

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HİZMETKAR LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE
ETKİSİ: HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Pınar Bayramgürler KAVAK

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Funda YALIM

OCAK-2019

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE
ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar BAYRAMGÜRLER KAVAK

Enstitü Anabilimdalı Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 24.01.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Fındık Yolcu	Başarılı	
Prof. Dr. Asım Saldawlı	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi: Ali Özcan	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Pınar BAYRAMGÜRLER KAVAK

24.01.2019



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Funda Yalım'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım, bununla birlikte yüksek lisans öğrenimim ve tez hazırlama sürecim esnasında desteklerini ve sabırlarını hiçbir zaman esirgemeyen aileme, eşime, oğluma ve çalışma arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Pınar BAYRAMGÜRLER KAVAK

24.01.2019



İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI	3
1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı.....	3
1.2. Hizmetkar Liderliğin Tarihçesi.....	7
1.3. Hizmetkar Liderlerin Kişisel Özellikleri.....	8
1.4. Hizmetkar Liderlik Modelleri.....	9
1.4.1. Greanleaf'in Hizmetkar Liderlik Davranış Modeli.....	10
1.4.2. Page ve Wong'ın Hizmetkar Liderlik Modeli.....	10
1.4.3. Russel ve Stone'nun Hizmetkar Liderlik Modeli.....	12
1.4.4. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	14
1.4.5. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	15
1.4.6. Farling'in Hizmetkar Liderlik Modeli.....	16
1.4.7. Hunter'in Hizmetkar Liderlik Modeli.....	17
1.5. Hizmetkar Liderlerin Avantaj ve Dezavantajları.....	18
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	19
2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Özellikleri.....	19
2.2. Örgütsel Öğrenme Şekilleri.....	25
2.2.1. Öğrenmenin Doğasına Göre Örgütsel Öğrenme.....	25

2.2.2. Öğrenme Metoduna Göre Örgütsel Öğrenme.....	26
2.2.3. Örgütlerin Öğrenme Düzeyine Göre Örgütsel Öğrenme.....	27
2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	28
2.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri.....	31
2.4.1. Argyris ve Schön'ün Modeli.....	31
2.4.2. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Modeli.....	32
2.4.3. Senge'nin Öğrenme Modeli.....	32
2.4.4. Crossan/Lane/Whitem Modeli.....	33
2.4.5. Nonaka vd.nin Bilgi Değişim Modeli.....	35
2.4.6. Cook/Brown ve Spender'in Modeli.....	37
2.4.7. Kim'in Bütünleşik Bilgi Modeli.....	38
2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar.....	38
2.6. Örgütsel Öğrenmeyi Kısıtlayan Unsurlar.....	41
2.7. Örgütsel Öğrenmenin Etkinlikler İçin Gerekliliği.....	43
BÖLÜM 3: HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI.....	45
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	45
3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	45
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	45
3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	45
3.5 Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçekler.....	46
3.6 Bulgular.....	47
3.6.1 Frekans Analizleri.....	48
3.6.2 Güvenilirlik Analizi.....	50
3.6.3. Geçerlilik Analizi.....	51
3.6.3.1. Keşifsel Faktör Analizleri.....	51

3.6.4 Korelasyon Analizi.....	53
3.6.5. Regresyon Analizi.....	54
3.6.6. Farklılık Testleri.....	54
3.6.6.1. Hizmetkar Liderlik Fark Testleri.....	55
3.6.6.2. Örgütsel Öğrenme Fark Testleri.....	56
SONUÇ	58
KAYNAKÇA	60



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Hizmetkar Liderliğin Özellikleri.....	6
Tablo 2: Hizmetkâr Liderliğin Davranış Özellikleri.....	8
Tablo 3: Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Ölçümü İçin Kavramsal Bir Çerçeve.....	11
Tablo 4: Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	18
Tablo 5: Öğrenme Düzeyleri.....	20
Tablo 6: Örgütsel Öğrenme ile İlgili Yapılan Tanımlamalar.....	21
Tablo 7: Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	24
Tablo 8: Üç Düzeyde Dört Aşamalı Öğrenme Modeli.....	34
Tablo 9: Cinsiyet Dağılımı.....	48
Tablo 10: Yaş Dağılımı.....	48
Tablo 11: Medeni Durum Dağılımı.....	49
Tablo 12: Eğitim Durumu Dağılımı.....	49
Tablo 13: Tecrübe Dağılımı.....	49
Tablo 14: Hizmetkar Liderlik Güvenilirlik Analizi.....	50
Tablo 15: Örgütsel Öğrenme Güvenilirlik Analizi.....	51
Tablo 16: Hizmetkar Liderlik Keşifsel Faktör Analizi.....	52
Tablo 17: Örgütsel Öğrenme Keşifsel Faktör Analizi.....	52
Tablo 18: Korelasyon Analizi.....	53
Tablo 19: Regresyon Analizi.....	54
Tablo 20: Dağılım Testleri.....	54
Tablo 21: Hizmetkar Liderlik Farklılık Testleri.....	55
Tablo 22: Örgütsel Öğrenme Farklılık Testleri.....	56

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil1: Hizmetkar Liderlik ve Değerler Arasındaki İlişkiler.....	6
Şekil 2: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 1.....	12
Şekil 3: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 2.....	13
Şekil 4: Patterson'un Liderden İzleyiciye Olan Etkileşimi Gösteren Modeli.....	14
Şekil 5: Winston'un İzleyiciden Lidere Olan Etkileşimini Gösteren Modeli.....	15
Şekil 6: Patterson ve Winston Modellerinin Kombinasyonu.....	15
Şekil 7: Hizmetkar Liderlik Modeli.....	16
Şekil 8: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü.....	21
Şekil 9: Dinamik Bir Süreç Olarak Crossan vd.ye Göre Örgütsel Öğrenme.....	33
Şekil 10: Bilgi Değişiminin Dört Formu.....	36
Şekil 11: Spender, Cook ve Brown'a Göre Örgütlerde Bilgi Türleri.....	37
Şekil 12: Araştırmanın Modeli.....	46

Tezin Başlığı: Hizmetkar Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Pınar BAYRAMGÜRLER KAVAK **Danışman:** Doç. Dr. Funda YALIM

Kabul Tarihi: 24.01.2019

Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 66 (tez)

Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Bu araştırmada sağlık sektöründe meslek hayatına devam eden hastane çalışanlarının hizmetkar lideri algılaması ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma 522 katılımcı ile yapılmıştır. Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizli yapılmıştır. Daha sonra ise kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Sonraki adımda ise hizmetkar liderlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemek adına korelasyon analizi ve sonrasında regresyon analizi yapılmıştır. Bu adımdan sonra demografik özelliklerin değişkenler üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek adına normallik testi ve devamında ise farklılık testleri yapılmıştır.

Çıkan sonuçlara göre hizmetkar liderlik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca katılımcıların bazı demografik özellikleri hizmetkar liderlik ve örgütsel öğrenme algılarında farklılaşmaya neden olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Hizmetkar Liderlik, Sağlık Sektörü

Title Of The Thesis: The Effect of Servant Leadership Style on Organizational Learning: A Research on Hospital Employees

Author: Pınar BAYRAMGÜRLER KAVAK **Supervisor:** Assoc. Dr. Funda YALIM

Date: 24.01.2019

Number of pages: vii (pre. text) + 66 (thesis)

Department: Health Management

Subfield: Health Management

In this research, the relationship between the perception of the servant leader and the organizational learning of the hospital employees in the health sector is investigated. The study was conducted with 522 participants. In the study, frequency analyzes were conducted primarily within the context of demographic characteristics of the participants. Then, the reliability and validity analyzes of the scales used were made. In the next step, correlation analysis and regression analysis were conducted to investigate the relationship between servant leadership and organizational learning. After this step, the normality test was conducted to examine whether the demographics differed on the variables, and the difference test was performed in the continuation.

According to the results, there is a positively meaningful relationship between servant leadership and organizational learning. In addition, some of the demographic characteristics of participants have led to differentiation in servant leadership and organizational learning perceptions.

Keywords: Organizational Learning, Servant Leadership, Health Sector

GİRİŞ

Liderlik kavramı insanların beraber yaşama ihtiyacıyla birlikte doğan ve insanlığın var oluşuyla başlayıp günümüze kadar varlığını devam ettiren bir kavramdır. Tarihsel süreç içerisinde bakıldığında insanların gereksinimleri, yaşanan savaşlar, içinde yaşanan ekonomik şartlar, insanlar arasındaki ilişkilerin çeşitliliği ve insanların odaklanmakla yükümlü oldukları görevlere göre değişiklik göstermiştir. Yaşanan deneyimlerin sonucuna göre dinamik bir şekilde değişerek günümüzde de etkisini göstermeye devam etmiştir, gelecekte de devam edecektir.

Hizmetkar liderlik kavramı da Greenleaf'in çalışmalarıyla beraber literatürde yerini almış, liderin içinden gelen doğal bir hizmet etme arzusuyla meydana çıkan liderlik çeşididir. Katılımcı, vizyoner, farklılıkları keşfederek bu farklılıklarla örgütsel birlik ve beraberliği sağlamaya çalışan hizmetkar lider, öncelikli olarak izleyicilerini düşünen ve onları anlayarak güvenen liderdir.

Örgütsel öğrenme kavramı ise, günümüzün değişen rekabet koşulları ile örgütlerin iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmesi ve rekabette yerini alabilmesi için, müşteri taleplerine göre bilgi edinip hızlıca örgüte temas etmesini ve örgüt tarafından içselleştirilmesini anlatan bir kavramdır. Örgütlerin öğrenebilme olayları, çevreleriyle ve örgüt içerisindeki bireylerin birbirleriyle olan iletişiminden doğan ve bu iletişimle güçlenerek fayda sağlayan bir olaydır.

Örgütlerin bilgiyi elde etmesi ve elde edilen bilgiyi örgüt hedefleri doğrultusunda kullanabilmesi günümüzde işletmelerin sürekliliğini sağlayan önemli unsurlardandır.

Bu tezin amacı genel olarak yoğun mesai saatlerine sahip olan ve teorik olarak donanımlı bir şekilde çalışmaya başlayan bireylerin, örgüt içerisindeki öğrenme durumlarının ve bunu pratikte uygulama çalışmalarının hizmetkar liderlik ile arasındaki ilişkiyi saptayarak bu değişkenler arasındaki ilişkiyi teorik olarak ortaya koymaktır. Kısaca araştırmanın amacı sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel öğrenme algıları arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Çalışanların duygusal gereksinimlerinin giderildiği zaman daha etkili şekilde çalıştıklarına dayanarak ortaya çıkan hizmetkar liderlik yaklaşımının, yapılan araştırmalar incelendiğinde insan faktörünün etkin olduğu sektörlerde daha çok tercih

edilen bir liderlik türü olduğu görölmektedir. Bu noktada hastane çalışanları üzerine yapılan çalışmaların sayısının oldukça az olması, hastane çalışanlarının örgütsel öğrenmeleri ile hizmetkar liderlik tarzının arasındaki ilişkiyi açıklamada yetersiz olduğu görölmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde hizmetkar liderlik kavramı ve hizmetkar liderlikle ilgili modeller teorik olarak aktarılmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında, örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreci ve örgütsel öğrenme modelleri detaylıca anlatılmıştır. Üçüncü kısımda ise 522 hastane çalışanı ile yapılan saha çalışması ile elde edilen veriler çözümlenerek, hizmetkar liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının ortaya çıkışı en az insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar bir çok işi yaparken başarılı olabilmek için aralarında işbölümü ve işbirliği yaparlar. Bu noktada insanlar bazı yönlendirmelere ya da davranışlarını izleyecek kimselere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlik bu kişilerin davranışlarına etkileyen ve yönlendiren kişiye özgü bir davranış olarak ifade edilmektedir (Ceylan, 2011: 111). İnsan toplumun olduğu her yerde yaradılış gereği insanlar birbirlerini takip etmek veya herhangi bir yolu izlemek, belli kalıpların içinde bulunmak, belirgin yolları gitmeyi arzulamak gibi davranışların içerisine girmektedir. Liderler insan topluluğunun var olduğu andan bu yana kitleleri peşinden sürükleyen kişilerdir (Hill, 2008: 20).

Liderlik kavramını açıklayabilmek için ortaya birçok model, araştırma ve uygulama konulmuştur. Fakat hizmetkar liderliği açıklamak için yapılan çalışmalara bakıldığında 20. yüzyıla kadar bilimsel çalışmaların ortaya konulmadığı görülmektedir. 20. yüzyıla beraber liderleri sadece kişisel özellikleri ile incelemek yerine davranışsal özellikleriyle beraber birçok açıdan ele almaya çalışan araştırmalar yapılmıştır. Hizmetkar liderlik de bu şekilde ortaya çıkmış liderlerin hem kişisel hem de davranışsal boyutunun beraber ele alındığı bir liderlik çeşididir (Spears, 2004: 7-11).

1970 yılında Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkar liderlik kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır: Hizmetkar liderlik her şeyden önce her insanın içinde bulunan hizmet duygusuyla başlar daha sonrasında ise bu hizmeti kişi yönetme arzusuna götüren bilinçli yönelimler silsilesidir. Herhangi bir topluluğun hizmetkar lidere sahip olabilmesi için yüksek öncelikli ihtiyaç ve gereksinimlerini giderilmiş olması gerekmektedir. Çünkü hizmetkar liderlik kişilerin yaşam ve sosyal hayatını olumlu şekilde değiştirecek uzun vadeli sonuç sağlayacak pozitif bir kavramdır (Greenleaf, 1970: 27). Hizmetkar liderlikle ilgili yapılan birkaç tanımlama aşağıdaki gibidir:

- Spears (2004)'a göre Hizmetkar lider kendini başkalarına hizmet etmeye adanmış kimsedir. Çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve isteklerine cevap vermek hizmetkar liderin birinci görevidir. Yönetmek ve liderlik yapmak ise bu görevlerden daha sonra gelmektedir (Spears, 2004: 7-11).

- Hizmetkar liderler daha başarılı olabilmek için izleyicilerine sağlıklı zeki özgür ve kendilerine güvenen kişiler haline getirmeye çalışmaktadırlar. Bunu başardıkları taktirde hem gerçek bir hizmetkar lider olurlarken aynı zamanda başarı yakalayabilirler (Bass, 2000: 33).
- Loub (2004) 'e göre hizmetkar liderlik, İnsanlara değer veren ve izleyicilerini geliştiren, izleyicilerin önünde doğruluğu temsil eden, toplulukları bir araya getiren, organizasyonların fayda sağlaması adına güç ve statü paylaşımına hizmet eden bir liderlik türüdür (Laub, 2004: 8).
- İnsanların ve organizasyonda çalışanların isteklerini liderlik isteklerinin üzerinde tutan ve izleyicilerine yol göstermeyi amaç olarak benimseyen kimselerdir (Woodruff, 2004).
- Patterson (2003) hizmetkar liderlerin öncelikli olarak izleyicilerine odaklanması gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre lider organizasyondan ziyade kişilere yönelerek hareket eder ve çalışanların kendi güçlerinin farkına varmalarına olanak sağlar. Patterson'a göre hizmetkar lider çalışanlarına sınırsız bir sevgi ve saygı duymaktadır aynı zamanda da alçakgönüllü ve fedakâr bir tavır sergileyerek çalışanları da doğru davranışa yönlentmekle yükümlüdür (Patterson, 2003: 14).
- Fındıkçı ise hizmetkar liderliği tam anlamıyla hassas bir liderlik olarak tanımlamaktadır ve bu özel liderlik biçimine ulaşmanın kolay olmadığını, kişilerin özel donanım ve yüksek insani değerlere sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Fındıkçı, 2009: 382).
- Özel değerlerin tek kişi de vücut bulmuş hali olarak tanımlanan hizmetkar liderlik, alçakgönüllülük ve başkalarına saygılı olma değerlerinin temeli üzerine kurulan fonksiyonel bir liderlik çeşididir (Çevik ve Kozak, 2010: 82).

Greenleaf öncülüğünde başlayan hizmetkar liderlik çalışmalarından sonra hizmetkar liderlik özelliklerini ortaya koyabilmek adına birçok çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmalar neticesinde hizmetkar liderliğin belli başlı on temel özelliği üzerinde durulmuştur. Bunlar; dinleme, empati, tedavi, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileri görüşlülük, hizmetkarlık, kararlılıkla insanların gelişimini sağlama, topluluk oluşturma olarak belirlenmiştir. Aşağıda bu özelliklerden detaylıca bahsedilmektedir (Farling ve diğerleri, 1999; Sendjova ve Sarros, 2002; Russel ve Stone, 2002; Spears, 1998):

- **Dinleme:** Liderler genellikle üstün iletişim yetenekleriyle bilinmektedirler. Hizmetkar liderler çalışanlarını ya da izleyicilerini etkin bir şekilde dinleyerek çalışanların

isteklerine de nitelikli cevaplar verebilecek kimselerdir. Hizmetkar liderliğin dinleme özelliği hem organizasyon hem de kişinin gelişiminde önemli bir etken olarak görülmektedir.

- **Empati:** Hizmetkar liderler çalışanları ya da izleyenleri ile empati kurarak, kişisel yeteneklerinin ve güçlü isteklerinin farkına varan liderlerdir.
- **Tedavi:** Organizasyon içerisindeki birçok kişi değişik sıkıntılar yaşayabilmektedir. Hizmetkar lider bu kişilerle iletişime geçip kişisel sorunları çözerek organizasyona pozitif katkı sağlar.
- **Farkındalık:** Organizasyon içerisindeki olup bitenlere hâkim olabilmek adına hizmetkar lider farkındalığını üst düzey taşımalıdır.
- **İkna:** Hizmetkar liderler çalışanlarına zorla iş yaptırmak yerine ikna kabiliyetini kullanabilen kişilerdir. Bunun için mutlaka örgütle uyum içerisinde olmaları gerekmektedir ve bu ikna kabiliyetleri hizmetkar liderleri diğer liderlerden ayıran önemli özelliklerindedir.
- **Kavramsallaştırma:** Hizmetkar liderler kısa dönemli planlar yapmak yerine geleceği inşa etmenin peşindedirler ve bu onları klasik yöneticilerden ayıran önemli özelliklerindedir.
- **İleri Görüşlülük:** Hizmetkar liderlerin geleceğe dair kararlar almasını sağlayan ve geçmişten ders alarak gerçekleri görme noktasında yardımcı olan özelliklerinden biridir. Hizmetkar liderlik ile ilgili diğer özellikleri geliştirilebilir olduğuna inanan araştırmacılar, bu özelliğin doğuştan gelen bir özellik mi ya da sonradan kazanılan bir özellik mi olduğu noktasında kararsız kalmışlardır.
- **Hizmetkarlık:** Hizmetkar liderliğin temel felsefesini oluşturan bu özellik liderlerin çalışanlarına ya da izleyicilerine hizmet etmeye gönüllü olmasından ileri gelen bir özelliktir.
- **Kararlılıkla İnsanların Gelişimini Sağlamak:** Hizmetkar liderler kendilerini izleyenlerin gelişiminden üst derecede sorumlu kişilerdir. İmkanları elverdiği sürece izleyicilerinin profesyonel anlamda gelişmeleri için çaba sarf ederler.
- **Topluluk Oluşturma:** Hizmetkar liderler başarı için örgüt amaçlarına odaklanmış topluluklar oluşturmakla yükümlüdürler.

Temelde on özellik üzerinde duran araştırmacılara göre hizmetkar liderlerin özellikleri bu şekildeyken, aynı zamanda hizmetkar liderleri fonksiyonel ve buna ilişkin özellikler

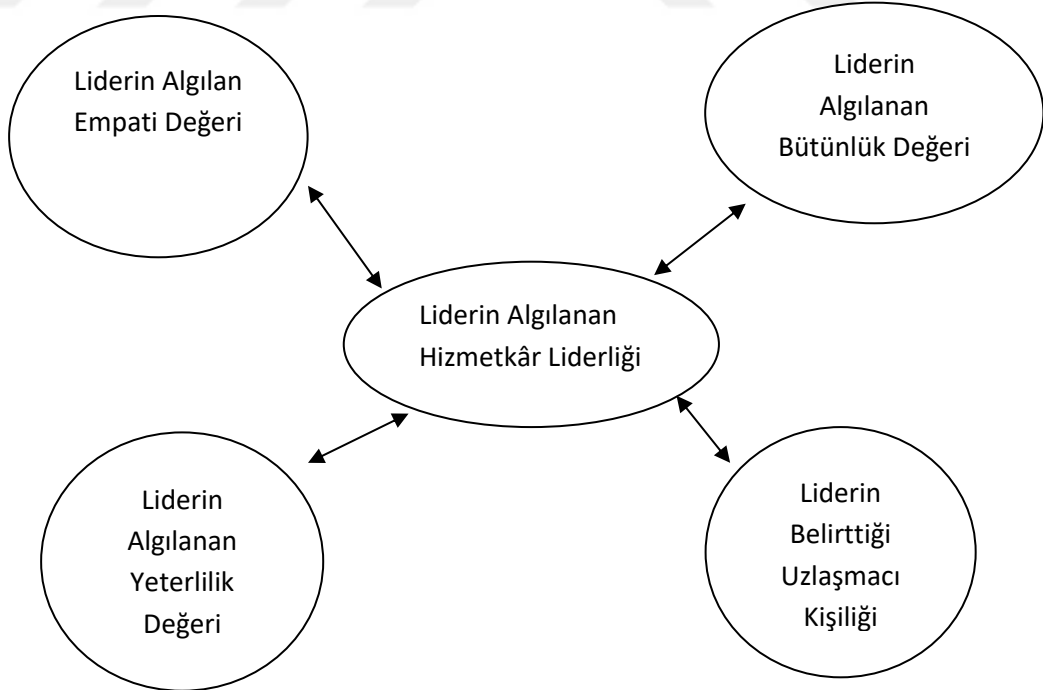
olarak da sınıflandırmış araştırmacılar vardır. Aşağıdaki tabloda hizmetkar liderlerin bu özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 1: Hizmetkar Liderliğin Özellikleri

Fonksiyonel Özellikler	Eşlik Eden (İlişik) Özellikler
Vizyon	İletişim
Dürüstlük	İtibar
Bütünlük	Yeterlilik
Güven	İdarecilik
Hizmet Modelleme	Görünürlük
Öncülük Etmek	Etki
Başkalarını takdir etme	İkna etme
Güçlendirme	Dinleme
	Tesvik etme
	Öğretme
	Yetkilendirme

Kaynak: Russell ve Stone,2002,34

Washington vd. tarafından 2006 yılında yapılan araştırmada, hizmetkar liderleri diğer liderlerden ayıran önemli özelliklerden biri olarak da “değerler” kavramı ortaya atılmıştır. Uzlaşmacılık noktasında önemli bir etkiye sahip hizmetkar liderlerin, değerinin algılanabilmesi için Şekil 1’deki bileşenler gerekmektedir.



Şekil 1: Hizmetkar Liderlik ve Değerler Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Washington vd., 2006: 705.

1.2. Hizmetkar Liderliğin Tarihçesi

Yapılan araştırmalar dikkate alındığında hizmetkar liderliğe ilişkin en eski olay İsa peygamber döneminde meydana gelmiştir. Anlatılanlara göre hazreti İsa kafilesiyle beraber bir kervan yolculuğundayken, dinlenmek için bir handa mola verirler. Dönemin koşulları itibariyle o zamanlarda yollar çamurlu olduğu için yapılan bir uygulama mevcuttur. Handa görevli bir kişi insanların ayağındaki çamuru temizleyerek sırayla insanları içeri almaktadır. Bu sayede hanın temiz ve kullanılabilir olması sağlanmaktadır. Hazreti İsa ve kafile hana vardığında görevlinin yerinde olmadığı fark edilir ve kafiledeki herkes görevliyi beklemeden içeri girmiştir. Hazreti İsa kimseye bir şey söylemeden yerinden kalkıp, elindeki kovayla kafilenin ayaklarını temizlemeye başlar. Kafiledeki kimse buna bir anlam veremezken hazreti İsa kafilesine dönerek şu açıklamayı yapmıştır: *“Sizin için ne yaptığımı anladınız mı? Siz beni Önder ve Lord diye çağırıyorsunuz ve ben de sizin Önder ve Lord’unuzum; işte sizin Önder ve Lord’unuz sizin ayaklarınızı yıkadı. Artık siz de bir diğerinizin ayaklarını yıkamak zorundasınız. Size uyanız için bizzat kendim uyguladığım bir örnek ortaya koydum”* (Vinod ve Sudhakar, 2011, s. 459-461).

Bu örnekte de görüldüğü gibi hazreti İsa hizmet ederek örnek olma yolunu tercih etmiştir ve bu örnek hizmetkar liderliğin ilk örneği olarak kabul edilebilir.

Hizmetkar liderlikle ilgili yapılan modern çağ çalışmalarına bakıldığında Çalışmaların temellerinin 20. yüzyıla dayandığı görülmektedir. Hizmetkar liderlik teorisi ilk olarak Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur. Teorinin ortaya çıkışında “The Journey to East” romanında yer alan “Leo” karakteri, alçakgönüllü ve insanlara hizmet etmeyi seven biri olması nedeniyle Greenleaf’e esin kaynağı olmuştur. Bir grup erkek beraber seyahat etmektedir ve tüm bu seyahati Leo kimseye hissettirmeden arka planda hazırlamaktadır. Bunu yaparken de kendini geri planda tutmuş ve farkında olmadan herkesi hazıra alıştırmıştır. Bir gün Leo’un ortadan kaybolmasıyla gruptaki insanlar ne yapacaklarını bilemez hale gelip Leo’nun grupları için ne kadar önemli bir insan olduğunun farkına varmışlardır ve bu gezinin Leo olmadan devam edemeyeceğine karar verip geri dönmüşlerdir. Bundan sonra gruptakiler Leo’nun kendileri için gezideki hizmetkar lider olduğunu fark ederler ve onun asıl amacının insanlara yardım etmek olduğunu, hizmetkar lider ortadan çekildikten sonra anlarlar. Bu hikâyeyi okuyan Greenleaf liderliğin büyüklüğünün ancak insanlara ettiği hizmetle ölçülebileceğini

düşünür ve “Bir hizmetkar olarak lider” yazısını yayınlamak hizmetkar liderlik kavramını literatüre kazandırmıştır (Spears, 2004: 7- 11).

Farklı araştırmacılar tarafından ortaya koyulan hizmetkar liderlik açıklamaları aşağıdaki gibidir:

Tablo 2: Hizmetkâr Liderliğin Davranış Özellikleri

Russel ve Stone (2002)				
Spears (1995) Dennis	Russel (2001) ve Bocarnea	Fonksiyonel Özellikler	Katılımcı Özellikleri	Patterson (2003)
Dinleme Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi	İletişim	Vizyon Sahibi
Duygudaşlık	Müşamaha	Dürüstlük	Müşamaha	Tevazu
Yapıcılık Güven	Güven	Güven	Katılım	Güvenilir
Farkındalık	Hizmet		Yetenek	Hizmetkâr
İkna Kabiliyeti	Modelleme		Kahyalık	
Kavramsallık	Öncülük		Şeffaflık	
İleri görüşlülük	İnsanlara Saygı	İnsanlara Saygı	Nüfuz	Fedakâr
Kahyalık	Güçlendirme		ikna Kabiliyeti	Güçlendirme
Kişisel Gelişime Bağlılık		Öncülük	Dinleme	Ahlaki Sevgi
Toplum Geliştirme		Uyum	Güçlendirme Öğretme	

Kaynak: Andersen, 2008: 7

1.3. Hizmetkar Liderlerin Kişisel Özellikleri

Greenleaf hizmet etmenin yanı sıra hizmetkar liderlikte belli başlı kişisel özelliklerin de bulunması gerektiğini vurgulamıştır. Greenleaf'ın ortaya koyduğu çalışmalar sonucunda hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalar yapan Spears'a göre hizmetkar liderler de bulunması gereken kişisel özellikler aşağıdaki gibidir (Joseph ve Winston, 2005: 9; Spears, 2004: 7- 11):

1. **Dinleme:** Hizmetkar liderlik vasfına sahip kişinin daha sessiz kalması algılama becerisi ile herhangi bir olayı kişiselleştirmeden takip edenlerini dinleyebilmesi gerekmektedir.
2. **Duygudaşlık:** Takip edenlerin farklı kişisel özelliklerinin olduğunun farkına varması ve her insanın farklı dünyalarının olduğunu kabul edip kişilerin bakış açılarıyla olaylara müdahale edebilmesi gerekmektedir.
3. **İyileştirme:** Hizmetkar liderlik vasfına sahip kişiler kendilerini takip edenlerin mükemmele ulaşamayacaklarını kabul edip olumsuzluklar yaşayan insanları motive ederek sağlaması ve mükemmele en yakın şekilde çalışmalarını sağlaması gerekmektedir.
4. **Farkındalık:** Hizmetkar liderlik vasfına sahip kişilerin hem kendi içerisinde hem de mevcut organizasyonda olumlu ve olumsuz konuları tespit edebilmesi ve yaşanabilecek herhangi bir sorunda korkularla mücadele edebilmesi gerekmektedir.
5. **İkna etme:** Hizmetkar liderlik vasfına sahip kişileri takip edenlerin de herhangi bir konuda kurallara uyma noktasında zorlamak yerine onları ikna edip gönüllü hale getirmesi gerekmektedir.
6. **Kavramsallaştırma:** Hizmetkar liderlik vasfına sahip kişilerin mevcut durumda takılıp kalmamaları geleceğe yönelik uzun vadeli planlar yapmaları gerekmektedir.
7. **Kahyalık:** Hizmetkar liderlik vasfına sahip kişileri takip edenlerin çıkarlarını kendi çıkarlarından ve organizasyonun çıkarından önce görmesi ve buna hizmet etmesi gerekmektedir.
8. **İnsanların gelişimine bağlılık:** Kendisini takip edenlerin kişisel mesleki ve ruhsal gelişimlerini desteklemeli ve bu noktada üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekmektedir.
9. **Topluluk oluşturma:** Hizmetkar liderlik vasfına sahip kişilerin örgüt içerisinde ya da dışında toplulukların oluşması amacıyla doğru davranışlar sergilemesi ve liderlik gücünü doğru kullanması gerekmektedir.

1.4. Hizmetkar Liderlik Modelleri

Hizmetkar liderlik teorisi yaşadığı kimlik kazanma karmaşasından dolayı problemleri bir gelişim göstermiştir. Robert Greenleaf'in hizmetkar liderlikle ilgili yapmış olduğu çalışmalar Robert Greenleaf öldükten sonra da birçok araştırmacıya yol gösterici olmuş ve hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalar günümüze kadar devam etmiştir. Ancak literatür incelendiğinde hizmetkar liderlikle alakalı oldukça fazla ve değişik modellerin olduğu

ve araştırmacıların kesin modeller üzerinde standart oluşturamadıkları görölmektedir. Bunun nedeni ise hizmetkar liderlikle ilgili araştırmalar yapanların çalışmalarının sonucunda elde ettiği bulguların kimi zaman benzer kimi zamanda farklı modeller altında toplamak istemesinden kaynaklanmaktadır (Rauch, 2007: 41).

Çalışmamızda hizmetkar liderlik üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılarından, Page ve Wong, Russel ve Stone, Patterson, Winston, Hunter, Spears, Farling ve Greanleaf'in modelleri üzerinde durulacaktır.

1.4.1. Greanleaf'in Hizmetkar Liderlik Davranış Modeli

Yapılan araştırmalar incelendiğinde Greanleaf'in hizmetkar liderlikle ilgili bir model geliştirmese de hizmetkar liderliğin taşıması gereken özelliklerle ilgili davranış modeli geliştirdiği görölmektedir. Greenleaf'e göre hizmetkar liderin taşıması gereken özellikler şunlardır:

- Lider öncelikli olarak hizmetkarlığı ile ön planda tutmalıdır. Bu hizmetkarlık davranışı kişinin kendi isteğiyle başlamaktadır.
- Hizmetkar lider öncelikli olarak kendisini takip edenlerin ihtiyaını karşılamayı amaç edinmiştir.
- Kendisine hizmet edilen kişiler sağlıklı özgür ve bilgili kişiler haline geldikten sonra onlar da hizmet etmeye gönüllü kişiler olacaklardır bu da hizmetkar liderin bir başarı göstergesidir.
- Bir lider hizmetkar kalırsa ancak o zaman iyi bir lider olabilir.

Bu dört maddeye bakıldığında birinci maddede hizmet ve kahyalık, ikinci maddede değer verme, alçakgönüllülük ve kendini düşünmeme, üçüncü maddede insanları geliştirme, toplum oluşturma ve geliştirme dördüncü maddede ise liderlik etme ve modelleme boyutlarının önemi üzerinde durulduğu görölmektedir (Northouse, 2012: 221).

1.4.2. Page ve Wong'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalar yapan Page ve Wong, Adjibolosoo'nun (1995) insan faktörü modeli ile ilişkili olarak hizmetkar liderlik boyutlarını genel bir sınıflandırma yoluyla karakter yönelimli, insan yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli şeklinde dört alanda incelemişlerdir.

Bu noktada karakter yönelimi (kişilik ögesi) liderin hizmetkar bir kalbe sahip olması ile ilgiliyken, insan yönelimi (ilişki ögesi) takip edenlerinin gelişim süreci ile alakalıdır. Görev yönelimi karar alma noktasında ve vizyon geliştirme ile ilgiliyken, süreç yönelimi de liderin takım oluşturabilme yeteneği, örgütsel süreçlerin takibinin yapılması ve geliştirilmesi ile alakalıdır. Page ve Wong bu modelle birlikte öncelikle literatürden sonra da liderlerin kendi kişisel özelliklerinden yararlanarak hizmetkar liderliğin ölçülebileceği 12 temel özellik tanımlamışlardır (Page ve Wong, 2003: 3).

Tablo 3'te Page ve Wong 'un hizmetkar liderlik modeli dört ana başlık altında bu 12 temel özelliği göstermektedir.

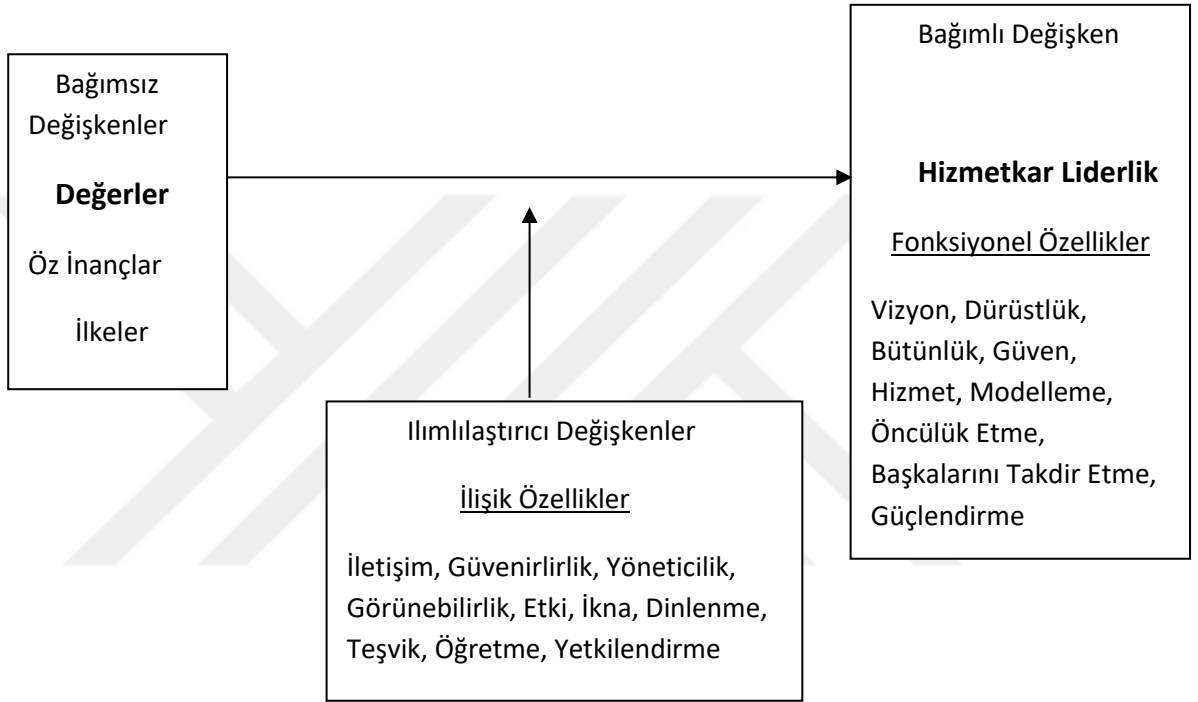
Tablo 3: Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Ölçümü İçin Kavramsal Bir Çerçeve

<p>Karakter Yönelimli (Varlık: Lider ne tür bir insandır?) Liderin davranışını geliştirmesiyle, onun değerlerine, güvenilirliğine ve güdülerine odaklanmayla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none">*Dürüstlük*Alçak gönüllülük*Hizmetkarlık
<p>İnsan Yönelimli (İlişki: Lider diğer kişilerle nasıl ilişki kurar?) İnsan kaynaklarını geliştirmesiyle, liderin insanlarla olan ilişkisine ve diğerlerine geliştirmek için verdiği vaatlerine odaklanmayla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none">*Dikkate Alma*Güçlendirme*Geliştirme
<p>Görev Yönelimli (Faaliyet: Lider ne iş yapar?) Üretkenliğe ve başarıya ulaşmayla, liderin görevlerine ve başarı için gerekli olan yeteneklere odaklanmasıyla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none">*Vizyon Oluşturma*Amaç Belirleme*Liderlik Etme
<p>Süreç Yönelimli (Organize Etme: Lider organizasyonel süreçlere nasıl etki eder?) Organizasyonun verimliliğini yükseltmeyle, liderin model olma kabiliyeti; esnek verimli ve açık bir sisteme odaklanmasıyla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none">*Modelleme*Takım Oluşturma*Ortak Karar Verme

Kaynak: Wong, P. T. P., Page, D. (2003,3)

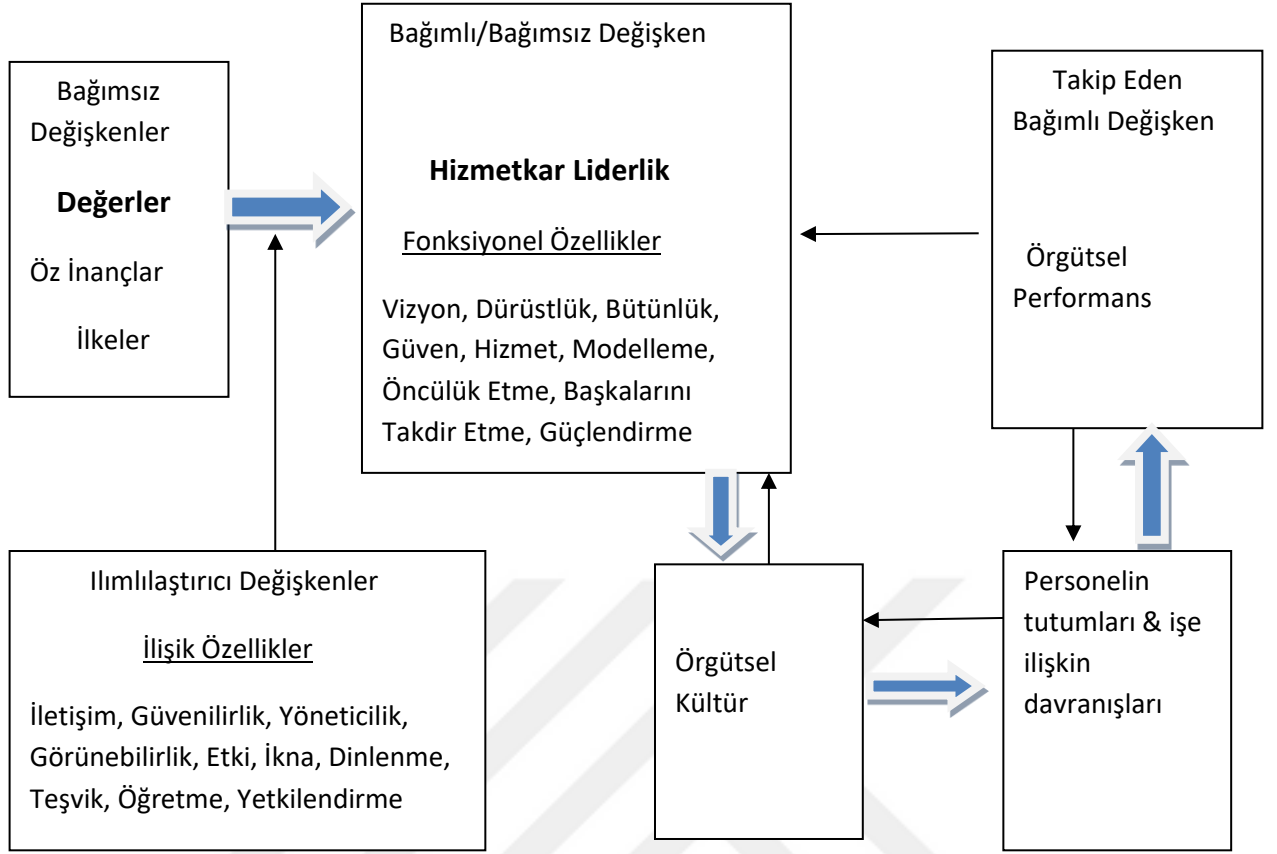
1.4.3. Russel ve Stone'nun Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalar yapan Russel ve Stone, hizmetkar liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan derledikleri toplamda dokuz fonksiyonel, on bir ilişik özelliklerden oluşan iki farklı model geliştirmişlerdir.



Şekil 2: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 1

Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154



Şekil 3: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 2

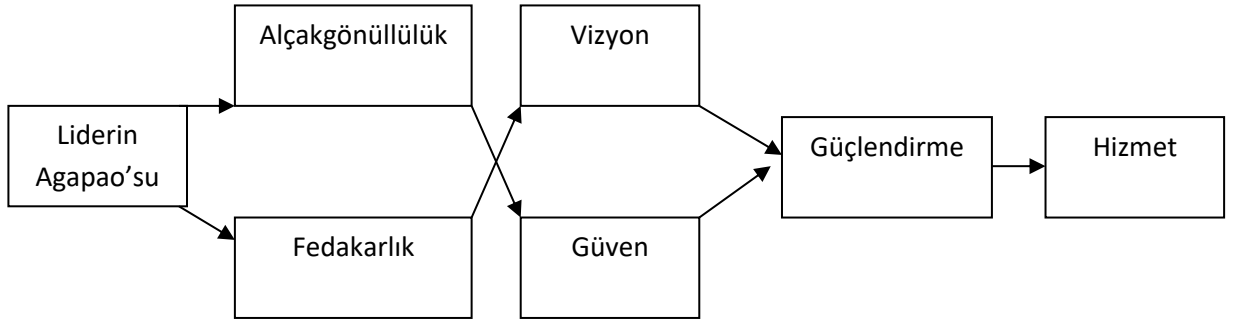
Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154

Model 1'e bakıldığında liderlerin özellikleri ve hizmetkar liderliği karşılaştıran ve bunlar arasında ilişki kuran daha basit bir model olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderliğin değerleri inançları ve ilkeleri göz önünde alındığında bunlarla beraber fonksiyonel özellikleri model 1 de karşımıza çıkmaktadır. Bu modele dayanarak hizmetkar liderliğin organizasyonları etkileyen önemli bir değişken olduğu sonucuna da varılmaktadır. Model 2'ye bakıldığında bu kontrollü değişken daha da kendini göstermektedir hatta hizmetkar liderliğin kendisi en sonunda bağımlı bir değişken olarak görülen iyi performansı etkileyen başka bir bağımlı değişken haline gelmektedir. Model 1 ile model 2 kıyaslandığında model 2'deki hizmetkar liderliğe aracılık eden organizasyon ve organizasyon içindeki kişiler daha ayrıntılı bir şekilde gösterildiği için model 2'nin daha ayrıntılı bir model olduğu varsayımına varılır (Russell ve Stone, 2002).

1.4.4. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson (2003)'ün hizmetkar liderlik modeli lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimi gösteren bir model olarak bilinmektedir. Patterson yedi değişkenle lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Patterson hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalarını yaparken Yunan kökenli bir sözcük olan *Agapao* sözcüğünü literatüre kazandırmış ve karşılıksız sevgi, bağlanma anlamına gelen bu sözcüğün içerisinde yedi ögeyi barındırdığından bahsetmiştir. Bu öğeleri de değerlerle açıklamayı tercih etmiştir (Winston, 2004):

- Öğretilebilir
- Başkaları için ilgi
- Kontrollü disiplin
- Organizasyon için iyi ve doğru olanı aramak
- Tüm insanlara düşünce ve eylemlerinde merhametli davranmak
- Organizasyonun amacı ve izleyicilerin refahına odaklanmak
- Organizasyonda barış ortamı oluşturmak ve bunu sürdürmek



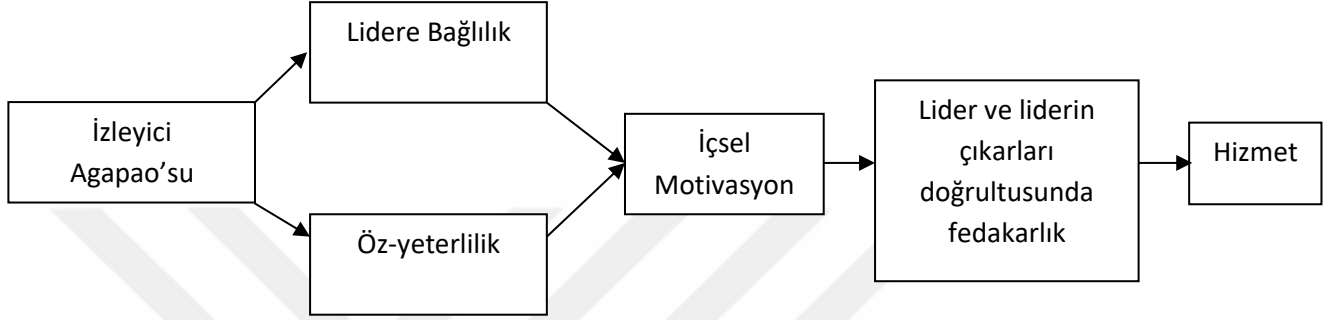
Şekil 4: Patterson'un Liderden İzleyiciye Olan Etkileşimi Gösteren Modeli

Kaynak: Winston, 2004: 603

Bu yedi değer liderin Agapao'su olarak açıklanmaktadır ve alçak gönüllülüğe ve fedakarlığa yol açmaktadır. Neticesinde oluşan güvenle beraber lider ile izleyicisi arasındaki etkileşim hizmetle sonuçlanmaktadır.

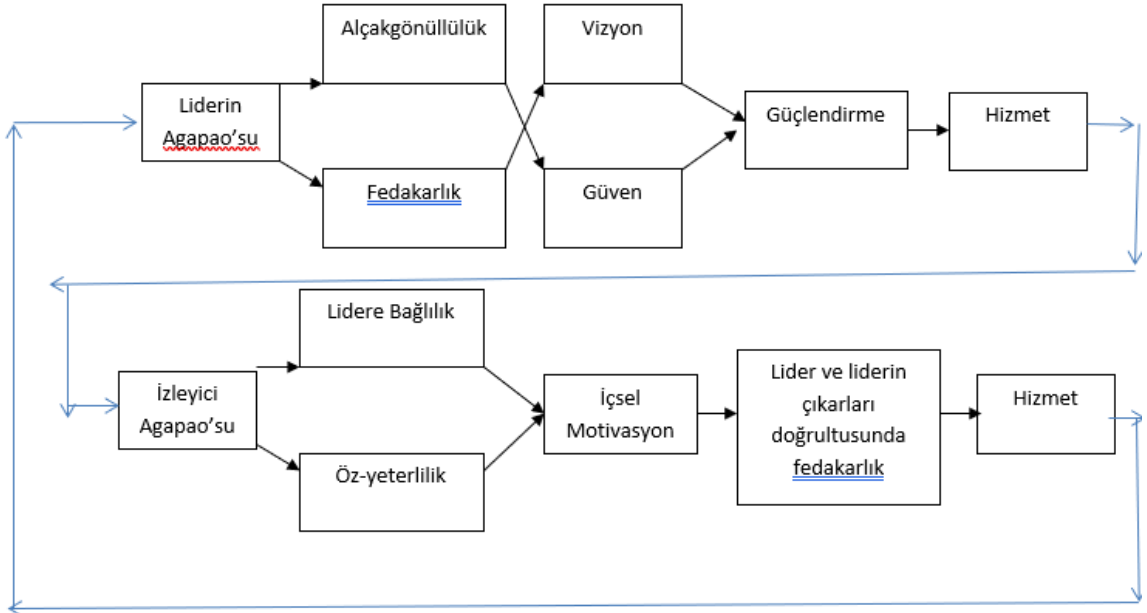
1.4.5. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Winston (2003)'un hizmetkar modeli de Patterson gibi hizmet sürecinde lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Winston, Patterson'dan farklı olarak altı değişkenle bu ilişkiyi açıklamıştır ve izleyicinin Agapao'su ile başlamaktadır. İzleyicinin Agapao'su liderine olan sevgisi ve bağlılığını açıklarken aynı zamanda içsel motivasyonunu da arttırmaktadır.



Şekil 5: Winston'un İzleyiciden Lidere Olan Etkileşimini Gösteren Modeli

Kaynak: Winston, 2004: 604

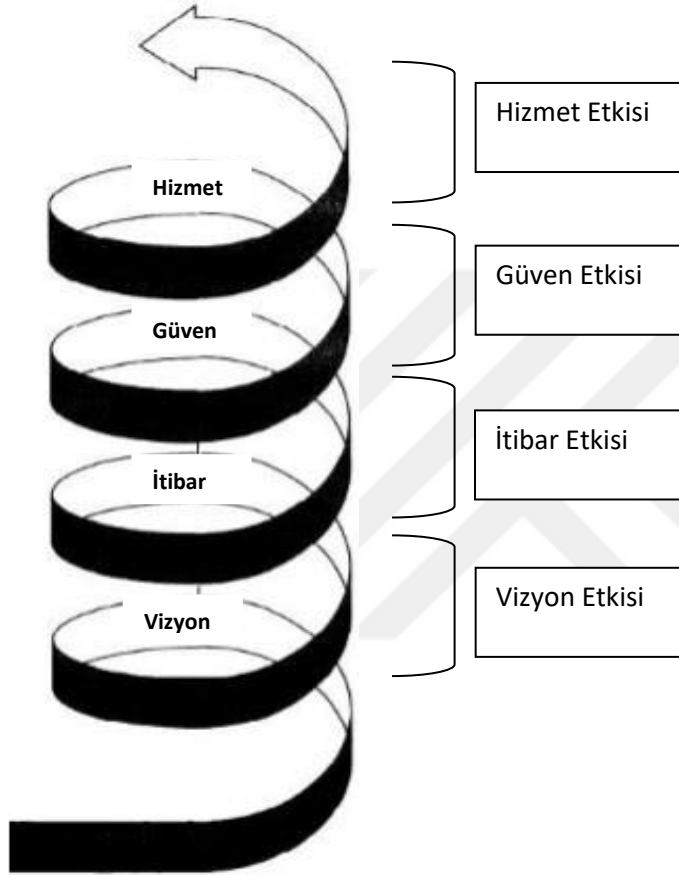


Şekil 6: Patterson ve Winston Modellerinin Kombinasyonu

Kaynak: Winston, 2004: 605

1.4.6. Farling'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik ile ilgili araştırmalar yapan Farling ve arkadaşları beş temel değer üzerinde durarak hizmetkar liderliği açıklamışlardır. Bu modelde değerler; vizyon, etki, itibar, güven ve hizmet olarak ele alınmıştır ve modelin sarmallığı sürecin devamlı tekrar etmesinden kaynaklanmaktadır.



şekil 7: Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Farling vd., 1999: 52

Farling ve arkadaşları hizmetkar liderlikle ilgili hangi model ele alınırsa alınsın en önemli değerin vizyon olduğunu vurgulamışlardır ve süreç vizyonun belirlenmesi ile başlarken, vizyonun sonucu da liderin itibarını belirleyen unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu itibar da direkt olarak liderin güvenilirliğini etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Farling vd., 1999: 52).

1.4.7. Hunter’ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Hunter (2004) hizmetkar liderliğin gerçek anlamını somutlaştırarak sevginin sekiz niteliği şeklinde sabır, cesaretlendirme, alçakgönüllülük, saygı, kendini düşünmeme, affetme, dürüstlük ve vaat şeklinde hizmetkar liderliğin özünü açıklayan değerler ileri sürmüştür. Bu değerler aşağıdaki gibidir (Hunter, 2004: 90 – 110):

Sabır: Lider için sabır kendini kontrol etme anlamına gelmektedir, aynı zamanda da tutarlılığı ve öngörülebilir olmayı da sabır değeri ile açıklamaktadır.

Cesaretlendirme: Etkili bir lider izleyicilerine en iyisi olduklarına inandırabilen ve en iyisi olmak için cesaretlendirebilen bir liderdir.

Alçakgönüllülük: Liderler böbürlenene ya da kibirli kişilerden meydana gelmemektedir. Mütevazı liderler gerçekten kim olduklarının farkına varan ve basit tutumlar gösteren kimselerdir.

Saygı: Liderlik saygı gerektirirken aynı zamanda etkili liderler sadece kendilerinin değil herkesin önemli olduğu noktada kanaat getirmiş kişilerdir. Kendi örgütü içerisinde yer alan hak eden ya da etmeyen herkese aynı saygıyı gösterir.

Kendini düşünmeme: Hizmetkar liderlik kendinden önce izleyicilerini düşünmeyi gerektirir ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını odaklanıp kendilerini ona feda ederler. Daha faydalı olabilmek adına kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederler.

Affetme: İzleyiciler liderlerine karşı birden fazla hata da bulunması mümkün kişilerdir. Makul limitler içerisinde liderler takipçilerinin kusurlarını görmezden gelebilir ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilirler.

Dürüstlük: Liderin düşünce ve eylemlerinin tam anlamıyla tutarlılık göstermesi durumudur.

Vaat: En iyi hizmetkar liderler ne yapacakları konusunda izleyicilerine vaatlerde bulunabilen liderlerdir. Vaat belki de liderlerin elinde bulundurabileceği ve izleyicileriyle arasındaki iletişimi güçlendirebileceği en önemli karakter özelliğinden biridir.

1.5. Hizmetkar Liderlerin Avantaj ve Dezavantajları

Literatürde yerini 1970’lerde Greenleaf ile alan hizmetkar liderlik ile alakalı günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar ışığında Waterman hizmetkar liderliğin avantaj ve dezavantajlarını bir çatı altında toplamıştır.

Tablo 4: Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Hizmetkar Liderliğin Avantajları	Hizmetkar Liderliğin Dezavantajları
Koruma ve kollama kavramını koruma ve kollama altına alır.	‘Hizmetkar’ ifadesi hemşire gibi bazı çalışanlara zarar verebilir.
Güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih eder.	Tevazu zayıflık olarak algılanabilir.
Çalışanlarına yol gösterip onları geliştirerek performansı artırır.	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermeyebilir.
İnsanlara değer verir, onlara araç olarak değil amaç olarak davranır.	Dönüşümcü liderlik yaklaşımına benzerlik vardır.
İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar.	Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrar.
Vaat edici ve taahhüt edici davranış sergiler.	Hiyerarşik düzene zarar verir.
Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergiler.	‘Dini’ olarak algılanabilir ve modern hassasiyetlere yabancı kalabilir.

Kaynak: Waterman, 2011: 26

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Özellikleri

Örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında hemen hepsinin örgütü canlı bir varlık olarak gördüğü ve aynı insan gibi öğrenme yoluyla gelişimini tamamlayabileceği üzerinde durdukları görülmektedir. Örgütsel öğrenme üzerine yapılan tanımlamalar araştırmacının bakış açısına göre çeşitlilik göstermekte olsa da örgütsel öğrenmeden bahsedebilmek için öncelikle öğrenme kavramından bahsetmek gerekmektedir.

Argyris ve Schön'e (1978) göre insanlar öğrenme içgüdüleri ile dünyaya gelirler ve bu yetiye zaman içerisinde daha da uyum sağlayarak hayatlarına devam ederler. Böylece insanların doğduğundan beri öğrenme ile uyumlu olması onların sadece yetenek ve kapasitesinin artmasına olanak sağlamaz aynı zamanda da onların sosyal bir varlık haline gelmesine katkı sağlar. Öğrenme kavramı yanlış ve doğruyu ayırt etmeye yarayan bir kavram olmakla beraber aynı zamanda da insanların var olma sürecini kapsayan dinamik bir kavramdır (Biçkes, 2011). Öğrenme kişilerin sezgi ve bilinçleriyle birleşerek biriktirdikleri ve uyarıcılarla beraber yorumlayarak sonuçlarıyla davranışlarına yön verdikleri işlemler olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2007). Öğrenme kavramı ile ilgili literatür araştırması yapıldığında aşağıda belirtilen unsurlardan bir ya da birkaçının meydana gelmesi zorunludur (Öğütveren, 2000):

- İnsanın daha önceden bilmediği herhangi bir fikir ya da kavramı anlaması ile,
- İnsanın daha önceden yapmadığı davranışları yapması ve önceden bilmediği yetilere ulaşması ile,
- İnsanın daha önceden kendisinde var olan herhangi bir yeti ya da düşünceyi başka bir bakış açısı ile birleştirmesi ile,
- İnsanın yeni bilgi, beceri ya da kavramları algılayıp uygulamaya koyulması ile.

Sosyal bir varlık olan insanlar düşünüldüğünde öğrenmenin bireysel olarak, grup halinde ve örgüt halinde olduğu görülmekte ve her üç şekilde de farklı öğrenme düzeylerinin olduğu bilinmektedir. Aşağıdaki tabloda öğrenme düzeyleri gösterilmektedir.

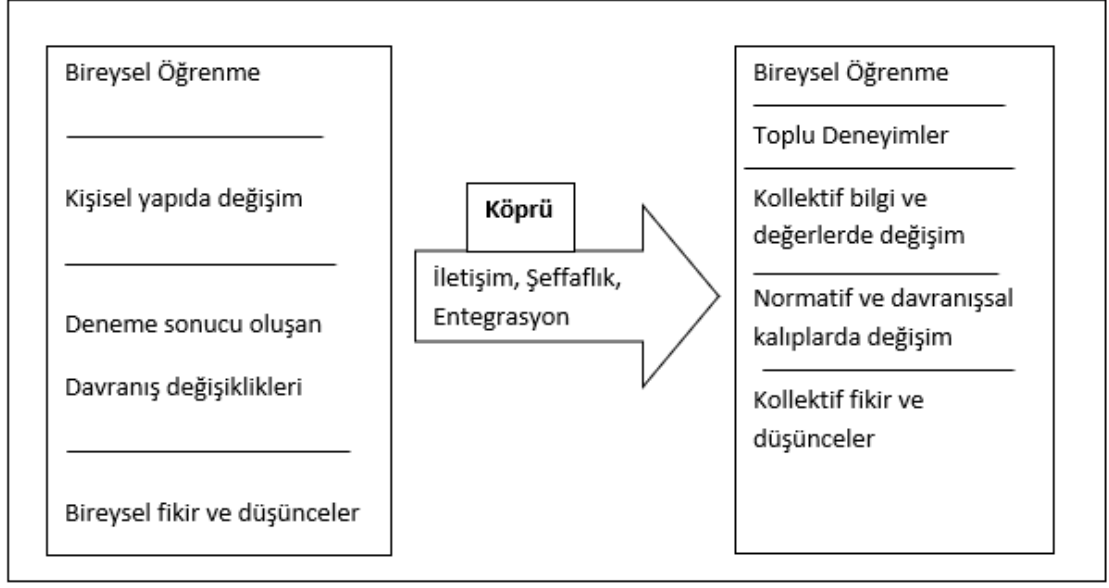
Tablo 5: Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme Düzeyleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
Grup	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Tartışma/Diyalog
	Bütünleştirme	Ortak Anlayış Karşılıklı Uyum Etkileşimli Sistemler
Örgüt Planlar/Rutinler/Normlar	Kurumsallaştırma	Teşhis Sistemler Kurallar ve Prosedürler

Kaynak: Crossan, Lane and White, 1999, s. 525.

İnsanların öğrendikleri ve uyguladıkları davranışların örgüt içerisindeki sosyal ortamdan dolayı hem grup halinde hem de örgütsel öğrenmeyi tetikleyen bir unsur olarak görülmektedir (Tompkins, 1995:71).

Bireysel ve grup halinde (kollektif) öğrenme arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde detaylıca gösterilmektedir.



Şekil 8: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Kaynak: Gilbert ve Büchel, 1997

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan araştırmalarda örgüt içerisinde oluşmuş sorunları çözmeye yardımcı bir unsur olarak kabul edilse de pek çok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan birkaçı aşağıdaki gibidir.

Tablo 6: Örgütsel Öğrenme ile İlgili Yapılan Tanımlamalar

ARAŞTIRMACILAR	TANIMLAR
Argyris ve Schön (1978)	“Hataların yakalanması ve düzeltilmesi sürecidir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	“Örgütsel öğrenme, “örgütlerde çalışan kişilerin ortak tecrübelerinden alınmış, ortak anlamı olan, maksatlı yaratımlardır.”
Crossan vd. (1995)	“Öğrenme, bilişsel yapıda ve davranışlarda değişim sürecidir.”
Daft ve Weick (1989)	“Örgütsel öğrenme, “örgütün faaliyetleri ve çevresi arasındaki iç ilişkiler ile ilgili bir süreçtir.”
Day (1994)	“Örgütsel öğrenme, şu aşamalardan oluşmaktadır.” Açık fikirli araştırma, yorumlar ve ulaşılabilir hafıza”.

Fiol ve Lyles (1985)	“Örgütsel öğrenme, “daha üstün bilgi ve anlayışı yoluyla eylemlerin geliştirilmesidir.”
Huber (1991)	“Bilgi sürecinde, potansiyel davranışların değişim oranı öğrenmedir.”
Kim (1993)	“Örgütsel öğrenme, “örgütün etkili eylemde bulunma kapasitesindeki artıştır.”
Lee vd. (1992)”	“Örgütsel öğrenme süreci, “bireylerin hareketlerinin çevre ile etkileşimde bulunduğu döngüsel bir süreçtir. Çevresel tepkiler, neden sonuç ilişkileriyle bağlantılı olarak bireyler tarafından yorumlanmaktadır.”
Levinthan ve March (1993)	“Örgütsel öğrenme, “dinamik eğilimler karşısında mevcut yeteneklerin kullanılması ve yeni gelişen bilgi ile yarışma hedefinin dengelenmesi sorunu ile ilgilenmektedir.”
Levitt ve March (1988)	“Örgütler, geçmişten elde ettikleri yorumları, davranışları yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenmektedir.”
Meyer-Dohm (1990)	“Örgütsel öğrenme, “örgütün temel hedeflerine ulaşmak için sürekli test etme ve tecrübeyi paylaşılan bilgiye dönüştürme sürecidir.”
Slater ve Narver (1995)	“En temel tanımıyla örgütsel öğrenme, yeni bilgi ya da davranışı değiştirme potansiyeli olan görüşlerin geliştirilmesidir.”
Schwandt ve Marquat (2000)	“Örgütsel öğrenme, “insanlar, onların hareketleri, semboller ve örgüt içi süreçler arasındaki karışık iç ilişkileri temsil eder.”
Stata (1989)	“Örgütsel öğrenme, “yeniliğin oluştuğu süreçtir. Aslında örgütlerin ve bireylerin öğrenme oranı, sürdürülebilir, rekabetçi tek avantaj olabilir. Bu fikir, özellikle, bilgi yoğun endüstriler için geçerlidir.”

Kaynak: Bontis ve diğerleri, 2002: 4392

Örgütsel öğrenme kavramını kültürel ve yapısal olarak iki farklı açıdan değerlendiren Popper ve Lipshitz'e (1998) göre kültürel açıdan örgütsel öğrenme, anlamlar ve duygular aracılığıyla paylaşılan ve benimsenen değerlerden oluşmaktayken, yapısal açıdan öğrenme ise, örgüt çalışanlarının gösterdikleri performansa bağlı olarak elde edilen bilginin sistematik bir şekilde incelenmesi, depolanması ve aktarılması ile oluşmaktadır (Popper ve Lipshitz, 2000).

Örgütsel öğrenme sürecinin başarı ile tamamlanması için aşağıda bahsedilen dört şartın yerine getirilmesi gerekmektedir (Jerez-Gomez vd, 2005):

- Örgüt yönetimi örgütsel öğrenmeyi desteklemeli ve öğrenmeye liderlik ederek tüm üyeleri sisteme dahil etmelidir.
- Kollektif bir dürüstlük bütün örgüte hâkim olmalıdır. Daha iyi bir sonuç almak için bütün örgüt üyelerinin etkin bir şekilde çalışması gerekirken bütün sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir. Ortak bir vizyon geliştirilmezse örgütsel öğrenmenin iyi bir sonuca ulaşması imkânsız hale gelecektir.
- Kişisel olarak örgüt üyelerinin bilgi transferinde ve entegrasyonun da temel görevlerini yerine getirmeli ve örgütsel bilgi düzeyinin artırılması gerekmektedir.
- Mevcut rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için değişime ve öğrenim kapasitesinin arttırılmasına destek sağlanmalı ve daha esnek koşullarla öğrenme yöntemlerine odaklanarak kreatif fikirler açığa çıkarılmalıdır.

Örgütsel öğrenme; plansız ya da doğaçlama yapılabilecek bir süreci temsil etmezken, mutlaka sistematik bir şekilde ele alınarak örgütsel hedefler doğrultusunda geliştirilmesi gereken bir süreçtir. Bu noktada örgütsel öğrenmenin taşıması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Seymen ve Bolat, 2002: 45):

- Örgütsel öğrenme; örgüt üyelerini öğrenen varlıklar olarak kabul eder ve sorumlulukları tamamen örgüt üyelerine yükler. Bu nedenle örgüt üyelerinin bilinçli, istekli ve aktif bir şekilde sürece dahil olması gerekir.
- Örgütsel öğrenme; sadece davranışları değil aynı zamanda örgütsel organizasyonu da değiştirebilecek niteliktedir. Bu nedenle bireysel öğrenmeden kollektif öğrenmeye geçişi destekleyen bir yapıdadır.

- Sürekli değişmeyi hedefleyen örgütsel öğrenme dinamik bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme; her zaman aynı şekilde ilerlemez. Örgüt üyelerinin seviyelerine ve bilgi birikimlerine bağlı olarak farklı hızlarda ilerleyebilir.
- Örgütsel öğrenme; genellikle olumlu sonuçları meydana getirir de bireysel ve kolektif öğrenmede de olduğu gibi bazen beklenmedik sonuçlar da meydana getirebilmektedir.
- Örgütsel öğrenme; oldukça geniş kapsamlı bir süreci temsil ederken, örgütün iç ve dış bütün elemanları üzerinde etki gösterecek ve yeni bilgiler edinilmesini sağlayacaktır.
- Örgütsel öğrenme; yolu ile elde edilen bilgiler hemen kullanılabilmesi gibi örgüt belleğinde depolanarak daha sonra da kullanılması mümkündür.

Örgütsel öğrenme her örgütün çalışan özelliğine, örgüt kültürünün farklılığına ya da öğrenme hızına göre değişiklik gösterebilir. Her örgütün öğrenme düzeyi farklıdır ve bir örgüt düşük düzeyli bir öğrenme yapısına sahipken diğeri yüksek düzeyli öğrenme yapısı ile süreci daha da hızlı tamamlayabilir. Düşük ve Yüksek düzeyleri öğrenme aşağıdaki tabloda detaylıca anlatılmaktadır. (Fiol ve Lyles,1985: 810).

Tablo 7: Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Karakteristik Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> • Tekrarla oluşur. • Rutindir. • Varolan işin, kuralların ve yapıların kontrolü, • İyi anlaşılmiş ortam • Organizasyonun her kademesinde gerçekleşir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keşfetme isteği ve sezgi gücü sonucu oluşur. • Rutin dışıdır. • Kontrol boşluklarını giderecek farklılaştırılmış yapı, kural vs. geliştirilmesi, • Belirsizliği yüksek bir ortam • Çoğunlukla üst kademelerde gerçekleşir.
Etkileri	<ul style="list-style-type: none"> • Davranışsal sonuçlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezgi gücü, keşfetme yeteneği ve kolektif bilincin oluşması
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> • Formel (biçimsel) kuralları kurumsallaştırma • Yönetim sistemlerinde düzeltmeler • Problem çözme becerileri kazanılır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni misyon ve yön verme tanımları • Gündem oluşturma yetisi • Problem tanımlama becerileri (mit-hikâye, vs...) • Yeni hedeflerin ve kültürün geliştirilmesi

Kaynak: C. Marlene Fiol, Marjorie A. Lyles, Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol.10, No.4, 1985, s.810, Aktaran: Yazıcı, a.g.e., s.114

2.2. Örgütsel Öğrenme Şekilleri

Örgütler öğrenerek gelişen varlıklardır ve örgütlerin bazı öğrenme şekilleri mevcuttur. Bunlar aşağıda detaylıca anlatılmıştır.

2.2.1. Öğrenmenin Doğasına Göre Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme şekillerinden öğrenmenin doğasına göre örgütsel öğrenmede, uyum sağlayıcı örgütsel öğrenme, yaratıcı örgütsel öğrenme, süreç öğrenme, tek döngülü örgütsel öğrenme, çift döngülü örgütsel öğrenme, yeniden yapılandırmacı örgütsel öğrenme gibi sınıflandırmalar yapılmıştır (Türkay, 2007).

Uyum sağlayıcı öğrenme, asıl öğrenme kavramının belirleyicisi niteliğindedir ve aynı zamanda da örgütlerin çevreyle olan uyumunu temsil eder. Uyum sağlayıcı öğrenmede, örgütün hem iç hem de dış çevresine uyum sağlayabilmesi için sarf edilen çabanın tamamı mevcuttur. Bu tarz öğrenmedi geriye ket vurma durumunun ortaya çıktığı yani farklı bir ifadeyle yeni bilgilerin eski bilgileri unutturduğu ortaya çıkmıştır. Bu sürecin sonuna gelindiğinde uyaran-cevap çerçevesi sonucunda örgüt öğrenmeyi gerçekleştirmeli, benimsemeli ve davranışlarına yansıtmalıdır (Probst ve Büchel, 1997). Bu tür aynı zamanda tek döngülü öğrenme sistemine de denk gelmektedir. Yani örgütler yararlandıkları teorilerdeki eksiklikleri giderme yoluna giderken aynı zamanda da mevcut kurallarla uyumlu hale getirmeleri gerekir (Türkay, 2007). Yeniden yapılandırmacı örgütsel öğrenme de ise mevcut davranışlara uyum gösterilmesinin yanı sıra aynı zamanda bilişsel faktörler de de kalıcı değişiklikler olabilmektedir. Örgütün mevcut bilgi sistemi değişikliğe uğrayacak bunun neticesinde davranışlarındaki değişiklik örgütsel çerçevede yansıyacaktır (Probst ve Büchel, 1997). Argyris (1993) Bu süreç çok döngülü öğrenme süreci olarak adlandırılmaktadır. Çift döngülü öğrenme sürecine daha karışık ve karar vermesi güç durumlarda başvurulur ve uzun vadeli sonuçlar alınır. Süreç öğrenme en üst seviyedeki öğrenme şekli olup sadece davranışların ve bilginin öğrenilmesini değil sürecin tamamının öğrenmesini kapsamaktadır. Öğrenme sürecindeki birey sadece kendi görevini değil çevresinde öğrenmesi gereken kişilerin görevlerini de analiz etmekte yükümlüdür. Yeniden yapılandırmacı örgütsel öğrenme de ise yapının tamamı değiştirilmek üzere bireylerin öğrenme kavramını içselleştirmesi ile meydana gelir (Probst ve Büchel, 1997).

2.2.2. Öğrenme Metoduna Göre Örgütsel Öğrenme

Öğrenme metoduna göre örgütsel öğrenme sınıflandırılması araştırmacıların geneline bakıldığında, eğitim verme yoluyla, kıyaslama yoluyla, stratejik birleşmeler yoluyla ve deneyimlerden öğrenme yoluyla şeklinde sınıflandırılmaktadır (Türkay, 2007). Eğitim verme yoluyla öğrenme şekli için bilginin iletilmesi noktasında çok da fazla etkiye sahip olmadığı ifade edilmektedir (De Geus,1988). Günümüz çalışma koşullarında örgütlerin görevleri ile ilgili konularda becerilerini geliştirebilmek için iş başında eğitim oldukça kullanılan bir eğitim şeklidir ve çağdaş organizasyonlar bunu sürdürülebilir rekabeti sağlamak için kullanmaktadırlar. Bu nedenle çalışanların iş başında aldığı eğitimi yararsız olarak değerlendirmemek konusunda ısrarcı olan araştırmacılar mevcuttur. Bu araştırmacıların iddiaları örgütsel öğrenme üzerinde iş başında alınan eğitimlerin mutlaka yararlı olması yatmaktadır (Noe, 2010). Aydemir (1999)'a göre Eğitim verme yoluyla öğrenme şeklinde çalışanlara kurs verilmesinin ya da bu kursları alabilmesi için gerekli finansal imkânı verilmesinin örgütün öğrenmesine katkı sağlayacak bir görüş olduğu anlamına gelmemektedir. Bunun sebebinin ise kişinin öğrenmek istediği iş ile uyumlu olup olmadığına ve kariyer hedeflerine hizmet edip etmediğinin değerlendirmeye açık olmasıdır.

Kıyaslama yoluyla öğrenme de öncelikli olarak örgütün faaliyet gösterdiği alanda ne durumda olduğunu bilmesi gerekmektedir. Öncelikli olarak örgütlerin yapmış oldukları çalışmalar ve üretimin her aşaması incelenmeli ve eğitimin üretim aşamaları ile bütünleşik bir şekilde ilerlemesi sağlanmalıdır. Araştırmacılara göre kıyaslama en etkin olarak değerlendirilen öğrenme yöntemidir bunun nedeni daha önceden yapılan çalışmalarla olası yanlışlıkların önüne geçilmiş olmasıdır. Kıyaslama yoluyla öğrenme ile faaliyet gösterilen işkolunun hemen her alanı hızlı bir şekilde öğrenilir (Codling, 1998). Stratejik birleşmeler yoluyla öğrenme de asıl amaç yeni pazarlara dahil olurken beraberinde oluşabilecek riski ve finansal yatırımları en aza indirecek öğrenme şeklidir. Stratejik birleşmeler yoluyla edinilecek bilgiler, satış dağıtım birlikleri, müşterek şekilde işletme elde etme yolu, lisans hakkı devretme gibi bilgilerdir. Stratejik olarak gerçekleştirilmesi düşünülen birleşmelerde rekabet üstünlüğü sağlamak ve ortaklığın yönetilmesi açısından stratejik birleşmeler yoluyla öğrenme kritik bir önem taşımaktadır. (Pucik, 1998).

Deneyimlerden öğrenme kavramı ise gizli bilgilerin daha ziyade deneyimleyerek öğrenilecek havasıyla geliştirilen bir öğrenme şeklidir. Öğrenme sürecinde gerçekleştirilen kabuller sonuç olarak öğrenmenin içeriğini dahi kabullere ihtiyaç duymaktadır (Slater ve Narver,1995). Bu noktada eğitim ile öğrenmeyle deneyimler sonucunda öğrenme farklı yollara ayrılmaktadır. Eğitimin temelinde maliyet düşürme yatarken deneyimler aracılığıyla öğrenme de hayatın olağan akışı içerisindeki problemlere karşı önceden edinilmiş tecrübelerle yaklaşma yatkındır (Heraty, 2004).

2.2.3. Örgütlerin Öğrenme Düzeyine Göre Örgütsel Öğrenme

Öğrenme seviyelerine bakıldığında örgütler dört eşit şekilde değerlendirilebilir. Bilen örgüt olarak adlandırılan örgütler bunlardan ilkidir. Bilen örgütler öğrenme kavramı açısından bakıldığında en ilkel sayılanı olarak kabul edilmektedir. Bu öğrenme tek döngüyü ve uyum sağlayıcı öğrenmeyi temsil eder. Öğreticiler tüm konularda en iyi bildiklerini düşünerek çalışanların da bunu uygulamasını beklerler (Özen, 2002). Klasik yönetim anlayışından kalan bu öğrenme çeşidi rasyonalite ve en iyi anlayışların varlığı olarak kabul edilir. Bu tip öğrenmeyi uygulayan işletmeler öğrenme noktasında devamlılık sağlayamazlar (Seymen ve Bolat, 2002). Anlayan örgütlere bakıldığında klasik düşünceden neoklasik düşünceye geçiş aşamasındaki fikirlerden esinlendiği görülmektedir. Bu örgütler çalışanı bir meta olarak görmenin dışında çalışanların güdülenmesi ve mutlu olması için verimlilik kavramına, liderliğe, kişisel ihtiyaçlar gibi unsurlara dikkat ederek öğrenmeyi gerçekleştirirler (Seymen ve Bolat, 2002). Düşünen örgütler ise sistem ve durumsallık yaklaşımı esas alınarak öğrenme şeklini uygularlar. Sabit olmayan çevresel şartlara uyum sağlayabilmek ve çevreden gelecek sorunlara çözüm bulabilmek için, ilerleyen dönemlerde karşılaşılabilecek olası problemleri kestirebilmek için ve dış baskılarla gelebilecek değişikliklere uyum sağlayabilmek için öğrenme kavramını bir çözüm üretme süreci olarak kullanırlar (Özen,2002; Seymen ve Bolat, 2002).

Öğrenen örgüt kavramına bakıldığında, örgütlerin öğrenmesi açısından gelinen son nokta olarak kabul edilmektedir (Easterby-Smith,1997). Argyris ve Schön'e göre (1978) Öğrenen örgüt kavramı mevcut yanlışlıkların tespit edilip düzeltilmesi şeklindedir. Garvin (1993)'e göre bilgileri üreten, elinde tutan, iletirken aynı zamanda

keşfedilmemiş bilgi ve düşünceleri de ortaya çıkaran örgütler öğrenen örgütler olarak ifade edilmektedir.

2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreçleri ile ilgili literatür taraması yapıldığında genellikle Balasubramanian (1995)'a ait olan dört aşamalı öğrenme sürecinin kabul gördüğü fark edilmektedir. Bu aşamalar:

Birinci aşama: Bilginin Kazanılması Aşaması: öğrenmenin meydana gelebilmesi için öncelikle bilgi edinilmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme sadece örgüt dışından edinilen bilgilerin tecrübesi ile hareket etme ile ortaya çıkmaz aynı zamanda örgütte var olan bilginin yeniden düzenlenmesi, önceden edinilmiş bilgilerin ve yapılarını yeniden gözden geçirmesi ile ortaya çıkar (Balasubramanian,1995). Öğrenmenin ilk aşaması bilginin elde edilmesidir ve örgütler çok farklı yollarla ve farklı kaynaklardan bilgi edinme sürecini tamamlarlar. Öncelikli olarak örgüt içerisinde bulunan kişilerin örgüte getirdikleri tecrübe ve hareketlerden ya da yeteneklerinden oluşan doğuştan gelen bilgiler özet içerisinde mevcuttur. Öğrenme ihtiyaçları da aslında bu doğuştan gelen bilgi ve yetkilerin analiz edilmesi ile meydana çıkmaktadır. Bu bir nevi eksiklerin hesaplanmasına ve örgütün hangi bilgi türüne ihtiyaç duyduğuna karar verilmesi aşamasıdır. Örgütler deneyimleri aracılığıyla da bilgi edinip öğrenme sürecini gerçekleştirebilirler. Örgüt içerisindeki çalışanlar zaman içerisinde edindikleri deneyimleri, bilgiyi geliştirmek ya da öğrenmek için kullanabilirler bu örgütte çalışanların kavrayışlarına dayanan bir sürecin başlangıcıdır. İnsanlar elde ettikleri somut deneyimleri gözlemler ve çıkarımlarla birleştirerek bu çıkarımlar doğrultusunda kavramları yeniden şekillendirebilir ve deneysel bir öğrenme edinebilirler. Yeni durumların test edildiği bu öğrenme şeklinde ortaya çıkan fikirler insanları başka somut deneyimlere de yönlendirebilir (Arslantaş, 2003).

Organizasyonların örgütsel öğrenme için bilgi elde etmede kullandıkları bir başka yol ise kıyaslama (benchmarking) kavramı olup kendi performanslarını arttırabilmek adına diğer işletmeleri incelemesi ve o işletmelerin iş yapma usullerini öğrenerek kendi usulleri ile kıyaslaması ile meydana gelmektedir. Bu kıyaslamadan çıkan neticeler doğrultusunda örgütün bunları uygulamaya başlaması kıyaslama yoluyla öğrenme olarak tanımlanabilir (Eren, 2004).

Örgütün bilgi kaynaklarını iç bilgi ve dış bilgi olarak ikiye ayırmak mümkündür. Dış bilgi kaynakları müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler, ekonomik ve çevresel faktörlerken dış faktörlerin sürekli olarak örgüt ile iletişim içerisinde olması kaçınılmaz bir durumdur. Örgüt içi bilgisi örgütün kendi benimsediği fonksiyonları ile ilgili konularda örgütün oluşturduğu bilgi birikimidir (Yazıcı,2003: 124). Bilginin elde edilebilmesi için hem iç hem de dış kaynaklardan yeterince yararlanılması gerekmektedir örgütlerin kendini dış faktörlerden uzak tuttuğu durumlarda mevcut rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi mümkün değildir. Aynı zamanda bilginin elde edilebilmesinde tüm paydaşların sorumluluğu bulunmaktadır ve öğrenme sürecini istekle karşılamayan her çalışan örgütsel öğrenmeyi olumsuz açıdan etkilemektedir.

İkinci Aşama: Bilginin Yayılması: Bilginin yayılması süreci örgütün üyeleri ile üniteleri arasındaki iletişim ile doğrudan alakalıdır. İkinci aşamada bilginin kaynağı yeni bilgilerin üretilmesi ve çalışanların öğrenmeye teşvik edilmesidir. Bilgi görüşmeler yoluyla toplanarak örgüt içinde dağıtılır. Bilginin yayılması ya da yayılmasının büyüklüğü aynı zamanda örgütün öğrenmesinin büyüklüğünü de yansıtmaktadır (Balasubramanian, 1995).

Bilginin paylaşılması tam olarak farklı farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin yeni bilgiler üretmek için yayılarak kullanılması anlamına gelmektedir (Çalık, 2005: 121) Bu noktada kimin hangi bilgiyi ne zaman elde ettiği önemli bir etkidir. Sürecin bu aşamasında bilginin doğruluğu örgüt içerisinde daha kısa sürede yayılmasına etki edecektir. Gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında elde edilen bilgiler örgütte hızlı bir şekilde yayılırsa anlam kazanacak ve örgütün hedefleri ile uyumlaştırılması süreci de hız kazanacaktır. Ofis içerisindeki bazı birimlerden bilgi ulaşamaması durumu öğrenmenin bütünselliği üzerinde etki ederken bazı çalışanların öğrenme fırsatı ortadan kalkar ve yayılma bu noktada engellenmiş olur. Organizasyonlardaki tüm çalışanlardan ortak bir verim alabilmek için kişisel zekaların yarattığı başarıyı ortak bir sinerji ile ve aynı zamanda tam bir güven ve açıklık ortamında bireysel başarılarından çıkarıp örgüt başarısı haline getirmek bilginin hızlı yayılmasıyla doğru orantılı olarak değişecektir. Burada en önemli etken bilginin paylaşılması olacaktır (Arslantaş, 2003).

Üçüncü Aşama: Bilginin Çözümlemesi: Kişilerin ya da grupların bilgiyi çözümleyerek ortaya çıkarılması öncelikli olarak kanaat yapılarının ortaya çıkmasını

ve belirlenmesini sağlamaktadır. Çözümlelenerek biriktirilen bu modeller kişilerin arasındaki iletişime bağlı olarak örgütün nasıl öğreneceği hakkında önemli bir etkiye sahiptir. Öğrenme çözümüleme etkileşime bağlı olarak etkisini artırabilecek bir aşamadır (Balasubramanian, 1995).

Bilginin elde edilmesi tek başına yeterli değildir. Elde edilen bu bilginin düzgün kullanılabilmesi için ve anlam kazanabilmesi için bilgi alan kişinin ya da tarafların bunu doğru anlayarak yorumlaması ve doğru anlamlar çıkararak içselleştirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir. Örgütsel öğrenmenin en önemli aşaması bilginin ölçütü ileri tarafından özümseyerek kullanılmaya başlaması aşamasıdır. Bilginin tek başına paylaşıyor olması onun doğru kullanılacağı anlamına gelmemektedir. Bilgi edinen kişi ona kendi açısından ve geçmiş tecrübelerinden yararlanarak farklı bir yorum katacak, özümseyecek ve kendi ilgisini çeken kısımları alarak hafızasında bir öğrenme yaratacaktır. Bu sürecin tamamen bireysel kısmını oluşturmaktadır. Örgütsel kısmında ise süreç kişisel seçicilikten çok örgüt üyelerinin beraber çıkaracakları anlama bağlı olarak değişecektir. Yani örgütsel öğrenmeden bahsedebilmek için kolektif bir algılamının ve anlam çıkararak içselleştirmenin gerçekleşmesi kaçınılmazdır (Yazıcı, 2001). Örgüt bireyleri tarafından bilginin içselleştirebilmesi için örgüt ortamının mutlaka buna elverişli olması gerekmektedir. Bu elverişli ortam çalışanlara düşüncelerini rahatça paylaşabileceği, etkileşimin özgür ve hızlıca kurulabileceği bir düzende sağlanacaktır. Bu ortamın sağlanabilmesi için de önemli görevlerden biri lidere düşmektedir (İşdar, 2006).

Dördüncü aşama: Bilginin Kullanılması ve Saklanması: Örgütsel hafıza bilginin daha sonra kullanılmak üzere saklandığı yer olarak ifade edilmektedir ve örgütsel öğrenme de kritik bir role sahiptir. Öğrenmenin paylaşabilmesi örgütsel hafızanın etkin bir şekilde kullanılmasına bağlı olarak değişecektir. Örgütler için en büyük değişim örgütsel hafızanın rahatça kullanılmasıyla meydana gelecektir (Balasubramanian,1995). Bireylerin ya da grupların bilgi edinip bundan bir anlam çıkarıp içselleştirdikten sonra bu bilgiyi yeniden bilgi üretmek için kullanmaları güçlü hafıza açısından önem teşkil etmektedir ve döngünün sürekliliğine katkı sağlamaktadır (Çalık,2005: 121). Bilginin saklanması ve depolanması sayesinde bireyler elde ettikleri

bilgileri kullanarak gelecekte karşılaşılabilecekleri problemlere de çözümler bulabilir aynı zamanda da rekabetçi fikirler ortaya çıkarabilirler (İşdar, 2004).

Öğrenme kavramında da bahsedildiği üzere, öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için bunun davranışlara yansımaları ve bilginin kullanılması gerekmektedir. Bilginin kullanılması gerçekleşmezse sürecin devamlılığı ve bilgilerin saklanması da sekteye uğrayacaktır. Bu noktadan sonra davranışa dönüşme yani öğrenme kalıcı bilgiler elde edemez ve herhangi bir aşamada sürecin tekrarlanması sağlanamaz (İşdar, 2004).

Örgütsel hafıza aynı zamanda örgütsel tecrübelerin de toplandığı bir havuz olarak nitelendirilir. Çünkü örgütler tıpkı bireyler gibi edindikleri bilgileri hafızalarında saklarlar. Örgütsel hafıza etkin kullanılmadığında bilgilerin muhafaza edilmesi, kaydedilmesi, sonraki adımlar için yeniden kullanılması ya da kolayca erişilmesi mümkün olmayacaktır. Bu noktadan sonra örgütsel öğrenme ile ilgili sürekli başa dönmek gerekir ve bu örgütler için gelişmelerini engelleyici zaman kaybettirici bir unsurdur (Özden, 2003).

Örgütsel öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşmesi için bilgi kazanmak tek başına yeterli değildir. Kazanılan bilgilerin bütün örgüte yayılması yayılan bilgilerin örgüt tarafından benimsenerek davranışlara yansımaları ve bunların daha sonra kullanılmak üzere örgütün hafızasında saklanması gerekmektedir. Yani bilgili ve deneyimli kişiler bir müddet sonra örgütten ayrılırlar dahi örgütün sahip olduğu bilgi ve deneyim sayesinde örgütün devamlılığı garanti altına alınacaktır (Ünal, 2006).

2.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulara göre örgütsel öğrenmenin farklı modellerle açıklanabildiği görülmektedir. Bu kapsamda çalışmada Argyris ve Schön, Fiol ve Lyles, Senge, Crossan/Lane/White, Nonaka vd., Cook/Brown ve Spenderin örgütsel öğrenme modellerine yer verilmiştir.

2.4.1. Argyris ve Schön'ün Modeli

Argyris ve Schön'e ait bu model üç öğrenme seviyesinde incelenir ve bu seviyeler tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme olarak adlandırılır. Tek döngülü öğrenme de öğrenme kavramı var olan zihinsel model kapsamında tanımlanır; çift döngülü

öğrenme zihinsel modellerin değişimini ve gelişimini açıklar; çoklu öğrenme ise öğrenmenin öğrenilmesi olarak tanımlanır (Argyris ve Schön,1978).

Tek döngülü öğrenme sisteminde akıl yürütme ve analiz etme kavramları kullanılmaz, basit bir şekilde var olanın devamlılığı sağlanmaya çalışılır. Burada temel amaç yanlışlıkların saptanarak doğrulanması ve hedeflenene ulaşmak için öğrenmedir (Beeby ve Booth, 2000). Tek döngülü öğrenmede örgütün içerisinde yer alan çalışanlar yanlışları fark ederek düzeltme yoluna giderler ve böylece dış değişkenlere uyum sağlamış olurlar.

Çok yönlü öğrenme de öğrenme olgusunun öğrenilmesi temeldir. Bu tür öğrenme de öğrenme kavramı ikinci defa ortaya çıkmaktadır ve tek-çift döngülü öğrenmenin hangi zaman diliminde olacağına karar verilmesi örgütsel bir sürecin ürünüdür (Nevis ve diğerleri, 1995).

2.4.2. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Modeli

Fiol ve Lyles (1985) Öğrenme düzeylerini düşük ve yüksek olarak sınıflandırmıştır ve düşük düzeyde öğrenmeyi önceden öğrenilenlerin tekrarını temel alan bir öğrenme olarak ifade etmiştir. Düşük öğrenme düzeyi kısa vadelidir ve kalıcı bir etki göstermemektedir. Bununla beraber rutin bir öğrenme düzeyidir ve örgütsel düzenlemeler için değişikliğe gidilmesi istendiğinde pek de istenilen bir öğrenme modeli değildir. Bu tür öğrenme örgütün hemen hemen her seviyesinde görülebilir ve sonuçları davranışsal nitelikler gösterir. Yüksek düzeyde öğrenme ise daha önce yapılmayan davranışlarla ilgili olmakla beraber üst düzey kurallar ve düzenlemeleri değiştirmek istenildiği zamanda kullanılmaktadır. Yüksek düzeyli öğrenme modelinde asıl hedeflenen yeni yeteneklerin ve değerlerin ortaya çıkmasıdır bu nedenle özellikle örgütlerin üst düzey kademelerinde görülmektedir.

2.4.3. Senge'nin Öğrenme Modeli

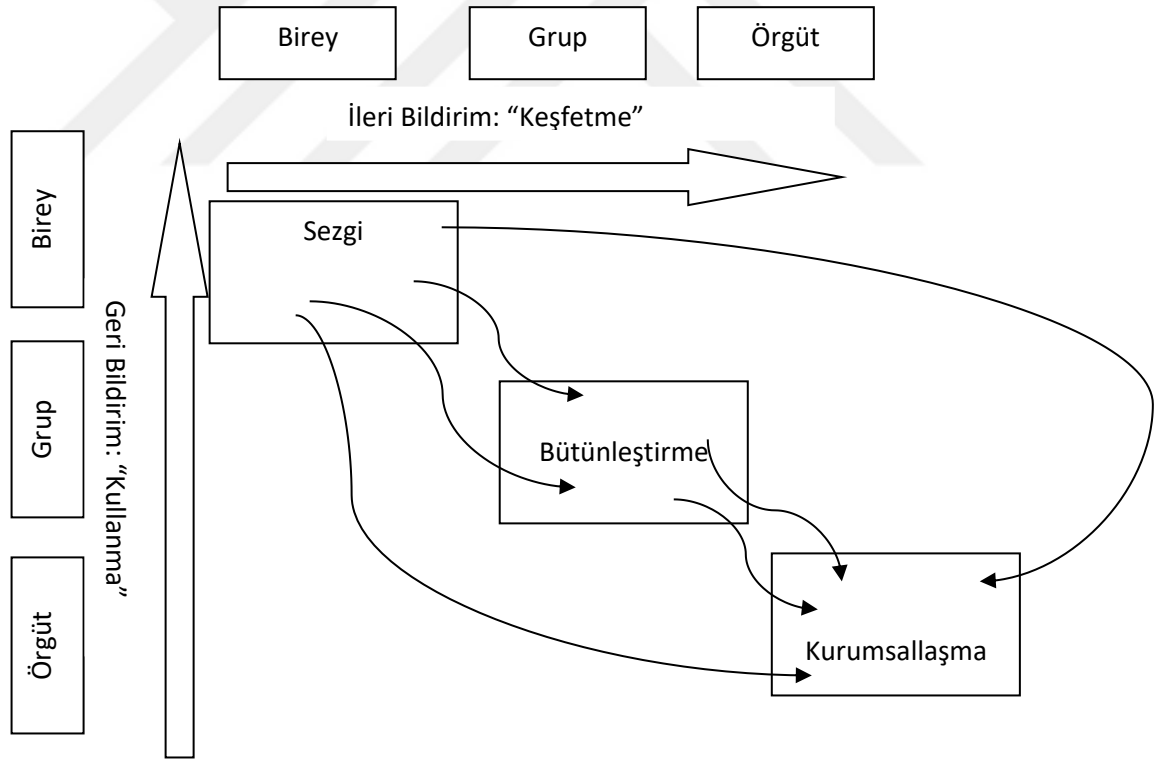
Öğrenme düzeyleri bu modelde uyum sağlayıcı öğrenme ve yaratıcı öğrenme olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır. Uyum sağlayıcı öğrenmede var olan yeteneklerle yeni sorunlar çözülmeye çalışılır. Bu öğrenme şeklinde göz ardı edilen şey var olan becerilerin kimi zaman gelişen durumlara etki edemeyeceğidir. Yaratıcı öğrenme ise örgütlerin sorunlarını nasıl saptayarak çözümlene yöntemlerini periyodik bir şekilde analiz etme, gözlem yapma ve geri dönüşleri dikkate alarak yapılır (Senge, 1990).

2.4.4. Crossan/Lane/Whitem Modeli

Crossan ve arkadaşlarına göre örgütsel öğrenme keşfetme- kullanma arasındaki etkileşim alanında oluşur ve keşfetme yeni bir şeyler öğrenip yeni yetenekler edinmeyi ifade ederken, kullanma ise edinilen bilgilerin örgütsel amaç doğrultusunda kullanımını ifade etmektedir. Bu etkileşim bireysel öğrenmeden örgütsel düzeye doğru bir hareketin göstergesidir. Modelin üç varsayımı bulunmaktadır:

- Örgütsel öğrenmeyi bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç düzey meydana getirmektedir.
- Bu üç düzey sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma ile birbirine bağlanmaktadır.
- Bu modele göre öğrenme, bilişsel eylemlerden oluşmaktadır.

Şekil 9’da bireysel öğrenmeden örgütsel düzeye doğru gelişen hareket gösterilmektedir



Şekil 9: Dinamik Bir Süreç Olarak Crossan vd.ye Göre Örgütsel Öğrenme

Kaynak: Crossan, M. M; Lane, H. W. ve White Roderick E, An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, Academy of Management Review, 24, 1999, s.532.

Modele göre sezgi, benzerliklerin imkanların veya modellerin bilinçli bir şekilde kişisel olarak değerlendirilemediği aşamayı temsil etmektedir. Sezginin harekete geçebilmesi için bilgi ve deneyimin harekete geçmesi gerekmektedir. İlk olarak deneyimler ve dışardan sağlanan bilgilerin toplamı ile oluşan uzman sezgi harekete geçerken daha sonrasında işletme boyutundaki değişiklikleri, deneyimlerin ve bilgilerin temsilcisi girişimci sezgi harekete geçmektedir. Sezgiler genel anlamıyla sosyal topluluk içerisinde kendine yer bulan ve oluşumunu sağlayan bireysel olguları temsil etmektedir ve bu bireysel olgular kişilerin davranışlarının yönlendiren etkenlerden biridir. Sezgiler kişisel olduğu için başka kişilere aktarılması ve paylaşarak artması zordur (Crossan ve diğerleri, 1999:526).

Modele göre bütünleştirme, yeni durumlarda örgütçe ortak bir bilince ve deneyimlere ulaşılmasını ifade eder. Bütünleştirmenin en temel özelliği paylaşımdan meydana gelmesidir ve örgüt üyeleri arasında herhangi bir şaşırtıcı gözlemi meydana gelmesi ya da karışık bir tartışmanın meydana gelmesi sonucu üreticilerin ortak durumu neticesinde bütünleşmenin sağlanması mümkündür (Daft ve Weick ,1984:285).

Modele göre kurumsallaştırma, tüm edilen bilgiyi örgütteki her bireye yaymak ile mümkün olur. Örgütte yeteneklerin, fikir ve davranışların kurumsallaşması ile üyelere yeni sezgiler için fırsat tanımış olur ve süreç yeniden en baştan başlar.

Tablo 8: Üç Düzeyde Dört Aşamalı Öğrenme Modeli

DÜZEYLER	SÜREÇLER	GİRDİ/ÇIKTI
Birey	Sezgi	Deneyimler İmajlar Metaforlar
Grup	Yorumlama	Dil Bilişsel Haritalar Konuşma/Diyalog
	Bütünleştirme	Paylaşılan Anlamlar Karşılıklı Uyum İnteraktif Sistemler
Organizasyon	Kurumsallaşma	Rutinler Teşhis Sistemleri Kurallar ve Prosedürler

Kaynak: Crossan, M. M; Lane, H.W. ve White R.E, a.g.m., s..525

2.4.5. Nonaka vd.nin Bilgi Değişim Modeli

Nonaka ve arkadaşları örgütsel öğrenme de ölçülü ve açık bilginin üzerinde durmuşlardır. Örtülü bilgileri zanaatsal bilgiler, davranış şekilleri, işin teknik kapsamı ve bireysel kanunları şeklinde incelemişlerdir. Ölçülü bilgiler hareketlerle kolayca gösterilmeyen ve kolay bir şekilde dile getirilemeyen daha çok inançları tutumları ve bakış açılarını içeren bilgilerdir dolayısıyla insanların çevreye karşı tutumlarının oluşmasını sağlayan bir altyapı niteliğindedir. Kişilerin benzer işleri yaparken edinmiş oldukları örtülü bilgiler, onların işi daha pratik yapmalarını geliştiren etkileyici bir rol oynamaktadır (Nonaka ve diğerleri, 1999:29-50). Ölçülü bilgi bildiğinden daha azını söylemek olarak da tanımlanabilmektedir. Bunun nedeni Ölçülü bilgilerin anlatılabilmesi güç daha çok faaliyete dayanan ve deneyimlerle öğrenilebilen kişisel bilgiler olmasından ileri gelmektedir. Bir hattat sanatçısının ya da bir müzisyenin kelimelerle ifade edemediği fakat deneyimlerle biriktirdiği bilgiler Ölçülü bilgiye örnek olarak gösterilebilir (İbicioğlu ve Doğan, 2004:632).

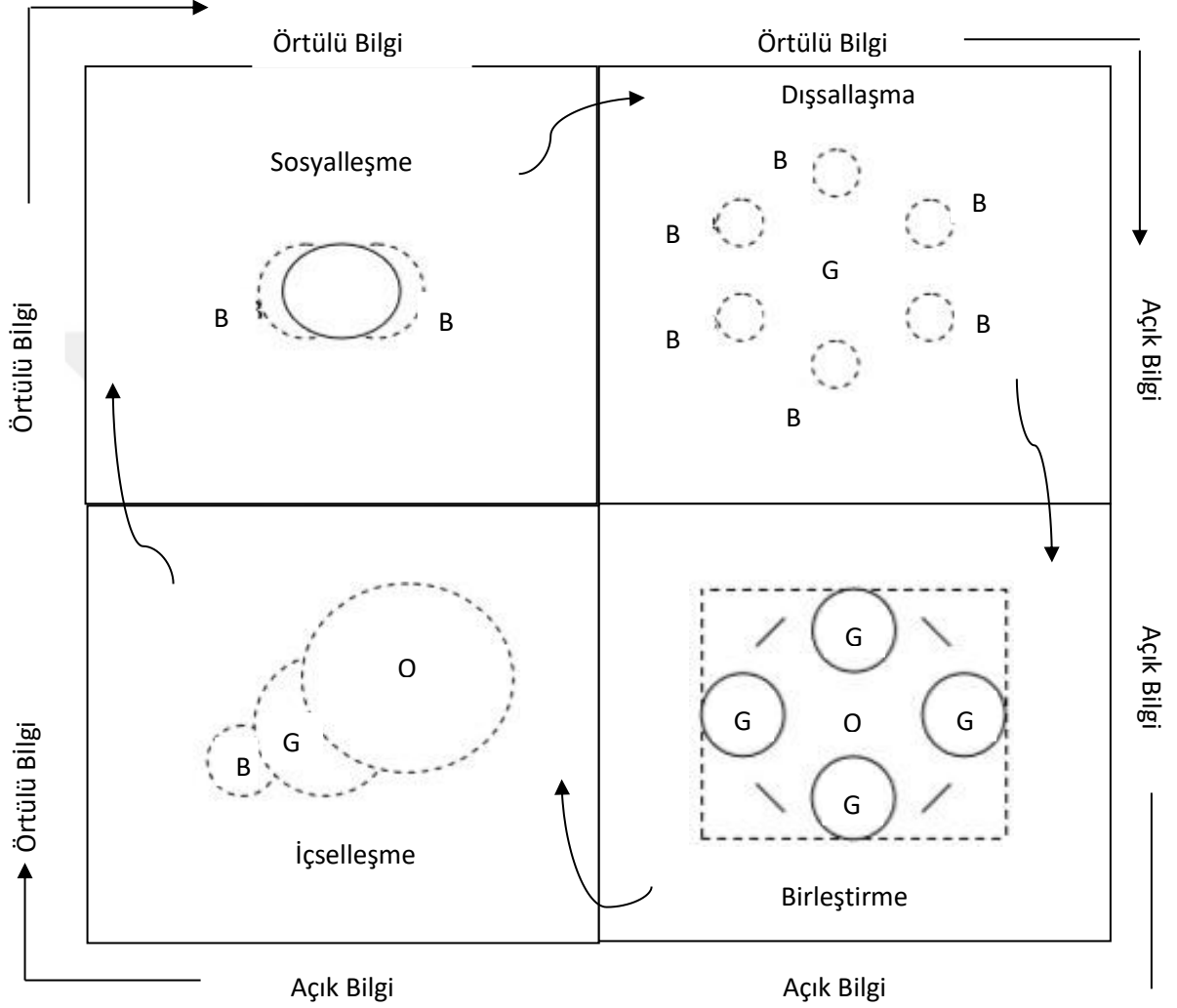
Açık bilgi ise, bireylerin farkında oldukları ve rahat bir şekilde açıklayabildikleri hatta formülize edilmiş bilgilerdir. Sistematik olarak iletişim yoluyla ve davranışlarla kolay bir şekilde kişiden kişiye aktarılması mümkündür (Özer,2001:157). Açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim sonucunda sosyalleştirme, dışsallaştırma, bütünleştirme ve içselleştirme gibi dört temel durum meydana gelmektedir.

Sosyalleştirme, deneyimlerin paylaşıldığı süreci ifade ederken çıraklık veya iş başında eğitim gibi ölçülü bilgilerin aktarılmasını sağlayan bir araçtır ve genellikle sistemli işleyen bir süreç değildir (Barker,2000:218).

Dışsallaştırma, Örtülü bilgiyi açık kavramlar haline getirme aşamasıdır. Bir deneyimin bir başkasıyla paylaşılmasıyla dışsallaştırma süreci başlamaktadır ve temelinde örgüt içerisindeki gruplar arasındaki diyalogların sağlamlığı rol oynamaktadır (Özer,2001:159).

Birleştirme, örgütün bilgi sisteminin içerisinde yer alan farklı bilgilerin ve kavramların sistemleşmeye başladığı süreçtir. Toplantı kayıtları veri tabanları daha önce yapılan analizler, belgeler birleştirme sürecine örnek gösterilebilir. Farklı zamanlarda ve farklı nedenlerle bir araya gelmiş açık bilgiler birleştirme sürecinde

yeni bilgi oluşumunu sağlayacak birer envantere dönüşmektedir (Akgün ve Keskin, 2003:7).



Şekil 10: Bilgi Değişiminin Dört Formu

Kaynak: NONAKA, I. ve KONO, N., The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, Vol 40, No.3 Spring 1998, s.43.

İçselleştirme ise, açık bir bilgiyi Bir değere dönüştürme sürecidir. Bu aşamada örgüt içerisinde örgütsel bilginin meydana gelebilmesi için bireysel seviyede toptan olmuş her örtülü bilgi tekrar diğer örgüt üyeleri ile sosyalleşebilmektedir ve bu şekilde döngü yeniden başlamaktadır (Barker, 2000:218).

2.4.6. Cook/Brown ve Spender'in Modeli

Nonaka ve arkadaşlarının örgütsel öğrenme modeli üzerine tenkitlerde bulunan ve yeni bir model üreten Cook ve arkadaşları, Nonaka'nın temel düşüncelerine bağlı kalarak tamamlayıcı nitelikte bir model yaratmışlardır.

Nonaka temelde iki bilgi boyutu üzerinde durmaktayken, Cook ve Brown ise, dört temel boyut üzerinde durmuşlardır.

Örtülü Bilgi	<i>Cook/Brown:</i> <i>Kavramlaştırılmış Bilgi</i> <i>(Concept)</i> <i>Spender:</i> <i>Bilinçli Bilgi</i>	<i>Cook/Brown:</i> <i>Paylaşılmış Bilgi</i> <i>(Hikayeler)</i> <i>Spender:</i> <i>Objektif Bilgi</i>
	<i>Cook/Brown:</i> <i>Yetenek Temelli Bilgi</i> <i>(Skills)</i> <i>Spender:</i> <i>Otomatik Bilgi</i>	<i>Cook/Brown:</i> <i>Paylaşılmış Sosyal Bilgi</i> <i>(Genres)</i> <i>Spender:</i> <i>Kollektif Bilgi</i>
Açık Bilgi		

Şekil 11: Spender, Cook ve Brown'a Göre Örgütlerde Bilgi Türleri

Kaynak: Spender, 1999:400

Cook ve Brown bilginin açık ya da örtülü olması ile değil, bireysel ya da sosyal olması ile ilgilenmişlerdir. Kişisel bilgi, kişilerin dışarıdan öğrendikleri ve istekleri doğrultusunda aktif hale getirebildikleri bilgilerdir. Alt sol alan kişisel-örtülü bilgiyi temsil ederken, dışsal bilgi gibi kullanılabilen motor bilgilerden oluşur. Sosyal bilgi grup düzeyinde açık hale gelen bilgiyken, sağ alt köşede gelecekte rekabet avantajı sağlayacak, kaynağa dayanan paylaşılmış sosyal bilgi yer almaktadır.

Spender'e göre bilgi ise dört farklı aşamada oluşmaktadır. Bunlar (Cook ve Brown,1999:481);

- Bilinçli Bilgi

- Objektif Bilgi
- Otomatik Bilgi
- Kollektif Bilgi

Spender'e göre bilinçli bilgi, açık ve bireysel boyutta bilgiyi temsil ederken, objektif bilgi açık ve sosyal bilgiyi temsil etmektedir. Örtülü ve bireysel boyuttaki bilgi otomatik bilgi olarak adlandırılmışken, örtülü ve sosyal bilgi kollektif bilgi olarak adlandırılmıştır.

2.4.7. Kim'in Bütünleşik Bilgi Modeli

Kim hem bireysel öğrenmeyi hem de bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere çalışmalar yapmıştır. Kim'e göre, bireysel öğrenme döngüsü "gözlem, değerlendirme, tasarlama ve uygulama" aşamalarıyla oluşmaktadır. "*Değerlendirme ve tasarlama, öğrenmenin kavramsal yönüyle; uygulama ve gözleme ise, eylemsel yönüyle ilgilidir*" (Kim,1993:43-45). Bireysel öğrenmede bireyin rutinleri ve gözlemleri önemliken, örgütsel öğrenmede örgütün sosyalleşmesi önem taşımaktadır.

2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar

Örgütsel öğrenmenin örgüt içerisinde benimsenip geliştirilmesi için bazı temel etkenler mevcuttur. Bunlar; öğrenmenin temel girdisi olarak kabul edilen bilginin doğru anlaşılır ve yararlı bir şekilde olmasıdır. Örgüt içerisindeki kişilerde öğrenme isteği ve yeteneğinin mutlaka olması gerekmektedir. Bu faktörlerin örgüt yapısında bulunması örgütsel öğrenme için gerekliken aynı zamanda da örgüt içerisinde öğrenmenin yayılmasını sağlayabilmek ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmak için bazı faktörlere önem vermek gerekmektedir. Bu faktörler (Yazıcı,2001: 129-139):

- Paylaşılan ortak bir vizyon oluşturulması
- Öğrenmeye imkân sağlayacak ve destekleyecek bir örgüt kültürünün oluşturulması
- Esneklik sağlayacak yönetim stratejilerinin belirlenmesi
- Çevresel faktörlere değer verilmesi
- Yaratıcılığı destekleyen bakış açıları ile örgütsel öğrenmenin desteklenmesi
- Örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak teknolojilerin kullanılması
- Örgütsel hafızanın varlığından haberdar olarak örgütün unutabilen bireyler topluluğundan oluştuğunun göz önünde bulundurulması

Paylaşılan ortak bir vizyon oluşturulması: Vizyon örgütün geleceğine dair ideal görüntü olarak ifade edilebilir. Organizasyonda paylaşılan vizyondan bahsedebilmek için bireylerin karşılıklı etkileşim içerisinde olmaları ve liderlerin bunu destekler nitelikte amaçlar edinmesi ile mümkündür. Geleceğe yönelik ortak planlar ile hareket edebilecek görüşün ortaya atılması için paylaşılan bir vizyonun oluşturulması gereklidir. Bu sayede örgüt üyeleri örgütsel amaçlar çerçevesinde yer almış ve dengelenmiş olur. Çalışanların sürekli öğrenme ve kendini geliştirme üzerine kurulu bir örgütsel vizyonla ilerlemesi örgütlerin gelişiminin sadece kriz zamanlarında olmasının önüne geçer ve böylece öğrenme ve gelişim hiç durmadan devam ederek örgüte katkı sağlar (Bakan ve Karayılan, 2011: 393).

Örgüt Kültürü: Kültür en genel anlamıyla paylaşılan inançların, ideolojilerin ve normların bir araya gelmesiyle meydana gelmektedir ve hem davranışsal hem de bilişsel anlamda gelişimin önemli adımlarından biri olarak kabul edilir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin faydalı bir şekilde gerçekleşebilmesi için örgüt içerisindeki norm ve inançların değiştirilmesi örgütle ortak bir hale getirilmesi gerekmektedir. Schein kültürü tanımlarken, grup üyelerinin varlıklarını devam ettirebilmek adına zaman içerisinde iç ve dış çevreye karşı uyumlarından bahseder ve bu gelişim için de kolektif öğrenme sürecinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Örgütsel öğrenme adına örgütsel politikaların gerçekleştirilmesi ve bireysel öğrenmelerin bütün örgüte yansıtılması için gerekli çalışmaların yapılması için oluşmuş örgüt kültürünün de bunu destekliyor olması gerekmektedir. Öğrenmeyi etkileyen önemli unsurlardan biri olarak görülen kişilerarası iletişim de bir örgütte ne kadar fazla benimsenir ise örgüt kültürüne o kadar yansıtılacak ve örgütsel öğrenmenin de hem hızına hem de örgüt tarafından benimsenmesine etki edecektir (Yazıcı, 2001: 129-139).

Esneklik sağlayacak yönetim stratejilerinin belirlenmesi: Örgütün stratejik durumu örgütlerin öğrenme kapasitesini belirleyen önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Örgütlerin stratejileri aynı zamanda örgütlerin hedeflerini ve o hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri belirlemektedir. Örgütsel öğrenme kişilere farklı düşünme ve karar alma seçenekleri sunacağı için, öğrenme sonucunu meydana gelen değişikliklerin de hızlıca uygulamaya koyulması gerekmekte ve bu noktada yönetimin esnekliği örgütsel öğrenmeyi ve bu öğrenmeye ait süreci de etkileyecektir (Gizir, 2008:190).

Çevresel faktörlere önem verilmesi: Öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için işletmenin iç ve dış çevresiyle uyum sağlama yeteneğinin aynı hızlarda gelişim göstermesi gerekmektedir. Eğer örgütün iç ve dış çevresi statik ise öğrenme imkânı da azalacak ve işletmenin çevresinden öğrenme şansı da ortadan kalkacaktır. Dinamik çevre ortamı örgütsel öğrenmeyi destekleyen önemli faktörler arasındadır ve aynı zamanda da örgütlere öğrenme olanakları sağlamaktadır (Yazıcı, 2001: 129-139).

Organizasyon Yapısı: Örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir diğer faktör de örgütün organizasyon yapısıdır ve organik, daha merkezkaç yapıdaki örgütlerin yapısal olarak öğrenmeye ve esnek düşünmeye daha elverişli yapıdayken, mekanik ve merkezi yapılar öğrenmeye daha kapalı bir sistemle ilerlerken geçmiş davranışları tekrar etme vasıtasıyla örgütlerine devam etmektedir.

Örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak teknolojilerin kullanılması: Teknolojide yaşanan gelişmeler ve yeni icatlar ve bilginin artan değeri, işletmelerin iş yapma şekillerini ve dolaylı olarak da örgütün yapısını etkilemektedir. Günümüz işletmelerinde kullanılan bilgi paylaşım ortamlarının varlığı ve devamlılığı örgütsel öğrenmenin hızına ve örgüt içinde yayılmasına direkt olarak etki etmektedir. Özellikle enformasyon teknolojilerinin yayılmasıyla bilginin bir yerden başka bir yere aktarımı kolaylaşmış ve çalışanların istedikleri zamanda bilgiye ulaşmalarına olanak sağlamıştır. Bu olanak örgütsel öğrenme için önemli katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel hafızanın varlığından haberdar olarak örgütün untabilen bireyler topluluğundan oluştuğunun göz önünde bulundurulması: Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerden bir diğeri ise örgütlerin belleğinde etkin bir şekilde kullanmaktır. Örgütsel hafıza bilgilerin depolanmasını sağlarken sonradan kullanmak üzere bilgileri saklamaktadır ve aynı zamanda da örgütün unutma yeteneği gerektiğinde yenilerini öğrenebilmek için örgütsel hafızada yer açmaya yaramaktadır. Örgütsel hafıza kaybı literatürde de örgütsel amnezi olarak anılmakta ve örgütlerin öğrenme yetisini ve kapasitesini geliştirme durumunun kısıtlanması ile meydana gelmektedir. Bu örgütlerin bilgiyi kullanmaktaki başarısızlığı olarak da bilinir. Örgütlerde örgütsel hafıza kaybının belirtileri, örgütsel yeteneklerin kaybolması, kişilerin etkililiğinin düşmesi ve hataların sürekli olarak tekrarlanması şeklinde meydana gelmektedir.

Bireysel ve örgütsel olayların neticelerinin depolanarak tekrar kullanılması örgütsel hafıza ile mümkündür ve örgütte yaşanan olaylardan kazanılan deneyimler genellikle yazılı hale getirilmez en genel haliyle bilgisayar ortamında saklanır. Bu durum bir örgüt hafızasının yaratılmasını engellemektedir. Örgütsel hafızanın düşük olması hem avantaj hem de dezavantaj sağlayabilir. Avantajı, örgüt için gereksiz bilgiler silinerek örgütten atılır dezavantajı ise yeni işe girenlerin örgüte yaratacağı maliyet aynı zamanda da işi bilen birinin örgütten ayrılması durumunda örgütün uğrayacağı kayıptır (Kızıldağ ve diğerleri, 2011:195).

Örgütsel hafıza kaybına neden olan etkenlerin başında örgütsel değişim süreci gelmektedir. Bu örgütsel değişim sürecinde meydana gelebilecek ve hafıza kaybına neden olabilecek unsurlar aşağıdaki gibidir (Kızıldağ ve diğerleri,2011: 196):

- Kıyaslama ve yeniden yapılanma gibi radikal değişim fikirleri Örgütsel hafıza kaybına neden olabilir.
- Bilgi sistemlerinde yaşanan değişiklikler örgütsel hafıza kaybına neden olabilir.
- Örgüt içerisindeki yapılanmalar ve yeni örgüt yapısı oluşturabilmek adına yapılan çalışmalar sonucunda örgütteki kilit insanların ve kilit kayıtların kaybedilmesi örgütsel hafıza kaybına neden olabilir.
- Çalışanların başka bir iş fırsatı yakalamasıyla ya da emeklilik nedeniyle örgütten ayrılması ve mevcut pozisyonlarının boşluğa düşmesi örgütsel hafıza kaybına neden olabilir.

2.6. Örgütsel Öğrenmeyi Kısıtlayan Unsurlar

Örgütsel öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşebilmesinin önemli hususlarından biri de örgütsel öğrenmeyi kısıtlayan faktörlerin belirlenerek ortadan kaldırılmasıdır. Örgütsel öğrenmeyi kısıtlayan faktörler aşağıdaki gibidir (Kızıldağ ve diğerleri,2011:196).

- Pozisyon ve kişisel kimlik
- Düşmanı dışarıda arama zihniyeti
- Sorumluluk üstlenme ve önceden etkin olma
- Olaylara takılıp kalma
- Yavaş değişimlerin önemsenmemesi
- Tecrübeyle öğrenme beklentisi

- Yöneticilerle ilgili problemler

Pozisyon ve kişisel kimlik: Örgütte çalışanlar sadece kendi pozisyonları Üzerinde yoğunlaşp kendi işleriyle ilgili kısımlar la ilgilendiklerinde örgütsel bütünlüğü sağlamak mümkün olmayacaktır. Aynı zamanda da kendi pozisyonu ile ilgilenen çalışanlar başkalarının yaptığı hatalardan kaynaklanan sonuçlar üzerinde de sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Bu durum herhangi bir hatanın kaynağını bulma noktasında ya da hatanın tekrarlanmaması için yapılması gerekenleri tespit etmekte işleri zorlaştıracaktır. Özellikle beraber çalışılması gereken işlerde kişilerin kendi pozisyonları ile ilgili takındıkları iş kimliklerinin dışına çıkmamaları örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel gelişimi engelleyecektir (Çalkavur,2012:59).

Düşmanı dışarıda arama zihniyeti: Tıpkı insanlar gibi örgütlerde de işler istenmediği gibi gittiğinde sorumluyu dışarıda arama eğilimi mevcuttur. Sadece kendi pozisyonu üzerinde yoğunlaşan bir çalışan ya da yönetici herhangi bir başka çalışanın davranışlarının pozisyonunu sınırlarını zorladığını ya da hata yaptığını görmesi imkânsız hale gelecektir. Bu davranışlar rahatsızlık veren sonuçlar yarattığında tespit edilmesi imkânsız hale gelecek ve örgüt dışarısındaki herhangi bir problem yaşanan asıl problemin kaynağıymış gibi gözükecektir (Çalkavur,2012:59).

Sorumluluk üstlenme önceden etkin olma: Herhangi bir problemle karşılaşıldığında yöneticiler genellikle sorumluluk üstlenmenin gerekliliği olduğunu vurgularlar. Burada asıl anlatılmak istenen harekete geçmek için başkalarını beklemeyi bırakma ve problem bir buhrana dönüşmeden çözmektir. Böyle durumlarda önceden harekete geçmek durum kontrol edilemez hale gelmeden önce müdahale etmiş gibi görünse de kimi zaman dış çevreye karşı saldırgan bir tutummuş gibi algılanabilecektir (Çalkavur,2012:59).

Olaylara takılıp kalma: Bir organizasyondaki öğrenmenin sürdürülebilirliği çalışanlarının kısa dönemli olaylara takılıp kalmamasından kaynaklanır. Çalışanlar herhangi bir neden ya da olay üzerinde yoğunlaştıklarında kimi zaman olayları neden sonuca bağlarken olayın asıl nedeninden uzaklaşabilirler. Bu da problemi tespit edip öğrenmeyi hızlandırmaya engelleyecek bir nedendir (Çalkavur,2012:59).

Yavaş değişimlerin önemsememesi: Yavaş seyreden kademeli değişimler çoğu zaman örgütlerin gözünden kaçmakta ve örgütsel bir tepkinin önüne geçmektedir. Fakat ani değişimlerde olayı fark edip reaksiyon vermek daha olası bir durumdur. Yavaş seyreden gelişimler önceden fark edilmesi zor olduğu için tedbirlerin alınması da aynı oranda zorlaşmaktadır (Çalkavur,2012:59).

Tecrübeyle öğrenme beklentisi: Öğrenmenin sadece deneyimlerden ve tecrübelerden gerçekleşeceğini beklemek örgütsel öğrenmeyi kısıtlayan faktörlerden bir tanesidir. Çünkü en güçlü öğrenme direk tecrübeyle öğrenme olarak gerçekleşse de uzun vadeli olaylarda ve bu olayların etkilerini analiz etmede tecrübeyle öğrenme yetersiz kalacaktır (Çalkavur,2012:59)

Yöneticilerle ilgili problemler: örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için yöneticilerin farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarına temsil eden örgüte bağlı kişileri bir araya getirmesi ile oluşabilecektir. Yöneticilerin kendi etki alanı ile ilgilenmeleri ve bunla ilgili bir mücadeleye girmeleri örgüt üyeleri ile ilgili tutarlı gözlemlerde buluna mamaları ve uyum sürecini kolaylaştırmamaları örgütsel öğrenme sürecini de kısıtlayan unsurlar arasındadır (Çalkavur,2012:59).

Sambrook ve Stewart (2000), örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörleri dört farklı değişkene bağlı olarak incelemiştir. Tablo 8’de bu faktörlerden bahsedilmiştir.

2.7. Örgütsel Öğrenmenin Etkinlikler İçin Gerekliliği

Örgütsel öğrenmenin bilim adamları tarafından neden bu kadar dikkat çektiği ve örgütler için neden bu kadar önemli olduğu ile ilgili Dadgson aşağıdaki nedenleri sunmuştur (Dadgson,1993):

- “Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler ve yapılar geliştirebilmek için, özellikle büyük örgütlerin ilgi duyduğu bir uygulama konumuna ulaşmıştır.
- Hızlı teknolojik değişimin örgütler üzerindeki etkisi örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi arttırmıştır.
- Öğrenme kavramının geniş bir analitik değere sahip olması örgütsel öğrenmeye duyulan ilginin bir diğer nedenidir. Nitekim farklı akademik disiplinlerin örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmalar da bunu göstermektedir”.

Günümüz çalışma koşullarında herhangi bir örgütün rekabet avantajı sağlayabilmek ve başarısının sürekliliği için ivedilikle yeni bilgiye ulaşması gerekliliği gün geçtikçe artmaktadır. Bilginin zaman içinde yenilenmesi değişen çevre şartlarına bağlı olarak eski bilgilerin hafızasında saklanması ve yeni bilgilerin ise örgütün hemen her üyesi tarafından benimsenmesi örgüt hedef ve amaçlarına ulaşmadaki birincil etkenlerdendir. Değişime ayak uyduramayan örgütlerin zaman içerisinde yok oldukları ya da dağılma riski ile karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir. Bu nedenle hızlı bir şekilde ulaşma ve özümseme örgüt içerisinde rekabet edebilme konusunda üstünlüklerden biri olarak görülür. Bu açıklamaları baz alarak, öğrenmeyi benimseyen ve öğrenme yoluyla değişime ayak uydurup kendini yenileyen aynı zamanda da içerden ve dışardan gelebilecek ani değişimlere esnek bir tutum sergileyen örgütler uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedir (Senge,2013:45).

BÖLÜM 3: HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİ'NE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş dünyasında işletmelerin sürdürülebilirlik amacına ulaşmalarında ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamada etkin olabilmesi adına değişime ayak uydurup gelişimi sürekli kılmalıdır. Bu araştırmanın değişkenleri olan hizmetkar liderlik davranışı ve örgütsel öğrenme kavramı işletmelerin gelişim göstermesi noktasında kritik bir role sahiptir. Buradan hareketle araştırmanın temel amacı sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının örgütsel öğrenmelerine etkisini araştırmak iken bir diğer amaç ise katılımcıların demografik özelliklerinin hizmetkar liderlik algısı ve örgütsel öğrenme üzerinde farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Araştırma hizmetkar liderlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklaması bakımından uygulayıcılara rehber niteliği taşıyacak olması ve yönetim literatüründe hizmetkar liderlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklayacak olması araştırmamızı önemli kılmaktadır.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren Şafak Sağlık Grubu'na bağlı 5 hastanede çalışma hayatını sürdüren personellerdir. Bu kapsamda toplam 537 anket toplanmış, toplanan anketlerin ise 522 si araştırma kapsamında kullanılmaya değer görülmüştür.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma kapsamında ilişkileri irdelenen değişkenlerin daha geniş bir evrende araştırılması her iki değişkenin teorik alt yapısına ve genelleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ancak gerek zaman yönünden gerekse mali açıdan birtakım kısıtların olması araştırmanın sınırlılıklarıdır. Ayrıca araştırmanın sağlık sektöründe yapılması da diğer bir sınırlılıktır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler farklı kültürlerde geliştirilmiş ölçeklerdir. Dolayısıyla ölçeklerin Türk kültürüne uyumu ve katılımcıların anket sorularına doğru ve samimi cevaplar verdiği araştırmanın varsayımlarıdır.

3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde sadece araştırmanın temel amacı olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik şekil çizilmiştir.

Demografik özelliklerin hizmetkar liderlik algısı ve örgütsel öğrenme üzerine algılanması açısından farklılık oluşup oluşmadığının test edilmesi için farklılık testleri yapılmıştır. Farklılık testleri yapıldığından bu durum modelde gösterilmemiştir.



Şekil 12: Araştırmanın Modeli

Araştırma Soruları;

H1: Hizmetkar Liderlik örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Demografik Özellikler hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2a: Cinsiyet hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2b: Yaş hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2c: Medeni Durum hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2d: Eğitim Durumu hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2e: Çalışma süresi hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3: Demografik Özellikler örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3a: Cinsiyet örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3b: Yaş örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3c: Medeni durum örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3d: Eğitim durumu örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3e: Çalışma süresi örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

3.5 Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan hizmetkar liderlik ile bağımlı değişkeni olan örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklamak adına kullanılan veriler anket yoluyla

toplamaştır. İstanbul'da faaliyet gösteren hastanelerden toplamda 537 anket toplanmıştır. Bu anketlerin 15 tanesi eksik ya da yanlış doldurulması nedeniyle araştırma kapsamında kullanılmamıştır. Araştırma kapsamında 522 anket kullanılmıştır.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel öğrenme ölçekleri Rensis Likert tarafından 1932-1934 yılları arasında geliştirilen ve beşli cevaplama kategorileri ile 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puan/sayısal değerlerinden oluşan betimsel teknik kullanılmıştır. Uygulanan ölçeğin beşli cevaplama kategorileri ve puan/sayısal değerleri aşağıda verilmiştir;

- (5/1) “Kesinlikle Katılıyorum”
- (4/2) “Katılıyorum”
- (3/3) “Kararsızım”
- (2/4) “Katılmıyorum”
- (1/5) “Kesinlikle Katılmıyorum” (Bayat, 2014).

Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler sorulmaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitelerini ölçmek için Chiva ve Alegre (2009), tarafından geliştirilen ve Aydoğan, Orhan, Naldöken, Beylik ve Aksay (2011), tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği” kullanılmıştır (Aydoğan, Orhan, Naldöken, Beylik ve Aksay, 2011). Ölçek 14 madde beşli derecelendirme (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ile cevaplanan ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin “deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar verme” olmak üzere 5 alt boyutu bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen ve Aslan ile Özata (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ‘Hizmetkar Liderlik Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçek toplamda 23 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, bilgelik, duygusal iyileştirme, fedakârlık, ikna ile eşleme, örgütsel hizmetkarlıktır.

3.6 Bulgular

Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizi yapılmıştır. Sonra kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Sonraki adımda ise hizmetkar liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra ise hizmetkar liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu adımdan sonra demografik özelliklerin değişkenler üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için normallik testi ve devamında ise farklılık testleri yapılmıştır.

3.6.1 Frekans Analizleri

Araştırma kapsamında yapılan frekans analizlerinde katılımcıların demografik özellikleri kullanılmıştır. Kullanılan demografik özellikler şu şekildedir; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresidir.

Tablo 9: Cinsiyet Dağılımı

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Geçerli</i>	<i>Erkek</i>	181	34,7	34,7	34,7
	<i>Kadın</i>	341	65,3	65,3	100,0
	<i>Toplam</i>	522	100,0	100,0	

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında toplamda 522 katılımcının 341'i (%65,3) kadın iken 181'i (%34,7) erkektir

Tablo 10: Yaş Dağılımı

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Geçerli</i>	<i>18-24 Yaş</i>	201	38,5	38,5	38,5
	<i>25-34 Yaş</i>	171	32,8	32,8	71,3
	<i>35-44 Yaş</i>	75	14,4	14,4	85,6
	<i>45-54 Yaş</i>	54	10,3	10,3	96,0
	<i>55 Yaş ve Üzeri</i>	21	4,0	4,0	100,0
	<i>Toplam</i>	522	100,0	100,0	

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 201 katılımcının (%38,5) 18-24 yaş arası oldukları; 171 katılımcının (%32,8) 25-34 yaş arası oldukları; 75 katılımcının (%14,4) 34-44 yaş arası oldukları, 54 katılımcının (%10,3) 45-54 yaş aralığında oldukları ve 21 katılımcının ise (%4,0) 55 ve üzeri yaş aralığında oldukları görülmektedir.

Tablo 11: Medeni Durum Dağılımı

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Geçerli</i>	<i>Evli</i>	203	38,8	38,8	38,8
	<i>Bekar</i>	319	61,1	61,1	100,0
	<i>Toplam</i>	522	100,0	100,0	

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 319 katılımcının (%61,1) bekar; 203 katılımcının (%38,8) ise evli oldukları görülmektedir.

Tablo 12: Eğitim Durumu Dağılımı

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Geçerli</i>	<i>Lise</i>	175	33,5	33,5	33,5
	<i>Önlisans</i>	169	32,4	32,4	65,9
	<i>Lisans</i>	113	21,6	21,6	87,5
	<i>Yüksek Lisans</i>	25	4,8	4,8	92,3
	<i>Doktora</i>	40	7,7	7,7	100,0
	<i>Toplam</i>	522	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 175 katılımcının (%33,5) lise mezunu oldukları, 169 katılımcının (%32,4) önlisans mezunu oldukları, 113 katılımcının (%21,6) lisans mezunu oldukları, 40 katılımcının (%7,7) doktora mezunu oldukları ve 25 katılımcının (%4,8) ise yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 13: Tecrübe Dağılımı

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Geçerli</i>	<i>1-5 Yıl</i>	446	85,4	85,4	85,4
	<i>6-10 Yıl</i>	56	10,7	10,7	96,2
	<i>11-15 Yıl</i>	8	1,5	1,5	97,7
	<i>16-20 Yıl</i>	4	,8	,8	98,5
	<i>21 Yıl ve Üzeri</i>	8	1,5	1,5	100,0
	<i>Toplam</i>	522	100,0	100,0	

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında 446 katılımcının (%85,4) 1-5 yıl arası tecrübeye sahip oldukları, 56 katılımcının (%10,7) 6-10 yıl arası tecrübeye sahip

oldukları, 8'er katılımcının (%1,5) 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip oldukları ve 4 katılımcının (%0,8) 16-20 yıl arası tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

3.6.2 Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri kapsamında çıkan sonuçlardaki Cronbach's Alpha değerine bakılır. Çıkan değer 0,70'ten yüksek ise ölçeklerin güvenilir olduğuna kanaat getirilir (Hair ve diğerleri, 2010).

Aşağıdaki tablo da görüldüğü gibi hizmetkar liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,975'tir. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında ise bilgelik 0,945, duygusal iyileştirme 0,930, fedakârlık 0,910, ikna ile eşleme 0,927, örgütsel hizmetkarlık 0,950'dir. Hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri 0,70'ten büyük olduğu için güvenilirdir.

Tablo 14: Hizmetkar Liderlik Güvenilirlik Analizi

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Madde Sayısı</i>
<i>Bilgelik</i>	0,945	5
<i>Duygusal İyileştirme</i>	0,930	4
<i>Fedakârlık</i>	0,910	4
<i>İkna İle Eşleme</i>	0,927	5
<i>Örgütsel Hizmetkarlık</i>	0,950	5
<i>Hizmetkar Liderlik</i>	0,975	23

Aşağıdaki tablo da görüldüğü gibi örgütsel öğrenme ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,947'dir. Ölçeğin alt boyutlarına için Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında ise deneyim 0,921, risk alma 0,865, dış çevre ile etkileşim 0,895, iletişim 0,892, katılımcı karar verme 0,934 oldukları görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ölçeği genel olarak ve alt boyutlarının her birinin Cronbach's Alpha değerleri 0,70'ten büyük olduğu için güvenilirdir.

Tablo 15: Örgütsel Öğrenme Güvenilirlik Analizi

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Madde Sayısı</i>
<i>Deneyim</i>	0,921	2
<i>Risk Alma</i>	0,865	2
<i>Dış Çevre Etkileşim</i>	0,895	3
<i>İletişim</i>	0,892	4
<i>Katılımcı Karar Verme</i>	0,934	3
<i>Örgütsel Öğrenme</i>	0,947	14

3.6.3. Geçerlilik Analizi

3.6.3.1. Keşifsel Faktör Analizleri

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri hizmetkar liderlik için 0,957 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.000 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri örgütsel öğrenme için 0,914 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.000 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (Field,2009). Ayrıca toplam açıklanan Varyans düzeyleri ise hizmetkar liderlik için 71,944 ve örgütsel öğrenme için ise 68,816'dır.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin katılımcılar tarafından nasıl şekilde ve kaç değişik alt boyut altında anlamlandırıldığının açıklanması adına temel bileşenler analizi tahmin yöntemi ve varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 23 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel öğrenme ölçeğinin katılımcılar tarafından nasıl şekilde ve kaç değişik alt boyut altında anlamlandırıldığının açıklanması adına temel bileşenler analizi tahmin yöntemi ve varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 14 sorudan oluşmaktadır.

Tablo 16: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Maddeleri</i>	<i>Faktör Yükleri</i>				
		<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>
<i>Bilgelik</i>	HL_bil_5	0,749				
	HL_bil_3	0,727				
	HL_bil_1	0,707				
	HL_bil_2	0,704				
	HL_bil_4	0,686				
<i>Duygusal İyileştirme</i>	HL_duygiyi_2		0,776			
	HL_duygiyi_3		0,756			
	HL_duygiyi_4		0,754			
	HL_duygiyi_1		0,745			
<i>Örgütsel Hizmetkârlık</i>	HL_orghiz_1			0,805		
	HL_orghiz_2			0,771		
	HL_orghiz_3			0,744		
	HL_orghiz_4			0,729		
<i>İkna ile Eşleme</i>	HL_iknes_4				0,734	
	HL_iknes_3				0,723	
	HL_iknes_5				0,699	
	HL_iknes_2				0,571	
	HL_iknes_1				0,511	
<i>Fedakârlık</i>	HL_fed_3					0,743
	HL_fed_4					0,709
	HL_fed_1					0,643
	HL_fed_2					0,635
Açıklanan Varyans (%)		14,333	10,388	18,401	16,522	12,840
Toplam Açıklanan Varyans (%)		71,944				

Tablo 17: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Maddeleri</i>	<i>Faktör Yükleri</i>			
		<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>
<i>Deneyim</i>	Oo_deneyim_2	0,634			
	Oo_deneyim_1	0,624			
<i>Risk Alma</i>	Oo_risk_1		0,643		
	Oo_risk_2		0,597		
<i>Dış Çevre İle Etkileşim</i>	Oo_etk_2		0,718		
	Oo_etk_3		0,660		
	Oo_etk_1		0,597		
<i>İletişim</i>	Oo_ilet_2			0,742	
	Oo_ilet_4			0,728	
	Oo_ilet_3			0,722	
	Oo_ilet_1			0,651	
<i>Katılımcı Karar Verme</i>	Oo_karar_2				0,793
	Oo_karar_3				0,789
	Oo_karar_1				0,722
Açıklanan Varyans (%)		12,305	17,204	22,412	17,345
Toplam Açıklanan Varyans (%)		68,816			

3.6.4 Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sifıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Field, 2009; Hair vd., 2010).

Hizmetkar Liderlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri analiz etmek için oluşturulan korelasyon analizinin Pearson korelasyon katsayıları aşağıdadır.

Tablo 18: Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Bilgelik	1											
2.Duygusal İyileştirme	,745**	1										
3.Fedakârlık	,620**	,703**	1									
4.İkna ile Eşleme	,764**	,744**	,679**	1								
5.Örgütsel Hizmetkarlık	,815**	,748**	,648**	,826**	1							
6.Deneyim	,502**	,566**	,508**	,544**	,610**	1						
7.Risk Alma	,351**	,349**	,478**	,426**	,465**	,633**	1					
8.Dış Çevre İle Etkileşim	,472**	,441**	,454**	,518**	,585**	,614**	,645**	1				
9.İletişim	,568**	,475**	,472**	,584**	,641**	,582**	,589**	,723**	1			
10.Kat Karar Verme	,427**	,409**	,507**	,420**	,456**	,627**	,613**	,632**	,592**	1		
11.Hizmetkar Liderlik	,884**	,894**	,848**	,904**	,901**	,618**	,474**	,541**	,617**	,504**	1	
12.Örgütsel Öğrenme	,563**	,525**	,589**	,598**	,643**	,830**	,847**	,874**	,818**	,842**	,649**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon tablosundaki 1,2,3,4 ve 5. Boyutlar hizmetkar liderliğin, 6,7,8,9 ve 10. Boyutlar ise örgütsel öğrenmenin boyutlarıdır.

Korelasyon analizi tablosuna bakıldığında hizmetkar liderlik ile örgütsel öğrenme arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,659$, $p<0,001$).

3.6.5. Regresyon Analizi

Tablo 19: Regresyon Analizi

<i>Hipotez</i>	<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Std. β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
H1	<i>Hizmetkar Liderlik</i>	<i>Örgütsel Öğrenme</i>	0,649***	4,789	,000
			$R^2 = 0,43$ $F=398,815$ $p<0,001$		
(* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$)					

Regresyon analizi sonucuna göre çalışanların hizmetkar liderlik algıları örgütsel öğrenme tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,569$, *** $p<0,001$). Dolayısıyla H1 desteklenmiştir.

3.6.6. Farklılık Testleri

Bu kısımda katılımcıların araştırma değişkenlerine yönelik algı durumları ve demografik değişkenlere göre bu algı durumlarındaki farklılıklar incelenecektir. Sırasıyla hizmetkar liderlik ve örgütsel öğrenme değişkenlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Araştırmada kullanılacak fark testlerini belirlemek için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden normal dağılıma durumları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2, +2 arasında olduğundan ve örneklem büyüklüğünden ötürü araştırma değişkenlerinin normal dağıldığı gözlenmiştir (Garson, 2012; Hair vd., 2010). Değişkenler normal dağıldığı için parametrik testler olan tek yönlü ANOVA ve bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 20: Dağılım Testleri

		<i>Hizmetkar Liderlik</i>	<i>Örgütsel Öğrenme</i>
<i>N</i>	<i>Geçerli</i>	522	522
<i>Ortalama</i>		3,94	3,53
<i>Standart Sapma</i>		0,78	0,86
<i>Çarpıklık</i>		-0,83	1,24
<i>Çarpıklık Standart Hatası</i>		0,10	0,21
<i>Basıklık</i>		-0,317	-0,235
<i>Basıklık Standart Hatası</i>		0,107	0,213

3.6.6.1. Hizmetkar Liderlik Fark Testleri

Araştırmada bazı demografik özelliklerin hizmetkar liderlik algısı üzerindeki farklılaşma durumu incelenmiştir. Bunun için T test ve ANOVA testlerinden faydalanılmıştır.

Tablo 21: Hizmetkar Liderlik Farklılık Testleri

Hizmetkar liderlik						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	T-Test	Kadın	4,1258	0,000	Fark Var p<0.05
			Erkek	3,8713		
2	Yaş	Anova	18-24 Yaş	3,9213	0,078	Fark Yok p>0.05
			25-34 Yaş	3,8542		
			35-44 Yaş	4,0777		
			45-54 Yaş	4,1526		
			55 Yaş ve Üzeri	3,9686		
3	Eğitim Durumu	Anova	Lise	3,9070	0,009	Fark Var p<0.05
			Önlisans	3,8847		
			Lisans	3,9132		
			Yüksek Lisans	4,2596		
			Doktora	4,2935		
4	Çalışma Süresi	Anova	1-5 Yıl	3,9200	0,009	Fark Var p<0.05
			6-10 Yıl	4,0020		
			11-15 Yıl	4,3200		
			16-20 Yıl	3,7200		
			21 Yıl ve Üzeri	4,8500		
5	Medeni Durum	T-Test	Evli	4,0052	0,000	Fark Var p<0.05
			Bekar	3,9099		

Katılımcıların demografik özelliklerinin hizmetkar liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi adına T-Test ve Anova testleri yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre Kadınların hizmetkar liderlik davranışı algıları erkeklerin hizmetkar liderlik davranışı algılarına göre daha yüksektir.

Eğitim durumu açısından ise doktora mezunlarının hizmetkar liderlik algıları en yüksek iken, sırasıyla yüksek lisans, lisans, lise ve ön lisans mezunları gelmektedir.

Çalışma süresi baz alındığında ise katılımcıların toplam çalışma süreleri hizmetkar liderlik algılarında farklılığa neden olmaktadır ve 21 yıl ve üzeri çalışanların hizmetkar liderlik algıları en yüksek iken sırasıyla 11-15 yıl, 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 16-20 yıl arası çalışanlar gelmektedir. Bir diğer demografik özellik olan medeni durum açısından ise yine bir farklılık durumu söz konusudur. Evli katılımcıların hizmetkar liderlik algıları

bekar katılımcılara göre daha yüksektir. Katılımcıların yaşlarının hizmetkar liderlik algılarında farklılık yaratmadığı görülmektedir ($p>0,005$).

Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden, H2a, H2c, H2d ve H2e desteklenmiştir.

H2a: Cinsiyet hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2c: Medeni Durum hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2d: Eğitim Durumu hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2e: Çalışma süresi hizmetkar liderlik algısı üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

3.6.6.2. Örgütsel Öğrenme Fark Testleri

Araştırmada bazı demografik özelliklerin örgütsel öğrenme algısı üzerindeki farklılaşma durumu incelenmiştir. Bunun için T test ve ANOVA testlerinden faydalanılmıştır.

Tablo 22: Örgütsel Öğrenme Farklılık Testleri

Örgütsel Öğrenme						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	T-Test	Kadın	3,7660	0,000	Fark Var $p<0.05$
			Erkek	3,4408		
2	Yaş	Anova	18-24 Yaş	3,5430	0,012	Fark Var $p<0.05$
			25-34 Yaş	3,4171		
			35-44 Yaş	3,5884		
			45-54 Yaş	3,8846		
			55 Yaş ve Üzeri	3,4381		
3	Eğitim Durumu	Anova	Lise	3,4978	0,06	Fark Yok $p>0.05$
			Önlisans	3,4552		
			Lisans	3,5165		
			Yüksek Lisans	3,9540		
4	Mevcut Firmadaki Tecrübe	Anova	Doktora	3,8821	0,009	Fark Var $p<0.05$
			1-5 Yıl	3,5108		
			6-10 Yıl	3,5946		
			11-15 Yıl	4,0583		
			16-20 Yıl	3,1083		
5	Medeni Durum	T-Test	21 Yıl ve Üzeri	4,4417	0,172	Fark Yok $p>0.05$
			Evli	3,5112		
			Bekar	3,5537		

Katılımcıların demografik özelliklerinin hizmetkar liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi adına T-Test ve Anova testleri yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre katılımcıların cinsiyetlerinin örgütsel öğrenmeleri üzerinde farklılığa yol açtığı saptanmıştır. Erkek katılımcıların örgütsel

öğrenmeleri kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Katılımcıların yaşları da örgütsel öğrenmeleri üzerinde farklılık oluşturmaktadır. 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların örgütsel öğrenmeleri en yüksek iken sırasıyla 35-44 yaş, 18-24 yaş, 55 yaş ve üzeri, 18-24 yaş gelmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin örgütsel öğrenmeleri üzerinde de farklılık bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının örgütsel öğrenme seviyeleri en yüksek iken sırasıyla, doktora, lisans, lise ve ön lisans gelmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerinin örgütsel öğrenmeleri üzerinde farklılık yarattığı görülmektedir. Çıkan sonuca göre 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan katılımcıların örgütsel öğrenme seviyeleri en yüksek iken, sırasıyla 11-15 yıl, 6-10 yıl, 1-5 yıl, 16-20 yıl gelmektedir. Katılımcıların medeni durumlarının ise örgütsel öğrenmeleri üzerinde bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden, H3a, H3b, H3d, H3e desteklenmiştir.

H3a: Cinsiyet örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3b: Yaş örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3d: Eğitim durumu örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H3e: Çalışma süresi örgütsel öğrenme üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

SONUÇ

Günümüz iş dünyasında işletmelerin sürdürülebilirlik amacına ulaşmalarında ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamada etkin olabilmesi adına değişime ayak uydurup gelişimi sürekli kılmalıdır. Bu araştırmanın değişkenleri olan hizmetkar liderlik davranışı ve örgütsel öğrenme kavramı işletmelerin gelişim göstermesi noktasında kritik bir role sahiptir. Buradan hareketle araştırmanın temel amacı sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının örgütsel öğrenmelerine etkisini araştırmak iken bir diğer amaç ise katılımcıların demografik özelliklerinin hizmetkar liderlik algısı ve örgütsel öğrenme üzerinde farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda ilk olarak araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin sınanması adına faktör analizi, güvenilirliklerinin sınanması adına da güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermiştir. Daha sonra ise araştırmanın bağımsız değişkeni olan hizmetkar liderlik ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu test sonucunda hizmetkar liderlik ve örgütsel öğrenme arasında bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,569$, $***p<0,001$). Bu aşamadan sonra hizmetkar liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini incelemek için regresyon testi yapılmıştır. Regresyon testi sonucuna göre İstanbul'da faaliyet gösteren sağlık kurumları çalışanlarının hizmetkar liderlik algıları örgütsel öğrenmelerini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H1 desteklenmiştir. Araştırmanın bu bulgusu sağlık sektöründeki yöneticiler için rehber niteliğindedir. Sağlık sektörü yöneticilerinin takipçilerine karşı sergileyecekleri bilgelik içeren davranışlar, takipçilerinin duygusal manadaki problemlerde yanlarında olmaları, takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutarak fedakârlık yapmaları, yönetici oldukları kurum için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaları gibi davranışları sergilemeleri takipçilerinde deneyim, risk alma, iletişim ve karar verme davranışlarında olumlu etki yaratacaktır. Araştırmanın bu bulgusu ayrıca hizmetkar liderlik ile örgütsel öğrenme değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklayan az sayıda çalışma olması sebebiyle yerli literatüre bu yönde bir katkıda bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında sonraki adımda ise hem hizmetkar liderliğim hem de örgütsel öğrenmenin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için T-test ve Anova testleri uygulanmıştır. Bu sonuçlara göre

Kadınların hizmetkar liderlik davranışı algıları erkeklerin hizmetkar liderlik davranışı algılarına göre daha yüksektir. Eğitim durumu açısından ise doktora mezunlarının hizmetkar liderlik algıları en yüksek iken, sırasıyla yüksek lisans, lisans, lise ve ön lisans mezunları gelmektedir. Çalışma süresi baz alındığında ise katılımcıların toplam çalışma süreleri hizmetkar liderlik algılarında farklılığa neden olmaktadır ve 21 yıl ve üzeri çalışanların hizmetkar liderlik algıları en yüksek iken sırasıyla 11-15 yıl, 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 16-20 yıl arası çalışanlar gelmektedir. Bir diğer demografik özellik olan medeni durum açısından ise yine bir farklılık durumu söz konusudur. Evli katılımcıların hizmetkar liderlik algıları bekar katılımcılara göre daha yüksektir. Katılımcıların yaşlarının hizmetkar liderlik algılarında farklılık yaratmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre H2a, H2c, H2d ve H2e desteklenmiştir. Daha sonra ise örgütsel öğrenmenin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi adına tekrardan T-test ve Anova testleri yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre katılımcıların cinsiyetlerinin örgütsel öğrenmeleri üzerinde farklılığa yol açtığı saptanmıştır. Erkek katılımcıların örgütsel öğrenmeleri kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Katılımcıların yaşları da örgütsel öğrenmeleri üzerinde farklılık oluşturmaktadır. 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların örgütsel öğrenmeleri en yüksek iken sırasıyla 35-44 yaş, 18-24 yaş, 55 yaş ve üzeri, 18-24 yaş gelmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin örgütsel öğrenmeleri üzerinde de farklılık bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının örgütsel öğrenme seviyeleri en yüksek iken sırasıyla, doktora, lisans, lise ve ön lisans gelmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerinin örgütsel öğrenmeleri üzerinde farklılık yarattığı görülmektedir. Çıkan sonuca göre 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan katılımcıların örgütsel öğrenme seviyeleri en yüksek iken, sırasıyla 11-15 yıl, 6-10 yıl, 1-5 yıl, 16-20 yıl gelmektedir. Katılımcıların medeni durumlarının ise örgütsel öğrenmeleri üzerinde bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden, H3a, H3b, H3d, H3e desteklenmiştir.

Araştırma hizmetkar liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklaması açısından bir özgünlüğe sahiptir. Gelecek araştırmalar için öneriler, araştırmanın daha geniş bir evrende tekrar yapılarak bu araştırmanın bulgularının geçerliliğinin kuvvetlendirilmesi, hizmetkar liderlik ve örgütsel öğrenme ilişkisinde aracı bir değişkenin etkisinin incelenmesi olabilir.

KAYNAKÇA

- Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin ve Ayşe Günsel. Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. 1.Basım. Ankara: Eflatun Yayınevi, 2003.
- Anderson, K.P. (2005), A Correlational Analysis Of Servant Leadership And Job Satisfaction in a Religious Educational Organization, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Phoenix.
- Arslantaş, C.C.(2003). Öğrenen Organizasyonlar Ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma.Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., & Aksay, K. (2011). Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesi: Bir kamu hastanesi örneği. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(2), 191-213.
- Bakan, İsmail ve Derya Karayılan. "Öğrenen Organizasyonlar", İsmail Bakan (Ed.). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 2011, ss.393-416.
- Balasubramanian, V. (1995). Organizational Learning and Information Systems. www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html (Erişim tarihi: 25.01.2009).
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31(3), 300-326.
- Barker V. L. (2000). Organizational decline and innovation: A contingency framework. Academy Of Management Review, 23(1), 115-32.
- Bass, B.M.; Riggio, R.E. (2006), Transformational Leadership (2.b.), London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beeby, M., & Booth, C. (2000). Networks and inter-organizational learning: A critical review. The Learning Organization, 7(2), 75-88. doi: 10.1108/09696470010316260

- Binbaşıoğlu, C. (1991). Öğrenme psikolojisi. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Biçkes, Durdu Mehmet: “Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma” , Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Haziran 2011.
- Bontis, N.; Crossan, m. m.: Hulland, J., Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows, Journal Of Management Studies, Vol:39, No:4 June, 2002.
- Ceylan, A. (2011), Yönetimde İnsan ve Davranış, Kaan Matbaacılık, İstanbul.
- C.Marlene Fiol, Marjorie A. Lyles, "Organizational Learning", Academy of Management Review, Vol.10, No.4, (1985), s.803, Aktaran: Yazıcı, a.g.e., s.82.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. British Journal of Management, 20(3), 323-340.
- Codling, S. (1998). Benchmarking. Houston: Gower Publishing Ltd.
- Crossan, M .M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. The International Journal of Organizational Analysis, 3(4), 337-360. doi: 10.1108/eb028835
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522-537.
- Cook, Scott D. N.; Barrow, Dvora: Culture and Organizational Learning, , Vol.2,December 1993, Sage Publications, 1999.
- Çalık, T. (2005). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. Kırgızistan-Türkiye-Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf> , (25.05. 2008 tarihinde edinilmiştir).

- Çalkavur, Evrim. Öğrenen Organizasyon Yolculuğu, Bir Başarı Öyküsü.4.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Review*, 21(2), 193-210. doi:10.4135/9781452276090.n66
- Daft, R. L., & Huber, G. P. (1987). How organization learn. A communication framework. *Research in Sociology of Organizations*, 5(2), 1-36.
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, March-April.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113. doi: 10.1023/A:1016957817718
- Eren, Selim Said ve Özgür Hayatoğlu. "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektörüne Bir Uygulama", *ZKÜniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt.7, Sayı.14, 2011.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta BasımYayım Dağıtım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Gizir, Sıdıka. "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt.4, Sayı.2, Aralık 2008.
- Greenleaf, R. K. (1998), *The power of servant-leadership*, San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Hair, J. F. (2010). Black, WC, Babin, BJ, & Anderson, RE (2010). *Multivariate data analysis*, 7.

- Heraty, N. (2004). Towards an architecture of organization-led learning. *Human Resource Management Review*, 14(4), 449-472. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.007>
- Farling, M.L.; Stone, A.G.; Winston, B.E. (1999), "Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1/2), 49-72.
- Fındıkçı, İ. (2009), *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*, İstanbul, Alfa.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- İbicioğlu, Hasan; Doğan, Hulisi: *İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*, Ekin Kitabevi, Ankara, 2006.
- İşdar, N. (2006). *Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>.
- Joseph, E.E.; Winston, B.E. (2005), "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kızıldağ, Duygu, Veysel Ağca ve Özlem Yaşar Uğurlu. "Örgütlerde Hafıza Kaybı ve Etkileri: Tekstil Sektöründen Bir Yansıma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt.25, Sayı.1, 2011.
- Kim, D. H. (1993). *The Link Between Individual Learning and Organizational Learning*. http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/03/0312_IVkimbilder.pdf , (Erişim: 3 Aralık 2008).
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 14. Baskı, İstanbul, 2013.

- Laub, J.A. (1999), Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University.
- Nevis, E., C., DiBella Anthony J. & Gould, Janet M. (1995). Understanding organizations as learning systems. Sloan Management Review, 36(2),73-85.
- Nonaka, I.: The knowledge-creating company, Harvard Business Review, 69,November-December, 96-104. Web adresi: <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/readings/READ34.PDF>
- Noe, R. A. (2010). Employee training and development. McGraw-Hill/Irwin.
- Öğütveren, Ö. (2000). Öğrenen örgütlerde sürekli iyileştirme modeli: İşletme eğitimi üzerine bir uygulama. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kayseri, 648.
- Özden, M. C. (2003). Örgütsel Hafıza ve Öğrenme. <http://www.makalem.com> , (Erişim:18.12.2008).
- Özen, K. R. (2002). Öğrenen organizasyonlar, stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları. Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Page, D.; Wong, P.T. (2000), “A conceptual framework for measuring servant leadership”, Adjibolosoo, S. (Ed.) içinde, The human factor in shaping the course of history and development, Boston, University Press of America.
- Patterson, K. (2003), Servant leadership: A theoretical model, Dissertation Abstracts International, 64(02), 570, (UMI No. 3082719).
- Probst, Gilbert J; Büchel, B. Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future. London: Prentice-Hall, 1997.
- Pucik, V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM Agenda. Human Resource Management, 27(1), 77-93. doi: 10.1002/hrm.3930270105

- Raanan Lipshitz, Micha Popper ve Sasson Oz, "Building Learning Organizations: The Design And Implementation Of Organizational Learning Mechanisms", Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. 32, (Sep. 1996), ss.292- 305. den aktaran Ali Talip Akpınar, 2000s.15-16.
- Russell, R.R.; Stone, A.G. (2002), "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model", Leadership and Organization Development Journal, 23(3), 145-157.
- Senge, P. M. (1990). The leader's network: Bulding learning organizations. Sloan Management Review, Fall, 32(1) 7-23.
- Senge, P. M. (1993). Beşinci Disiplin. Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 2. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- Senge, P. M. (1996). Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible. Training & Development, 50(12), 36-37.
- Seymen, Oya Aytemiz; BOLAT, Tamer: Örgütsel Öğrenme, Bursa, Ezgi Kitabevi,2002.
- Slater, S F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, 59(3), 63-74. doi: 10.2307/1252120
- Spears, L.C. (2004), Leader to Leader; Practicing Servant Leadership, 34; ABI/INFORM Complete, s. 7-11.
- Sendjaya, S.; Sarros, J.C. (2002), "Servant leadership: its origin, development, and application in organizations", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 9 No. 2, s.57-65.
- Spears, L.C. (1995), Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Management Thinkers, Wiley, New York.
- Spears, L.C. (1998), Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant- Leadership, Wiley, New York.

Türkay, Oğuz. "Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2007.

Tompkins, T. C. (1995). Role of diffusion in collective learning. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 69-85. doi.10.1108/eb028824

Vinod, S.; SUDHAKAR, B. (2011), "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.

Yazıcı, S. (2001). Öğrenen organizasyonlar. İstanbul: Alfa Yayınları.

Washington, R.R.; Sutton, C.D.; Field, H.S. (2006), "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality", *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.

Waterman, H. (2011), Principles of "Servant Leadership" and How They Can Enhance Practice, *Nursing Management*, Feb. 2011, Vol. 17, No: 9, s. 24-26.

Winston, B. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders And Followers Interact In A Circular Model. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Erişim: 3 Aralık 2018. [Http://Www.Regent.Edu/Acad/SIs/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2003pdf/Winston_Extending_Pat Terson.Pdf](http://www.regent.edu/acad/SIs/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2003pdf/Winston_Extending_Patterson.Pdf).

Wong, P.T.P. (2003), "An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles", Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.

Wong, P.T.P.; Page, D. (2003), "Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA



Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, sağlık sektörü çalışanlarının Hizmetkar liderlik tarzı algılarının örgütsel öğrenmelerine etkisini araştıran bir yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmı ile ilgilidir. Aşağıdaki önermeleri okuduktan sonra lütfen kurumunuz ve kendiniz için en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz. Araştırmaya verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca, istatistiksel amaçla kullanılacaktır. Desteğiniz ile araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Cinsiyetiniz	: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız	: <input type="checkbox"/> 18-24 yaş arası <input type="checkbox"/> 25-34 yaş arası <input type="checkbox"/> 35-44 yaş arası <input type="checkbox"/> 45 ve 54 yaş arası <input type="checkbox"/> 55 yaş ve üzeri
Medeni Durum	: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve Üzeri

Şu an çalıştığınız yöneticileri düşünerek aşağıda yer alan her bir ifadeye ne derece katıldığınızı belirtiniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
A-Bilgelik	1	2	3	4	5
1. Amirim çevresinde neler olup bittiğiyle yakından ilgilidir.					
2. Kararlarının neticesini önceden kestirmede başarılıdır.					
3. Amirim çevresinde olup bitenlerle ilgili farkındalığı yüksektir.					
4. Amirim neler olup bittiğini sürekli takip eder.					
5. Amirim neler olup biteceğini önceden kestirebilir.					
B- Duygusal İyileştirme	1	2	3	4	5
6. Amirim sıkıntısı olan insanların yardım için başvurdukları biridir.					
7. Amirim duygusal konularda başka insanlara yardım etmede başarılıdır.					
8. Amirim başka insanları duygusal olarak iyileştirmede yeteneklidir.					
9. Amirim başkaları kendilerini kötü hissettiğinde düzelmelerine yardımcı olur.					
C- Fedakârlık	1	2	3	4	5
10. Amirim başkalarının menfaatlerini kendi menfaatlerinin önüne koyar.					
11. Amirim başkalarına hizmet etmek için elinden geleni yapar.					
12. Amirim kendi menfaatlerini başkalarının menfaatlerine feda eder.					
13. Amirim başka insanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için görevinin ötesine geçebilir.					
D- İkna İle Eşleme	1	2	3	4	5
14. Amirim Başkalarına bir iş yaptırırken söz konusu işin gerekliliği konusunda gerekli sebepleri öne sürer.					
15. Amirim diğer insanların kurumun geleceği ile ilgili büyük hayaller kurmasını teşvik eder.					
16. Amirim ikna edicidir.					
17. Amirim başkalarını ikna etmede kabiliyetlidir.					
18. Amirin başka insanlara iş yaptırırken onları ikna etmede başarılıdır.					
E-Örgütsel Hizmetkârlık	1	2	3	4	5
19. Amirim, kurumun toplum içinde ahlaki bir rolü olması gerektiğine inanır.					
20. Amirim kurumumuzun cemiyet bilinci içinde hareket etmesi gerektiğine inanır.					
21. Amirim kurumumuzun topluma hizmet edebilecek potansiyelde olduğunu düşünür.					
22. Amirim iş ortamında grup bilinci olması için diğer insanları teşvik eder.					
23. Amirim kurumumuzu ileride pozitif farklılıklar yaratacak şekilde hazırlar.					

Şu an çalıştığınız işletmeyi düşünerek aşağıda yer alan her bir ifadeye ne derece katıldığınızı belirtiniz Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
F-Deneyim	1	2	3	4	5
24-Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.					
25-Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler					
G-Risk Alma	1	2	3	4	5
26-Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.					
27- İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.					
H-Dış Çevre İle Etkileşim	1	2	3	4	5
28-Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.					
29-Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.					
30-İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.					
I-İletişim	1	2	3	4	5
31-Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.					
32-Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.					
33-Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.					
34-Çapraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.					
J-Katılımcı Karar Verme	1	2	3	4	5
35-Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.					
36- Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.					
37-İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.					

Ankete Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.