



# Sağlık İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Algılamaları ve Eğitim Uygulamalarının Önemi<sup>1</sup>

*Perceptions of Learning Organization and The Importance of Training in Health Enterprises*

**Ceren Aydemir<sup>x</sup>, M. Suat Aksoy<sup>xx</sup>**

<sup>1</sup>Bu makale birinci yazarın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>x</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kayseri, cseyhan@nny.edu.tr Orcid Id: 0000-0002-2021-7333

<sup>xx</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kayseri, maksoy@erciyes.edu.tr Orcid Id: 0000-0002-6772-6768

## ANAHTAR KELİMELELER

*Öğrenme,  
Öğrenen organizasyon,  
Eğitim uygulamaları*

## Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 22 Temmuz  
2019

Kabul Tarihi: 28 Mayıs  
2020

## KEYWORDS

*Learning,  
Learning organization,  
Training*

## Article History:

Received: 22 July 2019

Accepted: 28 May 2020

## ÖZET

Örgütlerin süreklilik kazanması için değişen şartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyum sürecinde hem bireysel hem de örgütsel öğrenme büyük önem taşımaktadır. Bu da örgütleri öğrenen organizasyon olmaya zorlamaktadır. Örgütlerde öğrenme bireysel düzeyde başlamaktadır. Bireylerin öğrenmesinde en kolay ve etkili yol ise eğitimidir. Bu yüzden örgütlerde bireylere yönelik verilen eğitim uygulamaları öğrenen bir organizasyon olabilmek açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, Kayseri'deki özel hastanelerde çalışanların öğrenen organizasyon algılamalarını ölçmek ve sağlık örgütlerinin eğitime olan bakış açılarını belirlemektir. Buradan hareketle, araştırma kapsamındaki hastanelerin eğitim uygulamaları ile ilgili durumlarını ve çalışanların öğrenen organizasyon algılamalarına yönelik tanımlayıcı istatistikleri ortaya koymak için analiz yapılmış olup aynı zamanda öğrenen organizasyon ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre, öğrenen organizasyon algı ortalaması  $\bar{X}$ : 3,31 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre ise, 38 ifade 9 boyut altında toplanmıştır. Ayrıca, eğitim uygulamaları ile ilgili olarak, araştırmaya katılanların çoğunluğu iş başında veya iş dışında eğitim aldığını belirtmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki hastanelerde çalışanlara çeşitli konularda eğitim verme veya eğitim kaldırma gibi uygulamalar açısından bu konuya önem verildiği ifade edilebilir.

## ABSTRACT

For continuity of enterprises, they must adapt to changing conditions. Both individual and organizational learning has great importance in this process of adaptation. This is forcing organizations to become a learning organization. Learning in organizations start at the individual level. Training is the easiest and most effective way for individuals learning. So training applications are critical to becoming a learning organization. This study aims to measure the learning organization perception of private hospital employees in Kayseri and determine the perspectives of health enterprises in training. In this context, analyzes were conducted to reveal the situation of the hospitals' training practices and descriptive statistics of the learning organization perceptions. Also explanatory factor analysis was conducted to test the construct validity of the learning organization scale. Accordingly, the learning organization perception average was calculated as  $\bar{X}$ : 3,31. According to the results of factor analysis, a scale consisting of 38 expressions and 9 dimensions was obtained. In addition, regarding the training practices, the majority of the respondents stated that they on-the-job training or off-the-job training. Therefore, it can be stated that this issue is given importance in hospitals within the scope of the research in terms of practices such as giving or receiving training on various topics for employees.

**K**üreselleşen dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeler örgütleri değişime zorlamıştır. Bu değişim örgüt içinde gerçekleşen öğrenme sürecini de etkilemiştir. Örgütlerde öğrenmenin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için yalnızca değişen şartlara uyum sağlamak yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda örgütlerin geçmiş hatalardan ders alması, kıyaslama yapması, sistem

düşüncesini benimsemesi, yeniliklere açık olması, bilgi paylaşımı gibi faktörlere önem vermesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde örgütler süreklilik kazanır ve gelişme gösterebilir.

Son yıllarda sağlık sektöründe de önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler kalite ve verimliliği artırmak gibi amaçlar içermektedir. Sağlık hizmetlerinin kaliteli ve verimli bir şekilde sunulmasında yani bu amaçların gerçekleştirilmesinde yeni teknolojilere, yeni araçlara, yeni fırsatlara ve iş birliğine ihtiyaç vardır. Öğrenen organizasyon olmak ya da olma yolunda çaba göstermek bu ihtiyaçları büyük ölçüde karşılamış olacaktır. Sağlık sektöründe verilen hizmetler doğrudan insan ve insan hayatı ile ilgilidir. Bu yüzden bu kurumlarda öğrenme ve eğitim büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, sağlık sektörünün sürekli değişen teknoloji ile iç içe olması nedeniyle de sağlık örgütlerinin birer öğrenen organizasyon olmaları veya olma yolunda çaba göstermeleri gerekmektedir. Literatürde öğrenen organizasyon konusunda farklı sektörlerde yapılmış olan araştırmalara rastlanırken, sağlık sektöründe bu konu ile ilgili araştırmalarda bir eksiklik görülmüştür. Bu yüzden çalışmanın literatür için faydalı olacağı düşünülmüştür. Ayrıca, öğrenen organizasyon olmanın birçok ön koşulu vardır. Bunlardan en önemlisi çalışanlar için etkin öğrenme ortamları yaratmak, onları öğrenmeye teşvik etmektir. Öğrenen organizasyon olmak için gerekli olan öğrenme boyutunun bir kısmı örgütlerde eğitim yoluyla karşılanmaktadır. En azından yapılan iş, çevre, çalışma ortamı, iletişim, verimlilik ve benzeri konularda örgüt içinde ve dışında gerçekleştirilen eğitimler sayesinde belirli bir düzeyde öğrenme sağlanabilir. Bu açıdan öğrenen organizasyon olabilmek için örgütlerde eğitim önemlidir. Bununla birlikte, sağlık sektöründe öğrenen organizasyon konusunda yapılan çalışmaların kısıtlı oluşu ve sağlık örgütlerinin öğrenen organizasyon olmalarının verilen hizmet kalitesini artıracığı düşüncesi ise araştırmanın diğer önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Kayseri ilindeki özel hastanelerde çalışanların öğrenen organizasyon algılarını ölçmek ve bu hastanelerin eğitime olan bakış açılarını belirlemektir. Bu kapsamda, çalışmada öncelikle öğrenme, öğrenen organizasyon ve örgütlerde eğitim konuları incelenecek, daha sonra araştırma kapsamında yer alan hastanelerdeki eğitim uygulamaları ile ilgili bulgulara öğrenen organizasyon algılarını ölçmeye yönelik tanımlayıcı istatistiklere ve faktör analizi sonuçlarına yer verilecektir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öğrenme, tüm canlı varlıkların yaşamında önemli bir yere sahiptir. Her canlı, varlığını sürdürebilmek ve çevresine uyum sağlayabilmek için doğumundan ölümüne kadar sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Yani öğrenme bir ihtiyaçtır. İnsan davranışlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Öğrenme, insan hayatının başlangıcından sonuna kadar süregelen bir takım değişimleri kapsayan bir süreçtir (Telman, 1997: 9).

Literatürde öğrenme ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Eddie Obeng'e göre öğrenme, çevremizdeki dünyayı daha iyi anlamak ve gelecekte karşılaşılabileceğimiz sorunlara kendimizi daha iyi hazırlamamız için geçirdiğimiz aşamalı bir süreçtir. Bir şeyi bir kez öğrendiğimizde, öğrendiğimizi hatırlama ve uygulama bilinçli bir güç gerektirir. Bununla beraber, düşünceleri ve hareketleri birçok kere tekrarladıktan ve öğrendiklerimizi uyguladıktan sonra, ne yaptığımızı fark etmek veya ilk başta kullandığımız o yorucu ilerleme yöntemi ile düşünmek gittikçe zorlaşır. Öğrendiğimiz şey yavaş yavaş bilinçaltımıza yerleşir ve kendiliğimize yaptığımız veya düşündüğümüz bir alışkanlık haline gelir (Obeng, 1997: 23). Piaget'e göre öğrenme, bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel bir faaliyettir (Piaget, 1964: 168-178). Marquardt ve Reynolds'a göre öğrenme, arzulanan sonuçlara ulaşabilmek için davranışların değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir (Marquardt ve Reynolds, 1994: 17). Argyris ve Schon'e göre öğrenme, bir bilgiyi veya o bilginin elde edildiği süreci ifade eder. Biri ne öğrendiğimiz ile diğeri nasıl öğrendiğimiz ile ilgilidir. Her ikisi de bilginin artırılması ile ortaya çıkar (Argyris ve Schon, 1996: 3).

Yukarıdaki tanımlara göre bir öğrenme sürecinde dört unsur olduğu ifade **edilebilir** (Marquardt, 1996: 30):

- Öğrenme davranışta bir değişikliktir. Bu değişiklik iyiye doğru olabileceği gibi, kötüye doğru da olabilir.
- Davranıştaki değişikliğin öğrenme olması için, bu değişimin kalıcı olması gerekmektedir.
- Öğrenme davranışlarda tekrar sonucu ortaya çıkar.
- Bir davranışın öğrenme olması için bunun belli ölçüde sürekliliğinin bulunması gerekir.

Öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Öğrenme günlük anlamda kullanılan bilgi edinmeden farklı olarak insanın şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişikliklerinin tümüdür (Senge, 1990/2011: 22-23). Yani bireyin davranışlarında ve bakış açısında değişiklik olmadığı takdirde öğrenme gerçekleşmiş olmaz.

Örgütsel anlamda öğrenme kavramı ve önemi, 1940'ların sonlarına doğru literatüre girmiştir. Fakat ilk defa 1980'lerde Shell'in stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi düşünmesiyle birlikte ilgi görmeye başlamıştır. Shell'in yaptığı bu çalışmada takım çalışması ve yoğun haberleşme, başarılı bir örgüt oluşturmada temel faktör olarak görülmüştür. Shell, öğrenen organizasyon kavramını araştırmak ve takım çalışmasını tecrübe etmek için uzun süre çalışarak sonuçta örgüt öğrenmesinin, stratejik planlama ve şirket başarısı için değer sağladığı kararına varmıştır. 1990'ların başında Peter M. Senge'nin kamu ve özel teşebbüslerdeki öğrenen organizasyon hakkındaki "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabının ve makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra, öğrenen organizasyon olma yönünde çaba gösteren örgütlerin sayısı artmıştır (Marquardt, 1996: 17-18). Öğrenen organizasyonların tarihsel gelişimi aşağıda özetlenmiştir:

Bilen organizasyonlar, çevrelerindeki değişime tepki olarak değişirler. Var olan ürün veya hizmete eklemeler yaparlar. Yaptıkları yenilikler örgütün kanıtlanmış çizgisi ile sınırlıdır ve öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir (Çam, 2002: 59).

Anlayan organizasyonlar, bilen organizasyonlardan farklı olarak insan unsuruna önem vermektedir. Bu anlayışta insanları bir araya getirecek, örgüte bağlayacak ve ait olma duygusunu verecek bir değerler bütünü (örgüt kültürü) oluşturulması gereği üzerinde durulmaktadır. Sıkı kontrol ve kurallar yerini kurum kültürüne bırakmıştır. Çünkü kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları kadar etkili olabilmektedir. Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması, bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır (Mocan, 1998: 11).

Düşünen organizasyonlar, her şeyin düşünme yolu ile çözüme kavuşturulabileceğini vurgular. Düşünen organizasyonlar, eğer örgütün faaliyetlerinde herhangi bir aksaklık mevcut ise, bunu düzelterek bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak sistem ve modeller geliştirirler (İstar, 2006: 32).

Öğrenen organizasyonlar, bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlar ile karşılaştırıldıklarında aralarındaki en büyük farklılık değişime olan yaklaşımlarıdır. Öğrenen organizasyonların temelinde sürekli öğrenmeye dayanan, gelişimi teşvik eden bir yapı mevcuttur. Öğrenme, değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamak amacı ile kullanılır. Öğrenen organizasyonlar deney yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonlarda değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır (Yazıcı, 2001: 151).

Öğrenen organizasyonlar, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni sınırları zorlayan düşüncelerin ortaya atıldığı, insanların sürekli olarak beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır (Bowen vd., 2006: 4). Marsick ve Watkins öğrenen organizasyonları, değişimlere ayak uydurmayı başaran, sistemlerini sürekli olarak geliştiren ve örgüt üyelerinin fikirlerine değer veren örgütler olarak ele almıştır (Marsick ve Watkins, 1997: 2). Pedler ve diğerlerine göre öğrenen organizasyon, örgüt üyeleri için öğrenme imkanları sağlayan ve sürekli olarak kendini dönüştüren organizasyonlardır (Pedler vd., 1997: 151).

Öğrenen organizasyon kavramı, organizasyonun sosyal bir etkileşim ortamı olduğunu vurgulayan ve organizasyonların yalnızca iş birliği ve dayanışma ile var olabileceklerini belirten yeni bir bakış açıdır. İnsanların birlikte çalışarak, tek başına yapamayacakları işleri gerçekleştirebileceklerini ve birlikte daha fazla öğrenebileceklerini kabul eder (Barutçugil, 2004: 145).

Öğrenen organizasyon kavramının gelişmesine büyük katkıda bulunan Peter Senge “Beşinci Disiplin” adlı kitabında öğrenen organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmelerinde rol oynayan beş temel disiplinden bahsetmektedir. Bunlar sistem düşüncesi, kişisel yetkinlik, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir.

Sistem düşüncesi, örgüt içinde gerçekleşen olayları birbiriyle bağlantılı olarak düşünüp daha net görebilme ve bunları en etkili şekilde değiştirebilme imkânı veren disiplindir (Senge, 1990/2011: 15). Sistem düşüncesi bütünü görme eylemidir. Kişisel yetkinlik, kendini sürekli gelişim ve iyileştirmeye adanmış bir zihniyettir (Senge, 1990/2011: 15). Öğrenen organizasyonda kişisel yetkinliğe ulaşmış bireylere ihtiyaç vardır. Zihni modeller, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler hatta resimler ve imgelerdir. Paylaşılan vizyon, örgütte çalışan bireylerin taşıdıkları resimlerin ve geleceğe dair planlarının örgüte nüfuz etmesiyle yaratılan ortaklık duygusudur. Takım halinde öğrenme, birlikte düşünme eylemidir. Birbirine güvenen ve paylaşım içinde olan takımların, hedeflere ulaşırken ortak hareket etmesi onlara hız kazandırarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Eğitim uygulamaları, örgütün daha etkin ve verimli olmasını sağlayan, mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel, 1998: 199). Günümüzde çalışanların özellikle bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi, mesleki gelişmeleri yakından takip edebilmesi, kendileri ve işyerleri için verimli çalışabilmeleri nedeni ile örgütler, çalışanlarını hem işe başlarken hem de iş hayatları boyunca birtakım örgüt içi ve örgüt dışı eğitimlere tabi tutmaktadırlar. Böylece örgütler gelecekte ihtiyaç duydukları özellikleri çalışanlarına kazandırarak onlardan en yüksek verimi sağlayarak sonuçta örgüt performansını artırmaya çalışmaktadır.

İşgören bir işi kendiliğinden öğrenmesini, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştirmesini beklemek ve hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak hem çok zaman alır hem de maliyetleri çok yükseltir (Taşkın, 2001: 22). Aynı zamanda, işe alınan her çalışanın bilgi düzeyi aynı olmayabilir. İşletmelerde bu yetersizlikler ve varsayımlar sonucu oluşan kayıpları önlemek için eğitim uygulamalarına önem verilmesi gerekmektedir.

Eğitim, insanın bugünkü ve gelecekteki yaşamına bir müdahaledir. İnsan, düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. Eğitim aynı zamanda önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler sağlamaya yarayan sistematik bir süreçtir (Barutçugil, 2002: 18). İşletme yönetiminde eğitim ise, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevlerde daha etkili ve başarılı olabilmeleri için onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerileri artıran faaliyetlerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 110).

İşletmelerde eğitimin temel amacı, çalışanların belli bir konudaki bilgi, beceri düzeyini yükseltmek ve verimliliğini artırmak suretiyle maliyetlerde düşüş sağlamak olarak ifade edilebilir (Özçelik, 1998: 71). Bunun yanı sıra, bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri

öğrenerek buldukları alanlarda yenileme, personelin işine karşı olumlu davranışlar geliştirmesini ve görevini daha hızlı yapmasını sağlama, personeli daha üst görevlere hazırlama, yeni personelin örgüte, çalışma grubuna ve işine uyumunu gerçekleştirme, personel uyumsuzluğu, devamsızlık ve disiplin olaylarını önleme, kişi ve grup moralini yükseltme, iş kazalarını azaltma, iş güvenliğini sağlama, personel arasında iş birliği ve koordinasyonu gerçekleştirme, sorun çözme becerisini geliştirme, personele yaptığı işi ve çalıştığı örgütü sevdirmeye ve örgüt kültürünü kuvvetlendirme gibi amaçları vardır (Ataklı, 1992: 67-68). İşletmelerde eğitimin önemi ise eğitim yolu ile sağlanan kazanımların gerçek boyutlarının farkına varılması ile ortaya çıkmıştır. Yani örgütlerde eğitim maliyet artırıcı bir unsur olarak değil, yatırım aracı olarak görülmeye başlanmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Literatürde öğrenen organizasyon ve eğitim kavramlarını birlikte inceleyen sınırlı sayıda çalışma (Atak ve Atik, 2007) yer almaktadır. İlgili çalışma kuramsal olup kavramlar arasındaki ilişkiye dair ampirik bulgular yer almamaktadır. Çalışmada, örgüt kapsamında geliştirilen sürekli eğitim modelinin, sürekli öğrenme ve çalışanlarca eğitimin yaşam tarzı haline getirilmesini sağlayacağı, öğrenmeyi yaşam tarzı edinmiş çalışanların da grup halinde öğrenmeye başlayacakları ifade edilmiştir. Öğrenen organizasyon ile ilgili yapılmış diğer birçok çalışmada da (Güleş ve Çağlayandereli, 2012; Yumuşak ve Yıldız, 2011; Ersen vd., 2015) çalışmanın yapıldığı örneklem kapsamında öğrenen organizasyon algılamaları ölçülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, Kayseri ilindeki özel hastanelerde çalışanların öğrenen organizasyon algılamalarını ölçmek ve bu hastanelerin eğitime olan bakış açılarını belirlemektir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri ilindeki özel hastaneler oluşturmaktadır. Anket, hastanelerin üst ve orta düzey yöneticileri de dahil olmak üzere hastanedeki tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Örneklem olarak, 22 adet özel hastaneden diyaliz merkezleri ve poliklinikler çıkartılıp toplam 15 hastane belirlenmiştir; ancak 10 hastane anket çalışmasına izin vermiştir. Dağıtılan toplam 300 anketten 136 tanesi geri dönmüştür. 119 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuş ve değerlendirmeye alınmıştır.

### 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette öncelikle hastanelerin öğrenen organizasyon durumunu belirlemek için 43 ifadeden oluşan, Karen E. Watkins ve Victoria J. Marsick (1997) tarafından geliştirilen, Basım, Şeşen ve Korkmazıyürek (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire" kullanılmıştır. Daha sonra eğitim uygulamalarının olup olmadığını belirlemek için 2 soru sorulmuştur. Son olarak da katılımcılara ilişkin demografik sorulara yer verilerek anket tamamlanmıştır. Anket pilot uygulama olarak hastanede çalışan ve hastane yöneticiliği tecrübesi olan kişilere uygulanmıştır. 43 ifadeden oluşan ölçekte ifadeler, 5'li Likert tipi ölçek esas alınarak tasarlanmıştır (5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum). Ölçeğin güvenilirlik değeri 0,953 olarak hesaplanmıştır.

### 2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde bir istatistiksel paket programından yararlanılarak frekans analizi, güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde demografik özellikler, eğitim durumları ve ölçek ifadelerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere, ayrıca faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

### 3.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Yaş             | Frekans | Yüzde |
|-----------------|---------|-------|
| 17-25           | 48      | 40,3  |
| 26-35           | 45      | 37,8  |
| 36-45           | 20      | 16,8  |
| 46-55           | 5       | 4,2   |
| 56 yaş ve üzeri | 1       | 0,8   |
| Cinsiyet        | Frekans | Yüzde |
| Kadın           | 78      | 65,5  |
| Erkek           | 41      | 34,5  |

| <b>Eğitim Durumu</b>            | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|---------------------------------|----------------|--------------|
| İlköğretim                      | 1              | 0,8          |
| Lise                            | 44             | 37           |
| Ön lisans                       | 31             | 26,1         |
| Lisans                          | 36             | 30,3         |
| Yüksek lisans ve üzeri          | 7              | 5,9          |
| <b>Mesleki Deneyim</b>          | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
| 1-5 yıl                         | 65             | 54,6         |
| 6-10 yıl                        | 31             | 26,1         |
| 11-15 yıl                       | 12             | 10,1         |
| 16-20 yıl                       | 7              | 5,9          |
| 21 yıl ve üzeri                 | 4              | 3,4          |
| <b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
| 1 yıldan az                     | 27             | 22,7         |
| 1-5 yıl                         | 63             | 52,9         |
| 6-10 yıl                        | 23             | 19,3         |
| 11-15 yıl                       | 1              | 0,8          |
| 16 yıl ve üzeri                 | 5              | 4,2          |

Araştırmaya katılanların %40,3'ü 17-25 yaş aralığında, %37,8'i 26-35 yaş aralığındadır. 56 yaş üzeri 1 kişi vardır. Bu durumda hastanelerin genç çalışan kitlesine sahip olduğu söylenebilir. Cevap verenlerin 65,5'i kadın, 34,5'i erkektir. Çalışanların %37'si lise, %26,1'i üniversite (2 yıllık), %30,3'ü üniversite (4 yıllık), %5,9'u yüksek lisans ve üzerinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %54,6'sı 1-5 yıl arası, %26,1'i 6-10 yıl arası, %10,1'i 11-15 yıl arası, %5,9'u 16-20 yıl arası ve %3,4'ü 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların genellikle iş hayatına yeni atılmış genç bireylerden oluştuğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların %22,7'si 1 yıldan az, %52,9'u 1-5 yıl arası, %19,3'ü 6-10 yıl arası, %0,8'i 11-15 yıl arası ve %4,2'si 16 yıl ve üzeri olmak üzere kurumlarında çalışmaktadırlar.

### 3.2. Eğitim Uygulamaları ile İlgili Bulgular

Katılımcıların eğitim alma durumları ile ilgili frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** “İş başında eğitim aldınız mı?” ve “İş dışında eğitim aldınız mı?” orularına verilen cevaplar

| <b>İş başında eğitim aldınız mı?</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|--------------------------------------|----------------|--------------|
| Evet                                 | 97             | 81,5         |
| Hayır                                | 22             | 18,5         |
| <b>İş dışında eğitim aldınız mı?</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
| Evet                                 | 49             | 41,2         |
| Hayır                                | 70             | 58,8         |

Tabloya göre, 119 kişinin 97'si yani çoğunluğu örgüt içi eğitim aldığını belirtmiştir. Buradan hareketle, hastanelerde örgüt içi eğitim verildiği sonucuna ulaşılabilir. Anket sonuçlarına göre, 119 kişiden yalnızca 49'u örgüt dışında eğitim aldığını belirtmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki hastanelerde örgüt dışı eğitim uygulamasının görüldüğü ifade edilebilir. Araştırma kapsamında iş başı eğitim ve iş dışı eğitim kesişim noktasına yönelik bir çalışma yapılmamıştır.

### 3.3. Özel Hastane Çalışanlarının Öğrenen Organizasyon Algılamalarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğrenen organizasyon algılamalarına yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğrenen Organizasyon Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları

| <b>İfadeler</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> | <b>İfadeler</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> | <b>İfadeler</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| S1              | 3,77            | 1,05                  | S16             | 3,37            | 1                     | S30             | 3,18            | 1,06                  |
| S2              | 3,69            | 0,92                  | S17             | 3,58            | 0,93                  | S31             | 3,21            | 0,93                  |
| S3              | 3,66            | 1,08                  | S18             | 2,8             | 1,13                  | S32             | 3,37            | 1,02                  |
| S4              | 3,4             | 1,1                   | S19             | 3,14            | 1,07                  | S33             | 3,35            | 0,94                  |
| S6              | 3,11            | 1,1                   | S20             | 3,46            | 1,13                  | S34             | 3,38            | 0,94                  |
| S7              | 2,65            | 1,2                   | S21             | 3,58            | 0,98                  | S35             | 3,17            | 1,19                  |
| S8              | 3,42            | 1,03                  | S22             | 3,58            | 0,99                  | S36             | 3,56            | 0,91                  |
| S9              | 3,2             | 1,11                  | S23             | 2,99            | 1,1                   | S37             | 3,69            | 0,88                  |
| S10             | 2,92            | 1,22                  | S24             | 3,45            | 1,04                  | S38             | 3,58            | 1,04                  |
| S11             | 3,6             | 1,06                  | S25             | 3,25            | 1,07                  | S39             | 3,33            | 1,03                  |
| S12             | 3,41            | 1,13                  | S26             | 3,19            | 1,11                  | S40             | 3,21            | 1,05                  |
| S13             | 3,25            | 1,03                  | S27             | 2,96            | 1,14                  | S41             | 3,51            | 1,05                  |
| S14             | 3,18            | 1,11                  | S28             | 2,92            | 1,07                  | S42             | 3,46            | 1,06                  |

|     |      |     |     |      |      |     |      |      |
|-----|------|-----|-----|------|------|-----|------|------|
| S15 | 3,21 | 1,2 | S29 | 3,05 | 1,16 | S43 | 3,47 | 0,97 |
|-----|------|-----|-----|------|------|-----|------|------|

Tablo 3'te araştırmaya katılanların öğrenen organizasyon algılamalarını ölçen ifadelerle yönelik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Yalnızca 7, 10, 18, 23 ve 28. sorular 3,0'ın altındadır. Buna göre, hastane çalışanlarının öğrenen organizasyon algılarının genelde olumlu olduğu sonucu çıkarılabilir. En yüksek ortalama 3,77 ile "Kurumumuzda çalışanlar yaptıkları hatalardan ders çıkarırlar" ifadesine aittir. Ortalamanın yüksek olması, hastanelerde çalışanların geçmişte yaptığı herhangi bir hatayı tekrarlamadığının göstergesidir. Bu sonuç Toylan ve Göktepe'nin (2010) bulgularından farklıdır. Bu ifadeyi sırası ile; "Kurumumuzda çalışanlara öğrenmeyi destekleyecek zaman verilir" Ort=3,72, "Kurumumuz çalışanları bir sorunu çözerken kurum içinden bilgi almaya teşvik eder" Ort=3,69, "Çalışanlar gelecekteki iş tanımları için gereken yeteneğe sahiptirler" Ort=3,69, "Çalışanlar birbirlerine öğrenmelerinde yardımcı olurlar" Ort=3,66, "Çalışanlar birbirleriyle görüş alışverişinde bulunurlar" Ort=3,60 izlemektedir. En düşük ortalama ise 2,65 ile "Kurumumuzda öğrenme ödüllendirilir" ifadesine aittir. Bu ortalamaya bakarak hastanelerde öğrenmenin ödüllendirilmediği sonucuna varabiliriz. Bu bulgular Toylan ve Göktepe'nin (2010) bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu ifadeyi sırası ile "Takım/gruplar elde ettikleri başarılarından dolayı ödüllendirilirler" Ort=2,80, "Kurumumuzda herhangi bir çalışan çekinmeden sistemi yargılayabilir" Ort=2,92, "Kurumumuzda örgüt vizyonu oluşturulurken çalışanların görüşleri alınır" Ort=2,92 izlemektedir. Ayrıca, genel öğrenen organizasyon algılamalarının ortalaması 3,31 olarak hesaplanmıştır.

### 3.4. Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçekteki 43 ifadeyi belli boyutlar altında toplamak (faktörleri azaltmak için) ve ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi açısından uygun olabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) katsayısının 0,60 ve üstünde olması gerekmektedir (Nakip, 2003:409). Bu çalışmada verilerin faktör analizi açısından uygunluğu için yapılan KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) testi 0,787 olarak bulunmuştur. Bu da faktör analizi çözümünün uygunluğunun işaretidir.

Veriler üzerinde temel bileşenler yöntemi ve Varimax dönüştürmesine göre açıklayıcı faktör analizi yapılarak "hastane çalışanlarının öğrenen organizasyon algılamalarına" ilişkin boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda ilk olarak 11 faktör bulunmuştur. İçerik analizi yapılarak ilgili faktörden farklı boyutta olan ve faktör yükü düşük olan 5 ifade anketten çıkarılmıştır. Kalan 38 ifade tekrar faktör analizine tabii tutulmuştur. Özdeğeri 1'den yüksek, faktör yükü 0,43 ve 0,82 arasında değişen 9 faktör bulunmuştur. Oluşan 9 faktör bu faktörleri oluşturan değişkenler dikkate alınarak isimlendirilmiştir. Hastane çalışanlarının öğrenen organizasyon algılamalarına ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğrenen Organizasyon Algılamalarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| <b>Faktör 1:<br/>Katılım</b>                   | <b>Faktör Yüğü</b> | <b>Faktör 2:<br/>Kurum<br/>Kültürü</b> | <b>Faktör Yüğü</b> | <b>Faktör 3:<br/>Öğrenmeyi<br/>Paylaşan<br/>Sistem</b> | <b>Faktör Yüğü</b> | <b>Faktör 4:<br/>Çalışanlararası<br/>İletişim</b> | <b>Faktör<br/>Yüğü</b> | <b>Faktör 5:<br/>Yetki ve<br/>Sorumluluk</b> | <b>Faktör Yüğü</b> |
|--|--------------------|--|--------------------|--|--------------------|---|------------------------|--|--------------------|
| s27  | 0,77               | s43                                    | 0,768              | s25  | 0,755              | s17   | 0,757                  | s31  | 0,82               |
| s14  | 0,722              | s42                                    | 0,766              | s23  | 0,663              | s13   | 0,485                  | s29  | 0,729              |
| s26  | 0,641              | s33                                    | 0,65               | s24  | 0,634              | s9  | 0,444                  | s30  | 0,594              |
| s10  | 0,632              | s34                                    | 0,584              | s22  | 0,627              |   |                        |  |                    |
| s28  | 0,542              | s32                                    | 0,533              | s4   | 0,464              |   |                        |  |                    |
| s12  | 0,503              | s35                                    | 0,512              | s39  | 0,444              |   |                        |  |                    |
| s15  | 0,488              |  |                    | s16  | 0,438              |   |                        |  |                    |
| <b>Faktör 6:<br/>Destekleyici<br/>Liderlik</b> | <b>Faktör Yüğü</b> | <b>Faktör 7:<br/>Ödül Sistemi</b>      | <b>Faktör Yüğü</b> | <b>Faktör 8:<br/>Bilgi<br/>Paylaşımı</b>               | <b>Faktör Yüğü</b> | <b>Faktör 9:<br/>Öğrenme İsteği</b>               | <b>Faktör<br/>Yüğü</b> |  |                    |
| s36  | 0,662              | s7                                     | 0,786              | s37  | 0,634              | s2  | 0,791                  |  |                    |
| s40  | 0,593              | s18                                    | 0,617              | s8   | 0,588              | s1  | 0,685                  |  |                    |
| s41  | 0,511              |  |                    | s3   | 0,552              | s11   | 0,431                  |  |                    |
| s21  | 0,487              |  |                    |  |                    |   |                        |  |                    |

Faktör 1 toplam varyansın %11,570'ini açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan ifadeler ve tezin kavramsal çerçevesi göz önüne alınarak bu faktör "katılım" olarak adlandırılmıştır. Özel hastanelerde çalışanların katılımı öğrenen organizasyon olma açısından büyük önem taşımaktadır. Faktör yükleri bakımından "Kurumumuzda görev dağılımı yapılırken çalışanlara seçenekler sunulur" ifadesi 0,770 ile en büyük faktör yüküne sahiptir.

Faktör 2 toplam varyansın %11,147'sini açıklamaktadır. İkinci faktörü oluşturan ifadeler ve tezin kavramsal çerçevesi göz önüne alınarak bu faktör "kurum kültürü" olarak adlandırılmıştır. Özel hastanelerde öğrenen organizasyon olmak için buna yönelik bir kurum kültürünün

olması gerekmektedir. Faktör yüklerine bakılacak olursa “Yöneticiler kurumun faaliyetlerinin ortaya çıkardığı değerleri oluşturduklarından emindirler” ifadesi 0,768 ile en büyük faktör yüküne sahiptir.

Faktör 3 toplam varyansın %9,577’sini açıklamaktadır. Üçüncü faktörü oluşturan ifadeler “öğrenmeyi paylaşan sistem” olarak adlandırılmıştır. “Kurumumuzda eğitime harcanan zaman ve kaynak miktarı ölçülerek eğitimin değerlendirilmesi yapılır” ifadesi en yüksek faktör yüküne sahiptir (0,755).

Faktör 4 toplam varyansın %7,045’ini açıklamaktadır. Dördüncü faktörü oluşturan ifadelerden ve tezin kavramsal bölümünden yola çıkarak bu faktör “çalışanlar arası iletişim” olarak adlandırılmıştır. Öğrenen organizasyon olma çalışanlar ve aralarındaki iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörde en yüksek faktör yükü 0,757 ile “Takım/gruplar, tartışılan fikirler ya da toplanan bilgilere göre düşüncelerini güncelleyebilirler” ifadesine aittir.

Faktör 5 toplam varyansın %6,748’ini açıklamaktadır. Bu faktörü oluşturan ifadeler göz önüne alınarak beşinci faktör “yetki ve sorumluluk” olarak adlandırılmıştır. Çalışanlara yetki ve sorumluluk vermek onların örgüte bağlılığını artıracaktır. Örgüte bağlı olan çalışan örgütü için bir şeyler yapmaktan mutluluk duyacaktır ve öğrenme konusunda istekli olacaktır. Sonuç olarak öğrenen organizasyon olma sürecine katkı sağlayacaktır. Faktör yüklerine bakılacak olursa “Kurumumuzda farklı seviyelerdeki çalışma grupları karşılıklı etkileşimle vizyonu oluştururlar” ifadesi 0,820 ile en yüksek faktör yüküne sahiptir.

Faktör 6 toplam varyansın %6,441’ini açıklamaktadır. Bu faktör ilgili ifadeler göz önünde bulundurularak “destekleyici liderlik” olarak adlandırılmıştır. Destekleyici bir lider öncelikle kendisinin öğrenmeye açık olduğunu düşünce ve davranışlarıyla göstererek çalışanlara öğrenme fırsatları yaratmalıdır. Bu durum, öğrenen organizasyon olma açısından büyük önem taşımaktadır. Bu faktörde en büyük faktör yüküne sahip ifade 0,662 ile “Kurumumuz ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı kurumlara birlikte çalışır” ifadesidir.

Faktör 7 toplam varyansın %5,832’sini açıklamaktadır. Bu faktör iki ifadeden oluşmaktadır. Bunlar: “Kurumumuzda öğrenme ödüllendirilir” ve “Takım/gruplar elde ettikleri başarılarından dolayı ödüllendirilirler” ifadeleridir. Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi burada bir ödül sisteminden bahsedilmektedir. Bu yüzden faktör 7 “ödül sistemi” olarak adlandırılmıştır. Öğrenmenin ödüllendirilmesi öğrenen organizasyon olma konusunda önem taşımaktadır.

Faktör 8 toplam varyansın %5,791’ini açıklamaktadır. Bu faktör 3 ifadeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yüküne sahip ifade “Kurumumuz çalışanları bir sorunu çözerken kurum içinden bilgi almaya teşvik eder (0,634) ifadesidir. Bu faktörü oluşturan ifadeler bilgi paylaşımı ile ilgilidir. Bu yüzden faktör 8 “bilgi paylaşımı” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 9 toplam varyansın %5,553’ünü açıklamaktadır. Bu faktör 3 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar: “Çalışanlar gelecekteki iş tanımları için gereken yeteneğe sahiptirler (0,791)”, “Kurumumuzda çalışanlar yaptıkları hatalardan ders çıkarırlar (0,685)” ve “Çalışanlar birbirleriyle görüş alışverişinde bulunurlar (0,431)” ifadeleridir. Faktör 9 “öğrenme isteği” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 5.** Özel Hastane Çalışanlarının Öğrenen Organizasyon Boyutları Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları

| Öğrenen Organizasyon Boyutları | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------------|----------|----------------|
| Öğrenme İsteği                 | 3,69     | 0,78           |
| Bilgi Paylaşımı                | 3,6      | 0,78           |
| Destekleyici Liderlik          | 3,46     | 0,78           |
| Kurum Kültürü                  | 3,35     | 0,82           |
| Çalışanlararası İletişim       | 3,34     | 0,81           |
| Öğrenmeyi Paylaşan Sistem      | 3,33     | 0,75           |
| Yetki ve Sorumluluk            | 3,14     | 0,85           |
| Katılım                        | 3,12     | 0,84           |
| Ödül Sistemi                   | 2,72     | 1,03           |

Tablo 5’te hastane çalışanlarının öğrenen organizasyon boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Öğrenen organizasyon boyutları ile ilgili algılamaların ortalamalarına bakıldığında değerlerin genel olarak orta ve ortanın biraz üstünde seyrettiği görülmektedir. En yüksek ortalama 3,69 ile “öğrenme isteği”ne aitken, en düşük ortalama 2,72 ile “ödül sistemi”ne aittir. Bu durum, Aydoğan vd.’nin (2011) sonuçları ile örtüşmemektedir. İlgili araştırmada hastane çalışanlarının en fazla katıldığı etmenler 2,67 ortalama ile örgütsel öğrenme kapasitesi “iletişim” alt boyutu, en az katıldıkları etmenler ise 2,29 ortalama ile “katılımcı karar verme” alt boyutu olarak belirlenmiştir. Hastane çalışanlarının öğrenmek için istekli olması öğrenen organizasyon olmak konusunda avantaj sağlayacaktır; ancak yönetimin de öğrenmeye uygun ortamlar yaratması ve öğrenme isteğini çeşitli yollarla desteklemesi gerekmektedir. Ödül sistemi algı ortalamasının düşük çıkması hastanelerde öğrenmenin ödüllendirilmediğini gösterir. Bu da çalışanların motivasyonunu azaltabilir. Öğrenmeye istekli bir topluluk varken, bunu değerlendirip daha verimli sonuçlar almak için çaba gösterilmelidir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, özel hastane çalışanlarının öğrenen organizasyon algılamalarını ölçmek ve eğitimin bu işletmeler açısından önemini belirlemek için yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre araştırmaya katılanların %81,5’i iş başında eğitim aldığını belirtmiştir. Çalışanların %42,2’si iş

dışında eğitim aldığını belirtmiştir. Buna göre, araştırma kapsamına giren hastanelerde iş başı eğitimin iş dışı eğitime nazaran daha fazla görüldüğü ifade edilebilir. Ayrıca çalışanların öğrenen organizasyon algı ortalamaları 3,31 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda, araştırma örneklemindeki katılımcıların çalıştıkları sağlık örgütlerinin öğrenen organizasyon olma yolunda henüz başlangıç seviyesinde oldukları söylenebilir. Bu sonuç Ersen vd., (2015)'in bulguları ile yakınlık göstermektedir. İlgili araştırmada mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin öğrenen organizasyon algı ortalamaları 3,60 olarak hesaplanmıştır. İki çalışma öğrenen organizasyon algıları itibariyle karşılaştırıldığında sektörün fazla bir etkisinin olmadığı ifade edebilir.

Öğrenen organizasyonlar için eğitimin önemi, Bartell (2001), İstar (2006), Koç (2006) ve Atak ve Atık'in (2007) çalışmalarında da vurgulanmıştır. Araştırmada öğrenen organizasyon boyut algılamalarında en yüksek ortalamanın 3,69 ile öğrenme isteğine ait olması da bu durumu desteklemektedir. İşletmelerde öğrenmeye istekli çalışanların olması verilen eğitimin de daha etkili ve verimli olmasını sağlayacaktır. Bu da öğrenen organizasyon olmak için atılacak adımların başında gelmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda bir değerlendirme yapılacak olursa; teknolojinin gelişmesi ve insana verilen önemin artması ile birlikte sağlık hizmetlerinin yüksek standartlarda verilmesi günümüzde zorunluluk haline gelmiştir. Bu yüzden hastaneler sürekli olarak teknolojilerini yenilemek, çalışanlarını bu teknolojiye ve rekabet şartlarına uygun olarak eğitmek ve çevreye olan duyarlılıklarını geliştirmek zorundadır. Bu şartları sağlamak zaten öğrenen organizasyon olma yolunda ilerlemek demektir. Öğrenmenin en kolay ve etkili yolu eğitimidir. Bireylerin öğrenmesiyle örgütler de öğrenebilir. Dolayısıyla örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmesi araştırmanın amacına da yönelik olarak iş başında ve dışında alınan eğitimlere de bağlıdır. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki sağlık örgütlerinde iş başı ve iş dışı uygulamalar itibariyle eğitime önem verildiği, çalışanların eğitim konusunda bilgilendirilerek eğitim almaları konusunda yönlendirildikleri söylenebilir.

Bu araştırma, Kayseri ilindeki özel hastanelerle sınırlı kalmıştır. Karşılaştırma yapılabilmesi için devlet hastanelerinde veya farklı sektörlerde de benzer çalışmalar yapılabilir. Ayrıca öğrenen organizasyon olmanın örgütler açısından birçok koşulu vardır. Bu yüzden öğrenen organizasyonlar farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek farklı çalışmalar yapılabilir. Son olarak, bu çalışmada öğrenen organizasyon ve eğitim arasında doğrudan bir ilişki olup olmadığı araştırılmamıştır. Öğrenen organizasyon ve eğitim uygulamaları ile ilgili elde edilen sonuçlar ayrı ayrı değerlendirilmiş olup öğrenen organizasyon açısından eğitimin önemli olabileceği vurgulanmıştır. Dolayısıyla ileride yapılacak çalışmalarda kavramlar arasındaki ilişki veya kavramların birbirleri üzerindeki etkileri de incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II theory, method and practice*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Atak, M. ve Atık, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi: Hava kuvvetleri komutanlığı sürekli eğitim modeli örneği. *Havacılık ve Uzay Tek. Derg.*, 3(1), 66.
- Ataklı, A. (1992). Eğitim ve mesleki başarı. *Verimlilik Dergisi*, 1, 67.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011). Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesi: Bir kamu hastanesi örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(2), 191-211.
- Bartell S. M. (2001). Training's new role in learning organizations. *Innovations in Education and Teaching International*, 38(4), 354-363. DOI: 10.1080/14703290110074551
- Barutçugül, İ. (2002). Eğiticinin eğitimi. *Kariyer Yayıncılık İletişim*.
- Barutçugül, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi (1.Basım)*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N., Şeşen, H., & Korkmazıyürek, H. (2007). A Turkish translation, validity and reliability study of the learning organization questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2 (4), 368-374.
- Ersen, N, Ardic, M , Akyüz, İ , Peker, H , Bardak, S . (2015). Mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi* , 16 (2) , 113-123 . DOI: 10.17474/acuofd.37356
- Gary, L. Bowen, G. L., Rose, R. A. & Ware, W. B. (2006). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. *Evaluation and Program Planning*, 29, 97-104.
- Güleş, H. ve Çağlayandereli M. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği) *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(1), 183-197
- İstar, N. (2006). Öğrenen organizasyonlarda başarı kriterleri ve bir uygulama. (Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul).
- Koç, Ö. (2006). Öğrenen organizasyonlarda motivasyonun etkisi ve bir işletme uygulaması. (Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Malatya).
- Marquardt, M. & Angust, R. (1994). *Global learning organizations*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Mocan, C. (1998). Öğrenen organizasyonlar. *Executive Excellence*, 2(17).
- Obeng, E. (1997). *New rules for the new world: Cautionary tales for the new world manager*. Capstone Publishing Limited.
- Özçelik, O. (1998). Eğitim ve geliştirme, insan kaynakları yönetimi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1997). *The learning company a strategy for sustainable development (2nd ed.)*. London: McGraw-Hill.
- Piaget, J. (1964). Cognitive development in children: Piaget development and learning. *Journal of Research in Science Teaching*, 2(3), 176-186.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Senge, P. M. (2011). *Beşinci disiplin (Çev: Ayşegül İdeniz-Ahmet Doğukan)* (15. Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayınevi.



- Telman, N. (1997). Öğrenen organizasyon yaratmak. İstanbul: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü.
- Toylan N. V. & Göktepe, E. A. (2010). Öğrenen organizasyon olarak üniversiteler: Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde durum analizi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(1), 61-67.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1997). Dimensions of the learning organization questionnaire-self scoring version: Sculpting the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Yazıcı, S. (2001). Öğrenen organizasyonlar. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Yumuşak, S., ve Yıldız, H. (2011). Eğitim örgütleri öğrenen organizasyon özellikleri göstermekte midir? Kamu ve özel ilköğretim okullarının balıkesir ili örneğinde karşılaştırmalı bir analizi. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2(4), 159-177.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Yayınları.

## EKLER

### Ek 1- Öğrenen Organizasyon Algılamalarına Yönelik Ölçek İfadeleri

#### İFADELER

- 1- Kurumumuzda çalışanlar yaptıkları hatalardan ders çıkartırlar.
- 2- Çalışanlar gelecekteki iş tanımları için gereken yeteneğe sahiptirler.
- 3- Çalışanlar birbirlerine öğrenmelerinde yardımcı olurlar.
- 4- Çalışanlar öğrenmeyi destekleyecek her türlü maddi ve manevi yardımı görürler.
- 5- Kurumumuzda çalışanlara öğrenmeyi destekleyecek zaman verilir.
- 6- Çalışanlar işleri esnasında karşılaştıkları sorunları fırsat olarak algırlarlar.
- 7- Kurumumuzda öğrenme ödüllendirilir.
- 8- Çalışanlar birbirlerine açık ve doğru geri bildirim sağlarlar.
- 9- Kurumumuzda çalışanlar konuşmaya başlamadan önce birbirlerinin görüşlerini dinlerler.
- 10- Kurumumuzda herhangi bir çalışan çekinmeden sistemi yargılayabilir.
- 11- Çalışanlar birbirleriyle görüş alışverişinde bulunurlar.
- 12- Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine saygı duyarlar.
- 13- Çalışanlar aralarında güven oluşturmaya zaman ayırırlar.
- 14- Kurumumuzda takım/gruplar kendi hedeflerini belirleme konusunda serbesttirler.
- 15- Takım/grup üyelerine eşit davranılır.
- 16- Takım/gruplar, hem takım/grubun hedeflerine hem de etkin çalışma yöntemlerine odaklanırlar.
- 17- Takım/gruplar, tartışılan fikirler ya da toplanan bilgilere göre düşüncelerini güncelleyebilirler.
- 18- Takım/gruplar elde ettikleri başarılarından dolayı ödüllendirilirler.
- 19- Takım/gruplar görüşlerinin kurum tarafından dikkate alınacağından emindirler.
- 20- Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur.
- 21- Kurumumuz çalışanların bilgiye kolay ve zamanında ulaşmasına imkan sağlar.
- 22- Kurumumuzda çalışanlar ile ilgili veriler sürekli olarak güncellenir.
- 23- Kurumumuzda şimdiki ve gelecekteki performans arasındaki farkı ölçen bir sistem oluşturulmuştur.
- 24- Kurumumuzun hatalarından tüm çalışanların ders alması sağlanır.
- 25- Kurumumuzda eğitime harcanan zaman ve kaynak miktarı ölçülerek eğitimin değerlendirilmesi yapılır.
- 26- Kurumumuz çalışanların yeri geldiğinde inisiyatif kullanmasına izin verir.
- 27- Kurumumuzda görev dağılımı yapılırken çalışanlara seçenekler sunulur.
- 28- Kurumumuzda örgüt vizyonu oluşturulurken çalışanların görüşleri alınır.
- 29- Kurumumuzda işlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan kaynakların kontrolü çalışanların elindedir.
- 30- Kurumumuz kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.
- 31- Kurumumuzda farklı seviyelerdeki çalışma grupları karşılıklı etkileşimle vizyonu oluştururlar.
- 32- Kurumumuz çalışanların işi ve ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.

- 33- Kurumumuz çalışanları global bir bakış açısıyla düşünmeleri için teşvik eder.
- 34- Kurumumuz her çalışanın karar verme aşamasında müşterilerin fikirlerini bildirmelerine imkân sağlar.
- 35- Kurumumuz kararların alınması aşamasında çalışanların moralini dikkate alır.
- 36- Kurumumuz ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı kurumlarla birlikte çalışır.
- 37- Kurumumuz çalışanları bir sorunu çözerken kurum içinden bilgi alamaya teşvik eder.
- 38- Yöneticiler çalışanların eğitim ve öğrenme ile ilgili isteklerini desteklerler.
- 39- Yöneticiler rakipler, trendler ve örgüt yönetimi ile ilgili güncel bilgileri çalışanlarla paylaşırlar.
- 40- Kurumumuzda yöneticiler çalışanları örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için motive ederler.
- 41- Kurumumuzda yöneticiler çalışanlarına danışmanlık ve koçluk yaparlar.
- 42- Kurumumuzda yöneticiler öğrenme için devamlı fırsat ararlar.
- 43- Yöneticiler kurumun faaliyetlerinin ortaya çıkardığı değerleri oluşturduklarından emindirler.