

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANELERDE ÖĞRENME YÖNELİMİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Havvanur GÜLEN**

İSTANBUL, 2011

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANELERDE ÖĞRENME YÖNELİMİNİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU VE PERFORMANSA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Havvanur GÜLEN

Öğrenci No:

080746037

Danışman:

Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

İSTANBUL, 2011

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ‘‘ Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi’’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. ... / ... /...

İmza

Aday: Havvanur GÜLEN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12 / 2 / 2011

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080746108 numaralı *Rabia Zorlu'nun* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**TOPLUMSAL CİNSİYET OLGUSUNUN FARKLI EĞİTİM DÜZEYİNDEKİ HEMŞİRELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.02.2011 tarih ve 2011/02 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5a) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

Haluk Tanrıverdi

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. HALUK TANRIVERDİ

ÜYE
DOÇ.DR. CEMAL ZEHİR

ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ

HASTANELERDE ÖĞRENME YÖNELİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Havvanur GÜLEN

Özet

Hızla gelişen teknoloji ile değişen hayat şartları her daim insanlarla beraber kurumlarında gelişmesini ve bilgili olmasını zorunlu hale getirmiştir. Amacı sürekli yenilik ve gelişme olan yapacaklarının yaptıklarına göre daha iyi olacağını düşünerek hareket eden, öğrenen ve öğreten bilgi yüklü çalışanların bulunduğu kurumlar her zaman başarılı olacaktır. Bilginin peşinde koşan insan zamanı nasıl yöneteceğini bilen, geleceğe yatırım yapan insandır. Günümüzde zamana ve zemine ayak uydurabilmek için İnsan Kaynakları Yönetimi ilkeleri ile çalışan kurumlar, içinde buldukları rekabet şartlarında hiç doymayan eğitim meraklısı çalışanlarıyla her daim lider olma konumunda olacaklardır. Bu tez çalışmasıyla sağlık personeline öğrenme yöneliminin motivasyona ve bağlı oldukları kurumda ki sergiledikleri ortak performansa olan etki derecesi araştırılmıştır. Bu etkinin bireye ve çalıştığı kuruma olan faydasına hizmette ki kaliteye de bakılmıştır. Yavaş yavaş özelleştirme yoluna doğru giden sağlık kuruluşlarında öğrenme her açıdan önem taşımaya başlamıştır. Yapılan bu ampirik araştırma ile Kocaeli ilinde seçilen üç ayrı devlet hastanesinde çalışan sağlık personeline konu ile ilgili 250 adet anket sorusu uygulanmıştır ve gerekli analizlere tabi tutulmuştur.

Yapılan araştırma neticesinde sağlık çalışanlarının öğrenme yöneliminin alt boyutları (öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık görüşlülük) ile motivasyonun alt boyutları (iç motivasyon, dış motivasyon) ve örgütsel performans arasında açık görüşlülük haricinde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Motivasyonun alt boyutu olan iç motivasyon ile örgütsel performans arasında da anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Anahtar kelimeler: Öğrenme, Öğrenme Yönelimi, Motivasyon, Örgütsel Performans

THE IMPACT OF LEARNING ORIENTATION ON THE EMPLOYEES' MOTIVATION AND FIRM PERFORMANCE IN THE HOSPITALS

Submitted by: Havvanur GÜLEN

Abstract

Living conditions changing by rapidly developing technologies entail improving institutions together with humans and making them improved. Institutions composing of individuals who pursue innovations and improvements by thinking that their achievements in future will be better than their works in the past will be all along successful. Humans who pursue knowledge are the ones who know how managing time and make investment in future. The institutions which work the principles of human resources in order to keep up with time and space will be in leadership position in competition conditions all along with their employees unsatiated for education. By this thesis study effect degree of the healthcare personnel on the common performance that they display in the institution has been researched. The benefit that giving by this effect on individual and the institution and quality in service have also been researched in this study. Learning in the health care institutions, which are slowly privatizing, has obtained great importance in all aspects. By this empirical research 250 survey questions have been posed to the healthcare personnel working in three state hospitals in the Kocaeli province and they have been analyzed.

In the end of the research it has been observed that there is a meaningful correlation except for unorthodoxy among the sub dimensions of healthcare employees' learning tendency (dependency on learning, shared vision, unorthodoxy) and the sub dimensions of motivation (internal motivation, external motivation) and organizational performance. There is also a meaningful correlation between the internal motivation which is sub dimension of motivation and organizational performance.

Key Words: Learning, Learning tendency, motivation, organizational performance.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ÖĞRENME YÖNELİMİ KAVRAMI	4
2.1. Öğrenme Tanımı ve Anlamı.....	4
2.2. Bilginin Tanımı ve Anlamı.....	5
2.2.1.Bilginin Boyutları.....	6
2.2.2 Bilgini Bileşenleri.....	7
2.2.3.Bilginin Yönetimi ve Önemi.....	9
2.2.4. Bilgi Yönetimi Süreci.....	9
2.2.4.1. Bilgi Edinimi.....	10
2.2.4.2. Bilginin Depolanması.....	10
2.2.4.3.Bilginin Dağıtılması.....	11
2.2.4.5. Bilginin Yorumlandırılması, Sonlandırılması.....	11
2.2.4.6.Bilginin Uygulanması.....	12
2.3.Öğrenme Kuramları.....	12
2.3.1.Çağrışımıcılık (Associartionizm) ve Davranışçı Kuram.....	12

2.3.2.Gestalt Kuramı.....	12
2.3.3.Gelişim Psikolojisi Kuramı.....	13
2.3.4.Bilişsel Kuram.....	13
2.4.Örgütsel Öğrenme.....	14
2.4.1.Tek Döngülü, Adaptif Öğrenme.....	21
2.4.2.Çift Döngülü, Jeneratif Öğrenme.....	22
2.4.3. Sibernetik, Öğrenmeyi Öğrenme.....	23
2.4.4.Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme	24
2.4.5. Müşterilerden Öğrenmek.....	25
2.4.6. Başkalarından Öğrenmek(kıyaslama, benchmarking).....	27
2.4.7. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek(işbirlikçi).....	28
2.5.Öğrenen Organizasyon Evreleri.....	29
2.5.1.Bilen Organizasyon (Başlangıç Evresi).....	29
2.5.2.Anlayan Organizasyon (Emekleme Evresi).....	30
2.5.3.Düşünen Organizasyon (Değişme Evresi).....	30
2.5.4.Öğrenen Organizasyon (Değişme Evresi).....	31
2.6.Örgüt Kültürü.....	34
2.7.Öğrenen Örgütleri Diğer Örgütlerden Ayıran Özellikler	35
2.8.Öğrenen Örgüt Düşüncesinin Kamu Yönetimine Katacağı Yenilikler....	36
2.9.Öğrenme Yönelimi, Yenilikçilik.....	38
2.9.1.Öğrenmeye Bağlılık.....	40
2.9.2.Paylaşılan vizyon.....	40
2.9.3.Açık Görüşlülük.....	41
2.10.Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar	41

2.11.Öğrenme Yönelimi Çalışan Motivasyonu İlişkisi.....	44
2.12.Öğrenme Yönelimi Hastane Performansı İlişkisi.....	45
2.13.Hastanelerde Öğrenme.....	48
2.13.1.Takım (Ekip) Halinde Öğrenme.....	51
2.13.1.1.Örgütlerde Takım Çeşitleri.....	54
2.13.2.Probleme Dayalı Öğrenme.....	56
2.13.3.Stratejik Öğrenme.....	58
2.13.4.Hizmet İçi Eğitim ve Oryantasyon Eğitimi.....	61
2.14.Hastanelerde Öğrenme Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	65
3. MOTİVASYON KAVRAMI.....	69
3.1. Motivasyon Tanımı ve Anlamı.....	69
3.2. Motivasyon Teorileri.....	72
3.2.1.Kapsam(Content) Teorileri.....	73
3.2.2.Süreç (Proses) Teorileri.....	78
3.3. Motivasyon Türleri ve Özellikleri.....	83
3.3.1.Birincil (Öğrenilmemiş) Motivasyon.....	83
3.3.2.Sosyal (Öğrenilmiş) Motivasyon.....	84
3.3.3.İç ve Dış Motivasyon.....	84
3.3.4.Psikolojik Motivasyon.....	86
3.4. Motivasyon Teşviki.....	87
3.5. Örgütlerde Motivasyon Faktörleri.....	88
3.5.1. Ekonomik Faktörler.....	89
3.5.1.1.Ücret.....	90
3.5.1.2. Primli Ücret.....	91

3.5.1.3.Ekonomik Ödül	91
3.5.1.4.Kar'a Katılma.....	92
3.5.2. Psiko-Sosyal Faktörler.....	93
3.5.2.1.Değer, Statü.....	93
3.5.2.2. Çalışmada Bağımsızlık.....	94
3.5.2.3. Çalışma ve Başarı.....	95
3.5.2.4. Sosyal Katılma.....	96
3.5.2.5. Çevreye Uyum.....	96
3.5.2.6. Öneri Sistemi.....	97
3.5.2.7. Psikolojik Güvence.....	97
3.5.2.8. Takdir Edilme.....	98
3.5.2.9. Rekabet.....	100
3.5.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler.....	100
3.5.3.1. Amaç Birliği.....	101
3.5.3.2. Eğitim ve Yükselme.....	101
3.5.3.3. Karara Katılma.....	102
3.5.3.4. İletişim.....	104
3.5.3.5. Fiziksel Şartların İyileştirilmesi.....	105
3.5.3.6. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	106
3.5.3.7. Kalite Çemberleri.....	107
3.5.3.8. Toplam Kalite Yönetimi.....	108
3.5.3.9. Takım Çalışması.....	111
3.5.3.10.Sendikalar.....	112
3.5.3.11. Performans Değerleme.....	113

3.5.3.12. Özel Hayata Saygı.....	115
3.6. Çalışan Motivasyonu.....	115
3.7. Çalışan Motivasyonu ile Hastane Performansı İlişkisi.....	120
4. HASTANELERDE ÖĞRENME YÖNELİMİ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	129
4.1. Araştırmanın Amacı.....	129
4.2. Araştırmanın Sınırları	129
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	129
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi.....	131
4.4.1. Demografik özellikler.....	132
4.4.2. Faktör Analizi.....	137
4.4.3. Korelasyon Analizi.....	139
4.4.4. Regresyon Analizi.....	140
5. SONUÇ	145
KAYNAKLAR	150
EKLER.....	169
Ek-1. Anket Formu.....	169

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Öğrenme Kuramlarında Davranışçı ve Bilişsel Yaklaşımlar.....	13
Tablo.2. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar.....	16
Tablo. 3. Öğrenme Seviyeleri.....	18
Tablo.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	21
Tablo.5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	132
Tablo.6. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	133
Tablo.7. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	133
Tablo.8. Örneklem Grubunun Hastanede Çalıştığı Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	134
Tablo.9. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	134
Tablo.10. Örneklem Grubunun Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	135
Tablo.11. Örneklem Grubunun Çalıştığı Hastanelere Göre Dağılımı.....	136
Tablo.12. Faktör Analizi Tablosu.....	137
Tablo.13. Korelasyon Analizi Tablosu.....	139
Tablo.14. Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Açık Görüşlülüğün İç Motivasyon Üzerinde ki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu.....	140
Tablo.15. Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Açık Görüşlülüğün Dış Motivasyon Üzerinde ki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu.....	141
Tablo.16. Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Açık Görüşlülüğün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu.....	142
Tablo.17. İç Motivasyon ve Dış Motivasyonun Örgütsel Performans Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu.....	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Data(Veri), Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki.....	6
Şekil 2. İnsan Beyninde Bilgi Edinimi ve Bilgi Üretimi.....	6
Şekil 3. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	17
Şekil 4. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş Arasındaki Köprü...	20
Şekil 5. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme.....	23
Şekil 6. Senge'nin Beş Disiplin Esasları, Prensipleri ve Kamu Sektöründe ki Uygulamaları	33
Şekil 7. Stratejik Öğrenme Döngüsü.....	59
Şekil 8. Zihnin Üç Melekesi Karşılığı Üç Psikolojik Nitelik.....	70
Şekil 9. Günü Döngüsü.....	71
Şekil 10. Motivasyon Süreci.....	72
Şekil 11. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	74
Şekil 12. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasında ki İlişki.....	75
Şekil 13. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	77
Şekil 14. Wrom'un Valens, Beklenti ve Araçsallığı İçeren Motivasyon Süreci.....	81
Şekil 15. Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması.....	85
Şekil 16. Yeni Paradigma Örgütleri.....	111
Şekil 17. Çatışma Oluşum Süreci.....	123
Şekil 18. Örgütsel Çatışma ve Performans Arasında ki İlişki.....	125
Şekil 19. Araştırma Modeli.....	130
Şekil 20. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	132
Şekil 21. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	133
Şekil 22. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	134

Şekil 23. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	135
Şekil 24. Örneklem Grubunun Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	135
Şekil 25. Örneklem Grubunun Çalıştığı Hastanelere Göre Dağılımı.....	136
Şekil 26. Araştırma Sonuç Modeli.....	144

KISALTMALAR LİSTESİ

PDÖ	Probleme Dayalı Öğrenme
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
APQC	Amerikan Verimlilik Kalite Merkezi
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
b.t.	Belirtilmemiş Tarih
BY	Bilgi Yönetimi
TDK	Türk Dil Kurumu
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
AB	Avrupa Birliği
ISO	Uluslararası Standart Organizasyonu
SPSS	Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket)
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
JCI	Joint Commision International (Akreditasyon Standartları Komisyonu)
NPM	New Public Management (Yeni Kamu Sektörlüğü)
SWOT	Strengeths: Üstünlükler, Weaknesses: Zayıflıklar, Opportunies: Fırsatlar, Threats: Tehditler

1. GİRİŞ

Öğrenme her insanda var olan temel bir durumdur. Öğrenmeyen birey yoktur. Öğrenme hayat boyu gerçekleşen bir süreçtir. Küçük yaşlardan itibaren gerçekleşen öğrenme gereksinimi zamanla ilerlemiş ve artmıştır. Önceleri öğrenme (bilgi edinimi) sadece okul hayatımız için söz konusu iken, günümüzde çalışma hayatına hatta günlük yaşantımıza kadar ihtiyaç hissedilir duruma gelmiştir. Hayatta her şey yaşanılarak öğrenilmektedir. Öğrenmeyi kendimizce bir sanat haline getirebilmek öğrenilenlerin kalitesini artıracak gibi etrafta olup bitenlerin nedenleri ile farkında olarak yaşanmasını da sağlayacaktır. Bilgi çabuk unutulmuş bir kavram olduğu için sürekli yenilenmesi gerekmektedir. Öğrenme neticesinde bireyde olumlu yönde gelişebilecek devamlı bir değişim söz konusudur. Bu değişim yeni kazanılan bilgi ve tecrübelerin birikimi ile oluşmakta bireyin değer yargılarına ve davranışlarına yansımaktadır. Yeni bilgilere çabuk ulaşarak hayata uyarlamak başarı oranını artırır. İnsanların çoğu kendi kişisel istekleri doğrultusunda faydası olacağını düşündüğü bilgileri öğrenmek ister. Bu durum kurumlar içinde geçerlidir. Öğrenme yönelimi, kişinin kendi içinden gelen güdüsel bir yönelimdir. Öğrenme yönelimi yüksek insanlar kendinde eksik olan yönleri çok iyi bilir, sürekli öğrenme aşkıyla tuttuğukları gibi yaptığı her etkinlikte öğrenecek bir şeyleri vardır ve öğrendiklerini paylaşmayı severler, dolayısıyla özgüvenleri yüksektir. Birçok insanlardan bu özellikleriyle ayrılırlar. Bir kurumda öğrenme yönelimi yüksek olan çalışanların olması da o kurumun farkını her yönden belirginleştirdiği gibi çalışanların motivasyonunu ve performansını da doğru orantılı olarak etkilemektedir. Motive insanlar pozitif oldukları için, etraflarındaki kişilere de pozitif uyarılar göndereceğinden olumlu etkiler oluşturacaklardır.

Günümüzde diğer kurumlarda olduğu gibi hastanelerde de sunulan hizmet açısından kaliteli olma koşulu aranmakta ve buna göre tercih yapılmaktadır. Kaliteli hizmet verebilmek için yeni bilgi ve donanıma sahip olmak, bunları uygulamaya dökmek gerekir. Çalışanların motivasyonu artı ya da eksi olarak performansa da yansıtacağı için hizmet kalitesini de dolaylı veya doğrudan etkileyecektir. Hastaneler sağlık hizmeti veren kurumlar olarak bunları göz önünde bulundurulmalıdır. Öğrenme, motivasyon ve performans birbirleriyle bağlantılıdır.

yüksek olan ve birbirini doğrudan etkileyen unsurlardır. Çalışma hayatında etkin, verimli ve huzurlu bir ortam elde edebilmek için çalışanların beklentileri ölçüsünde eksiklikler giderilmeye çalışılarak bireysel amaçlar bir araya getirilip örgütsel amaç boyutunda uyumu sağlanarak, birlik düşüncesi içinde başarıya daha kolay ulaşılacağı belirtilmelidir. Mutlu ve huzurlu bir ortamda çalışan herkes bağlı olduğu kurumunda hedeflerini sahleneceği için performansı ve motivasyonu yüksek olarak çalışacak dolayısıyla iş doyumunu yüksek olacaktır. Ne istediğini bilen ve bu doğrultuda kendilerine bir sistem oluşturup sürekli yeni bilgilerle kendini yenileyen kurumlar daima bir adım önde ve başarılı olacaklardır. Hastaneler de kendilerini bu yönde geliştirebilmek için sürekli birbirleriyle yarış ve çaba içine girmişlerdir.

Her hastanenin bir misyon ve vizyonu vardır. Tüm çalışanların bu misyon ile vizyonu benimseyip yine bu doğrultu da hizmet etmesi hastane performansını belirler. Çalışanlar ve örgüt tarafından benimsenen vizyon öğrenme için gerekli enerjiyi verecektir. Çalışanlar gönülden istedikleri için verimli bir öğrenme gerçekleşecektir. Gerçekçi hedeflere sahip paylaşılan bir vizyon çalışanlar tarafından kolayca kabul edileceği için öğrenme isteğinin ve çalışmanın performansını da artıracaktır.

Bu araştırmada, daha önce sadece ürün üreten firmalar üzerinde uygulanan öğrenme yöneliminin hastanelerde çalışan motivasyonu ve örgütsel performansa etkileri incelenecektir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular hem literatüre bilimsel katkıda bulunacak hem de kurumsal bazda fayda sağlayacaktır. Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünü öğrenme, öğrenme yönelimi ve örgütsel öğrenme üzerine yapılan geniş literatür taraması oluşturmaktadır. Bu kavramların tanımları geniş bir şekilde yapılarak alt boyutları da ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Öğrenme kişiden kişiye değişen bir durum olması itibariyle çeşitlere ayrılıp, bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenmenin etkinlikleri araştırılmıştır. Başarı yönelimlerinden biri olan öğrenme yöneliminin önemi vurgulanarak bu konuda yapılan araştırmalar sunulmuştur. Öğrenmeyi etkileyen unsurlara değinilerek, öğrenme yönelimi ve çalışan motivasyonu ile öğrenme yönelimi ve hastane performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Hastaneler de öğrenme adı altında

,hastanelerde öğrenme şekli ve hastane yönetimi kavramlarından ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Hastanelerde öğrenme özellikleri ve çeşitleri alt başlıklar halinde anlatılıp son olarak da hastanelerde öğrenme üzerine yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde motivasyon unsuruna değinilmiş ve motivasyon kavramı genişçe anlatılarak, motivasyon türleri ve özellikleri ile motivasyonu etkileyen unsurlar anlatılmıştır. Çalışan motivasyonu ve çalışan motivasyonu ile hastane performansı arasında ki ilişki anlatılarak sonlandırılmıştır. Araştırmanın son bölümü olan uygulama bölümünde araştırmanın amacı, kısıtları, bulguların değerlendirilmesine yer verilmektedir. Hastanelerde öğrenme yönelimi, motivasyon ve performans, başlıkları adı altında hazırlanan anket soruları seçilen hastanelerde uygulanmıştır. Veri analizinde SPSS 10.7 istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Anket sorularının ilişkili durumlarını belirlemek için faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri bulmak için korelasyon analizi, birden fazla değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki bağlantıyı bulmak içinde regresyon analizi yapılmıştır.

2. ÖĞRENME YÖNELİMİ KAVRAMI

Öğrenme yönelimi, yarışılacak ortam sağlamak maksadıyla örgüt düzeyinde bilgi oluşturma ve bu bilgiyi hayata uyarlama faaliyeti olarak tanımlanır (Çemberci, 2006, s. 43). Öğrenme yönelimi, örgüt olarak yeni fikirlerin oluşturulmasında buluşçu nitelikte ki bireylere ilham vermekte ve üretilen yeni bilgilerin hayata anlaşılır biçimde uygulanması yeteneğini hızlandırmaktadır (Avcı, 2009, s. 127).

2.1. Öğrenme Tanımı ve Anlamı

Öğrenme esas itibariyle hareketlerde değişimin devam edebilmesi için bilgi dağarcığını geliştirmek olarak tanımlanabilir. Agryris gibi bazı teorisyenler öğrenmeyi kazanılan bilginin değişik şekillerde yorumlanmasıyla oluşacağını belirtmiştir. Önceden edindiğimiz bilgiler yeni öğreneceklerimizi sağlamlaştıracak nitelikte ise öğrenme daha kolay olmaktadır. Ön bilginin yeterli ya da yetersiz oluşu da öğrenmeyi etkileyen en önemli etkenlerdendir. İnsanların edindikleri bilgiler öğrenmenin ilk aşamasını temsil eder. Bireylerin bu bilgileri algılama şekilleriyle hayata uyarlamaları da öğrenmenin ikinci aşamasını içerir (Akgün vd., 2009, s.72; Boyacı, 2007, s.5). TDK (Türk Dil Kurumu)'na göre öğrenme “kavramsal düzenlemeler yapma süreci” ve “tepki ve davranışlarda her zaman ya da kimi durumlarda yaşantıların oluşturduğu değişim” şeklinde tanımlanmıştır.

Öğrenme kazanılan ya da kaybedilenler neticesinde bireyin kendine kattığı beceriler sonucu oluşan hareket farklılığıdır. Bu tanıma göre öğrenme bireyde kalıplaşırsa genel olarak davranışlarında farklılık görülür. Öğrenme insanların şimdiye kadar başaramadıklarını başarıya getiren fikir ve hareketlerinde görülen farklılaşmanın tümüdür (Kaplan, 2009, s.3; Yavuz, 2003, s.60). Yine bir başka tanımda öğrenme için şöyle belirtilmektedir. Öğrenme hareketlerde ve var olan davranışlarda yaşamla beraber ve tekrarlama yoluyla gözle görülür bir şekilde daimi olarak neticelenen değişim aşamasıdır (Morris, 2002, s.196).

Öğrenmede bireyler öğrenme biçimi olarak “Alan Bağımlı” ve “Alan Bağımsız” olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. Alan bağımlı öğrenenler bütüncül

düşündükleri için ayrıntıların farkında değildirler. Alan bağımlı öğrenenlerin genel itibariyle insanlarla iletişim şekilleri çeşitlilik arz eder. Beraber çalışmaya alışkın oldukları için ekip çalışmasından zevk alırlar. Bildiklerini kendilerine saklamaz ve başkalarıyla bilgi alışverişinde cömert davranırlar. Alan bağımsız öğrenenler ise bildiklerini başkalarıyla paylaşmayı tercih etmez tek çalışmayı tercih ederler. Farklı olan her şeyi başkalarından önce fark edebilirler. Algıda seçicilik durumu vardır (Şimşek, 2007, s.35).

2.2. Bilginin Tanımı ve Anlamı

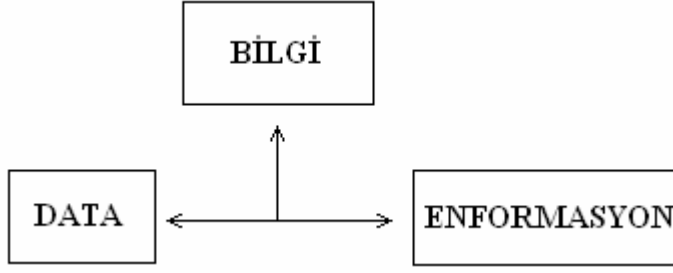
Bilgi, bireylerin akıl kapasitelerinin alabileceği olay ve durumların tümü ve ya bireyin çaba sarf etmesi ile oluşan zihinsel çıktı olarak tanımlanır. İngilizce karşılığı “Knowledge” olarak söylenmektedir (Şan, 2005, s.25).

Uzun zamandır teknolojik olarak çok seri, hiç bitmeyen bir yenilik ve değişim olmaktadır. Birbirleriyle yarış halinde olan bu yenilikler bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde insanların bilgiye önem veren çalışmalara ağırlık vermelerine neden olmuştur. Bilginin ilerlemesinin son zamanlarda örgütsel öğrenme kavramının daha belirginleşmesi ile dikkat çekilir olduğu belirtilmiştir. Bilgiye ulaşan bireyler akıllarında yorumlayarak hayata uyarlarlar. Böylece bilgi her yerde bütün çalışmalarda gövde görevini gösterir (Akgün vd., 2009, s.21;Şan, 2005, s.25).

TDK’ na göre enformasyon (information) “tanıtma, danışma, haber alma” olarak tanımlanmaktadır. Bilgi üzerine araştırmalar yapmış uzmanların hepsi enformasyonun bilgiye yeni bir anlam yüklediğinin görüşündedirler. Veri ile enformasyon beyinin içinde olmadıkları için dışarıdan alınıp kaydedilen düzenlemelerdir. Bilgi ise insanların akıllarında oluşmaktadır. Bilgi ile enformasyon arasındaki ayrım onu yorumlayan bireyin bakış açısından kaynaklanır. Bakış açısı bireyin kapasitesi ve yaklaşımıdır (Akgün vd., 2009, s.22-23).

Bilgiye geç ulaşmak öğrenmeyi de geciktirecektir. Hayatımıza zamanında girmeyen bilgi, ister sosyal düzeyde isterse teknolojik düzeyde olsun, bizi uygarlık yolunda kesinlikle geride bırakacak ve çağdaş yarınlardan uzak tutacaktır (Bayrak,

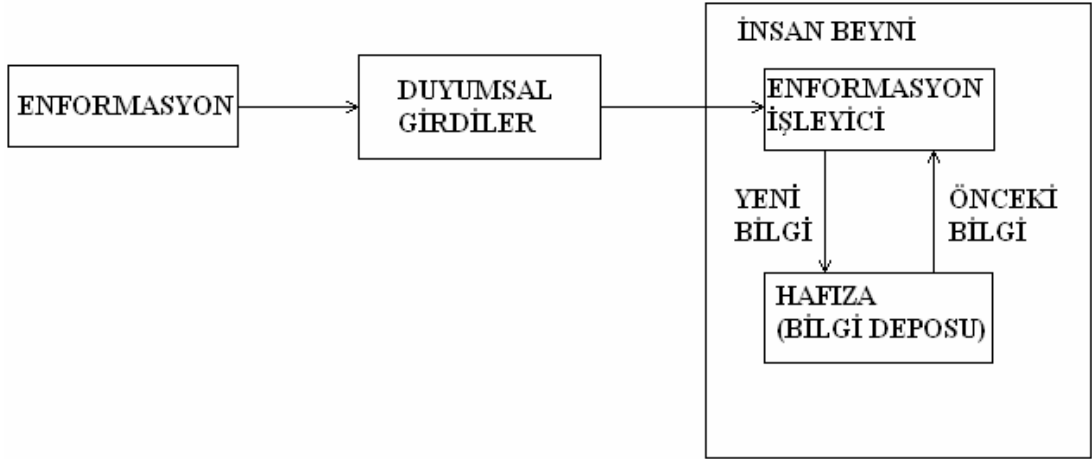
2005, s.49). Şekil 1’de bilginin data (veri) ile enformasyon arasındaki bağlantısı gösterilmektedir



Şekil 1: Data (Veri), Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki

Kaynak: (Çemberci, 2006, s.6)

Enformasyon alıcılar aracılığıyla insan aklına gelir ve burada enformasyon işleyicisi ile daha önceki bilgileri de kullanılarak yeni bir bilgi oluşumu sağlanır ve zihinde ki yerini alır. İnsanların enformasyonu kavrayarak anlam vermesi ile enformasyon aktif bir hale gelecektir (Akgün vd., 2009, s.24; Çemberci, 2006, s.6). Şekil 2’ de insan zihninde bilginin oluşumu ve üretimi aşaması gösterilmiştir.



Şekil 2: İnsan Beyninde Bilgi Edinimi ve Bilgi Üretimi Süreci

Kaynak: (Çemberci, 2006, s.6)

2.2.1. Bilginin Boyutları

Farklı bilgi türleri mevcuttur. Bilgi türlerinde ki ilk farklılık örtük ve açık bilgi olarak görülmektedir. Örtülü bilgide beceri ve öğrenme bir araya getirilir.

“yaparak öğrenme” olarak bilinir. Polanyi örtük bilgi için söylenenlerden daha çoğunun bilindiğini ifade etmiştir. Bilimsel olarak konuya bakılırsa örtük bilgiye en yakın tanım olarak henüz açıklanmamış bilgi denilebilir. Yunan mitolojisinde “metis” olarak ifade edilen kelimenin anlam olarak örtük bilgiye eş olduğu görülmektedir. Metis tamamen insanın zihinsel aşamalarında bir bütün olmaktadır. Bu bütünün parçaları da uygulama ve tecrübelerden oluşmaktadır (Çemberci, 2006, s.7-8; Friedman ve Prusak, 2008, s.812).

Örtük bilginin tersi konumunda olan açık bilgide anlatım güçlüğü yaşanmayan, hemen fark edilebilen bir bilgidir. Açık bilgiye ulaşmada örtük bilgidен yararlanılmaktadır. Rumzien açık bilgiyi kelimeler, sıralar ve yöntemlerle gösterilebilen nesnel bir bilgi türü şeklinde tanımlamıştır. Açık bilginin örtük bilgiye göre saklanması zordur. Kopyalanabilen bir bilgi türüdür (Güçlü, 2006, s.351-371; Akgün vd., 2009, s.23).

2.2.2. Bilginin Bileşenleri

Örtük bilgi ile açık bilgi birbirinden ayrı gibi görünse de aslında birbirlerini tamamlayan iki unsurdur. İki bilgi türünün etkileşimi sonucu birbirini takip eden bilgi bütünleri şu şekilde sıralanabilir. Bilgi bileşenleri yerinde ve zamanında kullanılırsa işletmeler için faydalı olacaktır (Akgün vd., 2009,s.25-27).

- **Know-How:** Amaçlanan durumları elde etmek için eldeki kaynakları düzenleme yeteneği olarak tanımlanabilir. İşin kendisiyle uğraşırken kazanılan bilgileri içerir. Know-How yenilikçi ileri görüşlü firmalar için çok önemlidir. Deneyimlerle ilgili olduğu için transferi özellikle kurum dışına zordur. Şirketlerin varlığını devam ettirebilmesi için önem arz eden bir yetenektir. Dolayısıyla algılama kabiliyeti, tecrübeler ve zekanın yaşamsal önem taşıdığı problem çözmeye yönelik bu bilgi çeşidi yaparak öğrenme süreci ile yaratılmaktadır. Know-how birikimi bizzat işi yaparken edinilen tecrübelerle olmaktadır. Geçmiş deneyimler, gelecekteki öğrenme olasılıklarına yol göstermekte olduğundan know-how birikimi aşaması belirli

bir çizgi doğrultusunda olmaktadır. (Garud, 1997, s. 84; Standing ve Benson, 2001, s. 245).

- **Know-Why:** Teknolojik bir yapının çalışmasının zemininde var olan teorik ve prensipleri kavramak için oluşturulan denetli uygulamaları ve benzetimleri kapsar. Know-why bireysellik içerir. Bireyin bilgi yapısını: tecrübeleri, değer yargıları, kültürel etkileşimleri oluşturmaktadır. Know-why literatüre kodlandığı için transferi daha kolay bir bilgidir. Know-why' da çalışarak öğrenme esastır. Transfer işlemi know-how' dan daha kolaydır. Know-why bilgisinin büyük bir kısmı ileride tekrar kullanabilmek maksadıyla laboratuvar notları ve diğer teknolojik dokümanlar formunda belge haline dönüşmektedir (Akgün, vd., 2009, s. 26).
- **Know-What:** Teknolojik sistemler açısından önem arz eden Know-what' ta ürün kullanıcı tarafından üretildiğinden farklı bir şekilde de kullanılabilir. Burada kullanılacak öğrenme esas olduğu için know-what satıcı ve alıcı arasındaki ilişkide yer almaktadır (Akgün, vd., 2009, s. 27).
- **Know-Who:** Kimin ne bildiğine ve kimin neyi nasıl kullanacağını bildiğini, örgüt içindeki aktif ilişkilerle ilgili, nereye danışılabileceğine dair bir bilgi türüdür. Örneğin interneti nasıl kullanacağını bilen biri Know-who bilgi türünün aktarılmasını artıracaktır. Sürekli değişiklik gösteren örgütlerin durumu bu bilgi türünden uzun dönemli fayda sağlayamaz. Örgüt üyelerinin sosyal içerik ve ilişkilerini de içeren bir bilgi türüdür. Stratejik ittifaklar, kurumun entelektüel varlık tabanını genişletmekte sıklıkla kullanılan bir metot olmasına karşın; bu ittifaklardan yarar elde edebilme yani know-who' a hakim olabilme kabiliyetiyle ilişkilidir (Beckett, 2000, s. 316).
- **Know-Where:** Kurum içinde kıymetli enformasyon arz eden kaynakların derecesi ile ilgili bilgi türüdür. Bu bilgi türü pazarlama açısından mali olarak değer taşır. Nereye hangi bilginin sunulması gerektiğini içermektedir.

- **Know-When:** Know-when' de pazarlama ve mali açıdan önemlidir. Şirketin aktiviteleri için doğru zamanın oluşturulmasıyla ilgilenir. Bu bilgi türü de bireysel ve örtük yapıdadır. Know-when'in sahibi olanların bünyesinde gizlidir. Know-when'inde transferi ve saklanması zordur. Kurum uygulamaları için uygun zamanın ayarlanması ile ilgilenir.

2.2.3. Bilginin Yönetimi ve Önemi

Bilgi yönetimi bilginin işlerlik haline getirilmesidir. BY; kurumların kendilerine yönelik kolektif bilgilerini oluşturma ve kullanma aşaması olarak tanımlanmaktadır Bilgi yönetimi devamlı olarak öğrenme aşamasını basitleştirmekte ve bu şekilde radikal değişim gereksinimi en aza indirebilmektedir. Bilgi ile rekabet devam etmektedir. Kurumlar rekabetlerini sürdürmek için yalnız teknolojik donanımın yetmeyeceğini anladılar (Çemberci, 2006, s.10; Civi, 2000, s.168-171). Bilgi yönetimi hem özel hem de kamu örgütleri için verimliliği ve esnekliği yükseltmekte en başta olan bir etken olarak görülmektedir (Mertenson, 2000, s.204).

Etkin bilgi yönetimi kuruluşların müşteriye daha güzel hizmet etmesine de sebep olacaktır. Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk “Bilim gerçeği bilmektir” sözüyle bilen ve bilgili olan insanın önemini “Hayatta en hakiki mürşit ilimdir” sözüyle de bilginin önemini vurgulamıştır.

2.2.4. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilginin birbirine bağımlı beş süreci bulunmaktadır. Bu beş süreç bilgi yönetiminde bir organizasyonun öğrenmesini kısıtlılandıran atış olmaktadır. Örgütsel düzeyde bilgi, basamaklar halinde kullanılarak etkin hale getirilmektedir. (Çemberci, 2006, s.13);

- Bilginin edinimi
- Bilginin depolanması
- Bilginin Dağıtılması
- Bilginin yorumlanması
- Bilginin uygulanması

2.2.4.1. Bilgi Edinimi

Bilgi edinimi evresinde örgüt ilgili enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Bilgi edinimi hem iç hem de dış kaynaklardan sağlanabilir. Önceden kazanılmış bilgiler, dolaysız deneyimler, şirket dışı öğelerin deneyimleri ve stratejik hareketleri bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır. Farklı koşullar altında farklı edinim şekilleri faydalı olabilmektedir (Kalkan, 2004, s.403). Kurum içinden edinilen bilgiler: deneme yanımlarla, yapıcı eleştirel düşüncelerle, var olan teknolojiyi takip ederek ve gelişmeleri izleyerek, nedenleri anlama yoluyla ve örgütün önceden yaşadığı iyi kötü deneyimlerini de içine katarak sağlanır.

Dış kaynaklı bilgi edinimi ise düzenlenen kongrelere katılma, her türlü mali; sosyal vb. değişmelerin izlenmesi tüketici geri bildirimlerinin ve rakiplerin izlenmesi vs. ile sağlanabilir. Mesela rakip kuruluşun ürettikleri ile yeni oluşturulan ürün ve teknolojisine ait her türlü reklamların incelenmesi organizasyona yeni düşünceler katabilir. Kullanıcılardan gelecek geri bildirimde, öğrenme açısından dış bilgi önemlidir (Akgün, vd., 2009, s.50).

2.2.4.2. Bilginin Depolanması

Bilginin depolanması bilgi yönetiminin önemli bir elemanın teşkil eder. Depolamada içsel bilgi, kazanımında örgütsel hafıza önemlidir. Organizasyonlar içten ve dıştan kazandıkları yeni bilgileri hafızalarında depolarlar. Örgütlerde var olan örgütsel hafıza geçmişten itibaren depolanan enformasyonun alınacak yeni kararlarda ortaya çıkarılıp geleceğe taşınmasını anlatır. Gizlenen bilgi sonra gerektiğinde yeniden ortaya çıkarılacak ve karar verme aşamalarında etkili olacaktır. (Çemberci, 2006, s.15; Kalkan, 2004, s.406).

2.2.4.3. Bilginin Dağıtılması

Bilginin dağıtılması aşaması bilgi yönetimi sürecinin en sıkıntılı ve çok önem arz eden bölümüdür. Bilgi dağıtımı bilginin iç ve dış kaynaklardan kurumun içine paylaştırılmasını oluşturur.

Bilgi, enformasyon sistemleri veya bire bir etkileşimle paylaşılabilir. Bilgi dağıtımında raporların, bulguların özetlenmesi bağlamında çok önemli bir rolü vardır. İçinde bulunulan zamanda raporlar; video, player, bilgisayar vb. teknolojik araçlarla görsel, işitsel ve yazım yönünden çok daha zengin içerikli hale gelmiştir. Personel rotasyon, eğitim ve yetiştirme programları da bilginin dağıtılmasının en güçlü metotlarından biridir. Aynı zamanda telefonlar, belgeler, fakslar, sohbetler, enformasyon grupları, sanal takımlar, kalite çemberleri, her türlü yönlendirmeler bilgi dağıtımında etkin rol oynamaktadır (Durna vd., 2007, s.180).

Bu aşama bilginin yayılması olarak ta geçmektedir. Bilginin dağıtılması zor bir durumdur. Çünkü kimse başkasının daha çok bilgili olmasını istemeyebilir. Paylaşımın etkin bir biçimde sağlanabilmesi içinde sağlam paylaşım destekli bir örgütsel kültürü oluşturulmalıdır. Bireysel başarıların ve gücün örgütsel düzeyde olması bilinci bireylere aşılmalı ki bilgiler karşılıklı paylaşılabilir yayılabilir (Akgün vd., 2009, s.51).

2.2.4.4. Bilginin Yorumlanması

Örgütsel düzeyde öğrenmenin en üst seviyede olduğu bölümdür. Değişik yorum ve anlayışlar yeni bakış açıları ortaya çıkarmaktadır. İşletme dâhilindeki tüm birimlerin enformasyon hakkında ortak bir yorum geliştirmesi ile bilginin etkin bir şekilde yönetimi gerçekleşmektedir. Enformasyonu anlamlandırma aşaması olarak da bilinir. Değişik yorumların olması örgütün var olan davranış sınırlarını genişleteceğinden örgütsel öğrenmede artma olacaktır (Akgün ve Keskin, 2003, s.183).

2.2.4.5. Bilginin Uygulanması

BY aşamasının ana gayesi ve çıktısıdır. Bilgi kullanıldığı ve değerlendirildiği sürece yarar sağlamaktadır. Bilginin uygulanması ile örgütsel üyelerin bireysel düzeydeki işsel bilgilerinin örgüt düzeyine çıkarılmasını kapsamaktadır. Bilgi işletmede uygulanmaya konulmaz ise kuruma hiçbir faydası olmayacağı gibi performansı da etkilemeyecektir. Örgüt düzeyinde bilginin aktif kullanımı örgütlerin ve bağlı buldukları kurumun ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. Genellikle bilgiyi uygulamanın amacı performansı yükseltmektir. (Akgün ve Keskin, 2003, s.183; Schlegelmilch-Penz, 2002, s.14).

2.3. Öğrenme Kuramları

“Nasıl öğreniriz” sorusu psikolojinin ana konusudur. Öğrenme de bilginin nasıl elde edileceği hususunda çeşitli yaklaşımlar vardır. Birincisi; bilginin kaynağı deneyimler (Ampirizm), İkincisi de; akıl (Rasyonalizm) olduğunu belirten yaklaşımlardır. Öğrenme Kuramları, Çağrışıcılık, Gestalt, Gelişim Psikolojisi, Bilişsel olarak dörde ayrılır (Düzgün, 2004, s.28).

2.3.1. Çağrışıcılık (Associationizm) ve Davranışçı Kuramı :

Bu yaklaşıma göre öğrenme ana unsurları akılda organize etme fonksiyonunu çağrışımlara dayandırmaktadır. Çağrışıcılık yaklaşımının temelini deneyimcilik görüşünden oluştuğu söylenmektedir. “Yapısalcılar” (Wundt, Titchener) ve Würzburg okulu (Küple, Ach, Marbe, Buhler, Merser) düşünceye ve aklın işleyişine yönelmişler. “Davranışçılar” (Wetsa, Hull, Gutrie, Skinner, Pavlov) sadece gözlemlenebilen davranışların etki tepki mekanizması içerisinde incelenmesine bakmışlardır.

2.3.2. Gestalt Kuramı:

Bu yaklaşımın özü “bütün, tüm parçalarının toplamından büyüktür.” İnsan etrafında gelen tepkileri parça parça değil bütünler olarak algılamaktadır.

Gestaltçılara göre öğrenme yaklaşımları eğitmeninin dersi alıcıya problem çözme yolları bulabileceği ve uğraşlar neticesinde neyi kazanabileceğini göreceği şekilde düzenlemeler gerektiğini belirtmiştir. Bu teori deneme-yanılma değil, içgörü ile kazanmaya ve zekaya dayalı öğrenme zihniyetindedirler.

2.3.3. Gelişim Psikolojisi Kuramı :

Yaklaşımcılardan Piaget bilişsel gelişimle ilgili olgunlaşma ile öğrenmenin etkileşimine dikkat çekmiştir. Bilişsel dönem (duyusal-motor dönem, işlem öncesi dönem, somut işlemler dönemi ve soyut işlemler dönemi) içinde ortaya çıkmaktadır. Bilişsel dönemlerde her bir dönem, bir önceki dönemin özelliklerini içerir.

2.3.4. Bilişsel Kuram:

Davranışçıların öğrenme de uyarıcı-tepki bağı ile açıklanabileceğini düşünelim karşılık bilişselciler uyarıcı-organizma-tepki olması gerektiğini savunurlar. Tablo 1’de öğrenme kuramlarında davranışçı ve bilişsel yaklaşımların karşılaştırması gösterilmektedir.

Tablo 1: Öğrenme Kuramlarında Davranışçı ve Bilişsel Yaklaşımlar

ÖZELLİK	DAVRANIŞÇILIK	BİLİŞSELÇİLİK
Öncüleri	Pavlov, Thorndike	Gestaltçılar
Öğeleri	Elemanlar (Uyarıcılar, Tepkiler)	Tüm Örgütlenme
Öğrenmenin Temeli	Bağlantılar, Sonraki etki	Yeniden düzenleme, ilişkilik, yakınlık
Öğrenmenin Odağı	Ürün	Süreç
Hedef	Doyum	Anlayış
Güdüleme	Dışsal	İçsel
Geribildirim Amacı	Kontrol etmek ve değiştirmek	Bilgi vermek
Öğrenmenin Ürünü	Yeterlik (Beceri)	Yetenek
Öğrenilen Şey	Belli bir davranış	Genel Fikir
Öğrenmenin Ölçüsü	Tepki oranı, tepki çokluğu,	Transfer (Problem

	genelleme	sınıfını çözme becerisi)
Öğrenmenin Yönelimi	Olgusal (“nasıl” olduğunu bulma)	Kuramsal (“niçin” olduğunu bulma)
Hedefe Yönelme	Doğrudan	Dolaylı
Başlangıç Davranış	Deneme-yanılma	Keşfedici

Kaynak: (Düzgün, 2004, s.35).

2.4. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme 1970’ li yılların ortalarında ortaya çıkarak zamanla artan ilgiye bağlı olarak yapılan araştırmalarla gelişmiş ve önemi artırmış bir kavramdır. Örgütsel öğrenmeye yönelik çalışmalar literatür de oldukça çeşitlilik göstermektedir. Örneğin Argyris örgütsel öğrenmeyi hataları teşhis etme düzeltme süreci olarak tanımlamakta, Probs ve Büchel ise örgüt içindeki bilgi ve değer sisteminin gelişimi ve sorun çözme kapasitelerinin artırılması olarak ifade etmektedir. Bunu takip eden yıllarda Levitt ve March örgütsel öğrenmenin geçmiş deneyimlerden çıkarılan sonuçların mevcut ve gelecek davranışları yönlendirmesi olduğu yönünde görüş bildirmekte Huber ise enformasyon, bilgi edinimi, edinilen bilginin örgütsel hafızada saklanması, paylaşılması, yorumlanması ve örgüt çıkarları doğrultusunda kullanılması olarak kategorize edilebilecek enformasyon işleme süreçlerini öne çıkarmakta ve örgütsel öğrenmenin nihayetinde örgütün potansiyel faaliyet alanının genişlemesi ile sonuçlanacağını söylemektedir (Akgün vd., 2009, s.74).

Öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme terimlerinin önceden aynı anlama geldiği söylenirdi. 1990’lardan bu yana bu terimlerin aralarında aynı ve farklı olan yönlerini inceleyen araştırmalar yapıp sunulmaya başlanmıştır (Kapu ve Aybaş, 2008, s.82). Araştırmacı ve uygulayıcılar aynı düşünceyi tartışmalarına rağmen farklı yolları izledikleri görülmüştür. Akademisyenler tanımlayıcı olarak örgütsel öğrenme, tabirini kullanmışlar uygulamacılarda normatif ve müdahale edici olarak öğrenen örgüt tanımını kullanmışlardır.

Öğrenme sürekli devam eden, hiçbir zaman bitmeyecek ve tamamlanamayacak bir durum olduğundan, örgütlerde devamlılıklarını

sağlayabilmek için öğrenmek mecburiyetindedir. Örgütsel öğrenme olağan bir durum iken öğrenen örgüt bir çeşit sistemli çalışmalar neticesinde varılan sonucu ifade eder. Netice olarak öğrenen örgüt örgütsel öğrenme çalışmalarının aktif olarak görüldüğü bir çeşiddir. Bütün organizasyonların öğrendiği herkes tarafından kabul edilen bir kanı olduğundan öğrenen örgüte de örgütsel öğrenmenin çerçevesi içinde yer verilebilir (Kapu ve Aybaş, 2008, s.83-84).

Örgütsel öğrenmede değişim esastır. Değişimde yeni bilgiler öğrenmekle sağlanmaktadır. Değişimin neticesinde yenilenme, gelişme ortaya çıkacak ortak öğrenilen bilgi örgütsel performansı arttıracaktır. Öğrenen örgütlerde örgütsel bilgi, çalışanların düşünceleri hisleri, öznel yargıları, değer yargıları, kendilerini ifade etme şekilleri incelenerek ortak misyon çerçevesinde etkin hale getirilir. Öğrenen örgütler bazı aşamalardan geçerse örgüte bağlı bilinmesi gereken önemli konularda başarılı olacağı esastır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir. Bilginin alakaların ve hislerin oluşturulması, zenginleştirilmesi ve zenginleşen bu bilginin örgüt üyeleri aracılığıyla aktarım yapılması, aktarılan bu bilginin yine örgüt üyeleri tarafından kullanılmasıdır (Balçık ve Erigüç, 2007, s.78).

Örgütsel öğrenme ile örgütsel bilgi birbiriyle bir bütündür. Öğrenme aşamasında yeni bilgi ve bilgiler ortaya çıkmaktadır, var olan bilgilere eklenen yeni bilgilerde gelecekteki öğrenmeyi olumlu etkilemektedir. Örgütsel öğrenme birçok yerde bilgiyi işleme süreci olarak görülmektedir. Bir organizasyon bilgiyi işlemeyi bilgiyi değerlendirmeyi öğrenmişse örgütsel öğrenme gerçekleşir. Bilgiyi işlemeyi öğrenen organizasyon gelecekte çalıştırdığı personel tavırlarını nasıl etkileyeceğini ve nasıl değiştireceğini öğrenmiştir (Huber, 1991, s.88-115).

Loermans'a göre örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, canlı bir organizmanın yüreği ve akciğerlerine benzetilir. Nonaka'ya göre ise öğrenme ve yönetmede başarılı olan organizasyonlar, devamlı bilgi oluşturan, örgüt boyunca bilgi yayılımını aktif bir biçimde uygulayan ve bilgiyi, yeni teknoloji ve çıktılar şeklinde acilen gövde haline getirebilen örgütlerdir (Kapu ve Aybaş, 2008, s.89-90). Tablo 2'de örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasındaki farklar belirtilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	ÖĞRENEN ÖRGÜT
İçerik niteliği	
Süreçler	Örgütsel biçim
Kural koyuculuk miktarı	
Tanımlayıcı	Normatif
Doğal olarak var	Faaliyet gereklidir
Yansız	Faaliyet gereklidir
Gerekli	Tercih edilebilir
Elde edilebilir	Ulaşılmaz
Bilinirlik	Bilinemezlik
Hedef Kitle	
Akademisyenler	Uygulayıcılar ve danışmanlar

Kaynak: (Kapu ve Aybaş, 2008, s.84)

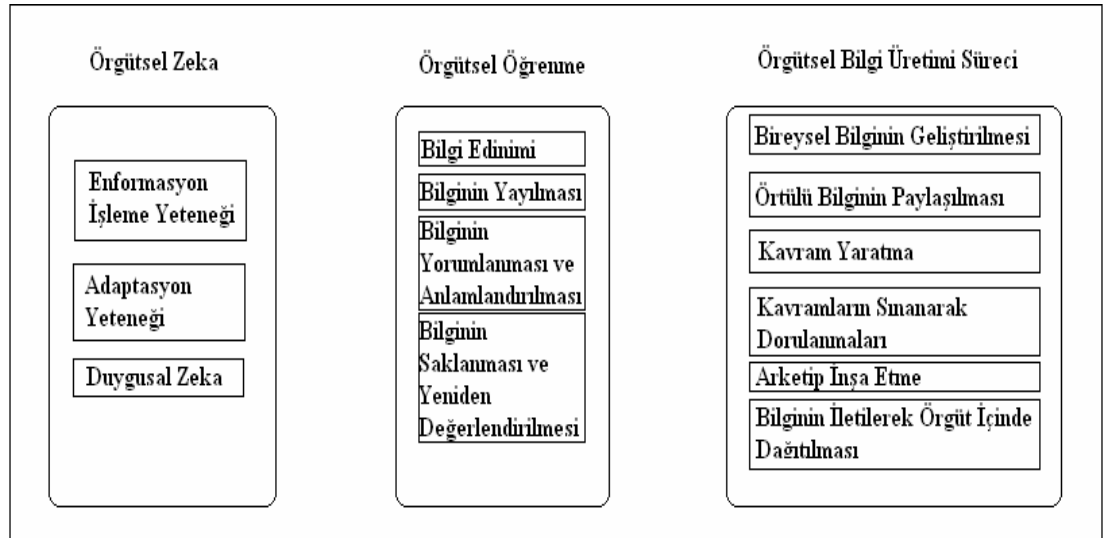
Öğrenen organizasyonlarda öğrenme bir kültür haline getirilmelidir. Örgütün kültürü olmalıdır. Öğrenen organizasyon kavramı Peter Senge tarafından 1990' lı yılların başında geliştirilmiştir. Senge öğrenen örgütlerin kökeninde bir zihniyet değişikliğinin bulunduğunu belirtmektedir. Öğrenen örgütleri, değişen çevre koşullarına bağlı güzel bir yönetim bilgisi olması için devamlı olarak güçlendirilen personelle beraber geliştirilmiş bir öğrenmeyi daha iyi kullanacak uyumu ve kazancı elde eden örgütlerdir şeklinde tanımlamışlardır (Tuna ve Çakırcı, 2008, s.259).

Örgütlerin davranışlarını etkileyen bir de hafızaları vardır. Bu hafıza örgütü meydana getiren bireylerin ortak zihni modellerinden oluşmaktadır. Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında ki bağda, örgütteki bireylerin, zihni modellerinin ortak zihni model haline getirilmesiyle kurulur. Örgütsel zeka esas itibarıyla geçmişte ki tecrübeleri bünyesinde saklayan ve örgütte bulunanlar

tarafından kullanılıp ihtiyaç olduğunda tekrar ulaşabilmek için biriktirilen örgütsel bilgi toplamı olarak tanımlanmaktadır (Akgün vd., 2009, s.115).

Örgütsel öğrenmenin kökeni bilgi edinme, bilgi dağıtma ve paylaşılmış çalışmadır. Bilgi direk olarak deneyimden, başkalarının deneyimlerinden ya da örgütsel zekadan temin edilebilir. Fakat örgütsel öğrenmede ana durum bilginin dağıtılması ve bilginin paylaşılmasıdır.

Öğrenmenin oluşması için bilginin kalıcı şekilde kaydedilmesi ve zamanı gelince kullanılması gerekir. Günlük sohbetlerde sıkça söz edilen kavramlardan olan toplumsal belleğin zayıf olması insanların haricinde sosyal bir varlık olan toplumunda bir belleğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmesi için değişen çevre şartlarına anında ayak uydurmaları gerekmektedir (Başol, 2005, s.11). Şekil 3'de örgütsel öğrenme sürecinin basite indirgenmiş hali gösterilmektedir.



Şekil 3: Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: (Kalkan, 2004, s.405)

Bu olgu örgütsel süreçlerin insan davranışını andıran yönünü temsil etmektedir. Zeka, Öğrenme ve bilgi üretiminin kesiştiği alanların oldukça büyük olduğu görülmektedir. Örgütsel zeka içerikleri ile öğrenme aşamasının ve öğrenme aşaması ile örgütsel bilgi üretimini üzerinde durdukları olgular arasında yakın bir

alaka vardır. Örgütsel zeka örgütsel öğrenmenin öncüsüdür, örgütsel öğrenme ise örgütsel bilgi üretimi oluşumunu sağlamaktadır (Çemberci, 2006, s.36). Yaratıcı olabilmek için duyguları bir amaç çerçevesinde bütünleştirip harekete geçirmek gereklidir.

Örgütlerde öğrenme düzeyleri; bireysel, grup ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç kademedede gerçekleşmektedir. Öğrenmenin davranış ve akıl yoluyla değişimini içeren dört ana süreci farklı düzeylerde bütünleşmeyi sağlamaktadır. Bunlar: sezme, yorumlama, bütünleştirme, kurumsallaştırma olup Tablo 3’ de gösterilmektedir.

Tablo 3: Öğrenme Seviyeleri

ÖĞRENME SEVİYELERİ	SÜREÇLER	GİRDİLER VE ÇIKTILAR
BİREY	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel harita Tartışma ve diyalog
GRUP (TAKIM)	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli Sistemler
ÖRGÜT	Kurumsallaştırma	Planlar, Rutinler, Normlar, Teşhis sistemleri Kurallar, Prosedürler.

Kaynak: (Atak ve Atik, 2007, s.65)

1) Öğrenme de Birinci Kademe: Bireysel Öğrenme

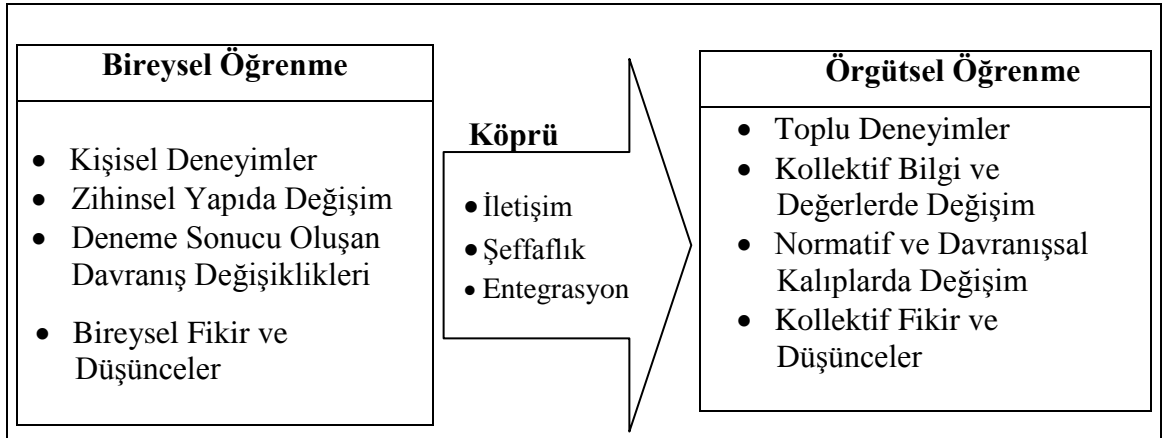
Bireysel öğrenme de bireyin sezgilerine bağlı olarak gelişen yorumlama şekliyle öğrenme olmaktadır. Her bireyin sezgileri ve yorumlama şekli farklıdır. Bu yüzden öğrenme şekli de farklılık arz eder. Bireysel öğrenme tamamlandıktan sonra grup ve örgüt öğrenmesi gerçekleşir. Bireysel öğrenme gerçekleşmeden grup ve örgüt düzeyinde öğrenmeye geçilemez. Bireysel öğrenme belirli bir olay karşılığınca

veya tekrar eden bir durumda sergilenen potansiyel davranış ya da davranışlardaki değişimlerdir (Yavuz, 2003, s.7).

2) Öğrenme de İkinci Kademe: Grup (Takım) Öğrenmesi

Bireylerin kendi yorumlarını birbirleriyle paylaşarak, karşılıklı hoşgörü çerçevesinde düzenli bir faaliyete geçirip tamamlama aşaması grup öğrenmesidir. Grup öğrenmesi tamamlanınca örgüt düzeyinde öğrenmeye geçilir. Grup öğrenmesi gerçekleşmeden örgüt düzeyindeki öğrenmenin gerçekleşmesi beklenemez.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi içinde bireysel öğrenme aşamasından, örgütsel öğrenme aşamasına geçişte köprü görevi gören iletişim, şeffaflık ve bütünleşme (entegrasyon) adı altındaki üç unsurun geliştirilmesi gerekmektedir. Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçerken iletişim, insanların birbirini anlaması ve örgüt içinde birlik olunması için çok önemlidir. Ortak bilgi örgüt üyeleri için açık ve anlaşılır olmalıdır. Son unsur olan bütünleşme ise bilgilerin toplanarak bütün haline getirilmesini sağlar (Balçık ve Erigüç, 2007, s.79). Şekil 4’de bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş anlatılmaktadır.



Şekil 4: Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş Arasındaki Köprü

Kaynak: (Balçık ve Erigüç, 2007, s.79)

3) Öğrenme de Üçüncü Kademe: Örgütsel öğrenme

Bireysel öğrenme ile yeni bilgilere sahip olan bireylerin oluşturduğu gruplar, örgüt düzeyinde bu bilgilerini paylaşarak birbirlerine yaptıkları aktarımlarla beraber

öğrenmede farklı bir boyut kazanırlar. Grup seviyesinde ulaşılan ortak anlayış ve yargıların örgütün hepsi için geçerli mekanizma, metot, prosedür ve istenen davranış kalıplarının herkesin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanları (database) şeklinde oluşturulmasını ifade eder (Koçel, 2007, s.337). Anlatılan öğrenme türlerine ek olarak örgütsel öğrenme başlığı altında diğer öğrenme türlerinden bahsedileceği gibi örgütsel öğrenmeden de ayrıntılı bahsedilecektir.

Fiol ve Lyles değişik öğrenme düzeylerini düşük düzeyli ve yüksek düzeyli öğrenme olarak ele almışlardır. İnsanlar dış dünyayı değiştirmek için bazı girişimleri yerine getirirler bu girişimler neticesinde dış dünyadan enformasyon geri bildirimini alırlar, bu enformasyonu da işleyerek dünya hakkındaki düşünce ve kararlarını var olan amaçlarına ulaşmak için kullanırlar (Kaplan, 2009, s.22).

Düşük düzey öğrenme; eski davranışların tekrerründen ibarettir. Organizasyonun her düzeyinde görülmektedir. Rutin ve kısa dönemlidir. Var olan işin kontrolü, kural ve prosedürler seviyesindedir. Düşük düzeyli öğrenmeden beklenen sonuç sıkıntılar ve kusurlar karşısında belirlenmiş bir davranış biçimi ve performans boyutudur.

Yüksek düzeyli öğrenme; yeni girişimlere ilişkin ileri düzeyde kurallar ve düzenlemeler geliştirmekle alakalıdır. Rutin dışı kuralların oluşturulması yeni misyon ve yol tanımları şeklinde genellikle üst düzeyde ortaya çıkar. Yüksek düzeyli öğrenmeden beklenen sonuç ana normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarında değişimi içine alan bütün örgütü kapsayan bir öğrenmedir. Bu öğrenme ile yeni kabiliyet ve değerlerin öğrenilmesi belirtilir. Tablo 4’de örgütün öğrenme düzeyleri anlatılmıştır.

Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

DÜŞÜK-DÜZEY ÖĞRENME	YÜKSEK-DÜZEY ÖĞRENME
Tekrarlar sayesinde ortaya çıkar	Keşif araçlarını ve sezgisel kavrayışların sonucunda ortaya çıkar
Rutin	Rutin dışı
Mevcut işin kontrolü, kurallar ve kontroller	Kontrol eksikliğini giderecek farklılaşmış yapıların kuralların geliştirilmesi
İyi anlaşılmış bir bağlam	Belirsiz bağlam
Organizasyonun her düzeyinde ortaya çıkar	Çoğunlukla üst düzeyde ortaya çıkar
Davranışsal sonuçlar	Sezgisel kavrayışlar, keşif araçlarının ve kolektif bilincin oluşması
Formal kuralları kurumsallaştırır	Yeni misyonlar ve yeni yön tanımlamaları
Yönetim sistemlerinde düzeltmeler	Gündem belirleme
Problem çözme becerileri	Problem tanımlama becerilerinin gelişmesi

Kaynak: (Kaplan, 2009, s.23)

2.4.1. Tek Döngülü (Adaptif) Öğrenme

Tek döngülü öğrenme, örgütsel öğrenme sınıfının içerisinde öğrenmenin en alt ve basit seviyesidir. Tek döngülü öğrenmenin ilk aşamasında çalışanlar etraflarındaki var olan sıkıntıların neler olduğunu tespit edip sorunu ortaya koyarlar. İkinci aşamada ise bu sorunu nasıl gidereceklerine dair alternatif seçenekler geliştirirler ve son olarak da bunları uygulamaya dökerler. Başka bir söylemle tek döngülü öğrenme süreci içinde önceki yaşanan tecrübeler de önem verilerek

sorunlar tespit edilmekte; amaç ve standartlardan uzaklaşmalar yok edilmektedir (Akgün vd., 2009, s.82).

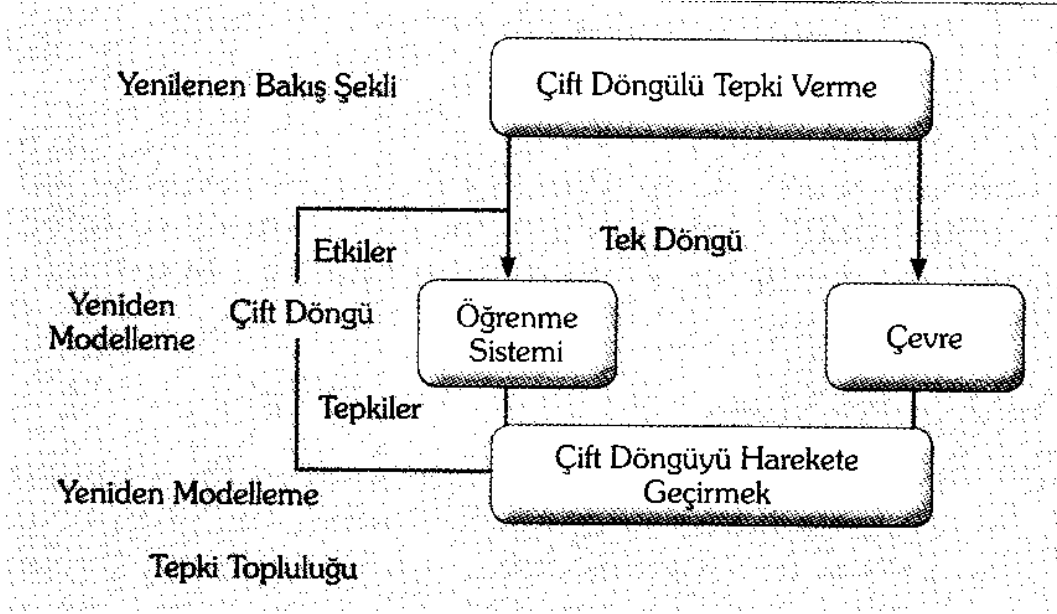
Tek döngülü öğrenmede meydana gelen değişimler iyileştirmeyi, düzeltmeyi artırıcı amaçtır. Temelden bir değişiklik olmamaktadır. Adaptif öğrenmede yaşamın zihinsel modelleri strateji, düzenlenme ve alınan kararda hayli tesirlidir. İnsanlar stratejik kararları ile dünyayı etkileyecek birçok önem arz eden ataklar yapabilirler. Adaptif öğrenmeye en güzel örnek termostattır. Sistem ısıyı istenilen dereceye kadar ayarlamaktadır (Akkataş, vd., 2006, s.14).

Örgütü oluşturanlar etrafındakilerle yaptıkları etkileşimler sayesinde kazandıkları yeni bilgilerle mevcut kusurların düzeltilmesi için birlik içinde davranışları değiştirirler. Bu öğrenme türüne aynı zamanda uyum sağlayıcı öğrenmede denir (Yavuz, 2003 s.108-109).

2.4.2. Çift Döngülü (Jeneratif) Öğrenme

Çift döngülü öğrenmede, örgütsel öğrenme çeşididir. Tek döngülü öğrenmeye ek olarak örgüt kültürü, örgütün değer yargıları, ileriye doğru gayeleri, inançlarını da içine alıp iyileştirmeyi ya da geliştirmeyi hedefleyen daha üst seviyede öğrenmedir. Çift döngülü öğrenmede geri dönüşüm vardır. Var olan bir amaca dair hissedilen bir problem ile başlayan çift döngülü öğrenme aşaması, devamında derin bir zihinsel değişim olmaktadır Standartlardan sapmalar tespit edilir ve düzeltilip yeni standartlar geliştirilir (Akgün, vd., 2009, s.83; Yazıcı, 2001, s.113).

Kurumda var olan uygulamalar yönetmelikler, yeniden incelenerek, düzenlemeler yapılır. Yeni düzenlemelerle davranış ve düşüncelerde yeniden yapılandırılır. Tek döngülü öğrenme ile sıkıntıların belirlenerek çözümlenmesine getirilecek iyileştirmelerden bahsedilirken; çift döngülü öğrenme sistemi ile de sorunları tekrar ortaya koyup modellemeyi ve yenilik içeren çözümlerle var olan davranışların da ilerisine gidebilen yaklaşımlar ortaya çıkarılmaktadır (Akgün, vd. 2009, s. 83). Şekil 5' de tek ve çift döngülü öğrenme şekilleri gösterilmiştir.



Şekil 5: Tek ve Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak: (Akgün, vd. 2009, S: 83)

2.4.3. Siberetik (Öğrenmeyi) Öğrenme

Siberetik öğrenme, üç döngülü öğrenme olarak da bilinmektedir.. Öğrenmeyi öğrenmek çok zor ve karmaşık bir süreçtir. Öğrenilen bilgilerin bireyin yaşamına kattıkları yol gösterici olacak değişiklikleri kazandıracak düzeyde olmalıdır. Öğrenme sonucu davranışlarda meydana gelen değişiklikler yararlı ve üst düzeyde olmasının yanında bireyi gelişime adayacak tarzda olmalıdır. Örgüt içindeki bireyler öğrenmede önceki yıllardaki durumlarını gözden geçirip buna göre düzeltme yaparlar.

Bir insanın dikkatini öğrenmeye vermesi ve enerjisini öğrenme yönünde kullanmasını sağlamadaki gaye öğrenme bilinci oluşan bireyin öğrenme imkanlarının farkına varmasıdır. İnsanlar ihtiyaç hissettikleri bilgileri elde etmek için özellikle sorumluluk almayı bilmelidirler. Eğitimin en büyük yararı yeni olanı öğrenmek değil şu an en iyi yapılan işi daha iyi yapabilmektir (Yeniçeri, 2006, s.184).

Kendindeki potansiyeli fark eden her birey hangi bilgiyi nasıl, niçin ve ne şekilde öğrenmesi gerektiğini bilir ve nedenleriyle beraber yollarını bulur.

Öğrenmeyi öğrenme bir yaşam şekli haline getirilmeli ve süreklilik olmalı ki bireyin kendine ve bağlı bulunduğu örgüt üyeleri ile son olarak da çalıştığı kuruma devamlı faydası olabilsin.

Öğrenmeyi öğrenme insanları diğer varlıklardan üstün kılan özelliklerden biridir. Eleştiriye, yeniliğe açık sürekli kendini yetiştiren geliştiren bireyler yaşam felsefesinin önemini kavramış ayakta durmanın sırlarını bilen insanlardır. Aldıkları bilgileri nasıl işlemeleri gerektiğini de öğrendikleri için etrafında ki insanlara nasıl yararlı olacaklarının da farkındadırlar. Bilgiyi hamal gibi taşımaktansa, kullanarak yaşatanlar öğrenmeyi öğrenenlerdir (Şimşek, 2007, s.3).

Günümüzde eskiye oranla eğitime verilen önem, yüksek düzeyde bilgi sahibi insanları da değerli bir sermaye olarak göstermektedir. Üst seviyede eğitimini tamamlayan bilgi yüklü, vasıflı bireyler için içinde bulunulan toplumda yükselip kariyer yapma diğerlerine göre daha ulaşılabilir bir durumdur (Yeniçeri, 2006, s.183).

2.4.4. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme

Geçmişten ve hatalardan öğrenme, geçmiş hataların görülüp düzeltilmesi ile yeni yöntemler geliştirilmesiyle diğer bir tabirle kendini iyileştirme ve yetiştirme ile mümkün olmaktadır. Personelin yaşadıkları farklı deneyimler veya kusurlar paylaşıldığında, diğer çalışanların da örnek alabileceği ve yeni neticeler ortaya konulacak bir ortamda oluşturulmuş olur (Kaplan, 2009, s.27).

Genel anlamda sektörler açık sistemler olması sebebiyle kendilerini global rekabet ve zorlu bir yarışın içerisinde bulmuşlardır. Özel kuruluşlarda devamlı öğrenme kabiliyetini dair oluşumların daha uzun süre kalıcı olduğu bilinmesi gereken bir gerçektir. Günümüz örgütleri sürekli değişen ve gelişen dünyada etraflarında oluşan değişiklikleri tek başlarına bünyelerine geçirip uygulamamakta, geçmiş deneyimlerinden faydalanarak öğrenme kabiliyetlerini geliştirerek ayakta tutmaktadırlar (Öneren, 2008, s.164).

Kurumlar veya şirketler yaşadıkları başarı ve başarısızlıklarını tespit ederek başarısızlık nedenlerini giderme yönünde çalışmalar yapıp bir zincirin halkası gibi üstten alta doğru uygulanan öğrenme yöntemleriyle hatalarını düzeltirler. Tarihini bilmeyen bir ülkenin geleceği nasıl olamıyorsa, geçmişini ve hatalarını bilmeyen kurumunda uzun süre ayakta durması mümkün olamaz. Bazı sağlık çalışanlarının yaşadıkları olaylar ve bunlardan edindikleri tecrübeler şu şekilde kendi ağızlarından aktarılmıştır; “Christel Bienstein (56): 1976’da bir hastanenin yoğun bakım bölümünde hemşire olarak çalışıyordum. Solunum makinesine bağlı genç hastanın solunum borusu tıkanıp, kalbi durdu. Kalbini yeniden çalıştırdım. Doktoru sürekli telefonla aradım, ancak gelmedi. Sabah nöbeti devrederken rapor tuttum ve eve geldim. Saat:07:30’du. 08:00 gibi aynı hasta solunum yolu tıkanması sonucu hayatını kaybetmiş. Gelmeyeceği halde sürekli doktoru arayacağıma, nöbeti devralacak hemşireyle daha güvenli bir yol bulmalıydım. Kendimi çok suçluyorum.” Yine başka bir anlatım da şöyle söylenmektedir. “Dr.Marite Eisenmann-Klein: Bir hastadan yağ bezesi alınmıştı. Vizit yaparken ameliyat yerinde sıvı biriktiğini gördüm. Çok ince bir iğneyle sıvıyı çektim. Kısa süre sonra hasta güçlükle nefes alır oldu. Akciğeri sönmüştü. Sıvıyı çekerken herhalde akciğere zarar vermiştim. Hasta acil ameliyata alındı. O kadar ince bir deliğin akciğeri iflas ettirebileceğini asla tahmin etmezdim”(Akagündüz, 2010, s.7).

Her organizasyon ve birim kendi geçmişine sahiptir. Organizasyonlar başarı ve başarısızlıklarını gözden geçirmelidirler. Sistematik olarak değerlendirmeli ve çıkarılacak dersleri çalışanların kolaylıkla yararlanabilecekleri bir biçimde kaydetmelidirler. Başarısızlıktan edinilen bilgi genellikle daha sonraki başarının kazanılmasına yarar (Budak, 2000, s.8).

2.4.5. Müşterilerden Öğrenme

Eskiye oranla çalışan personel sayısının arttırılmasıyla birlikte hizmette meydana gelen aksamlar kısmen de olsa düzeltilmiştir. İç ve dış müşteri memnuniyeti bazı açılardan artmıştır. Çağımızda en güzelini alıcılarına en uygun şartlarda veren kuruluşlar müşterinin isteğini karşılayabildiği için müşteriler

memnundur. En kaliteliyi üretip sunabilmekte, en iyi aşama ve uygulamalara sahip olmak önemlidir (Erdem, 2004, s.66).

TKY’ de müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılır. İç müşteri olarak kurumda ve örgütte bulunan herkes birbirinin müşterisidir. Bu durum İKY, kurum ve örgüt bölümlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin gelişmesinde önemlidir. TKY’ de iç müşteri kavramı ürün ve hizmet kalitesini geliştirmekte önemli bir sav olarak görülür (Sezer, 2008, s.151).

Kalite önce kurumun kendi çalışanından başlamalıdır. Kamunun memnun edeceği dış müşteri olan vatandaş ürün ve ya hizmetten kaliteli olması şartıyla en yüksek yararı almak ister. Özellikle kamuda aldığı ürün ya da hizmetten memnun olan vatandaş bunu 6-8 kişiye tavsiye ederken, memnun olamayan ise 18-20 kişiye bu olumsuzluğu anlatır. Günümüzde kamu hizmetleri devlet gözetiminde özel sektör tarafından da verilmektedir. Kamu hizmetlerinde kalitenin sağlanması için vatandaşa müşteri gözüyle bakıp “müşteri/vatandaş odaklı” bir anlayış kamu hizmeti kavramının genel mantığına ters düşmemektedir (Sezer, 2008, s.153).

Toplam kalite yönetiminde uygun olan düşünce yaklaşımı, müşteriyi (vatandaş) düşünerek sürekli yenilenen bir sistemle birlikte ekip ruhu bilincinde çalışmaktır. Her kurumda kaliteli hizmet sunabilmek için müşteri konumunda ki bireylerin istekleri göz önüne alınarak hareket edilmektedir. Kurum önceden yaşadığı deneyimlerden faydalanarak geleceğe dair planlar yapmayı öğrenebilir. Herhangi bir uzman hizmet kuruluşu için en çok zorlayıcı güçlerden biri deneyimden öğrenme kabiliyetidir.

Sağlık kurumlarında yeni gelişmelerle beraber hastalarında beklentilerinin farklılaşması ile başta hastaneler olmak üzere hemen hemen bütün sağlık kuruluşlarında istek ve öneriler adlı kutucuklar ve hasta hakları birimleri bulunmaktadır. Hasta ve hasta yakınları yazılı ya da sözlü istek ve şikayetlerini dile getirerek hastanelere yönlendirmelerini yaptırmaktadır ve vatandaşlardan alınan öneri ve geri bildirimlerle hastaneler gerekli iyileştirmelerini kalite çerçevesi içinde yapmaktadır.

2.4.6. Başkalarından Öğrenme (Kıyaslama, Benchmarking)

Başkalarından öğrenme: hızlı gelişen, değişen teknolojiye ve şartlara ayak uydurabilmek için değişime, yeniliğe açık olmak rakipleriyle iyi diyalog içinde olmanın yollarını bilip kendini daha iyiye getirebilmek için kıyaslama yaparak, örnek edinip öğrenmedir. Artık sınırların yok olduğu dünyada iç ve dış pazarlarda sürekli artan rekabet alıcının istenilen düzeydeki beklentileri, işletmelere kıyasıya rekabet yaptırabilmek ve rekabet seviyelerini artırabilmek için bir sürü farklı kalite fikirleri oluşturmaya ve bunları uygulamaya yönlendirmiştir (Cristabalı, vd. 2003, s.457).

Yeryüzündeki en güzel uygulama, günümüz standartlarına da bakılırsa uluslar arası adıyla benchmarking, Türkçeye en uygun anlam karşılığının kıyaslama olduğu varsayılmaktadır. Kurumların stratejilerini ve performansını hem işletme içi hem de işletme dışı kendi türünün içinde en iyileriyle kıyaslayıp ölçmeye yarayan yönetim tekniğidir (Freitag ve Hollensan, 2001, s.25).

“Amerikan verimlilik kalite merkezi” (APQC), kıyaslamanın karşılaştırma anlamına geldiğini ve dünyadaki en iyi kurumların uygulamalarını karşılaştırarak bu uygulamaların ana özelliklerini işletmeye katmaya örgütsel öğrenmeyi serileştirerek devamlı iyileştirme, en iyi olarak bilinen örgütlerin aşamaları ile karşılaştırarak işletmenin atılımlarını tespit etme ve işletmenin diğer örgütlerden öğrenmesine yardımcı olma şeklinde tanımlamıştır (Demirdöğen ve Küçük, 2003, s.304).

Çalışanları ve kurumu idare eden pozisyonunda olduklarından kıyaslama yönetimi daha çok ilgilendiren bir durumdur, çünkü rekabetçi bir ortam içinde olduğundan lider konuma ulaşabilmek için avantajları değerlendirmek gerekmektedir. Rakip kuruluşların neler yaptığının farkında olunmalıdır. Kıyaslama genel anlamda birbirleriyle yarış halini yükseltmek, alıcı memnuniyeti sağlamak, yeni düşünceler kazanmak, amaç tespit etmek, kurum performansını yükseltmek ve stratejik planlama yapmak vb. gayelere yardımcı olan bir araçtır. “rekabet üstünlüğü” sağlamak ilk amacıdır. Başka bir ifade ile dünyada lider konumda olan organizasyonlardan elde edilen veriler, kıyaslamanın temel olarak rekabet avantajı sağlamak için kullanıldığı belirtilmektedir (Hutton ve Zairi, 1995, s.399).

Organizasyonlar için rekabette üstün olmak farklı bir değer taşımaktadır. Buna ulaşabilmek, kurumlarda en kaliteli uygulamalarla alakalı aşamaların nasıl çalıştığını kavramak, onların üstün olma nedenini çabaların nereye doğru yönlendirilmesi gerektiğini anlamakla mümkün olacaktır (Zairi, 1994, s.11). Kıyaslama kurumlara, bağlı buldukları alanda en üst seviyeye çıkmalarını ve en iyi olmaları imkanını verir. Kamu sektörlerinde kıyaslama bazında yapılan araştırma yüzdelerinde sağlık sektörü de önemli bir yer tutmaktadır.

Kurum performansını değerlendirip ortağından bilgi alarak olası sıkıntı alanlarını ve bunların çözüm şekillerini belirler. Kurum kıyaslamada kendi bazında mükemmel düzeyde olanını belirleyip buna göre kendi bulunduğu yeri tespit edebilir. Ortak ya da rakiplerinden duruma bağlı düzeltilmesi gerekenleri öğrenir. Hastaneler çalışma açısından kalabalık ekiplerin bir arada olduğu bir kurumdur. Hizmet akışı hızlı işlediği için bilgi alışverişi de düzenli ve hızlı olmak zorundadır.

2.4.7. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme (İşbirlikçi öğrenme)

İşbirlikçi öğrenmede de ortak bir amaç ve düşünce için bir araya gelme, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri sonucu karşılıklı öğrenmenin gerçekleşmesi durumu söz konusudur. Bireysel baz da başarılarla örgüt üyelerinin birbiriyle bağlantılı olmaları sağlanarak, bireysel başarılar ortak bir başarıya dönüştürülüp örgüt düzeyinde başarıya ulaşılmaya çalışılır. Yapıcı eleştirel düşünceler, ortak doğru noktada karar alma düşüncesiyle yapılan tartışmalar örgütsel sorumluluğun temelini teşkil etmektedir.

Örgüt içi paylaşım ile alınan bilgi örgüt üyelerinin kültürel düzey ve yeteneklerinin yüksekliğine göre artacaktır. Üst mertebeden alt mertebeye kadar işbirliğine dayalı öğrenim kaliteli diyalog çerçevesinde devam etmelidir ki örgüt üyelerinin birbirine güveni, saygısı ve sevgisi artsın. İşbirlikçi öğrenim dil aracılığıyla gerçekleşmektedir. İletişimde sosyal paylaşım mekanizması görevi görerek işbirlikçi öğrenme aşamasının inşasını sağlar. İnsanlar beraber karşılıklı etkileşim neticesinde gerçekleşen paylaşım ile daha kolay öğrenirler. Bu beraberlik

bireyler üzerinde sinerjik bir etki oluşturarak daha kolay ve daha fazla miktarda öğrenme oluşturur (Acun, 2005, s.6; Kaplan, 2009, s.28).

2.5. Öğrenen Organizasyon Evreleri

Öğrenen örgüte geçiş evreleri değişiklik gösterir. Bir örgütün öğrenen örgüt haline gelmesi belirli bir süreç neticesinde oluşmaktadır. (Başol, 2005, s. 17-18);

- Bilen organizasyon (Başlangıç Evresi)
- Anlayan organizasyon (Emekleme aşaması)
- Düşünen organizasyon (Değişim evresi)
- Öğrenen organizasyon

2.5.1. Bilen organizasyon (Başlangıç Evresi)

Örgütsel öğrenmenin tarihsel gelişimi kapsamında en başta bilen organizasyon bulunmaktadır. Bu evre çevresel değişime uyumlu olmaya yönelik örgütün ilk evresidir. Bu organizasyonlar uyum sağlayıcı öğrenmenin ilerisine gidememişlerdir. Temel özelliği çevresel değişime tepki olarak değişim olduğu için yapılan yenilikler öğrenme sonucu ortaya çıkmış ürünler değildir. Bilen örgütlerde riskten kaçma durumu, uyum sağlama konusunda ki baskı, rutin davranışlar öğrenmeyi engelleyen unsurlardır. Bilen örgütlerde en iyisini bildiği inancı olduğundan çalışanların nedenini sormadan kurallara uymalarını isterler (Başol, 2005, s.18).

Bilen örgüt, klasik yönetim anlayışının bulunduğu çalışanlardan çok işe önem verilen, kısa süreli amaçların olduğu, prosedür ve kurumun kendince kanunlaştırdığı kurallara göre bir tutum sergileyen örgüttür. Bilin örgütte öğrenme isteği azdır. Çalışanların gelişme olanaklarına ve yeteneklerine pek önem verilmez. Çalışanlar makineleşmiş gibi çalışırlar. Bilin organizasyonları değişim nedeni çevresinde olan değişime tepki ile değişirler. Değişiklikler geniş çaplı olmaz ama sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapılarak değişiklik oluşturulur (Kıngır, 2007, s.67).

Claude Bernard bildiğimizi sanmamız yeni bilgiler edinmemizin en büyük düşmanı olmuştur (Bayrak, 2005, s.49), şeklinde ifade ederek öğrenmeye açık olmanın önemini vurgulamıştır.

2.5.2. Anlayan organizasyon (Emekleme Evresi)

Örgütün bilen örgüt aşamasından sıyrılıp anlayan örgüte dönüşmeye başlamasıdır. Üst yönetim değişim için kurumun içinden ve dışından gelen tepkilere cevap vermeye başlamıştır. Çalışan önemlidir düşüncesi belirgindir. Kurum öğrenmeye başlamıştır. Çalışanları bir arada toplayıp işletmeye ait olma hissini onlara kazandıracak değerler bütününün oluşturulması şartı üzerinde dururlar. Bu evrede örgüt şartlara, bireysel anlayışa ve değer hükümlerine bağlı olarak farklı “iyi” lerin olabileceğinin üzerinde duran bir organizasyondur. Anlayan organizasyonu varsayımları şunlardır. (Kaplan, 2009, s.41-42);

- İnsan davranışı
- Kişiler arası ilişkiler
- Grupların oluşması
- Grup davranışları
- Enformel organizasyon
- Algı ve tutumlar
- Motivasyon ve önderlik
- Organizasyonlarda değişim ve gelişme

Klasiklere karşı bir görüş olarak insana önem veren organizasyonlardır.

2.5.3. Düşünen Organizasyon (Değişme Evresi)

Düşünen örgütte hızlı bir değişim söz konusudur. Bu aşamada temel teşkil eden problemin üstünde durulmadığı için çalışan personelle kurum arasında çıkar çatışması olmaktadır. Değişme aşaması hızlı düşünerek sorunların üzerinde fazla ağırlık vermeden çabuk karar almayı hedefler.

Düşünen organizasyonlar iş ile ilgili sıkıntıların çabuk tespit edilip analizini yapıp uygulanması konuları üzerinde durur ve idarecileri bu yönde eğitir. Henüz

var olmayan olasılıkları araştırır çıkabilecek sıkıntılar üzerinde çözüm yolları bulmaya çalışırlar. Düşünen örgütte bir şirkette oluşabilecek aksaklıklar ya da sorunlar varsa bunlar analiz edilecek sonradan olumsuz olaylarla karşılaşmamak için önlemler alınacaktır. Yine düşünen organizasyonlar öğrenmenin süresini engelleyebilir. Burada öğrenme kısa sürelidir (Kaplan, 2009, s.42).

2.5.4. Öğrenen Organizasyon

Öğrenme değişim için şart olan ve süreklilik arz eden bir durumdur. Öğrenen örgüt çalışanları grubun bir üyesi olmaktan memnundurlar. Öğrenen örgüt çalışanları yeni bilgiler edinme, bu bilgileri geliştirme, yayılmasını sağlama ve bilgiyi işleme konusunda yetenekli, yaratıcı zihniyetlidirler. Sürekli değişim sürekli öğrenmeyi zorunlu kılmıştır. Öğrenmenin sonucunda değişim gelir. Bilgiye ulaşmak zamanı rekabet üstünlüğü kazanacak şekilde kullanmak, örgütlerde olması gereken önemli bir kabiliyettir (Saygın, 2009, s.18).

Koçel'e göre öğrenen organizasyon kavramının esas öğeleri, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanları bu yönde motive etmek varılan neticeleri örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun gidermede kullanabilmektir. Bu kavram, örgütlerin insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde hayatta kalmalarını sağlayacak stratejileri bulmalarını gerektirmektedir (Balçık ve Erigüç, 2007, s.77).

Öğrenen organizasyonların özellikleri şu şekilde sıralanmıştır Genç (2007, s.202);

- Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreçtir
- Çalışanlar kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler.
- Kurum kendi tecrübesinden öğrenmeyi başarır.
- Öğrenen örgüt çalışanları yaratıcıdır ve örgüt bu yaratıcı yetenekleri kullanmaya izin verir.

Öğrenen örgütün disiplinleri vardır. Bir örgütü öğrenen örgüt aşamasına getiren yöntemlerin tümünü Senge “beşinci disiplin” adlı kitabında anlatmıştır ve

öğrenen örgütlerin beş disiplinden oluştuğunu belirtmiştir. Bu disiplinler birbirlerini takip ederek örgütlerin birlikte öğrenmelerini sağlamaktadır (Balçık ve Eriğüç, 2007, s.84-85);

- **Sistem düşüncesi:** Aralarında bulunmayan durumların, birbirleriyle bağlantılı hale getirilip, bunları bir bütün olarak ele alarak sebep-sonuç ilişkilerini bulup; en güzel nasıl bir değişim yapılacağına kavranmasını sağlar. Zamanımızda hem haberleşme hem de bilgiyi işleme sokma teknolojisindeki ilerlemeler, uluslar arası sınırların yok olması ile insan hakları ve insani yargıların önemli olması gibi gelişmeler sebebiyeti ile kamu örgütlerinde değişimi zorunlu kılmıştır. Öğrenen örgüt kavramının başarılı ve etkili olması için sistem düşüncesi gereğince aynı seviyedeki bir dizi destekleyici yeniliklerin beraber olarak uygulanması gerekmektedir (Kutaniş, 2002, s.66).
- **Kişisel hakimiyet (ustalık):** Ustalık üstün bir yetenek seviyesi demektir. Örgütün yapı taşı öğrenen bireydir. Bireyin kendinde farkında olmadığı durumları fark etmesini sağlamak, gizli potansiyel hücrelerini görebilecek bir öğrenme ortamı kurulmalıdır. İnsanlara kendilerini geliştirmeleri için gerekli kaynak ve imkanlar sağlanarak düşünsel ve buluşçu kapasitelerinin artması kendine yeten bir birey haline gelmeleri sağlanmalıdır (Kaplan, 2009, s.46).
- **Zihinsel modeller:** Bu sistemde bireyin zihninde yer etmiş olan düşünceleri ve bakış açılarını öğrenmeyle yenilemelerini, geliştirmelerini sağlamaktadır. Örgütler ortak gayeye beraber varmayı hedeflerken zihni modeller örgütte öğrenmeyi teşvik edecek tarzda kullanılmaya başladığı zaman etkili olacaktır. Yine Senge, değişime ancak öğrenen bir örgütte zihinsel modellerin değiştirilmesi yöntemiyle uyum sağlanabilir şeklinde ifade etmiştir (Kaplan, 2009, s.46-47).
- **Paylaşılan vizyon:** Paylaşılan vizyon bütün örgüt üyelerinin “ne yapmak istiyoruz” sorusuna bulacakları cevaptır. Paylaşılan vizyon örgüt üyeleri tarafından kabul edilmiş bir amaçtır ve öğrenen organizasyonlar için çok önemlidir. Çünkü öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli odaklaşmayı ve

enerjiyi oluşturur. Paylaşılmış vizyon sayesinde insanlar kendileri istedikleri ve gönülden inandıkları için öğrenirler (Balçık ve Erigüç, 2007, s.85).

- **Takım (ekip) halinde öğrenme:** Modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi takımlardır. Takımlar öğrenmezse organizasyonlarda öğrenmez. Ekip halinde öğrenme disiplini başlangıcını “diyalog” ile yapar. Bireylerin varsayımlarını bir kenara alıp “birlikte düşünme” eylemini gerçekleştirme kapasitesidir. Günümüzde yaşanan sıkıntılar bireysel boyutta halledilebilecek türden değildir. Bu sıkıntıların giderilmesi ancak bilgi yüklü bireylerin bir arada olduğu ortak grup zekası ile halledilebilir. Takımlarda ortak zeka seviyesini çalışanların sahip oldukları zeka seviyesinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki mevcuttur (Balçık ve Erigüç, 2007, s.86).

Şekil 6’da Senge’nin beş disiplin esasları, prensipleri ve kamu sektöründeki uygulamaları gösterilmiştir.

	Sistem	Kişisel	Zihinsel	Paylaşılan	Takım ile
	Düşüncesi	Hakimiyet	Modeller	Vizyon	Öğrenme
Esaslar	Bütüncüllük	Girişim ve Üretkenlik	Doğruluk ve Açıklık	Amaç Ortaklığı	Kollektif Zeka ve Dayanışma
Prensipier	Kaldıraç etkisi, Kamu politikası	Kamu sektörünün doğası	Zihinsel modeller örgüt-	Kamuda ortak vizyonların ha-	Bürokratik örgütlerdeki hiyerar-
	Problemleri genelinde birbirinden bağımsız karmaşıktır.	gereği bireysel girişimler desteklenmez.	sel öğrenmeyi verimli kılar.	tırlanması genelinde olağan Üstü dönemlere denk gelir.	şik yapının varlığı Takım ile öğrenmeyi zorlaştırır.
Kamu Sektöründe Uygulamalar	Medya ve seçmenlerin bas-kısı siyasi kurumları seçimlere göre davranmaya zorlamaktadır.	Bürokraside “gerektiği zaman ve gerektiği kadar çab gösterme” anlayışı hakimdir.	Kamu sektörüne ait zihinsel modeller örgütsel öğrenmeyi zorlaştırabilir.	Ortak vizyonun oluşturulması demokrasinin doğası gereği güçleşmektedir.	Kendi kendini yöneten takımların oluşturulması oldukça zordur.

Şekil 6: Senge’nin Beş Disiplin Esasları, Prensipierleri ve Kamu Sektöründeki Uygulamaları

Kaynak: (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002, s.69).

2.6. Örgüt kültürü

Kültür kavramının ilk tanımı 1871’de antropolog Edward B. Taylor “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak nitelendirmiştir (Temiz, 2001, s.1).

Örgüt içinde bulunan üyelerin kendilerine özgü kültürleri mevcuttur. Örgütün kültürü üyelerin hareketlerine yön verdiği için performansın ürünün ve hizmetin sağlam olması konusunda etkilidir. Kısaca örgüt kültürü örgütte bulunanların paylaştıkları yargılar, standartlar, normlar, inanç ve anlayış bütünüdür (Simpson ve Cacioppe, 2001, s.394; Daft, 2003, s.88).

Örgüt kültürünü, öz olarak işlerin yapılış şekli, örgüt olarak kabul görmüş baskın yargılar sistemi, örgütün üyelerine ve müşterilerine karşı sergiledikleri hareketlerine örnek olan düşünce şeklinde tanımlanır. Örgüt kültürü özellikle insanlara yönelik hizmet sektörlerinde daha çok önem arz etmektedir. Hastanelerinde insanlara hizmet eden kurumlar olarak, kalite çerçevesi içinde verdikleri hizmetin şekli önemlidir. Kaliteli hizmette büyük çoğunlukla çalışan personelin bilgili olmasının yanında hareket ve tavırları da önem arz etmektedir (Robbins,1990, s.438).

Örgüt kültürü her organizasyonda olan bir durumdur. Aynı zamanda hastaneler içinde ayrı değer taşır. Hastanelerin önemli amaçlarından olan kalite çerçevesinde sağlık hizmeti vermek, büyük miktarda çalışanların hal ve hareketlerine bağlıdır. Bu sebeple personelde var olan tutumlar ile örgüt hareketlerini bir araya getiren ve onları kaliteli sağlık hizmetine çevirecek bir örgüt kültürü, hastanelerde idarecilere yardımcı olmaktadır (Demir, 2005, s.60).

Toplam kalite yönetimi en alt kademededen en üst kademeye kadar herkesi ve her şeyi içine aldığından, kalite açısından eğitilip geliştirilmeye önem verilmelidir. Japonların çok çalışkan olması çalışanlarına benimsettiği sağlam yapıllı ortak kültür anlayışından ileri gelmektedir. Japonlarda hizmette tıkanık nokta neredeyse o sorun alt kademededen üst kademeye kadar herkes tarafından görülüp el birliğiyle en kısa zamanda giderilmeye çalışılır. Japonlardaki sürekli yenilik ve iyileştirme anlamına

gelen kaizen felsefesi de bu ortak kültürden ileri gelmektedir. Performansa önemli düzeyde etki eden bu kültür kavramının tanımını birçok ünlü araştırmacı şu şekilde yapmıştır. Antropolog Malinovski kültürü, kişiye ihtiyaçlarını karşılama sürecinde karşılaştığı somut sorunlar karşısında daha etkin çözümlerin üretilmesini sağlayan araç olarak tanımlamaktadır (Pakdil, 2004, s.176).

Örgüt kültürünün kuvvetli olması örgütsel performansı etkileyeceği düşüncesini beraberinde getireceği için bağlı bulunulan etnik değerler yozlaştırıcı değil uzlaştırıcı ve yükseltici nitelikte olursa etki bırakılacak kitlede o oranda geniş ve büyük olacaktır. Netice olarak böyle bir kitlenin performansının da yüksek olması muhtemeldir.

2.7. Öğrenen Örgütleri Diğer Örgütlerden Ayıran Özellikler

Öğrenen örgütler sahip oldukları vizyona bağlı olarak sürekli öğrenme bilincinde olmalarının da getirisi sonucu sorunları daha var olmadan görüp önlemini alırlar. Kişisel gelişim çerçevesinde sürekli kendilerini yetiştirmek, yenilemek zorunda olduklarının farkındadırlar. Yaratıcı düşünceye sahip oldukları için, empati kurabilmede sıkıntı yaşamazlar. Koçel' e göre öğrenen örgütlerin temel özellikleri şunlardır (Atak ve Atik, 2007, s.65);

- Mesleğinde temel bilgi sahibi ve öz yetenekleri gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiyi kıskanmayan, bilgi paylaşımına açık, bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen, araştıran ve sürekli gelişen, yenilikçi, yaratıcı, değişime açık ve esnek, takım halinde çalışabilen çalışanlara sahip olmak,
- Örgütsel öğrenmeyi sürekli ve kalıcı kılabilecek bir eğitim mekanizmasına sahip olmak,
- Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım kültürüne sahip olmak,
- Sahip olunan örgütsel bilgiyi yönetebilmektir.

Öğrenen örgütlerde kabul edilmiş örgüt kültürü, ilk var olan misyon, vizyon, strateji, alınan kararlar, değer yargıları, birey gelişimi düşüncesiyle hızlı bir öğrenme sirkülasyonu vardır. İçinde bulunduğumuz zamanda şirket ve kurumlar yaşamlarını devam ettirebilmek ve daha sağlam adımlarla ilerleyebilmek için, çevre koşullarına

ayak uydurmayı bilen bir öğrenen örgüt felsefesinde olmalıdırlar. Öğrenen örgüt üyeleri her konuda deneyim sahibi yaratıcı geniş bir kapasiteye sahip oldukları için aldıkları kararlardan emindirler. Bağlı buldukları örgüt kültürü anlayışı üyelere güven verecek tarzdadır. Bütün çalışanlar tarafından benimsenmiştir. Eleştirme ve cezalandırma gibi olumsuz faktörler olmadığı için çalışanlar öğrenme konusunda kendilerini rahat hissederler (Balçık ve Erigüç, 2007, s.82-83). Öğrenen örgütlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Öğrenen örgütlerde öğrenme olayı çalışanların yaptıkları her işin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreç olarak kabul edilmektedir.
- Bireylerin kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştireceklerine inanılır.
- Öğrenen örgüt kendisinden de bir şeyler öğrenir, çalışanlar örgütü yenilik konusunda eğitirler.
- Öğrenen örgütlerde bireylerin yaratıcı olduğu ve onların kurumu yeniden yapılandıracakları kabul edilir.
- Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak çalışanlara keyif ve heyecan verir.

2.8. Öğrenen Örgüt Düşüncesinin Kamu Yönetimine Katacağı Yenilikler

Günümüzde globelleşmeden kaynaklanan yeniliklere ayak uydurabilmek ve Öğrenen örgüt düşüncesinin daha başarılı ve etkili olması için sistem düşüncesi gereğince aynı seviyede bir dizi yeniliklerin sırasıyla beraber uygulanması gerekmektedir. Bu birbirini destekleyen yenilikler şunlardır. Kutaniş (2002, s. 66);

- **Çalışanın güçlendirilmesi (Empowerment):** İş yapan bireyin yaptığı işle ilgili bütün kararları verebilecek hale gelmesi için sürekli bir öğrenme aşamasının olması gereklidir. Çalışanın takdir edildiği bir sistem oluşturulmalıdır. Motivasyon önemlidir.
- **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing):** Öğrenen bir örgüt ya da işletme özellikle ekonomi bazında dünyadaki gelişmeleri yakinen takip etmelidir. İhtiyaç duyulan uygun Pazar şartlarında bunların üretimi ile ilgili bazı işleri taşeron firmalara yaptırmayı ister.

- **Kıyaslama (Benchmarking):** Kamu kuruluşlarının öğrenen örgüt olmak için kendileriyle beraber başka kuruluşların iyi ve ya kötü tüm eski tecrübelerini araştırıp bunlardan ders çıkarıp öğrenirler. Kıyaslama neticesinde gerçek öğrenme gerçekleşir.
- **Süreç Yenileme ve Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering):** Bu mekanizma değişen rekabet şartlarına uyup müşterilerine daha hızlı ve kaliteli hizmet verebilmek için bütün aşamalara yeniden bakılıp gerekiyorsa yeniden şekillendirilmesi anlamına gelir. Çalışanlar işin bütünlüğünü fark edip, işin örgütün amaçları açısından değerini anlayabilir.
- **Küçülme (Downsizing):** Kamu kuruluşu özelleştirme benzeri devletin yetki alanının küçülmesine yönelik uygulamalara çok sık rastlanmaktadır. Böylece hiyerarşik yapı esnek hale gelmekte karar verme hakkının sürekli öğrenen alt birimde çalışanlara yönlendirildiği bir anlatış belirmektedir.

Kamu idaresinde yeniden örgütlenme çalışmalarının en önemlilerinden olan yeni kamu sektörlüğü “new public management” (NPM) önemli bir evre olarak görülür. Kısacası öğrenen örgüt olma aşamasının kamu yönetimine sağlayacağı yenilikler şu şekilde sıralanabilir. Bayraktaroğlu ve Kutaniş (2002, s.63);

- Kamu kurumlarının değişen çevre koşullarına duyarlı ve hızlı bir şekilde adapte olabilmesi,
- Kamu sektöründe yeni hizmet süreçlerinin geliştirilmesini kolaylaştırmak,
- Bürokrasideki birimler arasında bilginin doğru ve etkin bir şekilde geçişini sağlamak,
- Geçmişte kamu sektörünün başarısızlıklarından ders alarak öğrenme sürecini etkinleştirmek,
- Çalışanlarının zihinsel performansından maksimum fayda sağlamak,
- ‘Sürekli ve istikrarlı gelişim’ ilkesine bağlı kalabilmek.

2.9. Öğrenme Yönelimi, Yenilikçilik

Öğrenme yönelimi, rekabet avantajı elde etmek gayesiyle örgüt bünyesinde bilgi oluşturma ve kullanma faaliyeti olarak tanımlanır. Öğrenme yönelimi ne tarz bilgi öğrenileceğini ve öğrenilen bu bilginin ne şekilde yorumlanıp, geliştirileceğini ve dağıtılacağını etkilemektedir (Çemberci, 2006, s.43).

Öğrenme yönelimi öğrenme bağlılığı, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon olarak üç bileşenden oluşur. Böylelikle çalışanların örgütsel kültürünü, neden- sonuç ilişkilerini anlama, uzun süreli varsayımları sorgulama ve hedef, yön, belirleme ve paylaşma gibi etkiler oluşturur. Öğrenme yönelimi ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır. Öğrenme yönelimi şirketin değer yaratıcı ve çift döngülü öğrenme yatkınlığına etki eden örgütsel bir özelliğidir. Öğrenme yöneliminin kurumun iç ve dış değişim hızını artırma olasılığı vardır. Stratejik bir olgu olan bilgi ve bilgi ile bağlantılı kavramların yönetimde önemi artmıştır. Öğrenme yönelimi, öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme kavramlarıyla literatür de daha sık karşılaşılır olmuştur (Ertokatlı, 2007, s.18-20).

Literatürde öğrenme yönelimi örgütsel kültürü oluşturan önemli bir bileşen olarak görülür. Öğrenme yönelimi daha üstün özelliklere sahip ürünler oluşturan enformasyon teknolojilerinin gelişmesiyle beraber müşteri istekleri pazar ve rakip kurumların faaliyetlerinde olan değişiklikler hakkında bilgi edinmeyi ve bu bilgiyi paylaşmayı içerir (Akgün vd., 2009, s.174- 175).

Yenilik günümüzde önemli bir performans belirleyici rekabet aracı olmuştur. Yenilik Latince de “innovere” değiştirme, yeniden yapma manasına gelen kelimedenden oluşturulmuştur. AB (Avrupa Birliği) literatürün de yenilik, bir süreç olarak düşünceyi bir mal veya hizmete yeni ve ya geliştirilmiş bir imalat yönetim ve dağıtım metoduna ya da bir toplumda hizmet yönetimine dönüştürmeyi belirtir. Zamanla beraber birçok etken şirketleri yenilik yapmaya zorunlu kılmıştır. Teknolojinin ilerlemesi, bilimsel buluşların hızlanması yeni ürünlerin piyasaya çabuk girmesi ve tüketici nasıl istiyorsa ürünün piyasaya o şekilde dağıtılması ve artan rekabet unsuru işletmeleri yenilikçi olmakta zorunlu hale getirmiştir. En az çalışılan

saha olan örgütsel yenilik, son zamanlarda tüm sektörlerde önemli hale gelmiştir (Avcı, 2009, s.125; Arıkan, 2003, s. 23).

Hızlı değişim yaşadığımız günümüzde rekabet ortamında yenilik performansının sınırları aşan küresel gelişmesi işletmelere büyük yenilik sağlayacaktır. Yenilik kabiliyeti işletmelerde belirtilen şu konularda yararlar sağlamaktadır (Naktiyok, 2007, s.215);

- Yenilik, işletme çalışanların becerilerini geliştirir; onlara yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak gibi eşsiz heyecan yaratacak duygu verir.
- Yenilik, yüksek performanslı örgüte dönüşmede ve çevreyi yeniden oluşturma da örgütlere önemli yetenekler kazandırır.
- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder.
- Yenilikçi örgütler, büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermekte; keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa karşı hoşgörülü olmayı teşvik etmektedir.
- Yenilik, örgütlerin dinamik bir yapı kazanmalarını sağlar. Çünkü, çalışanların yenilik faaliyeti içinde bulunması ve sürece dahil olmaları onlara dinamizm katar.

Birçok araştırmada yenilik performansı ile öğrenme yönelimliğinin bağlantısı incelenmiş ve bu araştırmaların büyük bir kısmında öğrenme kabiliyeti ile yenilik performansı arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenme yönelimi şirketlerde üst düzeyde esneklik ve uyum kabiliyeti yarattığı için şirketlerin yeni düşünce, aşama ve ürünlere hızla uyum sağlamasına faydalı olur. Yeniliğe yönelik yapılan çalışmalar müşteri istekleri haricinde olursa başarılı olunmayacağını göstermektedir. Birçok kuruluştaki görülen ISO (Uluslararası Standart Organizasyonu) belgesini kullanmaları tüm zincir boyunca şirketlerin kalite sistemini yeniden düzenlemesi ve örgütsel yeniliğe ilişkin uygulamalardır (Avcı, 2009, s.126). Öğrenme yönelimli organizasyonlar çevresel etkileşimlere devamlı açık olacakları için çevresel istekleri zamanında ve doğru tespit edeceklerdir. Böylece yenilenme sürecinin başarısını da pozitif etkileyeceklerdir (Avcı, 2009, s.216).

2.9.1. Öğrenmeye Bağlılık

Örgütün öğrenmeye verdiği önem derecesi öğrenmelerinin seviyesini de etkilemektedir. Öğrenmeye bağlı örgüt hayatta kalabilmek için sürekli öğrenmenin önemli bir yatırım olduğunu düşünür. Bünyesinde öğrenme yükümlülüğünü barındıran kuruluşlar yaptıkları ve yapacakları faaliyetlerin sebep ve sonuçlarını bilmek isterler. Kısa dönemli öğrenme yatırımları uzun vadede kazanç sağlayacaktır. Öğrenme bağlılığı olan şirketlerde çalışan idareciler, çalışanlarından iş zamanını mevcut iş sahaları dışında ki bilgiyi takip etmekte harcamalarını beklerler. Bir örgüt bilgi gelişimi için çalışanlarını yüreklendirmeli ve heveslendirmelidir yoksa çalışanlar öğrenme aktivitesini takip etme hususunda güdülenmeyeceklerdir (Ertokatl, 2007, s.19; Calantone vd., 2002, s.516).

2.9.2. Paylaşılan Vizyon

Her örgütün sahip olduğu ortak bir vizyonu vardır. Vizyon kısaca; Kurumun, işletmenin, firmanın ulaşmak istediklerinde izleyeceği yol şeklinde tanımlanabilir. Etkili bir vizyon, en üst kademedden başlayarak diğer çalışanlarında katılımıyla şekillendirilip, yine bütün çalışanlar tarafından benimsenerek, örgütsel öğrenmede kullanılma neticesinde güzel bir örgütsel performansa ulaşılacağı muhtemeldir. Örgütsel öğrenme organizasyonların her zaman ileriye doğru adım atmalarını sağlayacak temel kabiliyetlerden bir tanesidir (Yalçın vd., 2009, s.51).

Paylaşılan vizyon örgüt çerçevesinde öğrenmeye odaklanma olarak ifade edilir. Paylaşılmış bir vizyonu olmayan örgütün üyeleri tarafından sağlanan eğitimin yeterli ve sağlam olmayacağı üzerinde durulur. Başka bir deyişle öğrenmeye motive edilmelerinde ne öğrenmeleri gerektiğini anlamaları zorlaşmaktadır. Öğrenmeye yönelik açık bir yönetim, muhtemelen örgütsel performansı ya da ana bir kabiliyeti şekillendirir. Örgütlerde genel yaşanan problem çoğu yaratıcı düşüncenin genel bir yönetim eksikliği nedeniyle asla uygulanamamasıdır. Dahiyane düşünceler örgütteki bazı çıkarlar sebebiyle etkinleştirildiğinde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu sebepten ötürü pozitif öğrenme havası, yeni bilgi uygulandığında örgütsel bir

odaklanma gerekmektedir. Paylaşılmış vizyon farklı departmanların odak noktalarını düzenler ve öğrenme kalitesini sağlar (Çemberci, 2006, s.44).

2.9.3. Açık Görüşlülük

Açık görüşlülük, organizasyonun operasyonel rutinlerini kritik olarak değerlendirdikten sonra yeni düşünceleri kabul etmeye hevesli olmaktır. Şirketler hızla gelişen teknoloji ve çarpık pazarlarla mücadele etmek zorundadırlar. Birçok kuruluşta bilginin eskime oranı fazladır. Bu sebeple örgüt bunlara çare bulabiliyorsa geçmişten edinilen dersler öğretici olabilir (Çemberci, 2006, s.44).

Zaman ilerledikçe eski bilinenlerin doğruluğunun kaybedilme oranı artacağından açık fikirlilik unutmaya ile bağıntılıdır. Organizasyonlar proaktif olarak uzun vadede buldukları bilgileri, varsayımları sorgularsa unutmaya aşaması başlayacaktır. Bu sebepten dolayı unutmaya (unlearning) örgütsel değişimin yüreği gibidir. Açık görüşlülükte unutmaya girişimleri için gereken örgütsel bir değerdir (Ertokatl, 2007, s.19).

Öğrenme eğilimi gelişmiş örgütler çalışanlarına düşündüklerini geliştirebilecekleri, kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar oluştururlar. Açık fikirliliğe çok önem verirler. Açık fikirlilik ortamı özellikle bireysel yaratıcılık üzerinde etkilidir. Bu ortamın oluşturduğu organizasyonlarda bireyler daha değişik yollar deneyebilmekte ve bu deneme aşaması yeniliğin ortaya çıkmasını artırmaktadır (Avcı, 2007, s.124).

2.10. Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar

Öğrenmenin oluşabilmesi için bireyde genel bir endişe, eski yaşantılar, motivasyon ve dikkat gibi özellikler olmalıdır. Endişe düzeyinin yüksek veya düşük oluşu öğrenmeyi zorlaştırırken orta seviyede olması öğrenmeyi teşvik etmektedir ve kolaylaştırmaktadır. Bu durum psikiyatride “hipomani” denir. Aynı zamanda öğrenmenin gerçekleşebilmesi için eski yaşantılara ait uygun ön bilgilerinde bulunması gerekir, ancak bazen kişinin sahip olduğu ön bilgiler, yeni bilgiler edinmesini zorlaştırabilir. Organizmayı harekete geçiren güdü öğrenmeyi

kolaylaştırır. Öğrenme aşamasında motive edilecek bireye ve olaya uygun niteliklerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Zihnin belli bir noktada toplanması durumu, öğrenmeyi kolaylaştırır (Düzgün, 2004, s.25-26).

Örgütsel öğrenmenin karşılaştığı problemlerden biri, kısa süreli çıkar çatışmasıdır. Kurumsal çıkarların bireysel çıkarlar ile çatışması, öğrenen örgütlerde problem olarak görülmektedir. Başka bir sorunda, çalışanın rolünü kavrayamamasıdır. Bir şirkette yeni işe başlayan ya da görev değişikliği yapılan birey bu yeni vazifesinde genel itibariyle eski işini tekrar eder. Bunun sebebi ise, bireyin yeni vazifesindeki rolünü kavrayamaması veya bu göreve uyum sağlayamamasıdır. Örgütsel öğrenmenin önünde bulunan başka bir sıkıntıda bütün sorumluluğun tek bir yerde toplanmasına diretilmesidir (Ayhan, b.t., s.89)

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen ana etmenlerden biride, kurum kültürüdür. Kararlar ve neticeler üzerine çok etkisi olan gizli ya da açık bir yapıya sahip kurum kültürü bir organizasyonda gelişen olaylardan, paylaşılan değerlerden, yazılı ya da sözlü kurallardan oluşmaktadır.

Son zamanlarda insanların düşünce yapılarında da gelişmeler görülmektedir. Düşüncemizin düzelmesi daha da iyiye gitmesi için bu konuda eğitim almak şarttır. Eleştirel düşünce yapısına sahip olunması öğrenmenin daha kalıcı olmasını sağlayacaktır. Bireyin kendi düşüncesini iyileştirmek için düşünme eyleminin yaparken bunun üzerinde düşünmesi olarak tanımlamakta ve burada iki faktörün çok önemli olduğunu ifade ederek şöyle açıklamıştır. Eleştirel düşünce sadece düşünceden ibaret değil aynı zamanda da kendini yetiştirmek için nelerin etkili olduğunu düşünmektir. İkinci önemli faktör ise bu gelişmenin düşünmeyi en uygun şekilde değerlendirecek standartları kullanma yeteneğinden gelmektedir. Bir başka ifadeyle düşünmeyi değerlendiren standartlar aracılığıyla kendini düşünme açısından geliştirmektir (Güven ve Kürüm, 2004, s. 5-6).

Görünen o ki eleştirel düşünce yapısına sahip bireyler öğrenmede daha etkili ve başarılı olacaklardır. Öğrenmeyi etkileyen unsurlar arasında bireyin zeka düzeyi, öğreneceği konu hakkında ki daha önce ki tecrübeleri, yetiştiği çevre, bağlı

bulunduğu etnik kurumlar vb. bulunmaktadır. İnsanların öğrenmede başarılı olmaları kendi bilişsel evrelerinin bilincine varabilmesi ile mümkündür. Bu anlamda da bireylerin kendi öğrenme stillerini bilmesi önemlidir. Kendi öğrenmesinin farkında olan bireyler hem akademik hem de günlük hayatta başarı elde edeceklerdir (Güven, 2004, s.64).

Çalışanı başarılarından dolayı tebrik ve takdir etmek, kendini eğiten bireylere yükselme imkanında öncelik verilmesi çalışanları kurumda öğrenmeye karşı heveslendirecektir.

Öğrenme yetersizlikleri konusunda araştırma yapmış olan Arat' a göre en yaygın öğrenme yetersizlikleri şunlardır. Kaplan (2009, s.31);

- 1) Sorunun varlığını kabul etmemek
- 2) Sorunu görmezden gelmek
- 3) Bilgiyi paylaşmamak
- 4) İlişkilendirmemek
- 5) Ders almamak
- 6) Bilgi üretilmesini engellemek
- 7) Sorunlarla kişileri karıştırmak
- 8) Mimariyi ve sistemi anlamamak
- 9) Geçmişin başarılarına sığınmak
- 10) Eğitimle öğrenmemeyi garantilemek; yani göstermelik rutin eğitim programlarıyla öğrenme işini halledilmiş saymak.

Bunların yanında bireyde var olan ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar ile çalışma şartlarının ağırlığı, öğrenmeyi teşvik eden bir ortamın olup olmaması, bireysel çıkarlar, terfi unsuru, bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı vb. öğrenmeyi etkilemektedir.

Öğrenme (önceki tecrübelerden bilinen) ile performans (belli bir sürede bildiklerini sergileme) arasında farklılıklar vardır. Bir çalışan belli bir davranışı öğrenmiş ama uygulamıyor olabilir. Bu durumda davranışını sergilemesi için çalışanın motive edilmesi gerekir (Baysal, 2004, s.69).

2.11. Öğrenme Yönelimi Çalışan Motivasyonu İlişkisi

Öğrenen örgütlerde öğrenme çalışanların yaptıkları işin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Günümüzde işletmeler için yalnızca ayakta kalmak önemli değildir. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı öğrenmek önemlidir. Motivasyonu düşük, iş yaşam kalitesi çağdaş çalışma standartlarından düşük bir organizasyonda çalışan personelin verimli ve mutlu olması çok zordur. Burada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Personelin organizasyon içinde arzularının karşılanması iş doyumunu sağlayacak yaptıkları işi sevmelerine ve daha çok özveri ile performans sergilemelerine neden olacaktır (Balçık ve Erigüç, 2007, s.82; Çiçek, 2005, s.8).

İnsanlar ihtiyaçları karşılandığı ölçüde motive çalışırlar. Maslov' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde insanları davranışlara ihtiyaçların yönlendirdiğini ve insanların ihtiyaçlarından en temel olandan en üst seviyede olana kadar hiyerarşik şekilde sıralandığını öne sürer (Porter vd., 2003, s.6).

Çalışan bir kişi olarak psikolojik sağlığın mutluluk ve verimliliği bütün olarak etkilediğini kati olarak savunan hemşirelik mesleği bütünüyle insan ilişkilerinin etkileşmesine dayanır ve mutsuz çalışanın başkalarına yeterince yardımcı olamayacağını savunur. Halbuki hemşirelerin çalışma sürelerinin uzun olması, sosyal hayatlarını yok eden, fiziksel olarak yoğun çalışmayı k2耀ayan, insanların en kötü gördükleri, en az aktivitede buldukları alanlarda yüz yüze geldiği, duygusal stresi yaşatan, ölümlerle bir arada olan bir ortamda çalışması, kurumdaki organizasyon bozukluğu, göreve hazırlık ve görev içi eğitimin olmayışı, kabiliyete göre görevlendirmeme, ücretlerin az oluşu, görev tanımlarının yetersizliği kişiler arası ilişkiler ve diyalog yetersizliği, çalışan azlığı, malzeme yetersizliği, mesleğin saygınlığının olmayışı, hemşirelere hasta bakımı dışında ki işlerin de yüklenmesi, hastalanma ihtimalleri ve tüm olumsuzluklara fiziksel koşulların yetersizliği, ödüllendirilmede adaletsizlik, yükselmenin engellenmesi gibi bir takım önlenebilir etmenlerin eklenmesi hemşirelerde tükenmişliğe işten ayrılmaya, mutsuzluğa ve hasta bakımı kalitesinin azalmasına neden olmaktadır. Bu olumsuz etkenlerin

giderilmesi hemşirelerin ihtiyaçlarının tespit edilip iyi bir motivasyonel ortam oluşturulması ile sağlanabilir (Devran, 2006, s.42-43).

Yaşanılan öğrenme tecrübelerinin yeteneğe dönüşmesi aşaması, pozitif ortamlarda kabul görmesi beğenilmesi bireyin kendini yeterli hissetmesine ve yeni bilgiler edinmek için motive olmasına öğrenmenin daha canlı olmasına neden olmaktadır. Artık yönetim dahilerinin üstünde durdukları konu kusurlu olsa da çalıştığı konuda bilgili olan ve diğer insanların göremediği durumları gerektiğinde hislerini de kullanarak görebilen çalışanlardır (Kaplan, 2009, s.6-7).

Günümüzde kalite çalışmaları çerçevesinde çalışanlara kendilerini eğitime isteği aşılanmaktadır. Zamanımızda eskiye oranla yeni bilgiler öğrenmek isteyen ve bu konuda çaba sarf eden sağlık çalışanı artmıştır. Çalışanlar kendilerini her yönden eğittikçe ve öğrendiklerini uyguladıkça daha mutlu çalışmaktadır. Artık iş bilen eleman her açıdan önemli olduğu için bireyler yaptıkları işle ilgili gerek takım çalışması çerçevesinde, gerekse bireysel olarak, kurumlarının ortak vizyonu altında bilinçli olarak sürekli öğrenme girişimindedirler. Çalışanlarında fikirleri yönetim açısından önemsenmektedir. Kendilerini önemli hissettikleri için daha motive çalışmaktadırlar.

2.12. Öğrenme Yönelimi Hastane Performansı İlişkisi

Hastaneler kamusal otorite ve toplumsal baskı grupları ile birebir etkileşimde olan organizasyonlardır. Bu sebepten dolayı hastanelerde verimliliğin sağlanması için öncelikle iş gücü verimliliğinin artırılması gerekmektedir (Chow-Chua ve Goh, 2002, s.54).

Genel çoğunluğu kamu hizmeti gören kurumlardan oluşan hastaneler: hasta (vatandaş) odaklı hizmet veren ve yoğun performansla çalışan kurumlardır. Performansını da kaliteli hizmet çerçevesinde güler yüzlü ve anlayışla yürütmesi önemlidir. Hastaneler aynı zamanda bireysel düzeyde hizmet veren farklı meslek grubunun en çok bir arada bulunduğu çalışanlardan oluşan bir kuruluştur. Bundan dolayı da bu farklı karakter ve meslek grubundan olan çalışanları belirlenen hedefler

doğrultusunda aynı çatı altında aynı performans ve istekle çalıştırmak güçtür. Özellikle bu güçlükten kurtulmakta idari personelin çok önemli faktörü olmaktadır.

Eleştirel düşünme ve problem çözme iyi bir sağlık hizmeti vermekte sağlık personelinde var olması gereken önemli bir yetenektir. Sağlık çalışanları kompleks sağlık problemleri olan hasta ve yakınlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve aynı zamanda bakımla ilgili gerçekçi kararlar alabilmek için eleştirel düşünme ve problem çözme yeteneğini kazanmalıdırlar. Hizmet kalitesinin artmasında sağlık çalışanlarının çalışma esnasında bu yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmalarının etkisi yüksektir (Kantek, vd., 2010, s.186-188).

Sağlık çalışanları, işi itibariyle hep mutsuz insanlarla muhatap oldukları için işlerinde daha özverili olmak zorunda kalmaktadırlar. Hasta insanlar mutsuz ve endişelidir. Haliyle refakatçi ve hasta yakınları da sıkıntılı ve sabırsız bir tutum içinde olabilirler. Anlayışlı ve güler yüzlü bir çalışan olabilmesi içinde onları anlayan, iletişim sıkıntısı yaşamayacağı, güvenilir bir yönetimin olması gerekmektedir. Böyle bir hastane idaresinin olması hastanenin ortak vizyonunun da bütün çalışanlar tarafından gönülden kabul edilmesinde kolaylık sağlayacaktır. Çalışma performansı da buna bağlı olarak artacaktır. Örgütsel güven bütün örgütün katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir ortam olarak nitelendirilir. Bu ortamın birbirlerine, idareye güven ve saygı duyması örgüt içinde bir zorunluluk olarak görülmüştür. Örgüt içinde güven iklimi hakimse bu durum çalışanların iş motivasyonunu ve buna bağlı olarak da performansını artıracaktır (Hamza, 2009,s.7).

Yönetim; Elde olan kaynakları ve elemanları yerine göre en uygun şekilde kullanabilmek ve idare edebilmektir. Yönetici: Genellikle, çalışanlarını kurumun belirlediği hedeflere bağlı olarak çalışmalarını sağlayan kişidir. Yönetici çalışanları tarafından ne kadar çok benimsenen iş bilen, objektif kişilikte, kendinden emin ve güvenilir bir yapıya sahip birisiyse bunlara bağlı olarak kurumun rekabet gücünü ve başarısı da artacaktır.

Kurumsallaşma yönelimli örgüt kültürü oluşturmada, hastane örgütünde kabul edilen ve paylaşılan değerlerin birey-grup davranışlarına aks ettirilmesi yöneticilerin performansına bağlıdır. Yönetici temel anlamda örgüt çalışanlarını

belirli hedefler doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir. Yöneticinin başarı ve geleceği bunu sağlama durumuyla alakalıdır (Karahana, b.t., s.461; Çınar, 1999, s.127).

Kaliteli kamu hizmeti, günümüzde vatandaşın en önemli isteklerinden birisidir. Kamu kuruluşunun özel kurumların başarılı uygulamalarında olduğu gibi bir hizmet vermesi istenmektedir. Kamu kurumları özel sektörün ortaya koyduğu kalite ve maliyet standartlarına ulaşmak zorundadır. Bu bakımdan tüm kurumların değerlendirildikleri standartlar vardır. Kamu kurumlarının bu standartlara ulaşamadığı zaman ayakta durabilmeleri zor olmaktadır (Sezer, 2008, s.150).

2005’de SSK hastanelerinin sağlık bakanlığına devriyle beraber bütün hastanelerde iyileştirme ve değişim çalışmaları başlamıştır ve bu çalışmalar hastanelerde kalite odaklı hizmet çalışmasını beraberinde getirmiştir. Her hastanenin kendince çağdaş düşünceler ve kalite kapsamalarını içeren hastane duvarlarına asılı misyon ve vizyonları bulunmaktadır. Bunlar çerçevesinde çalışana belirli zamanlarda gerekli eğitimler verilerek hastalara sağlık hizmetlerini sunulmaktadır. Yine belirli zamanlarda gelip hastaneleri denetleyen kalite çalışanları ile kurumlar sergiledikleri performansa göre hizmet puanı almaktadır. Alınan hizmet puanına göre ücret dağılımı yapıldığı için hastane genelinde çalışanın performansını kalite çalışmaları etkileyen bir durumdur.

TKY’de “Müşteri Odaklılığı”, “Müşteri Tatmini” ve “Müşteri Memnuniyeti” kavramları önemlidir. TKY kısaca; müşteri isteklerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından belirlenen kaliteyi, bütün faaliyetlerin yürütülmesi esnasında, ürün ve hizmet bünyesinde ortaya çıkararak bir yönetim şekli olarak tanımlanabilir. Toplam kalite yönetimi bir kurumda verimliliği en üst seviyeye çıkarmak, sıfır hataya ulaşmak ve %100 müşteri memnuniyeti sağlama da benimsenmesi gereken ve kurum içi tam katılımın gerçekleştirildiği bir yönetim anlayışıdır (Kalder, 2002. s.3).

Hastanelerde yapılan iyileştirmelerde artık öğrenmeyle sağlandığı için gerek bireysel gerekse örgütsel boyutta öğrenmeye açık olan hastanelerde ortak bir vizyon bulunmaktadır. Kalite temsilcileri adı altında seçilmiş ya da gönüllü olan çalışan ve idarecilerden oluşan ekip sık sık toplanarak hastanelerde ne tarz iyileştirmelerin

yapılması gerektiği hususunda kararlar alıp çalışanlarında fikri önemsenererek uygulamaya başlanır. Birliktelik anlayışı çerçevesinde öğrenme ve bunu sergileme girişimleri vardır.

2.13. Hastanelerde Öğrenme

Hastaneler temelde kar amacı olmayan kurumlardır, fakat son zamanlarda hastane teşebbüslerine devletin yanında özel kuruluşlarında girmesiyle oluşan rekabet ortamında kar amacı güdülmeye başlanmıştır. Bu da doğal olarak sağlık maliyetini ve verilen hizmet kalitesinin yükselmesine sebep olmuştur. Bu vaziyet sağlık hizmetlerine çok daha fazla yatırım yapılmasına sebebiyet vermiştir. Bilişim teknolojisindeki ilerlemeler ve oluşturduğu yeni olanaklar toplumsal ve ekonomik yapıyı hızlı bir şekilde değiştirmiştir. Bilişim teknolojisine bağlı, bilgiye ve öğrenmeye açık aktif olan bilgi kaynakları ve bilişim teknolojileriyle bilgiyi çabuk elde eden yönetimler yeniden şekillenmeyi işlevlerin farklılaşmasını gerektirmiştir. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler hastanelerdeki öğrenmeyi hızlandırıp kolaylaştırmıştır (Tekin ve Akolaş, 2005, s.522-525).

Enformasyon çağının şartı olarak günümüzde yalnızca bireylerde ve devletlerde değil, işletmelerde aşırı bir öğrenme gereksinimi içerisine girmişlerdir. Artan rekabet bilimsel ve teknolojik sahada görünen seri gelişmeler, belirsizlikler ve riskleri beraberinde getirmiş olup kamu ve özel sektörde “öğrenen örgüt” gayretini arttırmıştır (Öneren, 2008, s.176).

Günümüzde yönetim anlayışında oluşan yeni yapılar ve oluşumlar içinde bulunan “öğrenen örgüt modeli” kamu kuruluşunda da uygulanmaya başlanmıştır. Öğrenen örgüt yöntemi örgütsel bilginin ortaya çıkarılmasına ve geniş bir bakış çerçevesi kazandırmaktadır. Kurumların yeni bir bilgiyi oluşturmasında ya da var olan bilgilerin yeniden değerlendirilerek değiştirilmesinde öğrenen örgüt yöntemi kullanılabilir (Turan ve Genç, 2004, s.558; Shultz, 2001, s.663).

Kamuda öğrenen örgüt olma aşaması kuruluş evresinde, yapısal hazırlıklar ve kişisel öğrenme gayretleri desteklenerek gerekli zemin sağlanır. Oluşum evresinde

kurumların personele öğrenen örgüt çerçevesinde öğrenme olanağını sunması gerekir. Devamlılık halinde, organizasyon gerekli teknolojiyi, yapıları, iletişim araçlarını temin eder hale gelir. Dönüşüm halinde örgütsel öğrenme oluşur. Yeniden yapılaşma aşamasında ufak bir değişim uyarlayabilen ve yeniden öğrenme sürecine başlayabilen bir organizasyon, artık bir öğrenen kamu örgütü olmuştur (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s.60).

Öğrenerek öğrendiklerini kuruluşa kazandırarak ve zamanı geldiğinde bilginin güncellenmesi gayesiyle mevcut bilgileri unutarak ve yeniden öğrenerek öğrenme etkinliğini, döngüsel bir yapıya kavuşturan kuruluşlar rekabetçi şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler (Altıntuğ, 2007, s.208). Yönetimde olan kişiler strateji geliştiren bir yönetim tarzı edinmedikleri sürece sistem çalışanı güdülemeyeceği gibi zamana göre de durağan, gelişmemiş bir sistem olacaktır. Yönetimden şikayet ve memnuniyetsizlik baş gösterecektir. Yine kurumun açık bir sistemle diğer kurum ve kuruluşlarla her türlü irtibatını devam ettirmesi bilgi alışverişini de sağlayacağı için yenilenmesi hızlı ve kolay olacaktır. Tam tersi olan kapalı sistemle işleyen kuruluşlarda dışarı ile alış veriş olmadığı için olduğu yerde saydıracak. Hatta zamanla gerileyecektir. Stratejik yönetim zamana göre ayak uydurup hızlı bir işlevsel yapıya sahip olan, çalışanların memnun olduğu yönetim tarzıdır. Sistem düzenli bir şekilde işleyeceği için sıkıntı olmayacak ya da çok az olacaktır.

Hastanelerde bireysel çalışma çok az görülmektedir. Genellikle servis, poliklinik çalışmaları takım halinde yürütülmektedir. Hastanelerde işe yeni başlayan bir eleman başladığı birimde daha evvel çalışanlardan çalışma şeklini öğrenir. Kalite çalışmalarının içinde de yeni işe başlayan ya da başka bir yerden nakil gelen bireye oryantasyon eğitimi adı altında bir eğitim verilir. Bu eğitim kurumundaki eğitim hemşiresi tarafından verilir.

Yeni gelişen ve tüm kurumlarda ihtiyaç duyulan bir meslek haline gelmiş olan değişim mühendisliği eskiyi bırakıp yeniye bulup uygulama düşüncesiyle çalışır. Küreselleşen dünya ile değişimin firmalar ve kurumlar için süreklilik haline gelmesi normal kabul edilmesi, artan rekabet ortamı ve koşulları gereğince, müşteri

beklentileri de (reengineering) değişim mühendisliğini de beraberinde getirmiştir. Değişim mühendisliğinin ilk tanımı Michael Hammer tarafından yapılmıştır. Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli performans ölçütlerinde etkileyici gelişmeler yapmak maksadıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden yapılmasıdır şeklinde yapılmıştır (Hammer ve Stanton, 1995, s.3).

Yine değişim mühendisliği gibi İKY’ de koçluk adı altında girişimde vardır. 2005 yılında İngiltere’de yapılan bir çalışmalarda örgütlerin %88’inin kendi çalışanlarını geliştirmede teknik olarak koçluk sürecini kullandıkları bulunmuştur (Barlett, 2007, s.91). Her birey kendince değerlidir. Kendi içlerinde var olan becerilerini, uygun şartlar sağlandığında potansiyellerini kullanarak değerlendirip fark yaratabilirler.

Bireyler kariyer aşamalarında farklı anlam arayışları içindedirler. Örnek olarak ise işe yeni başlayan hemşireler mesleklerinde kendilerine yatkın olan alanda uzmanlaşmak isteyebilirler. Tam olarak potansiyellerinin farkında değillerse ve onlara yol gösterecek yardımcı olacak bir uzman olmazsa bireyin ihtiyacı giderilemeyeceğinden bu durumun devam etmesi halinde var olan potansiyelini de kaybedecektir. İşte ‘‘Koçluk’’ böyle bir gelişim ihtiyacı içinde olan bir çalışana hem sistematik bir yapı hem de bir ‘‘yol arkadaşlığı’’ sunmaktır (Ünsar ve Ünsar, b.t., s.2).

Koç kısaca öğreticidir. Öğrenene karışmaz onu sadece gözler. Öğrenenin performansını, nasıl nerede kullanması gerektiğinin farkındadır ve ona göre geribildirim verir. Öğrenenin doğru olanı görmesinde ona yardımcı olur. Davis ve Newstrom (2002, s. 179); Koçların görevi uygun olan oyuncularını seçmek ve onları ikna ve motive ederek, sorumluluk ve ilham vererek, samimiyet ve destek vererek kabiliyetlerini geliştirmektir. Öğrenme ve değişim her yerde olduğu gibi sağlıkta da şarttır. Öğrenme bireyi bir nevi isteğe bağlı olarak her yönden yenileyip, uzmanlaştırmaktır.

Hemşirelerin daha başarılı ve aktif olmaları gösterecekleri performansa bağlı olarak değişir. Bunun içinde yönlendirilmeleri gerekmektedir. Koçluk burada devreye girer. Yeni işe başlayan ya da yer değişikliği yapılan hemşirelere uygulanacak koçluk aşaması hemşirelerin özgüvenlerini kazanmalarını kabiliyet ve bilgilerini daha aktif kullanmalarını sağlar (Ünsar ve Ünsar, b.t., s. 15).

Etkili bir koçun şu özelliklere sahip olması gerekir. Köktürk (2006, s.188);

- Çalışanları bakış açılarını, fikirlerini ve onları motive eden şeyleri öğrenmek için dinler.
- Örgütün ve çalışanların iş hedeflerini fırsat ve yönlendirmeleri gerçekçi tariflerle çizer.
- Örgütte çalışanlar için destekleyici bir ortam yaratır.
- Çalışanların duygularını ifade etmede cesaretlendiricidir ve onları anlamaya çalışır.
- Çalışanların ilerlemesi ve gelişmesi için somut destek sağlar.
- Beklentileri belirginleştirir.
- Çalışanları karşılıklı tartışmalara ve sorunları çözmeye cesaretlendirir çözüme yardımcı olur.
- Çalışanlarla değişen örgütsel öncelikleri ve prosedürleri tartışır çalışanlar için potansiyel yükselme ve gelişme alanlarını araştırır.

2.13.1. Takım (Ekip) Halinde Öğrenme

Takım önceden düşünülmüş amaçlara varmak için toplanmış birbirlerine bağlı ve beraber hareket eden en az iki kişiden oluşan topluluktur. Yine başka bir tanımda vazifelerinde bağımsız olan, neticelerin sorumluluğunu paylaşan kendileri ve başkalarıyla en az bir sosyal sistemde görülen irtibatlarını örgüt sınırları çapında yürüten insanların toplamıdır (Eren, 2006, s.463; Zehir ve Özşahin, 2008, s.267).

Örgütsel öğrenme: istenilen amaçları gerçekleştirip daha geniş bilgi düzeyine sahip olmak için yapılan uzun süreli meydana gelen davranış değişikliği ve sezgisel anlayıştaki hızlanma olduğu için örgütsel öğrenmede stratejik planlamaya da süreç olarak yer verilmektedir.

Takım: Belirli bir amaç içinde bütünleşmiş en az iki kişiden oluşan, yetenekli üyeleriyle sinerji etkisi yaratarak bütüncül başarıyı sağlamaya çalışan ekiptir. Takım içinde olanların aynı düşünce de olması zorunlu değildir. Çünkü farklı düşünceye sahip olanlarla bir arada olmak, ortak noktaya ulaşma çerçevesinde tartışma ortamı doğuracağı için yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takım olarak öğrenme; yeni fikirlerin diyalog ve tartışma yoluyla, ortak amaca uygun hedef doğrultusunda hayata geçirilmesi, kaydedilmesi, elde edilen bilgilerin zamanı geldikçe gözden geçirilmesi, hedef kararlılığı doğrultusunda yapısal bir süreci takip etmeyi gerektirir (Seyrek, Akgün ve Özer, 2007, s.19).

Takım çalışması aynı zamanda örgüt çalışanlarını aktif olarak idareye katabilmenin en etkili yollarından biridir. Takım çalışması örgütte daha güçlü bir enerji ve momentum (sinerji etkisi) sağlaması, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi için son derece önemlidir (Saygın, 2009, s.25) şeklinde ifade ederek ekip çalışmasının önemini vurgulamışlardır.

İş hayatında sürekli değişen şartlar artan global rekabet, şirketleri günümüzün karmaşık problemlerini çözmeye bireysellikten çok organizasyonel yaklaşıma geçmeye zorunlu kılmıştır. Evrensel boyutta hayatta kalacak olan şirketler yalnızca en üst yönetimde ki kişinin uzmanlığı, kabiliyeti ve önderliği ile başarıyı elde edemezler. Takım bazlı bir değişim fikri insanın kendi örgüt kültürünü hissetme ve yorumlama kabiliyeti, iş başında bireysel yeterlilik kazanma ve paylaşılan bir vizyon takım öğrenmesine geçmeye hayata uyarlanabilir (Kaplan, 2009, s.56-58).

Takım oluşturulmasının ana hedefi takım kültürü ve ilkelerine bağlı olan çalışanlarla beraber her bireyde var olan yetenek ve birikimlerin sinerji etkisi olan bir ortamda ki takım çalışmasıyla değerlendirerek bir faaliyeti gerçekleştirmektir. Günümüz şartlarında bir kurumun önüne çıkan fırsatları değerlendirme yeteneği genellikle kurum içinde ki kabiliyetli bireylerin bir araya gelmesi ve etkili yönetilmesi ile pozitif ilişkilidir (Küçük, 2008, s.178; İnce vd., 2006, s.436).

Sinerji; bireylerin enerji toplamıdır. Bir araya gelen her şeyde olduğu gibi sinerji oluştuğunda da onu oluşturan çok daha büyük bir güç oluşur. Yöneticilerin

kurumlarında sinerji oluşturmaları için empatik dinleme ve karşısında bulunanların düşüncelerini söyleyebilme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü sinerji içten olan etkileşimden doğar. Bu içten etkileşimin ortaya çıkarttıkları olağanüstüdür. Takım ruhu oluşturabilmek için farklılıklara değer vererek bir olmak birbirini tamamlamak gerekir. Sinerjinin oluşması için iki ön şartın olması gereklidir. Bunlar istek ve yetenektir (Kaplan, 2009, s.62).

Takım çalışması bireylerin büyüüp sürekli gelişmesi için bütün kaynakları etkin ve verimli kullanabileceği bir ortam oluşturur. Takım çalışmasının genel itibariyle iki hedefi bulunmaktadır. Birincisi verimlilik ve rasyonalizasyon, ikincisi de çalışma şekillerinin gelişmesidir. Takımlar bireysel zekaya göre daha çok zekaya sahiptirler. Takım çalışanlarının gerçekten varmak istedikleri neticelere ulaşma kapasitesi; ortak vizyon, kabiliyet ve beraber çalışma kültürünün yapısını oluşturan sinerjiyi yakalayabilmektir (Zehir, Özşahin, 2008, s.267).

Örgütlerde etkin ve verimli bir takım anlayışının gerçekleştirilebilmesi için takımların belirli özelliklere sahip olmaları gereklidir;

- **Ortak amaç ve vizyona sahip olmak:** Çalışanların örgütsel gaye ve vizyon çapının içinde kanalize olmaları için bu konularda bilgilerinin olması gerekir.
- **Sağlıklı iletişimin oluşturulması:** İletişim anlamları ortaklaştırma aşaması olarak adlandırılır. Takım grup ve örgüt gerçeğinin kendisini temsil eder. Takım çalışanları arasında yoğun ve açık bir iletişim düzeni olmaktadır. Etkin iletişim takım çalışanlarının izole olmasını ortadan kaldıran bir aşamadır. Beraber çalışabilmek ve başarıya ulaşmada etkinin olabilmesi için iletişimde sürekli ve açık olmalıdır.
- **Sağlıklı bir çatışma alanı ve yaratıcılık:** Çatışma örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayan, örgütsel problemleri çözüme ulaştıran örgüt amaçlarına katkı sağlayan bir hale getirilebilir. Takım çalışması sürecinde ortak karar alma aşaması takım üyelerinin yaratıcılıklarını göstermelerini ve düşünce yapılarını genişletmelerini sağlar.
- **Takımsal yetkilendirme:** Takım çalışmasının yapısında çalışanların yetkilendirilmesi düşüncesi yatmaktadır. Görevlendirme ile çalışanlar üzerinde çalıştıkları işler konusunda ortak karar alma ve ortak sorumluk

geliştirirler. TKY'deki yetkilendirme ile öğrenen örgütlerdeki yetkilendirme arasında farklar vardır. TKY'deki yetkilendirme personele daha iyi hizmet vermelerini sağlayan araç görevindedir. Lidere bağlılığa ve lidere üst düzey yönetimin değişimine önem verir. Öğrenen örgütlerde ise öğrenmeyi ve yaratıcılığı destekleyen bir unsur olarak görülmektedir (Dervitsiotis, 1998, s.109).

- **Takıma ait olma duygusu:** Ait olma insanlar için vazgeçilmez bir duygudur. Takım üyeleri bağlı oldukları kurumun normlarını, kurallarını, değerlerini benimsemekte ve bundan onur duyarak mutlu olmaktadır. Bu durumda takımda biz bilinci hakim olmaktadır.
- **Ortak sorumluluğun paylaşılması:** Takım Örgütsel görevleri yerine getirirken aktif olarak hep beraber çalışma sorumluluğu hisseden ve benimseyip uygulayan çalışanlardan oluşmaktadır.
- **Takıma bağlılık:** Takım üyeleri takımın gaye ve hedeflerine göre yürekten bir bağlılık içindedirler. Takım üyeleri birbirlerine karşı sevgi, saygı, sorumluluk, güven, yardımlaşma, paylaşma üzerine inşa edilmiş bir yapı vardır.
- **Bireysel gelişimin desteklenmesi:** Takımın bir parçası olan çalışanların kendini geliştirmesi hem takım hem kişi hem de örgüt olarak önemli değişiklikleri de beraberinde getirir. Değerlilik ve önemli olduğunu hissetme duygusu bireylerin yaşamlarına ve işlerine anlam katar (İnce vd., b.t., s.427-429).

2.13.1.1. Örgütlerde Takım Çeşitleri

Takım öğrenmesinde iletişim çok önemlidir. Takım içinde bulunan bireylerde iletişim kuramama gibi bir sorun oluşursa karşılık olarak gergin bir ortam oluşacağı için takım ruhu da oluşmayacaktır. Yine takım üyeleri tarafından ortak benimsenmiş bir misyon ve vizyon olmaması demek başarısızlığı daha da artıracaktır. Örgütsel vizyonun sistem düşüncesinin ve kişisel hakimiyetin yeterli olmadığı hallerde takım ya da grup ile öğrenme daha güçleşecektir ve Senge'nin de belirttiği gibi bireyleri ortak bir vizyon olmaksızın güçlendirmenin doğal sonucu bir kaos ortamı olacaktır (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002, s.58).

İş ortamları günümüz şartlarından dolayı takım halinde çalışmayı zorunlu kılmıştır. İşlerin çokluğu ve karışıklığı bireysel boyutta halledilemeyeceği için takım halinde bireysel düşünce ve güçlerin bir araya gelmesiyle atlatılabilecektir. Takım çalışmasıyla çalışanların verimliliğinin artmasının yanında çalışma şekillerinde de gelişme sağlanmaktadır. Günümüzde bir kuruluşun karşılaştığı fırsatları kullanma yeteneği genellikle kurum içindeki kabiliyetli bireylerin bir araya getirilmesi ve etkili yönetilmeleri ile bağlantılıdır. (Kaplan, 2009, s.57).

Projeler arası öğrenme: Projeler arası öğrenme: güncel bilgileri geliştirip, kuruma uyarlamak için projelerden edinilen tecrübelerin bir bütün haline getirilmesidir. Örgüt içi bilgi paylaşımının olması ve bilişim teknolojileri araçları projeler arası öğrenmeyi güçlendirmektedir.

Proje içi öğrenme: Proje içi öğrenme: bilgiyi üretmek ve bunu proje içinde yaymaktır. Proje içi öğrenmede bir proje üzerinde belli bir gruba görevler verilir, bu görevler üzerinde yoğunlaşıp proje devamınca sorunlar belirlenir ve sonuca ulaşılacak yollar tespit edilir. Burada proje içi öğrenme sorunların belirlenmesine yön verecek yolları tartışırken veya sonuca ulaşırken gerçekleşmektedir.

Goodman, Lewis ve Fandh'a göre örgütlerde takım çeşitleri üç grupta toplanmaktadır. Karahan (2009, s.39);

Otonom Takımlar: 10-15 bireyden oluşan ve bir işe ilişkin ortak karar alma ve kontrol ile iş tanımları vb. konular üzerinde çalışmayı içermektedir. Otonom takımlar kendi kendini yöneten takımlar olarak da bilinir. Bu takımlarda her grup küçük bir işletme olarak hareket eder. Tamamen kendi kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçip her bir üyenin başarı, performans değerlemesini yapabilmektedir (İnce vd., 2006, s.77).

Problem Çözme Takımları: 5-15 bireyden oluşan ve çalışma ortamı sorunlarına yönelik sorun çözücü çalışmaları yapmak temeline dayalı olarak oluşmaktadır. Problem çözme takımlarının yapısı katılımcı yönetim anlayışına dayanır. Bu anlayışa göre örgütün sorunları sadece yönetimi ilgilendirmemektedir. Örgütün bütün

elemanları yaratıcı düşünceleriyle, problemleri büyük başarılar ile çözümlenebilecektir temeline dayanır. 1960' lı yıllarda ortaya çıkan ve 1980' li yıllarda da kabul görmüş kalite çemberleri bu takımların en çok kabul edilmiş çeşididir (Fettahlıgil, 2003, s.3).

Proje Takımları: Bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla, organizasyonun farklı bölümlerinden bireylerin bir araya gelerek, kurumsal hedefler için sinerji oluşturdukları takımlardır (Karahana, 2008, s.239). Proje takımları, çapraz fonksiyon takımları olarak da adlandırılır. Günümüzde örgüt üyelerinin sinerjik etkisinden faydalanıp belirli projeleri yapabilmek için değişik bölümlerinde çalışmakta olan üyeleri bir arada toplayıp oluşturulan takımlara çapraz fonksiyonlu takımlar denir (Kutaniş, 2002, s.249).

Bu takımlara ek olarak sanal takımlarda bulunmaktadır. Günümüzde sanal takımlarda internet kullanımının kurum içinde yayılması ile oluşan intranet ve extranet sistemleri sanal takım ve çalışanları bir araya getirmiştir (Eroğlu, 2003, s.1). Sanal takımlarda hızlı etkileşim vardır ve maliyette verimlilik söz konusudur.

2.13.2. Probleme Dayalı Öğrenme

PDÖ bireyin karşılaştığı problemleri çözebilme yetisini kazanmasını, öğrenmede öncelikli gereksinimlerinin fark edip tamamlamalarını, derinsel öğrenme içerikli, ekip çalışmasına yatkınlığı arttıran, bilgiyi işlemeyi, öğrenmeyi süreklilik haline getirip, nasıl öğrenileceğini sağlayan bir öğrenme şeklidir. Barrow (2002)' ye göre PDÖ şu şekilde tanımlanmıştır. PDÖ' nün çok değişik eğitim alanlarındaki çalışmalar ve tecrübeler problem çözmeye etkili yetenekler kazandırmayı hedefleyen değişik bir eğitim yöntemi olduğunu, hayat şekli olarak kendini yönlendirerek öğrenme ve takım çalışması ile farklı sahaları ve disiplinlerden bilginin oluşmasını sağlayan bir metot olarak belirtilmiştir (Barrow, 2002, s.119).

Probleme dayalı öğrenme, öğrencileri karmaşık bir vaziyet veya olay ile yüz yüze bırakır ve onlara, söz konusu olan olaya “sahiplenme” veya olaydan “sorumlu olma” rolünü yükler. Öğrenciler gerçek problemi tanımlarlar ve araştırma yöntemiyle geçerli bir sonuca varmada ne gerekli ise öğrenirler. Öğretmenler, gerçek

hayattan problem seçerek, rol oynayarak, öğrencilere çeşitli sorular sorarak ve öğrencileri kendileriyle mücadeleye iterek onlara “bilişsel rehberlik” yaparlar (Saban, 2000, s.157).

PDÖ’ de düşünmeyi çalıştırmak esastır. Günhan ve Başer (2009, s.452). En çok bilinen düşünme becerileri; bilimsel düşünme, eleştirel düşünme problem çözme, analitik düşünme tüme varım ve tümden gelim düşünme olarak sayılabilir.” şeklinde ifade ederek düşünme becerileri olduğunu belirtmiştir.

Düşünme becerilerinden eleştirel düşünme günümüzde önem arz eden her yönden başarının elde edebilmesi için gerekli olan düşünme şeklidir. Şimdiye kadar eleştirel düşünmeye birçok bilim adamı farklı tanımlar yapmıştır. Bu tanımlardan birisi Cüceloğlu kendi düşünce süreçlerinin farkında olunması; başkalarının düşünce süreçlerini göz önünde bulundurarak öğrenilenleri uygulayarak bireyin kendisini ve çevresin de yer alan olayları anlayabilmeyi hedef edinen aktif ve organize zihinsel aşama (Günhan ve Başer, 2009, s. 452-453) şeklinde ifade etmiştir. How ve Warren eleştirel düşünmenin 1) içerik 2) işlevsel bilgi 3) düşünme becerilerini kontrol edebilme, kullanabilme ve gösterebilme 4) bilgi ve düşünme becerilerini kullanmaya yönelik tutum olarak dört boyutu olduğunu ifade etmişlerdir.

PDÖ yöntemi 1986 yılında Dundee Üniversitesinden Dr. Harden’in geliştirdiği SPICES modeli ile çevrilmiştir. Bu kısaltmada anlam bulan S:öğrenci merkezli, P: probleme dayalı E: entegre edilmiş, C: topluma dayalı, E: seçmeli öğrenme fırsatları veren, S: sistematik olma kavramları çağdaş tıp eğitimin bileşenleri haline gelmişlerdir. PDÖ bir eğitimcinin de içinde bulunarak üç-beş kişilik ekipler halinde günümüz eğitim koşullarına ve çalışma şekline uygun olarak kişileri yönlendirerek liderlik görüşü içinde uygulanan bir öğretim şeklidir.

Günümüz şartları artık herkes için bilgide süregelen bir değişiklik arz etmektedir. Her şeyi bilmek değil, uygulamayı bilmek önem kazanmıştır. Öğrenme bireysel olarak yönetilmelidir. Kişi nasıl öğreneceğini, bilgiyi nasıl yöneteceğini ve uyarlayacağını bilmelidir. Eleştirel düşünme probleme dayalı öğrenme de önemlidir.

Bireylerin öğrenme aşmalarında eleştirel düşünme yeteneklerini kazanmalarını sağlayan beş temel özellik vardır. (Günhan ve Başer, 2007, s.455);

- **Aktif öğrenme:** Bireyin akıl, zihinsel yetenekleri ve bilişsel işlevlerini de kullanarak var olan sıkıntıların giderilmesini sağlama, çözüm yollarını bulmaktır.
- **Durumları sorularla keşfetmeye çalışma:** Yaşanan sorunlarda o duruma uygun olan soruları sorarak problemin nedenini bulmaya çalışmaktır.
- **Kendimiz için düşünme:** Kendi kendimize düşünme yeteneğimiz geliştiği için karar verirken başkalarının fikirlerini alma gereksinimi duyulmaz ya da çok az duyulur. Neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verme de bireyin kendine olan güveni tamdır
- **Durumları farklı açılardan gözden geçirme:** Bireyin bir konuda farklı yönleri farklı açıdan görebilmesi, değişik görüşleri kanıtlarla desteklemesi farklı görüşleri anlamasının yanı sıra bu görüşlere niçin sahip olunduğu da anlamasına yardımcı olur.
- **Fikirleri organize ederek tartışma:** Eleştirel düşünme becerilerinin gelişmesi için uygun tartışma ortamları düzenlenerek burada çalışanların eleştirel düşünme becerilerinin artırılması teşvik edilmelidir.

2.13.3. Stratejik öğrenme

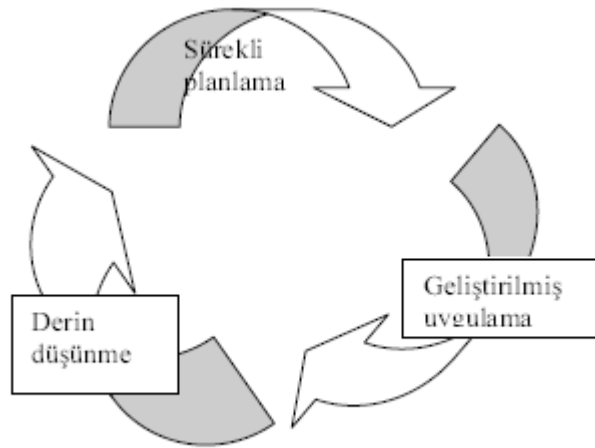
Önceleri strateji askeriyede daha çok kullanılan bir yöntem iken 20.YY. başlarından itibaren iktisadi alanda görülmeye başlayarak bütün işletme tarzındaki kuruluşlarda benimsenmeye başlamıştır. Stratejinin oluşturulmasında amaçlar temel unsurdur. Bu yüzden amaçların gerçekleşmesi için her şey yapılmalıdır. Misyon var oluş nedenidir. Bir amacın olmaması bir strateji ve misyona da sahip olunmadığını gösterir.

Strateji kelime anlamı itibariyle sevk etme, yöneltme anlamına gelmektedir. Strateji; sürekli değişen çevre şartlarına ayak uydurmak için kontrollü alınan kararlar çerçevesinde uygulanan yöntemlerdir. Yine başka bir tanımda strateji yeniliği, ilerlemeyi, kurumun sürekli olarak çevreye ayak uydurmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrolü altına alan yönetsel bir araçtır. Günümüz koşullarında

strateji geliştirmek, yol almak, yükselmek, kurumun çevre şartlarına uyumunu kolaylaştırarak, başarılarını süreklilik haline getirip, yenilikçilik anlayışında olunmalıdır. Stratejinin ana hedefi işletmelerin kaynak ve yeteneklerinin imkan verdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır (Budak, 2000, s.3- 4).

Kurumun güçlü ve zayıf yönlerine göre uyarılama açısından, işletmenin analiz yönünü standart olan Swot stratejisi sağlık kuruluşlarına daha uygun olan strateji tarzıdır. Stratejinin işletmeye sağlayacağı faydaları Dinçer (1997, s.5-10) şu başlıklar altında toplamıştır;

- Strateji her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanını verir.
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir.
- Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
- Strateji ve politikalar faaliyetleri belirli bir alana sevk eder ve planlar için çerçeve oluşturur.
- Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir. Şekil 7’de stratejik öğrenme döngüsü gösterilmiştir.



Şekil 7: Stratejik Öğrenme Döngüsü

Kaynak: (Budak, 2000, s.6)

- **Sürekli planlama:** Öğrenen örgütlerde planlar, stratejik yönergelerle yeri geldiği zaman değiştirilebilmektedir. Öğrenen örgütlerde planlamada şu yol izlenir. Önce araştırma yapılır, sonra elenmesi gereken noktalar arındırılıp en yeni bilgilere bağlı olarak geliştirilip hazırlanmaktadır. Burada sürekli ve esnek bir planlama mevcuttur.
- **Geliştirilmiş uygulama:** Öğrenen örgütlerde yaratıcı ruhlu bireyler ve bunların oluşturduğu gruplar vardır. Stratejik düşünce ve istekler yorumlanıp geliştirilir. Birçok yenilenmiş değişim çalışmaları gerçek yenilik çerçevesinde sayıca yetenekli bireylerin tecrübelerinin artırılmasıyla oluşturulmaktadır. Örgüt yeni başarılarla adım attıkça kurumda sağlamlaşacak ve zirvede kalmaya devam edecektir.
- **Derin düşünme:** Öğrenen örgütlerde öğrenme sürekli bir halde devam etmektedir. Bir işlem sonuçlandığında kontrol aşamasında, işlemlerin nasıl yapıldığına bakılır. Öğrenen örgütler, mevcut var olan düşüncelerin doğruluğunu, yanlılığını, doğruluk derecesini vb. araştırır buna göre sisteme bağlı çözümler getirir. Daha sorun var olmadan bütüncül bir yaklaşımla, yapılan işlemler üzerinde devamlı düşünüp, öğrendikleri vasıtasıyla kazandığı düşüncelere bağlı planlar geliştirir (Budak, 2000, s.7).

Takım kültürü örgütün karakteristik özelliğini oluşturacağı için birçok şeyi etkilediği gibi stratejik planı da etkileyecektir. Stratejik plan: Kurumun ya da şirketin geleceği açısından hızla artan çevre koşullarına ayak uydurabilmek için uzun dönemli gelişebilecek ve gelecekteki durumlara da yön verebilecek şekilde kurumun içinde bulunduğu o an ki durumuna göre riskte oluşturabilecek düzeyde, güçlü ve sağlam bir kurum anlayışıyla yapılan planlardır.

Yönetici stratejik yönetim becerilerini geliştirmeli ki kurum kriz anı yaşadığında kolayca o krizden sıyrılabilsin ve ayakta durabilsin. Yönetimin kaliteli ve güvenilir olması kurumun başarısında büyük rol oynamaktadır. Rochman vd.(1993, s.154)'ne göre; yönetim iş gücü sermaye, teknolojik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde düzenlenmesidir. Yine takım halinde öğrenme ve çalışmada yönetim en başı oynadığı için yöneticinin iyi vasıflara sahip olması gerekir. Kutadgu Bilig' de iyi bir

hükümdarın vasıflarından şöyle bahsedilmiştir. “Adaletli olması, uyanık bulunması, öfkeli olmaması, kötülere yüz çevirip iyileri gözetmesi, iyi kanun koyması, âlimleri dinlemesi anlatılır” (Eroğlu, 2007, s.53).

Yöneticilerin stratejik yönetim uygulaması üç aşamadan oluşur. Bunlar:

- **Stratejik Düşünme (üretim)** Stratejik üretimde misyon ve vizyon oluşturulur. Ayrıca Swot analizi de bu aşamada geliştirilebilir. Daha öncede belirttiğimiz gibi sağlık kuruluşlarında kullanımı en uygun analizdir. SWOT’un açılımı şöyledir: Strengths: üstünlükler, Weaknesses: zayıflıklar, Opportunies: fırsatlar, Threats: tehditler şeklindedir. Yeni stratejiler geliştirilip, seçilir.
- **Stratejik Uygulama** Stratejik uygulama ise eğitim aşamasıdır. Düşünceyi evrak haline getirip tanıtma vd. bu aşamada olmaktadır.
- **Stratejik Öğrenme** Stratejik öğrenme de ise stratejiyi geliştirme analiz edip, değerlendirme, düzeltme vd. oluşturmaktadır.

2.13.4. Hizmet İçi Eğitim ve Oryantasyon Eğitimi

Hizmet içi eğitimin TDK’ na göre tanımı “Çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için çalıştıkları süre içinde verilen eğitim, iş başında eğitim” şeklindedir. İktisat terimleri sözlüğünde ise “Belirli bir işyerinde çalışan veya çalışmak üzere yeni işe alınan kişilerin, söz konusu iş ve işyerinin özelliklerine uygun olarak eğitilmesi” olarak ifade edilmiştir.

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel bireylere ait kurumlarda, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan personele görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Yine bir başka tanımda hizmet içi eğitim, personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçlara uygun programlar geliştirme, bu programları planlama, uygulama ve değerlendirme gibi kapsamlı bir çalışmayı içine almaktadır (Gider, 2009, s.86).

Günümüzde sağlık kuruluşları sadece hastaları tedavi eden kuruluşlar değil, akademik çalışmalarında yürütüldüğü bir öğretim kurumu haline gelmişlerdir.

Hastalıkların tanı ve tedavisinde düzgün kararlar alıp uygulamak, yeni bilgi, teşhis ve tedavi yöntemlerinin ortaya çıkarılmasının yanında tıp ve sağlıkta ki gelişmelerin desteklendiği işbirliği kaynaklı sürekli eğitimin teşvik edildiği kuruluşlar olarak sağlığa değer kazandırmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü hastanelerin fonksiyonlarını; hasta bakım, toplum sağlığı hizmetleri, eğitim, tıbbi araştırma ve varlığını devam ettirme şeklinde sınıflandırmıştır (Kaplan, 2009, s.114).

Hizmet içi eğitim sağlık çalışanlarını performansını artırmak için kullanılan bir yöntem olmuştur. Hastanelerde hizmet edilen hasta çeşidi açısından özellikli birim olan yoğun bakım üniteleri de kompleks tedavi ve devamlı hasta takibinin olduğu uzmanlaşmış birimlerdir. Yapılan yasal düzenlemelerden de kaliteli bir hizmet içi eğitimin önemli olduğu anlaşılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. Maddesi gereği “Devlet memurlarını yetişmelerini sağlamak verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür” yargısını içerir (Çelen vd., 2007, s.26).

Kamu hizmetlerinin gittikçe karmaşıklaşan yapısıyla beraber bilgi ve teknolojik yenilikler sebebiyle devamlı bir değişim ve yenilenme içinde olması, hizmet öncesinde kazanılan bilgi, beceri, davranış ve tecrübeler yetersiz olmaktadır. Bu sebeple kamu görevlilerinin değişen ve gelişen koşullara göre hizmet içinde devamlı şekilde eğitilmeleri gerekli olmaktadır (Gider vd., 2009, s.90).

Hızlı teknolojik gelişmeler ve artan hemşirelik çalışmaları hemşireleri bilgili olmaya ve eleştirel-bilimsel düşünme yeteneklerini geliştirmeye itmektedir. Modern hemşirelik bilim ve sanatının araştırmaya/ bilgi temeline dayalı olarak uygulanması gereksinimi her gün daha çok hissedilmektedir. Sağlık bakımında ki köklü ve hızlı değişiklikler, teknolojide ki gelişmeler, sağlığı yükseltme ve bireylerin iyilik hallerini artırmaya yönelik olan bu çalışmalar hemşirenin çağdaş bilgi ve uygulama ile ilgili esasları kavramasını, yaşam boyu öğrenim ilkesini benimsemesini, yeni bilgi ve yetenekleri birey, aile ve toplumun sağlık bakımında kullanabilmesini gerektirmektedir (Karadağ ve Uçan, 2006, s.43-44).

Bir kuruma yeni atanan ya da birim değiştiren çalışanlara oryantasyon (uyum) eğitimi verilmektedir. Hastanelerde en çok hemşireler yer değişikliği yaşadığı için eğitim hemşireleri tarafından hemşirelere bu eğitimler verilmektedir.

İyi organize edilmiş bir oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan ya da bölüm değiştiren çalışanların isteklerinin gerçekçi olmasına olanak verir. Düzensiz bir eğitim programı ya da programsızlık ilk günden itibaren hayal kırıklığına yol açar ve anlaşmazlıkların başlangıcı olur (Alıcı ve akır, 2009, s.46) şeklinde ifade ederek oryantasyon eğitiminin önemini vurgulamışlardır.

Oryantasyon Fransızca “orientation” kelimesinden dilimize uyarlı bir kelime olup “yeni bir çevreye alışma, alıştırma” anlamında kullanılır. Kuruma yeni başlayan ve ya bölüm değiştiren personele işe başlamadan önce ya da işe ilk girdiği zamanlarda uygulanan eğitim”dir. Oryantasyon eğitimi ile işin gerektirdiği davranış ve bilgilerin kazanılması, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yeni çalışanın işe ve kuruma en kısa zamanda uyumunun sağlanması hedeflenir. Kocabacak (2010, s.18-21) oryantasyon eğitimini amaçlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Yeni alışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak.
- Yeni çalışanın kendine güven kazanmasını ve gerginliklerinin azalmasını sağlamak.
- Başlangıç maliyetlerini ve işgücü devir oranını azaltmak.
- Yeni alışanların belirsizlik ve bilgisizlikten doğabilecek şikyetlerini önlemek.
- Yeni alışanların gerçek iş beklentileri geliştirmesine, olumlu tavırlar sergilemesine ve iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olmak.
- Yeni alışana sorumluluklarını öğretmek, ileride oluşabilecek gereksiz zaman kaybı ve buna bağlı problemleri önlemek.

Kurumlar açısından eğitimi önemli hale getiren etkenler arasında “oryantasyon çalışmalarının kurumda yeni çalışmaya başlayan bireyin işe alışmaları için çok önemli olduğunun farkına varılması” da yer almaktadır. Oryantasyon eğitimi

süresi kuruma göre değişiklik göstermektedir. İki hafta ve altı ay arasında değişiklik gösterir. Birçok kurumda 1-2 gün bazı yer etmiş kurumlarda da 10- 15 gün süren eğitimler şeklindedir. Bunların haricindeki diğer kurumlarda ise net bir oryantasyon eğitimi görülmemektedir. Bölüm sorumlusunun yönlendirmesiyle ya da iş arkadaşlarıyla etkileşimi neticesinde öğrenmesi gerçekleşmektedir. (Şencan ve Erdoğan, 2001, s.18; Fındıkçı, 2003, s.244-245).

Kurumlar “kurum kültürü”, “biz bilinci”, kuruma yeni katılan personele “oryantasyon eğitimi”, “ürün bilgisi” ve işin yapımında gerekli “teknik eğitimleri” verebilirler; bunun dışında kalan eğitim türleri dış kaynaklama (outsourcing) yoluyla gerçekleştirilmelidir. Çünkü iş ortamında Yönetici çalışan olarak sürekli karşı karşıya olan bireylerin aynı zamanda eğitimci rolüyle çalışanların karşısına çıkması rahatsızlık verebilir ve en önemlisi eğitimin inandırıcılığını da azalabilir (Kocabacak, 2010, s.19).

Oryantasyon eğitimi doğru bir şekilde yapılırsa (Dessler, 1997, s.247);

- İşletme kural ve uygulamaları hakkında ihtiyaç duyacağı bilgileri sağlayarak işini daha iyi gerçekleştirmesine,
- Yeni çalışanın ilk gün korkuları (first day jitters) ve gerçeklik şokunun (reality shock) azaltılmasına yardım eder. Gerçeklik şoku, yeni çalışanın yeni işinden ne beklediği ile yeni işte karşılaştığı gerçeklikler arasındaki farktır.

Oryantasyon eğitimi süreci genel olarak dört temel faaliyeti içermektedir. Bunlar, yeni çalışanın gerek iş arkadaşları ve gerekse yöneticileriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmesini sağlama (benimsetme); kendisine verilen işi başarması için görevlerini öğretme (yeterlik); örgütteki rolünü ve bu rolle ilişkili olarak formal ya da informal gruptaki rollerini belirginleştirme (rol tanımı); yeni çalışanın görev ve rolünün gereklerini yerine getirmedeki gelişmeleri takip etme ve değerlendirmedir (Kocabacak, 2010, s.22).

Dünyada tıp eğitimi sürekli yenilenen şartlara ve ihtiyaçlara bağlı olarak geliştirilmeye başlanmıştır. İlk kez Kanada da MC MASTER üniversitesinde tıp eğitiminde yenilikler yapılmış ve kısa zamanda tüm dünyaya yayılmıştır. tıp da ki

eğitimleri Son zamanlarda giderek artan Tıp eğitimi reformu tartışmalarında, eğitim stratejilerinde ve yöntemlerinde probleme dayalı eğitim, topluma dayalı eğitim, aktif eğitim, öğrenci merkezli eğitim, yeterliliğe dayalı eğitim gibi yaklaşımlar önemli yer tutmaktadır. DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü) 21.yy. da ‘‘Herkes İçin Sağlık’’ amacına uygun ulusal tıp eğitimi politikaları tespit edilmesinin gerektiğini vurgulamıştır (Özvarış, 2007, s.3-4).

2.14. Hastanelerde Öğrenme Üzerine Yapılan Çalışmalar

Öğrenme üzerine yapılan akademik çalışmalar motivasyon, performans, iş doyumunu iletişim vb. birçok faktörün öğrenme ile beraber birbirlerini de etkiledikleri göstermiştir. Öğrenme, motivasyon ve iş doyumunu gibi çeşitli etmenlerden oluşan performans bireyin işini yapmak için gösterdiği çabaların hepsini ifade etmektedir (Selçuk, 2001, s.126).

Hemşirelik mesleğinde iş memnuniyeti meslekte kalma isteklerini etkileyen en önemli etmenlerdendir. Hemşirelik araştırmaları iş çevresinde bir sürü sorunlarla alakalı olduğu için örgütsel bağlılıkta hemşirelik meslek memnuniyetine bağlanmıştır. Örgütsel bağlılık çalışmaları göstermektedir ki iş memnuniyeti ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır (Gülyüz vd., 2008, s.1626; Namni ve Nezhad, 2009, s.161).

Toplam kalite yönetimi (TKY) ve örgütsel öğrenme yaklaşımları, örgütlerin temel yetenekler kazanmalarına ve kurumsallaşma aşamalarına faydası olmaktadır. Motivasyon teorileri ile iş doyumunu konuları iç içe olup birbirlerini destekler özelliktedir. Bireyleri daha çok gayret göstermeye özendiren durum bireysel refah, mutluluk kişilerarası ilişkilerin havasıyla ve yapılan iş çeşidiyle alakalıdır. İyi bir örgüt iklimi, personeller arası iyi bir iletişim, karar aşamalarına katılım, işin nitelikleri ve kendini geliştirme ümitleri ile iş doyumunu pozitif ilişkilidir (Scott vd., 2003, s.16).

Erdem ve arkadaşlarına göre sağlık çalışanları üzerinde tatmin olmalarını etkileyen en önemli etkenin çalışma şartları olduğu görülmüştür. Hemşire ve

ebelerde motivasyon seviyelerine etki eden etmenler arasında çalışma şartlarının yanı sıra terfi faktörünün de ön plana çıktığı gözlenmiştir (Erdem vd., 2008, s.199).

Değişik türden disiplinlerin bir arada çalışmak zorunda olduğu hastanelerde bilgi aktarımı, oturmuş kurum kültürünün desteği ile her bir uzmanlık grubunun birbirini desteklediği devamlı öğrenme, katılımcılık ve fikir paylaşımına imkan sağlayan kurumsal bir kültürün benimsenmesiyle, enformasyon kullanımını çoğaltılmasıyla ve enformasyon yönetiminin güçlü desteğiyle entelektüel sermayenin aktif kullanımıyla, kurumun misyon, hedef, strateji ve politikasınca doğru bir enformasyon politikası ve stratejinin tespit edilip uygulanmasıyla birlikte teknolojinin akılcı bir şekilde kullanımıyla gerçekleşmektedir (Kaplan, 2009, s.119).

Meslek sahibi birey mesleğiyle ilgili değişim ve gelişmeleri mesleğine uyarlayabildiği sürece mesleğe devamlılığını sağlayabilir. Değişim ve gelişmeye uyum sağlayabilecek meslek mensuplarının yetişmesi o alanda ki eğitimin devamlılığı ile sağlanmaktadır. Sağlık bilgilerinin hızlı ve çabuk olan değişim etkileri kaçınılmaz olduğu için meslek mensuplarının devamlı öğrenmesi zorunluluk gerektirmektedir (Çelen vd, 2007, s.15).

Önceleri sadece doktorlara verilen kongre eğitimlerine diğer yardımcı sağlık personellerinin de dahil edilmesiyle eğitimler daha da genişlemiş ve eğitilmiş personel sayısı artmıştır. Sadece sağlık alanında değil iletişim vb. konularda da eğitimler verilmesi ast- üst ve çalışan-müşteri ilişkilerinde karşılıklı anlayışla beraber empati düzeyini artırmıştır. Yine ISO 9000 denetimin de kalite bazında yapılan çalışmalar da kaliteli hizmetle beraber mutlu ve verimli çalışanların sağlanması için gerekli çalışmaları yapmaktadır. Hekimlerin çalışma alanları ve yerleri bellidir. Uzman doktorlar uzmanlık alanlarına bağlı birimlerde, pratisyenlerde acil ya da yoğun bakım ünitelerinde çalışmaktadırlar. Hemşirelerde uzmanlık olmadığı için genel olarak ihtiyaç duyulan her birimde çalıştırılmaktadırlar.

Günümüzde bakım kalitesinin daha iyi olması için hemşirelikte uzmanlık konularına önem verilmeye başlanmıştır. Personelin çalışmaya başladıktan sonra kendi yeteneklerine ve ilgi duydukları bir alanda çalışmalarına imkan sağlayıp bu

dalda da verilen eğitimlerle uzmanlaştırma çalışmalarına başlanmıştır. Genellikle acil, yoğun bakım, diyaliz gibi birimlerde hemşireler sertifikalandırılıp uzmanlaştırılmaktaydı. Artık diğer birimlerde çalışanların uzmanlaştırılmasına da önem verilmektedir. Kurumun işleyişi açısından üst birimden alt birime kadar her alanda çalışanların uzman olması kaliteyi de verimliliği de artıracaktır.

Demografik bakımdan iş gücü verimliliğine etki eden etkenlerin incelenmesinde cinsiyet ve medeni durum bakımından önemli bir fark görülmemişken yaş ve eğitim durumları bakımından ise önemli farklılıklar görülmüştür. Bu nedenle iş gücü verimliliğinin artırılması için eğitim seviyesinin yükseltilmesi önemli bir etkidir. deneyimin yaş artışı ile bağlantılı olması nedeniyle iş performansı verimliliği üzerinde deneyimde etkisi olacağı düşünülebilir (Karahana, 2009, s.280).

Sağlık hizmetlerine yönelik yapılan çalışmalarda Ağırbaş ve arkadaşları hastaneler de görev yapan başhekim yardımcılarının çalıştıkları hastanelerde var olan motivasyon etkenlerinin işten mutlu olma vaziyetleri üzerindeki etki düzeyini araştırmış, yapılan faktör analizi neticesinde başhekim yardımcılarının yaptıkları işten mutlu olma dereceleri üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha baskın rol oynadığını belirtmişlerdir. Arcaç ve Kasımoğlu hemşirelerin sağlık hizmetlerinde ki rolü ve memnuniyetlerini değerlendirdikleri araştırmada hemşirelerin mesleklerini severek yaptıklarını ifade etmişler ve mesleğini severek yapmanın beraberinde genel iş doyumunu oluşturduğunu bulmuşlardır. Tatlı ve Arkadaşları tarafından hekim memnuniyetinin değerlendirilmesi amacıyla üç hastanede yapılan araştırmalarda, doktorların memnuniyetine etki eden durumlar karşılaştırılmış ve en yüksek puan ortalamasına özel merkezde çalışan hekimlerin sahip olduğu anlaşılmıştır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.80-81).

Rodoplu'nun hastane bilgi sistemi üzerinde yaptığı uygulamanın sonuçlarından biride Hastane bilgi mekanizması uygulamalarına karşı yaşanan tepki Kocaeli Tıp Fakültesinde de olsa Anadolu Sağlık Merkezinde ki kadar belirgin değildir. Çünkü kamu personelinin her türlü hak, görev ve sorumlulukları kanunlarla belirlenmiştir. İş güvenceleri vardır. Ayrıca özel kurumlarda çalışanlarda performans

değerlendirme ve verimlilik ilişkisi üzerinde kamu işletmelerine oranla daha çok durulmaktadır. Bu hal çalışan üzerinde daha çok baskı oluşturmakta, başarısız olma korkusu, geleceğe güvenle bakamama düşünceleri artmaktadır. Teknolojinin çalışanların yerini alacağı korkusu duyulmaktadır (Rodoplu, b.t., s.415).

Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine yapılan bir araştırma da öğrenim düzeyi değişkeni bakımından lise mezunu çalışanların motivasyonu diğer öğrenim düzeyinde ki çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur. Katılımcıların öğrenim düzeyinin arttıkça motivasyon seviyelerinin de arttığı görülmüştür. Öğrenme davranışlarının belirlenmesinde motivasyon faktörü çok önemlidir. (Gök, 2009, s.599; Düzgün, 2004, s.52).

Conman' a göre kamu kurumlarında uygulanan hizmet içi eğitim programlarının yapılan bir çalışmada görevlerin daha iyi yürütülmesinin sağlandığı, örgütte verimliliğin artırılması ve somut yararlar sağlanması, personelin üst göreve hazırlanması ve personelin öğrenme ve gelişme istemlerinin amaçlarına ulaşıldığı yapısına verilmiştir (Gider vd., 2009, s.91)

Sağlık hizmetinde en önemli üretim elemanı sağlık personeli olduğu için yönetim sisteminde çalışanın iş başarısını artıracak iyileştirmeler yapmak sağlık hizmetlerindeki başarıyı artırmayı açan kapı olarak görülmektedir (Özer ve Bakır, 2003, s.122). Uygur ve ark.larının “Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Sağlık Ekibi Hizmet Anlayışları ve Yaşanan Sorunlar” adlı araştırmasında hemşirelerin yardımcı sağlık personeli olarak görülmesi, görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmemesi, bilgi çatışması, eksik bilgi paylaşımı görülen sorunlar arasındadır. Başka bir çalışmada Kelleci ve Gölbaşı “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” kendilerinden endişelenerek, düşünme ve sorun çözme yerine bağımlı fonksiyonlarını yerine getirmesi beklenen hemşirelerin kendilerini orta seviyede problem çözücü olarak algıladıkları görülmüştür (Kaplan, 2009, s.122).

3. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramının köken olarak Fransızca ve İngilizce motive kelimesinden bulunduğu söylenmektedir. Motivenin Türkçe karşılığı ise davranışa yönlendiren, davranışı gerçekleştirmeye iten güç şeklindedir. Yapılan her davranışın bir nedeni vardır.

Literatürde en geniş anlamıyla motivasyon; bireyi belirli bir hedef için eyleme geçiren, bireyi çalışmaya yönlendiren ve başarıyı amaçlayan, bireyin içinde duyduğu güç anlamına gelir. Motivasyon kavramı; çalışma hayatında ele alındığında, örgütlerin ve çalışanların başarılı olmalarında etkili olan etmenlerin biri olarak görülmektedir. Motivasyon; çalışanların istekli, verimli, aktif çalışması ve çalışanlarda iş başarıma arzusunun ortaya çıkarılması gayesine hizmet eder (Gök, 2009, s.591).

3.1. Motivasyon Kavramı ve Anlamı

Motivasyon bir işi yaparken istekli olma halidir. Yapılan eylem bireyin ihtiyaçlarını giderme durumu var oldukça bulunur. Motivasyon güdülerin etkisiyle harekete geçme ve gerçekleştirme aşamasıdır (Çiçek, 2005, s.7).Yüksek Motivasyon: verimli yüksek çalışma arzusu = mutlu doyumlu çalışan şeklinde ifade edilebilir. Motivasyonun çalışma hayatı, okul hayatı öğrenme vb. İnsan yaşamına değer katan her şeyde çok büyük payının olduğu kesindir. Motivasyon tatminle bağlantılıdır. İş tatmini yüksek olan çalışanın motivasyonu da yüksektir.

Motivasyonu yüksek olan kişiler başarmaya odaklıdır. Motivasyonun temel melekesini “isteklilik” kavramı oluşturur. İstek, azim, ve çalışma yöntemi, zihnin üç ana melekesi duygu, irade ve aklın karşılığı olan üç psikolojik kavramdır. Birbirini bütünleyen bu kavramlar öğrenmenin ve zihinde tutmanın aynı zamanda da öğrenilmiş bilgilerin istendiği zaman çok farklı şekillerde faydalanmanın temelini oluşturur. Bu noktada birey öğrenme işine istekli olursa öğreneceği kavrama büyük bir dikkatle yoğunlaşır. İstek ve azim ortaya çıkınca, dikkatte keskinleşir, hafıza tam kapasiteyle çalışır. Burada işin moral ve heyecan olan tarafı öğrenme ve hafıza

teknikinden ayrı tutulamaz (Düzgün, 2004, s.45). Şekil 8’de zihnin üç melekesinin karşılığı olan üç psikolojik nitelik gösterilmiştir.



Şekil 8: Zihnin Üç Melekesi Karşılığı Üç Psikolojik Nitelik

Kaynak: (Düzgün, 2004, s.45)

Motivasyonla ilgili yapılan tanımlamalar, Eren (2006, s.494)’ e göre motivasyon bir ya da daha çok insanı belirli bir yöne veya hedefe doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çalışmaların tümüdür. Locke vd. (2004, s.388)’ e göre ise motivasyon yalnızca bireyin hüner ve yeteneklerinin kazanımını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bu yeteneklerini nasıl ve ne ölçüde kullanacaklarını da tespit eder.

Güdü ile motivasyonu karıştırmamak gerekir. İkisi de birbiriyle bağıntılı olan ama farklı anlam taşıyan kelimelerdir. Güdü bireyi bir harekette bulunmaya ve ya bir hareket yolunu diğerine seçmeye sevk eden etkili bir kuvvettir. Yine güdülerin etkisiyle hareket etme ve bir işi davranışı yapma aşamasına da motivasyon denir. Motivasyon Latince de “hareket etmek” manasını taşıyan “movere” kelimesinden türetilmiştir. Güdü, bireyi iradesi bünyesinde bir tür harekete sevk eden ve bireyin içinden gelen bir tür ihtiyaç ve ya tutkudur (Erdil, 2009, s.16; Adair, 2003, s.6-13).

Görülen şu ki güdülenme, motivasyon ve doyum birbirleri ile sıkı bağlantıları ve birbirlerine önemli etkileri olan pozitif etmenlerdir. Motivasyonun içinde kişiyi “harekete geçiren, hareketini devam ettiren, olumlu yöne yönlendirici olmak üzere üç ana özellik vardır (Erdil, 2009, s.16).

Güdüler bir sefer ortaya çıkıp doyurulduktan sonra tamamen kaybolmazlar. Belirli bir zaman sonra tekrar ortaya çıkarlar bu duruma güdülerin döngüsel olma özelliği denir. Şekil 9’da güdü döngüsü gösterilmektedir.

Gereksinme → Uyarılma → Davranış → Doyum (amaç)

Şekil 9: Gudu Döngüsü

Kaynak: (Düzgün, 2004, s.46)

Motivasyon aşamasında bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Birinci sorun güdülerin gözle görülememesinden dolayı yalnızca davranışlar yoluyla güdüler hakkında tahminde bulunulması, ikincisi bireylerin sahip olduğu güdülerin zamanla değişmesi ve çoğu zaman birbirleriyle çatışma halinde olmaları nedeniyle gözlemlerin net bir şekilde ölçülmesinin zor olması, üçüncüsü kişisel farklılık ve bireylerin güdülere verdikleri değerin ve bunlara sarf ettikleri çabanın farklılık arz etmesidir. İnsan olarak da genel itibariyle güdüler (açlık, susuzluk vb.) yoğunluğunun giderilmesi üzerine önemli bir şekilde azalma olur. Ama bireylerin bazı güdülerin yoğunluğunun tatmin edilmesine karşın daha çok artma görülebilir. Örnek olarak işinde yükselen bir çalışanın ileride bir kademe daha alabilmek için çalışma güdüsünün güçlenmesi gibi (Semerci, 2005, s.9).

Hastaneler oldukça heterojen yapıya sahip çalışanlar tarafından beklenen hizmetleri yerine getirirler. Bu heterojen grup içinde doktordan hasta bakıcıya kadar farklı eğitime, deneyime ve yaşa, sosyal sınıfa mensup çalışanlar vardır. Hastanelerde yapılması gereken işler bazen son derece karışık ve uzmanlık isteyen uzun süreli eğitim gerektirdiği kadar, bazen de asgari düzeyde sayılabilecek bilgi ve eğitimi gerektirir. Heterojenliğin çok olduğu bir örgütte motivasyon önemli bir problem olmaktadır. Çünkü bu gruplar farklı ihtiyaç ve isteklere sahip olacaktır (Ağırbaş vd., b.t., s.328).

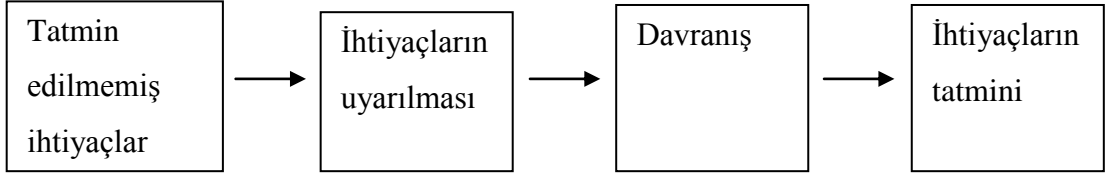
Motivasyon çalışan performansını etkileyen önemli bir unsurdur. Motivasyonun derecesi çalışanların performansının derecesinde de etki edeceği için motivasyonu anlamak önemlidir. (Whetten ve Cameron, 1995, s.361);

Performans= Yetenek x motivasyon

Yetenek= Beceri x Eğitim x Kaynaklar (teknik, personel, politik vb.)

Motivasyon= İstek x Kararlılık

Görülüyor ki ne kadar iyi eğitim almış olsalar da motive edilmedikleri süreçte personelden yeterli verim almak mümkün değildir. Motivasyon; içinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerginliklerin ya da isteklerin bulunduğu bir olgu olan karmaşık bir aşamadır ve en basit hali şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10: Motivasyon Süreci

Kaynak: (Can, 1997, s.173)

3.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda, örgüt liderlerinin kullanabileceği çeşitli teori, model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar, ortaya çıkarılmış ve bu yaklaşımlar insanların motivasyonunu da kullanılmıştır. Motivasyonunu çalışan performansına önemli etki eden, çalışanlardan daha aktif ve verimli şekilde yarar sağlaması sebebiyle günümüze kadar psikologlar tarafından motivasyona değişik açılardan değinen birçok motivasyon teorisi ortaya konulmuştur (Çiçek, 2005, s.12; Semerci, 2005, s.10).

Motivasyon teorileri: kapsam (içsel) teoriler ve süreç (dışsal) teoriler olarak ikiye ayrılabilir. Bu teoriler bireyin içinde bulunduğu durum ve onu davranışa iten nedenleri araştırır. Motivasyon kapsam teorilerini genel olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Alderfer'in V.I.G. teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi ve McClelland'ın başarı gereksinimi teorisi olarak dörde ayrılabilir. Süreç teorileri de genel olarak şartlandırma teorisi, bekleyiş teorisi, eşitlik teorisi, amaç teorisi olarak dörde ayrılabilir (Koçel, 2003, s.606).

3.2.1. Kapsam (content) Teorileri

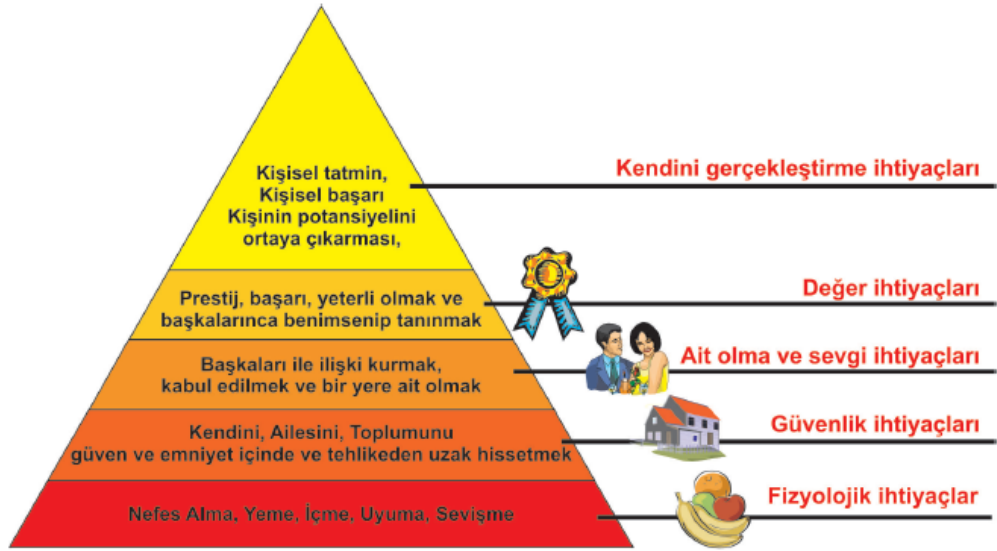
Kapsam teorilerinin esas amacı bireyin içinde bulunduğu ve hareketlerine yol gösteren motivasyonla ilişkili faktörleri ortaya koymaktır Kapsam teorileri insanların güdü kaynaklarının ne olduğuna ve ihtiyaçlarını temeline bakmaktadır. Kişisel ihtiyaçlar üzerinde durur. Bu teoriler kısaca şu şekilde açıklanabilir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Hümanistlik yaklaşımın temsilcilerinden olan Abraham Maslow'a göre insanın temel yaşam gereksinimleri vardır. Maslow ifadelerinde insanları ve ihtiyaçları şu şekilde bağdaştırmıştır. İnsanları: ihtiyaçlarının davranışlarına yönlendirdiği, sürekli isteyen canlılar olarak tanımlanmıştır.

Maslow' a göre bir ihtiyaç giderilinceye kadar insan davranışlarını etkilemeye devam edecektir ve ihtiyaçları en alttan en üst kademeye kadar hiyerarşik bir sırada gruplandırmak mümkündür. Bu himayeden üst kademedeki ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz. Giderilmiş ihtiyaçların ise bireyin davranışı üzerinde etkisi kalmaz (Can vd., 1998, s.300-324). 1943 yılında yazdığı ihtiyaçlar hiyerarşisinde Abraham Maslow insanın temel fizyolojik ihtiyaçlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyaçları
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları
- Değer ihtiyaçları
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları

Şekil 11'de Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi piramit şeklinde gösterilerek açıklanmıştır.



Şekil 11: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Şenkaya, 2009, s.60)

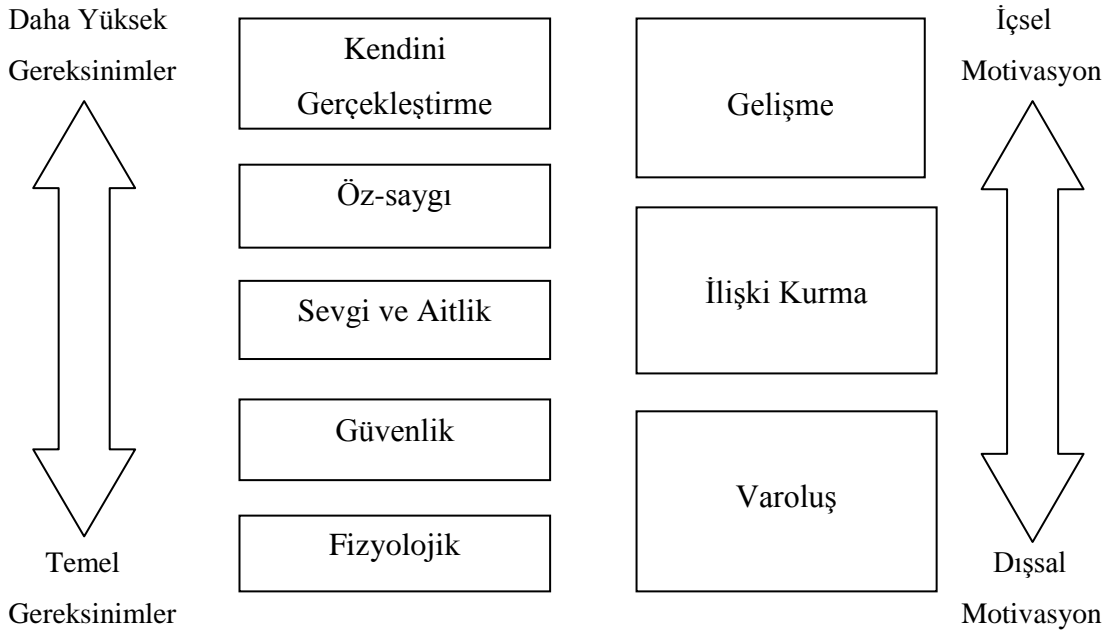
Maslow'un da belirttiği gibi insanların temel gereksinimleri basamaklar halinde ilerlemektedir. Biri karşılanmadan üst basamağa çıkılamamaktadır. Bireyin güdülenmesinde ve motive olmasında en temel olarak önce bu ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Maslov sonradan bu ihtiyaçlara bilişsel ihtiyaçlar ve estetik ihtiyaçlar olarak iki ihtiyaç daha eklemiştir ama Maslov genellikle örgütsel davranış ile ilgili çalışmalarda kapsamayan bu ihtiyaçları hiyerarşisine eklememiştir (Miner, 1992, s.56).

Clayton Alderfer' in V.I.G. (Varoluş-İlişki kurma-gelişme) Teorisi: Clayton Alderfer teorisinde örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına göre bir karşılaştırma yapmıştır. Çalışanların motivasyonunu göz önüne alan bir teoridir. Alderfer çalışanların gereksinimlerini varoluş, ilişki kurma ve gelişme olarak üçe ayırmıştır.

1)Varoluş (Existence) gereksinimi: İnsanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. Varoluş yaklaşımını insanın varlığını devam ettirmesi ve varoluşunu devam ettirmesine yardımcı maddesel özelliğe sahip, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir (Mullins, 2002, s.430).

2)İlişki kurma (Relatedness) gereksinimi: Her bireyin kendisiyle aynı duygu ve düşünceleri paylaşan diğer bireylerle iletişim halinde olmaya ihtiyacı vardır. Bunun yanında sevme, sevilme, bir aileye ait olma, başkaları tarafından kabul edilen eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, düzgün ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır (Özer ve Topaloğlu, b.t., s.9).

3)Gelişme (Growth) gereksinimi: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ki en üstte olan kendini gerçekleştirme gereksinimini içermekte ve başarı ile sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü kapsamaktadır (Gündüz, 2009, s.92). Bireysel olarak kendini her yönden yenileme, sürekli geliştirme ihtiyacıdır. Şekil 12'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in VIG teorisi arasında ki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 12: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasında ki İlişki

Kaynak: (Gündüz, 2009, s.93.)

Alderfer'in varoluş, ilişki gereksinimi tatmin edildikçe bir sonraki gereksinimler daha çok istenecektir. Alderfer'de bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak zor olursa bir altta ki ihtiyaca geri dönülebilir. Asıl amaç kazanılamazsa bir alt düzeyde ki amaç onun yerine koyulabilir. Gerçek istek doyurulmuş olmaz ama

daha somut olan onun yerine geçer. Maslow'da ise bir ihtiyaç giderilirse tekrar tekrar geri dönüş olmamaktadır (Özer ve Topaloğlu, b.t., s.8).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Frederic Herzberg çift faktör kuramında, yaptığı araştırmalar neticesinde çalışma ortamındaki etkileyici faktörleri iki gruba ayırmıştır. (dışsal) hijyen faktörler ve (içsel) motivatör faktörler olarak ikiye ayırmıştır. Kıdak ve Aksaraylı (2009, s.78) bu faktörler şu şekilde sıralanmıştır;

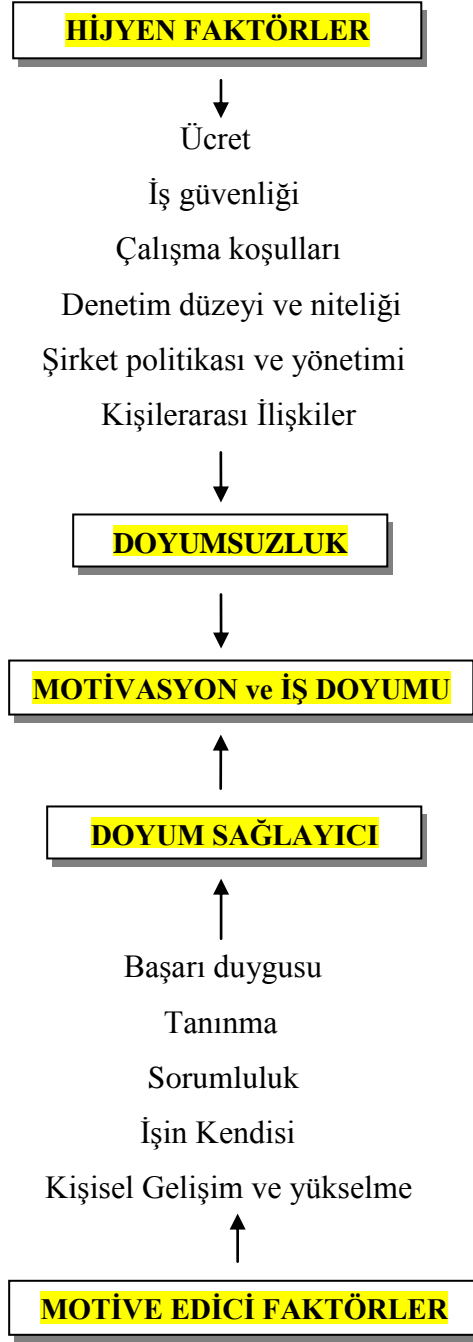
Motivatör Faktörler

- 1.Başarı
- 2.Tanınma
- 3.İşin kendisi
- 4.Sorumluluk
- 5.İlerleme

Hijyen Faktörler

- Yönetim
- Gözetim
- Çalışma Koşulları
- Ücret
- Arkadaş İlişkileri

Herzberg'e göre motivatör faktörler yapılan işle ilgili olan etmenlerdir. Bireyin çalışma performansı bu motivatörlere bağlıdır. Hijyen faktörler de ise motivatör faktörler gibi performansa etkisi olmaz ama çalışanların yaptıkları işten hoşnutluk ve mutluluk durumunu etkilemektedir. Şekil 13'de Herzberg'in çift etmen kuralı gösterilmiştir.



Şekil 13: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Kaynak: (Mullins, 2002, s.433)

Herzberg teorisinde Maslow ve Alderfer'in tersine ihtiyaçları, sıralı bir düzen içinde göstermiş ve iki farklı faktörde gruplandırmıştır. Hijyen faktörlerin içinde yer alan ihtiyaçların karşılanması bireyde tatmin duygusu oluşturmazken karşılanmaması tatminsizlik unsuru oluşturmaktadır. Buna göre "motive edici faktörler" içindeki

ihtiyaçlar karşılanmadığında kişi tatminkar olmayacak fakat kendini doyumsuz olarak da tarif etmeyecektir (Özer ve Topaloğlu, b.t., s.11).

Mc Clelland'ın Başarma (Achievement Theory) Gereksinimi Teorisi: David Mc Clelland başarı gereksiniminde insanların öğrenme yoluyla eksikliklerini tespit ettiklerini belirtmiştir. Başarı gereksinimine göre iş hayatında gerekli olan üç çeşit ihtiyaç vardır. Bunlar: başarma, ilişki kurma ve güçlü olma ihtiyacıdır.

Başarma gereksinimi: Başarı gereksinimi ağır basan birey ya da gruplar bir işi en iyi şekilde yapmaya özen gösterirler. En zor işleri bile sıkılmadan mükemmel bir şekilde yapmak için ellerinden geleni yaparlar.

İlişki kurma gereksinimi: Sağlıklı olan herkes çevresiyle etkileşim içinde olmadan yaşayamaz. Çevre edinme ve başka insanlarla iletişim kurma ihtiyacı bireyden bireye, karakter yapısına göre farklılık göstermektedir. Bazı insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazıları da çoğu sorunlarını tek başlarına çözmek isterler. Ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan çekinirler (Eren, 2000, s.501).

Güçlü olma gereksinimi: Güç ihtiyacı, bireyin etrafına hakim olma durumunun var olmasıdır. Burada birey iletişimi yetki sınırlarını genişletmek ve güç kazanmak amacıyla kurmaktadır. Üstün olmak ve başkalarının iş ve etkinliklerini kontrol altına almak için uygulanacak bütün gayretler bireyleri başka insanlarla çatışmaya sürükleyebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde durdurabilir. Bu yüzden bu ihtiyacın şiddeti bireyden bireye oldukça farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000, s.501).

3.2.2. Süreç (Process) Teorileri

Belirli bir davranışa nasıl yön verileceğini araştıran kuramlardır. Başka bir söylemle bireyin sergilediği belli davranışları tekrarlama ve ya tekrarlama durumu nasıl sağlanabilir sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu teorilere göre ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk eden etkenlerden yalnızca biridir (Yıldırım, 2007, s.12).

Şartlandırma teorisi: Skinner'in ve Pavlov'un hayvanlar üzerinde yaptıkları deneylerde davranışa göre uygulanan ödül veya ceza yöntemleriyle davranışın devamının sağlanması ya da bir daha yapmaması sağlanır. Bu kuramda olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, yok etme, cezalandırma yoluyla davranış pekiştirilir.

Olumlu pekiştirme de istenen davranışı sergileyen bireyin bu davranışının devamını sağlaması için ödüllendirilmesi durumudur. Ödüller içsel ve dışsal olabilir. İçsel olarak birey yaptığı işten haz duyuyorsa tebrik edilmek ve yaptığı davranışın onaylandığını görmek bireye mutluluk vereceği için davranışın devamını da sağlayacaktır. Dışsal olarak da maaşa zam yapmak, görevde yükselmenin sağlanması gibi maddi ödüller davranışın devamını sağlamaktadır.

Olumsuz pekiştirme ise kabul görmeyen davranışların engellenmesi ya da olumsuz olan davranışın olumlu bir davranışa dönüşmesinde kullanılan bir yöntemdir. Olumsuz pekiştirme ceza yöntemi ile karıştırılmamalıdır. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak; kusur işleyen bireylere ceza vermek yerine isim söylemeksizin hatalı malları açığa çıkarmak ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, kusurların nereden kaynaklandığını ve ya sebeplerini belirtmek yeterli olacaktır. Başkaları tarafından bu hataların kimin tarafından yapıldığı bilindiği için kurum içinde açıkça olmayan utandırma ve ayıplama süreci olmadan kişi istenmeyen davranışı yapmaktan vazgeçecek, hatta hatalarının nedenlerini ve bilmediği diğer özellikleri de öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği davranışları göstermeye çalışacaktır (Eren, 2000, s.24).

Cezalandırma yönteminde ise istenmeyen davranışın devamını engellemek için bireye bazı cezalar verilir. Cezalandırma davranışın değiştirilmesinde çok da etkili bir yöntem değildir. Günümüzde çağdaş düşünce yapısına sahip yönetimler ceza vermenin ilkel bir uygulama olduğu kanısındadırlar. Çünkü ceza yöntemiyle davranış değişikliği ya da öğrenme gerçekleşse bile bu istemeyerek ya da tepkili olarak olacağı için beklenen düzeyde değişiklik de görülmeyecektir. Eğitim seviyesinin arttığı günümüz şartlarında bu şekilde bir yöntem zorunda kalınmadığı sürece uygulanılmaması gereken eski ve ilkel bir yöntemdir. Cezalandırma

yöntemini kullanmak isteyen yöneticiler aşağıda ki maddelere dikkat ederek uygulamalıdır. Koçel (2003, s.648);

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık seçik belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman davranışlar üzerinde ki etkisini azaltabilir.

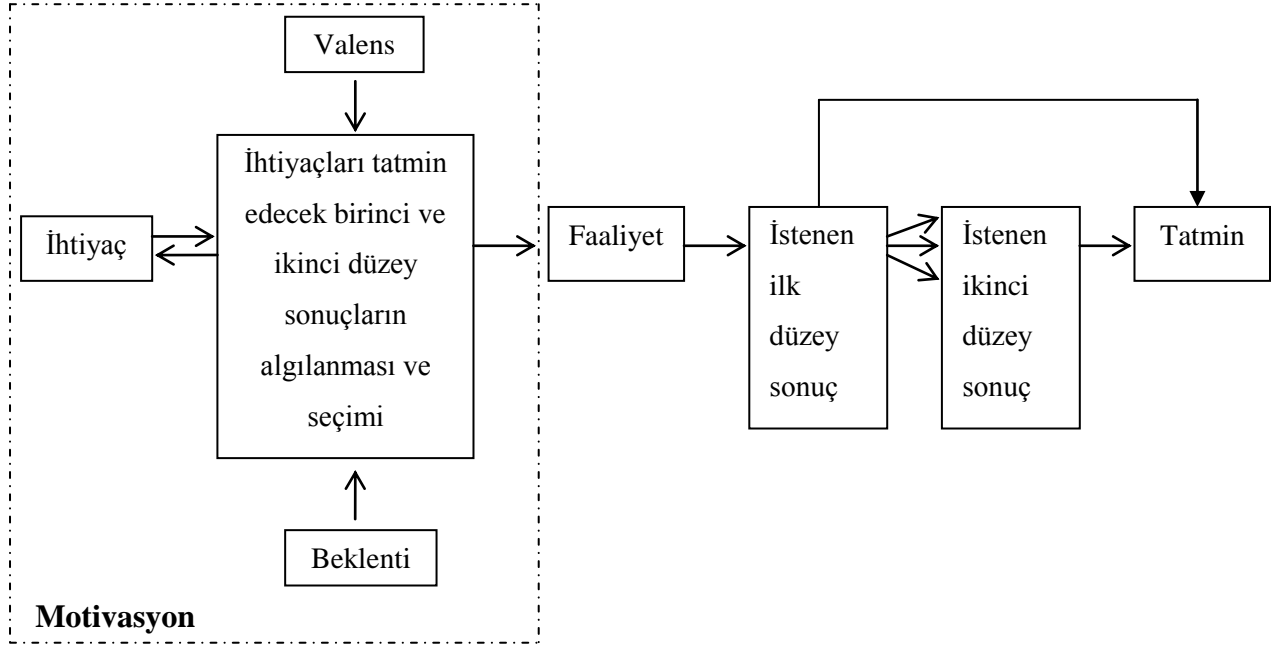
Bekleyiş Teorisi (Expectancy Theories) : Bekleyiş teorisi V.Vroom'a göre ve Porter-Lawler'a göre olarak iki çeşittir. V.Vroom'a göre bekleyiş teorisinde motivasyon çalışanların işle ilgili istekleriyle ilişkilidir. Eğer iş yeri çalışanların beklentilerini karşılamıyorsa çalışanların motivasyonu düşük olacaktır, özellikle beklentisi yüksek olan çalışanlar bekledikleri gibi bir işyeri olmadığını anladıkları zaman işi bırakabileceklerdir. Vroom'un modeline göre bireyin motivasyonunu yüksekliği; $\text{Motivasyon Gücü} = \text{Değer} \times \text{Beklentidir}$ (Pekel, 2001, s.16).

Bu teorinin üç temel kavramı bulunmaktadır. Valens, Bekleyiş, Araçsallıktır. Valens, birey için sarf ettiği çaba sonucunda elde edeceği ödülün önemlilik derecesidir. Bu önemlilik durumuna bağlı olarak bireyin çabası değişiklik gösterecektir. Bekleyiş, bireyin sarf ettiği çabası neticesinde beklentisinin karşılanma olasılığı yüksekse, buna bağlı olarak kazanmak için daha çok çaba sarf edecektir.

Araçsallık, burada birinci derece ve ikinci derece neticeler vardır. Birinci derecede eğer birey sarf ettiği çabanın sonucunda gösterdiği performansa bağlı olarak iş arkadaşları ve yönetimin beğenisini kazanabilir ve ücret ile ödüllendirme yapılabilir. Birinci derece elde edilen neticeler ikinci derece neticelere ulaşmakta köprü görevi görmektedir. Kısaca birinci derece neticeler araçtır. İkinci derece neticelerde ulaşılmak istenen amaçtır.

Verimlilik, devamsızlık, personel devri ve işin kalitesi gibi sonuçlar birinci derece sonuçları içermektedir. İkinci derece sonuçlar ise negatif ve pozitif ödüller olabilmektedir. Maaş artışı, terfi, diğer çalışanlar arasında kabul edilmeye neden olan

sonuçlardır (Yıldırım, 2007, s.17). Şekil 14’de Wroom’un motivasyon süreci gösterilmektedir.



Şekil 14: Wroom’ un Valens, Beklenti ve Araçsallığı İçeren Motivasyon Süreci.

Kaynak: (Konur, 2006, s.52).

Porter Lawler’e teorisine göre Vroom’un beklenti kuramında bazı eksiklikler vardır. Bunlar tamamlanmaya çalışılmıştır. Porter ve Lawler modelinde motivasyon etkeninin gösterilen çabadan kaynaklandığı düşünülmektedir. Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığı görüşündedirler. Onların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır (Pekel, 2001 s.18).

Bu modelde örgüt üyelerinin hepsine kendi görev ve sorumluluk sınırlarını bilecek şekilde görevler verilmeli ki çalışanların birbirleriyle görev çatışması olmasın. Bu modeli uygulamak isteyen yönetici Vroom’un modeline ek olarak şu hususlara dikkat etmelidir. Koçel (2003, s.652-653);

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre bu modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Porter Lawler modelinde gösterilen performansta iki değişken vardır. Bireyin bilgi birikimi, kabiliyeti ve anlaşılabilir rol.

Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (J.Stacey.Adams): Eşitlik teorisinde çalışan kendi ile aynı konumda olan diğer kurumlarda ki ve örgütlerde ki çalışanların durumlarını kıyaslamaktadır. Adams'a göre bu teoride çalışanın işten memnun olma derecesi çalıştığı birimle ilgili gösterdiği performansına bağlı olarak gördüğü adil muameledir. Çalışan karşılaştırma neticesinde eşitsizlik olduğunu fark ederse bu eşitsizliği gidermek için çeşitli davranışlar sergileyecektir. Çalıştığı birimin değiştirilmesi talebi gibi. Bu teoriyi personeli motive etmek için uygulamak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir. Koçel (2003, s.654);

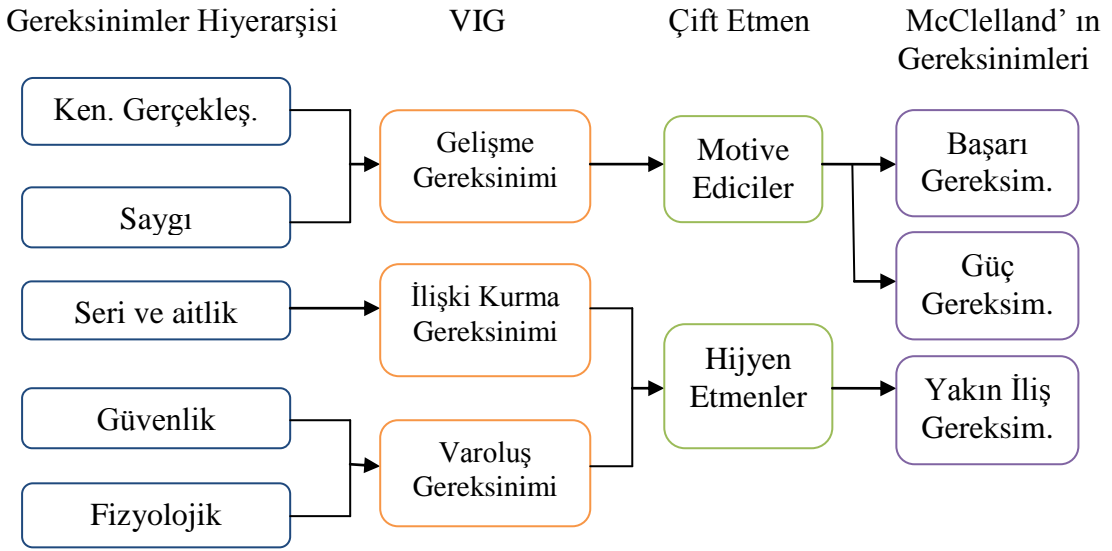
- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir. “Bizdeki testiyi kıranda bir, getirende” deyiminin ifade ettiği anlam, bir eşitsizliğin ifadesinden farklı bir şey değildir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilebilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Amaç teorisi (Goal Setting Theory): Amaç: ulaşılmak istenen, arzu edilen haldir. Bireylerin amaçlarının büyüklüğüne ve zorluğuna göre motivasyonlarının seviyesi de değişecektir. Amacın derecesine göre sarf edilen çalışmanın da derecesi fark edecektir. Bu teoride Edwin Locke davranışın asıl sebebinin bireylerin amaçlarının ve isteklerinin farkında olmaları ile yani ne istediklerini bilmeleri ile gelişmekte olduğunu belirtmiştir. “Edwin Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde üç özellik mevcuttur. Bunlar: amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur (Efil, 2003, s.158).

Amaçların açıklığı: Elde edilen amacın ölçülebilir seviye de olmasıdır.

Amaçların gücü: Arzu edilen amacı kazanabilmede yeterli gücün olup olmaması ve bu amacın gerçekleşmesinin ne derecede faydası olacağıdır.

Amaçların yoğunluğu: Amacı belirlemek ve onu elde etmekte kullanılacak yöntemi seçmektir. Şekil 15’de kapsam kuramlarının karşılaştırılması gösterilmiştir.



Şekil 15: Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması

Kaynak: (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 2001, s.145)

3.3. Motivasyon Türleri ve Özellikleri

Motivasyonların çeşitlere ayrılması insanların ihtiyaç dürtülerinin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Motivasyon; birincil (öğrenilmemiş) motivasyon, iç motivasyon, dış motivasyon, sosyal (öğrenilmiş) motivasyon ve psikolojik motivasyon olarak dört türe ayrılabilir.

3.3.1. Birincil (öğrenilmemiş) Motivasyon

Öğrenilmemiş Motivasyon; fizyolojik ihtiyaçları içeren bir güdüdür. Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği açlık, susuzluk, uyku, cinsel ihtiyaç, anne olma, barınma, gibi bütün bunların hepsi bireylerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli temel motivasyon unsurlarıdır. Bunlar sonradan öğrenilmemiştir bireyin doğuştan var olan güdüleridir.

3.3.2. Sosyal (öğrenilmiş) Motivasyon

Sosyal motivasyon, bireyin içinde yetiştiği topluma bağlı kendisi için önemli bulduğu yargılardır. Bunların derecesi ve sırası da yine kişiden kişiye farklılık arz etmektedir. Belli bir kesime ait olmak, çevrede tanınma ihtiyacı saygı itibar, sevmek, takdir edilmek vb. bunların hepside bireyi harekete geçiren sosyal içerikli motivasyon unsurlarıdır.

Saygınlık gereksinimlerinin tatmin edilmesi, kendine güven, önemli olma, güçlü olma, yeterli ve faydalı olma duygularının oluşmasını sağlar. Takdir ve saygı görme ihtiyaçlarının topluma yansıyan en belirgin özelliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklara yükselme ve sosyal statüyü arttırma halleridir (Konur, 2006, s.32).

3.3.3. İç ve Dış Motivasyon

İçsel motivasyonda bireyden başka birinin bir şey istemeden o konu hakkında kendi içinden gelen bir isteği olmalıdır. Örneğin öğrenme isteği olmadan öğrenene ne kadar zorlama yapılsa da hiçbir şey öğretilemez. Yine öğretene öğretme isteği de yoksa etkili ve sağlıklı bir sunum yapamayacaktır. Bu durumlara en güzel örnekte acıkmadan yemek yememek, susamadan su içilmemesi verilebilir.

Murphy ve Alexander' ın, Wang ve Hancock 'dan aktardığına göre, bir çözümün karşılığı olarak alınmayan, vazifenin içinde kendiliğinden var olan ödülün ötürü bir görev yapıyorsa bunu içsel motivasyon kavramı ile açıklamıştır. İçsel motivasyona sahip çalışanlar işten fayda gördüklerinde işi değerli kıldıklarından dolayı, daha az bir ücretle çalışmaya razı olacaklardır. Amerikalı yöneticilerle yapılan bir görüşmede, yöneticiler, parasal teşviklerden çok, işin ilginç ve uyarıcı olması ve çalışanların karar verme aşamasına katılma düşüncesine sahip olmaları ve çalışanların başarılarının önemsenmesi ve takdir edilmesi gerektiğinin üstünde durmuşlardır (Murphy ve Alexander 2000, s.28).

Öğrenme ortamında motivasyon içten ve dıştan bakarak incelendiğinde her iki türde de bir organizmanın davranış oluşturma aşamasında ki azimlilik hali söz

konusudur. Fakat organizmayı harekete sevk eden gücün kaynağından ötürü de değişiklikler ortaya çıkabilmektedir. İçsel motivasyonda organizmayı harekete sevk eden etmen organizmanın kendisi iken, dışsal motivasyonda dış etkenlerin organizmaya etkisi olmaktadır. İçsel motivasyonda ortaya çıkacak davranışı organizma kendisi için gerekli olduğunu düşündüğünde yapar, dışsal motivasyonda ise dış uyarıcıların etkisiyle davranışın gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir. Bunlara “hijyen faktörler” adı verilir. Güdülemede birçok dış uyarıcıdan biri olan öğretenin de önemli görevleri vardır. Dışsal etkenlerle ortaya çıkan istekli olma hali bireyin kendi içinden gelen isteklilik halinden elbette ki güç olarak daha zayıftır. Fakat öğrenme girişiminde olan bireyleri öğrenmeye isteklendirmekte dıştan gelecek uyarıcılara önemli oranda ihtiyaçları olmaktadır.

Herzberg’in çift faktör teorisine göre, işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları çalışanı motive ederken, işin dışında kalan dışsal motivasyon araçlarının motive gücü yoktur. İçsel motivasyon, bireyin kendi kabiliyetlerini gösterme tecrübesi olarak da nitelendirilebilir. İçsel motivasyon araçları, direk işin tabiatıyla alakalıdır ve kaynağını işin içeriğinden alır. Dikkat çekici ve zorlayan iş, işte özgürlük, işin çalışan bakımından değeri, işe katılım, mesuliyet, çeşitlilik, buluşçuluk, kişinin kabiliyetlerini ve becerilerini kullanma fırsatları, bireyin performansı ile ilgili doyum verici, geri bildirim gibi faktörleri kapsamaktadır (Ağca ve Ertan, 2008, s.140).

Dış motivasyon da bireyin yaptıklarında dış güçlerin etkisi büyük rol oynamaktadır. Motivasyon kaynağı dışsal ödüllendirmelerdir. Alınan hediye, başkalarından daha iyi yapma isteği vb. Birey tamamen bu ödüller için ya da utanma durumu ve küçük düşme gibi olaylarla karşılaşmamak için hareket etmeye başlayacaktır. Dış motivasyonun etkisi kısa sürelidir. Yapılan davranışın kalıcı ve yoğun olması düşüktür. Dış motivasyon da bireyi bir şeyi yapmayı imrendiren ya da korkutan unsurlar mevcuttur. İçsel motivasyon kişinin içinden gelen bir durumdur. Yeteneğini geliştirmede birey kendini tatmin etme duygusuyla daha iyisini yapmak istiyorsa o zaman öğrenme daha anlamlı ve kalıcı olacaktır. İçsel motivasyonda öğrenme etkin ve kalıcıdır. Motivasyon aracı elde edilen başarıdır (Düzgün, 2004, s.49-51).

İç motivasyon ya da kendi kendine motivasyon; bireyleri başarıya getiren yolun giriş noktasıdır. Vizyonu ve misyonu olmayan, bir hedefe varmayı kendisi için ortaya koyamayan, bu hedefe ulaşacak biçimde ara hedefleri tespit ederek onlara ulaşma yönünde çabalarını yoğunlaştıramayan bir bireyin başarılı olması, kendisine ve çevresine katkılar sağlaması çok zor olmaktadır. Özgüven, inisiyatif kullanma, diyalog kabiliyeti, kendini ifade etme, gelişmeye ve değişmeye açık olma, kendini ve kabiliyetlerini tanıma ve geliştirme gibi nitelikler iç motivasyon ve ya kendi kendine motivasyon ifadesi ile doğrudan ilgili kavramlardır. İç motivasyon için ilk ana unsur vizyon sahibi olmaktır. Çağdaş yönetim aşamalarında önemli ve vazgeçilmez bir kavram olan vizyon; gelecekte ulaşılmak istenilen yer, durum ve takip edilecek yönü gösterir. Öyleyse iç motivasyon için; bireylerin, ailelerin, kurumların, toplumların ve milletlerin vizyonu olmalı, onlara orta ve uzun vadede bir yöntem ve hedef göstermelidir. Bilgi ve tecrübeye dayalı özgüven diğer önemli bir iç motivasyon niteliğidir. Kendisine özgüveni olmayan, sosyal ve toplumsal sorumluluklarını kavrayamayan, medeni cesareti ve kendini ifade etme kabiliyeti gelişmemiş, karşılanabilir seviyede risk alarak başarıya ulaşmaya çabalamayan, pasif ve içine kapalı bir insanın kendi kendini motive etmesi çok zordur (Çiçek, 2005, s.68-69).

3.3.4. Psikolojik Motivasyon

En karışık motivasyon türüdür. Analiz etmek diğer motivasyon türlerinin analizlerinden daha zordur. Çünkü bireylerin psikolojik yapıları ve algılama şekilleri birbirlerinden farklılık göstermektedir ve bu farklı zamanlarda da farklılık göstermektedir. Psikolojik motivelerin temeli, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim öğretim ve toplumsal yargılarla oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin iç yapısıyla ilgili olduğundan ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak zordur. Çünkü insanların her zaman her durumu aynı şekilde algılamadığı gibi aynı durumun her kişide algılanma şekli de değişiktir (Kaplan, 2007, s.7).

3.4. Motivasyon Teşviki

TDK'na göre teşvik kelime anlamı olarak “özendirme, isteklendirme” demektir. Motivasyon teşviki ise bireyin davranışlarını olumlu yönde geliştirmesine yardımcı olmak için harekete geçmesini isteklendirmektir. Bireyin kendi içinden gelen bir istek varsa kendi kendini motive edebiliyor demektir. Hayatta başarılı olan insanlar genelde içsel teşvik yönü ağır basan ve amaçları olan insanlardır.

Yaratıcılık öğrenme motivasyonuna pozitif etkisi bulunan bir etkidir. Davranışçı kuramcılara göre öğrenilen durum belli bir davranış iken bilişsel kuramcılara göre ise genel bir düşünce, hafıza da işleme konulmuş bir bilgidir. Her kişinin doğuştan itibaren genetik olarak var olan bir potansiyel kapasitesi vardır. Buna zamanımızda “yetenek” denilir. Ama potansiyel kapasitenin sınırının ne olduğu bilinmemektedir. Bu durumda düşük başarının esas sebebi o başarıda daha üst seviye için gerekli olan öğrenmenin geçmişte yapılmamış olmasındandır. Bunun sonucu olarak birey yeni öğrenmelerde cesaretsizdir. Sonuç itibariyle akli kullanmanın yolu enerjisini ve cesaretini de içsel istekten almaktadır (Düzgün, 2004, s.36-46).

Kendinin ve yapabileceklerinin farkında olan özgüveni yüksek yöneticiler çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir. Çalışanların bazıları üst seviyede motive edilmelerine rağmen bazı küçük çaba gerektiren işlerde performans göstermek için beceri ve kabiliyete sahip değildir. Burada etkili bir yönetici iş gereksinimi ile ilgili her personelin kabiliyet ve becerisini geliştirme de başarılıdır. Geliştirme aşamasında motivasyon ve ya kabiliyet ve beceri eksikliğini giderecek örgütsel bir kaynak yoksa liderlik önem arz eder (Devran, 2006, s.40).

Gerek bireyleri motive etmeye gerekse sağlıklı bir örgüt havası oluşturmaya yönelik olsun, yöneticiler tarafından yürütülen uygulamalar, oluşturulan çevre ve işyeri iklimi; personelin örgüte bağlılık ve motivasyon seviyelerinin artırılmasını mümkün kılmaktadır (Kelner, 1998, s.31). Hemşirelerde görev farklılıklarına rağmen örgütsel bağlılığın yöneticilerle alakalı olduğu ve aynı devrede hastaneye başlayan hemşireler arasında örgütsel ilişki kurulmasının hemşire yöneticilerine bağlı olduğu

görülmüştür. Örgütsel bağlılığın artmasında örgütsel destek önemsenmektedir. Örgüt lideri çalışanlarını örgüte karşı tavırlarını olumlu ve olumsuz hale getirecek etkenleri biliyorsa önlemlerini alıp çalışanları kolayca yönlendirebilecektir (Kaya, 2010, s.80-83).

Son zamanlarda birçok işletme ve kurumda yönetim işlevlerinde de insan faktörünü temel alan yaklaşımlara daha fazla önem vermeye başlanmıştır. Çünkü çalışanların işlerinde mutlu ve istekli olmaları kurumun amaçlarını sahiplenerek verimli çalışmalarını sağlayacağı gibi kurumun performansını da etkileyecektir. Bu da yönetim ve özellikle de işletme için çok önem arz etmektedir. Teşvik unsurları olan motivasyon araçlarını da yerinde ve zamanında kullanan işletmelerde çalışan verimliliği de memnuniyeti de artacaktır.

Çalışanlar da teşvik unsurları: arzulanan beklentilerin yönetim ya da kurum tarafından yerine getirilmeye çalışılması, adil ücret dağılımının olması, karar alımlarında çalışanların fikirlerine de önem verilmesi, çalışanların hobi, sosyal faaliyet, eğitim gibi kişisel ihtiyaçlarına imkanlar sağlamak, tebrik ve terfi gibi unsurların adil olması, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, özellikle özel kuruluşlarda baş gösteren işten çıkarılma durumunun azaltılması, sağlık ve emeklilik gibi unsurlara önem verilmesi çalışma saatlerine ve iş yüküne göre çalışan sayısının belirlenmesi, çalışanların hak ve özgürlüklerinin olması ve bilinmesidir, personelin yönetici ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin güçlendirilmesi sayılabilir. Bu şartlar da olan bilinçli bir çalışanın kurum amaçlarını benimseyerek iş doyumunu yüksek olarak çalışacağı dolayısıyla verimli, güvenli ve kaliteli hizmet sağlayacağı kesindir.

Örgütlerde başarı ve verimliliğin oluşturulması ve devamının sağlanması için yapılması zorunlu olan durum, örgütle maddi ve manevi yöntemleri kapsayan iyi bir özendirme ve motivasyon sistemi oluşturup uygulamaktır (Konur, 2006, s.28).

3.5. Örgütlerde Motivasyon Faktörleri

Örgütlerde esas amaç çalışanlar ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda etkinliklerini devam ettirmesi hem

kendileri hem de örgüt için fayda sağlamalarıdır. Bu sebeple örgütlerde motivasyonu özendirici farklı etkenler kullanılmakta fakat her örgütte aynı etkiyi sağlayan bir motivasyon etkeni olmamakla beraber, bir çalışan için imrendiren araç diğer bir çalışan için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bu motivatör etkenlerin etkisi kişinin beklentileri kadar toplumsal seviye, eğitim seviyesine, değer yargıları ve çevresel niteliklere bağlıdır. Birçok çalışma ile geçerliliği genel olarak kabul edilen örgütlerin motivasyon uygulamalarını biçimlendiren özendirici faktörleri örgütsel-yönetmel, ekonomik ve psiko-sosyal olmak üzere üç gruba ayırmak mümkündür (Kusluvan, 1999, s.57).

3.5.1. Ekonomik Faktörler

Personeli çalışmaya yönelten en güçlü motivasyon faktörleri ekonomik faktörlerdir. Ekonomik faktörler içinde; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kara katılma vardır. Ekonomik unsurların çalışan motivasyonuna etkisi toplumsal seviyeden de etkilenebilir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda motivasyon etkeni olan paranın Japon işçisi için çok az önem taşıyan bir etken olduğu görülmüştür. Bununla beraber araştırmada ücretin özendirme etkisine karşın Japon işçinin motivasyonunun uyum, güven, ekibin ve örgütün amaçlarına kendini adanmak, göreve bağlı olma, onurunu kaybetme, ait olma duygusu, vb. toplumsal değer yargılarına dayandığı söylenmektedir. Japon iş hayatında önemli yere sahip olan toplumsal değerlere oldukça benzeyen “toplum kalite yönetimi” düşüncesini bu sonuçlar üzerinde etkisi olabilir. Ülkemizde yapılan bazı araştırmalarda toplum kalite yönetimi uygulamalarının ekonomik boyutta değil psikososyal ve örgütsel yönetmel boyutlarında etkili olduğu görülmüştür (Örücü ve Kambur, 2008, s.87).

Çalışanları çalışmaya zorlayan en önemli faktör hayatını ve ailesi varsa onların hayatını devamlı kılacak seviyede yeterli ücret kazanmaktır. Çalışanın gelir kaynağı olan işini kaydetme korkusu ortaya çıkarsa idarenin kendisinden istediğini yapmaya çalışacaktır. Bu sebeple motivasyon etkenlerinden olan ekonomik özendirme araçlarının etkisinin çok olacağı söylenebilir (Ertürk, 2000, s.73).

3.5.1.1. Ücret

Ücret unsuru çalışan açısından zaruri ihtiyaçlarını giderme, kendini güvende hissetme, kabiliyetlerini değerlendirme, hedeflerine ulaşma aracı olarak görülür. Çalışanın işinde yükselmesini, diğer personelle arasındaki performansını ve örgüt hiyerarşisindeki konumunu ifade etmektedir. Standart refah seviyesine ulaşamayan ücretlendirme bireyde tatminsizlik oluşturur, iş doyumunu ve motivasyonunu azaltır. Objektif bir ücret dağılımı çalışanın eğitim, kabiliyet, yetenek ve emeğini değerlendirmeli, çalışana aktif ve verimli olmaya teşvik etmelidir (Çiçek, 2005, s.33).

Ücretin motivasyonda ki etkisi iş hayatındaki başarıya bağlantılı olup olmadığıyla farklılık gösterir. Örgütte ücret ve performans arasında bir ilişki bulunamamışsa ücret artması başarıyı etkilemeyebilir. Bunun sebebi çok çalışana da az çalışana da aynı ücretin verilmesi olmaktadır. Ücret artışının önemli olmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilir. (Gündüz, 2009, s.117-116);

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
- Ücret ölçüsü çalışanın konumunu gösterir.
- Ücret artışı çalışanın işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

Çalışanlar ücret ile motive edildiklerinden, aynı şartlar altında çalışan aynı performansı gösteren ve aynı üretimi yapan çalışanların farklı ücretler alması, daha az ücret alan bireyin negatif duygular geliştirmesine ve motivasyonunun azalmasına sebep olur (Bilecen, 2008, s.48).

Ücret ekonomik motivasyon unsurlarının en önemlisidir. İnsanların çoğu için daha yüksek kazanç sağlamak, işbirliği sağlamak için tek başına olmasa bile önemli bir motivasyon aracıdır. Paranın motive edici bir unsur olması, bireylerin ihtiyaçlarının gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve ihtiyaçların derecesine kazanılan gelirin adil ve eşit olmasına ve primlerin kişinin

performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğiyle alakalıdır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s. 80).

3.5.1.2. Primli Ücret

Çalışanları aldıkları sabit ücret haricinde çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücret prim adıyla geçer. Bazı kuruluşlar; çalışanlara verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı gayretleri karşılığında prim verir. Primli hizmet personeli daha çok çalışmaya sevk ederken, çalışanların yıpranmasına, iş kazalarının artmasına, kaliteli hizmetin azalmasına neden olur. Kısa süreli olarak performansı artırdığı için, uzun vadede planlamayı yok eder ve takım çalışması zihniyetini ortadan kaldırdığı gibi karşılıklı düşmanlığa da neden olabilir. (Gündüz, 2009, s.116; Yıldırım, 2007, s.24).

Hastanelerde primle çalışmaya örnek olarak fazla tutulan nöbet paraları ve özellikli birimlerin (yoğun bakım, acil, diyaliz, ameliyathane) diğer birimlere göre performans ücretinin fazla olması, yine sadece nöbet usulü çalışılan birimlerde mesai harici artan saatlerin ücreti sayılabilir. Bedenen ve zihnen çok emek harcanan hastanelerde bazı birimlerde fazla mesai yapmak personelin yorgunluğundan dolayı hata oranını artırabilir.

3.5.1.3. Ekonomik Ödül

Yöneticilerin çalışanlardan bekledikleri davranışları gördüklerinde onlara mali açıdan kıymetli ödüller vermeleridir. Günümüzde pek çok kuruluşun farklı şekillerde uyguladığı ekonomik ödüllendirmenin insanları motive etmedeki fonksiyonu inkar edilemez. Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda ödüllendirme yapılıp ekonomik özendirme araçlarına yer verilmelidir. Örgütler için faydalı olan durum içinde ekonomik özendirme araçları ile beraber diğer motivasyon araçlarının da olduğu bir motivasyon sistemi oluşturmaktır. Ekonomik araçların çok da etkin bir motivasyon aracı olmadığı kesindir. Çalışanın insan olması ve tek amacının gelir elde etmek olmaması gibi sebeplerle ekonomik ödüller her zaman beklenen etkiyi göstermeyebilir (Pekel, 2001, s.31; Gündüz, 2009, s.119).

Ekonomik unsurlarda, terfi sağlanacak ücretin arttırılacağı gibi aynı makamda olan kişilerinde gösterdikleri başarılı çalışmalarına göre ücret artışı sağlanabilir. Parasal özendirmede yükselme ile ücretlerin arttırılması söz konusu olduğu gibi, bireyi aynı makamda tutarak(terfi ettirmeden) ücretini artırma yolu da uygulanabilir. Terfi eden bireyin sorumluluğu da artacağından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır (Devran, 2006, s.33).

3.5.1.4. Kar' a Katılma

Çalışanlara sadece ücret vermek yerine oldukça eski ve geçerli bir yöntem olan kar'a katılma özendirici bir motivasyon faktörüdür. Performansa dönük primli ücret sisteminin aksine, kâr paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını destekler. Kâr paylaşımı, çalışanların motivasyonunda etkili olmakla beraber kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde paylaşılacağı konusunda bir takım zorluk ve sakıncalar vardır. Çalışanların bir kısmına dağıtılıp, bir kısmına dağıtılmaması, verime fazla katkısı olmayan çalışanlara da dağıtılması gibi durumlarda iş görenlerin bir kısmının motivasyon seviyeleri olumsuz etkilenebilmektedir (Yıldırım, 2007, s.24).

Şirketin her dönem sonunda elde ettiği kar'ın bir bölümünü çalışanlara bırakmasıdır. Sebep ise üretimin gerçekleşmesinde sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değerli olmasıdır. Kar üç şekilde çalışana verilir (Bilecen, 2008, s.50);

- Nakit olarak dağıtım: Bir yılda ya da daha az süre içerisinde elde edilen kârın belli bir yüzdesi nakit olarak iş görene verilir.
- Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi iş gören adına hesapta saklanır.
- Karma dağıtım: Üstteki iki modelin birlikte uygulanmasıdır.

Kâra katılma sistemi, çalışan kesimin üretim ve veriminin artması için daha fazla çaba göstermesini sağlar. Hastanelerde aylık elde ettikleri kazanç durumuna göre performans adı altında döner sermaye dağıtımı olmaktadır. Bakılan hasta potansiyelinin az olması gelir durumunu da etkileyeceğinden personele dağıtılan para miktarı da düşük olmaktadır. Bu durumda çalışana maddi ve manevi olumsuz

etkilemektedir. Bazı büyük özel hastaneler de çalışana sigorta haricinde emeklilik ve özel sigorta kapsamında hesaplarda açılmaktadır.

3.5.2. Psiko- Sosyal Faktörler

Psiko-sosyal faktörler olarak değer ve statü, çalışmada bağımsızlık, gelişme ve başarı, sosyal katılma, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sayılabilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.156-164). Bunların yanında rekabet unsuru ve takdir edilme de psiko-sosyal araçlardan sayılabilir (Çiçek, 2005, s.399; Yıldırım, 2007, s.27). Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal gereksinimlerin anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu ifade edilmektedir (Batmaz, 2002, s.48). Motivasyon uygulamalarına yönelik bir model oluşturmayı amaçlayan bir çalışmada ise yöneticiler temel görevlerinin çalışanlarında iyi bir moral ortaya çıkarmak olduğunu belirtmiş ve özellikle bunun önemi üzerinde durmuştur (Bewley, 1998. s.20).

3.5.2.1. Değer, Statü

Statü; bir bireye toplumda başkalarının isnat ettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü, genelde saygı ile iç içe bulunur. Çalışılan makam ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğinin görülmesi, nitelikli bir çalışan olarak kabul edilmek hemen her birey için derin bir tatmin duygusu geliştirir. Statünün kazanılmasında iş sahibinin davranış ve tutumlarının da payı büyüktür. Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi doyumlarının elde edilmesi ve süreklilik göstermesi iş sahipleri ile yöneticilerin elindedir. Çalışanlar patronlarının saygı ve sevgisini elde edebilmek için, önemli gayret ve fedakarlıklar sergilerler. Bunun karşılığını somut bir biçimde gören çalışan daha çok çaba sarf ederek çalışmalarına devam edecektir (Bilecen, 2008, s.52).

Birçok insan örgüt içinde itibar sahibi olmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz hakkı olmak, güçlü olmak, en önde olmak, sosyal statü sahibi olmak için çalışır. İnsanlar örgütte önemli ve saygın insan olmaktan “aranan adam” ya da “vazgeçilmez

adam” olmaktan gurur ve şeref duyarak mutlu olurlar. İş yerinde saygın olan birey evde ailesinin gözünde de itibarlı olur (Peker ve Aytürk, 2000, s.297).

Her çalışan bağlı bulunduğu örgüt ve kurumun içinde kendine değer verildiği hissini duymak ister. Örgüt için her birey ayrı bir önem taşımaktadır. Önemli bir karar alınırken herkesin görüşlerine yer verilmeli ki bireylerin örgütsel motivasyonu ve performansı arttırılsın. Üst ve alt kademedeki çalışanların karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde ortaklaşa çalışması bu güven duygusunu arttırdığı gibi paylaşımı da arttıracaktır. Çalışanlara verilen değer gerçekten hak ettikleri için verilmiyor aksine kurumun çıkar tutumları gibi bir durumdan ötürü veriliyorsa, bu durumda birey istekli çalışmayacak ve başarılı da olmayacaktır. Çünkü herkes kendine verilen değer az çok farkındadır. İdareciler çalışanları ilgilendiren kararların verilmesinde, onların düşünce ve isteklerini de dikkate almalı ve bu fikirlerden yararlanma yollarını bulmalıdırlar. Bu davranış biçimi birisi için çalışma yerine birlikte çalışma atmosferi sağlayacaktır. Ortak fikirlerin uygulanması daha basittir ve ortaya çıkan “biz” düşüncesi kuvvetli bir özendirme etkenidir (Eren, 1993, s.317-335). İnsan değerli olduğunu, önemsendiğini hissettiği oranda hayata ve çalışmaya bağlanıp mutlu olacak ve enerjisi artacaktır. Performansını tüm gücüyle sergileyecektir.

Japonlarda var olan Kaizen felsefesi sürekli iyileştirme, yenileme anlamına gelen bir felsefedir. Japonlar bu felsefeyi bütün kurumlarında çalışanlarına benimsetmişlerdir. Japon fabrikalarını en alt kadrosunda çalışan işçiye dahi zorunluluk halinde alarm durumuna geçme yetkisi vermiştir. Buda Japonlarda çalışana verdikleri değeri göstermektedir (Demirdögen ve Küçük, 2003, s.304).

3.5.2.2. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların büyük bir kesimi benlik duygusunu doyurmak ve ya bireysel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma, inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Bir birey özgürlük içinde geliştiği zaman kendisini grubun bir üyesi, grup içinde değerli biri, bir şeyler yapma gücünde hisseder. İş görene çalışma ortamında sınırsız bir özgürlük verilmesi ile bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma hakkı belirdiğinden bu durum iş performansını arttırmaktadır.

Böyle bir çalışma ortamında bireysel kabiliyet, buluşçu ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir (Peker, 1995, s.149; Bilecen, 2008, s.51-52).

Otonominin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve elemanların kendi iş aşamalarından gerçek anlamda sorumlu olması için gerekli eğitimi almaları gerekir. İş doyumunun sağlanmasıyla artan verimin çalışanların işlerini kaybetmemelerini güven altına alır (Pekel, 2001, s.33). Bu metot, devamsızlığı gidermede, verimi artırmada, fazla mesai harcamalarını düşürmede, yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma, bağımsızlık ve sorumluluk hissi uyandırarak iş doyumunu artırma gibi faydalar sağlar (Yıldırım, 2007, s.26).

3.5.2.3. Çalışma ve Başarı

Bir çok insan şirkete girdikten hemen sonra, hatta bazen başlamadan önce kısa zamanda yükselme ve gelişme imkanlarını araştırır. Çalışanlarda işletme içi ve dışı eğitim imkanlarından faydalanarak ve bireysel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek oranlara tırmanma yarışına girerler. Kabiliyetlerinin gelişmesinden ve gelişen kabiliyetlerinden şirketin faydalanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya çıkan başarı, hem kendilerine hem şirkete, hem de topluma faydalı katkılar sağlar. Bir işyerinin başarısı, çalışanlarının bire bir başarılarıyla alakalıdır. Çalışana kabiliyetlerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama imkanları tanındıkça, şirkete daha çok bağlanır ve şirket tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusu hissetmez. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranı da artar. Bir işi beraber yapma ve ortak başarı hissi örgütler için daha başarılı sonuçlar doğurur. Eğer insanlar kazandıkları bilgilere uygulayamazlarsa zamanla beraber bu bilgileri unutacaklar ve kendilerini geliştiremeyeceklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.78-79; Gündüz, 2009, s.122).

Takdir ve saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin özelliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yükselme ve sosyal statüyü arttırma durumlarıdır (Konur, 2006, s.31-32).

3.5.2.4. Sosyal Katılma

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek maksadıyla şirketler, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar arasında sportif faaliyetler, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler olabilir. Çalışanların katıldığı sosyal faaliyetlerin şirket tarafından teşvik edilmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir. Boş zamanları değerlendirme, çalışanlarla yöneticilerin kaynaşmasına yardım eder. Ancak bu gibi uğraşların düzenlenmesi çalışanlara bırakılırsa daha doğru olur. Şirketin denetimi yanlış yorumlara yol açabilir.

Sosyal faaliyetlerin iki önemli rolü vardır. Birincisi, çalışanların boş vakitlerini değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmasını sağlamak. İkincisi ise sosyal faaliyetlere katılan personel arasında başarı ve etkinliklerle izlenen doğal liderleri tespit etmektir. Bu tür liderlerin çalışma vaktinde diğer çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak bakıldığında hangi konuda olursa olsun, sosyal faaliyetler, çalışanları işletmeye bağlayan, özendiren geleneksel araçlar arasında görülmektedir. Günümüzde birçok kurumun bu araçlardan büyük ölçüde faydalandığı görülür (Bilecen, 2008, s.55-56).

3.5.2.5. Çevreye Uyum

Çalışan iş hayatının fiziksel şartlarına olduğu kadar sosyo-psikolojik şartlarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri ve astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen insanlar, uzun süreli şirkete olduğu kadar kendilerine de faydalı olmazlar. Çalışan, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylece grup dışında kalmasını önleyen önlemleri bilinçli ve düzenli şekilde uygulamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.78-79).

Elton Mayo arkadaşlarının desteklediği Hawthorne çalışmalarında kişinin çalıştığı iş yerinde sadece kendi güduları ile hareket etmediğini diğer çalışanlar ve grupların davranışlarından etkilendiğini ortaya çıkarmıştır (Uğur, 2003, s.18).

Çalışanların mutlu ve huzurlu bir performans sergileyerek çalışması için çalıştığı ortama uyum sağlaması gerekmektedir. Hastanelerde yeni göreve başlayan ve ya başka yerden nakil olan çalışanlara da oryantasyon (uyum) eğitimi bu amaçla verilmektedir.

3.5.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi motivasyon da çalışanları özendiren önemli araçlardan biridir. Çalışan yöneticilerine fikir ve düşüncelerini sunarak onların beğenisini ve takdirini kazanacağını önerilerinin iyi karşılanması ile de kendisine saygınlık getireceği düşünür. Öneri sisteminin demokratik bir ortamda olması çalışanın kurumla bütünleşmesini sağlayacaktır. Öneri sistemi kurumlarda demokratik yönetime geçişin en belirgin özelliğidir. Çalışan önerilerini rahatça sunabiliyor ve bu öneriler dikkate alınarak faydalı görülenler uygulamaya konuluyorsa o kuruluştaki çalışanlarla yöneticiler arasında iyi bir diyalog olduğunu gösterir. Bu sistemin zararlı yönü ise gereksiz önerilerle üst kesimin zamanını harcamak olduğu söylenebilir (Bilecen, 2008, s.54).

3.5.2.7. Psikolojik Güvence

Çalışan iş ortamında Maslow' un öne sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma havasına bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma atmosferini bozan olumsuz nitelikte ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle, çalışmanın gerçekleştiği hava içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanını kapsar. Bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamayan şirketler son derece yetersiz bir "insan ilişkileri imajı" oluştururlar (Bilecen, 2008, s.54).

İş görenlerin belirli bir iş çevresine ya da iş şartlarına uyabilmesinden ortaya çıkan kendi kendine güven duygusu, yani özgüven önemlidir. Bir örgütte birey ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işini nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarıya ulaşacağını bilirse, kendine olan güveni daha fazla artacaktır. Görüldüğü üzere bu duygunun oluşturulmasında yöneticilere büyük yetki ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü güven duygusu, personele büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsetilir. Böylece çalışanlar neyi ve nasıl yapacaklarını bildiklerinde kabiliyetleri konusunda şüphe duymayacaklardır. Ülkedeki genel iş kanunları istihdam güvencesini tam olarak gerçekleştiriyorsa, işte bu durumda örgütlerin üyelerine sağlayacakları sürekli iş garantisi, üyeler için çok önemli bir etkidir. Bu etken özellikle vasıfsız çalışan için çok daha önemlidir (Çiçek, 2005, s.43-44).

Bununla beraber personele sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri de önemli bir diğer etkidir. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları gidermek amacıyla toplumun sosyal yapısında bulunmaktadır. Örgütlerin bu türlü risklere karşı önlemler almış olması personel için önemli bir motivasyon etkenidir. Gerek devamlı bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendi kendine güven duygusu verimliliğin artmasında doğrudan etkili değildir. Ama güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan bireyin gayret ve emeğini sunma azminin azalması gayet doğaldır. Tersine, güven duygusu altında çalışan bireyler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği ve verimliliği böylece artmış olacaktır (Eren, 1993, s.36).

3.5.2.8. Takdir Edilme

Başarılı bir çalışanın gösterdiği performanstan dolayı örgüt içinde idarecileri tarafından gerek yazılı gerekse sözlü olarak takdir ve tebrik edilmesi önemli motivasyon etkenidir. Takdirin yalnızca yöneticiden değil arkadaşlarından, üstlerinden ve vatandaşlardan hatta farklı kurum ve üst kuruluşlardan gelmesi çalışana büyük derecede motive eder (Peker ve Aytürk, 2000, s.297). TDK'na göre takdir "beğenme, beğenip belirtme, değer verme" anlamına gelmektedir.

Maslov'un gereksinimlerinde de görüldüğü gibi takdir edilme insanın doğası gereği olan fizyolojik bir ihtiyaç konumundadır

Takdir etmek, övmek kadar kişileri motive eden çok az şey vardır. Övgü başkalarının yanında olduğu zaman faydası daha da çoktur. Övülen kişi daha çok çalışmakla kalmaz, aynı zamanda bu övgü ona önemli bir ün sağlar. Başkalarının gözünde bireyin değerini artırdığı gibi, başkalarını da onun gibi olmaya özendirir (Dornan, 2001, s.175).

Çalışanlar, gayretleri sonucunda fark oluşturduklarının üst kesim tarafından görülmesini ve bunun da uygun bir şekilde ifade edilmesini isterler. Az gelişmiş ülkelerde maddi yönden motivasyon araçları alt kesimde çalışan personelde ve düşük teknoloji kullanan şirketlerde önemlidir. Ama şu da bir gerçektir ki işe ve çalışma ortamına duyulan sevgi ve alaka çalışanlarda çalışma azmini oluşturma da ücretten daha etkili olmaktadır. Böyle bir ortam için en olumlu ve en somut özendirme araçları, takdir etme ve çalışanları yaptıkları işin kuruma dönük sonuçlarından sorumlu tutmaktır. Çalışanların başarıyla tamamladıkları, yüksek performans gösterdikleri bir iş yaptıklarında ve ya sonucunda işletme hedeflerine önemli derecede hizmet eden bir verim oluşturduklarında, yöneticiler tarafından herhangi bir belge ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirlerse örgüte bağlılık seviyeleri artacaktır. Böylece çalışanlar maddi teşviklerin sağlayamadığı ruhsal tatminlerini sağlayacaklar, psiko-sosyal gereksinimlerini giderecekler ve sonraki vazifelerinde daha iyi çalışacaklardır (Pekel, 2001, s.35-36)

Yüksek performans elde etmek için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. İş görenler gayretlerinin takdir edildiğini gördükçe motivasyonları artar ve zor görevleri severler. İdareciler iyi performans sergileyenleri fark etmeli ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ederek göstermelidir. İdari kesim takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olacağını özenle seçmelidir (Dengiz, 2000, s.220).

3.5.2.9. Rekabet

Rekabet; işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve sevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği olumlu yönde etkileyecek bir unsurdur. Rekabet; iş görenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir vakadır. Rekabet, insanın doğası gereği bulunan bir özelliktir. Rekabet aynı zamanda bireyin gelişmesinde çoğu zaman pozitif etkiler oluşturmaktadır. Personelin rekabete yönelmesinin esas sebebi; itibar görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla rekabet psiko-sosyal bir motivasyon aracıdır. Fakat yönetici bu motivasyon aracını kullanırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonla beraber olumsuz motivasyonu da getirebilir. Rekabetin sonunda kazananlar gereksinimlerini gidermiş kaybedenler ise ihtiyaçlarını giderememiş olacaklardır. Ayrıca rekabetin “işbirliği” ilkesine de zarar verebileceği öne sürülebilir. Rekabetin faydalı bir psiko-sosyal motivasyon aracı olmasını sağlamak yöneticinin görevidir. Fakat organizasyon ile ilgili gayelerle motive edilmiş çalışan için bu tehlike söz konusu değildir. Çalışan organizasyonun gayelerine ulaşmak için rekabet yapıldığının bilincinde olmalı ve bu bilinç yöneticiler tarafından kendilerine aşılmalıdır. Esasen iş görenlerin rekabete yönelmesindeki temel sebep, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir görüntüsüdür ki, bu haliyle rekabet önemli bir motivasyon unsurudur. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, itibar görmek, beğeni kazanmak bu motivin neticesidir. Ölçüsü değişmekle beraber, genelde herkes övülmekten, önemli işler yaptığının belirtilmesinden, ilgi görmekten, kısacası beğenilmekten hoşlanır. Başkaları tarafından beğenilme duygusu personeli işine daha çok bağlamanın ve içinden gelerek çalıştırmanın en güçlü etkenidir (Çiçek, 2005, s.41-43).

3.5.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler

Çalışanların motivasyonu sağlayan örgütsel yönetmel faktörler; amaç birliği, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, fiziksel şartların iyileştirilmesi, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, kalite çemberleri ve toplam

kalite yönetimi, takım çalışması, sendikalar, performans değerlendirme, özel hayata saygı sayılabilir (Çiçek, 2005, s.46; Gündüz, 2009, s.131).

3.5.3.1. Amaç Birliği

Amaç birliği sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile bireylerin sergileyecekleri performans ve motivasyon arasındaki ilişkidir. Şirket yönetiminin en önemli görevi, örgüt olarak şirket amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge oluşturmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003 s.83). Amaçlar genellikle; değiştirmek istenilen davranışlara yönelik amaçlar ve hayallere ulaşmak için tespit edilen amaçlar olmak üzere iki grupta toplanabilir. Çalışan her zaman başarılı olmaya zorlanmalıdır. Bu zorlama kaçınılmaz biçimde başarısızlığa neden olacak, gerçekçi olmayan yollara bas vurarak değil, daha büyük hedeflere yönlendirerek ve ulaşılabilir hedefler düşünülerek yapılmalıdır. Merdivenin tepesindeki istenilen noktaya aşağıya düşmeden ulaşmak amacıyla basamakların teker teker çıkılması gerçeği, hedefe ulaşılıncaya kadar; her seferinde bir basamak çıkılması gerçeği çalışana iyi anlatılmalıdır (Çiçek, 2005, s.47-48).

Örgütlerde çalışanlar, ulaşılacak belirli bir hedef olmadan etkili ve verimli olarak çalışma ve başarılı olma gereksinimi hissetmezler. O halde yöneticinin çalışanları motive edebilmesi için, önce kendilerine ulaşacakları gerçekçi hedefleri tespit etmeleri gerekir. Çünkü hiç kimse nereye varacağını bilmeden aktif çalışamaz (Bakan, 2004, s.105).

3.5.3.2. Eğitim ve Yükselme

Örgütün çalışana sağladığı eğitim olanakları, yöneticinin kullanabileceği etkin bir motivasyon faktörüdür. Eğitimin bir motivasyon aracı olma niteliğini, eğitime neden gerek duyulduğu sorusuna alınacak yanıt belirleyecektir. Eğitim ihtiyacı; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değişmesi ile çalışanda iş tatmininin sağlanması gibi başlıca üç ana amaca dayandırılabilir. Bunlara ek olarak, eğitimin diğer temel gayesi üretimi arttırmaktır. Başarı motivinin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir

edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir sonucudur. Birçok personel için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan ya da ücret artışı ile sağlanmaktadır (Çiçek, 2005, s.41).

Örgütler personelin mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde yapmak durumundadır. Eğitim çalışanın gereksinimlerinden biridir. Örgütlerde çalışanın daha verimli olabilmesi için, özellikle iş başında eğitici faaliyetler sayesinde çalışanlar, mesleki teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni metotlardan, teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma olanağını bulacaklardır. Çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlanmasında fırsat eşitliğinin uygulanması ve adil davranılması, kuruma olan bağlılığın artması açısından önemlidir (Pekel, 2001, s.47).

Örgütlerde personelin daha verimli çalışması için iş başında yetiştirilip, eğitilmesi ve bu amaçla kurum içinde kurs, seminerler verilmesi, ayrıca kurum dışında yapılan kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı hem alanında uzmanlaştırır, hem de örgütte daha verimli ve başarılı olmasını sağlar. Her kurs ve seminer çalışanın performansını geliştirir ve motive eder (Peker ve Aytürk, 2000, s.305). Eğitim olanaklarının sağlanması bireyi terfi konusunda yapılan değerlendirmelere de katacağı için yükselmek isteyen çalışan için eğitim imkanlarından faydalanmak isteyecektir.

3.5.3.3. Karara Katılma

Günümüzde üzerinde en çok durulan yöntemler arasında sayılmaktadır. Bu yolla çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda daha aktif rol oynayabilmektedirler. Karara katılan problemin temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak kavrayabilir ve verilen kararları kabul edip onaylayabilir. Çalışanların karara katılması isteniyorsa bu yalnızca göstermelik bir amaçla kullanmamalıdır. Görüşlerin alınmasına dayanan “danışmalı katılma” yerine daha gerçekçi ve geçerli olan “kararlara katılma” uygulanırsa çalışanlar için daha inandırıcı ve özendirici olur.

Çalışanın düşüncelerini küçümsemek, yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz, fakat onun düşüncelerine saygı duymak, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye daha sonra da yöneticiye, çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak açısından çok şey kazandırır (Bilecen, 2008, s.58).

Moralin yüksek olmasında çalışılan kurum içinde çağdaş bütüncül bir beraberlik duygusunun olması önemlidir. Örgüt çalışanlarına karar aşamasına katılım imkanı verildiği; yöneticilerin işi dikkate aldığı ölçüde personelini ve ihtiyaçlarını önemseydiği motivasyonun devamlılığını sağlayan çevresel şartların oluşturulduğu, örgütün yenilikçi ve adil olduğu tarzında ortak düşüncelerin hakim olduğu bir örgüt atmosferi, çalışanların iş tavırlarına ve davranışlarına motive eden ya da motivasyonu geliştiren bir etken olarak görülmektedir (Gök, 2009, s.592).

Günümüzde ön plana çıkan önemli bir gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak insanların eğitim ve yaşam seviyelerinin yükselmesi, insanların isteklerindeki değişimler ve insanların buluşçuluğundan daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler, çalışanların yönetime ve verilen kararlara katılmasını, bu uygulamanın personelin moral ve motivasyonuna olan olumlu etkisini önemli kılmaktadır (Özgen, 2002, s.40). Kararların alınmasında söz sahibi olmak, personel üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların fikir ve arzularını dikkate almalı ve bu düşünceden faydalanma yollarını aramalıdır. Çünkü ortak düşüncelerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “ Biz fikri” kuvvetli bir motivasyon aracıdır. (Eren, 1993, s.373). Çalışanlar alanlarında daha bilgili oldukları için geliştirme ve yenilenme konusunda ne uygulanması gerektiğini daha iyi bilirler. Katılım bireye kendini gerçekleştirme imkanı verir. Enformasyon ve açık iletişim sıkıntı yaratan konularda bile, söylentileri önlemenin en iyi yoludur (Çiçek, 2005, s.53).

3.5.3.4. İletişim

Toplum doğasında var olan ve örgütün temelini oluşturan iletişim; kişiler, örgütler ve gruplar arasında ilişkileri hedefleyen bir durumdur. Kaliteli yöneticiler iyi iletişim kuran kişilerdir. Günümüz şartlarında gelişen teknoloji ve yönetsel zorunlulukların etkisiyle zamanla karmaşık hale gelen örgütler içinde kişiler kaybolmaktadır. Neticede örgütten ruhsal boyutta kopmalara neden olan bu gelişmeler karşısında, kişiyi yeniden kazanmak da, iletişim etkili bir yarar sağlayacaktır. Örgütler büyüdükçe iletişim, örgütte en çok üzerinde değinilmesi gereken problem haline gelmiştir (Yiğit, 2002, s.118).

Ekip halinde öğrenme iletişimle başlar. Bireysel olarak çözülemeyecek problemler takım halinde örgütü oluşturan bilgi yüklü bireylerin ortak fikirleri ile kolayca halledilecektir. JCI Hastane akreditasyon standartlarında “İletişim ve Bilgi Yönetimi” adlı bir bölüm mevcuttur. Bu bölümde bulunan standartlar: “Toplumla İletişim, Hasta ve Yakınları İletişim, Kurum İçindeki ve Dışındaki Sunucular Arası İletişim” konularına ağırlık vermiştir. Sağlık kurumlarının iletişim ile ilgili sistemlerinin oluşturulmasını hasta ve sağlık çalışanının birbirleriyle diyalogunun artırılmasını gereklilik olarak görmüştür. Kaliteli iletişim mutlu ve sağlıklı yaşam demektir. Örgüt içinde kullanılan iletişim öğelerinin kullanım oranları, vücut: %55, ses: %30, sözcükler: %10’ dur. Güzel ve kaliteli bir iletişim sağlanması için örgüt çalışanlarını bu seviyelerde geliştirmeye önem verilmelidir (Kaplan, 2009, s.90-119).

Gelişmiş ülkelerde iletişim insanlar için hayat biçimi haline dönüştürülmüştür. İletişim becerilerinde sağlanan iyileştirme sağlık hizmetlerinde önemli farklılıklar yarattığı görülmüştür. İletişim sağlık personeli ve bu takımda görev alan çalışanlar arasındaki ilişkinin yapı taşı olmaktadır. Sağlık hizmeti sunmak üzere kurulan sağlık kuruluşları, hizmet üretmek ve aktif bir şekilde sunmakta iletişim temelli çalışmaktadır. Çünkü bir kuruluştaki birimler arası bilgi transferi ne kadar hızlı ve net ve doğru olursa o kuruluştaki üretilen hizmetler mükemmel boyuttadır. İletişimin iyi olduğu örgütlerde çalışanlarında bu durumda pozitif etkileneceği kanıtlanmıştır (Akyurt, 2009, s.20).

Kurum içinde oluşturulan iletişim sistemi, alınan kararlar ve hazırlanan programların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi vermek gayesini güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını kurumun hedeflerine uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen gayelerin gerçekleştirileceğine inanmak ve onları belirlenen hedeflere devamlı olarak yönlendirmek gibi çok yönlü faydalar sağlamaktadır. Doğal iletişim yolları iyi yönlendirilirse, yalnızca çalışanlar arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak bununla beraber işbirliği ve dayanışma “sosyal atmosferin” oluşturulmasına sebep olacaktır (Bilecen, 2008, s.59).

3.5.3.5. Fiziksel Şartların İyileştirilmesi

Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın kullanılışlı şartlara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon seviyelerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Evinden sonra çalışanın en çok vakit geçirdiği yerin çalışma açısından uygun şartlarda olması çok önemlidir. Kurumun iç açıcı, çalışma zevki verici özellikte olması gerekir. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim çalışanın çalışma isteği ve temposunu önemli derecede etkilemektedir. Çalışma şartlarının hangi yönde ve hangi şekilde iyileştirilmesi gerektiği çalışan istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da artacaktır (Bilecen, 2008, s.63).

Personelin her gün yüz yüze kaldığı ve etrafını çevreleyen çalışma ortamı, çalıştığı yerdeki fiziki alan ve şartların iyileştirilmesi çalışanın işinde daha verimli ve yüksek moralle çalışmasına neden olur. Yöneticiler kendi odalarının düzenlenmesine gösterdiği önemi çalışanların ortamına da göstermelidir (Bakan, 2004, s.293).

Fiziki şartların iyileştirilmesi tamamen örgütün tasarrufu içindedir ve kesinlikle yöneticilerin atlayamayacakları bir konudur. Çünkü tüm bu fiziksel şartlar çalışanların motivasyon seviyelerini, morallerini, stres düzeylerini, iş doyumlarını, bedensel ve zihinsel eforlarını direk olarak etkilemekte, devamsızlık iş kazaları, yıpranma, isten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Pekel, 2001, s.53).

3.5.3.6. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İşveren, çalışanın her türlü hakkını gözetmek zorundadır. Şikayetçi oldukları durumların neler olduğunu göz önüne almalı ve önemsenmelidir. İdareciler kendi yönetimleri altındaki çalışanlarını şirket içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını önemsemelidir. Çıkarların içine ücretler, çalışma şartları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme (terfi etme) imkanları olarak belirtilebilir. Çalışanların bu tür sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların idarecilere karşı duyduğu bağlılık (sadakət) duygusunu artırır (Eren, 1993, s.317-335).

Çalışanlar iş hayatında kendilerini hep diğer çalışanlarla kıyaslayarak sergiledikleri performansları için nasıl ödüllendirilmeleri gerektiği konusunda kendilerince fikir edinirler, Ödüllendirilmede de ilk arayacakları etken adil olunmasıdır. Adil olunmadığı inancı geliştiğinde motivasyonun düşmesiyle algılama şekilleri de değişecek iş hayatında çatışma gelişmesine ve işi bırakma eğilimine kadar gidecektir (Barutçugil, 2004, s.309).

Kendini eğiten, geliştiren ve dolayısıyla yeni fikirlere ve durumlara kolay uyum sağlayabilecek çalışanlar gelişmektedir. Adaletli bir disiplin sistemiyle bu durumun çalışanlarda devam etmesi teşvik edilecektir. Öğrenmeye istekli olmaları için sağlık çalışanlarına motivasyonlarını yükseltecek ortamların sağlanmasında gerekli koşullar oluşturulmaya çalışılmalıdır.

İstekleri ölçüsünde ödül alan çalışan kurum içi performansını artırır. Birey çalışma ortamında bir adaletsizlik olduğunu hissettiği vakit bu adaletsizliğe tepki olarak bazı davranışlar geliştirir. Bu davranışlar kendini şu şekilde gösterirler. Güney (2000, s.488);

- Daha az çalışırlar
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isterler
- Yaptıkları işi ve ya faaliyeti tamamlamazlar
- Başkalarını çalışmamaya ve ya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışırlar

- İşten ayrılmayı düşünürler İmkanlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

3.5.3.7. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri olarak adlandırılan uygulama ile örgüt içinde problem çözmeye grup yaklaşımı, yani tim çalışması ifade edilmektedir. Kalite çemberleri; personelin yaptığı işle ilgili çeşitli sıkıntıların kaynaklarını ve sebeplerini birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve yönetime rapor eden gönüllü bireylerden oluşan gruplardır. Bu gruplar gönüllü olarak veya yöneticiler tarafından görevlendirme yapılarak oluşturulabilir (Çelik, 1995, s.5).

Kalite çemberi üyeleri 4-15 kişi arasında farklılık gösterir. İnsanlardan fiziksel çaba sarf ederek akıllarını ve yaratıcılıklarını kullanmaları istenir. Bu uygulama ile bireyler problem çözerken bilgilerini, fikirlerini tartışmakta kendi bilgi ve becerilerini geliştirmektedir. Böylece yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması sağlanmaktadır. Kalite çemberleri ile iş görenler bütün dikkatlerini işine ve iş yerine yöneltmekte, bu halde işte kalite ve verimliliğin artmasına sebebiyet verir. Kalite çemberleri ile finansal tasarruf sağlanır, etkinlik ve verimlilik artar, işe devamsızlık azalır, sendika ile yönetim arasında ki ilişkiler gelişir, çalışanın moral ve motivasyonu artar, bireysel gelişim sağlanır, iş kazaları azalır, grup üyelerinin öneri ve yaratıcı fikirleri artar, çalışanların iş tatmini sağlanır (Pakdemirli, 1994, s.2).

Kalite çemberleri ile bireylerin moral ve motivasyonların da yükselme sağlanır. Çalışanların kendi kendini gerçekleştirme gereksinimleri vardır. Bireyin kendi kendini gerçekleştirme, sahip olduğu kapasiteyi kullanması anlamındadır. Birey bu kapasiteyi kullandığı takdirde yeni bilgileri öğrenmeye hazır hale gelmektedir. Böylece yeni bilgilerle devamlı kapasite çoğalmakta ve birey her zaman artan bir biçimde kendini gerçekleştirme istemektedir. Kalite çemberleri uygulamaları ile iş görenler, istedikleri işi kendi fikirleriyle ve istedikleri gibi yapma olanağına kavuşurlar. Bu da bireyin işinde sevece ve isteyerek çalışmasını sağlar ve onun moral ve motivasyon düzeyini olumlu yönde etkiler. Öbür taraftan bu sistemde

çember üyesi olan herkes kararlara katılabilmektedir. Böylece kalite çemberleri kendi kendini gerçekleştirme ve yaratıcılığı desteklemesi sebebiyle bireyi istekli çalışmaya yöneltmektedir. Bu da motivasyonun geliştirilmesinde bir anahtar olmaktadır. (Özalp, 1990, s.86). Kalite çemberleri bilginin dağıtılması aşamasında etkin rol almaktadır. Yine kalite çemberleri örgütlerde takım çeşitlerinden problem çözme takımı grubuna girmektedir.

3.5.3.8. Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde “kalite” kavramı bireysel ve kurumsal başarının anahtarı olarak kullanılır. Bu düşünce şans eseri ortaya çıkan geçici bir akım değildir. Hızlı bir değişime uğrayan teknoloji; toplumsal, ekonomik ve yönetsel yargılar globalleşme ve zorlu rekabet şartlarında kalite anlayışı giderek hayati bir anlam ve değer elde etmiştir. Günümüzde devletin hizmetlerinin kaliteli olması istenir. Kamu sektöründe özelleştirmeye gidiş yerel yönetimlere yetkinin verilmesiyle vatandaşında daha kaliteli hizmet görme beklentileri de artmış bulunmaktadır. Kamu kuruluşunun bilgi teknolojilerinin getirdiği yeniliklerden kendilerini uzak tutmaları, hızlı ve daha aktif hizmet verme olanaklarından kendini mahrum etmesi mümkün değildir (Kalder, 2002, s.11; Sezer, 2008, s.150).

Kalitenin temelini “insan” faktörü oluşturmaktadır. İnsana verilen değer duyulan güven, beklentilerinin giderilmesi, kendini en üst seviyede gerçekleştirmesi ve mutluluğu; öz olarak “kalite insanı” olması, kalite felsefesinin ana gayesini teşkil eder. Kalite müşteri isteklerini ve mantıklı beklentilerini tam ve devamlı olarak karşılayacak ürün ve hizmetleri en az maliyetle olacak şekilde üretmektir. TKY’ yi diğer yönetim aşamalarından ayıran ana unsur sürekli iyileştirme değildir. Toplam Kalite anlık çözüm değil, sonuca dek yapılaş şekillerinin daha iyisi ile değiştirilmesini belirtir (Kovancı, 2003, s.3; Ertokatlı, 2007, s.42).

Kalite, bir hizmet ya da ürünün istek ve hedeflere uygun olmasıdır. Başka bir ifadeyle hizmet ya da ürünün müşteriye doyum sağlaması, müşterinin beklentilerini gidermesidir. TKY; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine sunduğu seminerler ile başlamıştır. Juran, Feigenbaum, Ishikawa ve Crosby'nin geliştirdiği yenilikçi

yaklaşımlarla kapsamını genişleterek, günümüzde şirketlerin uygulamaya çalıştığı yönetim düşüncesidir (Efil, 2003, s.153; Ulukanoglu, 2000, s.54).

Kamu hizmeti veren kurumlarda iç müşteri olan personelin doyumunun ve kuruma bağlılığının sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet açısından çok önemlidir. TKY’ de iç müşteri kavramı ürün ve hizmet kalitesini geliştirmekte çok önemli bir sav olarak görülür ve kalite önce kurumun kendi çalışanından başlar (Sezer, 2008, s.151).

Günümüzde daha geniş anlamda; TKY, şirket, kurum ve kuruluşlar tarafından verimi ve kaliteyi yükselten bir unsur olarak kullanılmaktadır. Deming’ in Japonya’ da verdiği ilk seminerde söyledikleri şunlardır; “Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, eğer dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için çok uğraşır.” Dr. Deming ilk defa; verimi arttırmak için fabrikaları ve tezgahları değil, yönetim mantığı ve süreçlerin değiştirilmesi gerektiğini anlamış ve adetleri kuvvetli bir millet olan Japonya’ya giderek fikirlerini uygulamaya koymakla başlamıştır. Fikirlerinin doğruluğu ancak 1980’li yıllarda pek çok ABD dev şirketler topluluğunun Japon endüstrisi karşısında zor duruma düşmesi ile anlaşılmıştır. Kalitenin müşteri tarafından tanımlandığı prensibini kabul edersek, kurumların müşterileriyle devamlı iletişim halinde kalmak için haberleşme sistemleri geliştirmelerinin önemi ortaya çıkar. Kalitenin devamlılığının sağlanması için “Biz” kültürüne ulaşmış örgüt ikliminde görev yapan ve başarının peşinde olan insan kaynakları ve liderler olmalıdır (Çiçek, 2005, s.54).

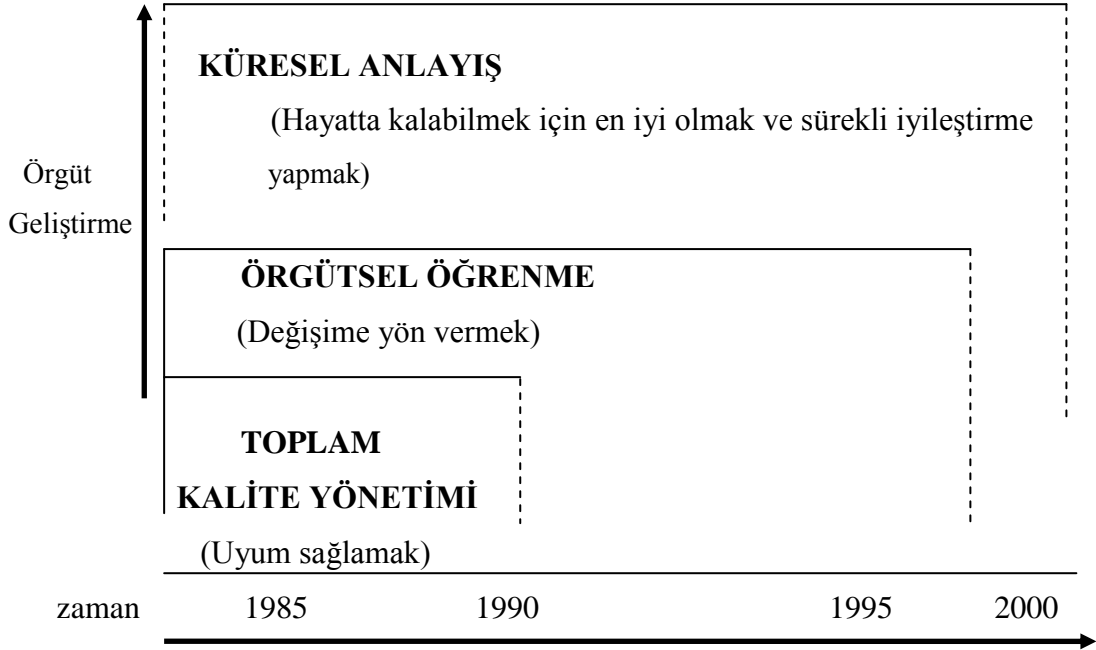
Müşteri/vatandaş odaklı bir kamu yönetimi yapılanmasına geçişte en önemli öge kamu görevlisi ile vatandaş arasındaki toplumsal uzaklığın yok edilmesidir.. Bunun için yönetim tarafından, vatandaş bilgilendirilmeli kamu görevlilerine bu konuda hizmet içi eğitimler verilmelidirler. Her şeyden önce ne kadar yeniden düzenleme yapılırsa yapılsın, öncelikle bir zihniyet değişimi ve yapılacak olanlara her kesimin inanması ve desteklemesi gerekmektedir. Çok köklü düzenlemeler yapılsa bile, devletin üniter yapısını değiştirmeden yönetimin her yönüyle çalışır hale getirilmesi gerekmektedir (Sezer, 2008, s.168).

İş gören katılımı sağlamanın en etkili yöntemlerinden biri de yetkilendirmedir. Yetkilendirme kalite kültürünün yapı taşlarındandır. Lawler yetkilendirmeyi kalite yönetiminin en önemli ögesi olarak görür. Bu evrede belirtilmelidir ki kalite kültürü içinde liderlerden beklenen iş görene koçluk etmeleri ve yetkileri mümkün olduğunca delege edebilmeleridir. Kalite kültürü firmaların sürekli iyileştirme ve öğrenme felsefesi oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Sürekli öğrenme ve iyileştirme kurumun her yerine ulaşmalı bütün personel bu yöndeki çalışmaların içinde bulunmalıdır. Her geçen gün değişimin yaşandığı dünya da kurumların bu değişimden uzak olmaları mümkün değildir. Sürekli öğrenme ve iyileştirme günümüz yönetim anlayışının ve kalite kültürünün değişmez yapı taşlarındandır (Pakdil, 2004, s.174-177).

Toplam kalite bir bakıma top yekün kalite anlamına gelmektedir. Bu yönetim anlayışının sağladığı pek çok fayda vardır. Bunların en önemlileri; ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artması, kaynak israfının azalması, verimliliğin artması, bürokrasinin azalması, sağlıklı iletişim sebebiyle; işçi ve iş sahibi, tavan ve taban, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkilerinin düzelmesi, bütünleşmesi ve güçlenmesi, kuruluşun bütün çalışmalarında canlılığın artması, topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda birleşmesi ve yüksek motivasyon, çalışanların bilgi ve becerileri, öz güvenleri ve morallerinin artması, iş yaşam kalitesinin yükselmesi, maliyetlerin düşmesi, buna karşılık rekabet gücünün artmasıdır (Çiçek, 2005, s.87).

TKY (Toplam Kalite Yönetimi), Kaizen ve diğer sürekli iyileştirme metotlarının hepsinin gücü çift yönlü öğrenmeyi özendirmekten geçmektedir. Bu yöntemler işçilerden ortaya çıkan problemlerde derine inip sıkıntıyı oluşturan nedenleri bulmaları istenir. Çalışanlar eldeki uygulama şekillerini inceleme ve daha iyisini bulmak ve başlıca özelliği öğrenme ve değişime verecek “diller, zihniyetler ve değerler” oluşturma konularında imrendirmektir (Morgan, 1998, s.110).

Şekil 16’da örgüt geliştirme evresinde yer alan paradigma değişimleri gösterilmektedir. Öğrenme paradigması TKY’nin boyutlarını ve özelliklerini içermektedir.



Şekil 16: Yeni Paradigma Örgütleri

Kaynak: (Hodgetts, Luthans and Song., 1997, s.10)

Zaman zaman TKY ve öğrenen örgütler arasında bir farklılık olmadığını savunulmasına karşılık bakış çerçevesi ve bazı belirgin özellikleri açısından her ikisi arasında benzer ve farklı yönler bulunmaktadır. TKY personelin problem çözme evresine katılımını kolaylaştırmakta ve öğrenmeyi çabuklaştırmaktadır (Pakdil, 2004, s.185-186).

3.5.3.9. Takım Çalışması

Takım çalışmasında; takımın amacı, ilgi alanları, iş görene sağladığı avantajlar ve getirdiği riskler, takım unsurlarının motivasyonu için yani etkin ve verimli bir takım çalışması için önemlidir (Grazder, 2002, s.1). Takım çalışmasında; o takımı oluşturan üyeler ile takımın hedefleri ve çıkarları ne ölçüde aynı paralelde işleme konabilirse, takım ve üye hedefleri bütünleştirilirse, o takımın takım hedeflerine ulaşma yönünde motive edilmesi o ölçüde basitleşir.

Berman "Takım çalışması vasıtasıyla motivasyon" adlı makalesinde, verimliliğe ulaşmak için, yöneticilerin iş görenleri belirlenen örgütsel gayeleri ele geçirecek biçimde bir takım olarak çalışmaya motive etmeye gerek olduğunu ve bunun nasıl yapılacağını açıklamaktadır. (Berman, 1999, s.5). Takımda, her bir çalışanın gösterdiği etkinlik ve verim takımın geleceği düzeyi belirler. Örgüt geliştirmede başarıya ulaşmak amacıyla yapılan bütün çabalarda takım çalışmasının ayrı bir yeri vardır (Çiçek, 2005, s.56).

Örgütlerin günümüzde karşılaştıkları problemler, tek tek çalışanların çözebilecekleri boyutların çok ötesindedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekası ile çözülebilir. Çünkü takımlarda ortak zeka düzeyini çalışanların sahip oldukları zeka düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde örgütlerin öğrenmesi takımların öğrenmesine bağlıdır (Balçık ve Erigüç, 2007, s.86). Hastanelerde yoğun bakım, acil, ameliyathane gibi özellikli birimler de de ekip çalışması mevcuttur. Bireyler ekip olarak bir bütün halinde ne yapacaklarını pozitif bir iletişim havası içinde daha aktif öğrenirler.

3.5.3.10. Sendikalar

Günümüzde sendika ile yönetim arasındaki etkileşim kurumlar için büyük önem arz eder. Şirketlerde personeli ilgilendiren kararların büyük bir kısmı sendikalarla yapılan sözleşmeler önemsiz olarak alınmaktadır. Bu sebeple, tarafların birbirini tam olarak anlayabilmesi için iyi ilişkiler geliştirmek zorunluluğu vardır. Dünyada ve ülkemizde sendika ile olan ilişkiler genellikle çalışanların bireysel olarak kurumlara kabul ettiremedikleri bazı ihtiyaç ve isteklerinin, sendikalar vasıtasıyla ile giderilebileceği fikrindedir. Bunun yanında iş ilişkilerinde kişiliğe değer verilmeme, haksız uygulamalar karşısında sesini duyuramama durumlarında da kendi haklarının istismar edildiği görüşünde olan bireyleri haklarının korunmasının sendikalar aracılığı ile sağlanabileceği inancındadırlar. Personeller sendikaya üye olarak tek başlarına çözemedikleri problemleri sendika vasıtasıyla ile örgütlerin üst kademelerine kadar ve hatta daha ileri kademelerine kadar duyurabilme imkanı elde edilebilmektedir. Bu nedenden dolayı iş yerlerinde personelin sendikalaşmasını

engellemek yerine kolaylaştırmak ve desteklemek suretiyle örgütlenmiş insan kaynaklarını, sendikalaşarak iş sahibi karşısında kendisini daha güçlü ve güvende hisseden çalışan için sendikalaşma çağdaş bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir (Sapançalı, 1993 s.63).

Organizasyon yöneticilerinin sendikalarla farklı kutuplarda, çıkar çatışmaları yaratarak personelin yönlendirilmesini, hak ve çıkarlarının korunmasını sendika yöneticilerine kaptırarak çalışanlar üzerindeki etkinliklerini daha işin başında kaybetme yerine, gerek çalışanlarla ve gerekse onların bağılı olduğu sendikalarla iyi ilişkiler kurmak ve iyi iletişim olanakları oluşturarak onlarla işbirliği içinde olması, başarılı yöneticiler için temel yaklaşım olmalıdır. Böylece personelin moral ve motivasyon seviyesinin yüksek tutulması için, onları temsilen sendikalarla işbirliği ve koordinasyon içinde faaliyet göstermek, daha uygun bir hareket tarzıdır. (Çiçek, 2005, s.56).

Hastanelerde sendikal faaliyetlerin artması ile çalışanlarda bir sendika mensubu olma gereği belirmiştir. Birçok sağlık çalışanı sendikalıdır. Bağılı oldukları, sendikalar vasıtasıyla bireysel gideremedikleri sıkıntılarını hallederler.

3.5.3.11. Performans Değerleme

Başarı değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerleme; bir çalışanın yapmakta zorunlu olduğu vazifesindeki etkililiği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu hususta gösterdiği performansını ölçmeye olanak veren bir aşama olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirmesi, kişi ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir şekilde analiz etmek ve işletmenin belirlediği hedefler doğrultusunda yön vermektir. Bir tanıma göre performans değerleme; bir idarecinin, önceden tespit edilmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yöntemiyle çalışanın iş başarımını değerlendirmesi sürecidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi performans değerlendirmesi doğrudan insan kaynakları işlevi ile alakalıdır. Kurum içinde yönetim kademelerinde kararlar alacak olan idarecilerin doğru kararlar alabilmeleri ve bunun neticesinde başarı seviyesini daha avantajlı bir duruma getirebilmeleri açısından performans değerlendirmesinin yapılması çok önem arz

eder. Aksi halde hatalı veriler sonucu hatalı uygulamalar gerçekleşecek ve bundan sadece yönetici değil, kurumda zararlı olacaktır (Yatkın, 2008, s.7-8).

Performans değerlemede iki ana amaç vardır. Birinci amaç işte gösterilen çaba sonucunda oluşan çıktılardan ne olacağı konusunda bilgi edinmektir. İkinci amaç ise görev tanımları çerçevesinde belirlenen standartlara çalışanların ne kadar yaklaştığının geri bildirimini sağlamaktır. Performans değerlendirme ile çalışanlarda vazife değişikliği, ücret zammı ya da ikramiye, yükselme imkanı ve görevine son verilmesi gereğine kadar birçok önemli kararlar alınmaktadır.

Bireysel ve örgütsel performans ile motivasyon arasındaki yakın bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyonu düşük çalışanın verimli olması ve yüksek performans sergilemesi beklenemez. Temelde bireysel performansı belirleyecek iki ana bileşenden söz etmek mümkündür. Bunlar kabiliyet ve motivasyondur. Çalışan işe motive olarak geldiği sürece, işini istekle ve inançla yapar. Eğitim belirlenmesinden kariyer gelişiminin yönlendirilmesine kadar birçok İKY uygulamasına girdi sağlayan performans değerlendirmesinin, örgütlerin başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen “Çalışanın motivasyonu” üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Çiçek, 2005, s.61-62).

Hastanelerde bilgiye dayalı, kişiye özel performans değerlendirme yoktur. Maalesef birçok kurumda dostluk ilişkisine göre not verme ve değerlendirme yapılmaktadır. Burada objektiflik olmadığı için değerlendirme de gerçekçi olmamaktadır. Her kurumun bir performans değerlendirmesi olmalıdır. Belli bir değerlendirme kriteri olmazsa liyakattan (uygunluk) söz edilemez. Günümüzde kurumlarda İKY çalışmalarında personelin uygun zamanda ve şekilde ödüllendirilmesi gerektiğine önem verilmektedir.

3.5.3.12. Özel Hayata Saygı

Bir çalışana etkili şekilde iş yaptırabilmek için onun iş dışı şahsi sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanların sorunlarını anlayış ile karşılaması ve bu sorunların çözüme bağlanması konusunda elinden geleni yapmaya hazır olması gerekir. Çalışanların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu da onların duygu ve düşüncelerinden faydalanarak elde etmek mümkündür. Var olan problemlerde ve gelecek karar ile planların hazırlanmasında çalışanlara söz hakkı verilmesi onlara bireysel güven verecektir. Böylece çalışanın özel hayat ve çıkarları ile kurumu bir tutması imkanı artacaktır. Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, iş görenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin bir tutması olanağı artırılabilecektir (Pekel, 2001, s.34-35).

3.6. Çalışan Motivasyonu

Motivasyon çalışma hayatında ele alınırsa örgütlerin ve çalışanların başarılı olmasında aktif olan etkenlerden biri olduğu görülür. Motivasyon personelin hevesli, verimli ve aktif çalışması için iş başarma arzusu ve hevesinin ortaya çıkarılması gayesine hizmet eder. Son zamanlarda motivasyon kavramında ki araştırmalardan çalışanın motivasyonunu sağlayan etkenlerin bireyden bireye farklılık gösterdiği düşüncesinin yayılması, sağlıklı bir örgüt yapısı ve örgüt atmosferi oluşturma gibi sosyal etkenlerin motivasyon etkenleri içinde artan bir hız gösterdiğini belirtmek mümkündür (Gök, 2009, s.592).

Motivasyon her kuruluşta önem arz eden bir durum olmakla beraber sağlık hizmeti verilen hastanelerde, bu hizmetten faydalanan hastalar ve aileleri açısından hayati önem taşır. Hastanelerde hasta ve hasta yakınlarına verilen hizmette güler yüzlü olmak işini severek özen ve titizlikle yapmak, sırları gizlemek vb. özelliklere uygun olabilmesi için iyi motive edilmiş çalışanlara ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların bu özelliklere uygun olarak çalışması aynı zamanda kendileri içinde

pozitif geri bildirim sağlayacaktır. Bu vaziyet hasta ve yakınları için çalışanlara daha anlayışlı olmalarına çalışanlarında insan hayatının kurtulmasına katkı sağlamanın, insana faydalı olmanın verdiği huzurla işlerini daha özenle yapmalarına olanak verir. Bu etkileşim çalışanların sundukları hizmetlerin kalitesinin optimum seviyede olmasını sağlar. Etkili, iyi, kaliteli bir hizmet vermek, verimli bir çalışan olmak için çalışan motivasyonunu önemlidir (Karakaya ve Ay, 2007, s.58).

Bursalıoğlu' na göre "Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlanan ve devamını sağlayan etkiler bütünü" olarak ifade edilmektedir. Bireyin kendi hedefleri doğrultusunda güdülenmesi doğal iken örgütsel hedefler için güdülenmesi yapaydır. Bu nedenle kurum personellerini yaptıkları işe motive etmek önem arz eder. Çalışanlar örgütsel gayeler yönünde motive olmadıkları sürece örgütsel kazanımlar istenen seviyede olmayacaktır (Öztürk ve Dündar, 2003, s.58).

Çalışma hayatında kişinin işiyle ilgili pek çok beklentisi vardır. Bunlardan bazıları ücret, terfi, sosyal güvence, iş güvencesi, iş ilişkilerinin kaliteliliği vb. pek çok alanda farklılaşan bu isteklerin karşılanma düzeyi iş doyumunu oluşturur. Bura da iş hayatına ilişkin motivatör faktörleri koruyucu ve motive edici olarak ikiye ayıran Herzberg akla gelir.

İşbirlikçi öğrenme de performans, motivasyon, başarı, düşünme yeteneği artmaktadır. Geleneksel birebir işbirlikçi öğrenme üzerine yapılan çalışmalar ortaya çıkartmıştır ki bireysel öğrenmeye göre işbirlikçi öğrenmenin daha çok faydası olmaktadır. Çalışanların yalnızca parasal ihtiyaçlarının giderilmesi iş başarıya motivasyonunda etkili olmamaktadır. Hem yükselme, hem terfi, hem de takdir edilmek iş görenlerin kendilerini önemli hissetmelerine ve özgüven oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir. Değerlilik hissi bireylerin yaşamına ve işine anlam katacaktır. Koruyucu faktörlerden olan ücretin artması tamamen iş doyumunu artırmaya da iş doyumsuzluğunu da gidermekte yardımcı olan etkidir (İnce vd., b.t., s.429; Acar, b.t., s.6).

Örgüt çalışanları kendilerine verilen sorumlulukları yapmaya hevesli olmadıkça örgütte verimlilik ve aktiflikten söz edilemez. Örgütlerde etkin bir motivasyon, verilen emirlerin onaylanmasını sağladığı gibi görevlerin daha verimli bir biçimde yerine getirilmesine de olanak sağlar. Bir bireyin fiziki varlığı, çabası ve zamanı satın alınabilir. Fakat onun yaratıcılığı girişim ruhu sadakati, her yönden bütünüyle kendisini örgüte adanması ücretlendirilemez. Bunlar ancak örgütte iyi bir motivasyonun sergilenmesiyle elde edilebilir (Soylu, 2009, s.8).

Çalışanların motive olması için, örgütün bazı özelliklerinin olması gerekir. Örgütlerin personelini motive edebilmesi ve personelinin sorumluluk alması için bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu çeşit kurumların açık ve net bir vizyonu vardır. İşletmenin önündeki birkaç yıl için tespit ettiği stratejik plan ve hedefleri konusunda, çalışanlar açık ve net bilgiye sahiptirler. Bu örgütler aynı zamanda kurum içinde işlerin nasıl işleyeceği hakkında yönlendiren, doğruyu yanlıştan ayırmaya yardımcı olacak niteliklere sahip değerlerin varlığı, çalışanları motive eder. Çalışanların kurum için önemli konularda rol almasına fırsat verilmesi, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini artırır. İşle ilgili marifetler kazandırılabilir, bazı kabiliyetlerini geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen bireyler ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma faydadan çok zarar verirler. Motivasyon kişinin kabiliyetlerini ve gücünü ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyonun, çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olur (Büyükemirusta, 2007, s.38-39).

Hastane çalışanlarının yoğun iş temposunda, iş doyumu yüksek olarak çalışmalarını sağlamak diğer kurumlara göre daha zor olmaktadır. Çünkü sağlık çalışanları birebir hasta ve sıkıntılı insanlarla muhatap olmaktadır. Hasta insanlarda memnuniyet oranı en düşük olan, mutsuz yapıda insanlardır bu durumda etki-tepki meselesinden dolayı iş doyumu yüksek olacak bir şekilde sağlık hizmeti sunmak güç olmaktadır.

Hizmeti alan hasta ile hizmeti veren çalışanın birebir yüz yüze olduğu bir kuruluştaki, iş doyumu düşük olan çalışanın tatmin edici bir düzeyde hizmet vermesi

ve hasta memnuniyeti sağlaması pek mümkün değildir. Hastaların yüksek bir düzeyde tatmin alarak sağlık hizmeti alabilmesi için çalışanlarında işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002, s.2).

20. YY.'da örgütler çalışanların verimli olması için motive edilmeleri gerektiğini savunmuşlardır ve yaptıkları çeşitli araştırmalar neticesinde bazı özelliklerin motivasyon etkeni olduğunu ifade etmişlerdir. Öztürk ve Dündar'a (2003, s.58-59) göre bu etkenler şunlardır;

- 1) Ücret artırımını
- 2) Gelecek güvencesi
- 3) Yükselme olanağı
- 4) İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
- 5) Kendilerini gösterme olanağı
- 6) Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
- 7) Üstlerin kendilerine adil davranması
- 8) Üstlerce beğenilmek
- 9) Özel sorunlara ilgi ve yardım
- 10) Örgütün üyesi olduğu (İlişkinlik) duygusunu geliştirmek

İşini severek ve uzun süre aynı işi daha iyi seviyede yapmak isteyen birey mutlu bir çalışandır. Çalışan yaptığı işin anlamlı bir katkısı olduğunu anlamak ister. Gayretlerinin takdir edilmesini kendisine gelişim fırsatı sağlanmasını ister. Para çalışma nedenidir ama tek başına performans ve iş doyumuna etkisi yoktur. Bireyin işi yapabilme becerisi ve motive olması neticesiyle yaptığı işten bireysel doyum alacağı kesindir. Günümüz şartları başarıya ulaşmakta kişinin kendi alanında her şeyi bilmesini ve çevresel koşullarda temel düzeyde bilgili olmasını gerektirmektedir. Ünlü Türk iş adamı Sakıp Sabancı bu konuda “ Başarıya ulaşmak için her şeyin bir şeyini, bir şeyin her şeyini bileceksiniz” şeklinde ifade etmiştir (Acar, b.t., s.11; Sabancı, 1998, s.33).

Mümkün olduğunca insanlara yeteneklerine uygun severek çalışabilecekleri yerlerde iş imkanı sunulmalıdır. Saran (2004, s.104) şu sözleriyle bu durumun önemini belirtmiştir; bürokraside ki çalışanın yaşanan hızlı değişimin gereklerini

karşılatabilecek profesyonellik özellikleri yerine siyasal kayırmacılık ve çıkar hesaplarına dayalı yöntemlerle istihdam edilmesi; kamu yönetiminin gelişimini engelleyici etkenlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Motivasyonel faktörlerde personeli olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Hastane çalışanlarının kişisel istek ve ihtiyaçları, hedeflenen durumlar konusunda yöneticiler tarafından tespit edilerek yine bu doğrultuda aynı istek ve düşüncelere sahip çalışanlar takım halinde bir çatı altında toplanıp enerjilerini daha güçlü bir şekilde kullanmaya çalışılmalıdır. Motive olarak personeli harekete geçirmek için “çalışana ne verilmeli ve ne yapılmalı ki kurum için faydası olabilecek davranışlarda bulunsun?” sorusunun cevabı aranmalıdır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.77).

Çalışanların performansını en üst seviyede tutmayı başaran kuruluşlar üst düzey yönetimin desteğini alır. Beklentileri düzenli olarak ve açık bir biçimde iletirler, otoriteyi örgütün tabanına yayarlar, çalışanların sorunlara sahip çıkıp çözmeleri için motive eder ve başarılı olanları herkesin önünde kutlarlar. Bu kurumlar ücretlerin tek başına çalışanların performansını artırmadığını fakat destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların ise yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, ise devamsızlık oranları düşer. Verimi ve iş ahlakını artırmayı amaçlarlar (Öztürk ve Dündar, 2003, s.58-59).

Bir örgütte ne kadar nitelikli çalışan olursa olsun çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli yardımı sağlayamazlar. Çünkü örgütün sahip olduğu bütün varlıklar ancak çalışanları aracılığıyla örgütün amaçlarına hizmet edebilmektedir (Akçakaya, 2004, s.187-214).

Eğer bir örgüt, bilgi kaynaklarının peşinde koşarak bilgi edinmeyi desteklemezse, örgüt üyeleri de öğrenme faaliyetlerini devam ettirmek için motive olamayacaklardır. Bireysel değerler iş grubunun değerleriyle örtüşmeli ve grup beraberce ortak amaç olarak benimsedikleri hedefe, güçlerini koordine ederek varmalıdır. Örgütteki moral şartlarını etkileyen en önemli etken örgütün etkili

personel politikası tespit etmesi ve bunu başarılı bir biçimde uygulamasıdır (Akgün vd., 2009, s.100; Karademir, 2007, s.2).

Çalışandan istenilenin alınması için onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir. Motivasyon personeli kurum amaçlarına yöneltici, inandıran ve isteklendiren özellikte yapılan bütün eylem ve uğraşılardır. Motivasyon aşamasında ise ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel birçok araç etkili olmaktadır. Öte yandan memnun ve sadık müşteri kitlesi oluşturmanın yolu da ancak mutlu ve örgütün ilkelerini kabullenmiş çalışanlardan geçmektedir. Bu sebeple örgütün değişim ve modernleşme girişiminde makine ve teçhizatla görülen değişimle beraber, çalışanların da en iyi şekilde değerlendirilerek yetki kullanan, sorumluluk sahibi, işine duyarlı bireyler konumunda olmaları gereklidir. Bu bakış açısıyla görüldüğünde son zamanlarda kurumlarda uygulanmaya konulan ve çağdaş yönetim metotlarının biri olarak karşımıza çıkan TKY' de insan faktörünü ele alan, çalışanlarla bire bir güvene dayanan, çift yönlü iletişimi sağlayan, kararların demokratik bir biçimde alındığı bir sistem olarak motivasyon aşamasında etkili olmaktadır. Neticede kurum kültürünün gelecek başarılarının anahtarı çalışanlardır. Daha da önemli olan değişimlerinde hem yüksek maliyet hem de çaba gerekli olduğundan çalışanlar en kıymetli sermaye ögesidir. Çalışanların başarısı işe motive olmuş şekilde çalışmalarına bağlıdır (Kanbur ve Kanbur, 2008, s.28). Motive insanlarla çalışmanın faydalarından bazıları şunlardır (Bakan, 2004 ,s.239);

- İş, belirlenmiş zaman içerisinde ve doğru standarda uygun olarak yapılır.
- İnsanlar iş yaparken zevk alır ve kendilerine değer verildiğini düşünürler.
- Başarı durumu ilgili kişiler tarafından izlenir ve fazla denetlemeye gerek kalmaz
- Moral durumu yüksek olur. Bu da mükemmel bir iş ortamı sağlar.

3.7. Çalışan Motivasyonu ile Hastane Performansı İlişkisi

Ülkelerin sosyo-ekonomik bakımdan kalkınmışlık düzeylerinin en önemli göstergelerinden birisi de sağlık hizmetleridir. Sağlık hizmetleri temel olarak toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerinin, müşterinin istediği kalitede, istediği zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle sunulmasıdır (Tutar ve Kılınç, 2007, s.1).

Çalışan personel birçok örgüt için önemli bir unsurdur. Özellikle yoğun emek gerektiren örgütler için daha önemli bir etkidir. Hastanelerde yoğun emek ve teknolojiye sahip bir kurum olduğu için hedeflenen amaca ulaşmakta hastanenin başarılı ya da başarısız olması çalışana bağlıdır. Hastaneler hekim, hemşire, fizyoterapist, teknisyen vb. birçok meslek mensubunun bulunduğu yerlerdir. Bu çalışanların hastane hedefleri doğrultusunda motivasyonunun sağlanması için isteklerinin bilinmesi gereklidir (Özer ve Bakır, 2003. s.118).

Bireyin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler şunlardır; yetenek, ise duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme imkanları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi (Baştürk, 2003, s.70).

Çalışanların motivasyonu iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansını etkilemektedir. Performansı artırmak isteyen bir yönetici çalışanların hal ve tavırlarını, isteklerin, fikir ve düşüncelerini, bunlara etki eden örgüt içi ve dışı etmenleri bilmelidir. Motivasyonu düşük personelin olumlu performans sergilemesi beklenemez. Çalışma hayatında motivasyonun kullanılmasının ana amacı örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanın yüksek derecede performans göstermesine imkan tanımaktır (Ağırbaş vd., b.t., s.328).

Hastaneler çalışma hayatının en karmaşık ve yoğun olduğu yerlerdir. Her çeşit insan karakterinin ve her çeşit hastalığın bulunduğu birçok bireyin başvurduğu ve yine bu tarzda birçok çalışanın olduğu karmaşık bir kurumdur. Bu kurumu idare etmekte yöneticiye önemli görevler düşmektedir. Hastanelerde sunulan hizmetin bireysel olmasından dolayı, verimliliğin sağlanması için güdülenme ve iş doyumunun optimum düzeyde sağlanması gereklidir. Bu durumda hastane idarecilerinin personelin arzuları ve ihtiyaçlarını karşılamakta gösterdiği başarıya bağlıdır. Çünkü insanları belirli amaçlara ulaştırabilmek için bu amaçlara ulaşmada onların gösterecekleri bireysel istek ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu

izlemek daha sonra bu insanları bir çatı altında toplayarak performanslarını, cesaretlerini, istek ve enerjilerini artırmak zorunludur (Tengilimlioğlu, 2005, s.24).

Performansı etkileyen unsurlardan biride kurumun sahip olduğu sağlam bir kültür ve bu kültürü benimsemiş olan daimi olgun personelin varlığının mevcut olmasıdır. Çünkü çok personel kaybı ve sirkülasyonu yaşanan bir yerde personelin genç çoğunlukta olması ile de ortak kültür anlayışını çalışana benimsetmek çok zor olacaktır. Örgüt kültürünü benimsemiş olan bir çalışan işletmenin problemlerinin farkında olup kendi sıkıntılarımış gibi görerek gidermeye çalışır. Kurumun donanımlı olması, çalışanlarının yeterli sayıda ve eğitimi olması başarısını etkilemektedir.

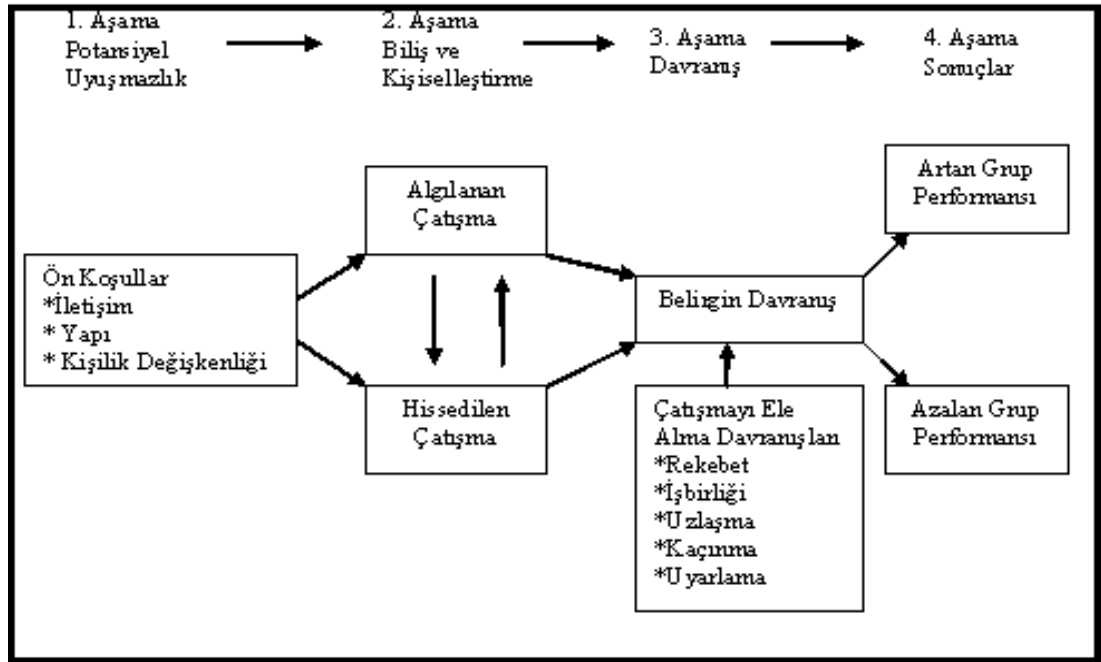
Çalışanların çok sık aralıklarla yer değişimi yaşamaları adaptasyon ve uyum sıkıntısı çekmelerine buldukları yeri ister istemez çok benimsememe durumuna, öğrenme ve o konuda özellikle de çalıştığı bir birim değilse kendini eğitme isteği duymamasına neden olacaktır. Örgüt bilinci anlayışı düşük olacağı için çalışanlarla beraber örgütün ve kurumun performansı da azalacaktır. Sadece kişisel çalışmaya ve performansa odaklanan iş tanımları grup dinamizmini harekete ettiremediği için örgütün bütün performansı düşmekte bu da toplam kalite yönetiminin toplam katılımcılık ilkesiyle aykırı olmaktadır (Saran, 2004, s.104).

Değişimin neticesi olarak belirsizlik ortamında çalışanlar belirli ölçülerde riskler alarak çalışmak durumundadırlar. Risk almayı işbirliğini, kaliteyi ve güvenliği teşvik eden bir örgüt kültürünün buluşuluğa iteceği ve yüksek performansa neden olacağı ne sürülmektedir (Leonard ve Swap, 2005, s.122).

Yöneticinin asıl görevi personelin çalışanların kabiliyetini ve potansiyelini örgüt yararına ortaya çıkarmaktır. Yöneticinin bunun için en gcl aracı motivasyondur. Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların hangi şartlarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla motive edilebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel birleşmeyi ve çalışma verimini arttırma şansları çok yüksektir. İş hayatında motivasyonu arttırmak için; iyi bir lider olmak, takım olarak çalışmak, işi geliştirmek, insanları geliştirmek, ücret ödemek, güvenli

ve sağlıklı bir işyeri sağlamak önemsenmesi gereken başlıca faktörlerdir. İş görenlerin motivasyonunun yüksek olmasının, kurumun başarısıyla yakından ilişkisi vardır (Büyükemirusta, 2007, s.40-41).

Birde örgüt içerisinde yaşanan ve örgütün işleyişine engel durumlar oluşturabilen, performansı etkileyen bazı uyuşmazlıklar vardır. Örgütsel çatışma adı altında geçen bu uyuşmazlıklar en az iki kişi arasında olan görüş farklılığı sonucu gerginlik, bir tarafın ya da her iki tarafında kendi görüşünü kabul ettirmek için zorlaması gibi ortak noktada uzlaşma görüşünün olmamasından kaynaklanan uyuşmazlıklardır. Yönetici tarafından çalışanların görev dağılımları sınırlar çerçevesinde yeteneklerine göre belirlenirse, iş yükü adaletli bir şekilde paylaştırılırsa, iletişim problemlerinden kaynaklanan yanlış anlaşılmalara ve bazılarında belirgin olan kişisel çıkarlar önlenmeye çalışılırsa çatışmalarda daha az yaşanacak ya da hiç yaşanmayacaktır. Çatışma sadece kurum içinde olmayabilir kurumlar arası örgütler düzeyinde de olabilir. Şekil 17’ de örgütsel çatışma oluşum süreci anlatılmıştır.



Şekil 17: Çatışma Oluşum Süreci

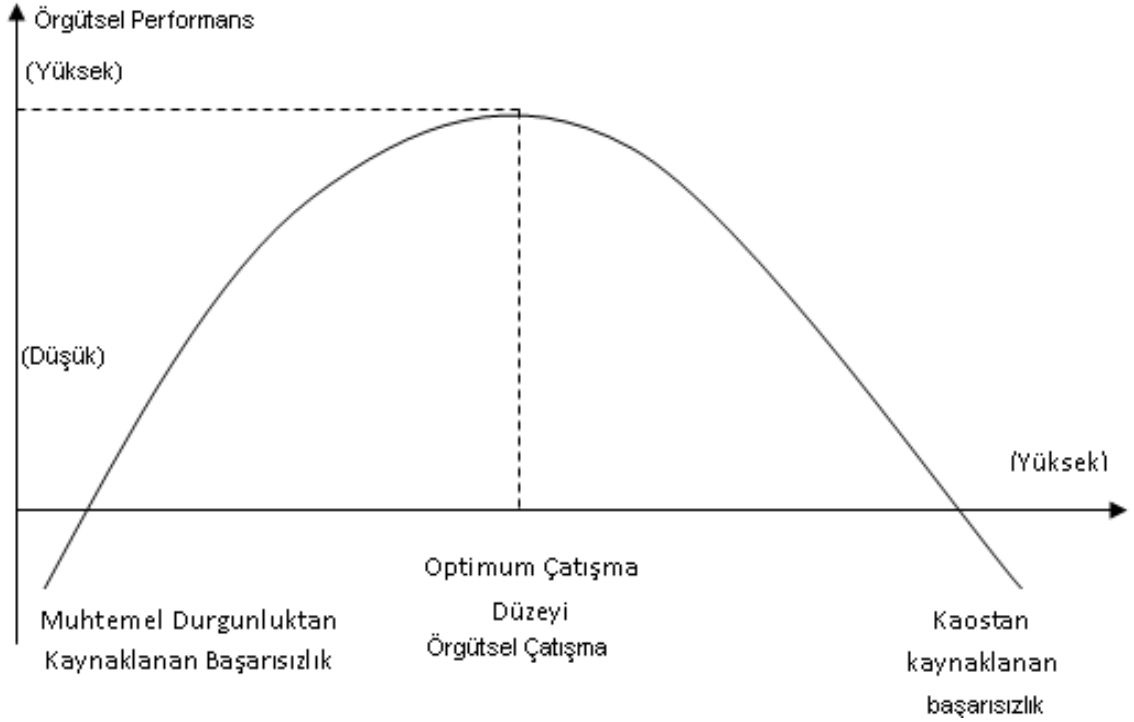
Kaynak: (Yatkin, 2008, s.9)

Örgütsel çatışma nedenleri arasında şunları sıralayabiliriz. Bireyin kendinden kaynaklanan nedenler olabilir bunlar bireyin kişiliği ile olan sıkıntıları olabilir.

Kararsız, amaçsız, vurdumduymaz bir kişilik ve kendinden istenilenlerin farkında olamayan ya da iş konusunda kendini yetersiz hissetme gibi durumlar sayılabilir. Ayrıca bu anlatılanlar bireyde var olan psikolojik bir rahatsızlık neticesinde gelişmesi daha muhtemel durumlardır. Bireyde gerginlik yaratan durumlar etrafında da gerginlik yaratacağı için bireyle bağlı bulunduğu grup arasında da çatışma gelişecektir. Yine farklı görüşlere sahip olan örgüt üyeleri arasında ve adil olmayan yönetim anlayışı çerçevesinde ast-üst arasında çatışmalar yaşanacaktır. Birey bağlı olduğu grubun kuralları dışında hareket ederse, görevlerini eksik yapmak, kendi bildiği gibi davranmak neticesinde de çatışmalar gelişecektir. Kurumlar arası ve işçi-memur sendikaları ile kurum arasında da anlaşmazlıklar neticesinde çatışmalar yaşanabilir.

Örgütsel çatışma kaynakları olarak, hissi çatışma, çıkar çatışması, değer çatışması, bilişsel çatışma, hedef çatışması ve bağımsız çatışmalar gösterilmiştir. Diğer araştırmalar örgütsel çatışmayı çalışma performansındaki değişikliğe, çelişen ekonomik çıkarlara, farklılaşan rol yapılarına, çatışan grubun bağlılığına ve örgütte değer farklılığına bağlı görmüştür (Düşükcan, 2003, s.32).

Örgütsel çatışmanın performansı etkilemesi kaçınılmazdır. Performans düşüklüğüne neden olacağı için sonuç itibariyle verimli çıktılar alınamayacaktır. Çatışma ile çalışanlarda mutsuzluk ve işten soğuma gibi olumsuz durumlar gelişebileceğinden isteksiz çalışma neticesinde verimde düşecektir. Bunların yanında kurumlar ve şirketler arası çatışmalar da çalışma ve verimlilik için teşvik edici nitelikte olabilmektedir. Aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi kurumlar arası çatışma uygun seviyede devam ederse kurumun yararına olacaktır. Örgütsel çatışma ve performans ilişkisini Stonner ve Freeman şekil 18' de göstermiştir.



Şekil 18: Örgütsel Çatışma ve Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: (Yatkin, 2008, s.14)

Sonuç itibariyle Performans ölçümü ile yönetimde bilgiye dayalı karar alma aşamalarının oluşturulması amaçlanmıştır (Yatkin, 2008, s. 18).

Günümüz koşullarında en uygun ortak çalışmaların öğrenen örgütlerde olduğu düşüncesi yaygındır. Özellikle yönetici ve çalışanların işbirliği içinde olması öğrenmeyi daha da etkin kılacaktır. Kurum idareci ve çalışanlarını uzman bazlı bir yaklaşımdan çok, bir öneri ve işbirliği tarzıyla çalışmaya sevk eder (Düren, 2002, s.131).

Hastanelerde bilgiye dayalı, kişiye özel performans değerlendirme yoktur. Dostluk ilişkisine göre sicil notu adı altında çalışana not verme vardır. Burada objektiflik olmadığı için değerlendirme de gerçekçi olmamaktadır. Her kurumun bir performans değerlendirmesi olmalıdır. Belli bir değerlendirme kriteri olmazsa liyakatin (uygunluk) neye göre yapılacağı bilinmez. Bu durumda çalışanda adaletsizlik hissini uyandıracığından performans ve motivasyonunda azalma gösterir. Günümüzde kurumlarda İKY çalışmalarında personelin uygun zamanda ve şekilde ödüllendirilmesi gerektiğine önem verilmektedir.

Verimlilik: Yapılan işin sonucunda elde edilen olumlu çıktılardır. Bireylerde görülen verimlilikte çalışmalarında sergiledikleri performanstır. Çalışanlarda verimliliği etkileyen unsurlar motivasyonu etkileyen unsurlarla aynıdır. Çünkü motivasyon ve verimlilik iç içedir. $Kabiliyet \times Motivasyon \times Performans = Verimlilik$ Uçkun ve Pelit çalışanlarda verimliliğe ilişkin yaptıkları çalışmada şu sonuca varmışlardır; Verimlilikle alakalı hizmet kurumlarında yapılan bir çalışmada, kurum beklentilerine ulaştığında çalışanda kendi beklentilerine ulaştığını düşünüyorsa çalışan motivasyonunun gerçekleşeceği ve bununda hizmetin kalitesini artırarak hedeflenen verimlilik seviyesine ulaşılmasını kolaylaştıracağı ifade edilmektedir. İş görenin verimliliğinin artırılmasında çalışma hayatının kalitesinin düzeltilmesiyle beraber ergonominin çalışanların mutluluğunu sağlayarak etkin bir motivasyon oluşturduğu belirtilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008, s.88-89).

Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde iş gücü verimliliğini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Karahan (2009, s.271-273) iş gücü verimliliğine etki eden faktörleri şu şekilde ayırıp incelemiştir;

- Bireysel faktörler: biyografik özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, yetenek, öğrenme, tutumlar, kişilik ve duygular algılama motivasyon
- Örgütsel faktörler: örgütün yapısı ve örgütsel dizayn, örgütsel kültür ve verimlilik İKY uygulamaları ve verimlilik, ücret, iletişim ve kişiler arası ilişkiler, stres.

Sağlık sistemi kaynaklarının verimli kullanımının teşvik edilmesi hem hastalar hem de bu hizmeti verenler (hekim, hemşire, idareci, hastabakıcı gibi işgücü verimliliği) bakımından yaşamsal derecede önem taşımaktadır. Değer oluşturan endüstrilerin gelişmesiyle sağlık bakım hizmetlerinin onarılması, ulusal sağlık hizmetlerinin maliyeti de önemsenerek toplam bir bakış açısıyla ele alınmalıdır (Boussabaine ve Kirkham, 2006, s.324; Cardinaels vd., 2004, s.69).

Hastanelerde işgücü verimliliğini artırma stratejilerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- **Hastanelerde modern yönetim tekniğinin uygulanması:** TKY, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), benchmarking, değişim mühendisliği

en çok uygulama alanı olan çağdaş yönetim metotlarıdır (Chow-Chua ve Goh, 2002, s.225).

- **Etkin bir yönetim bilgi sistemi:** Etkin bilgi sistemleri ile çok fazla bilgiyi analiz etme imkanı olduğundan karar verme aşamalarının kalitesi yükselmektedir.
- **Etkin zaman yönetimi:** Hastanelerde zamanın verimli yönetilmesi için etkin randevu sistemi, etkin raporlama, öncelikleri tespit etme, yetki devri, etkin sekreterlik mekanizması ve ziyaretçi yönetimine dikkat edilmelidir (Güven ve Yeşil, 2004, s.58).
- **Etkin finansal modellerin benimsenmesi:** Hastane yönetiminin finansmanında kamu, özel ve karma modeller bulunmaktadır. Bu modellerin yapısı ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir (Uz, 1997, s.152).

Hizmet sektörlerinde verimliliğin ölçülmesi diğer sektörlerle göre daha güç olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, hastane performansını ve üretkenliğini yükseltmek için sağlık kuruluşlarında önemli olan ve örgütün hepsini etkileyen bir durumdur. Örgütsel bağlılığın en güçlü ve beklenen neticesi işi bırakma ve iş gücünü devretmenin azalmasıdır. Hemşirelikte iş memnuniyeti bireyin işte kalma isteğini etkileyen çok önemli etkenlerden biridir. Hemşirelik araştırmaları iş etrafında birçok sorunlarla bağlantılı olduğu için örgütsel bağlılıkta hemşirelerin meslek memnuniyetiyle ilişkilendirilmiştir (Güleryüz, vd., 2008, s.1627).

Hastanelerde görevli sağlık personelleri arasında sayı olarak en fazla hemşireler bulunmaktadır. Hemşirelerin verimli olmasının ve motive çalışmasının hastanenin verimini de etkilemesi kaçınılmazdır. Fakat şimdiye kadar yapılan birçok araştırmada diğer sağlık çalışanlarına göre hemşirelerin iş doyumunun ve motivasyonunun düşük olduğu tükenmişlik sendromunun daha fazla yaşandığı gözlemlenmiştir. Bunun sebebi günümüzde de devam ettiği gibi hemşirelerde görev tanımının belli olmamasıdır. Ayrıca meslekte bayan çoğunluğun olmasının verdiği dezavantajlar da vardır.

Çalışan bir insan olarak psikolojik sağlığın mutluluk ve verimliliği bir bütün olarak etkilediğini kesin olarak savunan hemşirelik mesleği bütünüyle insan ilişkilerinin etkileşimine dayanır ve mutsuz insanın başkalarına yeterince yardımcı olamayacağını savunur. Hâlbuki hemşirelerin çalışma sürelerinin uzun olması, gece nöbetleri, annelik görevlerinin olması, sosyal hayatlarını yok eden, fiziksel olarak yoğun çalışmayı içeren, bireylerin en kötü göründükleri, en az aktivitede buldukları alanlarda yüz yüze bırakan, duygusal stresi yaşatan, ölümle iç içe bir ortamda çalışması, kurumdaki organizasyon düzensizliği, göreve hazırlık ve görev içi eğitimin olmayışı, kabiliyete göre görevlendirilmeme, ücretlerin az oluşu, görev tanımlarının yetersizliği, kişiler arası ilişkiler ve iletişim yetersizliği, eleman ve malzeme azlığı mesleğin saygınlığının olmayışı, hemşirelerin hasta bakımı dışındaki işlerden de sorumlu tutulması, hastalık ihtimalleri ve tüm olumsuzluklara fiziksel şartların yetersizliği, ödüllendirilmede adaletsizlik, yükselmenin engellenmesi gibi bir takım önlenebilir etkenlerin eklenmesi hemşirelerde tükenmişlik, işten ayrılma, mutsuzluğa ve hasta bakımı kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu olumsuz faktörlerin önlenmesi, hemşirelerin ihtiyaçlarının belirlenerek iyi bir motivasyonel ortam oluşturulması ile sağlanabilir (Devran, 2006, s.42-43).

Eşit çalışmaya eşit ücret politikasıyla performansa dayalı ücret sisteminin varlığının adil olması yöntemiyle performansı artıracak kişilerin kuruma kattıkları değer karşılığını aldıklarını hissetmelerinin sağlanmasıyla örgütsel bağlılık artmaktadır. Sağlık Bakanlığının performansa göre döner sermaye ödemesi ile oluşturulan sistem sağlık çalışanlarını kendi güçlerinin farkında olmalarını sağlayacak biçimde güdüleyecek sağlık sisteminden daha etkin sonuçlar almak için daha iyi tanımlanmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm ve geribildirim ile ödüllendirme etaplarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Bu sistem devamlı öğrenme ve gelişme süreci olarak ele alınmış ve en sade, kolay uygulanabilir bir yapıyla başlatılıp, var olan uygulamaların sonuçlarından eksiltirme yapılarak ileri yönelik geliştirilmiştir. Performansa dayalı katkı ödemeleri sağlık çalışanının çalışma motivasyonu artırmıştır. Hastane tıbbi malzeme ve hizmet alımları hastane personeline daha dikkatli denetlenip, kontrollü ihale aşamaları ile ekonomik alımlar yapılır olmuştur. Bu sırada kamu hastaneleri daha kaliteli ve verimli hizmet sunması gerektiğini öğrenmiştir (Kaplan, 2009, s.117).

4. HASTANELERDE ÖĞRENME YÖNELİMİ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı hastanelerde öğrenme yönelimi kavramının bir bütün olarak hastanede çalışan sağlık personelinin motivasyonuna etkisi bununda hastanenin kalite ve performansına olan faydası arasında ki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, öğrenme yönelimi, çalışan motivasyonu ve performans konularında ki literatüre katkısı olacaktır.

4.2. Araştırmanın Sınırları

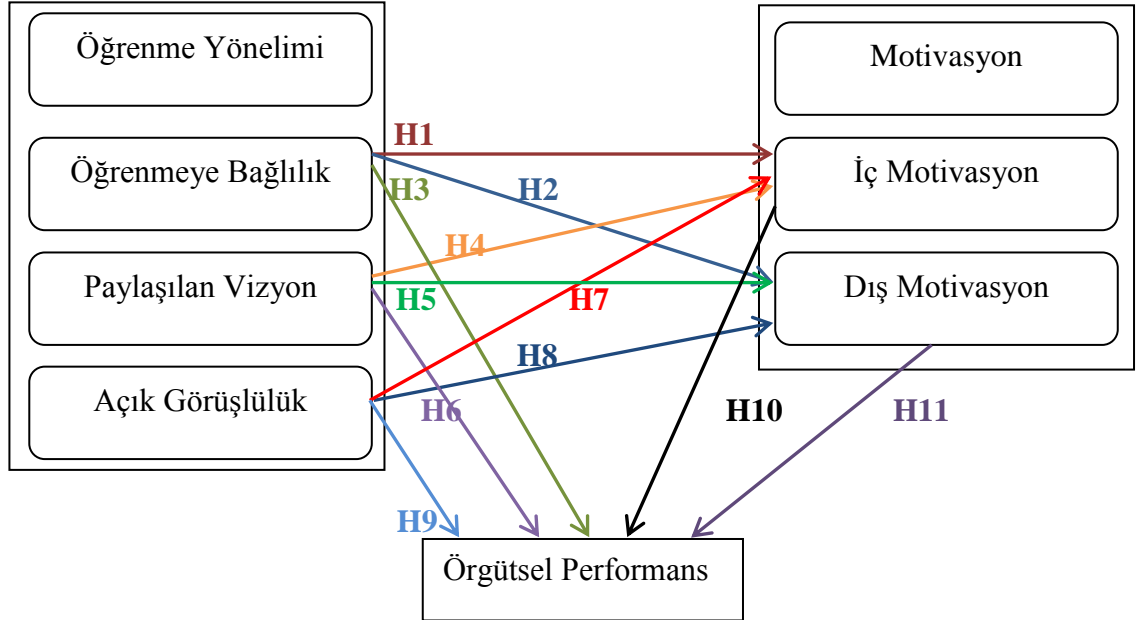
Araştırma Kocaeli ilinde faaliyet gösteren belirlenmiş üç kamu hastanesinde çalışan farklı meslek grubunda ki sağlık personeline uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları ilgili hastanelerde çalışan sağlık personeline ulaşılanlarla sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada anket yöntemi olarak 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) çoktan seçmelidir. Araştırmalarda incelenen konularda ana kitlenin tümünü incelemek çok zaman alıcı ve maliyeti çok yüksek olduğundan ana kitleyi temsil etme yeteneği olan bir örnek kitlenin belirlenmesi tercih edilir. Konu ile ilgili soruları içeren anketler ilgili hastanelerde görevleri farklı olan sağlık çalışanlarına araştırmacı tarafından 280 adet elden dağıtılarak, yapılmış olanlar yine araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. Anketlerin tam olarak (%93)’ü 260 adeti geri dönmüştür. Bu anketlerden eksik cevaplandırılanlar elenmiştir. Net 250 adet anket değerlendirilmeye uygun görülmüştür. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimi boyutlarını ikinci bölümde sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerini ve son bölümde de örgütsel performans seviyelerini ölçen

sorulara yer verilmiştir. İlgili literatür taraması yapıldıktan sonra 19 sorudan oluşan ilk bölüm Çemberci (2006)'nın tez çalışmasında kullandığı anket sorularından, ikinci bölüm olan ve 13 sorudan oluşan motivasyon kısmı Karakaya ve Ay (2007)'nin Sağlık çalışanları üzerine yaptıkları bir araştırmada kullanılan anket sorularından, üçüncü kısımda ise Ellinger vd. (2002)'nin firma performansı anket sorularından 6 soru anket çalışmasına uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek değerini bozduğu için bazı sorular değerlendirilmeden çıkarılmıştır.

Hipotezler doğruluğu henüz ispatlanmamış kabuller, varsayımlardır. Hipotezlerin doğruluğunun ispatlanması için istatistiksel olarak analiz edilmesi gerekir. “Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır (H_0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H_1) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye olanak verecek uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir. (Altunışık vd., 2002, s.150). Araştırma ilgili olarak kurulan hipotezler Şekil 19'daki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 19: Araştırma Modeli

H. 1: Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan öğrenmeye bağlılık ile iç motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H. 2:** Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan öğrenmeye bağlılık ile dış motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 3:** Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan öğrenmeye bağlılık örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 4:** Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan paylaşılan vizyon ile iç motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 5:** Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan paylaşılan vizyon ile dış motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 6:** Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan paylaşılan vizyon ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 7:** Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan açık görüşlülük ile iç motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 8:** Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan açık görüşlülük ile dış motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 9:** Hastanelerde çalışanların öğrenme yöneliminin alt boyutu olan açık görüşlülük ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 10:** Hastanelerde çalışanların motivasyonun alt boyutu olan iç motivasyon ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H. 11:** Hastanelerde çalışanların motivasyonun alt boyutu olan dış motivasyon ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümde Kocaeli ilinde seçilen ilgili üç hastanede görev yapan 250 sağlık çalışanına uygulanan anket formunun verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine frekans ve yüzdelik bilgileri, anket sorularının faktör analizleri, değişkenlerin birebir ilişkilerinin değerlendirildiği korelasyon analizi, birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişkenle ilişkisinin açıklandığı regresyon analizine ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

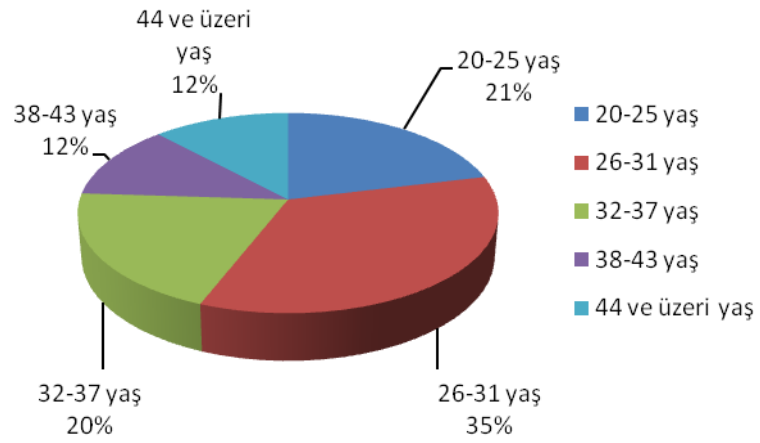
4.4.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, hastanede çalıştığı pozisyon, eğitim durumlarına göre ve çalıştıkları hastanelere göre demografik özellikleri inceleyeceğiz.

Tablo 5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
20-25 yaş	53	21,2
26-31 yaş	87	34,8
32-37 yaş	50	20,0
38-43 yaş	30	12,0
44 ve üzeri yaş	30	12,0
Toplam	250	100,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 5’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 53’ü (% 21,2) 20-25 yaş, 87’si (% 34,8) 26-31 yaş, 50’si (% 20,0) 32-37 yaş, 30’u (% 12,0) 38-43 yaş, 30’u (% 12,0) 44 ve üzeri yaştaadır.



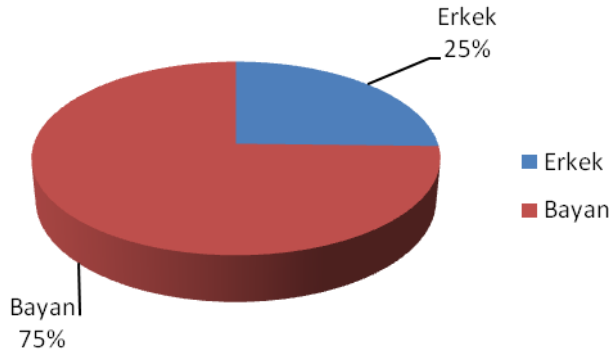
Şekil 20. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 6. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	65	26
Bayan	185	74
Toplam	250	100,0

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı

Tablo 6'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 65'i (% 26) erkek, 185'i (% 74) bayandır.

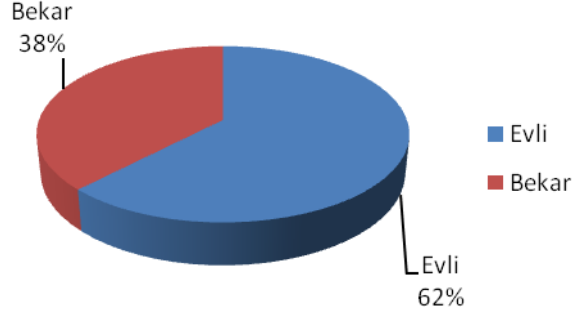


Şekil 21. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 7. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	155	62
Bekar	95	38
Toplam	250	100,0

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 7'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 155'i (% 62) evli, 95'i (% 38) bekindir.



Şekil 22. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 8. Örneklem Grubunun Hastanede Çalıştığı Pozisyonlarına Göre Dağılımı

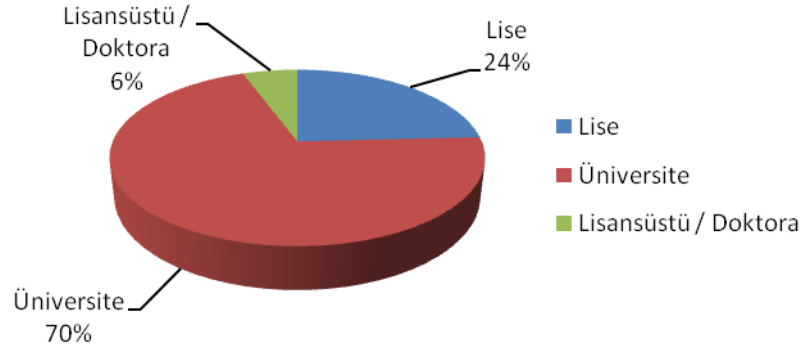
	Frekans	Yüzde (%)
Hemşire	106	42,6
Diğer sağlık Personeli	144	57,4
Toplam	250	100

Örneklem grubunun hastanede çalıştığı pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 8’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 106’sı (% 42,6) Hemşire, 144’ü (% 57,4) Diğer sağlık personelidir.

Tablo 9. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	60	24
Üniversite	174	69,6
Lisansüstü / Doktora	16	6,4
Toplam	250	100,0

Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 9’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 60’ı (% 24) lise, 174’ü (% 69,6) üniversite, 16’sı (% 6,4) lisansüstü / doktora eğitim düzeyine sahiptir.

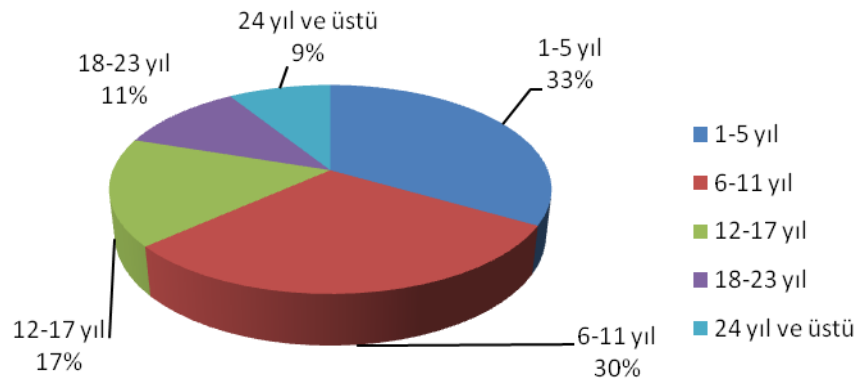


Şekil 23. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 10. Örneklem Grubunun Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	82	32,8
6-11 yıl	74	29,6
12-17 yıl	41	16,4
18-23 yıl	29	11,6
24 yıl ve üstü	24	9,6
Toplam	250	100,0

Örneklem grubunun meslekteki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 10'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 82'si (% 32,8) 1-5 yıl, 74'ü (% 29,6) 6-11 yıl, 41'i (% 16,4) 12-17 yıl, 29'u (% 11,6) 18-23 yıl, 24'ü (% 9,6) 24 ve üstü yıl mesleğinde çalıştığı görülmektedir.

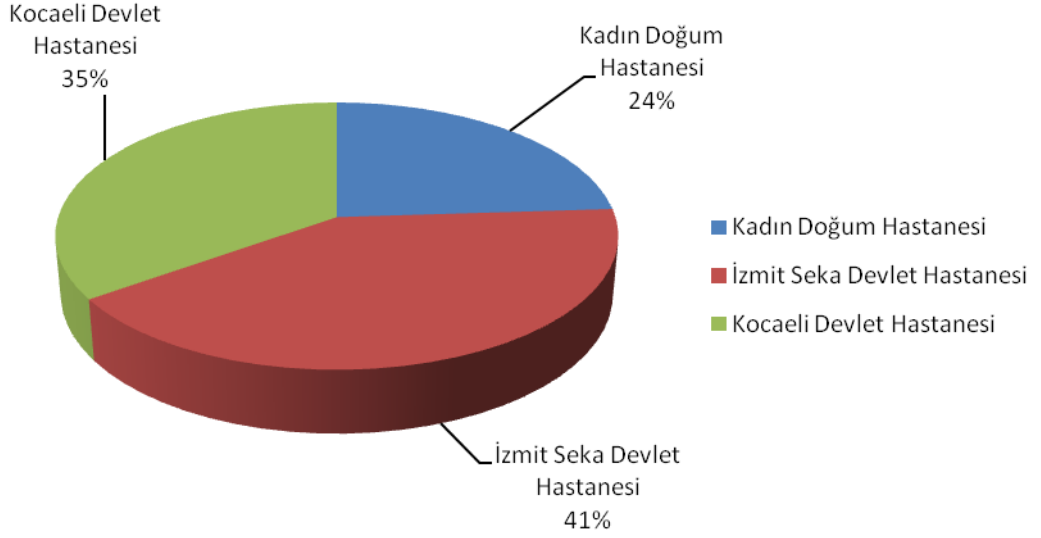


Şekil 24. Örneklem Grubunun Meslekteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 11. Örneklem Grubunun Çalıştığı Hastanelere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın Doğum Hastanesi	60	24,0
İzmit Seka Devlet Hastanesi	103	41,2
Kocaeli Devlet Hastanesi	87	34,8
Toplam	250	100,0

Örneklem grubunun çalıştığı hastanelere göre dağılımı Tablo11'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 60'ı (% 24,0) Kadın Doğum Hastanesinde, 103'ü (% 41,2) İzmit Seka Devlet Hastanesinde, 87'si (% 34,8) Kocaeli Devlet Hastanesinde görev yapmaktadır.



Şekil 25. Örneklem Grubunun Çalıştığı Hastanelere Göre Dağılım

4.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi aralarında ilişki olduğu düşünülen çok sayıda ki değişken arasında ki ilişkinin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıda ki temel boyuta indirgemek ve ya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Kısaca faktör analizi aralarında ilişkili olan çok değişkenlerden oluşan veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılıp, veri setinde bulunan kavramlar arasında ki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasını sağlamak için yapılmaktadır.

Tablo: 12. Faktör Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6
Öğrenme Yönelimi						
1) Öğrenmeye Bağlılık						
OY1	,683					
OY2	,757					
OY3	,720					
OY4	,582					
2) Paylaşılan Vizyon						
OY5		,508				
OY6		,724				
OY9		,733				
OY10		,675				
OY11		,743				
OY12		,733				
3) Açık Görüşlülük						
OY14			,730			
OY15			,665			
OY16			,652			
OY17			,601			
OY19			,664			
Motivasyon						

1)İç Motivasyon						
MOT1				,726		
MOT2				,767		
MOT3				,708		
MOT4				,630		
MOT5				,609		
MOT12				,581		
MOT13				,559		
2)Dış Motivasyon						
MOT6					,694	
MOT7					,681	
MOT8					,735	
MOT9					,718	
Örgütsel Performans						
OF1						,563
OF2						,683
OF4						,750
OF5						,728
OF6						,725

Tablo 12’ de öğrenme yönelimi üç faktöre ayrılmıştır (öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük) . Öğrenme yönelimi ile ilgili on dokuz soru sorulmuştur. Öğrenmeye bağlılık ile ilgili dört soru sorulmuş ve hepsi faktöre düştüğü için değerlendirilmiştir. Paylaşılan vizyon ile ilgili dokuz soru sorulmuş üç soru faktör analizini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Açık görüşlülük ile ilgili altı soru sorulmuş bir soru faktör analizini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Motivasyon iki faktöre ayrılmıştır (iç motivasyon ve dış motivasyon). İç motivasyon ile ilgili dokuz soru sorulmuş iki soru faktör analizini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Dış motivasyon ile ilgili dört soru sorulmuş hepsi faktöre düştüğü için değerlendirilmiştir.. Örgütsel performans ile ilgili altı soru sorulmuş bir soru faktör analizini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

4.4.3. Korelasyon analizi

Kullanılan anket ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesinde Croncbash's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Faktörler alpha değerinin alt sınırı olan 0,7'nin üstünde olduğu için güvenilirlikleri ispatlanmıştır.

Korelasyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken olarak en az iki değişken vardır. Bu en az iki değişken arasında ki ilişkinin seviyesini (derecesi, şiddeti ve gücü) yönünü belirlemek amacıyla yapılır. Bir değişkenin değeri değiştiğinde diğerinin değerinin de etkiliyorsa bu iki değişken arasında ilişki olduğu söylenir.

İki değişken arasında doğrusal bir ilişki yoksa korelasyon katsayısı $r=0$ bulunur. $r < 0$ ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, $r > 0$ olduğunda da değişkenler arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söz konusudur (Gökgöz, 2009, s.2).

Tablo 13: Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6
Öğrenmeye Bağlılık	$\alpha=,8471$					
Paylaşılan Vizyon	,651**	$\alpha=,8713$				
Açık Görüşlülük	,538**	,504**	$\alpha=,8308$			
İç Motivasyon	,607**	,684**	,469**	$\alpha=,8910$		
Dış Motivasyon	,358**	,460**	,215**	,566**	$\alpha=,7779$	
Örgütsel Performans	,460**	,488**	,231**	,569**	,382**	$\alpha=,7571$

4.4.4. Regresyon analizi

İki değişken arasında önemli bir korelasyon bulunduğunda, bu değişkenlerin arasında ki neden- sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak tanımlanır (Gültekin, b.t., s.5).

Tablo 14: Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Açık Görüşlülüğün İç Motivasyon Üzerinde ki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Öğrenmeye Bağlılık	,245**	,000
Paylaşılan Vizyon	,475**	,000
Açık Görüşlülük	,099	0,70
R ² = ,519 F= 88,145 Sig= ,000		

Bağımlı Değişken: İç Motivasyon

** : Korelasyon İlişkisi %1 seviyesinde anlamlı (2 yönlü)

* : Korelasyon İlişkisi %5 seviyesinde anlamlı

Tablo 14’de regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında bir bütün olarak anlamlı olduğu (F = 88,145, sig<0,05) bağımlı değişken üzerinde ki değişkenin % 51,9’unun açıklandığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde sırasıyla H1, H4 belirtildiği gibi öğrenmeye bağlılık ile paylaşılan vizyon ile iç motivasyon arasında pozitif iki yönlü ilişki vardır. Ama beklenenin aksine açık görüşlülük ile iç motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin

olduğuna dair kanıt bulunamamıştır. Korelasyon analizinde % 1 seviyesinde anlamlı ilişkili bulunmasına rağmen regresyon analizinde H7'nin doğruluğu yönünden kanıt bulunamamıştır. Bunun sebebi anket uygulanan hastane çalışanlarının devlet memuru konumunda olmaları belirlenmiş yetkili bireyler haricinde (kalite yönetim kurulu vb.) çalışanların görüş ve fikirlerinin pek önemsenmediği ya da çalışanların fikir beyan etmekte pasif olması, mesaiyi bitirip gitme düşüncesinin ötesinde kendini yetiştirmek isteyen bilinçli çalışanın azlığı gibi sebepler açık görüşlülük ile iç motivasyon arasında ilişki olmasına engel olabilmektedir. Bu durum sağlık kurumlarının çok da köklü olarak değişmeyen düşünce ve idari yapılarına, terfi konusunda iyi bir analiz yapma gereği duymadan iş bilen değil de işini bilen çalışanlara öncelik verilmesi gibi durumlara bağlanabilir.

Tablo 15: Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Açık Görüşlülüğün , Dış Motivasyon Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Öğrenmeye Bağlılık	,123*	,118
Paylaşılan Vizyon	,406**	,000
Açık Görüşlülük	-,056	,417
R ² = ,218		
F= 22,758		
Sig=,000		

Bağımlı Değişken: Dış Motivasyon

**= Korelasyon İlişkisi %1 seviyesinde anlamlı (2 yönlü)

*= Korelasyon İlişkisi %5 seviyesinde anlamlı

Tablo 15'de regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında öğrenmeye bağlılık ile dış motivasyon arasında %5 seviyesinde tek yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken paylaşılan vizyon ile dış motivasyon arasında % 1 seviyesinde iki yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. H2 ve H5 hipotezlerinin doğruluğu kanıtlanmıştır. Açık görüşlülük ile dış motivasyon arasında regresyon analizinde anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon analizinde %1 seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmuşken H8 hipotezinin regresyon

analizinde doğruluğu yönünde bir kanıt sağlanamamıştır. Bunun nedenleri arasında ise anket uygulanan hastane çalışanlarının çalışma şartlarının zorluğu, nöbetli çalışma, çalışanların bazılarında yönetime karşı korku ve güvensizliğin olması, sosyal imkanların azlığı, ücretin yapılan işe oranla tatmin edilir seviye de olmaması, yapılan işin hem bedensel hem de zihinsel olarak yıpratıcı olması sayılabilir.

Tablo 16: Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Açık Görüşlülüğün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Öğrenmeye Bağlılık	,243**	,001
Paylaşılan Vizyon	,385**	,000
Açık Görüşlülük	-,103	,087
$R^2= ,290$ $F= 33,372$ $Sig=,000$		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

**= Korelasyon İlişkisi %1 seviyesinde anlamlı (2 yönlü)

*= Korelasyon İlişkisi %5 seviyesinde anlamlı

Tablo 16’ da regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında öğrenmeye bağlılık ve paylaşılan vizyon ile örgütsel performans arasında %1 seviyesinde iki yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. H3 ve H6 hipotezi kabul edilmiştir. Ama korelasyon analizinde açık görüşlülük ile örgütsel performans arasında % 1 seviyesinde anlamlı ilişki bulunmasına rağmen regresyon analizinde H9 hipotezinin doğruluğu yönünden bir kanıt bulunamamıştır. Bu durumun sebepleri arasında hastanelerde takım çalışmasının belli birimler haricinde (yoğun bakım, acil, ameliyathane gibi) pek yaygın olmaması, zaman zaman çalışan sirkülasyonun da yaşanan hızlı değişimler ekibin değişmesine ve görüş birlikteliğinde ve uygulanmasında da sıkıntı oluşturacağı için, yine hastanelerin baktıkları hasta sayısına bağlı olarak değişen aylık kazancının çok ve ya az oluşu ve buna bağlı olarak çalışana performans ücret dağılımının yapılması sayılabilir.

Tablo 17: İç Motivasyon ve Dış Motivasyonun Örgütsel Performans Üzerindeki Etkilerinin Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
İç Motivasyon	,507**	,000
Dış Motivasyon	,094	,137
R ² = ,340 F= 42,269 Sig=,000		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

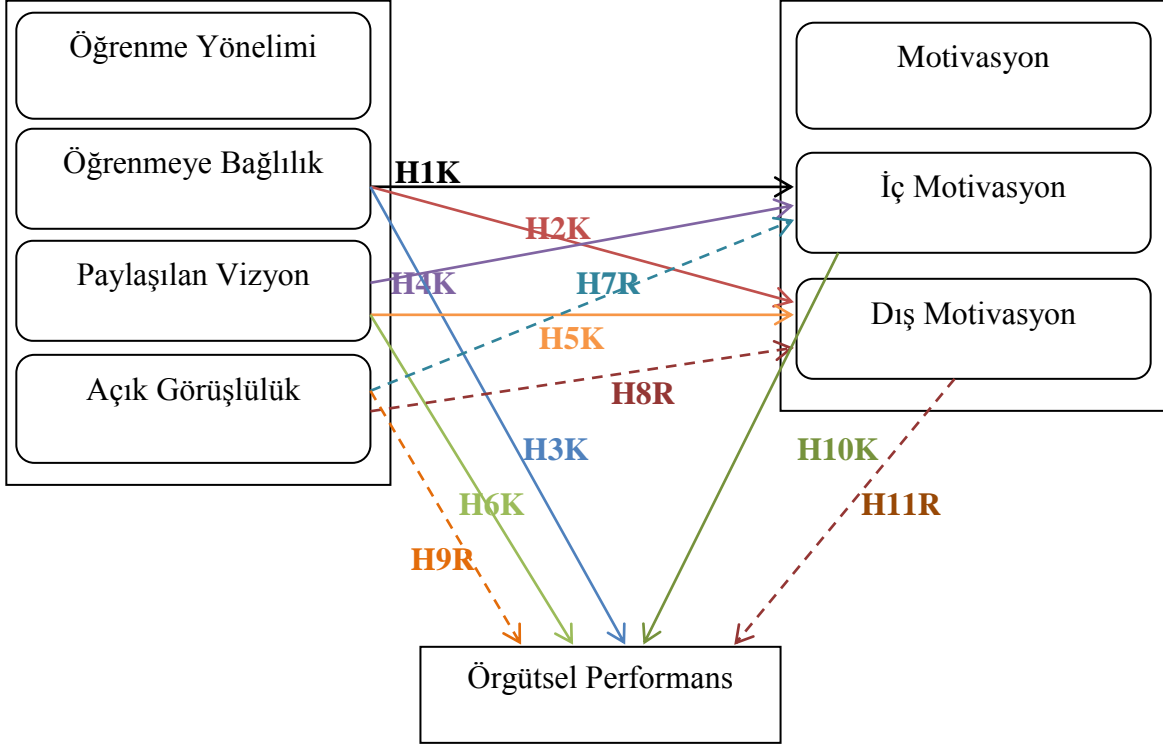
**= Korelasyon İlişkisi %1 seviyesinde anlamlı (2 yönlü)

*= Korelasyon İlişkisi %5 seviyesinde anlamlı

Tablo 17’ de regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında iç motivasyon ile örgütsel performans arasında % 1 seviyesinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Dış motivasyon ile örgütsel performans arasında ise regresyon analizi yönünden ilişkili olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. H10 hipotezinin doğruluğu kabul edilmiştir. Korelasyon analizinde % 1 seviyesinde dış motivasyon ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişki bulunurken regresyon analizinde ilişki bulunamamıştır. H11 hipotezinin doğruluğu yönünden kanıt bulunamamıştır. Anket çalışması kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına uygulandığı için, ücret döner sermaye harici değişmediğinden ve işten çıkarılma riski olmadığı için, yine kamu kuruluşlarında mesai saatleri ve çalışma şekli belli olduğundan dış motivasyon ile örgütsel performans arasında ilişki olmayabilir.

Hastane çalışanlarının öğrenme yönelimi alt boyutları (öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık görüşlülük) ile motivasyonun alt boyutları (iç motivasyon, dış motivasyon) ve örgütsel performans arasında açık görüşlülük haricinde bire bir ilişkiye bakıldığında diğer bütün faktörlerin anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Motivasyonun alt boyutu olan iç motivasyon ile örgütsel performans arasında da

anlamalı bir ilişki görülmüştür. Bu sonuçlardan faydalanarak oluşturulan araştırma sonuç modeli şekil 20’de gösterilmiştir. 7,8,9,11 numaralı hipotezler reddedilirken 1,2,3,4,5,6,10 numaralı hipotezler kabul edilmiştir.



Şekil 26. Araştırma sonuç modeli

5. SONUÇ

Bu araştırmada hastane çalışanlarının öğrenme yöneliminin alt boyutlarının çalışan motivasyonu ve örgütsel performansı üzerine etkisi ve ilişki düzeyi incelenmiştir. Dört bölümden oluşan araştırmada ilk bölüm giriş kısmından, ikinci ve üçüncü bölüm literatür taramasından, dördüncü bölüm ise anket uygulaması sonucu elde edilen veri değerlendirmesinden oluşmaktadır. Hastanelerde alışanların bakış açısıyla yapılan anket değerlendirmeleri neticesinde elde edilen araştırma bulguları şunlardır:

Hastane alışanlarının öğrenme yönelimi alt boyutlarından birincisi olan öğrenmeye bağlılık ile motivasyonun alt boyutu olan i motivasyon arasında ($.607^{**}$) olumlu, iki yönlü ilişki bulunmuştur. Kurum alışanlarının öğrenmeye bağlılık düzeyleri arttıka içsel motivasyon da artmaktadır. Yine i motivasyona sahip çalışanların öğrenmeye bağlılık seviyeleri de yüksek olmaktadır. Regresyon analizi açısından ($.243^{**}$) pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Sebep sonuç ilişkisi olarak öğrenmeye bağlılık i motivasyonu yüksek olan insanlarda belirgin olan bir durumdur. İçsel motivasyonlu çalışanlar başarı odaklı oldukları için yeni bilgilere ve öğrenmeye açık insanlardır. Çünkü başarıya ulaşmanın sırrının öğrenmekten geçtiğinin bilincindedirler. Önceleri lise düzeyinde eğitim ağırlıklı okullardan mezun olan hemşire, ebe ve diğer yardımcı sağlık personelleri işe küçük yaşta başlayıp para kazandıktan sonra pek kendilerini geliştirme gereği hissetmemekteydi. Günümüzde ise bu durum tam tersi bir hal alarak eğitim seviyesinin artmasıyla beraber, çevresel değişikliklerinde etkisiyle çalışanların özellikle yaptıkları işte kendilerini eğitme konusunda yarışa girdikleri gözlenmektedir. İdare açısından önceleri her birimde çalıştırılabilir düşüncesiyle çalıştırılan yardımcı sağlık personelleri günümüzde ilgi duyduğu, severek çalışabileceği kişilik yapısına uygun birimlerde çalıştırılıp uzmanlaştırılmasına önem verilmektedir. Yine sık sık yapılan hizmet içi eğitimlerle de çalışanlar her türlü bilgi konusunda desteklenmektedir. Böylece daha motive öğrenme istekli ve bilinçli sağlık çalışanlarının sayısının artması muhtemeldir.

Hastane çalışanlarının öğrenmeye bağlılık ve dış motivasyon arasında (,358**) iki yönlü anlamlı, pozitif, birebir ilişki bulunurken sebep sonuç ilişkisi açısından regresyon analizinde ise %5 seviyesinde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğrenme bağlılığı dış motivasyonla bağlantılı olarak artar ama anket uygulanan kesimin kamu çalışanı olmasından dolayı kanunlarla belirlenmiş olan iş güvenceleri, ücret ve çalışma koşullarında çok da değişiklik olmaması etki oranını azaltmaktadır. Ücretin sabit olması, bilgiye dayalı bir artışın olmaması, bazı üst birimlerde çalışanların alt birim çalışanıyla aynı ya da daha az ücret alması ilişkililiği etkilemektedir. Aynı zamanda idarenin çalışanları öğrenme aktivitesi konusunda teşvik etmesi gerekmektedir. Öğrenme bağlılığı olan kurumlar öğrenmeye yapacakları yatırımları ve bu yatırımların uzun vadede getirisini, yapacakları etkinliklerin sebep ve sonuçlarını bilmek isterler.

Hastane çalışanlarının öğrenme yönelimi alt boyutlarından öğrenmeye bağlılık ile örgütsel performans arasında (,460**) %1 seviyesinde pozitif, anlamlı çift yönlü ilişki bulunmuştur. Regresyon analizinde de (,243**) %1 seviyesinde iki yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurumlar artık ne istediklerini bilerek ve bu doğrultuda kendilerine yeni bir sistem oluşturarak, sürekli yeni bilgilerle kendilerini yenileyip, daima bir adım önde ve başarılı olacakları inancında çalışmaktadırlar.

Öğrenme yönelimi alt boyutu olan paylaşılan vizyon ile motivasyonun alt boyutu olan iç motivasyon arasında (,607**) kuvvetli, pozitif, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine regresyon analizinde (,475**) iki yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Artık her kurumun olduğu gibi sağlık kuruluşlarının da ayakta kalabilmek için çalışanlarına benimsettiği ortak bir vizyonu vardır. Paylaşılan vizyon örgüt için öğrenmeye odaklanma olarak ifade edildiği için öğrenmeye açık bir idare örgütsel performansı da etkilemektedir.

Hastane çalışanlarının paylaşılan vizyon ile dış motivasyon arasında (,460**) korelasyon ilişkisi bire bir anlamlı bulunmuştur. Regresyon analizinde ise (475**) iki yönlü kuvvetli anlamlı ilişki bulunmuştur. Hastanelerde performans adı altında dağıtılan döner sermaye ücretlendirmesi bakılan hasta sayısının fazla olması ile ilişkili olduğu için yenilikleri çabuk öğrenip uygulayan ortak vizyon sahibi kurumlar ücretlendirme

konusunda sıkıntı çekmeyecekleri gibi daha motive çalışacaklardır. Paylaşılan vizyon ile birimlerde gerekli tespitler yapıp buna göre öğrenme kalitesi sağlanmaktadır.

Hastane çalışanlarını öğrenme yönelimi alt boyutlarından olan paylaşılan vizyon ile örgütsel performans (.488**) arasında bire bir anlamlı ilişki bulunmuştur. Regresyon analizinde ise (.385**) kuvvetli iki yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Hastanelerde hasta çekmek için kalite açısından rekabet haline girmişlerdir. Rekabet ile de yeni ürün alımı, yeni bilgiler öğrenme de hızlılık gibi girişimler artmaktadır. Bu durumun da çalışanların hep beraber bilinçli olarak kurum vizyonu kabullenip bu doğrultuda birlikte performans sergileyerek mümkün olacağını fark etmeleri ile gerçekleşecektir.

Hastane çalışanlarının öğrenme yöneliminin alt boyutu olan açık görüşlülük ile iç motivasyon arasında (.469**) bire bir ilişki görülmüştür. Regresyon analizinde ise (.099) bütüncül bir ilişkiye rastlanmamıştır. Açık görüşlülüğün etkin bir şekilde devam etmesi için eski bilgilerinde sürekli paylaşılıp güncellenebileceği, çalışanların kendinin ifade etmekte sıkıntı hissetmeyeceği pozitif bir ortam oluşturulmalıdır. Yaratıcılık özelliği olan çalışanlar bu ortamlarda kendilerinin daha çok ifade edebilme şansı bulacaklardır ve böylece daha motive çalışacaklardır. Ama personel sirkülasyonunun çok yaşandığı bir kurum olan hastanelerde böyle bir örgüt ortamını oluşturup uzun süre muhafaza etmek pek mümkün olamamaktadır. Bu durumda örgüt içi bilgi paylaşımının istenen düzeyde olmasına engel olmaktadır. Yine yeni düşüncelerin uygulamaya geçirilmesinde çalışanların hevesli olması gerekmektedir. Bilginin sürekli yeni kalmasını sağlamak ve yaratıcılıkları tespit edebilmek için idare bu tarz örgüt ortamını oluşturmalıdır. Böyle ortamlarda bireylerin tanınma ve başarı duygusu artacaktır, kişisel gelişim ve yükselme imkanı olacak ve çalışanlar daha motive olacaklardır.

Öğrenme yöneliminin alt boyutu olan açık görüşlülük ile motivasyonun alt boyutu olan dış motivasyon arasında (.215**) anlamlı bire bir korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Regresyon analizinde ise (-.056) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bunun sebebi ise kamu kuruluşunda çalışan sağlık personelinin yeni girişim ve uygulamalarda onlar için çok getirisi olmayacağı, özellikle de ekonomik açıdan daha çok gider olacağı ve bir müddette olsa kurumu sıkıntıya sokacağı düşüncesinin olmasıdır. Yeni girişimlerin çalışanları ücret konusunda çok etkilemeyeceği düşüncesi,

objektif bir idari denetim azlığı, iş güvenliği ile çalışma şeklinin, saatlerinin genel itibariyle kurallarla belirlenmiş olması ve genelde bayan çoğunluğun oluşturduğu hemşire, ebe vb. sağlık çalışanlarının çoğunun annelik gibi özelliklerinin de açık görüşlülük konusuyla çok ilgili olmadıklarının göstermektedir.

Öğrenme yöneliminin alt boyutu olan açık görüşlülük ile örgütsel performans arasında ($.231^{**}$) anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunmuşken regresyon analizi açısından ise ($-.103$) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Anket uygulanan hastane çalışanlarının kamu mensubu olmaları burada da açık görüşlülük ile dış motivasyon arasında etkili olan özelliklerin yanı sıra hastane çalışma şartlarının yoğun ve yorucu olması, nöbetli çalışma koşullarının çalışanların hep bir arada olup toplanmalarının ve görüş paylaşımında bulunma olanaklarını kısıtlamaktadır. Sergilenen performansta yaratıcılı düzeyinde olamayacaktır.

Hastane çalışanlarının motivasyon alt boyutu olan iç motivasyon ile örgütsel performans arasında ($.569^{**}$) bire bir korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda ise ($.507^{**}$) iki yönlü, kuvvetli, pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Takdir edilmek, başarılı olma duygusu, çağdaş disiplin anlayışı, karşılıklı iletişim, çalışan beklentilerinin önemsenmesi ve karşılanması durumlarına eskiye oranla daha dikkat edilmesi çalışanların performansı arasında yüksek etki sağlamaktadır.

Hastane çalışanlarının motivasyon alt boyutu olan dış motivasyon ile örgütsel performans arasında ($.382^{**}$) anlamlı birebir korelasyon ilişkisi bulunmuşken regresyon analizinde ise ($.094$) ilişki bulunamamıştır. Burada kamu çalışanı olan sağlık çalışanlarının sabit ücret ile çalışıp, mesai ve çalışma koşullarının belirlenmiş olması dış motivasyonla örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki oluşturmayabilir.

Araştırmadan çıkarılan sonuçlar neticesinde aşağıda ki öneriler getirilmiştir:

- Yapılan araştırmanın benzeri diğer kamu kuruluşlarında da yapılabilir.
- Sağlık çalışanları öğrenme konusunda hizmet içi eğitimlerle desteklenmeli ve özendirilmelidir. Takım halinde öğrenmenin ve birlikteliğin önemi sürekli vurgulanmalı ve çalışanlara aşılanmalıdır.

- Yönetim, çalışanlarının bilgi paylaşımını desteklemeli ve rahat bir örgüt ortamı oluşturarak iletişim ile yardımlaşmaya önem vermelidir.
- Çalışanların beklentileri özellikle onları ilgilendiren bir karar alınırken göz ardı edilmemelidir. Mümkün olduğunca herkesin fikrinin alınmasına özen gösterilmeli ve çalışanlar bu konuda heveslendirilmelidir. Çalışanlara kurum için değerli oldukları hissettirilmelidir.
- Öğrenme yöneliminin alt boyutlarının çalışanlar üzerine etkisi araştırılabilir.
- Yönetimde esneklik ve objektiflik çalışana hissettirilmelidir. Özellikle terfi hususunda alanında ve birçok konuda kendini eğitmiş personele öncelik hakkı tanınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2003) Etkili Motivasyon: İnsanlarda En İyi Verimi Nasıl Alabiliriz? İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Acar, E. (b.t.) Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi. Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi. (e-dergi). ISSN.1305-7979. Yıl.3. Sayı.1. 05.12.2010.
- Acun, İ. (2005). Web Tabanlı İş Birliğine Dayalı Öğrenme İçin Sosyal Etkileşim Afyon Kocatepe Üniversitesi, Cilt IV. Sayı: 2. Sosyal Bilimler Dergisi,
- Ağca,V. ve Ertan,H.(2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.C.X,S.II. akuiibf.aku.edu.tr/pdf/10_217.pdf
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (b.t.). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma. www.hacettepe.edu.tr/makale/83/8032/pdf. (20. 11. 2010).
- Akagündüz, A. (Nisan.2010). Genç Beyin Dergisi Sayı:97.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi Keçiören Belediyesi Örneği, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.6.
- Akgün, E. A. ve Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.5(1).
- Akgün, E. A., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler Ankara: Eflatun Yayınevi.

- Akkataş, A., Kurt, C., Öngören, H., Gedikli, E.Y. ve Türkeri, Z. (Ekim 2006). Öğrenen Organizasyonlar İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Görenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.4, S.2.
- Akyurt, N. (2009). Sağlıkta iletişim ve Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi. Cilt.4 Sayı.11.
- Alıcı, U.S. ve Çakır, A. (2009). Hemşirelerin Özel Bir Hastanede Uygulanan Klinik Oryantasyon Programına İlişkin Görüşleri Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanat Dergisi, Cilt.2, Sayı: 1.
- Altıntuğ, N., (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Nitelikler. Süleyman Demirel Üniversitesi. Doktora Tezi.
- Altunışık, R., Yıldırım, E., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. (2002). Sosyal Bilimler Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayınları, 2. Basım.
- Arıkan, C., Akyas, M., Durgut, M. ve Göker, A. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri. İstanbul: TÜSİAD Yayınları, Yayın No. 362.
- Atak, M. ve Atik, A. (Ocak 2007). Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 3, Sayı: 1
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. Zonguldak Sosyal Bilimler Dergisi, Kara Elmas Üniversitesi.(5)10, 121-138.

- Ayhan, U. (b.t.). Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları. Sayıştay Dergisi. Sayı.76.
28.11.2010.
- Bakan, İ. (2004). Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri. Beta Yayınevi. İstanbul.
- Balçık, Y. ve Erigüç, G. P. (2007). Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 10, Sayı.1.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bartlett James, E.(2007). Advances In Coaching Practices: A Humanistic Approach to Coach and Client Roles Journal of Business Research, Vol: 60, Issue: 1, pp.
- Barrows, H. (2002).Is It Truly Possible To Have Such aThing as Pbl. Distance Education, 23(1).
- Baştürk, C. (2003). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. Active: Bankacılık ve Finans Dergisi. Yıl.5. Sayı.28.
- Başol, Ö. (Bahar 2005). Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Batmaz, Ş. (2002). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi. Standard: Yıl.41. Sayı.491.
- Bayrak, İ. (2005). Zamanın Başlangıcından Zamanımıza Öğretmenin Gücü Hayat Yayıncılık, 4.Basım. S.49.
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, Ö.R. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. Kocaeli: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3)2002/1:51-55.

- Baysal, C, A. ve Tekarslan, E. (2004). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcı ol Basım Yayın. 4.baskı.
- Beckett, R, P., (2000). A Characterisation Of Corporote Memory Ad A knowledge System. Journal Of Knowledge Management 4(4).
- Berman, E, L. (1999). Motivation Through Teamwork. Endustrial Management. Vol.41. Issue 5.
- Bewley, T. (1998). Work Motivation, Labor Markets and Macroeconomics: Microeconomic Perspectives. A Conference Held At The Federal Reserve Bank Of St. Louis: October 22-23.
- Bilecen, F. (2008). İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Boussabaine, A, H. ve Kirkham, R, Jr. (2006). Whole Life Cycle Performance Measurement Reengineeering For The UK National Health Service Estate, Facilities, 24 (9/10).
- Boyacı, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar Kahramanmaraş: Yüksek Lisans Projesi.
- Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme Buca- İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:15. Sayı:1. http://www.iibf.edu.tr/dergi/200_1_1.pdf.
- Büyükemirusta, H. (2007). Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: SAÜ, SEDAŞ, ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Calantone, R, J., Cavuşgil, S, T., Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm İnnovation

Capability and Firm Performance, Industrial Marketing Management 31.

Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. ve Akgün, A., Kavuncubaşı, S. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cardinaels, E, Roodhofs, F. & Van, H, G. (2004). Divers Of Cast Development in Hospitals Results Of a Survery. Health Policy. 69.

Civi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. Marketing Intelligence & Planning. Vol.18. Num. 4.

Chow-Chue, C. ve Goh, M., (2002). Fromework For Evaluating Performance and Quality Improvement in Hospitals. Managing Service Quality 12(1).

Cristobal Sanchez-Rodriquez,Angel R,Martinez-Loriente ve Jose G.Clavel. (2003). Benchmarking in The Purchasing Function and Its Impact On Purchasing and Business Performance Benchmarking:An International Journal. Vol.10.No.5.

Çelen, Ö., Karalp, T., Kaya, S., Demr, C.,Teke, A., Akdeniz, A., (2007). GATA Yoğun Bakım Ünitelerinde Görev Yapan Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitim Programlarından Beklentileri ve Düşünceleri. Gülhane Tıp Dergisi. Cilt.49.

Çelik, M. (1997). İşletmelerde Kalite Geliştirme ve Kalite Çemberleri. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yayını

Çemberci, M. (2006). Örgütsel Öğrenmenin AR-GE Takımlarının Performansına Etkisi. G.Y.T.E., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Çınar, O., (1999). Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki

Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi. Doktora Tezi.

Daft, R. L. (2003). Management, Sixth Edition, Mason, Ohio/ Thomson Learning/ South-Western.

Davis, K. ve Newston, J.W. (2002). Organizational Behavior 11 th edition, Mc Graw Hill, USA.

Demir, N. (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Demirdöğen, O., Küçük, O., (2003). Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslanmanın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:3-4.

Dengiz, M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri. Academy Plus Yayınevi.

Dervitsiotis, K, N. (1998). The Challenge of Managing Organisational Change: Exploring The Relationship of Reengineering, Developing Learning Organizations and Total Quality Management. Total Quality Management. Vol.9 Issue 1.

Devran, S. (2006). Motivasyon ve Hemşirelerin Davranışlarında Etkili Olan Motivasyon Süreçleri. İstanbul: Beykent Üniversitesi. Yüksek Lisans Projesi.

Dinçer, Ö. (1997). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dessler, G. (1997). Human Resource Management . New Jersey: ASA. Seventh- Edition. Prentice Hall. Int. Inc.

- Dornan, J. (2001). Başarı İçin Stratejiler. İstanbul: Sistem Yayıncılık. Çev: İdil Güpgüpoğlu. 9. Baskı.
- Durna, U., Ardıç, K., Uzun, H. (2007). Yöneticilerin Bilgi Yönetimi ile İlgili Algı ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 1.
- Düren, Z. (Kasım 2002). 2000’li Yıllarda Yönetim İstanbul: Alfa Yayınları, 2.Baskı.
- Düşükcan, M. (2003). Örgütlerde Çatışma Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Düzgün, E. (2004). Mimari Tasarım Eğitiminde “ Başarı Yönelimi” Ölçülmesi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Doktora Tezi.
- Efil, İ. (2003). Toplam Kalite Yönelimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Yöntemi. Bursa: Genişletilmiş 5. Baskı. Alfa Yayınları.
- Erdem, B. (12.09.2004). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)YazınsalBirİnceleme <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>.
- Erdem, R., Rahman S., Avcı L., Göktaş, B., Şenoğlu, B., Fırat, G. (2008). Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of The Persons Working For The Hospitals at City Center of Elazig, Turkey, Journal of Applied Sciences Research, 4(2).
- Erdil, P. (2009). Hekimlerin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler ve Konu İle İlgili Anket Çalışması İstanbul: Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları. Baskı.4.
- Eren, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) İstanbul:

Beta Yayın Evi. 6.Baskı.

Eren, E. (2000) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi İstanbul: Beta Kitapevi.

Ertokatlı, D. (2007). Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü. G.Y.T.E., Yüksek Lisans Tezi.

Eroğlu, H. (2007). Osmanlılar Yönetim ve Strateji (2.Baskı) İstanbul: Bilim evi Basın Yayın Ltd.Şti.S.53.

Eroğlu, U. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç:Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce. www.isguc.org

Ertürk, M. (2000). Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fettahlıgil, M. (2003). Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci. www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takımlar,

Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları. 5. Baskı.

Freytag, P, V. ve Hollensen, S. (2001). The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction. The TQM Magazine. Vol. 13, No.1.

Friedman R. S. and Prusak L, (2008).On Heuristics, Narrative and Knowledge Management. Technovation 28(12). 812

Garud, R. (1997). On The Distinction Between Know-How,Know –Why and Know-What İn Technolocigal Systems İn Walsh.J.,Huff,A.(Eds.1.Advances İn Strategic Management.Jai Pres,Greenwich.

Grazder, P. (2002). Teambuilding. File://A:article teammotivation.htm.

- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Ankara: Seçkin Yayın Evi.
- Gider, D., Atay, S., Karadere, G., Şenyüz, P. (2009). Hastanede Çalışan Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitime Yönelik Görüşleri. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. Cilt.6.Sayı.1.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi. Cilt.6. Sayı.2. ISSN. 1303-5134.
- Güçlü, N. ve Sorioski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. Güz. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.4(4).
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E, M., Aşan, Ö. (2008). The Mediating Effect Of Job Organizational Commitment Of Nurses. A qestionsaire survery “İnternational Journal Of Nursing Studies”.
- Gültekin,F.(b.t.)RegresyonAnalizi.01.01.2011,fikretgultekin.com/yukseklisans/Regresyon %20Analizi.pdf. http://istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp
- Gündüz, A. (2009). Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi; Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri. Ankara.
- Günhan, C.B. ve Başer, N. (2009). Probleme Dayalı Öğrenmenin Eleştirel Düşünme Becerilerine Etkisi Bahar. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Güven, S. ve Yeşil, S. (2004). İşletmelerde Zaman Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Güven, M. (2004). Öğrenme Stilleri ile Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Güven, M. ve Kürüm, D. (6-9 Temmuz 2004). Öğrenme Stilleri ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişkiye Genel Bir Bakış Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Hammer, Michael ve Steven A. Stanton (1995). Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı Çev. Sinem Gül. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Hamza, B. (2009). Örgütsel Değişkenlerin İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi.
- Helleriegal, D., Slocum, jr, J, W. VE Woodman, R, W. (2001). Organizational Behaviour, South-Western College Publishing, Ninth Edition. USA.
- Hodgetts, R, M., Luthans, F., Song, M, L. (1997). New Pardigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class.
- Huber, G, P. (1991). Organizational Learning The Coutributing Process and The Literature [Örgütsel Öğrenme:Yardımcı Süreçler ve Yazın] Organization Sience.S.88-115 Academic Search Elite, EBSCO<[http/web2.epnet.>.com/](http://web2.epnet.>.com/)>(26 Eylül 2004).yak,1-2 ekranlar
- Hutton, R. ve Zairi, M. (1995). Effective Benchmarking Through a Prioritization Methodology. Total Quality Management. Vol. 6. No. 4.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (Kasım 2006). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Teknikleri. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E., (b.t.). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Yöntemleri. (20.10.2010). www.sosyalbil.selcuk.edu.tr.
- Kalkan, V, D. (2004). Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi.
- Kalder. (2002). Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kapu, H. ve Aybaş, M.(Aralık 2008). Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönelimi KMU. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı.15.
- Kaplan, A. (2009). Öğrenen Organizasyonlarda Takım Projesi Çalışmasının Hastanelerdeki Stratejik Rolü İstanbul: Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama Ankara: Atılım Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Karademir, İ.(Haziran. 2007). Motivasyonun Çalışanlar Üzerindeki Etkisi Ödev tez arşivi.
- Karadağ, G. ve Uçan, Ö. (2006). Hemşirelik Eğitimi ve Kalite Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:3.
- Karahan, A. (b.t.). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. 22.05.2010, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Sağlık Yüksek Okulu.
- Karahan, A. (2009). Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi Selçuk “Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.21.

- Karakaya, A. ve Ay, A. F. (Mayıs 2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:31 No:155-67.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İş Gören Motivasyonu Üzerinde ki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. Manisa: İ.İ.B.F. Celal Bayar Üniversitesi.
- Kantek, F., Öztürk, N., Gezer, N., (Kasım 2010). Bir Sağlık Yüksek Okulunda Öğrencilerin Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. Antalya: International Conferance on New Trends in Education and Their Implications.
- Kaya, D, Ş. (Ekim, 2010). Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Konya: Selçuk Üniversitesi. ISSN:1303-8370.
- Kelner, S. (1998). Managing the Climate of a TQM Organization. Center for Quality of Management Journal. Volume 7. Number 1. Summer.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt:7, Sayı:1 www.bayar.edu.tr/sosyal/dergi5/Kidak-Aksarayli.pdf
- Kıngır, S. (2007). Öğrenen Organizasyonlar Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi ISSN:1304-0278KIS-2007,C.6,S.19,S.69 [http://www.esosder.com\(09.05.2009\)](http://www.esosder.com(09.05.2009))
- Kocabak, A. (Ekim, 2010). Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Konya: Selçuk Üniversitesi. ISSN:1303-8370.
- Koçel,T. (2003) İşletme Yöneticiliği İstanbul: Beta Yayınevi
- Koçel, T. (2007) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.

- Konur, Y, D. (2006). İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Kovancı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl? İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Köktürk, M. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta.
- Kutaniş, Ö.R.,(2002). Öğrenen Organizasyonlar. İçinde İ. Dalay, R. Coşkun ve R.
- Kusluvan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl.3. Sayı.3.
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik Üzerine Etkileri. Kamu İş Dergisi. Cilt.10, Sayı.1.
- Leonard D. ve Swap W., (2005). Kıvılcımlar Uçuşurken. İstanbul: Optimist.
- Locke, E, A. ve Latham, G, P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century Academy Of Management Rewiev.C.29.S.3.
- Mertenson, M. (2000). A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool. Journal of Knowledge Management, Vol. 4. Num. 3.
- Miner, J, B. (1992). Industrial-Organizational Psychology. New York: Mc Graw Hill.inc.
- Morgan, G. (1998).Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metofor. Çeviri: Bulut Gündüz. İstanbul: Mess Yayın.
- Morris, C, G. (2002). Psikolojiyi Anlamak(Psikolojiye Giriş) Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. No:23. Çeviri Editörleri: Ayvaşık, Belgin, H., Sayıl, M.

- Murphy, K, P. ve Alexander, A, P. (2000). A Motivated Exploration of Motivation Terminology. Contemporary Education Psychology. Cilt:1. Sayı:25.
- Mullins,Z,J. (2002). Management and Organisational Behaviour Prentice Hall Sixth Education, UK.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler. Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi. C.21, S.2.
- Nammi, A. and Nezhad, M, Z. (2009). The Relationship Between Psychological Climate and Organizational Commitment Journal of Applied Sciences.S (1).
- Pakdemirli, I. (1994). Just in Time ve Kalite Çemberleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.
- Pakdil, F., (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.1, S.2.
- Pekel, H, N., (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması Isparta:Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Peker, Ö. (1995). Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara.
- Peker, Ö. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite. Çağdaş Yerel Yönetimler. Cilt. 5. Sayı. 6.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayın Evi.
- Porter,L, W., Bigley, G, A., Steers, R, M. ve (Eds). (2003). Motivation and Work Behavior (Seventh Edition). New York: Mc Graw-Hill.

- Rodoplu, D. Bilgi Teknolojileri Uygulamalarına Karşı Çalışan Direnci, Hastane Bilgi Sistemi Üzerinde Bir Uygulama (b.t.), 20.05.2010.
Review of Social,Economic & Business Studies,Vol.9/10,409-438.
- Robbins, S, P., Organization Theory 1990, Prentice Hall.
- Rochman, D., Mescan, M., Bovee, C. L., Thill, J. V. (1993). Business Today Newyork, Mc Grow-Hill Inc.
- Saban, A. (2000). Öğrenme Öğretme Süreci. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabancı, S. (1998). Başarı Şimdi Aslanın Ağzında . İstanbul: Martı yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Gözden Geçirilmiş.4. Baskı. Furkan Ofset.
- Sapançalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. MPM Yayınları. Verimlilik Dergisi. Cilt.22.
- Saran, U. (2004). ‘‘Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma’’ Ankara: Altay Yayıncılık.
- Saygın, F. (2009). Sağlık Kurumlarında Ekip Çalışmalarında Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Güçlendirilmesine Etkileri İstanbul: Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi.
- Schlegelmichl, B, B. ve Penz, E. (2002). Knowledge Management in Marketing. The Marketing Rewiev. 3. 5-19.
- Schultz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. Academy of Management Journal. University of Washington. Vol. 44.No.4.

Scott D. Bishop J, Chen, W. (2003). An Examination of The Relationship of Employee Involvement With Job Satisfaction, Employee Cooperation and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, No 1.

Selçuk, Z. (2001). Gelişim ve Öğrenme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Semerci, S, A. (Haziran, 2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında Bir Uygulama. Ankara: İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Uzman Yeterlilik Tezi.

Seyrek, İ. Akgün, E, A. Özer, G. (2007) Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt.6. Sayı.1.

Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık. Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. Zongudak: Kara Elmas Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt.4. Sayı.8.

Simpson, S. ve Cacioppe, R. (2001). Unwritten Ground Rules:Transforming Organizations Culture To Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service,Leadership&Organization Development Journal 22(8).S.394.

Soylu, T.(2009) Organizasyonlarda İş Tatmini, Motivasyon ve Verimlilik İstanbul: Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi.

Standing C. and Benson, S. (2001). Irradiating Intranet Knowledge: The Role Of The Interface Journal Of Knowledge Management 4(3).244-245.

Şan, M.,(2005). Kalkınma Planlamasında Bilgi Yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı İçin Kurumsal Bilgi Politikası Modeli. Ankara: Yönetim Bilgi Merkezi Dairesi Başkanlığı. Yayın No:DPT: 2687.

- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi. İstanbul: Beta Yayınları. 1. Baskı.
- Şenkaya, E. (Temmuz 2009). Bilgi Teknolojilerinde Çalışan İhtiyaçları ve Motivasyon senkayae@gmail.comhttp://www.cioclub.net/makaleler/pdf//IT_management_Temmuz.pdf.
- Şimşek, N. (2007). Öğrenmeyi Öğrenmede Alternatif Yaklaşımlar. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tekin M. ve Akolaş A, D. (Kasım 2005). Hizmet İşletmelerinde Bilişim Teknolojisinin Stratejik Kullanımına İlişkin Bir Hastane Uygulaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi, V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu.
- Temiz, M, Ö. (2001). Organizasyonel Kültür ve İş Performansı. Active Bankacılık Finans Dergisi. Eylül-Ekim. 1-6.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasında ki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı:1.
- Turan, A, H. ve Genç, F. N. (2004). Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimlerde Karar Verme Sistemlerinin Kullanılışı-Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler ve Uygulama Süreci. Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi. 3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
- Tuna, Ö. ve Çakırer, A, M. (2008). Öğrenen organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Araştırma ve Uygulama Hastanesinin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelini İncelenmesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.X.S.11
- Tutar, F. ve Kılınç, N. (2007). Türkiye'nin Sağlık Sektöründeki Ekonomik Gelişmişlik Potansiyeli ve Farklı Ülke Örnekleriyle Mukayesesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 9.

- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı Z.K.Ü., Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4, Sayı.7.
- Örücü , E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:15, Sayı:1
- Özalp, A., Topaloğlu M., ve Akdemir A., (1990). Yönetime Katılma Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri. Ankara Üniversitesi Yayını.
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonla İlgili Etmenlerinin Belirlenmesi. Gülhane Tıp Dergisi. 45(2).
- Özer,S,P. ve Topaloğlu,T. (b.t.). Motivasyon Kapsam Kuramları 15.07.2010. www.tayfuntopaloğlu_motivasyonda_kapsam_kuramları.pdf.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H.(2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Sivas,Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt.4, Sayı.2.
- Özvarış, B. Ş. (Eylül-Aralık 2007). Topluma Dayalı Tıp Eğitimi Toplum Hekimliği Bülteni, Cilt.26, Sayı:3. e-posta:sevkato@hacettepe.edu.tr.
- Ulukanoğlu, C. (2000). Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt.2. Sayı.3.
- Uz, M, H. (1997). Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Ödeme Modelleri, Hastane Yöneticiliği. İstanbul: Nobel Tıp Kitapevi.
- Ünsar, S. ve Ünsar, S. (b.t). Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir KoçlukModelÖnerisi.22.02.2010.<http://www.universitetoplum.org/pdf/pdf.php?id=356>

- Whetten, A, D. ve Cameron, K, S. (1995). Developing Management Skills (Third Edition). New- York: Harper Collins. College Publishars.
- Yalçın, İ., Seçkin, Z . ve Demirel, Y., (2007). Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir Çalışma Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 10.Sayı.1.
- Yatkın,A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri Elazığ: Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları
ayaktin@firat.edu.t
- Yavuz, H. (2003). Sürekli Yenilenen Umut İstanbul
- Yavuz, K. (21.05.2009). Rekabet Üstünlüğü <http://www.tumgazeteler.com>.
- Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Yeniçeri, Ö. (Kasım 2006). Gelecek Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İstanbul: IQ Kültür Sanat.
- Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi. Yüksek Lisans Projesi.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi. Cilt.6. Sayı.1.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking:The Best Tool For Measuring Competitiveness Benchmarking For Quality Management &Technology,Vol.1.No.1.
- Zehir, C., Özşahin, M. (2008). Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler. Doğu Üniversitesi Dergisi. Cilt.9.

EK 1: Anket Formu Örneği

Hastanelerde öğrenme yöneliminin çalışan motivasyonu ve örgütsel performansa etkilerini belirlemek amacıyla yaptığımız bu araştırmada sizlerin görüşleri çalışmamız için son derece önemlidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp ankete katılım sağladığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Havvanur GÜLEN

Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

Yaş	:			
Cinsiyet:	a) Erkek	b) Bayan		
Medeni Durum:	a) Evli	b) Bekâr	c)Diğer	
Eğitim durumu:	a)İlkokul/Orta Okul	b) Lise	c) Üniversite	d) Lisansüstü/Doktora
Hastanedeki Pozisyonunuz	:			
Çalıştığınız Birim	:			
Meslekteki çalışma süreniz	:			

Öğrenme Yönelimi

Lütfen aşağıdaki soruları hastanenizin niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hastanenin temel değerlerine göre, öğrenme bir iyileştirme anahtarı olarak görülmektedir.					
Hastanedeki temelkanı, çalışanların öğrenmesinin bir harcama değer bir yatırım olduğu yönündedir.					
Hastanemizde öğrenme, hastanenin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli bir anahtar olarak görülmektedir.					

Hastanemizde genel bir amaç vardır.					
Hastanemizde örgütsel vizyonumuz üzerinde, tüm seviyelerde, fonksiyonlarda ve birimlerde toplam bir uyum ve işbirliği bulunmaktadır.					
Çalışanlar, hastane yönünün belirlenmesinde kendilerinin de bir role sahip olduklarına inanmaktadırlar.					
Hastanemizde hasta enformasyonunu yorumlarken yaptığımız hatalar üzerinde fazla durmayız.					
Kurumlarımızın ve faaliyetlerimizin kalitesinin sürekli sorgularız					
Geçmişten çıkarılan dersleri sürekli canlı tutan ve yaşatan kurumsal bir iletişim ortamına sahibiz.					
Başarısızlıkla sonuçlanan örgütsel çabaları sürekli olarak analiz eder, çıkardığımız dersleri detaylı bir şekilde inceleriz.					
Örgütsel faaliyetlerden çıkardığımız dersleri birimler arasında paylaşmamızı sağlayan belirli bir mekanizmamız vardır.					
Üst yönetimimiz, hastanemizdeki bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgulamaktadır.					
Hastanemizde eğitimlerin ve deneyimlerin paylaşımı için fazla çaba sarf edilmemektedir.					
Lütfen aşağıdaki soruları takım çalışmasındaki durumu göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Takım çalışmasında planlama yapılırken geçmiş planlarda gözden geçirilmektedir.					
Takım çalışmasında planlama yapılırken geçmişte benzer işlerle uğraşmış bireylerin katılımı da sağlanmaktadır.					
Takım çalışmasında planlama yapılırken öğrendiklerimizi birbirimizle paylaşmaktayız.					
Beklentileri karşılama konusunda bir sorun ya da başarısızlık meydana geldiğinde kendi hatamızı kabul ederiz.					

Beklentileri karşılama konusunda bir sorun ya da başarısızlık meydana geldiğinde hataları gizlemeyi ya da başkalarının suçlamayı tercih ederiz.					
Biz her bir projenin öğrenme için bir fırsat olduğuna inanmaktayız.					

Motivasyon

Lütfen aşağıdaki soruları çalışanların motivasyonunu etkileyen örgütsel faktörleri göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hastanemizde yapılan iş takdir edilir.					
Hastanemizde karara katılma ve inisiyatif kullanma vardır.					
Hastanemizde çalışana önem verilir.					
Hastanemizde çağdaş disiplin anlayışı vardır.					
Hastanemizde yönetimle rahatlıkla iletişim kurulabilmektedir.					
Hastanemizde çalışma ortamı fiziki şartlara uygundur.					
Hastanemizde çalışma saatleri uygundur.					
Hastanemizde iş yükü aşırı olmamaktadır.					
Hastanemizde sosyal imkanlar yeterlidir.					
Lütfen aşağıdaki soruları çalışanların motivasyonunu etkileyen bireysel faktörleri göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım işte yeni beceriler kazanabilmek benim için önemlidir.					
Kurumun amaçlarını kendi amacım gibi önemserim.					
Kurumda beklentilerimiz kısa sürede giderilmektedir.					
Mesleğimi severek yapıyorum.					

Örgütsel Performans

Lütfen aşağıdaki soruları hastanenizin performansını göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hastanemizde çalışanların yeni beceri öğrenme sayısı diğer hastanelere göre yüksektir.					
Hastanemizin kazancı diğer hastanelerden yüksektir.					
Hastanemizde çalışan kalifiye elemanların sayısının fazla olması performansımızı etkiler.					
Çalışan başına düşen ortalama ücret dağılımı diğer hastanelere göre yüksektir.					
Teknoloji ve bilgi işlemeye ayrılan toplam harcamalar diğer hastanelerden yüksektir.					
Yeni ürün alımı ve yeni hizmet girişimi rakiplerimizden yüksektir.					

ÖZGEÇMİŞ

08 Haziran 1978 tarihi, Ankara ili Altındağ ilçesi doğumluyum. İlkokulu Ankara'nın Mamak ilçesine bağlı Gülveren semtinde okudum. İlkokuldan sonra Düzce'ye taşındık. Ortaokul eğitimimden sonra Sağlık Meslek Lisesi (Hemşirelik) eğitimimi 1997 yılında Düzce'de bitirdim. 1998 yılında SSK Düzce Dispanserine memur olarak atandım. Aynı yıl Abant İzzet Baysal Üniversitesi Hemşirelik bölümünü kazandım. Çalışma şartlarımdan dolayı eğitimime ancak bir yıl sonra dispanser, hastane olunca Acil serviste çalışarak devam ettim. Üniversiteden 2003 yılında mezun oldum. Sekiz yıl Düzce'de birçok serviste görev yaptıktan sonra Adapazarı Toyota-Sa Hastanesine kendi isteğimle atandım. İki yıl burada da görev yaptıktan sonra yine kendi isteğimle Kocaeli iline atandım. 2008 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım. Şu an Kocaeli Devlet Hastanesi Reanimasyon bölümünde yoğun bakım hemşiresi olarak çalışmaktayım.

Özel ilgi alanlarım arasında kitap okumak, gezmek, sürekli eğitim ve gelişmeyle ilgili her türlü etkinlikler ve müzik vardır. Ailemle ve fırsat buldukça arkadaşlarımla özellikle önemli günlerde vakit geçirmekten çok hoşlanmaktayım.

Aday: Havvanur GÜLEN