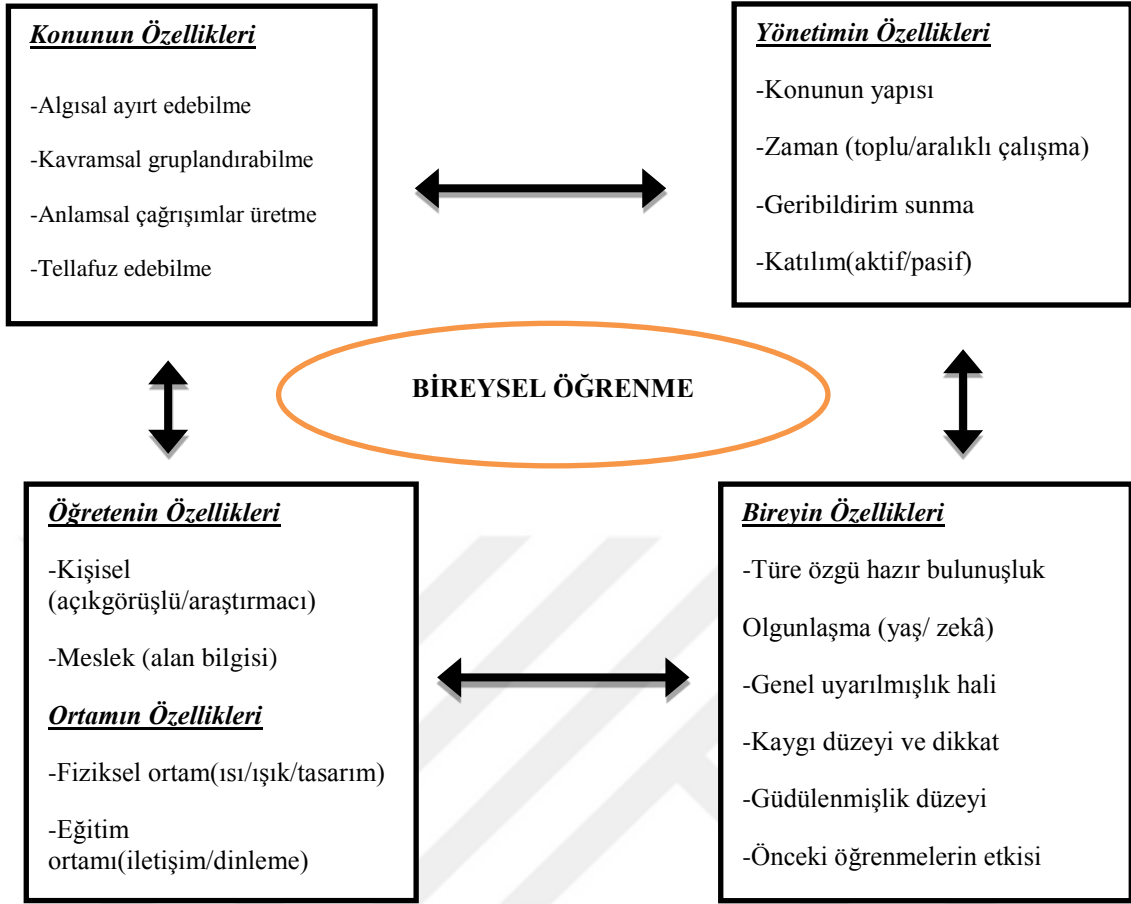
Öğrenmeyi öğretme faaliyeti örgütsel öğretme çeşitlerinin en üst noktasını oluşturur. Öğrenmeyi öğrenirken hedef sadece bir şeyler öğrenmek olmamalı öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiği, nasıl ilerlediği anlaşılmalı çalışılmalıdır. Örgütsel öğrenmenin başarıya ulaşmasıyla örgüt içinde hızlı bir değişim başlar ve zamana yayılan etkileri net olarak örgüt içinde gözlemlenir (Öğütçü, 2006: 27-28).

3.5. Örgütlerde Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme, bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç aşamalıdır. Bu öğrenme seviyeleri birbiri ile ilişki içerisinde ve bağlantılıdır (Erigüç ve Balçık,2007: 78-84, Senge, 2018: 33-34, Marguardt, 2002: 40-41, Kaçmaz ve Barutçu, 2016:365-368).

3.5.1. Bireysel Öğrenme

Organizasyonlar bireylerden oluşur, organizasyonların öğrenme konusundaki başarısı bireylerin öğrenme konusundaki hız ve yeterliliğine bağlıdır. Bireysel öğrenme olmadan grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenme olmaz (Tan,2014:189). Örgütteki sağlıklı bireysel öğrenme grup düzeyinde öğrenmeyi beraberinde getirir. Tam ve etkin grup düzeyinde öğrenme ise örgütsel öğrenmenin anahtarıdır. Bireysel öğrenmenin unsurları ve bireysel öğrenmeyi etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır;



Şekil 3: Bireysel Öğrenme ve Bireysel Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 366

Örgütlerde bireysel öğrenme gerçekleşmeden takım halinde ve örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleşemez. Yukarıda şekil 3’de görüleceği gibi, bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi için; bireyin özellikleri, yönetimin özellikleri, öğrenmenin gerçekleşeceği konunun özellikleri, öğretenin özellikleri ve öğrenme ortamının özelliklerinin bireysel öğrenme için uygun olması gerektiği görülmektedir. Bütün bu özellikler bireysel öğrenme için uygun olmaları şartı ile birlikte birbirleri ile sıkı ilişki ve etkileşim halindedirler. Bu etkiler iyi analiz edilerek bireysel öğrenme tam olarak gerçekleştirilmelidir. Bireysel öğrenme gerçekleşirken çalışanların görevlerini tam olarak yerine getirmeleri için yeteneklerini geliştirmeleri için teşvik edilip desteklenmeli ve belirli sınırlar içinde yetki devri ve tatmin edici bir ödüllendirme sistemi ile örgüte bağlılıkları kuvvetlendirilmelidir (Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 366-367).

Bireysel düzeyde öğrenme; bireyin çevresine ait bilgi birikimi ya da yeni bilgilere ulaşması bunları algılayıp anlaması, yorumlaması deneyimleri ile birleştirerek elde ettiği yeni sonuçlarla bilişsel faaliyetlerine ve davranışlarına yeni ya da yeniden şekil vermesidir (Erigüç ve Balçık, 2007: 78).

Başarılı örgütlerin başarısız örgütlerden farkı sahip oldukları bireylerin öğrenme kapasiteleri ve istekleridir. Entelektüel sermaye olarak bilinen birey ve bireyin bilgi birikimi başarılı örgütlerin en büyük varlığıdır (Tan, 2014:189). Örgütlerin sahip oldukları öğrenen bireyleri, örgütlerin öğrenen örgüt haline gelmesini hızlandırır (Senge, 2018: 33).

Önceden öğrenilmiş bilgi ve davranışlar benzer olaylar arasında öğrenmeyi destekleyebilir ya da engelleyebilir. Yeni öğrenilen bilginin iyi analiz edilerek bu etkinin olumlu şekilde etki etmesi sağlanmalıdır (Şimşek vd., 1998: 64).

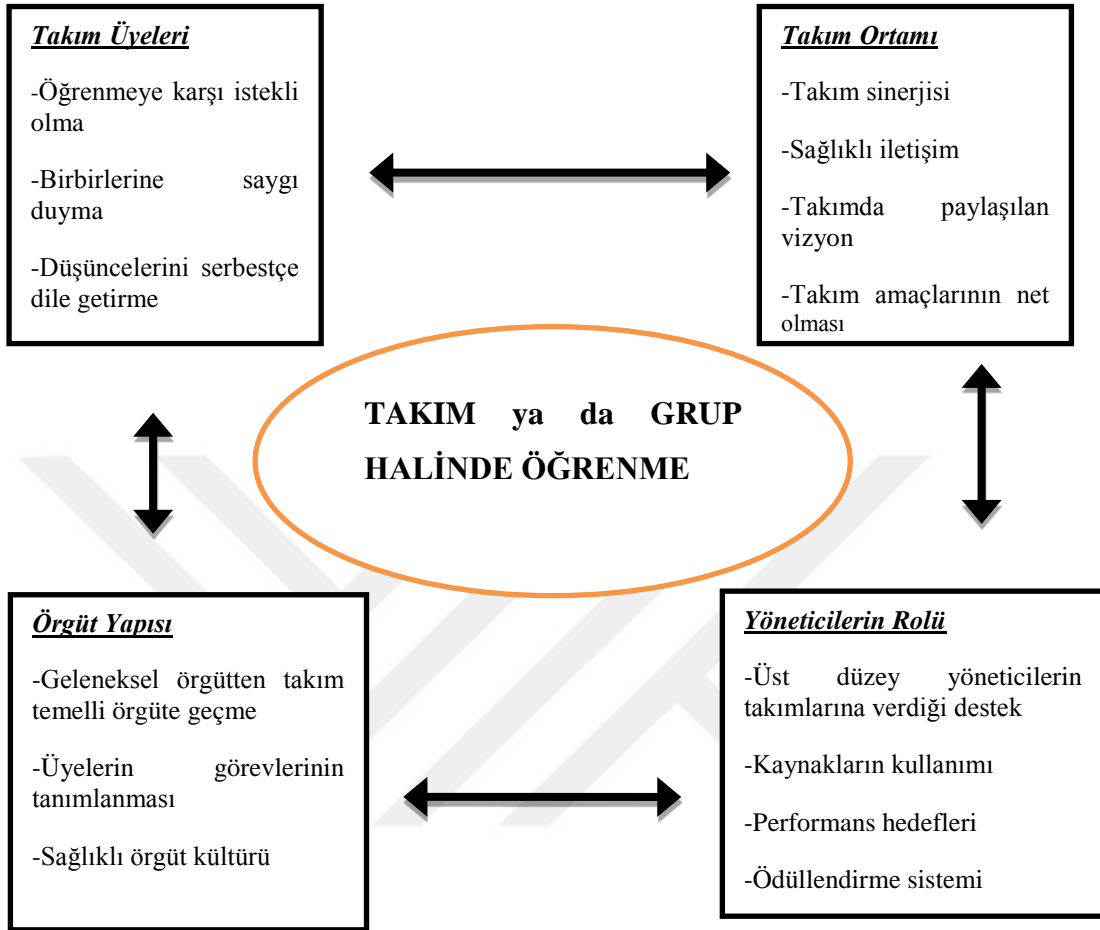
3.5.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Bireysel düzeyde öğrenme gerçekleştikten sonra öğrenilen bilgi ile ilgilenen grupla paylaşarak yeniden anlamlandırarak kendileri için kullanılabilir hale getirmelerine grup düzeyinde öğrenme denir. Bireysel düzeyde öğrenme olmadan grup düzeyinde öğrenme olmaz dolayısı ile bireysel öğrenmeden sonra örgütsel öğrenme gelir (Erigüç ve Balçık, 2007: 78-79).

Grup üyelerinin paylaştığı kullanılabilir kaliteli bilgi, öğrenme için uygun ortamın oluşturulması iyi yönetilmiş bir öğrenme süreci, öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyebilecek unsurların ortadan kaldırılması ve öğrenme faaliyetinin iyi analiz edilmesi grup düzeyinde öğrenmenin etkinliğini artırmanın yanı sıra örgütsel öğrenmeyi daha kolaylaştırıp hızlandıracaktır (Tepeci ve Koçak, 2005: 390).

İster uzun vadeli ister kısa vadeli bir amacı ya da planı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş grupların giderek karmaşıklaşan örgüt problemleri ile başa çıkabilmek için birlikte hareket ederek karar verme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Marquardt,2002: 41). Grup düzeyinde öğrenme ödüllendirme teşviki ile daha hızlı gerçekleşebilir. Burada önemli olan nokta öğrenmenin etkin bir şekilde gerçekleşmesidir. Grup üyeleri tecrübe paylaşımı yaparken olumlu ya da olumsuz ayırt edilmeden tüm tecrübeler paylaşılarak işbirliği teşvik edilmelidir (Tan, 2014: 190).

Takım ya da grup halinde öğrenmeyi etkileyen bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde görülmektedir:



Şekil 4: Takım ya da Grup Halinde Öğrenme

Kaynak: Töremen ve Pekince,2011: 391, Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 368

Takım ya da grup halinde öğrenme; örgütün yapısına, yöneticilerin örgüt içindeki rolleri ve yetki alanlarına, takım üyelerinin öğrenmeye karşı ve birbirlerine karşı olan düşüncelerine ve takımın ortam özelliklerini oluşturan ortak bir vizyonun olup olmaması, takımın amacının net olması, sağlıklı iletişimin varlığı ve takım sinerjisinin pozitif yönde yüksek olmasına bağlıdır (Şekil 4). Birbirleri ile sürekli ilişki halinde olan bu unsurların uygun özellikte olması şartı ile takım ya da grup halinde öğrenme mümkün olacaktır (Kaçmaz ve Barutçu, 2016:367).

Grup halinde öğrenmeyi teşvik edip destekleyen unsurların yanında engelleyen bazı unsurlarda vardır (Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 368, Töremen ve Pekince, 2011: 397-398). Bu unsurları kısaca inceleyecek olursak;

- 1- Grup düşüncesi (Grup think); grubun kendi değer, kültür ve düşüncelerinden farklı olan davranış ve inanışları yanlış olarak kabul etmesi.
- 2- Tam sorumluluk alınmaması; öğrenme gerçekleşirken ya da sonrasında olan olaylar ya da gerçekleşen faaliyetler için sorumluluk grup üyeleri tarafından paylaşılır fakat tüm sorumluluğu kimse almaz.
- 3- Lider baskısı; grup içindeki farklı düşünce ve inanışların grup liderinin kendi inanışları ve düşünceleri tarafından bastırılabilir.
- 4- Katılımsız ortak kararlar; grup üyelerinin gerçek düşüncelerini açıkça söyleyememeleri sonucu grup üyelerinin içten katılımının sağlanamadığı ortak kararlar alınmasını ifade eder.
- 5- Katılmadan başarılı olmak; grup üyelerinin bilerek isteyerek öğrenme faaliyetlerine katılmamalarına rağmen grup adına elde edilen başarılarla ortak olmaları durumudur.
- 6- Takım olamamak; grup üyelerinin farkında olmadan grup görevlerini yerine getirirken şahsi görevlerini yerine getirirken göstermiş olduğu çabadan daha az çaba göstermesi durumudur (sosyal kaytarma).
- 7- Grup içi çatışma; bazı grup üyelerinin grup içindeki aşırı çeşitlilikten faydalanıp grup içinde oluşan çatışmalara seyirci kalarak çatışmanın devam ederek şiddetlenmesini teşvik etmeleridir.

Bu engeller kaldırıldığı zaman grup içindeki öğrenmenin daha hızlı daha etkin kısacası istenen şekilde gerçekleşeceği söylenebilir.

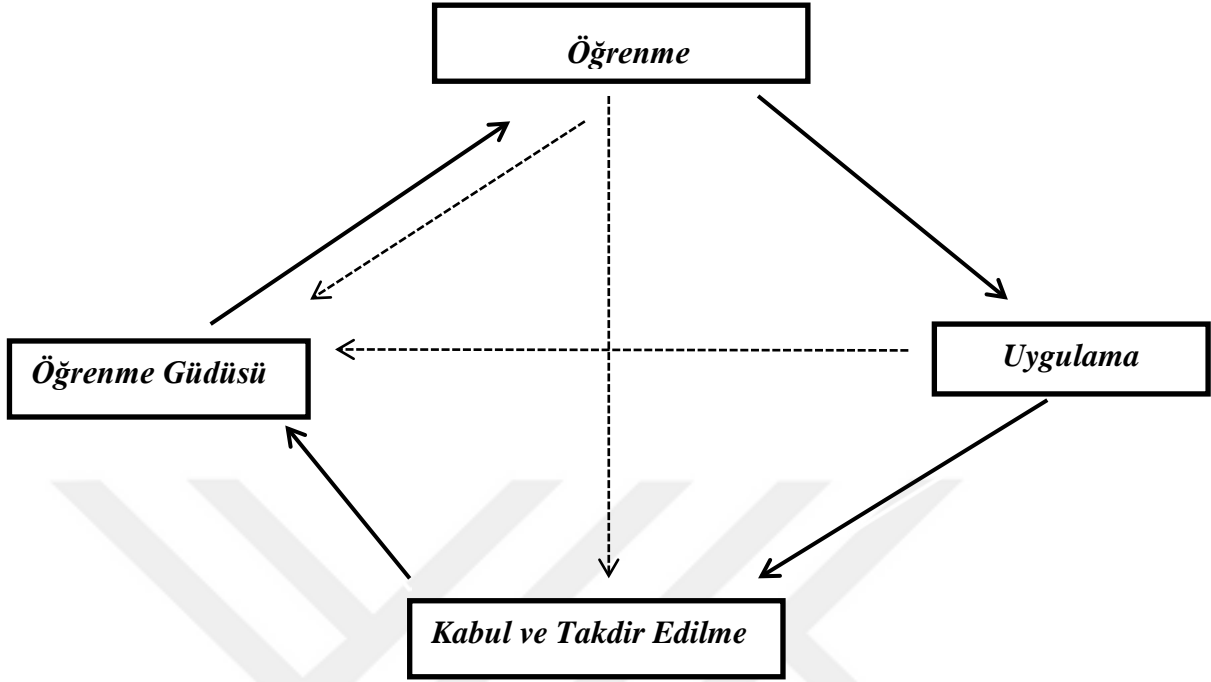
3.5.3. Örgütsel Öğrenme

Örgüt boyutunda üretkenlik arttıkça sürekli ileriye doğru bir gelişim olduğu görülür. Bu gelişme grup ya da takım üyeleri arasındaki uyum devam ettikçe artar. Örgüt içindeki öğrenmenin kaynağı, ya geçmiş tecrübelerden alınan dersler ya paylaşılan görüş ya da gelişen teknoloji ile birlikte kolay ulaşılan bilgi birikimi ve belgelerdir. Bireyler, gruplar ve örgütler öğrenme faaliyeti açısından teknik olarak benzemelerine rağmen niteliksel olarak farklıdırlar. Bu farklılık birey ve grubun

öğrenmesinin toplamının örgütsel öğrenmenin toplamına eşit olmaması sonucunu doğurur. Bu demek değildir ki örgütsel öğrenmenin başarısı bireyler ve grup arasındaki uyum bilgi birikimine ihtiyaç duymaz. Aksine başarılı bir örgütsel öğrenme birey ve gruplar içindeki uyumlu faaliyetler ve etkin bilgi paylaşımı ile ortaya çıkar (Tan, 2014: 190)

Öğrenen örgütler, yaşadığı ortamda ve zaman diliminde çevresinde oluşan olayları algılayan ve anlayan hedeflerini gerçekleştirmek için öğrenme potansiyelini kullanarak becerilerini geliştiren bireylerin birbirine bağlı, üyelerin ortak bir misyon ve vizyonu paylaştığı, yeni projelerin desteklendiği, sürekli olarak etkin bir öğrenmenin nasıl olması gerektiği konusunda öğretilerde bulunan örgütlerdir, kendi geleceğinin mimarı olan örgütlerdir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 52). Bu tür bir örgüt olabilmek için önce örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi gerekir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için de bireysel ile örgütsel öğrenme arasında bir bağlantı olması gerekir. Örgütsel öğrenme ortak hedefe doğru giderken birlikte hareket etme becerisine sahip bireylerin yaptıkları faaliyet ve sonuçlarını algılayıp anlayarak yeteneklerini ortaya çıkarıp geliştirerek örgütte daha etkili olma sürecidir (Erigüç ve Balçık, 2007: 79). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi örgüt içinde öğrenme ortamının varlığına bağlıdır. Öğrenme ortamının bireylerin birbirleriyle bilgi alışverişi yapabileceği, amaçlı ve bilinçli olarak hareket ettiği yeni bilgi, beceri ve değerler kazanabileceği bir ortam olması gerekir (Skuncikiene vd., 2009: 64).

Gruplar ya da takımlar, oluşacak sorunlara pozitif, esnek ve daha akılcı yaklaşır ve çözüme bu sayede daha çabuk ulaşırlar. Çözüme ulaşırken de sürekli bir öğrenme döngüsü içinde faaliyet göstererek örgüt yararına öğrenme faaliyetini gerçekleştirirler:



Şekil 5: Sürekli Öğrenme Döngüsü

Kaynak: Kaçmaz ve Barutçu,2016:366

Şekil 5’de görülebileceği gibi sürekli öğrenme döngüsünde, bireyin bir faaliyet içerisinde yer alarak öğrenmeyi gerçekleştireceği, bu öğrenme deneyiminin bireye uygulama becerisi kazandıracacağı, bireyin bu uygulamasının takdir edilerek kabul görmesi durumunda yeni bilgiler öğrenmek için motive olacağı ifade edilmektedir. Döngüde öğrenme deneyiminden öğrenme güdüsüne giden kesikli ok işareti ile bazı bireyler için öğrenmenin güdüleyici olduğu ifade edilmektedir. Öğrenme deneyiminden kabul ve takdire giden kesikli ok işaretinin bazı örgütlerde uygulamalara bakılmadan bireyin takdir edilerek ödüllendirildiği, uygulamadan öğrenme güdüsüne giden kesikli ok işareti ile de bireylerin başarılı uygulamalarının ödüllendirmelerden bağımsız olarak öğrenmeyi güdüleyen bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 365).

Örgütsel öğrenme örgüt boyutunda sürekli üretkenliği ifade eder. Örgütsel öğrenme gerçekleşirken önce bireysel öğrenme sonrada grup düzeyinde öğrenme gerçekleşir. Örgütsel öğrenme olayı, ya örgüt içinde örgüt üyelerinin kendi düşünceleri

ve bilgi birikimi paylaşılarak ya da örgüt üyelerinin geçmiş olaylardan tecrübelerini kullanarak iki şekilde olur (Tan, 2014: 190).

Öğrenme süreçlerinin planlandığı ya da kendiliğinden geliştiği durumlar incelendiğinde; zamana ve şartlara göre ölçülebilirliğinin değiştiği görülür. Kendiliğinden gerçekleşen örgütsel öğrenme incelenirken; koşulların, ekip çalışmasının niteliği, bireylerin uzmanlık seviyeleri, iletişim ve eğitimin etkisi unutulmamalıdır. Öğrenme sürecinin plan dâhilinde mantıklı bir şekilde sürmesi sağlanmalıdır (Argote, 2012: 48-49).

3.6. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar

Örgüt içerisinde öğrenme ortamını geliştirirken aynı zamanda örgütün öğrenmeye verdiği değer ve önemi artırmak gerekir. Örgütsel öğrenmenin sürekli olması ve daima desteklenmesi, bölümler arası farklılıkları bütünleştirici faaliyetlerle uyumlu hale getirmek ve iletişim engellerini ortadan kaldıran bir anlayışla inşa edilmiş paylaşılan bir vizyonla mümkün olabilir. Örgütün program ve prosedürlerini eleştirel yaklaşabilen ve yenilikler konusunda teşvik edilen açık fikirli, örgüt içindeki bilgiye kolaylıkla ulaşabilen ve bilginin elde edilmesinde payı olan çalışanlar da örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran unsurlardandır (Kendir vd., 2017: 294).

Örgüt içinde örgütsel öğrenme çeşitli şekillerde geliştirebilir. Örneğin; en önce aklımıza gelen hizmet içi eğitim faaliyetleridir. Bu faaliyetlerle özellikle örgüt üyelerinin kişisel ve mesleki gelişimleri desteklenir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yanında örgütsel öğrenmeyi geliştiren unsurlar; aynı birimde çalışanların periyodik toplantı yapması, birim yöneticilerinin periyodik yaptıkları toplantılar, iç denetim yapmak, iş süreçleri ile ilgili rehberlik hizmetleri vermek, iş süreçleri ve sonuçları ile ilgili örneklendirme sonuçlarının birlikte sunulduğu seminerler yapmak, müşteri memnuniyeti ile ilgili anket gibi faaliyet sonuçlarının belirli aralıklarla örgüt üyeleri ile paylaşım değerlendirme, gezi, eğlence gibi örgüt üyelerinin motivasyonunu artırıcı faaliyetler düzenlemek sayılabilir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 752).

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve geliştiren faktörler arasında örgütsel hafızanın rolü çok büyüktür. Örgütlerin örgütsel öğrenme ile hızlandırmak istedikleri değişim faaliyetleri süreci, bilginin çözümlenerek kolay kullanımına bağlıdır. Bu da

ancak sağlıklı ve güçlü bir örgütsel hafıza oluşturulması ile mümkündür (Tan, 2014: 202).

Örgütsel öğrenmeyi geliştiren diğer unsurlar sıralayacak olursak;

1- İnsan unsuru: Örgütsel öğrenme için insan unsuru deyince; sadece örgüt üyeleri anlaşılmalı, yöneticiler, liderler, müşteriler, tedarikçiler, örgütün ortakları, iletişim zinciri içindeki herkes insan unsurunu oluşturur. Liderler ve yöneticiler öğrenme sürecinde faaliyet yönünü belirleyerek öğrenme imkânlarını artırıcı çalışmalar yaparlar. Çalışanlar, liderler ve yöneticilerin bu çabalarına karşılık öğrenmeye hazır olmalı kendi yeteneklerinin farkına vararak problemleri çözmek için çaba harcamalıdır (Tan, 2014: 191-192). Müşteriler örgütün piyasa ihtiyaçlarını öğrenmek için araştırma yaparken yardımcı olmalıdırlar. Ortaklarda kendi deneyimlerini bilgi birikimlerini paylaşarak bu çalışmalara destek vermelidirler (Marquardt, 2002: 46).

Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirirken değişim ve gelişim çalışmalarında önemli bir yeri olan bireylerin örgüte sağlayacakları katkı ve faydaların en üst düzeyde olması gerekmektedir. Bu yüzden insan unsuru örgütlerin öğrenmesinde önemli faktörlerden biridir (Kök ve Özcan, 2012:116).

Örgütler için başarının sırrı sadece teknolojik ve bilimsel gelişmeleri takip ederek bunları örgüt içinde kullanmak üzere satın almak yoluyla olmaz. Örgüt çalışanlarının kalitesini artırarak sürekli öğrenme faaliyetleri ile performans artırımını sağlayarak mümkün olabilir. Örgüt üyelerinin örgütsel öğrenmeyi yaşam felsefesi haline getirerek ömür boyu öğrenmeye devam etmeleri gerekmektedir. Sürekli değişen iş çevresinde performans artırımının ve yeni üretim tekniklerine hızlı uyum sağlamanın rekabet avantajı sağlayacağını kavrayan örgütler üyelerinin sürekli öğrenme alışkanlığı kazanmasını hedeflerler (Soran vd., 2016: 5).

Örgüt çalışanlarının örgüt, örgüt faaliyetleri ve örgüt liderlerine karşı olumlu duygular beslemesi çalışma performanslarının artıp azalmasında önemli bir etkidir. Örgüt çalışanları olumlu duygular beslediği zaman çalışma performansları daha yüksek olurken olumsuz duygular beslediğinde azalma eğilimi gösterecektir (Tufan ve Uğurlu, 2019: 479).

2- Örgüt unsuru: Öğrenen örgüt olabilmek için örgütlerin mekanik organizasyon yapılarından vazgeçmeleri gerekir. Esnek ve organik bir örgüt yapısı

benimsenirse öğrenen örgüt olmak daha hızlı ve kolay gerçekleşecektir (Tan, 2014: 202).

Günümüz şartlarında meydana gelen hızlı değişim ve hızla artan rekabet şartlarına uyum sağlamak için örgütler kendilerini yenileyip değişerek çevreye uyum sağlamalıdır. Bu rekabet ortamında hızlı uyum sağlayan örgütler faaliyetlerini sürdürerek hayatlarına devam ederken uyum sağlayamayanlar yok olacaklardır. Bu nedenle örgütler artık geleneksel yönetim yöntemlerinden vazgeçerek yönetim alanında yeni ve modern yaklaşımları benimsemeye başlamışlardır. Örgütler bu çağdaş ve sürdürülebilir yönetim yaklaşımlarını geliştirip benimserken dinamik yapılarını muhafaza ederek çevreyle uyumlu ve sürdürülebilir yönetim anlayışı ile faaliyetlerini sürdürmelidirler (Ünüvar ve Bektaş, 2017: 75).

Örgütün özellikleri, çalışana bakış açısı, çalışanın performansını değerlendirme şekli ve çalışanların örgüt üyesi olmakla kazandığı imkânlar örgüt çalışanlarının performansını ve örgüte bağlılığını etkiler. Örgütün faaliyet gösterdiği çevre, fiziksel koşullar ve varlıklar, örgüt içi sahip olunan teknoloji ve yönetim anlayışı önce örgüt üyesi bireylerin motivasyon ve başarısını sonrasında da örgütün başarısını etkileyen örgütsel özelliklerdir (Karakaya ve Ay, 2007:57).

Örgüt yapıları, karar verme süreçlerini hep birlikte yöneten, katılımcı özgür çalışanları olan, özgür düşünen bireylerin etkin karar verme yetkisine sahip olduğu yapıdaki örgütler örgütsel öğrenme açısından çok daha avantajlıdır (Yazıcı, 2001: 136).

3- Ortak Vizyon: Örgüt üyeleri için ortak bir vizyonun olması öğrenmeye hazır hale gelmeyi sağlar. Ortak bir vizyonun olması öğrenmenin yönünü belirlerken proaktif öğrenme içinde gerekli ortamın sağlanmasına yardımcı olur. Örgüt içindeki enerjiyi açığa çıkartarak ortak amaçlar için çalışma coşkusunu yaratır. Örgüt üyelerinin ortak paylaştığı bir vizyon olmadığı şartlarda örgüt faaliyetlerinin amacı belirlenemediği gibi gerçekleşen faaliyetlerin sonucu ölçülemez. Paylaşılan ortak bir vizyon olmadığı zaman etkin bir örgütsel öğrenmeden söz edilemez (Çiftçi vd.,2018:232).

Vizyon oluştururken örgütün amaçları ile bireysel amaçlar ortak bir noktada buluşturulmalıdır. Böylelikle paylaşılan ortak bir vizyon oluşturulmuş olur. Geleceğe dair paylaşılan bir vizyon tüm çalışanların katkılarıyla olduğu zaman örgüt üyeleri,

sadece yöneticilerin değil kendi hedeflerine ulaşmak için çalışarak faaliyetlerin sonuçlarına ortak olmuş olacaktırlar. Bu şekilde planlanan ve sürdürülen faaliyetlerin sonunda öğrenen örgüt olma çabalarının başarıya ulaşma oranı daha yüksektir (Yazıcı, 2001: 130).

Örgütlerin başarıya doğru götüren bir vizyona sahip olmaları için insan unsurunun önemini iyi kavramalı çalışanları başarıya ve başarısızlığa ortak etmeleri gerekir (Kök ve Özcan,2012:127).

Paylaşılan vizyon öğrenen bir örgüt için çok önemlidir. Öğrenme için gerekli motivasyonu sağlayarak öğrenme faaliyetini kolaylaştırırken örgüt üyelerinin birbirine bağlılığını artırır (Senge, 2018: 229).

4- Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü; belli bir topluluğun çevreye uyum sağlarken ve faaliyetlerini sürdürürken topluluk için olumlu ve geçerliliği olan, yeni üyelerin topluluğa uyum sağlamasını kolaylaştıracak iş yapma biçimini gösteren kendine has kurallar ve değerler bütünüdür (Bay ve Paylı, 2018: 840).

Örgüt öğrenme konusunda, sürekli öğrenmeyi örgüt kültürünün bir parçası haline getirirse daha başarılı olacaktır. Örgüte yeni katılacak olanlarda sürekli öğrenme döngüsü içinde örgüt ve örgüt kültürüne daha kolay adapte olacaktır (Tan, 2014: 192).

Etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt kültüründe olması gereken özellikler arasında; demokratik bir örgüt ortamı, paylaşılan sorumluluklar, açık iletişim, doğru bilgi aktarımı, açık anlaşılabilir örgüt ilkeleri, kuruma yeni katılacak olan bireyin adaptasyonu kolaylaştıracak örgüt politikaları gibi unsurlar yer almaktadır (Yazıcı, 2001: 133).

Örgüt kültüründe var olması gereken öğrenme kültürü örgütün yeni fikirlere açık olarak bu fikirlerin örgüt içinde kullanılmasını kolaylaştırmayı ve performans artırımı özelliği olan yeniliklerin benimsenmesini sağlar. Örgüt kültürünün sahip olduğu öğrenme kültürü ile yenilik arayışındaki örgüt üyeleri de desteklenmiş olur (Tufan ve Uğurlu, 2019: 473).

Kültürün taklit edilmesi zordur. İçinde bulunulan çevrede örgütün farklılığını temsil eder. Bu farklılıkla birlikte örgütler için rekabet avantajı haline gelmesi örgütün faaliyetlerinde kendilerine özgü örgüt kültürünü ne kadar başarılı olarak kullanabildiklerine bağlıdır. Örgüt yöneticileri bu rekabet avantajını sağlamak ve başarılı örgütler haline gelmesi için örgüt kültürüne önem vererek örgüt kültürünün

gelişerek değişmesi için gerekli çalışmaları yapmayı hedeflemektedirler (Kök ve Özcan, 2012: 117).

5- Çevresel Faktörler: Örgütün içinde bulunduğu hareketli çevre bir yandan rakiplerini kontrol etmeye çalışırken bir yandan da bir üretim yarışı içinde yeni bilgi öğrenim olanağı sağlar (Yazıcı, 2001: 136).

Öğrenen örgütler rekabetçi çevre ortamında yenilikçi, dinamik ve performans karşılaşmalarının sık olduğu bir çevreye kendilerini adapte etmiş örgütlerdir (Tan, 2014: 202). Dış çevre örgütün kontrolü dışındaki bir etkidir. Rakipler, sosyal sistem, ekonomik değişiklikler, politik ve yasal değişiklikler kontrol edilemez. Çok hızlı değişen çevre örgütlerin öğrenme ihtiyacını artırırken öğrenme konusundaki motivasyon ve isteklerini de artırır (Uzuntarla vd., 2015: 193).

Dinamik ve sürekli değişimin hakim olduğu bir iş çevresinde faaliyet gösteren örgütler öğrenme süreçlerini yönetirken örgüt üyelerinin çevresel etkileşimlerine bağlı davranış değişikliklerini ve performans değişimlerini dikkatli takip etmelidirler (Soran vd., 2016: 4).

6- Teknolojik Gelişmeler: Teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan bilgisayar destekli değişik programlar ve multimedya iletişim teknikleri örgütlerin örgütsel öğrenme faaliyetlerini kolaylaştırmıştır (Tan, 2014: 203).

Örgüt içinde kullanılan ilerlemiş bilgi teknolojileri örgüt üyeleri arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırarak bilginin taşınma iletilme problemini orada kaldırarak örgüt içi ve dışı engeller yok sayılır. Engelsiz bir iletişim sinerji etkisi yaratarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasına yarayan bu etki örgütlerin yapılarını değiştirerek öğrenen örgüt olma çabalarını destekler (Yazıcı, 2001: 137-138).

Geleneklerine bağlı, bürokrasiye önem veren bir örgüt teknolojik gelişmelere ve değişen müşteri taleplerine cevap vermekte zorlanacaktır. Bu yüzden örgütlerin daha esnek ve teknolojik gelişmeleri yakından takip eden örgüt sistemleri kurmaları gerekir (Avcı, 2017: 9).

7- Strateji: Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için oluşturdukları planlar, belirlenen örgüt politikaları, taktikler örgütsel faaliyet seçimleri örgütün stratejilerini oluşturur (Tan, 2014: 192.)

Öğrenme ihtiyaçlarının belirlenerek hedeflere ulaşılması için önemli olan strateji esnek bir yapıda oluşturularak örgütsel öğrenme sonrası oluşan örgüt yapısındaki değişikliklere kolay adapte olabilmeli ve örgütün değişen faaliyet planı kolaylıkla uygulanabilmelidir. Örgütün çevreyi ve çevresinde oluşan yenilikleri anlama yeteneğini geliştiren esnek strateji örgütün daha farklı düşünerek farklı seçeneklerin farkına varıp farklı kararlar verebilmesini sağlar (Yazıcı, 2001: 135).

Örgüt tarafından belirlenen strateji; örgütün gelecekteki hedefleri nelerdir? Teknolojiden nasıl yararlanılabilir? Müşteriler kimlerdir? Örgütün insan kaynakları nasıl yönetilmeli? Sorularına net cevaplar verebilecek nitelikte olmalıdır. Belirlenen stratejiler yönetimde etkinliği sağlarken uzun vadeli kesintisiz faaliyet olanağı sağlarlar. Çevresel değişimlere hızlı uyum sağlamak, gelişmelerin zamanında fark edilmesi ve kaynakların verimli kullanılması da doğru stratejinin sonuçlarındandır. Stratejiler belirlenirken yönetim, örgüt çalışanları, örgüt dışında paylaşımda bulunan diğer örgütler ve hedef müşteri kitlesinin görüşleri ve fikirleri önemlidir (Bay ve Paylı, 2018: 845-846).

8- Örgütsel Hafıza: Örgütler öğrendikleri bilgileri depolar. İhtiyaç olduğu zaman ortaya çıkararak kullanır gerektiği zaman yeni bilgileri öğrenmek için eski öğrendikleri bilgileri unutarak öğrenme kolaylığı sağlar. Örgütün içinde bilgi ana temasıyla işleyen bu sürece örgütsel hafıza denir. Örgütsel hafıza örgüt üyelerinin bilgilerinin toplamı olarak anlaşılmalıdır. Örgütün kendi bilgi hafızası olduğu unutulmamalıdır. Örgüt hafızası seçilmesi gereken kararları faaliyet politikalarının işlerlik kazanmasını kolaylaştırırken aynı zamanda örgüte yeni üye olan bireylerin örgüte kolay adapte olmasını sağlar (Yazıcı, 2001: 139-140). Örgütsel öğrenme faaliyetlerinin başarı şansını etkileyen diğer unsurlar arasında yeterli kaynak, tatmin edici bir ödül sistemi ve yöneticilerin davranış şekilleri ile yönetim becerileri de yer almaktadır (Arıkan, 1999: 31).

3.7. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Unsurlar

Örgütün yapısı ya da örgüt içinde ki sistem örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı gibi bazen de engelleyebilir. Bunun nasıl olacağı aşağıda açıklanmıştır (Tan, 2014: 203);

1. Örgütün öğrenmeye dirençli bir bürokratik yapısı varsa örgüt üyelerini ve örgüt yöneticilerini öğrenme faaliyetleri rahatsız edecektir. Bu yapı öğrenmeye engel olacaktır,
2. Örgüt üyelerinin yüz yüze yapmadığı bir iletişim, doğru iletişim tekniklerinin kullanılmaması, ön yargılar örgütün bilgiye ulaşmasını engelleyecektir,
3. Geleneksel lider olarak adlandırılan, kurallara bağlı örgüt çalışanlarının desteklenmesi gerekliliğine inanmayan örgütsel öğrenme faaliyetlerine eşlik etmeyen liderler örgütsel öğrenme önündeki engellerden biri olacaktır,
4. Ortak bir vizyonu olmayan örgütler ortak bir amaç doğrultusunda çalışamazlar. Örgüt üyeleri birlikte aynı amaç için çalışmadıklarında kendi amaç ve çıkarları ön plana çıkacağından örgütsel öğrenme gerçekleşmeyecektir,
5. Katı hiyerarşik kurallara sahip örgütlerde karar verme yetkisi ve diğer yetkiler paylaşılıp adil dağıtım olmadığından yönetimdekiler konumlarını korumak isterler ve öğrenmeye direnç göstereceklerdir,
6. Küçük örgütler daha iyi ve hızlı öğrenirler. Büyük örgütler ise daha yavaş öğrenirler ve öğrenme hataları ile daha sık karşılaşır,
7. Bazen örgütlerde bilginin paylaşılması ve yaygınlaştırılması ile ilgili problemler yaşanabilir. Bunun önüne geçmek için iyi bir iletişim ağı kurulmalı ve yöneticiler öğrenmeyi desteklemelidir.

Örgütün bu yapısal özelliklerinin yanı sıra aşağıda sayılan özellikleri de öğrenmeye engeldir (Eriğüç ve Balçık, 2007-187-188):

1. Örgüt üyeleri ve yöneticiler örgütün öğrenme konusunda yetersizlikleri olduğunu tespit edemez dolayısı ile kabul edemezler,
2. Örgüt üyeleri ve yöneticiler örgütün öğrenme ile ilgili yetersizlikler ya da sorunları olduğunu tespit eder fakat bu problemlerle ilgili hiçbir iyileştirici çalışma yapmazlar,
3. Örgütlerin farklı birimlerinde farklı işler yapan örgüt üyelerinin yaptıkları işlerin farklı olsa bile aynı amaca hizmet ettiğini kavrayamaması örgütün sistem bütünlüğünün üyeler tarafından anlaşılmasına neden olur,

4. Örgüt üyeleri ya da yöneticilerinin karşılaşılan bazı sorunlara geçici çözümler bulma yoluna gitmesi nedeniyle aynı sorunla tekrar tekrar karşılaşılması durumu ciddi para ve zaman kayıplarına yol açar,
5. Yöneticilerin ne kadar demokratik olurlarsa olsunlar problemler karşısında kendi çözüm yolları konusunda bildiğini okuması örgütün ciddi öğrenme engellerinden biridir. Zamanla örgüt üyelerinde öğrenmeye karşı direnç gelişmesine neden olur,
6. Geçmişte elde edilen başarının devam edeceği, başarının elde edilmesinde katkısı olan politika kural ve faaliyetlerin yine başarı getireceği yanılgısına düşen örgütler örgütsel öğrenme konusunda başarısızlık yaşarlar.

Örgütsel öğrenmeyi engelleyen diğer unsurlara bakacak olursak; kısa vade de kurumsal çıkarların kişisel çıkarlarla çatışması, çalışanın rolünü iyi anlayamaması, örgütün bir geçmişinin olmaması, örgütteki yetkinin tek elde toplanması, örgütü geliştirme fikrinin benimsenmemesi olarak sıralanabilir. Tüm bu sıralan unsurların getirisi ise örgüt içinde motivasyon düşüklüğü ile beraber örgütün yanlış yönetilmesi öğrenen örgütten çok; verimsiz, kaynak tüketen, bilgi ve üretimden yoksun örgütler ortaya çıkmasıdır (Ayhan, 2007: 88-89).

Öğrenmenin en zorlayıcı biçimi öğrenmeyi öğrenmektir. Bu zorluk örgütsel öğrenmenin önündeki diğer engellerden en aşılması zor olanıdır. Bu yüzden iyi ve kötü kavramlarının ortaya konduğu insanların davranışlarının biçimlenmesini sağlayan sosyal ve beşerî bir ortam olarak nitelendirilen örgüt ortamının bu zorluğu aşacak şekilde yapılandırılması gerekir (Öneren, 2008: 167).

Örgütün yapılandırılması sonunda oluşan sistem, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olmalıdır. Bu ihtiyaçlar sadece maddi olmayıp güvenlik, kendini gerçekleştirme, kendisine saygı duyma ve saygı duyulduğunu hissetme gibi ihtiyaçları da kapsar. Bu ihtiyaçlara karşı doyum sağlanırsa etkin örgütsel öğrenme de kolaylaşır (Tepeci ve Koçak, 2005: 385).

4. ÖĞRENEN ÖRGÜT

4.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Günümüzde örgütlerin ayakta kalma şartı çevreye uyum sağlama faaliyetlerini geliştirmektir. Bu olgu öğrenen örgüt olma anlayışını yöneticilerin faaliyet planları arasına sokmuştur (Öneren, 2008: 164-165).

Öğrenen örgüt kavramı yaşam boyu öğrenme hedefiyle, müşterilerin istekleri ile beraber ihtiyaçlarının da önemli olduğu ilkesine dayanır. Fırsatlar ve tehditler analiz edilirken örgüt yararına faaliyetler planlanıp, kalitenin artırılması, sağlıklı iletişim, yeniliklere uyum ve akılcı yönetim bileşenlerinin uygun şekilde uygulanmasını sağlayan bir kavramdır (Uzuntarla vd., 205: 192).

Öğrenen örgüt kavramı ilk kez 1990 yılında Peter Senge tarafından kullanılmıştır. Kavramın önemi çağımızın gereklerinden biri olan bilginin öneminin artması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi nedeni ile de bilginin örgütler tarafından rekabet üstünlüğü olarak görülmesiyle de artmıştır (Arıkan,1999: 19-20).

1960 lı yıllarda Chris Argyris'in başlattığı 1990'lara gelindiğinde Peter Senge'in yönetim bilimi alanında ilk defa kullandığı öğrenen örgüt kavramının birçok araştırmacı tarafından tanımı yapılmıştır.

Örgütün yaşadığı ve çevresinde gelişen olaylardan örgütün faaliyet alanına göre sonuçlar çıkararak, bu sonuçları çalışanlarını geliştirmek amacıyla kullanarak bir parçası olduğu sistem içinde değişen çevre koşullarına örgütün uyum göstermesi örgütle ilgili bu çalışmaların sonucunda da sürekli değişen, kendini yenileyen ve gelişen dinamik olarak sistem içinde varlığını sürdürebilen örgütlere öğrenen örgüt denir (Senge, 2018: 74-76).

Peter Senge'ye göre öğrenen örgütler örgüt üyelerinin istedik davranışları ve sonuçlarını ortaya koyma yeteneklerini geliştirdikleri, yeni, heyecanlı coşkulu düşünme şekillerinin büyütüldüğü sürekli ortak hareketi ve örgütlerin üyelerinin nasıl öğreneceğini araştıran ve bu yönde faaliyet gösteren örgütlerdir (Tan, 2014: 205).

Garvin'e göre ise; bilginin elde edilmesi, yaratılması ve yayılması konusunda profesyonelleşen, sahip olduğu yeni bilgiler ışığında var olan ve faaliyet anlayışı ile birlikte davranışlarını değiştiren örgütlerdir (Garvin,1998: 74).

Çevresel değişimlere uyum sağlamak ve faaliyet alanında başarılı olmak isteyen örgütler kendi içyapılarında yapısal ve sistemsel değişiklikler gerçekleştirmek zorundadırlar (Koçel, 2013: 264-265).

Bilgiyi kolektif elde ederek, etkin kullanma, doğru paylaşım ve sürekli yeni bilgi yaratma anlayışının hâkim olduğu, çevresinde gelişen olaylardan sürekli yeni sonuçlar çıkararak değişen çevreye uyum sağlayan sistem içerisinde örgüt üyelerinin sürekli gelişimini destekleyen sürekli olarak gelişen, değişen, kendini yenileyen dinamik örgütlere öğrenen örgüt denir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 749-750).

Öğrenen bir organizasyon olmak isteyen örgütün amacı örgütsel yapısını kuvvetlendirmek ve örgüt içi süreçlerin etkinliğini artırmak için disiplinler ve belirlenen stratejiler doğrultusunda öğrenme faaliyetini en üst düzeyde tutarak değişimin yönünün sürekli pozitif yönde olmasını sağlamaktır (Kıngır ve Mesci, 2007: 66). Öğrenen örgütlerde sürekli öğrenme kurum kültürü haline gelerek temel bir değer niteliği kazanır (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 750).

Bir örgütün öğrenen örgüt haline gelebilmesi için; bireysel olarak öğrenilen bilgilerin örgüt içindeki ekiplerle paylaşılıp, yaygınlaştırılıp etkin bir şekilde kullanılması ve bilgi kullanımının örgütün tüm birimlerine yayılarak örgüt boyutuna taşınması ile mümkündür (Tepeci ve Koçak, 2005: 382). Öğrenen örgütler kendini değiştirirken değişim sonucunda neler olduğuna dair bilgileri yine örgüt için kullanmayı amaçlar. Globalleşen dünyada iş ve yönetim dünyası içindeki karmaşa ve dinamizmin etkisiyle çalışma hayatı öğrenmeci anlayışı benimseyenler için başarı getirecektir. Tek kişinin düşünüp karar vermesi yerine kararların birlikte tartışılarak verilmesi öğrenen örgütlerin kapasitelerini daha iyi keşfetmelerini sağlayacaktır (Kıngır ve Mesci, 2007: 66).

Koçel'e göre öğrenen örgüt; örgütün sürekli yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkarması, çıkardığı sonuçları örgütün değişen çevresine uyum sağlama sürecinde kullanması, personelin gelişimini teşvik eden politikalar üretmesi bu sayede değişirken gelişen sürekli canlı kalan organizasyonlar olmasını ifade eder (Koçel,2013:430). Öğrenen örgütlerde öğrenme aktif katılımlı olarak sağlanır. Bu aktif katılım eylemi sayesinde örgüt içinde pozitif bir sinerji sağlanarak en az hata ile en çok verim, iş-görenlerin kişisel ve mesleki gelişimi desteklenerek motive edici bir ortam oluşturulmuş

olur. Yeni bir ruh kazanarak yoluna devam eden örgüt kendi geleceğinin mimarı olarak çağın getirdiği değişime kolaylıkla uyum sağlar (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 750).

Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik ederken çalışanın kişisel ve mesleki gelişimini ön planda tutar. Bu tür örgütlerde açık iletişim önemlidir. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrede meydana gelen gelişmelere ve değişime uyum sağlamanın anahtarı olarak görülen öğrenen örgüt anlayışı uygulanacak bir program değil bir örgüt felsefesidir. Öğrenen örgütler öz eleştiri yapar ve stratejik kararlar alırken çevresel değişimleri öğrenme fırsatları olarak görür, hedeflerini bu yönde faaliyetlerle gerçekleştirmeye çalışırlar (Şimşek ve Yıldırım, 2004: 3).

Öğrenen örgüt, örgütteki bütün şahısların öğrenme ve problemlerini çözmek için yenilikçi çalışmaları birlikte yürütüp tamamlamaları olarak tanımlanabilir (Bakan vd., 2014: 192).

Yine David A. Garvin'e göre öğrenen örgütler bilgiyi elde etme, yaratma ve transfer ederek yayma özelliğine sahip, bunları yaparken de davranışlarını ve faaliyetlerinin yeni bilgiyi yansıtabilecek şekilde değiştirme anlayışına sahip örgütler olarak tanımlar (Garvin, 1998: 76)

Her şeyin hızla değiştiği günümüz şartlarında, değişimin hızına ayak uydurmak giderek güçleşmektedir. Meydana gelen değişimlere uyum sağlayamayan örgütler zamanla dağılır. Öğrenme faaliyetleri rekabeti artırmada ve değişime uyum sürecinin gerçekleşmesinde önemli bir unsurdur. Örgüt içindeki ve dışındaki tüm üyeler öğrenmeye teşvik edilir. Bu sayede örgütün kapasitesi ve beceri yeterliliği sürekli gelişir (Kıngır ve Mesci, 2007: 66).

Son olarak Senge'in öğrenen örgütü eserinin başka bir bölümünde; örgütün var olduğu zaman ve mekandan olup bitene kayıtsız kalmayarak farkında olduğu, örgüt için istenen sonuçlara ulaşmak için tam kapasite çalışıp yeteneklerini ve göreceli becerilerini geliştirip, işine bağlı örgüt elemanları ile yöneticilerin ortak bir vizyon ve misyonun paylaşıldığı yenilikçi düşünce tarzının teşvik edildiği sürekli olarak ekip öğrenme üzerinde çalışılan ve kendi geleceğinin mimarı olmak isteyen örgütlerdir şeklinde tanımlamaktadır (Senge, 2018: 21-25).

4.2. Öğrenen Örgütlerin Felsefesi

Öğrenen örgüt bir yönetim şekli ya da modeli olmayıp bir yönetim felsefesidir. Günümüzde ekonomi ve yönetim alanında hızlı değişim uyum sağlayabilmek ve rekabet ortamında var olabilmek için örgütleri yapılarını, yapısal süreçlerini ve örgütün yönetimini değişime ve gelişime adapte etmesi gerekir (Öneren, 2008: 165, Senge, 2018: 159-160, Tan, 2014: 205). Günümüzdeki başarılı örgütleri incelediğimizde bireysel çalışma ve başarılarından ziyade takım olarak düşünüp karar verip birlikte çalışabilecek örgüt üyelerine sahip olduklarını görürüz. Öğrenen örgütler, geleneksel düşünme ve yönetim tekniklerini bir kenara iterek, açık iletişimi ilke edinip, örgüt içindeki süreçlerin en karmaşıktan en basitine kadar nasıl işlediğini anlamaya çalışan bir anlayışla hareket ederler (Kıngır ve Mesci, 2007: 71).

Öğrenen örgütler; takım halinde öğrenme felsefesinin benimsendiği, faaliyetlerin hangi süreçlerden geçtiğinin tüm örgüt üyeleri tarafından bilindiği, açık iletişimin benimsendiği, birlikte düşünme, çalışma ve başarma anlayışının hâkim olduğu örgütlerdir. Çalışanların takım çalışmasına hevesli olmaları ve birlikte başarmaktan keyif almaları örgüt faaliyetlerinin sürmesi ve öğrenen örgüt olmak için kolaylık sağlayacaktır. Bunu sağlayacak olan yöneticilerinde öğrenen örgüt olma felsefesini iyi anlaması gerekir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 758).

Örgütlerin varlığını sürdürebilme şartlarından biri de öğrenme yeteneğinin farkında olarak geliştirmeye çalışmaktır. Bir örgüt bir yandan yaşanılardan sonuçlar çıkarıp değişime ayak uyduruyor bir yandan da örgüt üyelerinin kişisel ve mesleki gelişimi destekliyorsa öğrenen örgüt olarak kabul edilebilir (Erigüç ve Balçık, 2007: 88). Öğrenmeye önem veren örgütler öğrenmeyi yönetim şekli olarak görmeyip davranışsal yaklaşım ile ortaya çıkan bir felsefe olarak görürler (Tuna ve Çakırer, 2008: 264).

Öğrenen örgüt felsefesi bilgi çağının yeni yönetim ve örgütlenme anlayışının temelini oluşturur. Öğrenen örgütlerin temel düşüncesi, modern bireylerde olduğu gibi öğrenme ve kendini sürekli geliştirme faaliyetlerinin hayat boyu sürecek olan bir süreç olarak görmesidir (Yazıcı,2001:147). Öğrenen örgütlerin temel felsefesi öğrenme faaliyetlerini kurumsallaştırarak sürekli hale gelmesini sağlamaktır (Kıngır ve Mesci, 2007: 67-69).

4.3. Öğrenen Örgüt Kavramının Tarihsel Gelişimi

Öğrenen örgütler, yaşam sürecinde sürekli öğrenme ilkesiyle, rekabet ortamında avantaj sağlarken bir yandan da kaliteli ürün ve yüksek performansın, müşteri odaklı faaliyetler riskleri önceden tahmin ederek gerilemeden örgüt üyelerinin gelişimlerini sağlamak ve kitlesel iletişim gibi konuların farkına varılması ve bu konularda ilgili ihtiyaçların karşılanması amacıyla ortaya çıkmıştır (Ayhan, 2007: 80).

Örgütlerin öğrenen sistemler olarak incelenmesi yeni bir konu değildir. Yüzyılın başlarında Frederick W. Taylor'un savunduğu; örgütlerin yönetiminin daha iyi hale getirilmesi için çalışanlar konusunda çalışmalar yapılması gerektiği düşüncesiyle literatürde yerini almaya başlamıştır (Kıngır ve Mesci , 2007:64-65).

Öğrenen örgütlerin ortaya çıkışında değişen ekonomik ve sosyal çevrenin önemli rolü vardır. Küreselleşme, zorlu rekabet ortamı ve hızlı teknolojik gelişmeler yatay hiyerarşiye sahip yalın örgütlerin kurulmasına sebep olmuştur. Böylece bilgi örgüt içinde daha çabuk ve daha etkili yayılmış ve paylaşılmıştır (Yazıcı, 2001: 147-148).

1950'li yıllarda sistem teorisinin ortaya atılması ile örgütlerinde yaşayan varlıklar olduğu kabul edilmiştir. Senge sistem teorisini iş dünyasına uyarlamıştır. Artık yönetim biliminde popüler olan yeni bir kavram vardır; "öğrenen örgüt" (Kıngır ve Mesci,2007: 64). 1965 yılında Cangalosi ve Dill yaptıkları araştırma ve uygulamalarda öğrenen örgütün eski yönetim anlayışının evrilmesiyle ortaya çıktığını savunmuşlardır (Ayhan, 2007: 80).

1970'li yıllarda yapılan araştırmalarda öğrenen örgüt kavramı; örgüt içindeki sorunların tespit edilerek bu sorunların çözümlenmesi olarak nitelendirilerek yönetim bilimi açısından önemli bir kavram haline gelmeye başlamıştır (Erigüç ve Balçık, 2007: 80).

Shell firmasının yapmış olduğu bir araştırmada takım çalışması ve etkin haberleşmenin daha başarılı bir şirket için gerekli olduğu görüşü öğrenen örgüt kavramına ilişkin ilgiyi artırmıştır (Kıngır ve Mesci, 2007: 64).

1970 li yıllarda Argyris'in öğrenen örgüt olmak için örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleşmesi gerektiği konusundaki hataların bulunup yok edilmesi görüşünden sonra 1990'ların sonlarına doğru Garvin, öğrenen örgüt olabilmek ve gelişme sağlayabilmek için yeni şeyler öğrenmenin gerekliliğinden bahsetmiştir. Yine 1990'lı yıllarda McGill

ve Slocum örgütlerin deneyimlerinden sonuçlar çıkarmasının gerekliliği üzerinde durmasında sonra öğrenen örgüt olmak ve örgütsel öğrenmenin örgüt içinde ilişkilerle etkileşimi ve öğrenmeye istekli olunması üzerinde duran tanımlar yapılmıştır. 2000’li yıllarda Calantone ve arkadaşları öğrenen örgüt olmanın rekabet avantajı sağlayacağını savunurken yine aynı dönemlerde Hurley ve Hult öğrenen örgüt olmanın ve örgütsel öğrenmenin rakiplerle savaşta ve kaliteli ürün ortaya koyulmasında gerekli olduğu konusuna araştırmalarında geniş yer vermişlerdir (Calantone vd.,2002; Akt.: Avcı, 2009:123-124).

Öğrenen örgütün tarihçesini kısaca özetleyecek olursak; 1950 li yıllarda ortaya çıkan sistem kavramı öğrenen örgütlerin temelini oluştururken 1978 yılında yayınlanan Chris Argyris ve Danold Schön’ün kitaplarında yer almasıyla yönetim bilimine giriş yapmıştır. 1990 lı yıllarda Peter Senge’in “Beşinci Disiplin, adlı kitabında kavramsal çerçevesini çizip ayrıntılı olarak incelemesiyle popüler bir konu haline gelmiştir. Senge’den önce çalışmalar yapılmasına rağmen öğrenen örgüt tanımını açık olarak verdiği örnekler ve bu örneklerin sonuçlarını açıkça aktararak ortaya koyan Senge olmuştur. Beşinci Disiplin ’den sonra öğrenen örgütler yönetim bilimi ve ekonomi dünyasının ilgi odağı haline gelerek örgüt kuramcıları ve örgüt yöneticileri tarafından geniş kapsamlı olarak incelenmeye başlanmışlardır (Şimşek ve Yıldırım,2004:2).

4.4. Öğrenen Örgüt Olma Gerekliliği

Küreselleşen dünya artık bilgi toplumu çağına girmiştir. Bu nedenle sadece bireyler ya da devletler değil diğer örgütlerde sürekli öğrenmenin bir ihtiyaç olması ile birlikte gereklilik olduğunu kavramışlardır. Gerek hızla değişen teknolojik gelişmeler gerekse ticaretin sınırları yok sayarak küreselleşmesi, rekabet ortamının zorlu şartları örgüt üyelerinin sürekli olarak eğitilerek gelişiminin sağlanması gerekliliğin getirmiştir. Bu gerekliliğin sonucu olarak da günümüzde örgütler; pazarda var olabilmek ve rekabet ortamında üstünlük sağlamak için öğrenen örgüt olmak zorundadır (Öneren,2008:165-176).

Örgütlerin içinde bulunduğu çevre sürekli olarak değişmektedir. Bu değişime ayak uydurabilen örgütler kurma gerekliliği ortaya çıkmış olup örgütsel öğrenme sürekliliğini sağlayacak yenilikçi yönetsel sistemler kurma problemine çözüm bulunması gerekmektedir (Senge, 2018: 14-15).

Öğrenen örgüt olmayı günümüz şartlarında zorunluluk olarak düşünecek olursak aşağıda sıralanan durumları örgütler için sağlama gerekliliğini kabul etmiş oluruz;

- 1- Örgütler için sürekli öğrenmeyi sağlamış oluruz,
- 2- Örgüt içi ve dışındaki ilişkileri geliştirmiş oluruz,
- 3- Teşvik çalışmaları ile örgüt elemanları arasındaki işbirliği ve takım halinde öğrenmeyi sağlamış oluruz,
- 4- Kurulan örgüt içi sistemin temelini; örgüt içi yapıcı otorite ve örgüt geneline yayılmış öğrenme anlayışını sağlamış oluruz,
- 5- Örgüt üyeleri tarafından ortak vizyonun gerçekleştirilmesi için yetki devrini sağlayarak sorumluluk almayı kolaylaştırmış oluruz,
- 6- Örgütün etkilendiği çevreyi örgütün etrafında birleştirerek etkilenme sürecini örgütün lehine çevirmiş oluruz (Kıngır ve Mesci,2007: 70).

Günümüz sağlık hizmetleri sunumunda hekim merkezli bir anlayış hakim olsa da sağlık hizmetinin ekip işi olduğu anlayışının önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bilgi bileşenlerinin en yoğun şekilde kullanıldığı en önemli hizmet alanı olan sağlık sektöründe bilgi, teknoloji ve emek yoğun öğrenme ilkesi ile çalışırken sağlık çalışanlarının öğrenmeye, gelişmelere ve yeni fikirlere açık olması gerekir (Aydoğan vd., 2011:193).

4.5. Öğrenen Örgüt Olmanın Yararları

Öğrenen örgütlerin başlıca özellikleri arasında zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilme, yeni bilgi ve düşüncelere açık olmak, örgüt içinde müşteri memnuniyetini en yüksek seviyeye çıkarmak için paylaşılan bilgi ve vizyon yüksek motivasyonlu örgüt üyeleri sürekli büyüyen gelişen örgüt olarak önümüze çıkar (Kıngır ve Mesci,2007:67).

Öğrenen örgütlerde öğrenme yeteneğinin gelişmiş olması örgütlerin deneyimlerinden faydalanarak yeni bilgiler üretmesini problemlerin hızlı çözülerek çevreye uyumunda hızlı olmasını sağlar. Öğrenme yeteneğini geliştiren örgütler çevresel değişimleri daha hızlı etkileyerek uyum faaliyetlerinde öne geçerler (Avcı,2009:127).

Öğrenen örgüt olmanın yararları Tan'a (2014:194-195) göre çalışanlara ve örgütlere sunduğu yararlar olarak ikiye ayrılır;

Öğrenen örgütlerin çalışanlara sunduğu yararları:

- 1- Çalışanların hayattan memnuniyet oranı yüksektir,
- 2- Çalışanlar gelecekte umutludur,
- 3- Çalışanların yapıcı faaliyet projeleri üretmek için uygun ortamları vardır,
- 4- Çalışanlar kararlarında risk alsalar da yönetim tarafından desteklenirler,
- 5- Çalışanların hepsinin görüşleri örgüt için önemlidir,
- 6- Öğrenen örgütler sistem düşüncesini ortaya koydukları için alınan risklerde elde edilen başarılarla paylaşılır,

Öğrenen örgütlerin örgütlere sunduğu yararlar:

- 1- Örgütler açısından rekabet gücünün en üst noktaya taşınmasını sağlar,
- 2- Faaliyet alanında kapasite artışı ile birlikte yüksek kalitede ürünler sunmak,
- 3- Faaliyet alanında saygınlık kazanmak,
- 4- Yüksek kazanç elde etmek,
- 5- Çalışanlar için yüksek motivasyon sağlayacak bir işyeri ortamı yaratmak,
- 6- Kurumun hafızasını nitelikli bilgi ve deneyim eklemek,
- 7- Hatalar gerçekleşmeden önlemleri almak düşen hataların tekrarlanmaması içinde gerekli önlemlerin planlanmasını sağlamak,
- 8- Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yanlarına ortaya çıkarmalarını sağlayarak yeni fikirlerden yararlanmak,
- 9- Müşteri ilişkilerini düzenleyerek onların görüşlerine önem verildiğini hissettirip müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak,
- 10- Örgüt üyelerinin kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek,
- 11- Toplam kalite yönetimi çalışmalarını desteklenerek uygulamaların sağlıklı hayata geçirilmesini sağlamak olarak sayılabilir (Tan,2014:195-196, Öneren, 2008:166-168).

Öğrenen örgüt olmak yeni bilgileri açıklıkla ortaya koyabilme veya yeni bilgi ihtiyacını karşılamak için araştırma yapabilme, elde edilen bilgileri faaliyet süreçlerinde kullanarak dönüştürebilme ve tek bir amaç için yönlenebilme yeteneğini kullanma kültürünü geliştirir (Kıngır ve Mesci, 2007: 76).

Öğrenen örgütlerde öğrenme yeteneği örgütlerin deneyimlerinde faydalanarak yeni bilgiler üretmesini problemlerin hızlı çözülerek çevreye uyumunda hızlı olmasını sağlar. Öğrenme yeteneğini geliştiren örgütler çevresel değişimleri daha hızlı etkileyerek uyum faaliyetlerinde öne geçerler (Avcı, 2009: 127).

4.6. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri ve Temel Yetenekleri

Öğrenen örgütlerde, öğrenme faaliyeti çalışanların yaptıkları işin bir parçası olmakla beraber artık bir olay olmayıp iyileştirilebilir ve yenilenebilir süreçtir. Örgüt üyeleri kendilerinin geliştirdikleri zaman örgütünde gelişeceğine inanırlar. Öğrenen örgütler yeniliklere açıktır. Öğrenen örgütlerin üyesi olan çalışanlar yaptıkları işten ve öğrenen örgüt üyesi olmaktan memnundurlar (Erigüç ve Balçık, 2007: 82-83).

Öğrenen örgütler genel bir özellik olarak kendi geleceklerinin yaratabilme özelliğine sahiptirler. Öğrenen örgütlerin ayırt edici özelliklerinden biri de karmaşık problemlere çözüm yaklaşımlarıdır. Sistem düşüncesiyle birlikte yeni çözümlere faaliyetlerinde yer vermeleri geleneksel örgütlere karşı büyük üstünlük sağlayan özelliklerindedir. Öğrenen örgütlerin özellikleri açısından inceleyecek olursak üç önemli hareket noktasına ulaşılır. Birincisi, öğrenen örgütler daima bilgi ile temas halindedirler. İkincisi, sürekli olarak örgüt yapısı yenilenmektedir. Üçüncüsü ise çabuk uyum sağlamak için daima dış çevreleri ile iletişim halindedirler (Öneren, 2008: 168).

Öğrenen örgütler, öğrenme, uyum sağlama ve değişim üçgeninde faaliyet gösterirler. Bu nedenle süreçler sürekli analiz edilerek geliştirilmeye çalışılır. Örgüt faaliyetlerini gerçekleştirirken; örgüt stratejileri, örgüt kuralları, örgütün yapısal özellikleri ve vizyonu örgüt üyelerin gelişimini teşvik ederek öğrenme eylemini tüm örgüte yaymak amacıyla hareket eder (Arıkan, 1999: 20).

Öğrenen örgütlerin özelliklerini sıralayacak olursak:

1. Faaliyetlerde ve karar almada sistem düşüncesi hakimdir,
2. Öğrenme faaliyeti tüm örgüt geneline yayılarak tek bir hamlede gerçekleştirir,
3. Bütün örgüt üyeleri örgütün başarısında rol oynayan tüm bilgilere rahatlıkla ulaşırlar, Örgütte bilgi kaynağı konusunda şeffaflık hakimdir,
4. Öğrenme faaliyeti sürekli dir. Stratejik kararların alınmasında bilgiyi esas almak şarttır,

5. Örgüt içinde yeni bilgi üretilmesine ve yaratıcı düşüncelere önem verilir,
6. Örgüt üyelerinin tamamı örgütsel öğrenmenin önemini kavramıştır,
7. Örgütün kültürel özellikleri öğrenmeyi destekler,
8. Örgüt üyeleri çevrelerindeki madem ve yaratıcı dünya ile ilgilenir ve sıkı ilişkiler kurarlar, dünya ile ilgilenir ve sıkı ilişkiler kurarlar,
9. Örgütün çevresindeki değişiklikler ya da örgüt içindeki oluşan sorunlar öğrenme için fırsata dönüştürülür,
10. Öğrenen örgütler çevresinde meydana gelen değişimi kolay uyum sağlar,
11. Örgüt faaliyetleri ve alınan kararların özünde gelişme ve kaliteli mal ya da hizmet sunmak vardır (Yazıcı, 2001: 168-184, Öneren, 2008: 168).

Öğrenen örgütlerin diğer özelliklerini inceleyecek olursak (Çam,2002: 85):

1. Strateji belirlerken öğrenmenin önemi büyüktür,
2. Örgüt politikalarında oluşturulurken ve uygulanırken tam katılımlı,
3. Kolay anlaşılır ve kullanılabilir bilgi sistemleri,
4. Ekonomik hareketlerin kontrolünde şeffaflık,
5. Örgüt içinde ki birimler arasında karşılıklı anlayışa dayalı müşteri tedarikçi ilişkisi ve işbirliği,
6. Örgüt içinde ki ödüllendirmelerde şeffaflık ve esneklik,
7. Araştırma ve gelişmeyi teşvik eden örgüt yapısı,
8. Örgüt üyelerinin örgüt içinde ve dışında objektif olarak yaptıkları analizlerin yöneticiler tarafından kabul görerek değerlendirmeye alınması,
9. Örgüt içi ve dışında yapılan kıyaslananların gerçekçi olması,
10. İlerleme ve gelişmeyi ilke edinmiş bir örgüt kültürü,
11. Tüm örgüt üyelerine eşit hak ve sorumluluklar,
12. Tüm örgüt üyelerinin kişisel ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesinin sağlanması olarak sıralanabilir.

Bu özelliklerin yanı sıra, çalışanların sorumluluk alması, yetenekli ve yenilikçi liderlere sahip olunması, benimsenmiş bir örgüt kültürünün varlığı, paylaşılan bilgi birikimi, güçlü bir örgütsel hafıza ve güçlü sistematik bir örgüt yapısına sahip olunması öğrenen örgütlerin diğer genel özelliklerindedir (Öneren, 2008:164-168).

Garvin'e (1998: 53-70) göre öğrenen örgütler aşağıda sayılan temel yetenekleri iyi kullanan örgütlerdir (Koçel, 2013: 431, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 60-61,

Ayhan, 2007: 76-77, Erigüç ve Balçık, 2007: 83-84, Öneren, 2008: 171-172, Tepeci ve Koçak, 2005: 381, Yazıcı, 2001: 155-161):

1- Sistematik Sorun Çözme: Bu yetenek örgütün sistemli ve düzenli bir şekilde veri toplayarak sorunlarıyla birlikte analiz etmesi, istatistiki ve bilimsel yöntemler kullanarak toplanan verilerin örgüt yararına yorumlanarak kullanılmasını kapsar. Toplam kalite yönetimi alanında sıkça kullanılan bir yetenektir (Koçel, 2013: 431).

Bu yeteneğin dayandığı temel fikirler; 1) sorunun ortaya çıkarılmasında tahminlerden değil de bilimsel yöntemlerden yararlanmak, 2) sorunların çözümü ya da örgütlerle ilgili kararlar alınırken deneyimsel fikirlerin değil de bilimsel verileri kullanmak,3) verilerin toplanması ve yorumlanması sırasında istatistik biliminden yararlanmak. Böylece örgüt içinde bilimsel bir ortak dil oluşturulup gerekli zihniyet değişikliği yaratılacaktır (Öneren, 2008: 171, Yazıcı, 2001:155).

Problem çözme tekniklerini öğrenmek kolaydır. Öğrenilen problem çözme teknikleri uygulamaya koymakta kolaydır. Önemli olan nokta gerekli bilincin yaratılmış olması ile birlikte öğrenme faaliyeti için zorunlu olan doğruluk ve hassasiyet erdemlerinin kazanılmış olmasıdır (Yazıcı, 2001: 155).

Bu yeteneğin ana temasını oluşturan bilimsel yöntemleri kullanarak, verilere dayalı problem çözme, karar verme ve istatistik biliminden yararlanmak örgütlerin kendilerinin geliştirmeleri gereken konulardır (Ayhan, 2007: 87, Bayraktaroğlu ve Kutans, 2002: 60-61). Kısaca özetleyecek olursak, bu yetenek örgütün sistemli bir şekilde veri toplayarak sorunu ve alınacak kararları analiz ederek, verileri istatistik bilimini kullanarak düzgün hale getirme ve örgüt için anlaşılır bir şekilde yorumlanmasıdır (Erigüç ve Balçık, 2007: 83).

2- Yeni Yöntemler Deneme: Bu temel yetenekte yeni ortaya çıkan bilgi ya da yöntemler denenir. Bu denemeler sırasında sistematik problem çözme yeteneği ile paralel hareket edilir. Bu yeni bilgi ya da yöntemler denenirken belirli bir düzen olmalı ve mutlaka bilimsel yöntemlerden yararlanılmalıdır (Ayhan, 2007: 87, Erigüç ve Balçık, 2007: 84).

Çalışanların öğrenme konusunda yetenekli olması örgütsel öğrenme için yeterli değildir. Çalışanların yeni şeyleri merak etmesi araştırma güdüsünün de kuvvetli olması gerekir. Örgütler içinde araştırma ve yenilikler ortaya çıkarma görevi Ar-Ge (araştırma ve geliştirme) biriminin işidir. Örgütlerinde Ar-Ge birimlerinin güçlü olması gerekir. Bu

bölümün yarattığı yenilik, tüm örgüt tarafından paylaşılıp yaygınlaştırılmazsa Ar-Ge biriminin çalışmaları amacına ulaşmaz (Yazıcı,2001:155-157).

Örgüt içinde örgütsel hafızada yer alan deneyimlerin geriye doğru değerlendirilmesi önemlidir. Geniş çaplı bir değerlendirme güncel sorunların daha hızlı ve etkin bir şekilde çözülmesini sağlar. Yeni yöntemler denenirken yüzeysel bir anlama ve yöntemi kavramadan çok niçin ve nasıl sorunlarının cevapları derinlemesine araştırılarak anlaşılmaya çalışılmalıdır (Öneren, 2008: 171).

Yeni yöntemler denenirken bilgiler test edilir denenir bu denemeler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar mutlaka herkes tarafından değerlendirilmeli ve tartışmaya açık olmalıdır (Garvın, 1998: 59).

3- Geçmiş Deneyimlerden Yararlanarak Öğrenme: Örgütün geçmişteki başarılı ya da başarısız tüm tecrübelerinde çıkarmış olduğu sonuçları belirli bir sistem çerçevesinde analiz etmesi sonuçların nedenleri ve niçinlerinin anlaşılır bir şekilde açıklanarak etkin fayda sağlamaya hazır hale getirilerek kullanılması geçmiş deneyimlerden yararlanma şeklindeki öğrenme yeteneği olarak adlandırılır (Koçel, 2013: 431, Erigüç ve Balçık, 2007: 84).

Örgütlerin hatalarından elde ettiği deneyim ve bilgilerin daha etkin kullanıldığı çeşitli araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Yanlışlarla öğrenme üretici yanlış anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayışın tersi olan üretici olmayan başarı örgüt içinde her şey yolunda giderken ortaya çıkar, nasıl ve niçin soruları analiz edilmeye ihtiyaç duyulmadığı içinde başarının dışında örgüte başka bir yarar sağlamaz (Öneren, 2008: 171-172). Yapılan değerlendirme sonuçlarının çalışanların kolayca ulaşabileceği şekilde örgütsel hafızada muhafaza edilmesi öğrenme hızı ve etkinliğini artırır (Ayhan, 2007: 87).

Başarısızlıklardan öğrenirken önemli olan liderlerin örgüt içi başarısızlık korkusunun en aza indirilmesi ve başarısızlıklarında öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu kabullenmesidir. Korkunun varlığı, hataların ve hatalar konusundaki gerçeklerin saklanması ve başarısızlıktan öğrenme, ders alma etkinliğinin azalmasına neden olur (Yazıcı, 2001: 157).

4- İşi En İyi Yapan ve Başkalarından Öğrenme Yeteneği: Bu yetenek kıyaslama becerisi ile ilgilidir. Örgütler kıyaslamayı günlük faaliyetlerinin parçası haline getirerek yeni öğrenimlerini çeşitlendirirler (Koçel, 2013: 431, Erigüç ve Balçık,

2007: 84). Örgütler sadece kendi iç analizlerinde değil çevrelerinde olup biten olaylar ve faaliyetlerden de yaptıkları analizlerden yeni bilgiler elde ederler. Rakiplerinden öğrenirken örgütler, birebir faaliyet ve ürünleri takip ederek rakip örgütün faaliyet süreçlerini incelemeye çalışır ya da kıyaslama yöntemi kullanır (Ayhan, 2007: 76). Kıyaslama diğer adıyla benchmarking en iyi uygulamaları bulmaya çalışırken karşılaşılan uygulamaların benimsenerek sürekli öğrenme sürecinin devam etmesi örgütlerin olaylara ve sorunlara bakış açılarını değişimini sağlar (Yazıcı, 2001: 158).

Başkalarından öğrenme yeteneği kapsamında müşteriler de iyi birer öğrenme aracıdır. Müşterilerle iyi ilişkiler sayesinde öğrenme ve hataları bulmak daha hızlı ve kolay hale gelir. Örgütün ürününü ya da hizmetini diğer örgütlerle objektif bir şekilde karşılaştıran müşteriler yeniliklerin ortaya çıkmasında olumlu etkiye sahiptir (Öneren, 2008:172).

Dışardan edinilen bilgi kullanırken önemli olan nokta öğrenmeye istekli ve çevresindeki olayları dikkatli takip ederken, örgütün ortamında değerlendirilmesidir. Yöneticiler ve örgüt çalışanları, eleştiri ve kötü haberlere karşı açık olup önyargılı olmazlarsa çok şey öğrenirler (Yazıcı, 2001: 158).

5- Bilginin Etkin Kullanımı ve Yayılması Yeteneği: Takip edilen süreçler sonunda ortaya çıkarılan bilginin tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak mal ve hizmet üretiminde kullanılması yeteneğidir (Koçel, 2013: 431).

Bilginin birkaç kişi tarafından bilinmesi örgüt içinde işe yaramaz. Daha çok yaygın hale getirilen bilgi daha çok kullanılacağı için daha faydalı olur. Örgüt içinde bilgi çeşitli yöntemlerle yayılabilir. Bunlar; yazılı, sözlü, görüntülü, görsel içerikli yazılı materyaller, bölümlere yapılan ziyaret amaçlı geziler ve işe uyum eğitimleridir. Örgüt çalışanlarının düşüncelerine önem verildiği çalışanlara hissettirilirse bilginin yayılması ve kullanılması süreci daha etkin ve hızlı olacaktır (Yazıcı, 2001: 160).

Örgütün iş yapabilmesinin temel kaynağı olan bilgi örgüt içindeki teknoloji, faaliyet süreçleri, prosedürler ve örgüt içi sisteminde kaynağıdır. Örgüt çalışanlarının ürün ya da hizmet ortaya çıkarırken ya da geliştirirken faaliyetlerle ilgili problemleri çözerken mutlak bilgiye ihtiyacı vardır. Bilgi, öğrenen örgütlerin besinidir. Çalışanlar çeşitli nedenlerle örgütten ayrılırsalar bile bilgi örgüt hafızasında saklanır. Bilginin saklanamaması ya da kaybolması örgütün varlığını tehdit eden bir olaydır (Marquardt, 1996: 130).

Günümüzde örgütlerin olaylara ve çevreye uyumu ve bunu sağlamak için bilgiyi ne kadar etkin kullandıklarını tanımlayan “knowledge chan- bilgi zinciri” kavramı kullanılmaktadır. Bilgi zinciri, örgütün olaylara cevap verme hızı, uyumu, zihni gücü ve önsezi kapasitesinin ne kadar kuvvetli olduğunu gösterir. Bilgi zincirinin etkin ve kuvvetli olmasını isteyen örgütler çevreye karşı duyarlı olmak ve değişimlere karşı gerektiği zaman gerektiği hızda tepki vermek zorundadırlar (Yazıcı, 2001:158).

Her yetenek zihinsel bilinç, yöntem ve faaliyet şekli ile desteklenmelidir. Öğrenen örgütler bu yeteneklerinin destekleyecek örgütsel sistemler ve faaliyet süreçleri yaratarak örgütün günlük faaliyetlerine çalışma hayatının içinde kullanmak zorundadırlar. Bu sayede örgütsel öğrenme süreçleri daha etkin ve daha hızlı gerçekleştirilebilir, faaliyetler üzerinde kolay denetim sağlanabilir (Erigüç ve Balçık, 2007: 84).

4.7. Öğrenen Örgüte Geçiş Süreci

Örgütler için öğrenme süreci çeşitli aşamalardan geçerek gerçekleşir. Öğrenen örgütler, öğrenerek dinamik bir şekilde kendilerini yenilerler. Birey, ekip ve örgüt düzeyinde gerçekleşen öğrenme ile değişime uyum sağlarken yenilenerek modern kalabilen örgütler için ancak ve ancak öğrenme ile mümkündür. Öğrenme faaliyetinin en önemli ve özellikli kısmı öğrenen örgüt olmanın şartı olan örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleşeceği (Öneren, 2008:166).

Öğrenme süreci, bazı örgütlerde en tepedeki lider ve yöneticiler tarafından bazı örgütlerde de orta kademedeki liderler aracılığı ile başlar. Orta kademedeki gelen değişim ve öğrenme isteği tepe yöneticilerinin istekleri ve inisiyatifleri ile sınırlı olarak gerçekleştiği çok sık olarak görülen bir durumdur (Ayhan,2007 89).

Öğrenen örgüte geçiş süreci Ayhan’ a göre (2007: 89,90) beş ana evreden oluşur:

1- Başlangıç Evresi: Tüm kararlar ve faaliyet planları üst kademedeki yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Bu yüzden örgüt vizyonundan söz edilemez. Yöneticinin vizyonu aynı zamanda örgütün vizyonudur.

2- Emekleme Evresi: Örgütün kuruluşunda eksik kalmış yapısal sistemlerin kurulmaya çalışıldığı evredir. Örgütteki güç sahipleri artık gelişmenin zorunluluğun farkına varmışlardır ve bunun için çalışmalarını başlatmaya karar verirler.

3- Değişim Evresi: Kurulmaya başlanan sistemler geliştirilmeye çalışır. Değişime ve çevreye uyum sağlamak amacıyla örgüt üyeleri kişisel çıkarlarını bırakıp örgüt için çalışırlar.

4- Gerçekleştirme Evresi: Bu evrede işbirliği esastır. Bir yandan sistem geliştirilmeye devam ederken diğer yünden gelecek için planlar hazırlanmaya başlanılır.

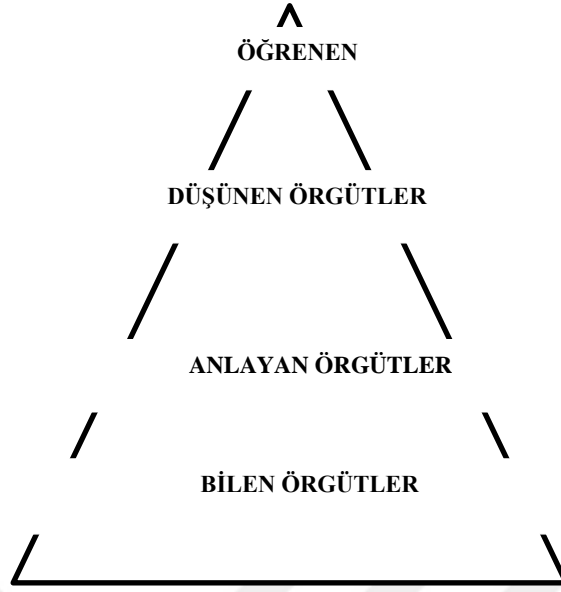
5- Öğrenen Örgüt Evresi: Örgüte öğrenen örgüt kültürü yerleşmiştir. Ortak hedefler ve paylaşılan vizyonun gerektirdiği gelecekle ilgili faaliyetler gerçekleştirilmeye çalışır. Çevreye uyum ve kendi geleceğinin mimarı olmak bu evrenin temel düşünceleridir.

4.8. Öğrenme Açısından Örgütler

Senge öğrenen örgüt oluşturmayı bir zihniyet değişikliği olarak açıklar. Öğrenen örgütün merkezinde yatan zihniyet değişikliğinin kendimizi örgütün, sistemin bir parçası olarak görüp problemlerin aslında kendi faaliyetlerimizde doğduğunun farkındalığına doğru giden bir sürecin sonunda çözüm anlayışlarının sonuçlandırılması olarak nitelendirilmektedir (Senge, 2018: 32-35).

Bir örgüt öğrenen örgüt olma sürecini tamamlayana kadar çeşitli örgütsel aşamalardan geçer. Bu aşamaları örgütlerin öğrenme özellikleri açısından ele alacak olursak; bilen örgütler, anlayan örgütler ve düşünen örgütler olarak sıralandıktan sonra piramidin en tepesinde yer alan öğrenen örgüt aşamasına ulaşılır (Öneren, 2008: 166). Öğrenen örgütlerin doğuşunda yönetim bilimlerinin bilgi birikiminin payı büyüktür.

Mcgill ve Slocum öğrenen örgütlerin gelişmesinde dört aşamadan söz eder (Mcgill ve Slocum,1998; Akt.: Yazıcı, 2001: 148):



Şekil 6: Öğrenen Örgütlerin Gelişimi

Kaynak: Yazıcı,2001:149

4.8.1. Bilen Örgütler

Bilen örgütler organizasyon modelleri arasında ilk aşamayı ifade ederler. Bilen organizasyonlar piramidinin en altındadır. Bu tür örgütler değişime tepki olarak ortaya çıkarlar. Örgüt içinde üretilen mal ve hizmette meydana gelen değişiklikler büyük çapta değildir. Örgüt tarafından üretilen mal ya da hizmette çeşitli eklemeler yapılarak yeniliğe gidilir. Bu tür örgütlerde insan unsuru ikinci plandadır. Klasik yönetim anlayışında görülen bilen örgütler çalışanların sorgulamamasını sadece itaat edip çalışmasını ister. Hiyerarşik çizgiler kesin ve katı kurallarla ayrılmıştır (Kıngır ve Mesci, 2007: 67-68).

Bu tür örgütlerde işi yapmak için sadece yöneticinin bildiği bir yol vardır. Bilen örgütler yüksek kontrol anlayışı içinde rutin davranışlar göstererek yapılan çalışmalarda risk almaktan kaçınarak öğrenmeye direnç gösterirler. Bu tür örgütler günümüz koşullarında ekonomik ve sosyal alanda başarısızlığa mahkûmdurlar. Esnekliğe önem verilmeyen ve insan unsurun değer verilmesine ihtiyaç duyulmayan koşullarda başarılı olma ihtimalleri daha yüksektir (Tan, 2014: 205).

Daha önce edinilmiş başarıyla sınırlı kalan yenilikler örgütün rekabet gücünü kısıtlar. Bilen örgütler organizasyon ağlarını insanların bilgi ve becerilerine dayalı güçlü

potansiyelleri çevresinde kurmazlar aksine insanı sadece çalışan mekanik bir unsur haline getirirler. Bu tür örgütlerde çalışanlar zamanla işlerine olan sevgi ve saygılarını kaybederler. Çünkü işleri kişisel gelişim olanaklarını kısıtlamıştır. Artık değer verilmedikleri, değer vermedikleri ve yapmaktan hoşlanmadıkları bir işte çalışıyorlardır. Zamanla bu özellikler örgütler için bir dezavantaj haline gelecek Bilen Örgüt anlayışının evrimleşmesi gerekliliği ortaya çıkacaktır (Şanal, 2009: 27)

4.8.2. Anlayan Örgütler

Bilen örgütler zaman geçtikçe değişmeleri gerektiğini anlamışlar, özellikle 1980'ler ve sonrasında rekabetin artması, tüketicilerin farklılaşan talepleri, değişen müşteri profili teknolojik, sosyal ve kültürel değişimler bu evrimi hızlandırmıştır. Anlayan örgütlerde temel fikir, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi yapılacak olan faaliyetlerde örgütün rehber olarak kullanmasıdır (Tan, 2014: 206).

Bu örgütlerin örgüt içindeki norm ve değerlerinde kısıtlama vardır. Bu örgütler oluşan her hareket ya da değişimi kendi değerleri içinde yorumlayarak içselleştirirler. İnsan unsuru önemlidir fakat kurum kültürünün getirmiş olduğu değerler, kurallar ve kurumun iç kontrol mekanizmaları da önemlidir. Buna rağmen bu tür örgütler esneklikten yoksundurlar bu da öğrenmelerini engelleyen önemli bir etkidir. Anlayan örgütlerde, yönetici ya da örgüt içi liderler insanlara örgüte ait olma duygusunu kazandırıp kuvvetlendirmeye çalışırlar (Özen Kutanis, 2002: 260).

Anlayan örgütlerde yönetici ve liderlerin diğer bir amacı da; örgüt değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından rehber edinilmesidir. Anlayan örgütlerde insan unsuru önem kazanırken yönetici ve liderler en iyi seçenekler arasından seçim yaparken diğer çalışanlarında görüşünü alarak sorumluluğu paylaşırlar (Kingir ve Mesci, 2007: 68)

Anlayan örgütlerin en büyük eksikliği ani ve beklenmedik tepkilere karşı hızlı uyum sağlayamama ve bu değişiklikler sonucunda istenen seviyede öğrenmenin olmamasıdır. Anlayan örgütler çevrelerinde oluşan olaylara kendi örgüt kültürü kapasitelerinin izin verdiği kadarıyla tepki göstererek ani değişikliklerde örgüt içi karmaşaya düşerler (Tan,2014: 206)

4.8.3. Düşünen Örgütler

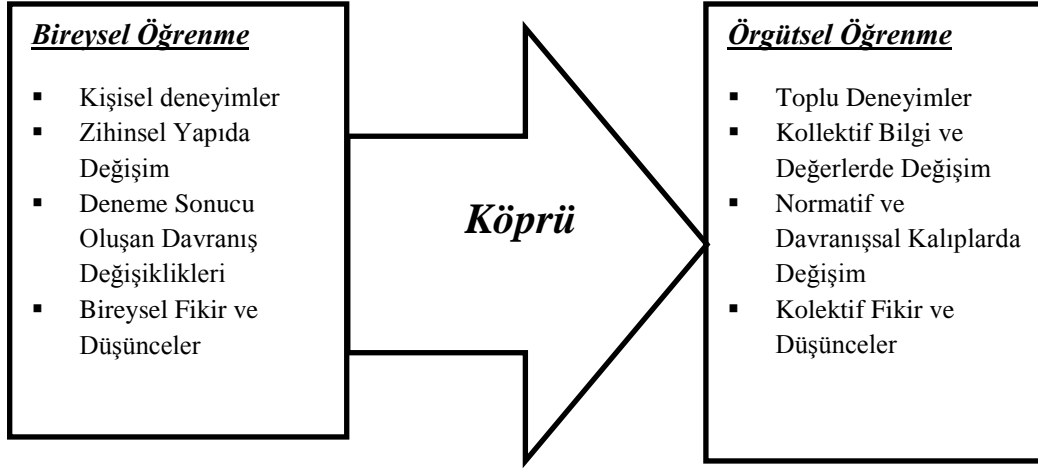
Düşünen örgütler, yapılan iş ve işleyişle ilgili problemlerin hızlı bir şekilde belirlenerek problemin analizinin hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasından sonra problemin çözüm çalışmalarına hızlıca geçilip çalışmaların etkili bir şekilde yürütülmesini ilke edinmişlerdir. Problemin bulunarak ortadan kaldırılması ile ilgilenen düşünen örgütler problemin kaynağı ile ilgilenmezler (Tan, 2014: 206, Kınır ve Mesci, 2007: 68).

Hızlı çözümler üzerinde durarak sorunun temelini araştırmamak düşünen örgütler için bir eksikliklerdir. Bu tür bir örgüt anlayışını benimseyen örgütteki yöneticiler hızlı tepki vermek isterken öngörü ve kapsamlı düşünme yetilerini kullanamadıkları için örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek yerine engellerler. Dolayısı ile geleceğe yönelik yapılan stratejik planların başarısı da engellenmiş olur (Kınır ve Mesci, 2007: 69).

4.8.4. Öğrenen Örgütler

Günümüzde sosyo-ekonomik açıdan rekabet şartları oldukça ağır ve acımasızdır. Bu rekabet ortamında avantajlı hale gelen kurum ve kuruluşlar ise; bilgiyi ve örgütün üyelerinin tamamının öğrenmesini ön plana çıkaran ve sürekli öğrenmeyi kurum politikası haline getirenlerdir. Yeni bir bilginin öğrenilmesi ve yayılması bireysel öğrenme ile başlar. Bireysel öğrenme gerçekleşmeden örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütten söz edilemez (Kınır ve Mesci, 2007: 69-70). Öğrenen örgütler günümüzde rekabet ortamında avantajlar yaratmak için geliştirilmesi ve uygulanması gereken bir yöntemlerdir. Öğrenen örgüt olmak ve çalışanların bu duruma uyum sağlaması için güçlü liderlere ihtiyaç vardır (Djonlagic vd., 2013: 787).

Kurum ve kuruluş içindeki öğrenen üyeler, kendi bireysel öğrenmeleri gerçekleştirirken diğer üyeler içinde çaba harcamalıdır. Diğer üyelerin, öğrenme için hazırlanmış olumlu çalışma ortamını fark etmelerini, problemi görmelerini ve anlamalarını, birlikte çözüm yolları arayarak çözüm üretmelerine yardımcı olmalıdırlar. Aşağıdaki şekil bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında nasıl bir ilişki olduğunu çok iyi anlatmaktadır (Erigüç ve Balçık, 2007; 79) :



Şekil 7: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Kaynak: Eriğüç ve Balçık, 2007: 79

Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişin sağlanması için, bireysel öğrenme düzeyinden örgütsel öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün var olması gerekir (Şekil 7). Bu köprünün bağlantı noktasında bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye; iletişim, şeffaflık ve bütünleşme ile geçiş sağlanmalıdır. Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçerken sağlıklı bir iletişimle tarafların birbirini anlayarak örgüt içi bütünleşmenin sağlanması gerekir. İletişim tek başına ortak bilginin anlaşılması için yeterli değildir. Ortak bilginin diğer üyeler için de anlaşılır ve şeffaf olması gerekir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için son unsur bütünleşmedir. Bütünleşme ile bilgiler birleştirilerek bir bütün haline getirilir (Eriğüç ve Balçık,2007: 79, Yazıcı, 2001: 91).

Öğrenen örgüt içinde bireyleri öğrenmeye teşvik eden ve destekleyen etkenlerin başında etkili yöneticiler gelmektedir. Çünkü bir örgütte yöneticiler tarafından kabul görmeyen hiçbir çalışmanın yapılması mümkün değildir. Eğer yöneticiler öğrenme konusunda bilinçsiz ya da öğrenmeye dirençli iseler; örgütsel öğrenme gerçekleşemeyecektir. Öğrenen bir örgütte bireyler yöneticilerine ve liderlerine güvenir ve onların direktiflerini özenle yerine getirirler. Çalışanların öğrenme konusundaki motivasyonunu önemseyen ve destekleyen yönetici ve liderler sayesinde örgütsel öğrenme gerçekleşerek öğrenen örgüt çabaları başarıya ulaşır (Şanal, 2009: 27-30, Kingır ve Mesci, 2007: 70, Tan, 2014:206).

Öğrenen örgüt kavramı; Peter M. Senge'nin Beşinci Displin adlı eserinde, üyelerinin hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için kapasitelerini sürekli artırdıkları, yeni düşünme tarzlarının sürekli teşvik edilerek desteklendiği, ortak isteklerin sınırlandırılmadığı ve birlikte öğrenmenin sürekli teşvik edilip desteklenerek devam ettirildiği örgüt olarak tanımlanır (Senge, 2018: 20-25).

Örgütsel öğrenme gerçekleşirken kurum ve kuruluşlar örgüt içindeki şeffaflığı sağlamalıdır. Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte kişilerin yöneticileri ve bulunduğu ortam kadar birbirleri ile sağlıklı iletişim kurması birbirini anlayarak; problem çözümleri ve öğrenme konusunda ortak karara varabilmeleri gerekir. Aşağıdaki tabloda buraya kadar anlatılan bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütlerin çeşitli açılardan karşılaştırmaları yer almaktadır (Aksu, 2013: 32):

Tablo 2: Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Örgütlerle Karşılaştırılması

	Bilen	Anlayan	Düşünen	Öğrenen
Felsefe	<ul style="list-style-type: none">➤ Kendini en iyi tek yola adama➤ Kestirilebilir➤ Kontrol Etkili	<ul style="list-style-type: none">➤ Eylem ve stratejiye rehberlik eden➤ Kültürel değerlere adama➤ Mitolojik yönetime inanma	<ul style="list-style-type: none">➤ Bir seri problem olarak örgüte bakış➤ Uymazsa ileri gönder	<ul style="list-style-type: none">➤ Her örgütün gelişip büyümesini ve deneyimini inceleme nasıl deneyim sahibi olduğunu araştırma
Yönetim	<ul style="list-style-type: none">➤ Yönetim içinde kontrolü elde tutma	<ul style="list-style-type: none">➤ Açıklık, iletişim ve örgüt kültürünü güçlendirme	<ul style="list-style-type: none">➤ Problemleri belirleme, ayırma, verileri düzenleyip çözümleri sunma	<ul style="list-style-type: none">➤ Deneyselliğe teşvik, incelemeyi kolaylaştırma
Uygulama	<ul style="list-style-type: none">➤ Kitaba uyma		<ul style="list-style-type: none">➤ Yapısal ihtilafları üretme	<ul style="list-style-type: none">➤ Bilgi hataları
Görevliler	<ul style="list-style-type: none">➤ Yönetimi izleme neden? Niye? Diye sormama	<ul style="list-style-type: none">➤ Davranış rehberleri olarak değerleri ortak harekete geçirmek	<ul style="list-style-type: none">➤ Programlı çözümleri kullanma	<ul style="list-style-type: none">➤ Bilgiyi kullanma ve coşkunluk yapısal farklılık
Müşteriler	<ul style="list-style-type: none">➤ Örgütsel değerleri olumlu görme örgütü en iyi bildiğine inanırlar	<ul style="list-style-type: none">➤ Çözülecek problem	<ul style="list-style-type: none">➤ Deneyim sağladığına inanır	<ul style="list-style-type: none">➤ Sürekli ve açık diyalog öğrenme\ öğretim ilişkisi
Değişim	<ul style="list-style-type: none">➤ Problem çözme programları her derde deva olarak görülür	<ul style="list-style-type: none">➤ Yalnızca mitolojik yönetim varsayımları Çoğalma eğilimi	<ul style="list-style-type: none">➤ Sürekli deneyim süreci	<ul style="list-style-type: none">➤ Deneyim ve inceleme

Kaynak: Aksu,2013: 32

4.9. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Örgütlerin öğrenen örgüt olarak kabul edildikleri net bir tanım ya da sınırlar yoktur. Öğrenen örgüt kavramını ilk defa kullanan Senge; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılmış vizyon ve takım halinde öğrenmek olmak üzere beş disiplinin örgüt yapısında ve faaliyetlerinde etkin bir şekilde görülmesi gerektiğinden bahseder. Garvin de öğrenen örgütlerden bahsederken; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilgi aktarımı konusunda örgütün gelişmiş olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Avcı, 2009: 124).

Öğrenen örgüt olmanın ilkesi; düşünce değişiklikleridir. Kendimizi dünyanın bir parçası olarak görmeye, sorunların her zaman dış etkenlerden kaynaklanmadığını kendi faaliyetlerimizden de kaynaklamış olabileceğini düşündüren, öğrenen örgüt üyesi bireylerin kendini gerçekleştirmek için neler yapması gerektiği konusunda yol gösteren ve farklı bireysel zihin değişiklikleri bizi öğrenen örgüt olma yolunda bekleyen unsurlardır (Senge, 2018: 32)

Senge, öğrenen örgütlerin oluşması ve uzun süre ayaktan kalması için beş disipline sahip olmaları gerektiğinden bahseder. Bunlar sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Senge öğrenen örgütlerin bu beş bileşenine disiplin adı vermiştir. Bunun nedeni; öğrenen örgütler mühendislik icadı olsalardı ya da teknik bir buluş olsalardı teknoloji terimini kullanılması daha uygun olurdu fakat Senge'in bahsetmiş olduğu bu beş disiplin; insan davranışları, yönetim ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili olduğu için bu yeni teori ve tekniklerin “disiplin” olarak adlandırılması daha doğru olacaktır. Disiplin derken zorlayıcı özellik anlaşılmalı uygulamaları gerçekleştirmek için takip edilmesi gereken yol, teknik anlaşılmalıdır (Senge, 2018: 25-30).

Öğrenen örgütlerin sahip olması gereken beş disiplini aşağıda açıklanmıştır: (Senge,2018:25-36, Kingır ve Mesci, 20017: 71-74, Yazıcı, 2001: 161-165, Tan, 2014: 206-211, Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002: 54-60, Ayhan, 2007: 83-86, Erigüç ve Balçık, 2007: 84-86, Öneren, 2008: 169-171, Tepeci ve Koçak ,2005:380-381):

1- Kişisel Hâkimiyet: Kişisel ustalık olarak da bilinen kişisel hakimiyet, kişinin algılama ve anlama kapasitesini sürekli olarak geliştirmesi, çalışma ve üretme enerjisini

yönlendirilebilmesini sabrederek üretmeyi hedefleyen, gerçekleri objektif olarak değerlendirme disiplini. Bu disiplin evrenseldir. Aynı zamanda laik geleneklerin bir unsurudur. Fakat ne yazık ki çok az örgüt üyelerinin bu disipline sahip olmasını teşvik eder nitelikte çalışmalar yapmaktadır. Bu eksiklikten dolayı örgütler iç ve dış kaynaklarını tam kapasite kullanamazlar (Senge, 2018: 25-26).

Bu disipline yüksek düzeyde hayatlarına yerleştirmiş olan kişiler, hem kendi hayatları hem de örgütsel faaliyetlerinde ulaşmak istedikleri hedefler konusunda, kararlı olan ve sürekli olarak öğrenme yeteneğini geliştirmeye çalışan kişilerdir. Senge ye göre bu örgüt üyelerinin yüksek bilinçli kişisel hâkimiyet disiplinine sahip olmaları ve özverili öğrenme çabaları örgütün ruhunu oluşturmaktadır (Yazıcı, 2001:102).

Bu disiplin örgüt üyeleri gerçeğini ve yaratıcı bir bakış açısı kazandırarak öğrenen örgüt olmada kolaylık sağlar (Tepeci ve Koçak, 2005: 380). Bu disiplin öğrenen örgütler manevi temelini oluşturur. Bu tür örgütlerde öğrenme faaliyetleri sürdürülürken çalışanların coşkulu çalışma hevesleri de iyi değerlendirilmelidir (Öneren, 2008:169).

Öğrenen örgütler incelenirken kişisel hâkimiyet konusu ya da disiplini ele alınırken bireysel farklılıklardan doğan örgütler arası öğrenme farklılıkları unutulmamalı ve değerlendirmeler yapılırken etkileme payı mutlaka hesaba katılmalı. Kişisel hâkimiyetin yanı sıra kişisel veriler, kurumsal hedef ve kültür arasında mutlaka bir bağ olmalıdır. Gelişen rekabet ortamında örgüt ne kadar ileri teknoloji kullanıp modern tesislerde üretim yapıyor ya da hizmet veriyor olsa da güçlü bir kurumsal yapıya sahip olmasına rağmen öğrenen örgütü gerçekleştirebilecek çalışanlarla çalışmadığı sürece başarılı olamaz (Ayhan, 2007: 84-85).

Kişisel hâkimiyet farklı görüşlerde dikkate alıp incelerken ve kendisini sorgulayıp geliştirirken bu farklı görüşleri kullanır. Kişi tek bir fikre takılıp kalmamalı farklı düşüncelere saygı duyarak gerçekliğe ulaşmalıdır. Kişisel hâkimiyet kişinin kendini gerçekleştirme çabasının sürekli desteklenmesi ve sürekli olarak kişisel ve mesleki gelişim için verilen eğitimlerin iş başında verilmesi ile güçlendirilmelidir (Tan, 2014: 208-209).

Kişisel öğrenme, örgütsel öğrenmenin dolayısı ile öğrenen örgütlerin temeli olmakla birlikte öğrenen örgüt olmayı tek başına sağlayacak bir özellik değildir. Kişisel öğrenmenin kişisel hâkimiyetle birlikte diğer disiplinlere de sahip olunması ve

kullanılması durumunda ortaya bir öğrenen örgüt çıkar (Kıngır ve Mesci, 20017: 71-72).

2- Zihinsel Modeller: Çoğu kez etkilerinin farkında olmadığımız zihinsel modeller dünyaya bakış açımızı faaliyetlerimizi ve hareketlerimizi; zihnimize yer eden düşünceler alışkanlıklar kurallar simgesel resimler genellemeler varsayımlar aracılığı ile etkilerler. Zihinsel modellerin örgütler üzerindeki önemli etkileri vardır. Bunlardan birisi kurumsal öğrenmeye olan etkisidir. Kurumsal öğrenme; örgüt yöneticilerinin örgüt, örgütün içinde bulunduğu çevre ve örgütün çevresindeki diğer örgütlerle rakipleri hakkındaki zihinsel modellerin değişime uğradığı süreçtir. Örgütlerin faaliyet planlaması ya da stratejik planlamalar yapması, bu planları yapmayı öğrenmesi, örgüt kurulması ve örgüt içi sistemin inşa edilmesi bu yüzden kurumsal öğrenme olarak değerlendirilir (Senge, 2018: 26-27).

Kişisel olarak kendi düşünce kalıplarını aşarak yaratıcı yenilik konusunda kendini geliştiren bireyler, öğrenen örgüt olmak isteyen örgütlerin öğrenmeyi öğrenme ve düşünme modelleri geliştirmesinde etkili olurlar (Yazıcı, 2001: 162-163).

Zihinsel modeller aracılığı ile örgütler ve bireyler iş süreçlerini planlayabilir. Örgüt içinde bu planları açıklayıp anlatarak yaygınlaştırarak paylaşabilirler. Zihinsel modeller disiplini ile çalışmaya başlarken önce kendi iç dünyamızı incelemeye almakla başlarız. Kendi dünyaya bakış açımız ve vizyonumuzu kapsamlı bir şekilde inceledikten sonra örgüt içindeki sorgulama ve savunmanın dengede olduğu öğrenme faaliyetlerinin nasıl olması gerektiği karşılıklı olarak örgüt üyeleri arasında paylaşımlarla planlanır (Kıngır ve Mesci, 2007: 72).

Zihni modeller bireyin davranışlarını etkiler. Sadece bireyler zihni modellere sahip değildirler. Örgütler de zihni modellere sahiptir. Zihni modellerin öğrenmeyi artıracığı düşünen Senge bir disiplin haline gelmesini sağlamıştır (Tan, 2014: 209).

En verimli öğrenme şekli sorgulama ve savunma eylemlerinin birleştirilerek dengede olduğu zaman oluşur. Bir başka deyişle karşılıklı sorgulama öğrenmenin etkinliğini artırır. Örgüt içindeki bireyler düşüncelerini diğer üyeler tarafından denenmesi amacıyla paylaşarak karşılıklı sorgulama ve savunma faaliyeti oluşturulmuş olur (Senge, 2018: 219-221).

Zihni modeller disiplininin geliştirilmesi iki şekilde mümkündür:

- 1- Düşünme becerilerinin geliştirilmesi sırasında birey düşünme becerisini geliştirirken zihni modeller nasıl oluşuyor ve zihni modellerin eylemler üzerindeki etkileri anlaşılmalı çalışılarak,
- 2- Sorgulama becerilerinin geliştirilmesi sırasında bireyin örgüt içinde veya dışında kişiler arası ilişkilerde özellikle yüz yüze ilişkilerinde karmaşık olaylarda ve çatışma sırasında nasıl davranacağını geliştirmesi gerektiği konusu açıklığa kavuşturulmaya çalışılarak mümkündür (Tan, 2014: 209).

Öğrenme faaliyetlerinin verimli olabilmesi için mutlaka kişiler arası ilişkilerde engeller kaldırılmalı gerekli görüldüğü zaman objektif olarak ve şeffaf şekilde sorgulamalar yapılabilir. Kişiler bu şartlar altında çekinceleri olmadan düşüncelerini rahatlıkla açıklayabilir ve diğer örgüt üyelerinin deneyimine sunabilir (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002: 59).

Örgütsel seviyede, ekip olarak ya da bireysel olarak gerekli kontroller, titiz incelemeler, serbest paylaşım özellikleri öğrenen örgütlerin zihni modeller disiplini uygulamalarında ortaya çıkar. Örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için engel olma ya da engel olunma korkularından vazgeçmesi gerekir. Bu sayede örgütler subjektif bakış açısında kurtulup objektif sonuçlara ulaşılabilir. Sistem yaklaşımında örgüt tarafından kabul edilip faaliyetler sırasında kullanılan zihni modeller örgütün geleceği için önemli olmakla birlikte örgütün hayattan kalmasını sağlayacak önemli bir unsurdur (Ayhan, 2007: 85).

Zihinsel modeller, kişilerin dar kalıplardan ve yararsız varsayımlardan kurtularak yenilikçi ve öğrenen zihni değişikliklerin oluşmasını sağlar (Erigüç ve Balçık, 2007: 85).

Örgütün çevresinde meydana gelen gelişmeler ve değişimler mevcut zihni modellerle çatışabilir. Kişiler oluşan değişim ve gelişmeye uyumun zorunlu olduğunu kavrayamayıp değişim ve gelişimi benimseyemeyebilirler. Bunun önüne geçmek için zihinsel modellerin değişim ve gelişmelere hızlı uyum gösterecek şekilde kurulması gerekir. Bu da örgütsel öğrenmeyle mümkündür (Tepeci ve Koçak, 2005: 380-381).

3- Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması (Vizyon): Örgütün içinde kuvvetli bir şekilde paylaşılan amaç, kurumsal değerler ve görev unsurları olmadan hayatta kalan ve büyüklüğünü koruyan bir örgüt düşünülemez. Örgütlerin kurmaya

çalıştıkları gelecek hakkında paylaşılan düşünceler ya da planlar liderlere ve örgüt yöneticilerine yapılması gereken çalışmalar konusunda esin kaynağı olmuştur (Senge, 2018: 27-28).

Paylaşılan vizyon tüm örgüt üyelerinin gerçekten bağlı olduğu, paylaştığı örgütü gelecekte nerde görmek istedikleri düşünce ve planlar bütünüdür. Örgüt üyelerinin ortak vizyona gerçekten bağlılıkla kişisel vizyonla çatışmayı önleyerek örgüt üyelerinin planlanan faaliyetlere öğrenme eylemlerine istedikleri ve inandıkları için katılmalarını sağlar (Yazıcı, 2001:163). Paylaşılan değerlere sıkı sıkıya bağlı olan örgüt üyeleri örgütsel öğrenme için gerekli gücü paylaşılan vizyondan alırlar (Tepeci ve Koçak, 2005: 381).

Örgüt yönetimi tarafından emir niteliğinde kabul ettirilmeye çalışılan görüşler, örgüt genelinde kabul görme ve bu görüşlerin faaliyete yansımalarında sorunlar ortaya çıkar. Örgüt içindeki sistem düşüncesi düzeni sağlamak zorundadır. Örgütün yapısı ve paylaşılan görüş arasında sıkı bir etkileşim vardır. Örgütsel öğrenme ve yenilikçi düşünceler örgüt içinde yaygınlaştırılmaya çalışırken örgüt içindeki iletişim sorunları paylaşımına engel olur. Örgüt içindeki bu iletişim sorunu örgüt üyelerinin bilgi ve tecrübeleri dikkate alınmalıdır. Dikkate alınmazsa öğrenen örgüt süreci ilerlemeyecektir (Ayhan, 2007: 85-86).

Örgütün vizyonu örgütün gelecekteki resmi gibidir. Değişimin genel yönünü belirleyerek, faaliyetler konusunda yön gösterir. Örgütün vizyonu insanların doğru yönde hareket etmeleri için motive eder. Örgüt üyeleri arasında iletişimin kuvvetlenmesini sağlayarak birlikte aynı amaç için daha hızlı çalışmaya teşvik eder (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 55).

Her örgütte liderler bir vizyona sahip olmak ve sahip oldukları bu vizyonu örgüt içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek zorundadırlar (Tan, 2014: 209). Birçok liderin sahip olduğu kişisel vizyonları bir örgütü harekete geçirip ortak vizyon haline gelemmez. Liderin kişisel vizyonunu örgütün paylaşılan vizyonuna dönüştürmesi için ilke ve uygulanan rehberin hayat geçirildiği paylaşılan vizyon disiplini ile çalışmak gerekir (Senge, 2018: 28).

Öğrenen örgütlerde bilgiyi ve gelecekle ilgili düşünceleri paylaşmak esastır. Böylece paylaşılan bilgi çoğalır gelecekle ilgili düşüncelerde daha da zenginleşerek hayata geçme olasılığı artar (Kıngır ve Mesci, 2007: 73).

Paylaşılan vizyon olmadan öğrenen örgüt olamayız. İnsanların gerçekten istediği ve inandığı amaçları olmadan öğrenmeye zorlanmaları insanlar üzerinde baskıcı bir tutum yaratarak bunaltıcı olur (Senge,2018:232).

4- Takım (Ekip) Halinde Öğrenme: Bütün örgütlerde takım olgusu mevcuttur. Takım; örgütler içinde bölüm, ünite, komisyon ya da ekip olarak adlandırılabilir. Takımın öğrenmesi takım üyelerinin tek tek öğrenmesi ve takımın tamamının öğrenmesi anlamına gelir. Takım halinde öğrenme disiplini çalışanların farklı takım üyeleri ve takımların farklı takımlarla dayanışma, yardımlaşma ve diyalog içinde olduğunu görmeleri amacı ile sistem düşüncesini ön plana çıkarmaktadır. Takım halinde öğrenme disiplini küresel anlamda örgütler için önemli ve bütünleştirici birlikte hareket etmeyi sağlayan örgütsel bir disiplin anlayışıdır (Ayhan,2007: 76).

Takım halinde öğrenebilmek için ilk önce takım üyelerinin birbirlerinden haberdar olup etkileşimde buldukları karşılıklı diyalogun olması gerekir. Diyalog sayesinde örgüt üyeleri aralarındaki engelleri kaldırarak birlikte hareket etme yeteneğine kavuşur (Kıngır ve Mesci, 2007: 73). Diyalogun bir başka amacı da örgüt üyesi bireyin sahip olduğu düşünce, davranış ve algıların ötesinde yeni bilgiler elde etmesidir (Tan, 2014: 210).

Takım halinde öğrenme önemlidir. Günümüzde modern örgütlerde bireylerin öğrenmesinden daha çok takımların öğrenmesi önemlidir. Takımların öğrenmesi ne kadar gecikirse örgütlerin öğrenmesi de o kadar geç gerçekleşir. Örgütlerin öğrenmesi takımların öğrenmesi ile gerçekleşir. Takım halinde öğrenme faaliyeti gerçekleştirilirken varsayımları şüphesinde ve önyargıların olumsuz etkilerinden uzak durulmalıdır. Takım halinde öğrenme disiplini bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşırken harcadığı enerji aynı yöne yönlendirilirse işlemiş olur. Ortak bir vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık takım halinde öğrenmenin temelidir (Yazıcı,2001:163-164).

Örgütün karşılaştığı sorunların çözümünde takım çalışmasının kolaylaştırıcı etken olduğu yönetici ve liderler tarafından kabul edilmiştir. Bu sayede takım çalışması disiplini öğrenen örgüt olmak isteyen tüm örgütlerde yaygınlaşmıştır (Tan,2014:210). Örgüt üyelerinin bireysel zekâ, çalışma yeteneği ve uzmanlık alanlarındaki deneyimlerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi için takım halinde öğrenmenin sinerjisinden yararlanmak gerekir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleştiği örgütler

hem liderler hem de örgüt üyelerini tatmin edecek nitelikte başarılı olur. Takım halinde öğrenmenin itici gücünden tam anlamıyla yararlanmak isteyen örgütler örgütsel vizyon, sistem düşüncesi ve kişisel hakimiyet konularında yeterli olması gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis,2002:58).

Takım halinde öğrenme modern örgütler için çok önemlidir. Modern örgütlerde temel öğrenme birimi birey ve takımlardır. Takımlar öğrenemezse örgütsel öğrenmeden söz edilemez. Günümüz karmaşık örgütsel problemleri çözmek için ilgili problem hakkında bilgisi olan insanlardan oluşan takımın ortak akıl yürütmesine ihtiyaç vardır. Bu zor ve karmaşık problemler ancak bu şekilde çözülebilir. Bu şekilde takımlara sahip olan örgütler örgütün zekâ düzeyini çalışanların zekâ düzeyi ortalamasının üzerine çıkaracak ortak hareket etme coşkusu enerjisi mevcuttur bu nedenle örgütlerin öğrenmesi takımların öğrenmesine bağlıdır (Erigüç ve Balçık, 2007: 86).

Takım halinde öğrenme disiplininin amaçları sıralayacak olursak (Yazıcı, 2001:164):

- 1- Örgüt içinde açık ve anlaşılır iletişime engel olan öğelerin belirlenip ortadan uygun şekilde kaldırılması,
- 2- Etkili ve anlaşılır bir diyalog ortamının oluşturularak devamlılığının sağlanması,
- 3- Örgüt üyelerinin yerleşik katı düşüncelerinin ortaya çıkarılarak değişmesi gerekliliğinin örgüt üyelerine anlatılması,
- 4- Örgüt içinde her türlü faaliyet alanında yaratıcı düşüncelerin teşvik edilerek artırılması,
- 5- Örgütün içinde bulunduğu çevrenin sistem düşüncesi ile değerlendirilmesi,
- 6- Örgütsel ortak vizyonun oluşturularak bu vizyona ulaşmak için ortak hedeflerin belirlenmesi,
- 7- Örgüt üyelerinin duygusal zekâlarının gelişmesi için desteklemeleri,
- 8- Örgütün öğrendiklerini gerçek hayatta uygulamaya geçirmesi,
- 9- Örgüt üyelerinin birlikte öğrenmeyi öğrenmelerinin etkin ve doğru bir biçimde sağlamasıdır.

Senge' e göre takım halinde öğrenmenin üç boyutu vardır. Birincisi takımlar karmaşık sorunları içgüdülerine dayalı olarak düşünüp çözüme ulaştırmayı çalışırlar. Örgütün toplam zekâ ortalamasının tek bir kişinin zekâsından yüksek olması gerekliliği

ve bu potansiyeli nasıl kullanılacağı öğrenilir. İkincisi, yenilik yanlısı örgütlerin birlikte hareket etmeye ihtiyacı vardır. Eyleme yönelik güven ilkesine dayalı olarak takımın her üyesi birbirlerine güvenerek faaliyetlerine devam ederken karşılıklı faaliyetlerini tamamlayacak şekilde hareket eder ve birbirlerine güvenmeye devam ederler. Üçüncüsü, takım üyelerinin diğer takım üyeleri üzerindeki etkileri, üst düzey yönetici takımları faaliyetlerinin emri altında olan takımlar aracılığı ile yürütür. Böylelikle bir öğrenen takım diğer öğrenen takımın sürekli gelişmesini sağlar. Sonuç olarak takım halinde öğrenme disiplini kolektif bir anlayıştır (Senge, 2018: 258-259).

5- Sistem Düşüncesi (Beşinci Disiplin): Beş disiplinin birlikte geliştirilerek örgüt yararına kullanılması büyük önem taşır. Örgüt içinde kullanılacak yeni yöntemleri birbiriyle bütünleştirmek yöntemlerin ayrı ayrı ele alınmasından daha zordur. Bu bütünleştirmenin sonunda harcanan çabanın örgütü başarıya ulaştırmakla beraber diğer sonuçların etkileri örgüt için çok büyüktür. Beşinci disiplin olarak adlandırılan sistem düşüncesinin çalışma ilkesi, diğer disiplinleri birbiriyle bütünleştirerek, tutarlı bir teori haline getirerek, birlikte hareket edebilen disiplinler haline getirmektir. Sistem düşüncesi disiplinlerin güçlenmesi ile bütünün parçalarının toplamına eşit olmadığını daha fazlası olması gerektiğini hatırlatır (Senge, 2018: 31).

Örgütün çevresinde meydana gelen olayların bir bütün içerisinde neden sonuç ilkesine dayanarak incelemesi ilkesine dayanan sistem düşüncesi disiplini bu bakış açısıyla; kısa vadeli geçici nitelikteki çözümler yerine uzun vadeli kalıcı çözümler üzerinde çalışır (Yazıcı, 2001: 165).

Örgüt içindeki öğrenme faaliyetleri sistem düşüncesine dayanır. Olaylar zaman ve yer olarak birbirinden farklı olsa da birbirine bağlıdır. Örgütün faaliyet gösterdiği ortam ve örgüt üyeleri birer sistem olarak kabul edilir. Sistem düşüncesi disiplini ile faaliyet süreçlerinin nasıl işlediği ortaya konur. Sistem düşüncesi örgütlerin çevrelerinden aldıkları girdiyi çıktı olarak çevreye sunmaları esasına dayanır. Örgütün iletişime açık olduğu esası ile çevresiyle sürekli etkileşim halinde olmasıyla işleyen süreçlerin sonunda başarı ya da başarısızlıklarından bir şeyler öğrenilir (Tepeci ve Koçak, 2005: 381).

Sistem düşüncesi tüm süreçleri açıkça görmemizi sağlar. Sistemin parçası ya da sorunun bir parçası olmamız nedeniyle göremediğimiz sorunlarımızı görmemizi sağlayarak çözüm yollarını ya da süreçleri nasıl değiştirmemiz gerektiği konusunda

yardımcı olur (Öneren, 20018: 169, Yazıcı, 2001: 169 Erigüç ve Balçık, 2007: 84). Böylece sistem anlayışı içerisinde hareket eden ve düşünen örgüt, içinde görünmese de birbiriyle bağlantılı faaliyetleri görür ve birbiri ile etkileşimi nasıl oluyor anlamaya çalışır (Erigüç ve Balçık, 2007: 85).

Sistem düşüncesi disiplininin ruhu; karşılıklı pozitif yönlü etkileşim, geniş ve çeşitli şekillerde bir takım gibi çalışan örgüt üyelerinin varlığı ve bu üyelerin birimler oluşturmasıyla ortaya çıkar. Sistem düşüncesi içinde bireysel fonksiyonların incelenmesi yerine örgütün birtakım olarak düşünülüp, bireysel fonksiyonların sistem düşüncesi ile ilişkilendirilerek incelenmesi gerekir. Öğrenen örgütler takım ruhu ile sınırları yok ederek öğrenirler. Pek çok örgüt gelişim ve öğrenmenin önemli olduğunu kabullenmiştir. Örgütlerin öğrenmesi; öğrenme faaliyetlerinin net olarak algılanması ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesine bağlıdır. Örgüt içinde yeter kelimesi kullanılırsa artık örgütün ilerlemesi durur ve gerilemeye başlar. Örgüt içinde değişim ve öğrenmeye karşı bir anlayış hâkim olmaya başlamışsa öğrenen örgüt sürekliliğini kaybeder (Ayhan, 2007: 83-84).

Örgüt sistemi bütünü oluşturan parçaların tek tek ele alınması ve incelenmesiyle anlaşılabilir. Bütünün ve değişim noktalarının görünmesini sağlayan bir sisteme ihtiyacı vardır. Meydana gelen olayların kendisi değil de olayların iç ve dış çevre ile ilişkileri ve etkileşimine bakılır. Böylelikle ilişkiler doğru şekilde görünür. Sistem düşüncesi disiplini bireylere olayları açıkça görme imkânı sağlayarak kaldıraç etkisinin nasıl kullanılacağını gösterir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 56).

Olayları ve olaylar arasındaki etkileşim ve ilişkileri bir bütün olarak ele alan sistem düşüncesi, olay odaklı anlayıştan olayın daha büyük bir bütünün parçası olduğunu kavramamızı sağlar. Örgüt üyelerinin içinde buldukları sistemi ve bilgi birikimini takip edebilmesinin tek yolu bu olayların nedenini ve bu olaylara neden olan sistemi anlayabilmekten geçer. Örgüt üyelerinin maruz kaldığı karmaşaya ve değişime ayak uydurmasının yolu örgüt içinde iyi işleyen bir sistem düşüncesidir (Tan, 2014: 207-208).

Yönetim ve toplam kalite alanında kıdemli kabul edilen Deming, Senge' nin beş disiplini değerlendirirken kendi inanış ve düşüncelerini tam anlamıyla yansıtmış zekice planlanarak kurgulanmış olduğunu dile getirmiştir (Yazıcı, 2001: 166).

Sistem düşüncesi diğer disiplinleri bütünleştirici nitelikte olması ile beraber olayların doğrusal değil bir döngü içerisinde geliştiğini ortaya koyması özelliği ile de karşılıklı ilişkilerin ve süreçlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Senge'ye göre doğrusal ve mekanik özelliğe sahip sorun çözme yöntemleri ya da iş süreçleri sorunların hızlı bir şekilde büyümesine neden olur. Sistemin parçalarının ayrı olması bireysel olarak kolaylık sağlasa da, sistem bütünlüğü olmadığı için örgüt varlığını gösteremez. Bir yapbozu düşünürsek parçalar ayrı ayrı dururken birçok şey olabileceği konusunda fikir yürütürüz ve ortada bir karmaşa vardır. Yapbozu birleştirdiğimiz zaman belirli bir anlam kazanır. Sistem düşüncesini bu şekilde parçaları birleştirip olaylara ve örgüt bütünsel bakma bakış açısı sağlar (Kıngır ve Mesci, 2007: 74).

Sistem düşüncesinin örgüt içinde işlerlik kazanabilmesi diğer disiplinlerin varlığı ile mümkündür. Paylaşılan vizyon uzun dönem örgüte bağlanmayı destekler. Zihinsel modeller dünyaya bakış açımızdaki eksiklikleri görmemizi sağlar. Takım halinde öğrenme insanların bireysel düşüncelerini aşarak faaliyet ya da sorunların bütününe görmemizi sağlar. Kişisel hâkimiyet sürekli öğrenme isteğimizi destekleyerek sorunların kaynağını görmemizi sağlar. Beşinci disiplin olarak adlandırılan sistem düşüncesi ise örgüt üyelerinin kendilerini, çevrelerini ve kendi dünyalarının sınırsızlıkları ile beraber olası sınırlarını farkına varmalarını sağlar ve diğer disiplinleri ortak amaç için bütünleştirir (Senge, 2018: 31-32).

Öğrenen örgütlerin bu beş disiplinin nasıl işlediğine bakacak olursak; sistem düşüncesi önce takım halinde öğrenmeyi gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşmesi için bireylerin kişisel hâkimiyetlerinin farkında olması gerekir. Örgüt içinde bireysel ekip ve örgüt olarak öğrenmenin gerçekleşmesi içinde örgüt üyelerinin zihni modellerinin belirlenerek ihtiyaç varsa değiştirilmesi ve paylaşılması gerekir. Öğrenme faaliyeti bireysel, ekip ve örgüt vizyonlarının hepsine uygun hale getirilerek paylaşıldığında hız ve etkinlik kazanır. Disiplinler birbiri ile sıkı ilişkiler içindedir. Birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği gibi örgütler için ayrı ayrı da uygulanamazlar hepsinin birlikte uygulanması gerekir (Yazıcı, 2001: 166-167).

4.10. Öğrenen Örgüt Önündeki Engeller

Öğrenme yetersizlikleri olarak tanımlanan öğrenen örgütler önündeki engeller Senge tarafından yedi şekilde incelenmiştir:

1- Pozisyon ve Kişisel Kimlik: Örgüt üyeleri yaptıkları işlerine o kadar sadıktırlar ki kendilerini ya da nasıl yaşadıklarını tarif etmeleri istendiğinde sadece işlerini tarif ederler, örgütteki pozisyonlarıyla bakarak dünyayı görmeye çalışırlar. İşleri ve pozisyonları ile o kadar özdeşleşmişlerdir ki işleri artık onların kimlikleri olmuştur. Bu özdeşleşmenin sonucu olarak örgütün amacını yok sayarak kendi işlerini yapmamaya devam eder. Bu yok sayma eylemi ortak amaçlar ve ortak faaliyetler üzerinde sorumluluk almama eğilimini doğurur. Yapılan faaliyetler başarısızlıkla sonuçlandığı zaman örgüt üyeleri başarısızlığa ortak olduklarını kabullenmek yerine problemin başkalarından kaynaklandığını düşünürler (Tan,2014:2014, Öneren: 2008: 174, Yazıcı, 2001: 141, Senge, 2018: 38).

Pozisyonum neyse ben oyum diyerek diğer örgüt üyelerinden kopuk bir halde yaşayan sadece kendi görev ve sorumlulukları ile ilgilenen örgüt üyesi örgütün amaçları ve diğer örgüt üyelerinden zamanla daha kopuk hale gelir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 751).

2- Düşmanı Dışarda Arama Yanılgısı (Düşman Dışarda Sendromu): Problemin sorumlularını dışarda arama eğilimi pozisyonum neyse oyum anlayışının doğal sonucudur. Sadece kendi yaptığımız işe yoğunlaştığımızda yaptığımız işin ne kadar geniş alanı etkilediğinin farkına varamayız. Aranan sorumlu sadece dışarda aranmaz bazen içerde örgütün içinde ihanet edenler olarak ya da işini düzgün yapmayanlar olarak aranabilir. Örgüt içinde başka bir bölüm edilen zarardan sorumlu tutulabilir. Bu tür bir öğrenme yetersizliği örgüt içi ve dış çevre arasında, aralıktaki mevcut sorunları nasıl çözeceğimizin yolunu görmemizi engelleyen bir perde gibidir (Tan, 2014: 204, Öneren, 20018: 174, Yazıcı, 2001: 142, Senge, 2018: 39-40, Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 751).

Düşmanı sürekli olarak dışarda ararken yapıcılık, uygun çözümler bulma ve uygulama, kendi kendimizi değerlendirebilme gibi özelliklerimizin kaybolup gelişimimizin gerilemesine neden oluruz. Sorunların kendimizden kaynaklanabileceğini göz önüne alıp sorunun parçasıyken çözümü haline gelebilirsek örgütsel öğrenme sürecinde geliştirmiş ve hızlandırmış oluruz (Yazıcı, 2001: 142).

3- Sorumluluk Üstlenme Yanılgısı: Yöneticiler ve örgüt çalışanları problem büyüyüp çözümü güç hale gelmeden önce tepkisel davranıp önceden etkin olarak probleme çözüm ararlar. Önceden harekete geçme bir başka deyişle önceden etkin olma

duygusal ve davranışsal anlamda tepkili olmanın bir başka halidir. Problemlerle ya da problemin kaynağı ile mücadele ederken saldırgan tepkiler göstermektense önceden etkin olma faaliyetini tam olarak kavrayıp kendi problemlerimizin nedeninde payımız nedir ve problemi nasıl çözebiliriz bu soruların cevapları aranır (Yazıcı, 2001: 142, Serge, 2018: 40-41, Öneren, 2008: 174).

Sorunlar karşısında çözüm ararken ya da zor kararlar alınırken söz hakkı tanınmayan örgüt üyelerine başarısızlığın sorumluluğu yüklenebilir. Böyle bir çaba içerisine girmeyip sonuçlardan başkaları sorumlu tutulmadan sorumluluk paylaşılmalıdır (Tan, 2014: 204, Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 751).

4- Olaylara Takılıp Kalma: Örgüt içindeki sohbetlerde ve ilişkilerde olayların üyeler üzerindeki baskı ve kaygının etkisi açık net olarak görülür. Örgüt içinde olan olaylara yoğunlaşmak insanın sadece olayı açıklamaları ile ilgilenmesine neden olur. Olaylar hakkında neden sonuç ilişkileri önem kazandıkça asıl önemli olan olayların temelinde yatan etkenler görülmez hale gelerek insanların sadece kısa vadedeki olaylarla ilgilenmesine neden olur. Bunun sonucu olarak ta örgütsel öğrenme çabaları başarısız olur. Sadece olayların neden ve sonuçları ile değil olayların temeli ve olayla ilgili ilişkiler konusunda ele alınırsa örgütsel öğrenmeden bir başka deyişle yaratıcı öğrenmeden söz edilebilir (Senge, 2018: 41-42, Yazıcı, 2001: 142-143, Öneren, 2008: 174).

Olaylara takılıp kalan örgütler sadece olay üzerinde yoğunlaştıkları için daha geniş bir açıyla bakarak kararlar alamazlar (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 751).

Günümüzde örgütlerin ve toplumların hayatlarını tehdit eden unsurlar ani gelişen olaylardan ziyade ağır ilerleyen ve ayrıştırıcı özelliktedir. Örneğin; silahlanma, toplumsal yapının bozulması, eğitim sisteminin bozulması, ürün kalitesindeki düşüşler gibi (Senge, 2018: 42).

5- Yavaş Değişimlerin Önemsizliği: Örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda örgütlerin sistemlerine yönelik hayatlarını tehdit eden tehditlere ters orantılı olacak uyum sağladıkları görülmüştür. Bu da haşlanmış kurbağa hikâyesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kurbağayı aniden sıcak bir suyun içine koyarsanız tepki vererek kaçmaya çalışır. Fakat kurbağayı ılık bir suyun içine koyup sıcaklığı yavaş yavaş artırarsanız haşlanmaktan kurtulamaz. Kurbağanın hayati tehlikelerine karşı tepki göstermesini harekete geçiren tepki mekanizması ancak ani olayları algılayabilir.

Örgütlerde böyledir. Ani olaylara tepkisel karşılıklar verebilir. Örgüt yavaş gelişen olaylara sistemine ciddi zararlar verene kadar farkında olmayarak tepkisiz kalabilir (Senge, 2018: 42-43).

Yavaş değişimlerin etkileri zamana yayılarak örgütleri etkiler bu nedenle yavaş ortaya çıkan sonuçları algılayarak önlem almak ya da tepki vermek zordur. Ani olayların yıkıcı etkilerinden bazen daha yıkıcı olabilen bu olaylara karşı tepkisiz kalmak yavaş seyreden süreçler nedeniyle dramatik sonuçlara neden olmaktadır (Yazıcı, 2001: 143, Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 751, Öneren, 2008: 175, Tan, 2014: 204).

6- Tecrübe ile Öğrenme Beklentisi: En etkili öğrenme yollarından birisi olan tecrübe ile öğrenme tek başına bir öğrenme yöntemi değildir. Olaylar sonrasında elde ettiğimiz deneyimsel bilgiler kısa vadede örgütün vereceği kararlarda yol gösterici olabilir fakat uzun vadede örgütün kritik kararlar verirken işine yaraması için diğer öğrenme şekillerinden de faydalanmak gerekir (Yazıcı, 2001: 143, Tan, 2014: 204).

Örgütlerin aldığı kritik kararların uzun yıllara yayılan ve örgütün tamamını etkileyen sonuçları olabilir. Örneğin lider ya da yönetici seçimleri, üretim donanımlarının yenilemesi, kaliteyi yükseltmek adına yapılan daha birçok yatırım ya da değişiklikler bu kararlar arasında yer alır. Bu tür uzun vadeli sonuç alınacak ve tüm örgütü etkileyen kararlar deneme yanılma yoluyla alınamaz. Alınmaya çalışılırsa pahalıya mal olabilir. Bazen büyük örgütler aldıkları kararların etkisinin genişliğinden doğan dezavantajları azaltmak için örgütü bölümlere ayırarak faaliyetlerine devam ederler. Burada önemli olan örgütün ayrılan birimlerinin birlikte hareket etmeye devam etmesidir. Eğer ayrı hareket etmeye başlarsa örgütün çöküşü de başlayacaktır (Senge, 2018: 42-44, Öneren, 2008: 175).

Örgütlerde tecrübeyle öğrenme etkili bir yöntem olmasına rağmen doğuracağı sonuçlar açısından pahalı bir yöntemdir. Öğrenen örgütler en uygun kararları ve karlı sonuçlar için tecrübe ile öğrenmeyi kendilerine rehber edinmekten çok akıllı ve bilim ışığında kararlar alırlar (Memduhoğlu ve Kuşci, 2018: 751).

7- Yönetici Takımı: Örgüt yönetim takımları örgütün farklı faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olan, önsezileri kuvvetli, doğru karar verme inisiyatifi alabilen kişilerin bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır. Bu takımlar rutin işleyiş içerisinde düzenli çalışırken kriz anlarında çoğu zaman çöker dağılırlar. Yönetici takım üyeleri kendilerini sevimli göstererek örgüt üyelerinin her şeyin yolunda gittiğine inandırmaya

çalışırlar. Kendi içlerinde ise takım imajını bozmamak için çoğu zaman katılmadıkları kararlara itiraz etmez alınan kararlari sorgulamazlar (Senge, 2018: 44-45, Yazıcı, 2001: 143, Öneren, 2008: 175).

Kritik kararlari yöneticilerin karar verme konusunda daha iyi olduğu inanişına göre yönetici takımı tarafından verilmesi istenir. Dolayısı ile örgütsel öğrenme konusundaki faaliyet kararlari alması yöneticiler tarafından alınması beklenirken karar almada yetersiz olan yönetici takımları örgütleri özellikle öğrenme konusunda başarısızlığa götürür (Memduhoğlu ve Kuçci,2012: 751, Tan, 2014:204).

Örgütler öğrenen örgüt haline gelirken zorlu bir değişim süreci geçirirler. Bu süreçte karşılarına çıkacak pek çok engel vardır. Tan'a göre (2014;212-213) bu engelleri şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Örgütte kurulmak istenen sistemin zayıf olması, yönetim anlayışının zayıf olması, örgüt içindeki iletişim hataları ve örgüt içi iletişimin zayıf olması temel engelleri oluşturur,
2. Üst yönetimin çalışanlara inanmaması, güvenmemesi ve örgütsel öğrenme faaliyetlerini desteklememesi,
3. Yapılması planlanan eğitimlerin yapılmaması ya da yeterli şekilde eğitim yapılmaması,
4. Örgütlerin şeffaf ekonomik politikalar izleyememesi müşteri, rakip ve tedarikçi firmalarla iletişiminin zayıf olması,
5. Örgüt hiyerarşisinin dik yapıda olması öğrenen örgüt olma faaliyetlerine engel olur. Yatay hiyerarşilerde faaliyet süreçleri güvenle ve engelsiz devam eder,
6. Örgüt çalışanları arasında uyumun olmaması işbirliğinde yoksun faaliyetlere neden olur,
7. Örgüt genel faaliyet politikası itibarı ile yenilikçi değil, yeni fikirlere önerilere yöneticiler önem vermiyorsa öğrenen örgüt faaliyetleri yürütülemeyecektir,
8. Örgüt üyelerinin bilgi birikimlerini paylaşmaması ya da paylaşmaması öğrenen örgütlerin oluşumunu engeller,
9. Örgütlerin kaynaklarının planlanan faaliyetler için yetersiz olması ve öğrenen örgüt olma çalışmalarına engeldir.

Öğrenen örgütlerin önünde ki bu engeller dışında öğrenmeme hastalıkları olarak bilinen bazı durumlar vardır. Bunlar;

1. **Sorunu kabul etmeme:** çalışanlar ve yöneticiler tarafından öğrenme ile ilgili bir sorunun olduğu kabul edilmez,
2. **Sorunu görüp görmemezlikten gelme:** çalışanlar ve yöneticiler öğrenme konusunda bir sorunun olduğunun farkındadırlar fakat sorunu gidermek için çaba harcamazlar,
3. **Bilgiyi paylaşmama:** örgütün gelişmesi için kullanılacak bilgilerin örgüt üyelerince saklanması dolayısıyla bilginin kullanılmaması,
4. **İlişkilendirmeme:** Örgütün bir bütün olarak işleyen sistem olduğunun ve gerçekleştirilen faaliyetlerin örgüt çalışanlarını farklı işler yapsalardı aynı amaca hizmet ettiğinin örgüt üyelerince farkına varılmaması,
5. **Ders almama:** sorunların geçici olarak çözülmesi ya da zamanında çözülmemesi sorunların tekrar etmesine neden olur,
6. **Bilgi üretilmesini engelleme:** Yöneticinin çalışanlarının sorunlarını çözümleri konusunda fikrini alarak ya da almayarak kendi düşünceleri doğrultusunda hareket etmesi örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaz,
7. **Geçmişin başarılarına sığınma:** Öğrenmenin olmadığı örgütlerde başarılar gelip geçicidir. Daha önceden elde edilmiş başarıların devam edeceği yanılgısına düşen örgütler başarısızlığa uğrarlar. Bu öğrenme hastalıklarının yanı sıra politik nedenler ve kısıtlamalar, kanuni nedenler ve uygulama sürecinde doğan problemler öğrenen örgüt olmaya engel olabilir (Arıkan, 1999: 30-31, Erigüç ve Balçık, 2007: 87-88, Arat, 1997: 78-81).

Örgütün daha önce öğrenip kullandığı bilgi birikimi değişen koşullarda öğrenme ya da öğrenen örgüt olma faaliyetlerinde destekleyici olabildiği gibi bazen de engelleyici olabilir. Bu durumda dengeyi kurarak örgütsel hafızanın öğrenme eylemini olumlu etki etmesi sağlamalıdır (Kaçmaz ve Barutçu, 2012: 366).

Tarih bu öğrenme yetersizliklerine çözüm bulamayan medeniyetler, krallıklar ve ülke ekonomileri üzerinde trajik kötü sonuçlar doğuran örnekler ile doludur. Bugün de bu öğrenme yetersizlikleri aynı etkilerini sürdürmektedirler. Bu öğrenme yetersizliklerinin önüne öğrenen örgütlerde sağlıklı bir şekilde işlerlik kazandırılacak beş disiplinle geçilebilir.

4.11. Öğrenen Örgütlerin Geleneksel Örgütlerle Karşılaştırılması

Öğrenen örgütler, çalışanlarını yeni bilgi yaratmak yarattıkları bilgiyi örgüt içinde paylaşmak, sorunların çözümünde kullanmak ve yaşadıkları deneyimlerden tekrar bilgi elde etmek için yaratıcı çalışmalarını teşvik eden destekleyen yapıcı örgütlerdir (Erigüç ve Balçık, 2007: 77).

Öğrenen örgütler daima kendilerini yeniler, geliştirir ve ortaya çıkan yeniliklerin örgüt tarafından benimsenip uygulanmasını teşvik ederler (Kıngır ve Mesci, 2007: 77). Öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran özellikler daha çok tanımlamalarda da anlaşılacağı üzere öğrenme ve öğrendiklerini nasıl kullandığı ile ilgili özelliklerdir. Sistem düşüncesinin esas olduğu öğrenen örgütlerde, yaratıcılığa ve yeni fikirlere önem verilerek yeni bilgiye tüm örgüt üyelerinin ulaşması sağlanır. Geleneksel örgütlerin belirgin özellikleri ise; sürekli kontrol, rekabet etmek, kısa vadeli çalışmalar yapmak, bu çalışmaların sonuçlarını kullanmak, yeniliklere karşı negatif yönlü tepkisellik ve bölümlere ayrılmış olarak birbirinden ayrı faaliyet göstermek olarak sayılabilir. Geleneksel örgütler öğrenen örgütlere göre çok çalışır. Fakat daha akılcı yöntemlerle çalışan öğrenen örgütler daha kaliteli ve daha çok mal ve hizmet ortaya koyarlar (Aksu, 2013: 33-34).

Öğrenen örgütlerle geleneksel örgütler arasında birçok farklılık mevcuttur. Bunların en önemlileri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Aksu, 2013: 34, Mesci ve Kıngır, 2007: 77):

Tablo 3: Geleneksel Örgütler ve Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Öğrenen Kim?	<ul style="list-style-type: none">➤ Ödüllendirilenler➤ Eğitim ve Toplantılara Gidenler➤ Seçilmiş Gruplar➤ Özellikle Yönetici ve Satış Elemanları	Herkes
Öğreten Kim?	<ul style="list-style-type: none">➤ Örgütteki Eğitimden Sorumlu Kişi➤ Dışardan Gelen İşin Uzmanları	<ul style="list-style-type: none">➤ İş Bilen ve Yapan Kişiler➤ İşle İlgili Uzman ve Eğitimciler
Sorumlu Kim?	Eğitim Birimi	Herkes
Hangi Öğrenme Araçları Mevcut?	<ul style="list-style-type: none">➤ Dersler➤ İş Sırasında Eğitim➤ Usta Çırak Yöntemi➤ Öğrenme Programları	<ul style="list-style-type: none">➤ Dersler➤ İş Sırasında Eğitim➤ Öğrenme Planları➤ Kıyaslamalar➤ Ekip Halinde Çalışma➤ İkili Çalışmalar➤ Kişisel Çabalar
Ne Zaman?	<ul style="list-style-type: none">➤ Zorunlu Hallerde➤ İşe Girişte İlk Aylar	<ul style="list-style-type: none">➤ Her Zaman
Nerede?	<ul style="list-style-type: none">➤ Sınıflarda➤ İşyerinde	<ul style="list-style-type: none">➤ Sınıflarda➤ İşyerinde➤ Periyodik Toplantılarda
Hangi Bilgiler?	<ul style="list-style-type: none">➤ Teknik	<ul style="list-style-type: none">➤ Teknik➤ Ticari➤ Kişiler Arası İlişkiler➤ Öğrenmeyi Öğrenme Teknikleri
Hedef Nedir?	<ul style="list-style-type: none">➤ Bugünün İhtiyaçlarını Karşılatabilmek	<ul style="list-style-type: none">➤ Bugünün İhtiyaçlarını Karşılarken Gelecek İhtiyaçları Tahmin Ederek Geleceği Yönetmek
Duygular Nasıldır?	<ul style="list-style-type: none">➤ Durağan	<ul style="list-style-type: none">➤ Coşkulu➤ Heyecanlı➤ Öğrenmeye ve Üretmeye Hevesli➤

Kaynak: Aksu, 2013: 34, Mesci ve Kınır, 2007: 77

Öğrenen örgütlerle geleneksel örgütlerin değişime yaklaşımları aralarındaki büyük farklılıklardandır. Geleneksel örgütler değişime var olan özelliklerini yapılarını değiştirmeden uyum sağlamaya çalışırken, öğrenen örgütler ise uyum sağlarken değişimin gösterdiği yöne doğru değişmeyi isterler ve bu değişimden değişik bilgiler öğrenmeyi hedefler. Örgütlerin rekabeti sürdürebilmek için çevresel teknolojik ve ekonomik değişimlere hızlı uyum sağlamaları gerekir. Öğrenen örgütler geleneksel örgütlere göre daha hızlı uyum sağlarlar. Bu değişim öğrenen örgütler için dönüşüm olarak adlandırılmalıdır. Çünkü değişime uyum sağlarken değişimden bir şeylerde öğrenmek isterler. Proaktif öğrenmeyi benimseyen öğrenen örgütler örgüt ve yapısal

olarak geçirdikleri değişimle radikal bir dönüşüm yaşayarak değişim akımlarında ve çevrelerinde gelişen olaylardan maksimum nasıl fayda sağlayabilecekleri konusunda çalışmalar yaparlar (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 53).

4.12. Öğrenen Örgütlerin Kültürel Özellikleri

İnsan ilişkileri ve örgüt kültürüne ilişkin araştırmalar uzun süredir devam etmektedir. Sağlık alanında araştırma yapanlar, son yıllarda örgüt kültürünün değişik sağlık hizmeti alanlarında verilen hizmetin kalitesini etkilediğini fark etmişlerdir. Sağlık alanında bu yönde yapılan araştırmalar bilgi aktarımının etkinliği ve sağlık planlamasına önemli katkılar sağlamıştır (Laufven vd., 2015:7). Öğrenen örgüt bir örgütte çalışanların rolleri, örgütün temel prensipleri nelerdir ve örgütün içinde bulunduğu ortamla nasıl bir ilişki içinde bulunduğu ile ilgili konuların açıklanmasını zorunlu kılar. Bu açıklamalar da örgüt kültürü ile doğrudan ilgili olup örgüt kültürünün bir parçasıdır (Tuna ve Çakırer, 2008:257).

Öğrenen örgüt kavramı, örgüt üyelerinin yeni bilgi yaratması bilgiyi diğer örgüt üyeleri ile paylaşması, bilgiyi örgütsel hafızaya kazandırma, sorunların çözümünde örgütsel hafızadaki bilgilerden yararlanma faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştiren örgütleri ifade eder. Öğrenme faaliyetini etkin olarak gerçekleştiremeyen örgütler rekabet güçlerini kullanamazlar (Erigüç ve Balçık, 2007: 77).

Örgüt kültürü zamanla gelişen örgütün kendine has yaşam biçimidir. Bu yaşam biçimini oluşturan öğeler, değerler, tutum, inanç, varsayımlar, beklentiler, iletişim, etkileşim, normlar, duygular ve teknolojidir (Balcı, 2014: 8).

Örgütsel kültür örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerlerden inanışlardan anlayışlardan ve normlardan oluşan bütündür. Bu bütünlüğün gerçekleştirilebilmesi ve devam ettirilebilmesinin temelinde örgüt üyelerinin karşılıklı paylaştığı inanç ve değerler vardır. Paylaşılan bu inanış ve değerleri örgüt üyelerinin davranışları, çalışma ortamının düzeni, karşılıklı iletişim, toplantı alışkanlıkları, örgüt üyelerinin kılık kıyafet düzeni gibi görsel olarak ve örgütün günlük işleyişinde görmek mümkündür (Pınar, 1999: 38).

Kültür öğrenen örgüt sürecini etkileyen önemli değişkenlerden birisidir. Örgütlerin öğrenen örgüt olabilmesi için örgütsel öğrenme kültürünün örgüt içinde kabul görmüş ve yerleşmiş olması gerekir (Şimşek ve Yıldırım, 2004: 2).

Örgütlerin faaliyet sonucu elde ettiği ürünler, örgütlerin çalışma kapasitesinin seviyesi, ortaya çıkarılan potansiyel güç örgütün temel unsuru olan bireylerin bireysel yada grup halinde çalışması sonucu oluşur. İnsan odaklı kültürel değerleri kısaca sıralayacak olursak:

- 1- İyi bir fikrin sahibi herkes olabilir bu yüzden çalışanlar örgütsel hafızaya kolaylıkla ulaşıp bilgi edinilebilmeli,
- 2- Sorunları sorunun çıktığı bölümdeki çalışanlar daha iyi tanımladıkları için çözüm konusunda da en iyi fikirler onlara ait olabilir. Bu yüzden çalışanlara sorun çözümünde yetki verilmelidir,
- 3- Öğrenme olumlu olarak örgüt içinde en üst kararlardan en alta herkesi etkiler,
- 4- Yeni düşünce, fikir ve projeler teşvik edilip desteklenmeli aralarından örgüt için başarıyı getiren fikir ya da proje ödüllendirilmelidir,
- 5- Hata yapmaktan korkulmaması, hata yapılırsa bile bunun öğrenme fırsatına çevrilebileceği çalışanlara eğitim, toplantı, seminerlerle anlatılmalı ve alışkanlık haline getirilmelidir.

Öğrenen örgütlerde açık kültür özelliği; çalışanların aklındaki soruları azaltarak, katılımcı ve daha yapıcı faaliyetler ortaya koymak amacıyla örgüt hafızasındaki gerekli bilgilere ulaşabilmesi, kendi görüşlerini rahatça açıklayabilmesi ve bununda yasal güvence altında olmasını ifade eder (Pınar, 1999: 49- 52).

Öğrenen örgütlerdeki eşitlikçi kültür özelliği ise; öğrenen örgütlerde her birey değerlidir anlayışı ile tüm bireylerin kişisel ve mesleki gelişiminin teşvik edilip desteklenerek faaliyet alanında çalışanların potansiyellerinden en üst seviyede fayda sağlanarak ve faaliyetler sırasında tüm çalışanların görüşlerine saygı duyarak eşit şekilde ki muameleyi ifade eder (Pınar, 1999: 51-52).

Örgütler öğrenirken farklı yöntemler kullanırlar dolayısı ile bu yöntemler örgütten örgüte farklılık gösterir. Her örgütün öğrenmeye olan istekliliği farklıdır. Örgütlerin bazıları öğrenmeye daha yetenekli ve istekli iken bazıları da direnç gösterirler. Örgütlerin yenilik ve değişime daha hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilmesi için uygun bir öğrenen örgüt kültürüne ihtiyaç vardır (Arıkan, 1999: 22). Uygun bir öğrenen örgüt kültürü şu genel özellikleri taşımalıdır:

- 1- Örgütün işleyiş sistemini insana önem verme anlayışı üzerine kuran ve çalışanlarına gereken hak ettikleri değeri veren bir örgüt olmak,
- 2- Gelişme ve yeniliklere uyum sağlayarak yeni uygulamaların hızlı benimsenebilmesi için yeni ve değişik fikirlere önem veren bir örgüt olmak,
- 3- Örgütün varlığını devam ettirirken aynı zamanda büyümesi amacıyla ortaya atılan girişimci fikir ve uygulamalara teşvik ederek destek olan bir örgüt olmak,
- 4- Çalışanlar için çalışma saatlerini en uygun hale getirerek çalışanların bilgi, birikim ve becerilerinden maksimum seviyede yararlanan bir örgüt olmak,
- 5- Gerçekleştirilmesi planlanan değişim ve dönüşümü en iyi şekilde yönetecek lider ve yöneticilere sahip olmaya çalışan bir örgüt olmak,
- 6- Örgüt içinde var olan değer, inanış ve normların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlayacak birleştirici güce sahip bir örgüt olmak (Pınar, 1999: 39).

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Örgüt seviyesinde sürekli yenilenebilir olmak için kültürü yapılandırıp inşa ederken içinde bulunun çevre ve teknolojik şartlardan faydalanılmalıdır. Yeniliklerin doğuşunda ve yeniliklere uyum sağlamak için örgüt kültürü önemlidir. Yeniliğin ortaya çıkışında etkili olan kültürel özelliklerin yeniliğin olumlu yönde sürdürülmesi için gerekli önemli unsurlar; risk almayı teşvik ve destekleyen nitelikte yönetim anlayışı, başarısızlıkları hoşgörü ile yaklaşan lider ve yöneticilerin modern görüşlerini ortaya koymaları ve başarısızlıklardan ders almayı alışkanlık haline getiren örgüt üyelerinin istekli çalışma özellikleri olarak sayılabilir. Belirlenen misyon ve vizyonun da yeniliğe ve fikir alışverişine açık olması gerekir (Çetin ve Topaloğlu, 2018: 459-460).

Örgütler belirledikleri amaçlara göre faaliyet gösterirler. Örgüt çalışanlarının faaliyetler sırasındaki ve örgüt içindeki davranışlarını örgüt kültürü belirler. Örgüt kültürü başarıların, başarısızlıkların, örgüt içi kaynaşmanın ya da örgüt içinde kutuplaşarak ayrılmanın nedeni olabilir (Güngören, 2017: 13).

Örgüt kültürü örgütün yönetilme şeklini, örgütün kararlarını, seçenekler ya da kararlar arasında belirlenecek tercihleri ve stratejik planları etkileyen önemli unsurlardandır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak örgütler için örgütlerin kendine özgü değerlerinin kuvvetli bir şekilde sahiplenilmesini ve örgüt içinde daha çok yaygınlaşmasını sağlar. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde örgüt kültürünün

bileşenleri olan inançlar, değerler, hikâyeler, kahramanlar, normlar, ilkeler ve liderler daha çok benimsenerek daha kuvvetli hale gelir (Avcı,2017:8).



5. GEREÇ ve YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Tipi

112 Acil sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarını incelemeyi amaçlayan bu araştırma, tanımlayıcı ve kesitsel türde bir araştırma özelliğindedir.

5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer

Araştırmanın yapıldığı yer, Sivas İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı İl Ambulans Komuta Kontrol Merkezi Başhekimliği Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonları, Sivas Kamu Hastaneler Birliği Sekreterliği'ne bağlı hastane acil servisleri ve Sivas İl Halk Sağlığı Müdürlüğü'ne bağlı hastane acil servisleridir. Bu kurumlarda görev yapan 112 Acil Sağlık Hizmetleri çalışanları araştırmaya dahil edilmiştir.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmaya 01.03.2017–31.10.2017 tarihleri arasında Sivas İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı İl Ambulans Komuta Kontrol Merkezi Başhekimliği Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında çalışan, Sivas Kamu Hastaneler Birliği Sekreterliği'ne bağlı hastane acil servislerinde çalışan ve Sivas İl Halk Sağlığı Müdürlüğü'ne bağlı hastane acil servislerinde çalışan Acil Tıp Teknisyenleri ve Teknikerleri dâhil edilmiştir. Evreni oluşturan toplam 399 çalışanın tamamına ulaşılması amaçlanmış ve eksik ve geri dönmeyen anketler çıkarıldıktan sonra araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 385 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu oran evrenin yaklaşık % 96'sını (0,964) oluşturmaktadır.

5.4. Veri Toplama Araçları

Veriler, veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan anket yönteminin kullanılması ile toplanmıştır. Bu ankette; kişisel bilgi formu ve öğrenen örgüt boyutları ölçeği yer almaktadır (Ek-1 Anket Formu).

1. Kişisel bilgiler bölümü:

Anket formunun ilk kısmında yer alan bu bölümde katılımcıların kişisel bilgilerinin (cinsiyet, medeni durum, unvan, yaş, eğitim durumu, hizmet içi eğitime

katılma sıklığı, kurumda çalışma süresi, yöneticilik görevi, çalışılan kurum ve bölüm) sorgulandığı 10 soru bulunmaktadır.

2. Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği:

Öğrenen örgüt kültürü algulamalarını ölçmek amacıyla Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilmiş olan Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi'nden (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire- ÖÖBA) yararlanılmıştır. Ölçek yedi temel boyut ve iki de anahtar sonuçları gösteren yardımcı boyut olmak üzere dokuz boyutludur. Bu çalışmada amaca uygun olarak, sadece temel boyutları ölçen ve yedi boyuttan oluşan ilk bölüm kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Basım ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmış olup elde edilen bulgular İngilizce olarak yayınlanmıştır (Basım vd.,2009:34).

ÖÖBA'yı oluşturan temel boyutlar: Sürekli öğrenme (1,2,3,4,5,6 ve 7), diyalog ve araştırma (8,9,10,11,12 ve 13), takım halinde öğrenme (14,15,16,17,18 ve 19) paylaşımcı sistemler (20,21,22,23,24 ve 25), güçlendirilmiş çalışanlar (26,27,28,29,30 ve 31), sistemler arası bağlantı (32,33,34,35,36 ve 37) ve destekleyici liderlik (38,39,40,41,42 ve 43) olmak üzere toplam 43 maddeden oluşmaktadır.

Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, "hiçbir zaman (1)", "çok nadir (2)", "bazen (3)", "çoğu zaman (4)" ve "her zaman (5)" arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Örgütte her bir boyutun en üst değere yaklaşmış olması, öğrenen örgüt yapısının var olduğunu göstermektedir. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda ölçek boyutlarının güvenilirlik değerlerinin 84 ile 92 arasında değiştiği rapor edilmiştir. Basım vd. (2007) yapmış oldukları çalışmada güvenilirlik değerleri 82 ve 91 arasında değişmektedir (Basım vd.,2009: 35).

Bir çalışmada verilerin normal dağıldığını belirlemede çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0'a yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Demir vd, 2016:133). Çalışmada, ölçeğe ilişkin kolmogorov simirnov ve shapiro-wilk normallik testleri (Tablo 4) uygulanmış ve ölçeğin normal dağıldığı (çarpıklık ve basıklık değerleri -1.0 ve +1,0 arasında

olduğundan) belirlenmiş ve bu nedenle analizlerde parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Tablo 4: Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Normallik Dağılımları

Vaka süreç Özeti

	Vakalar					
	Geçerli		Eksik		Genel Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Ölçek Ortalaması	385	%100,0	0	% 0,0	385	%100,0

Tanımlayıcılar

		İstatistik	Standart Sapma
Ölçek Ortalaması	Anlamlı	3,1781	0,03928
	%95 Güven Aralığı Anlamlı	Alt sınır	3,1009
		Üst sınır	3,2554
	% 5 Ayarlanmış Ortalama	3,1853	
	Medyan	3,0930	
	Varyans	0,594	
	Standart Sapma	0,77075	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Sıra	4,00	
	Çeyrek Sıra	0,97	
	Çarpıklık	-0,152	0,124
	Basıklık	0,565	0,248

Ölçeğe ilişkin güvenilirlik sonuçları tablo 5’de incelendiğinde ölçeğin tüm boyutlarının ve genel olarak ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir (>0,70).

Tablo 5: Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçeğin Boyutları	Maddeler	Cronbach Alpha
Sürekli Öğrenme	1-7	0,851
Diyalog ve Öğrenme	8-13	0,909
Takım Halinde Öğrenme	14-19	0,911
Paylaşımçı Sistemler	20-25	0,913
Güçlendirilmiş Çalışanlar	26-31	0,932
Sistemler Arası Bağlantı	32-37	0,939
Destekleyici Liderlik	38-43	0,946

5.5. Verilerin Toplanması ve Uygulanması

Araştırmaya başlamadan önce Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği ve Sivas İl Halk Sağlığı Müdürlüğünden yazılı izinler alınmıştır (Ek-3-4-5). Gerekli izinler alındıktan sonra sağlık bakanlığı tarafından kullanılan otomasyon sistemine dâhil olan çalışanlara çalışmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanarak otomasyon aracılığı ile otomasyon sistemini kullanmayan çalışanlara da yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanarak veriler toplanmıştır. Anketin uygulanması 01.03.2017 – 31.10.2017 tarihleri arasında yapılmıştır.

5.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Ver.22.0) programı ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla iki değişkenler için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişkenler için ise f (Anova) testi uygulanmış ve anlamlı farklılığın nedeni (Post hoc testi) Tukey testi ile incelenmiştir, $p < 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

5.7. Araştırmanın Etik Yönu

Araştırmaya başlamadan önce araştırmanın uygulandığı Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği ve Sivas İl Halk Sağlığı Müdürlüğünden yazılı izinler alınmış (Ek-3-4-5) ve Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul'undan (26.10.2016 tarih ve karar no:2016-10/17) onay alınmıştır (EK-2).



6. BULGULAR

6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	Seçenekler	n	%
Cinsiyet	Erkek	223	57,9
	Kadın	162	42,1
Medeni Durum	Bekar	226	58,7
	Evli	159	41,3
Unvan	Doktor, Hemşire ve Ebe	42	10,9
	Acil Tıp Teknisyeni	103	26,8
	Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri	158	41,0
	Diğer (Sağlık Memuru, Şoför)	82	21,3
Yaş	18-25	185	48,1
	26-35	130	33,8
	36-45	54	14,0
	45 ve Üzeri	16	4,2
Eğitim Durumu	Lise	144	37,4
	Önlisans	180	46,8
	Lisans	48	12,5
	Yüksek Lisans ve Doktora	13	3,4
Eğitime Katılma	Hiçbir zaman	14	3,6
	Bazen	140	36,4
	Sık sık	126	32,7
	Her zaman	105	27,3
Kurumda Çalışma Süresi	5 Yıl ve daha az	253	65,7
	6-10 Yıl	84	21,8
	11-15 Yıl	23	6,0
	16 ve Üzeri	25	6,5
Yöneticilik Görevi	Var	30	7,8

	Yok	355	92,2
Kurumu	Halk Sağlığı M¼d¼rl¼ę¼	63	16,4
	İl Sağlık M¼d¼rl¼ę¼	317	82,3
	Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği	5	1,3
B¼l¼m¼	Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu	300	77,9
	Hastane Acil Servisi	37	9,6
	İdari Birim	13	3,4
	Diğer (Sağlık Memuru ve Őof¼r)	35	9,1

Araştırmaya katılan 385 sağlık çalışanının %57,9'unun erkek, %58,7 bekar, %41'inin Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri elemanı, %48,1'inin 18-25 yaş arasında olduğu, %46,8'inin ¼nlisans mezunu olduğu, %36,4'¼n¼n kurumda eğitimlere bazen katıldığı, %65,7'nin 5 yıl ve daha az s¼redir bu kurumda çalıştığı, % 92,2'sinin y¼neticilik g¼revinin olmadığı, %82,3'¼n¼n İl Sağlık M¼d¼rl¼ę¼nde, %16,4'¼n¼n Halk Sağlığı M¼d¼rl¼ę¼nde ve %1,3'n¼n ise Kamu hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde g¼rev yaptığı, %77,9'unun Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonunda g¼rev yaptığı belirlenmiştir (Tablo 6).

6.2. 112 Acil Sağlık Hizmetleri alışanlarının ¼ęrenen ¼rg¼t K¼lt¼r¼ne İlişkin Algılarına İlişkin Bulgular

Bu b¼l¼mde katılımcıların ¼ęrenen ¼rg¼t K¼lt¼r¼ d¼zeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7: ¼ęrenen ¼rg¼t K¼lt¼r¼ D¼zeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Ortalama	Std. sapma
1-S¼rekli ¼ęrenme Boyutu	3,24	0,78
1.Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	3,09	1,09
2.Çalışanlar, gelecekte yapacakları g¼revlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.	3,32	0,97
3.Çalışanlar, ¼ęrenmek için birbirine yardımcı olur.	3,64	1,11
4.Çalışanlar, ¼ęrenmelerini destekleyecek her t¼rl¼ maddi ve manevi desteği alır.	3,29	1,11
5.Çalışanlara, ¼ęrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	3,44	1,03
6.Çalışanlar, g¼revleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer ¼ęrenme firsatı olarak g¼r¼r.	3,58	1,02
7.Çalışanlar, ¼ęrenme için ¼d¼llendirilir.	2,35	1,17
2-Diyalog ve Araştırma	3,27	0,84

8.Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.	3,01	1,08
9.Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	3,22	1,01
10.Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.	3,26	1,03
11.Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.	3,32	0,99
12.Çalışanlar, birbirine saygılıdır.	3,53	0,98
13.Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.	3,33	1,034
3-Takım Halinde Öğrenme	3,11	0,84
14.Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestine sahiptir.	3,24	0,94
15.Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.	3,05	1,15
16.Bölüm/departmanlar hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanılır.	3,35	0,97
17.Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.	3,24	0,94
18.Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.	2,73	1,07
19.Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.	3,07	1,02
4-Paylaşımçı Sistemler	3,23	0,85
20.Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar	3,22	0,99
21.Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir	3,41	0,97
22.Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar	3,18	1,08
23.Kurumum, hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar	3,10	1,05
24.Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar	3,26	1,03
25.Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar	3,25	1,01
5-Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,10	0,90
26.Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar	3,00	1,05
27.Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar	3,03	1,05
28.Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	3,11	1,08
29.Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacaklar kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.	3,21	0,99
30.Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	3,15	1,09
31.Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar	3,17	0,98
6-Sistemler Arası Bağlantı	3,04	0,92
32.Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	3,08	1,12
33.Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	3,10	1,00
34.Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.	3,06	1,02
35.Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur	2,92	1,10
36.Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır	3,04	1,05
37.Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder	3,06	1,04
7-Destekleyici Liderlik	3,21	0,91
38.Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler	3,31	1,01

39.Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır	3,23	1,06
40.Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir	3,16	1,03
41.Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir	3,16	1,05
42.Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar	3,19	1,01
43.Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar	3,22	0,98
Öğrenen Örgüt Kültürü (Genel)	3,17	0,77

Sürekli öğrenme boyutuna verilen cevaplardan “Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur” ($\bar{X} = 3,64$) maddesi en yüksek ortalamaya sahipken “Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir” ($\bar{X} = 2,35$) maddesi ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Diyalog ve araştırma boyutuna verilen cevaplardan “Çalışanlar, birbirine saygılıdır” ($\bar{X} = 3,53$) maddesi en yüksek ortalamaya sahipken “Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir” ($\bar{X} = 3,01$) maddesi ise en düşük ortalamaya sahiptir

Takım halinde öğrenme boyutuna verilen cevaplardan “Bölüm/departmanlar hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır” ($\bar{X} = 3,35$) maddesi en yüksek ortalamaya sahipken “Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler” ($\bar{X} = 2,73$) maddesi ise en düşük ortalamaya sahiptir

Paylaşımçı sistemler boyutuna verilen cevaplardan “Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir” ($\bar{X} = 3,41$) maddesi en yüksek ortalamaya sahipken “Kurumum, hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar” ($\bar{X} = 3,10$) maddesi ise en düşük ortalamaya sahiptir

Güçlendirilmiş çalışanlar boyutuna verilen cevaplardan “Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacaklar kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar” ($\bar{X} = 3,21$) maddesi en yüksek ortalamaya sahipken “Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar” ($\bar{X} = 3,00$) maddesi ise en düşük ortalamaya sahiptir

Sistemler arası bağlantı boyutuna verilen cevaplardan “Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder” ($\bar{X} = 3,10$) maddesi en yüksek ortalamaya sahipken “Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur” ($\bar{X} = 2,92$) maddesi ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Destekleyici liderlik boyutuna verilen cevaplardan “Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler” ($\bar{X} = 3,10$) maddesi en yüksek ortalamaya sahipken “Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir” ve “Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir” ($\bar{X} = 3,16$) maddeleri ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Genel olarak öğrenen örgüt kültürüne ilişkin boyutların ortalamalarına baktığımızda diyalog ve araştırma ($\bar{X} = 3,27$) boyutu en yüksek bulunmuştur. Diğer boyutlarda da birbirine yakın değerler bulunmuştur. Öğrenen örgüt kültürü (genel) ortalaması ise 3,17 ile orta düzeydedir.

6.3. Araştırmaya Katılan 112 Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerine göre öğrenen örgüt kültürü algılamalarında farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerin bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 8: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Kültürü	Cinsiyet				T	P
	Erkek (223)		Kadın (162)			
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
1.Sürekli Öğrenme	3,31	0,78	3,14	0,76	2,122	0,034*
2.Diyalog ve Öğrenme	3,34	0,83	3,18	0,86	1,777	0,076
3.Takım Halinde Öğrenme	3,20	0,83	2,98	0,85	2,560	0,011*
4.Paylaşımçı Sistemler	3,29	0,86	3,15	0,83	1,591	0,112
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,16	0,90	3,03	0,89	1,377	0,169
6.Sistemler Arası Bağlantı	3,10	0,93	2,95	0,90	1,549	0,122
7.Destekleyici Liderlik	3,26	0,93	3,13	0,87	1,388	0,166

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre çalışanların cinsiyet değişkenine göre; diyalog ve öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar,

sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Sürekli öğrenme ve takım halinde öğrenme boyutlarında ise cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırmaya katılan erkek çalışanların kadın çalışanlardan sürekli öğrenme ($\bar{X}=3,31$) ve takım halinde öğrenme ($\bar{X}=3,20$) puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan kadınlarda ($\bar{X}=3,18$) ve erkeklerde ($\bar{X}=3,34$) en yüksek öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması diyalog ve öğrenme boyutundadır.

Kadınlarda ($\bar{X}=2,95$) ve erkeklerde ($\bar{X}=3,10$) en düşük öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması sistemler arası bağlantı boyutundadır.

Elde edilen bulgulardan kadın ve erkek çalışanların, sürekli öğrenme ve takım halinde öğrenme boyutları dışında, diğer öğrenen örgüt kültürü boyutlarına benzer düzeyde sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 9: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Kültürü	Medeni Durum				T	P
	Bekar (226)		Evli (159)			
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
1.Sürekli Öğrenme	3,17	0,77	3,34	0,78	-2,058	0,040*
2.Diyalog ve Öğrenme	3,26	0,82	3,29	0,88	-0,394	0,694
3.Takım Halinde Öğrenme	3,04	0,85	3,20	0,84	-1,903	0,058
4. Paylaşımcı Sistemler	3,20	0,85	3,28	0,85	-0,993	0,321
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,04	0,93	3,20	0,84	-1,668	0,096
6.Sistemler Arası Bağlantı	2,98	0,94	3,12	0,89	-1,540	0,124
7.Destekleyici Liderlik	3,15	0,94	3,29	0,86	-1,499	383

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının medeni durum değişkenine göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre çalışanların medeni durum değişkenine göre; diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Sürekli öğrenme boyutunda ise bekar ile evliler arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanlardan evli olanların bekar çalışanlardan sürekli öğrenme ($\bar{X}=3,34$) puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan bekarların ($\bar{X}=3,26$) en yüksek öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması puan ile diyalog ve öğrenme boyutundadır. Evlilerin ise ($\bar{X}=3,34$) en yüksek öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması puan ile sürekli öğrenme boyutundadır.

Bekarların ($\bar{X}=2,98$) ve evlilerin ($\bar{X}=3,12$) en düşük öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması ile sistemler arası bağlantı boyutundadır.

Elde edilen bulgulardan bekar ve evli çalışanların, sürekli öğrenme boyutu dışında, diğer öğrenen örgüt kültürü boyutlarına benzer düzeyde sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 10: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Kültürü	Unvan									
	Doktor,Hemşire ve ebe (42)		ATT (103)		AABT (158)		Diğer (16)		F	P
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
1.Sürekli Öğrenme	3,34	0,87	3,13	0,68	3,26	0,81	3,29	0,77	1,084	0,356
2.Diyalog ve Öğrenme	3,45	0,85	3,21	0,76	3,21	0,94	3,39	0,74	1,699	0,167
3.Takım Halinde Öğrenme	3,23	0,87	3,07	0,71	3,07	0,92	3,16	0,85	0,565	0,638
4.Paylaşımçı Sistemler	3,28	0,96	3,15	0,71	3,21	0,90	3,36	0,86	1,063	0,365
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,17	0,96	3,02	0,80	3,09	0,93	3,19	0,92	0,598	0,617
6.Sistemler Arası Bağlantı	3,18	0,96	3,00	0,80	3,01	0,97	3,07	0,96	0,459	0,711
7.Destekleyici Liderlik	3,28	0,96	3,17	0,76	3,16	0,98	3,30	0,92	0,557	0,644

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının unvanlarına göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için One – Way ANOVA (Tek Yönlü ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre çalışanların (tüm boyutlarda) sürekli öğrenme, diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımçı

sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulardan tüm çalışanların unvanlarına göre öğrenen örgüt kültürü boyutlarına benzer düzeyde sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 11: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Kültürü	Yaş								F	P
	18-25 (185)		26-35 (130)		36-45 (54)		45 ve üzeri (16)			
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
1.Sürekli Öğrenme	3,29	0,81	3,12	0,68	3,37	0,83	3,18	0,84	1,861	0,136
2.Diyalog ve Öğrenme	3,34	0,89	3,11	0,73	3,44	0,81	3,30	1,07	2,632	0,051
3.Takım Halinde Öğrenme	3,21	0,85	2,95	0,79	3,15	0,89	3,12	0,95	2,498	0,059
4.Paylaşımçı Sistemler	3,31	0,84	3,14	0,80	3,23	0,93	3,15	1,08	1,072	0,361
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,23	0,88	2,96	0,85	3,09	0,93	2,93	1,15	2,566	0,054
6.Sistemler Arası Bağlantı	3,14	0,90	2,92	0,89	2,99	1,01	2,90	1,09	1,643	0,179
7.Destekleyici Liderlik	3,29	0,89	3,10	0,85	3,17	1,02	3,20	1,16	1,184	0,315

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının yaş değişkenine göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için One – Way ANOVA (Tek Yönlü ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre çalışanların (tüm boyutlarda) sürekli öğrenme, diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulardan tüm yaş gruplarında çalışanların yaşlarına göre öğrenen örgüt kültürü boyutlarına benzer düzeyde sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 12: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Kültürü	Eğitim Durumu								F	P
	Lise (144)		Ön Lisans (180)		Lisans (48)		YL ve Doktora (13)			
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
1.Sürekli Öğrenme	3,29	0,85	3,22	0,73	3,22	0,71	3,02	0,90	0,619	0,603
2.Diyalog ve Öğrenme	3,32	0,96	3,24	0,78	3,26	0,72	3,26	0,88	0,196	0,899
3.Takım Halinde Öğrenme	3,15	0,92	3,08	0,80	3,05	0,79	3,23	0,79	0,313	0,816
4.Paylaşımçı Sistemler	3,26	0,93	3,22	0,78	3,18	0,87	3,21	0,89	0,127	0,944
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,14	0,94	3,08	0,85	3,04	0,96	3,25	0,83	0,298	0,827
6.Sistemler Arası Bağlantı	3,03	0,99	3,03	0,87	3,03	0,89	3,15	1,01	0,065	0,978
7.Destekleyici Liderlik	3,24	0,98	3,21	0,85	3,05	0,88	3,28	1,03	0,555	0,645

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının eğitim durumlarına göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için One – Way ANOVA (Tek Yönlü ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre çalışanların (tüm boyutlarda) sürekli öğrenme, diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulardan tüm çalışanların eğitim durumlarına göre öğrenen örgüt kültürü boyutlarına benzer düzeyde sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 13: 112 Acil Sağlık Hizmetleri alışanlarının öğrenen rgt Kültürü Düzeylerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen rgt Kültürü	Hizmet İçi Eğitime Katılma									
	Hiçbir zaman (14)		Bazen (140)		Sık sık (126)		Her zaman (105)		F	P
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
1.Sürekli ğrenme	2,88	0,99	3,14	0,68	3,30	0,72	3,35	0,91	2,594	0,052
2.Diyalog ve öğrenme	3,15	0,98	3,27	0,71	3,30	0,79	3,27	1,05	0,128	0,944
3.Takım Halinde ğrenme	2,96	1,03	3,10	0,72	3,11	0,78	3,13	1,03	0,161	0,922
4.Paylaşımcı Sistemler	3,22	1,04	3,16	0,73	3,24	0,81	3,32	1,01	0,727	0,536
5.Güçlendirilmiş alışanlar	3,16	1,08	3,06	0,74	3,07	0,92	3,19	1,03	0,440	0,724
6.Sistemler Arası Bağlantı	3,13	1,22	3,00	0,76	3,03	0,88	3,08	1,11	0,188	0,905
7.Destekleyici Liderlik	3,09	1,05	3,12	0,76	3,19	0,92	3,35	1,03	1,354	0,257

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için One – Way ANOVA (Tek Yönlü ANOVA) testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre çalışanların (tüm boyutlarda) sürekli öğrenme, diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Elde edilen bulgulardan tüm çalışanların eğitime katılmalarına göre öğrenen örgüt kültürü boyutlarına benzer düzeyde sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 14: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Kültürü	Kurumda Çalışma Süresi										T U K E Y
	5 yıl ve daha az (253)		6-10 yıl (84)		11-15 yıl (23)		16 yıl ve üzeri (25)		F	P	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS			
1.Sürekli Öğrenme	3,30	0,77	3,09	0,76	3,09	0,82	3,29	0,86	1,887	0,131	
2.Diyalog ve Öğrenme	3,33	0,83	3,10	0,88	3,08	0,66	3,50	0,94	2,537	0,056	
3.Takım Halinde Öğrenme	3,19	0,82	2,89	0,87	2,84	0,75	3,20	0,93	3,720	0,012	1>2 1>3
4.Paylaşımçı Sistemler	3,33	0,82	3,01	0,83	2,91	0,83	3,32	1,04	4,304	0,005	1>2 1>3
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,20	0,87	2,86	0,88	2,86	0,85	3,15	1,05	3,746	0,011	1>2 1>3
6.Sistemler Arası Bağlantı	3,15	0,89	2,77	0,92	2,81	0,85	3,00	1,09	4,088	0,007	1>2 1>3
7.Destekleyici Liderlik	3,30	0,87	3,00	0,89	2,97	0,98	3,20	1,15	2,947	0,033	1>2 1>3

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için One – Way ANOVA (Tek Yönlü ANOVA) testi yapılmıştır.

Test sonuçlarına göre çalışanların kurumda çalışma süresine göre; sürekli öğrenme ile diyalog ve öğrenme boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Kurumda çalışma süresine göre; takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Bu tabloya göre en yüksek öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması ($\bar{X}=3,50$) puan ile 16 yıl ve üzeri çalışanlarda diyalog ve öğrenme boyutu üzerine olduğu, en düşük öğrenen örgüt kültürü puan ortalamasının ise ($\bar{X}=2,77$) puan ile 6-10 yıl arasında çalışanlar arasında sistemler arası bağlantı üzerine olduğu anlaşılmaktadır.

Hangi gruplar arasında farklılıklar bulunduğu görmek için yaptığımız Tukey testi sonuçlarına göre;

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan çalışanların takım halinde öğrenme düzeyi ($\bar{X}=3,19$) puanları kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ($\bar{X}=2,89$) ve 11-

15 ($\bar{X}=2,84$) yıl olan çalışanların takım halinde öğrenme puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan çalışanların paylaşımcı sistemler düzeyi ($\bar{X}=3,33$) puanları kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ($\bar{X}=3,01$) ve 11-15 ($\bar{X}=2,89$) yıl olan çalışanların paylaşımcı sistemler puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan çalışanların güçlendirilmiş çalışanlar düzeyi ($\bar{X}=3,20$) puanları kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ($\bar{X}=2,86$) ve 11-15 ($\bar{X}=2,86$) yıl olan çalışanların güçlendirilmiş çalışanlar puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan çalışanların sistemler arası bağlantı düzeyi ($\bar{X}=3,15$) puanları kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ($\bar{X}=2,77$) ve 11-15 ($\bar{X}=2,81$) yıl olan çalışanların sistemler arası bağlantı puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan çalışanların destekleyici liderlik düzeyi ($\bar{X}=3,30$) puanları kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ($\bar{X}=3,00$) ve 11-15 ($\bar{X}=2,97$) yıl olan çalışanların destekleyici liderlik puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 15: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yöneticilik Görevi Olup Olmaması Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Kültürü	Yöneticilik Görevi				T	P
	Var (30)		Yok (355)			
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
1.Sürekli Öğrenme	3,10	0,97	3,25	0,76	-1,018	0,309
2.Diyalog ve Öğrenme	3,10	1,10	3,29	0,82	-1,198	0,232
3.Takım Halinde Öğrenme	2,87	1,04	3,13	0,83	-1,610	0,108
4.Paylaşımcı Sistemler	2,91	1,13	3,26	0,82	-2,187	0,029
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	2,86	1,19	3,12	0,87	-1,537	0,125
6.Sistemler Arası Bağlantı	2,75	1,22	3,06	0,89	-1,806	0,072
7.Destekleyici Liderlik	2,77	1,15	3,24	0,88	-2,774	0,006*

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının yöneticilik görevi olup-olmaması değişkenine göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup

olmadığını incelemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre çalışanların yöneticilik görevi değişkenine göre; sürekli öğrenme, diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar ve sistemler arası bağlantı boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Destekleyici liderlik boyutunda ise yöneticilik görevi olan ve olmayan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu tabloya göre yöneticilik görevi olanların ($\bar{X}=3,10$) en yüksek öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması sürekli öğrenme ve diyalog ve öğrenme boyutlarındadır. Yöneticilik görevi olmayanların ise ($\bar{X}=3,29$) en yüksek öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması diyalog ve öğrenme boyutundadır.

Bu tabloya göre yöneticilik görevi olanların ($\bar{X}=2,75$) ve yöneticilik görevi olmayanların ($\bar{X}=3,06$) en düşük öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması puan ile sistemler arası bağlantı boyutundadır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan yöneticilik görevi olanların ($\bar{X}=2,77$) yöneticilik görevi olmayan çalışanlardan ($\bar{X}=3,24$) destekleyici liderlik puan ortalamalarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgulardan yöneticilik görevi olan ve olmayan çalışanların, destekleyici liderlik boyutu dışında, diğer öğrenen örgüt kültürü boyutlarına benzer düzeyde sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 16: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürü Düzeylerinin Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Kültürü	Kurum							F	P	T U K E Y
	Halk Sağlığı Müd. (63)		İl Sağlık Müd. (317)		Genel Sekreterlik (5)					
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS				
1.Sürekli Öğrenme	3,42	0,78	3,20	0,78	3,17	0,25	2,066	0,128		
2.Diyalog ve Öğrenme	3,55	0,82	3,22	0,85	3,20	0,39	4,072	0,018*	1>2 1>3	
3.Takım Halinde Öğrenme	3,23	0,89	3,08	0,84	3,10	0,52	0,833	0,436		
4.Paylaşımcı Sistemler	3,30	0,94	3,22	0,84	3,23	0,46	0,265	0,768		
5.Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,20	0,96	3,08	0,89	3,16	0,47	0,432	0,650		
6.Sistemler Arası Bağlantı	3,12	1,00	3,02	0,91	3,03	0,58	0,294	0,746		
7.Destekleyici Liderlik	3,24	0,89	3,20	0,92	3,16	0,47	0,048	0,954		

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının kurumlarına göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için One – Way ANOVA (Tek Yönlü ANOVA) testi yapılmıştır.

Test sonuçlarına göre çalışanların kurumlarına göre; sürekli öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Kurumlarına göre; diyalog ve öğrenme boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Bu tabloya göre en yüksek öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması ($\bar{X}=3,55$) puan ile Halk sağlığı müdürlüğünde çalışanlarda diyalog ve öğrenme boyutu üzerine olduğu, en düşük öğrenen örgüt kültürü puan ortalamasının ise ($\bar{X}=3,02$) puan ile İl sağlık müdürlüğünde çalışanlar arasında sistemler arası bağlantı üzerine olduğu anlaşılmaktadır.

Hangi gruplar arasında farklılıklar bulunduğu görmek için yaptığımız Tukey testi sonuçlarına göre; Halk Sağlığı Müdürlüğünde alışanlarda çalışanların diyalog ve öğrenme düzeyi ($\bar{X}=3,55$) puanları İl sağlık Müdürlüğünde ($\bar{X}=3,22$) ve Genel Sekreterlikte ($\bar{X}=3,20$) alışanların diyalog ve öğrenme puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 17: 112 Acil Sağlık Hizmetleri alışanlarının öğrenen rgt Kültürü Düzeylerinin alışılan Bölüm Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenen rgt Kültürü	alışılan Bölüm/Birim									
	ASHİ (300)		Hastane (84)		İdari birimler. (23)		Diğer (35)		F	P
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
1.Sürekli ğrenme	3,26	0,76	3,31	0,71	3,08	1,10	3,05	0,86	1,012	0,387
2.Diyalog ve öğrenme	3,29	0,83	3,38	0,81	3,28	0,88	3,01	0,98	1,360	0,255
3.Takım Halinde ğrenme	3,13	0,84	3,11	0,81	3,29	0,78	2,83	0,95	1,491	0,216
4.Paylaşımcı Sistemler	3,27	0,84	3,13	0,80	3,34	0,99	3,00	0,95	1,261	0,288
5.Güçlendirilmiş alışanlar	3,12	0,90	3,12	0,73	3,23	0,90	2,88	1,03	0,876	0,454
6.Sistemler Arası Bağlantı	3,06	0,92	3,01	0,82	3,05	0,88	2,86	1,07	0,496	0,685
7.Destekleyici Liderlik	3,23	0,91	3,17	0,77	3,00	1,11	3,11	1,00	0,473	0,701

Ankete katılan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının çalıştıkları bölüme göre öğrenen örgüt kültürü düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için One – Way ANOVA (Tek Yönlü ANOVA) testi yapılmıştır.

Test sonuçlarına göre çalışanların çalıştıkları bölüme göre; sürekli öğrenme ile diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Bu tabloya göre en yüksek öğrenen örgüt kültürü puan ortalaması ($\bar{X}=3,38$) puan ile Hastane Acil Servisi çalışanlarında diyalog ve öğrenme boyutu üzerine olduğu, en düşük öğrenen örgüt kültürü puan ortalamasının ise ($\bar{X}=2,83$) puan ile diğer birimlerde çalışanlar arasında takım halinde öğrenme üzerine olduğu anlaşılmaktadır.



7. TARTIŞMA

Araştırmaya katılan katılımcılardan kurum içinde yapılan eğitimlere %36,4 oranında bazen katıldıkları araştırma sonucunda tespit edilmiştir (Tablo 6). Eğitimlere karşı bu ilgisizliğin ortadan kaldırması için yapılan eğitimlerin içeriğinin ve çalışanların ihtiyacının karşılayıp karşılamadığının kontrol edilmesi yararlı olabilir. Öğrenen örgüt kültürü algılaması genel ortalaması 3,17 ile orta düzeydedir. Öğrenen örgüt olmak için yapılan ve yapılacak olan çalışmaların gözden geçirilerek ortalamasının yükseltilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada diyalog ve araştırma boyutu genel olarak (3,27) diğer boyutlara göre en yüksek ortalamaya sahiptir. Kaçmaz ve Barutçu (2016) nun araştırmalarında ulaştıkları sonuçlardan biri olan, bireysel bilgilerin grubun diğer üyeleri tarafından da bilinmesi için iyi bir iletişim, güven ve paylaşma ortamının olması gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır. Memduhoğlu ve Kuçci (2012); çalışmalarında öğrenen örgüt algısının orta düzeyde olması ve araştırma yapılan kurumlarda iletişim kanallarının açık olduğu sonucuna varılmış olup araştırmamızın en yüksek diyalog ve araştırma boyutunun olması ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan erkek çalışanların sürekli öğrenme ($\bar{X} = 3,31$) ve takım halinde öğrenme ($\bar{X} = 3,20$) puan ortalamaları kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Araştırmaya katılan evli çalışanların sürekli öğrenme ($\bar{X} = 3,34$) boyut ortalaması bekar çalışanlara göre daha yüksektir.

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olanların kurumda çalışma süresi daha uzun olan 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlara göre takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik, puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. 5 yıl ve daha az çalışma deneyimine sahip çalışanlar (diğer bir ifade ile deneyimi az olanlar) diğer çalışanlardan öğrenmeye daha istekli, bilgileri paylaşan, takım halinde çalışmaktan daha çok hoşlandıkları ve yöneticilerden daha çok destek aldıkları söylenebilir. Memduhoğlu ve Kuşci'nin (2012) yılında yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarından 10 yılın üzerinden çalışanların örgütsel öğrenme konusundaki daha olumlu görüşlere sahip oldukları saptanmıştır. Çalışma yılı açısından bu sonuç çalışmamızla benzerlik göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilik görevi olan çalışanların ($\bar{X} = 2,77$) yöneticilik görevi olmayan çalışanlara göre ($\bar{X} = 3,24$) destekleyici liderlik puan ortalamalarının

düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilik görevi olmayan çalışanların kendi yöneticilere tarafından desteklenirken, yöneticilik görevi olanların bir üst yöneticiler tarafından daha az desteklendiğini ortaya çıkmaktadır.

Araştırma yapılan kurumlardan halk sağlığı müdürlüğünde çalışanların diyalog ve öğrenme düzeyi ($\bar{X} = 3,55$), il sağlık müdürlüğüne bağlı olarak çalışan acil sağlık hizmetleri istasyonu personelleri ($\bar{X} = 3,22$) ve kamu hastaneler birliği genel sekreterliğine bağlı hastane acillerinde çalışan personellere ($\bar{X} = 3,20$) göre daha yüksek bulunmuştur. Halk Sağlığı Müdürlüğünde öğrenen örgüt olma açısından diğer kurumlara göre olumlu bir sonuçtur.

Araştırmamızda elde edilen bulgulardan; medeni durum değişkenine göre sürekli öğrenme boyutunda öğrenen örgüt algısı açısından anlamlı farklılık olduğu, diğer boyutların benzer düzeyde olduğu saptanmıştır. Cinsiyet değişkenine göre sürekli öğrenme ve takım halinde öğrenme boyutlarında öğrenen örgüt algısı açısından anlamlı farklılık olduğu, diğer boyutların benzer düzeyde olduğu saptanmıştır. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre sürekli öğrenme ile diyalog ve öğrenme boyutlarında anlamlı bir farkın olmadığı takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Çalışanların yaş, öğrenim durumu ve hizmet içi katılma sıklığı değişkenlerine göre öğrenen örgüt boyutlarında benzer düzeyde ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

Aksu (2013) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet, medeni durum, meslekte geçirilen yıl, hizmet içi eğitime katılma sıklığı değişkenine göre öğrenen örgüt algısı ve boyutlarında anlamlı farklılığın olmadığı; yaş, öğrenim durumu ve mezuniyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Yapılan bu araştırma sonuçlarından hizmet içi eğitim değişkenine göre öğrenen örgüt algısı açısından anlamlı farklılığın olmadığı saptanmış olması araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir. Bu araştırmada elde edilen diğer sonuçlar araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermemektedir.

Güner (2018) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet, meslekte geçirilen yıl, öğrenim durumu ve yaş değişkenlerine göre öğrenen örgüt algısı ve boyutları açısından anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Bu araştırma verilerinden cinsiyet ve meslekte geçirilen süre değişkeni ile araştırmamızda elde edilen aynı değişkenlere ait bulgular

uyuşmaktadır. Bu araştırmada öğrenim durumu ve yaş değişkeni ile ilgili sonuçlar araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermemektedir.

Aydemir (2018) tarafından yapılan araştırmada meslekte geçirilen yıl ve yaş değişkenleri ile öğrenen örgüt algısı boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu, öğrenim durumu ve cinsiyet değişkenleri ile anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Araştırmamızda öğrenim durumu ve meslekte geçirilen yıl değişkenleri ile ilgili sonuçlar benzerlik gösterirken, cinsiyet ve yaş değişkenleri ile ilgili sonuçlar açısından benzerlik göstermemektedir.

Küsmüş (2018) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet, meslekte geçirilen yıl ve yaş değişkenleri ile öğrenen örgüt algısı boyutları arasında anlamlı farklılıkların olduğu öğrenim durumu ve medeni durum değişkenleri ile anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Araştırmamızda cinsiyet, meslekte geçirilen süre ve öğrenim durumu değişkenleri açısından sonuçlar benzerlik göstermekte, yaş ve medeni durum değişkenleri açısından benzerlik göstermemektedir.

Aydoğan vd. (2011) yapmış oldukları araştırmada katılımcıların anket sorularında en az katıldığı etmenler; insanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler ($\bar{X} = 2,27$) ve yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar ($\bar{X} = 2,29$) konularıdır. Bu sorular “katılımcı karar verme” alt boyutundadır. Bu sorulara verilen cevaplar araştırmamızda takım halinde öğrenme boyutuna ait “Bölüm / departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir” sorusuna verilen cevaplar ($\bar{X} = 3,07$) genel puan ortalamasına düşük olması açısından benzerdir. Araştırmamızdaki genel ölçek ortalaması $\bar{X} = 3,17$ ile orta düzeydedir.

Aydoğan vd. (2011) yapmış oldukları araştırmada katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre, cinsiyet ($p= 0,453$), medeni durum ($p=0,835$), eğitim düzeyi ($p=0,774$) ve görev sürelerine göre ($p=0,814$) örgütsel öğrenme üzerinde bu değişkenlerin istatistiksel anlamda etkili olmadığı sonucuna varmışlardır ($p>0,05$). Bu sonuç araştırmamızla benzerlik göstermemektedir. Aydoğan vd. (2011) yapmış oldukları araştırmada yaş ($\bar{X} = 0,994$) değişkeninin istatistiksel anlamda örgütsel öğrenme üzerine etkili olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu sonuç araştırmamızla benzerlik göstermektedir.

Uzuntarla vd. (2015) yılında yapmış oldukları araştırmada; cinsiyet ($p=0,031$), eğitim seviyeler ($p=0,019$) ve meslek grupları ($p=0,003$) değişkenine göre istatistiksel anlamda fark bulunmuştur. Aynı araştırmada yaş, medeni durum, çalışma süreleri ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Araştırmamızdaki cinsiyet değişkeni ile ilgili elde edilen sonuç dışında bu çalışma ile benzerlik göstermemektedir.



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1. Sonuçlar

Bu araştırma, 01.03.2017 - 31.10.2017 tarihleri arasında, Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, Sivas Halk Sağlığı Müdürlüğü ve Sivas Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapan, 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü düzeylerini tespit etmek, çalışanların öğrenen örgüt kültürü algılamalarının sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre farklılıkları belirleme amacı ile tanımlayıcı bir araştırma olarak yapılmıştır.

Çalışmaya katılanların uygulanan anket formundaki sorulara doğru yanıt verip vermediğini inceleyebilmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre öğrenen örgüt kültürü anketinde yer alan tüm ifadeler verilen yanıtlar güvenilir olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan 385 sağlık çalışanın %57,9'unun erkek, %58,7 bekar, %41'inin AABT (Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri) elemanı, %48,1'inin 18-25 yaş arasında olduğu, %46,8'inin önlisans mezunu olduğu, %36,4'ünün kurumda eğitimlere bazen katıldığı, %65,7'nin 5 yıl ve daha az bu kurumda çalıştığı, % 92,2'sinin yöneticilik görevinin olmadığı, %82,3'ünün İl Sağlık Müdürlüğünde, %16,4'ünün Halk Sağlığı Müdürlüğünde ve %1,3'nün ise Kamu hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yaptığı, %77,9'unun ASHİ (Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu) bölümünde görev yaptığı saptanmıştır.

Genel olarak öğrenen örgüt kültürüne ilişkin boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde diyalog ve araştırma ($\bar{X} = 3,27$) boyutu en yüksek bulunmuştur. Diğer boyutlarda da birbirine yakın değerler bulunmuştur. Buna göre örgüt içinde karşılıklı diyalog ve araştırma anlayışının hakim olduğu saptanmıştır.

Öğrenen örgüt (genel) ortalaması ise ($\bar{X} = 3,17$) orta düzeydedir. Sağlık hizmeti sunucuları için öğrenen örgüt olmanın zorunlu olduğu günümüz şartlarında öğrenen örgüt ortalamasının orta düzeyde olması yeterli değildir. Öğrenen örgüt genel ortalamasının yükseltilmesi gerekmektedir.

Araştırmaya katılan erkek çalışanların kadın çalışanlardan sürekli öğrenme ($\bar{X} = 3,31$) ve takım halinde öğrenme ($\bar{X} = 3,20$) puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre, erkek sağlık çalışanlarının kadın çalışanlara göre

sürekli öğrenme ve takım halinde öğrenmeye daha duyarlı oldukları ve örgüt içinde uyguladıkları sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan evli olanların bekar çalışanlardan sürekli öğrenme ($\bar{X}=3,34$) puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre, evli çalışanların sürekli öğrenmeye daha duyarlı oldukları ve uyguladıkları sonucuna varılabilir.

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan çalışanların “takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik” düzeyi puanları, kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanların puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Bu bulgulara göre, kurumda çalışma yılı az olan çalışanların örgütün, öğrenen örgüt olması için diğer çalışanlara göre daha istekli olduğu, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik konularına diğer çalışanlara göre daha duyarlı oldukları sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan yöneticilik görevi olanların ($\bar{X}=2,77$) yöneticilik görevi olmayan çalışanlardan ($\bar{X}=3,24$) destekleyici liderlik puan ortalamalarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre, yöneticilik görevi olanların bir üst yönetim tarafından desteklenmedikleri anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Yöneticilik görevi olmayanların ise yöneticiler tarafından desteklendikleri görüşüne sahip oldukları sonucuna varılabilir.

Çalışanların çalıştıkları kuruma göre, Halk Sağlığı Müdürlüğü’nde çalışanların diyalog ve öğrenme düzeyi ($\bar{X}=3,55$) puanları İl Sağlık Müdürlüğünde ($\bar{X}=3,22$) ve Genel Sekreterlikte ($\bar{X}=3,20$) çalışanların diyalog ve öğrenme puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0,05$). Bu bulgu Halk Sağlığı Müdürlüğü açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca Halk Sağlığı Müdürlüğü çalışanlarının birbirleri ile iş ilişkilerinin diğer kurumlara göre daha olumlu olduğu sonucuna varılabilir.

Sürekli öğrenme boyutu alt boyutlarından “Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir” maddesi ($\bar{X}=2,35$) ve takım halinde öğrenme boyutunun alt boyutlarından “Bölüm / departmanlar, bölüm / departmanca elde ettikleri başarılar için

ödüllendirilir” maddesi ($\bar{X}=2,73$) ölçek ortalamasının çok altında bulunmuştur. Bu bulguya göre örgüt çalışanları arasında ödüllendirme sisteminin olmadığı ya da var olan ödüllendirme sisteminin yeterli bulunmadığı sonucuna varılabilir.

Takım halinde öğrenme boyutunun alt boyutlarından “Bölüm / departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır” maddesi ($\bar{X}=3,05$) ölçek ortalamasının altında bulunmuştur. Bu bulguya göre örgüt içinde çalışanların çoğunun çalışanlara eşit davranılmadığı düşüncesine sahip olduğu sonucuna varabiliriz. Takım halinde öğrenme boyutunun alt boyutlarından “Bölüm / departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindirler” maddesi ($\bar{X}=3,07$) ölçek ortalamasının altında bulunmuştur. Bu bulguya göre örgüt çalışanları arasında yaygın olarak düşüncelerine önem verilmediği düşüncesine sahip oldukları sonucuna varabiliriz.

Sistemler arası bağlantı boyutunun alt boyutlarından “Kurumum alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur” maddesinin ($\bar{X}=2,92$) ölçek ortalamasının çok altında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre, örgüt içinde alınan kararlarda çalışanların ne hissedeceğinin önemsenmediği düşüncesinin yaygın olduğu sonucuna varılabilir.

Unvan, yaş, eğitim durumu, hizmet içi eğitime katılma ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre öğrenen örgüt kültürü boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu değişkenler bakımından çalışanların algılamalarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 18: Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

HİPOTEZLER	Kabul/Ret
H1: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul
H2: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul
H3: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile ünvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H4: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H5: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H6: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile hizmet içi eğitime katılma sıklığı değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H7: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul
H8: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile yöneticilik görevi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul
H9: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile çalışılan kurum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul
H10: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile çalışılan bölüm değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret

8.2. Öneriler

Araştırma Sivas'ta görev yapan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma bulguları genelleştirilemez. Bulguların bilimsel açıdan daha sağlıklı genelleştirilmesi için farklı bölgelerde ve illerde hastane öncesi sağlık hizmeti veren daha çok kurum ve kuruluşlarda araştırma yapılması önerilebilir. Bu çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçlar araştırma yapılan kurumlar açısından önemli hususlara dikkat çekmektedir. Sağlık kurumlarının öğrenen örgüt olmak konusundaki zorunlulukları ve bu yöndeki eksikliklerini tamamlamak için yol gösterici niteliktedir.

Kamu da oluşturulacak öğrenen örgütler, değişen koşullara hızlı uyum sağlamak, yeni hizmet süreçleri geliştirebilmek, bilgi geçişinin etkin ve hızlı olmasını sağlamak, başarısızlıklardan ders almayı öğrenerek öğrenme süreçlerini daha hızlı ve ekonomik hale getirmek, çalışanların performanslarını göstermek için fırsatlar yaratmak gibi avantajlar sağlayacaktır. Öğrenen örgütle ilgili tüm koşullar yerine getirilmiş olsa bile örgütün yönlendirilmesinde yöneticiler önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle yöneticiler yetenekli, destekleyici ve öngörülü olmalıdırlar. Öğrenen örgüt olmak için yöneticiler öğrenme fırsatlarını yakalayabilmeli bilgilerini sürekli güncellemelidir.

Günümüzde sağlık hizmeti sunan kuruluşların örgütsel öğrenme potansiyelini yükselterek gelişmeleri gerekir. Bunun için de öğrenme engellerinin ortadan kaldırılarak uygun ortamlar oluşturulmalı, ödüllendirmeye önem verilmeli öğrenme faaliyetleri desteklenmelidir.

Çalışanların kararlara katılımı, düşüncelerini açıklıkla dile getirmeleri, sorunların çözümü üzerinde fikir yürüterek katkıda bulunmaları teşvik edilerek desteklenmelidir.

Öğrenen örgüt kültürü ölçeğinin sürekli öğrenme boyutunun “Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir” maddesinin puan ortalamasının düşük olması ve takım halinde öğrenme boyutunun “ Bölüm/ Departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarılar için ödüllendirilir ” maddesinin puan ortalamasının düşük olması örgüt içinde öğrenme faaliyetleri ve başarıları için örgüt üyelerinin ödüllendirilmediğini göstermektedir. Geniş parametreler içeren ve adil olan bir ödüllendirme sisteminin uygulanması örgüt üyeleri için teşvik edici olurken örgütün öğrenen örgüt olmasına da katkı sağlayacaktır.

Öğrenen örgüt kültürü ölçeğinin takım halinde öğrenme boyutunun “Bölüm/Departmanlarda tüm üyelere makam ve diğer özelliklere bakılmaksızın eşit davranılır” maddesinin puan ortalamasının düşük olması örgüt içinde üyeler arasında eşit muamele ilkesinin zayıf olduğu inancının yaygın olduğunu göstermektedir. Bu alt boyutun puan ortalamasının yükseltilmesi için örgüt üyeleri arasında eşit muamele ilkesinin istisnasız gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgüt üyeleri arasında herkese eşit davranış takım halinde öğrenmeyi kuvvetlenmesini sağlayarak çalışanların kuruma olan inanç ve güvenini de artıracığı söylenebilir.

Öğrenen örgüt kültürü ölçeğinin takım halinde öğrenme boyutunun “Bölüm/Departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir” maddesinin ortalamasının düşük olması sorunların çözümünde ya da yeni uygulamalar konusunda çalışanların fikirlerine az başvurulduğunu göstermektedir. Çalışanların fikirlerine başvurarak onların düşüncelerinin öğrenilmesi örgüt yararına seçenekleri çoğaltır. Düşüncelerine önem verildiğini hisseden çalışanın örgüte bağlılığı ve katkısı artar ve yeniliklere uyum süreci daha sorunsuz gerçekleşir.

Öğrenen örgüt kültürü ölçeğinin güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun “Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar” maddesinin puan ortalamasının düşük düzeyinde olduğu görülmektedir. Puan ortalamasının yüksek olması öğrenen örgüt olma faaliyetlerinde örgüt yararına olacaktır. Eğitim ve öğretim alanında iyileştirme ve değişikliklerin yapılarak, yönetmelik ve yönergelerde personel güçlendirmesi için değişikliğe gidilerek çalışanların inisiyatif almaları sağlanabilir.

Kaliteli ve hızlı hizmet vermenin temel ilke kabul edildiği acil sağlık hizmetleri sağlayıcılarının öğrenen örgüt olması zorunludur. Kabul edilmelidir ki acil sağlık hizmetleri sağlayıcılarını hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi, çalışanlarının bireysel ve grup halinde öğrenmesinin sağlanması, kişisel gelişimlerini desteklenmesi, planlı ve esnek olarak hareket etmeyi öğrenmeleri, dünyadaki gelişmelerin takip edilirken uyum sürecinde kendi kültürel ve sosyal özelliklerimize göre uyum süreçlerinin planlanması gerekmektedir. Elde edilen bilgilerin tüm personelle paylaşılması ve bilginin geliştirilmesi de öğrenen örgüt olmanın gereklerindedir. Hatalardan ders çıkarması ve hataların tekrar etmemesi için tüm örgütün öğrenmesi sağlık kurumları için zorunluluktur. Sağlık kurumlarının öğrenmesi ise öğrenen örgüt olma felsefesini benimsemelerine ve etkin bir şekilde uygulamalarına bağlıdır. Bu sayede verilen hizmette başarılı sonuçlar elde edilecektir.

112 acil sağlık hizmetlerinin 6đrenen 6đrg6đt k6đlt6đr6đ algısını belirlemeye y6đnelik yapılan bu 6đalıřma yapılacak olan araştırmalara ışık tutacaktır. Benzer 6đalıřmaların farklı illerde ve farklı kurumlarda daha fazla katılımcı ile yapılması daha etkin sonu6đlar 6đıkaracađından yapılması 6đnerilebilir.



9. KAYNAKÇA

Aksu, M. (2013). Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Arat, M. (1998). Öğrenen Organizasyon. İstanbul: Kalder Yayınları.

Argote, L. (2012). Organizational Learning: Creating, Retaining And Transferring Knowledge. Springer Science & Business Media.

Argyris, C. Ve Schön, D.A. (1978) Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective, Addison- Wesley Pup. Camp. Mass.

Arıkan, S. (1999). Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 17-34.

Avcı, A. (2017). Örgüt Kültürü: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi 2018, 8(1), 1-38.

Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. Zku Sosyal Bilimler Dergisi, 5(10), 121-138.

Aydemir, Y. (2018). Ortaokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Ankara İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., & Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(2), 191-213.

Ayhan, U. (2007). Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları. Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu, 77.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbese, T., Sezer, B., Fatih, T. A. Ş., & Şirikçi, A. (2014). Sağlıkta Hizmet Kalitesi, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 189-202.

Balcı, A. (2014). Etkili Okul-Okul Geliştirme. 7. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Basım, N., Şeşen, H. & Meydan, C.H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 64(3): 27-44.

Basım, H. N., Sesen, H. & Korkmazıyurek, H. (2007). A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire. World Applied Sciences Journal, 2(4), 368-374.

Bay, M. & Paylı, M. (2018). Örgüt Kültürü Ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(60).

Bayraktaroğlu, S., & Özen Kutanis, R. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002/1:51-65.

Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi.

Çam, S. (2002). Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü. İstanbul: Papatya Yayınları.

Çelik, V. (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi. Amme İdaresi Dergisi, 26(2), 135-145.

Çelik, V. (1997). Okulların Kalitesini Artırmada Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme, 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 214-224.

Çetin, A. & Topaloğlu, C. (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi (The Journal Of Tourism And Gastronomy Studies, 476, 492.

Çiftçi, G. E., Hırlak, B. & Doğan, L. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 3(7), 230-244.

Daft, R.L. (2004). Organizasyon Teorisi ve Tasarımı. Güney-Batı Pub.

Demir, E., Saatçioğlu, Ö., & İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi. Current Research İn Education, 2(3), 130-148.

Djonlagic, S., Delic, A., & Kovacevic-Rahmanovic, A. (2013). Developing Learning Organizations For Achievement Of Competitive Advantegs İn Enterprises In Bosnia And Hercegovina. In International Conference 19 - 21 June 2013, Zadar / Croatia

Drucker, F. P. (2000). Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Çev. Fikret Ücan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Minpa Matbaacılık Tic. Ltd. Şti, Ankara, Nisan.

Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon:(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erigüç, G., & Balçık, P. Y. (2007). Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 10(1), 75-106.

Garvin,D.A.(1998). 'Building A Learning Organization,, , Harvard Business Review On Knowledge Management, S.S. 47-58

Güner, A. (2018). Yaşam Boyu Öğrenme Merkezlerinde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algısı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bölümü, İstanbul.

Güngören, M. (2017). Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Konya.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An İntegration And Empirical Examination. Journal Of Marketing, 62(3), 42-54.

Kaçmaz, R. & Barutçu, E. (2016). Takım Halinde Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 363-382.

Karahan, A. & Yılmaz, H. (2010). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 5(1), 147-174.

Karakaya, A. & Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 55-67.

Kendir, V., Sinsoysal, B. & Boztoprak, H. (2017) Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Hastanesinde Anket Çalışması. International Conference On Eurasian Economies 2017, 291- 301.

Kıngır, S. & Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(19), 63-81.

King, W. R. (2009). Knowledge Management And Organizational Learning. In Knowledge Management And Organizational Learning (Pp. 3-13). Springer, Boston, Ma.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık

Kök, S. B. & Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (7: 2) 2012, 113-131.

Kutunis, R. Ö. (2002). Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları. İstanbul: Beta Yayınları.

Küsmüş, V. (2018). Eğitim Kurumlarında Yenileşme Gereksinimi İle Öğrenen Örgüt Olabilme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı, Rize.

Marquardt, M. J. (1996). Building The Learning Organization: A Systems Approach To Quantum İmprovement And Global Success. New York, Ny: Mcgraw-Hill.

Marquardt, Mj (2002). Öğrenme Organizasyonunu Oluşturma: Kurumsal Öğrenme İçin 5 Ögeye Hakim Olmak. Nicholas Brealey Yayıncılık.

Marsick, V., & Watkins, K. (1996). A Framework For The Learning Organization. In Action: Creating The Learning Organization, American Society For Training And Development, Alexandria Va, 3-12.

Mcgill, M. E., & Slocum Jr, J. W. (1993). Unlearning The Organization. Organizational Dynamics, 22(2), 67-79.

Memduhoğlu, H. B. & Kuşci, E. (2012). Yönetici ve Öğretmenlerin Algularına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme. İlköğretim Online, 11(3).

Öğütçü, A.O. (2006). Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4(7), 161-176.

Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış. (4. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.

Pınar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(2), 37-78.

Ratnapalan, S. & Uleryk, E. (2014). Organizational Learning In Health Care Organizations. Systems, 2(1), 24-33.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. V. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Senge, P. M. (2018). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması, Çeviren: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan-Barış Pala, Genişletilmiş 19. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, Aralık.

Simsek, S., Akgemci, T. & Celik, A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Skuncikiene, S., Balvociute, R. & Balciunas, S. (2009). Exploring Characteristics Of A Learning Organization As Learning Environment. Socialiniai Tyrimai/Social Research, 1(15), 64-75.

Soran, S., Serin, E. & Balkan, M. O. (2016). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 1-14.

Şanal, E.E. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla

Şimşek, Y. & Yıldırım, M. C. (2004). Öğrenen Okulların Kültürel Yapıları.13.Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6 -9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi: Malatya

Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2).

Tepeci, M. & Koçak, G. N. (2005). Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 379-394.

Töremen, F. & Pekince, D. (2011). Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar/Group Dynamism İn Learning Organizations: Learning Teams. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15).

Töremen, F. (2011). Öğrenen Okul. Ankara: Nobel Yayınevi.

Tufan, C. & Uğurlu, Ö. Y. (2019). Otantik Liderlik ve Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Kültürünün Aracılık Etkisi: Türkiye İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1), 467-495.

Tuna, Ö. & Çakırer, M. A. (2008). Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 257-272.

Ulusoy, H. & Tokgöz, D. M. (2009). Hekim ve Hemşirelerin Ekip Çalışmasına İlişkin Görüşleri. *Pamukkale Tıp Dergisi*, (2), 55-61.

Uzuntarla, Y, Cihangiroğlu, N., Teke, A. & Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 5 (1), 189-208.

Ünüvar, H. & Bektaş, Ç. (2017). Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 3(3), 67-76.

Villardı, B. Q. & Leitão, S. P. (2001). The Learning Organisation Concept To Develop Organisational Learning And Change. In Proceedings Of The 4th International Conference On Organisational Learning And Knowledge Management: New Directions, London, Ontario (Pp. 1-4).

Watkins, K. & Marsick, V. (1997). Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire [Survey] (Warwick, Rı: Partners For The Learning Organization).

Yaşlıoğlu, M. M., şap, Ö. & Toplu, D. (2014). An Investigation Of The Characteristics Of Learning Organizations İn Turkish Companies: Scale Validation. Procedia-Social And Behavioral Sciences, 150, 726-734.

Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar. İstanbul: Alfa.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket; Öğrenen Organizasyonlar ile ilgili yapılacak olan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Bu nedenle aşağıdaki soruların sizler tarafından yanıtlanması büyük önem taşımaktadır. Kişisel bilgileriniz ve verdiğiniz cevaplar gizli kalacaktır. Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Canan Uçar Yenihayat

(iletişim: yenihayat11258@gmail.com)

Lütfen Sizin İçin Uygun Olan Kutucuğu İşaretleyiniz (x)	
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
Unvanınız	<input type="checkbox"/> Dr <input type="checkbox"/> AABT <input type="checkbox"/> ATT <input type="checkbox"/> Hemşire <input type="checkbox"/> Sağlık Memuru <input type="checkbox"/> Ebe <input type="checkbox"/> Şoför <input type="checkbox"/> Diğer.....
Yaş	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 45 ve Üzeri
Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> Lise ve Dengi <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığı	<input type="checkbox"/> Hiçbir zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Sık sık <input type="checkbox"/> Her zaman
Bu Kurumda Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 5 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Kurumda Yöneticilik Göreviniz Var mı?	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok
Hangi kuruma bağlı çalışıyorsunuz	<input type="checkbox"/> İl Sağlık Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği <input type="checkbox"/> İl Halk Sağlığı Müdürlüğü
Çalıştığınız Bölüm	<input type="checkbox"/> AŞHİ <input type="checkbox"/> Hastane Acil <input type="checkbox"/> İdari Birim <input type="checkbox"/> Diğer.....

Lütfen aşağıdaki ifadelere 1-5 arasında ne oranda katıldığınızı işaretleyiniz	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.					
2. Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.					
3. Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.					
4. Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği alır.					
5. Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
6. Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
7. Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.					
8. Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.					
9. Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					
10. Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.					
11. Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.					
12. Çalışanlar, birbirine saygılıdır.					
13. Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					
14. Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestine sahiptir.					
15. Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.					
16. Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.					
17. Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere yada grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					
18. Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.					
19. Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					
20. Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar					
21. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir					
22. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar					

23. Kurumum, hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar					
24. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar					
25. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar					
26. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar					
27. Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar					
28. Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					
29. Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacaklar kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
30. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
31. Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar					
32. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
33. Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
34. Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
35. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur					
36. Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır					
37. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder					
38. Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler					
39. Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır					
40. Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir					
41. Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir					
42. Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar					
43. Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlar					

EK-2. Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Formu.

T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

<u>TOPLANTI TARİHİ</u> 19.12.2016	<u>TOPLANTI SAYISI</u> 26	<u>KARAR SAYISI</u> 13
--------------------------------------	------------------------------	---------------------------

Yönetim Kurulumuz Enstitü Müdürü Prof.Dr.Zübeyda AKIN POLAT başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almışlardır.

KARAR NO 13: Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığının 30.11.2016 tarih ve 82425 sayılı yazısı ile ekleri görüşüldü. Enstitümüz Sağlık Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Canan UÇAR YENİHAYAT'ın "112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları" konulu yüksek lisans tezini hazırlamasına oybirliğiyle;

Karar verildi.

Prof.Dr.Zübeyda AKIN POLAT
Müdür
(İmza)

Yrd. Doç.Dr.Recai ZAN
Müdür Yrd.
(İmza)

Prof.Dr.Hülya TOKER
Üye
(İmza)

Doç.Dr.Nuran GÜLER
Üye
(İmza)



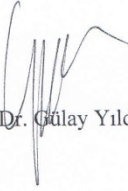
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları
-----------------------	--

ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Tıp Fakültesi Ek Derslik Binası (Acil Karşısı), Klinik Araştırmalar Etik Kurulu TR-58140 Merkez/Sivas
	TELEFON	0 346 258 00 25
	FAKS	0 346 258 00 24
	E-POSTA	gokaek2014@gmail.com

BAŞVURU BİLGİLERİ	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Sağlık Yönetimi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	-			
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Yüksek lisans tez çalışması			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

Etik Kurul Başkanı
Unvanı/Adı/Soyadı: Doç. Dr. Gülay Yıldırım
İmza:



GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları
-----------------------	--

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama		
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input type="checkbox"/>		
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>		
	İLAN	<input type="checkbox"/>		
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>		
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>		
DiĞER:	<input type="checkbox"/>			
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 2016-10/17	Tarih: 21.10.2016		
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmannın/çalışmanın gereke, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmannın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerden gerekli izin alınarak gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.			

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu, Helsinki Bildirgesi, Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesi
BASKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Doç. Dr. Gülay Yıldırım

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Şahande Elagöz	Patoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	İznil	
Prof. Dr. Serpil Değerli	Parazitoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Prof. Dr. Naim Nur	Halk Sağlığı	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Ercan Özdemir	Fizyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Diğdem Eren	Diş Hastalıkları ve Tedavisi	Cumhuriyet Üniversitesi, Diş Hekimliği	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Sulhaddin Arslan	Göğüs Hastalıkları	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Gülay Yıldırım	Tıp Tarihi ve Etik	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Zehra Gölbaş	Doğum-Kadın Hastalıkları Hemşireliği	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimler Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Yrd. Doç. Dr. Ceylan Hepokur	Eczacılık Biyokimya	Cumhuriyet Üniversitesi, Eczacılık Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		

*: Toplantıda bulunma

Etik Kurul Başkanı
Unvanı/Adı/Soyadı: Doç. Dr. Gülay Yıldırım
İmza:

Ek-3. İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi



T.C
SİVAS VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
İl Ambulans Komuta Kontrol Merkezi Başhekimliği

Sayı :46329788.044/2017.177.6928.634
Konu :Anket Çalışması

23/03/2017

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğünün 28.02.2017 tarih ve 30182876-044-E.00000124726 sayılı yazısı

İl Ambulans Komuta Kontrol Merkezi Başhekimliğimizde görev yapan Sağlık Teknikeri Canan UÇAR YENİHAYAT'ın yüksek lisans öğrencisi olduğu Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalının ilgi sayılı yazı ile "112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılar" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait anketini 06-31 Mart tarihleri arasında Başhekimliğimize bağlı İlçe Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında yapabilmesi için izin talebinde bulunulmuş olup;

Tensiplerinize arz ederim.

Dr.Alican KÜTÜKÇÜ
İl Ambulans Komuta Kontrol
Merkezi Başhekimliği

Uygun Görüşle Arz Ederim
27/03/2017

Dr.Rüstem HASBEK
İl Sağlık Müdür Yardımcısı.

OLUR
27/03/2017

Dr.Adil KAYA
Vali
İl Sağlık Müdürü

EK:Yazı (3 Sayfa)
Anket (3 Sayfa)

.../03/2017 AABT
.../03/2017 İdari Mali İşler Sor.

M.DOĞU
G.KOÇAK

Adres : Karşıyaka / SİVAS

Birimi : İl Ambulans Komuta Kontrol Merkezi Başhekimliği
Tel.Faks: +90.346.235 00 05- +90.346.235 04 30

Ek-4. İl Halk Sağlığı Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi



T.C.
SİVAS VALİLİĞİ
Halk Sağlığı Müdürlüğü



Sayı : 73192166-044
Konu : Araştırma Talebi Hk.

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi: 14/03/2017 tarih ve 73192166-044-E.184 sayılı Olur.

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Canan YENİHAYAT'ın "112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları" konulu anket çalışmasını 20.03.2017 - 30.04.2017 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı İlçe Hastane Acil Servislerinde uygulayabilmesi için alınan Olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ve rica ederim.

Uzm. Dr. Levent SAĞLAM
Halk Sağlığı Müdürü

Ekler:
Başvuru Formu (18 sayfa)
Olur (1 sayfa)

Dağıtım:
8 Entegre İlçe Hastanesi Başhekimliği
→ Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü

26 Mart 2017
e-İmza ile onaylanmıştır.
Harun AKUTAY
Memur

Halk Sağlığı Müdürlüğü Yüceyurt Mh. Rahmi Günay Cd. No:3/L 58040/ SİVAS

Faks No:0346 223 49 00

e-Posta:nazmiye.delican@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.sivas.hsm.saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden ef6a39cd-208b-4d79-95f2-a17b241227f8 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için:Nazmiye DELICAN

Unvan:Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No:(0) 346 2256367/1122



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SİVAS VALİLİĞİ
Halk Sağlığı Müdürlüğü

SİVAS HALK SAĞLIĞI MÜDÜRLÜĞÜ - SİVAS HALK
SAĞLIĞI TOPLUM SAĞLIĞI HİZMETLERİ ŞUBE
MÜDÜRLÜĞÜ
14/03/2017 08:12 - 73192166 - 044 - E.184



Sayı : 73192166-044
Konu : Araştırma Talebi

VALİLİK MAKAMINA

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Canan YENİHAYAT'ın "112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları" konulu anket çalışmasını 20.03.2017 - 30.04.2017 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı İlçe Hastane Acil Servislerinde uygulayabilmesi uygun mütalaa edilmektedir.

Tensiplerinize arz ederim.

Dr. Abdullah KURT
Halk Sağlığı Müdür Yardımcısı

OLUR
...../...../2017

Dr. Muhammed Fatih AKOVA
Vali a.
Halk Sağlığı Müdür V.

Halk Sağlığı Müdürlüğü Yüceyurt Mh. Rahmi Günay Cd. No:3/L 58040/ SİVAS

Faks No:0346 223 49 00

e-Posta:nazmiye.delican@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.sivas.hsm.saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için:Nazmiye DELICAN

Unvan:Veri Hazırlama ve Kontrol İslt.

Telefon No:(0) 346 2256367/1122



T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih:28.02.2017 15:11
Sayı:30182376-044-E.00000124724



124724

Sayı :30182376
Konu : Anket Çalışması
(Canan YENİHAYAT)

SİVAS İL HALK SAĞLIĞI MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Canan YENİHAYAT "112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait anketini 06-31 Mart 2017 tarihleri arasında Müdürlüğünüze bağlı İlçe Hastane Acil Servislerinde uygulamak istemektedir. Gereğini izilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr.Mehmet ÇİMEN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Anket Formu

SİVAS HALK SAĞLIĞI MÜDÜRLÜĞÜ - SİVAS
HALK SAĞLIĞI GELEN EVRAK BİRİMİ
02/03/2017 08:35 - 92685297-000-894



00040490401

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR
28.02.2017

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine <https://ebelgedogrulama.cumhuriyet.edu.tr> adresinden ffea37ee-d978-4630-9dd5-7226b348a7e8 kodu ile erişebilirsiniz.

Adres: Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü SİVAS
Tel:0 346 219 1010 Faks:0 346 219 1110 E-posta: ryaziisl@cumhuriyet.edu.tr



Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 688436647-2088e-42764-91f28-d1f824e22783 kodu ile erişebilirsiniz. 1/1
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek-5. Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Araştırma İzin Belgesi



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Zara İlçe Devlet Hastanesi

Sayı : 82502066 /

Konu : CANAN UÇAR YENİHAYAT Hb

05.04.2017

SIVAS KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ

İlgi: 28/03/2017 tarih ve 75723911/044/2723 sayılı yazınız.

İlgi tarih ve sayılı yazınız gereği hastanemizce hazırlanan Canan UÇAR YENİHAYAT'a ait anket yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinize gereğini arz ederim.

Op.Dr. K. Burak ÇENĐİZ
Başhekim

Ek: Form (2 adet)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Canan UÇAR YENİHAYAT

Doğum Yeri ve Tarihi: 01.10.1978

Medeni Hali: Evli

Yabancı Dil: İngilizce

İletişim Adresi: Eğriköprü Mah. Irmak sok. No:1

Merkez / SİVAS

E-posta Adresi: yenihayat11258@gmail.com

Eğitim ve Akademik Durumu

Lise: Merzifon Sağlık Meslek Lisesi

Lisans: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

İş Tecrübesi: 1996 yılında Sivas Şarkışla'da hemşire olarak göreve başladım. Daha sonra Sivas Numune Hastanesinde hemşirelik ve idari birim temsilcisi olarak görev yaptım. 2010 yılından bu yana Sivas 112 Acil Sağlık Hizmetleri Kalite Direktörlüğü görevini yürütmekteyim.