

# SAĞLIK ÇALIŞANI PERSPEKTİFİNDEN ÖĞRENME YETENEĞİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

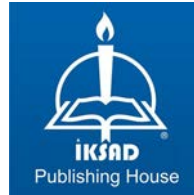
Dr. Serdal KEÇELİ



İKSAD  
Publishing House

**SAĞLIK ALIŐANI PERSPEKTİFİNDEN  
ÖĞRENME YETENEĞİNİN İŞ  
PERFORMANSINA ETKİŐİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**Dr. Serdal KEÇELİ**



Copyright © 2019 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,  
distributed, or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording, or other electronic or  
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,  
except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution Of Economic  
Development And Social  
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: [iksadyayinevi@gmail.com](mailto:iksadyayinevi@gmail.com)

[kongreiksad@gmail.com](mailto:kongreiksad@gmail.com)

[www.iksad.net](http://www.iksad.net)

[www.iksad.org.tr](http://www.iksad.org.tr)

[www.iksadkongre.org](http://www.iksadkongre.org)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2019©

**ISBN: 978-605-7695-09-3**

Cover Design: İbrahim Kaya

July / 2019

Ankara / Turkey

Size = 16 x 24 cm

## **İÇİNDEKİLER**

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>2</b>
<b>2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ</b> .....	<b>5</b>
2.1. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmalar .....	5
2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve İlişkili Konular .....	25
2.3. Örgütsel Öğrenme-Öğrenen Örgüt İlişkisi .....	43
2.4. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Kapasitesi .....	45
<b>3. İŞ PERFORMANSI</b> .....	<b>55</b>
3.1. Örgütsel Davranış Açısından Performans Yaklaşımı .....	58
3.2. Performans Değerlendirme Araçları Yaklaşımı .....	82
3.3. Finansal Performans Yaklaşımı .....	106
3.4. Sağlık Hizmetlerinde Performans Yaklaşımı .....	127
<b>4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	<b>155</b>
<b>5. ARAŞTIRMA</b> .....	<b>164</b>
5.1. Araştırmanın Amacı .....	165
5.2. Araştırmanın Önemi .....	166
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	167
5.4. Araştırmanın Metodu .....	170
5.5. Araştırmanın Analizi ve Bulguları .....	182
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>293</b>
6.1. Sonuç .....	293
6.2. Öneriler .....	318
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>323</b>

## **KISALTMALAR**

AHRQ	: Agency for Healthcare Research and Quality
AMOS	: Analysis of Moment Structures
APG	: Anahtar Performans Göstergeleri
Diğ.	: Arkadaşları
BP.	: Bağlamsal Performans
BSK.	: Basıklık
ÇRP.	: Çarpıklık
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
diğ.	: Diğerleri
DÖK.	: Dengeli Ölçüm Kartı
IHI.	: Institute for Healthcare Improvement
İP.	: İş Performansı
JCI.	: Joint Comission International
JC.	: Joint Commission
GP.	: Görev Performansı
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
KVB.	: Kısa Vadeli Borç
NQF.	: National Quality Forum
OLC.	: Organizational Learning Capability
ORT.	: Ortalama
ÖÖ	: Örgütsel Öğrenme
ÖÖK	: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi
ss.	: Sayfa Sayısı
SD	: Serbestlik derecesi
STD. S.	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
YÖK	: Yüksek Öğrenim Kurumu

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 2.1: Öğrenen Örgütler için Beş Disiplin, s.25
- Şekil 2.2: Öğrenme Açısından Örgütler, s.32
- Şekil 2.3: Huber'in Dört Yapılı Örgütsel Öğrenme Modeli, s.36
- Şekil 2.4: Örgütsel Öğrenme Süreci Modeli, s.38
- Şekil 2.5: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüte İlişkin Teorik Çerçeve, s.45
- Şekil 3.1: İş Performansının Latent Bileşenleri, s.60
- Şekil 3.2: Performansın Latent Bileşenleri ve Belirleyicileri, s.60
- Şekil 3.3: İş Performansı Türleri, s.61
- Şekil 3.4: Performans Piramidi, s.76
- Şekil 3.5: Performans Prizması, s.77
- Şekil 3.6: 360 Derece PD ile Geleneksel PD Sisteminin Karşılaştırılması, s.98
- Şekil 3.7: Likidite Oranları, s.110
- Şekil 3.8: Faaliyet Oranları, s.116
- Şekil 3.9: Karlılık Oranları, s.120
- Şekil 3.10: Sağlık Hizmetlerinde Performans Kavramına Şekil Veren Uluslararası Öncü Kuruluşlar, s.128
- Şekil 3.11: PATH Teorik Modeli, s.131
- Şekil 3.12: Üniversite Hastanelerinde Ek Ödeme Sistemi, s.149
- Şekil 4.1: Örgütsel Öğrenme, Duygusal Zeka Ve Katılımcı Karar Verme İlişkisi, s.152
- Şekil 4.2: Emici Kapasite İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki, s.154
- Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli, s.173
- Şekil 5.2: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli, s.206
- Şekil 5.3: Bağlamsal Performans Ölçeği İçin Tek Boyutlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli, s.208
- Şekil 5.4: Görev Performansı Boyutu İçin Tek Boyutlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli, s.210

## TABLolar LİSTESİ

- Tablo 2.1: Örgütsel Öğrenme İle İlgili En Çok Atıf Alan 20 Çalışma, s.6
- Tablo 2.2: 1975-2017 Arası Global Ölçekte Üretilen Makale ve Atıf Sayıları, s.7
- Tablo 2.3: Türkiye Özelinde Yapılan Çalışmalar, s.8
- Tablo 2.4: 1975-2017 Arası Türkiye Menşeli Üretilen Makale ve Atıf Sayıları, s.9
- Tablo 2.5: Örgütsel öğrenme konusu ile ilgili Yüksek Lisans Tezleri, s.10
- Tablo 2.6: Örgütsel Öğrenme ile İlgili Doktora Tezleri, s.15
- Tablo 2.7: Öğrenen Örgütler İçin Yüksek Lisans Tez Listesi, s.18
- Tablo 2.8: Öğrenen Örgütler İçin Yüksek Lisans Tez Analizi, s.19
- Tablo 2.9: Öğrenen Örgütlerle İlgili Doktora Tez Analizi, s.22
- Tablo 2.10: Öğrenen Örgütler Bağlamında Örgütlerin Tecrübeye Yönelik Yaklaşımları, s.34
- Tablo 2.11: Organizasyonlarda Öğrenme/Yenilenme: Üç Düzey ve Dört Proses, s.39
- Tablo 2.12: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar, s.44
- Tablo 2.13: Örgütsel Öğrenme Kapasitesini Arttırmak için Temel Faktörler, s.47
- Tablo 2.14: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin (ÖÖK) Boyutları, s.50
- Tablo 3.1: Başlıca Finansal Performans Göstergeleri, s.126
- Tablo 3.2: Sağlık Hizmetlerinde Performansın Temel ve Alt Boyutları, s.130
- Tablo 3.3.: Hastanelerde Kalite İyileştirmeye Yönelik Yaklaşımlar Arasında PATH'in Yeri, s.131
- Tablo 3.4: Performans Değerlendirme Konulu Uluslararası Modelleri Karşılaştırma Tablosu, s.132

- Tablo 3.5: Güncellenmiş 2009 Güvenli Uygulamaları ile Harmonization Partner Initiatives'in (Uyum Ortağı Girişimleri) Karşılaştırmalı İncelemesi, s.136
- Tablo 3.6: Sağlık Hizmetlerini İyileştirmek (Performansı Arttıran) için Geliştirilen White Paper Serisi, s.142
- Tablo 5.1: Örneklem Sayısı, s.169
- Tablo 5.2: Araştırmaya Katılım Sağlayan Hastane ve Anket Sayıları, s.206
- Tablo 5.3: Araştırmada Kullanılan Ölçekler , s.208
- Tablo 5.4: Deneyimi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları, s.178
- Tablo 5.5: Risk Almayı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları, s.178
- Tablo 5.6: Dış Çevre ile Etkileşimi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları, s.175
- Tablo 5.7: Diyalog Alt Boyutunu Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları, s.175
- Tablo 5.8: Katılımcı Karar Vermeyi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları, s.176
- Tablo 5.9: Bağlamsal Performansı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları , s.176
- Tablo 5.10: Görev Performansını Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları, s.177
- Tablo 5.11: Araştırmanın Hipotezleri, s.178
- Tablo 5.12: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin Boyutları ve Maddeleri, s.179
- Tablo 5.13: İş Performansı Ölçeğinin Boyutları ve Maddeleri, s.180
- Tablo 5.14: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri, s.182
- Tablo 5.15: Deneyim Alt Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler, s.186
- Tablo 5.16: Risk Alma Boyutu İçin Tanımlayıcı İstatistikler, s.187



- Tablo 5.17: Dış Çevre ile Etkileşim Boyutu İçin Tanımlayıcı İstatistikler, s.188
- Tablo 5.18: Diyalog Boyutu İçin Tanımlayıcı İstatistikler, s.189
- Tablo 5.19: Katılımcı Karar Verme Boyutu İçin Tanımlayıcı İstatistikler, s.190
- Tablo 5.20: Bağlamsal Performans Alt Boyutu İçin Tanımlayıcı İstatistikler, s.192
- Tablo 5.21: Görev Performansı Alt Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler, s. 193
- Tablo 5.22: Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Sonuçları, s.197
- Tablo 5.23: Kullanılan Ölçeklerin Genel Faktör Analizi Sonuçları, s.199
- Tablo 5.24: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları, s.200
- Tablo 5.25: İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları, s.200
- Tablo 5.26: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Neticeleri, s.207
- Tablo 5.27: Bağlamsal Performans Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları, s.209
- Tablo 5.28: Görev Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları, s.211
- Tablo 5.29: Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Sonuçları, s.212
- Tablo 5.30: Katılımcıların Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları, s.214
- Tablo 5.31: Katılımcıların Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.215
- Tablo 5.32: Çalışanların Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.221
- Tablo 5.33: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.226

- Tablo 5.34: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Mesleklerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.232
- Tablo 5.35: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Aylık Gelirlerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.238
- Tablo 5.36: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Hastanedeki Hizmet Sürelerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Neticeleri, s.243
- Tablo 5.37: Katılımcıların İş Performansı ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Neticeleri, s.249
- Tablo 5.38: Katılımcıların İş performansı ve Alt Boyutlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.250
- Tablo 5.39: Çalışanların İş Performansı ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.253
- Tablo 5.40: İş Performansı ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.256
- Tablo 5.41: İş Performansı ve Alt Boyutlarının Mesleklerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.259
- Tablo 5.42: İş Performansı ve Alt Boyutlarının Aylık Gelirlerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.262
- Tablo 5.43: İş Performansı ve Alt Boyutlarının Hastanedeki Hizmet Sürelerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları, s.265
- Tablo 5.44: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutları ile İş Performansı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki, s.270
- Tablo 5.45: Deneyim Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağlımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.280

- Tablo 5.46: Deneyim Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.280
- Tablo 5.47: Risk Alma Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.281
- Tablo 5.48: Risk Alma Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.282
- Tablo 5.49: Dış Çevre ile Etkileşim Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.283
- Tablo 5.50: Dış Çevre ile Etkileşim Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.284
- Tablo 5.51: Diyalog Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.285
- Tablo 5.52: Diyalog Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.285
- Tablo 5.53: Katılımcı Karar Verme Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.286
- Tablo 5.54: Katılımcı Karar Verme Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.287
- Tablo 5.55: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin İş Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu, s.288
- Tablo 5.56: Hipotezlerin sonuçları, s.289
- Tablo 6.1: ÖÖK. ve İş Performansı ile Alt Boyutları Açısından Demografik Faktörler Bağlamında Farklılığı Tespit Edilenler ve Edilmeyenler, s.308

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu kitap Nisan-2018 yılında yayınlanan “Çalışan perspektifinden örgütsel öğrenme yeteneğinin görev ve bağlamsal performansa etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama” konulu tezden türetilmiştir. İşletmelerde performansın artırılması dolayısıyla karların maksimize edilmesi ve kurum sürdürülebilirliğinin devamı adına birçok component bir arada ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kavramının gelinen dönem itibariyle önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamda desteğini esirgemeyen danışmanım Doç.Dr. Ali ERDOĞAN’a, Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi dekanı Prof.Dr. Arman T. TEVFIK’e, Prof.Dr. M. Zeki AKSAN’a, Prof.Dr. Mahmut Celal BARLA’ya, Bilim Üniversitesi SHMYO müdürü Doç.Dr. Birkan TAPAN’a, Dr.Öğr.Üyesi Ferimah Yusufi YILMAZ’a ve Dr.Öğr.Üyesi Özlem Atan TARLACI’ya,

Araştırmaya katılmayı kabul eden tüm hastane yöneticilerine ve hastane çalışanlarına, anket çalışmalarımda desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma, akademik hayata atılmamda ve devamında emeği geçen ve bu çağlayanda beni de yanlarına katıp götüren tüm dostlarıma, araştırmamın yazımı öncesinde ve döneminde gerek manevi gerekse maddi yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma,

Nihayetinde araştırmam boyunca desteklerini esirgemeyen eşim Yasemin’e, çocuklarım Zeynep, Bekir ve Levent’e, anneme ve tüm aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Dr. Serdal KEÇELİ / İstanbul, 2018

## 1. GİRİŞ

Mevcudiyetin devamı, gelirlerin giderlerden daha fazla olması olarak adlandırılan kârlılık ve diğer işletmelerle olan rekabetin sürdürülebilirliği şeklinde öğretilen işletmelerin temel amaçları, küreselleşen dünyamızda modern yönetim anlayışına geçildiği dönemden itibaren her sektörde hep ön planda tutulmaktadır. Sürekli iyileşme anlayışı ile de bu amaçlar pekiştirilmeye çalışılmaktadır. Bu safhada performans kavramı öne çıkmaktadır. İşletme yönetimi almış olduğu veya alacağı kararlarda sürekli bu iyileştirmeleri performans ile doğru orantılı olarak yapagelmektedirler. Örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kapasitesi ise performans kavramının pozitif etkenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans denince akla ilk olarak bireysel anlamda çalışanlar gelmektedir. Araştırmacılar ister uluslararası isterse ulusal bazda, her ne kadar psikolojinin ve örgütsel davranışın çalışma sahası olsa da çalışan performansının artırılmasının davranışsal olarak incelenmesi üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Her insanın olayları algılamaları ve verdikleri tepkiler birbirlerinden çok farklı olarak gerçekleşmektedir. Çalışılan anakütle de hizmet sektörünün merkezinde olan hastanelerde çalışanların davranışlarının tespit edilerek performanslarının artırılmaları işletmenin hem hizmet kalitesi hem de hasta güvenliği bağlamında büyük öneme haizdir. Yapılacak olan tespitler, yönetim kademesine karar verme istikametinde yarar sağlayacağı, paralelinde işletmenin kârının artırılması, rekabet üstünlüğünün var olması ve işletme mevcudiyetinin devamı bağlamında pozitif katkıları olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme konusundaki görüşlerinin tespit edilmesi, örgütsel öğrenme konusunda ortaya çıkan verileri paylaşarak ilgili diğer sağlık kurumlarında da araştırmalar yapılmasına zemin hazırlanması ve bilgi paylaşımının sağlanması, bilimsel olarak hastanelerde örgütsel öğrenme konusunda farkındalık oluşturulması ve bir hizmet sektörü olan sağlık sahasında çalışanların örgütsel öğrenme yeteneğini oluşturan deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar alma alt boyutlarının çalışanların kurum içinde algıladıkları performanslarını etkileyip etkilemediğinin bilimsel olarak ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde sadece işletmelerde değil bilgi ve tecrübe ve bu kültürlerin saklanıp diğer zamanlara aktarılmasına ihtiyaç duyan hemen hemen her alanda etkinliği giderek artan örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme yeteneği hakkında açıklayıcı bilgiler sunulmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; performans kavramı ve performans çeşitlerinden biri olan iş performansı derinlemesine incelenmiş olup örgütsel davranış yaklaşımı açısından iş performansı türleri ve diğer performans türleri konuları ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütsel öğrenme ve performans arasında daha önceden yapılmış olan çalışmalar literatürel olarak ele alınmış olup, ülkemizde ve ülke dışında şeklinde kategorize edilerek bu bölümde yer verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünde ise araştırma ve uygulamaya yönelik bilgiler verilmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan anket İstanbul ili Avrupa Yakasında faaliyet gösteren özel hastaneler içinden araştırmaya katılmayı kabul eden hastanelerde çalışan 550 kişiye anket dağıtılmış olup 525 kişiden geri

dönüş sağlanmıştır. Anket sonuçları SPSS ve AMOS programları yardımıyla kodlanmış ve analize tabi tutulmuşlardır.

Araştırmamızı kapsam yönünden; sadece İstanbul ili Avrupa yakasında hizmet veren hastaneleri kapsamı bir sınırlılık olarak düşünüldüğü ifade edilebilir. Katılım sağlayanlar yönünden ele alacak olursak; ankete katılım sağlayanların sorulan soruları anladıkları, gerçekçi bir şekilde ele aldıkları, tarafsız bakış açısı ile baktıkları ve cevaplama esnasındaki ruh hallerinin iyi ve sağlıklı oldukları kabul edildiği varsayılmıştır. İlâveten katılımcıların sahip oldukları statülerinin, yaşam tarzlarının, edindikleri sosyal rollerin ve demografik faktörlerin cevaplama bir etkilerinin olmadıkları düşünülmektedir. Birden fazla soru adediyle ölçmeler yapıp bu tarz şüphelerden izale olunulması hedeflenmiştir. Araştırmamız 2017 yılının belirli bir dönemi içerisinde yapılmış olması, daha önceden aynı anaküttelede bu çalışmanın yapılmaması dolayısıyla kıyas yönteminin kullanılamayacak olması da araştırma açısından bir sınırlılık olduğu düşünülmektedir.

## **2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ**

Dünyada örgütsel öğrenme kavramına en çok katkıda bulunan çalışmalar ve bu çalışmaların içinde Türkiye menşeli yazarların durumu bilim dünyası tarafından en muteber olarak addedilen veri tabanlarından incelenmiştir. Anılan veri tabanında Türkiye kaynaklı yazarların konumu ayrıca belirginleştirilmiştir. Sonraki adımda ise Türkiye’de yazılmış yüksek lisans ve doktora tezleri içerik analizine tabi tutulmuş ve genel değerlendirmelerde bulunulmuştur.

### **2.1. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde uluslararası ve ulusal bazda örgütsel öğrenme açısından yapılmış olan makaleler, doktora ve yüksek lisans tezlerine yer verilmiştir.

#### **2.1.1. Uluslararası Bakış Açısından Örgütsel Öğrenme Araştırmaları**

Web of Science veri tabanında yerleşik olan Core Collection’a tabi endekslerde, 1975-2017 yılları arasındaki dönemi kapsayan “örgütsel öğrenme” başlıklı makale taraması sonucunda toplam 946 makale tespit edilmiştir. İlk çalışmalar 1981 yılına ait olup Knudsen ve Baun’a aittir.

Örgütsel öğrenme konusunu sırası ile en çok aşağıdaki bilim alanları incelemişlerdir. Yönetim, işletme, üretim işlemleri bilimi, eğitim, psikoloji, mühendislik, enformasyon ve iktisat disiplinleri konu ile ilgili en çok makale üreten disiplinlerdir. Örgütsel öğrenme konusuna en çok katkıda bulunan ilk beş ülke, sırası ile ABD (363 yayın), İngiltere (117), İspanya (76), Çin (67) ve Kanada’dır (50).

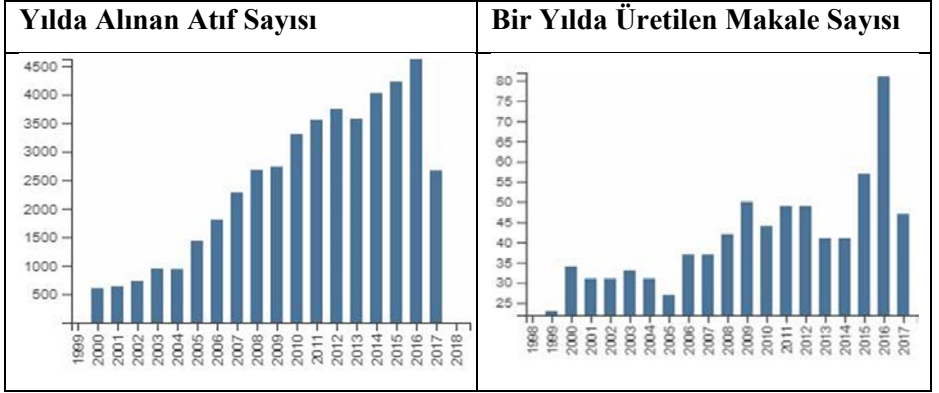


Anılan dönemde Türkiye kaynaklı olan yayın sayısı ise sadece on adettir. Global açıdan en çok atıf alan ilk 20 çalışma (yazar, dergi adı ve atıf sayısı sütunlarına göre) aşağıda tablolaştırılmıştır.

**Tablo 2.1: Örgütsel Öğrenme ile İlgili En Çok Atıf Alan 20 Çalışma**

YAZAR/ YAZARLAR	DERGİ ADI	YAYIN YILI	ALDIĞI ATIF
March,	ORGANIZATION SCIENCE	1991	5724
Levitt ve March	ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY	1988	2744
Huber	ORGANIZATION SCIENCE	1991	2663
Brown ve Diğ.	ORGANIZATION SCIENCE	1991	2555
Fiol ve Lyles	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1985	1298
Crossan ve Diğ.	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1999	1259
Hurley ve Hul	JOURNAL OF MARKETING	1998	1189
Simon	ORGANIZATION SCIENCE	1991	895
Sinkula	JOURNAL OF MARKETING	1994	570
Dodgson	ORGANIZATION STUDIES	1993	554
Sinkula ve Diğ.	JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	1997	551
Tippins ve Sohı	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2003	549
Hitt ve Diğ.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2000	512
Kim	SLOAN MANAGEMENT REVIEW	1993	510
Attewell	ORGANIZATION SCIENCE	1992	494
Parkhe	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	1991	435
Lam	ORGANIZATION STUDIES	2000	387
Vera ve Crossan	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2004	364
Kim	ORGANIZATION SCIENCE	1998	363
Bontis ve Diğ.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2002	353

(Kaynak: Web of Science, 1975-2017)



**Tablo 2.2:** 1975-2017 Arası Global Ölçekte Üretilen Makale ve Atıf Sayıları

(Kaynak: Web of Science, 1975-2017)

Yıllar içinde atıf sayılarının düzenli bir şekilde arttığı görülmektedir. Üretilen makale sayılarına bakıldığında ise 2008 yılından itibaren belirgin şekilde bir artışın görüldüğü gözlenmekte ve 2016 yılında çok ciddi bir artışın olduğu tablolardan anlaşılmaktadır.

### 2.1.2. Ulusal Bakış Açısından Öğrenme Araştırmaları

Bu bölümde ülkemizde gerçekleşen, daha önceden yapılmış olan örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramlarına ait yüksek lisans ve doktora tezleri ile en çok atıf alanlar bazında yapılan ilk 10 makaleye yer verilmiştir.

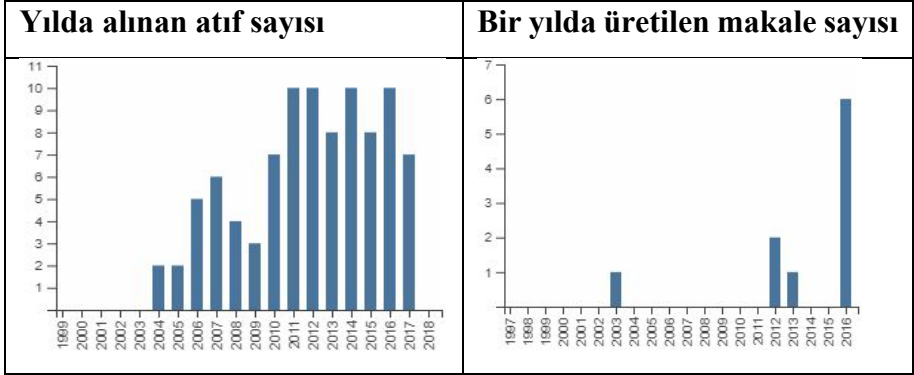
**Tablo 2.3:** Türkiye Özelinde Yapılan Çalışmalar

Yazar	Dergi adı	Yayı n Yılı	Aldığı Atıf
Akgün ve Diğ.	HUMAN RELATIONS	2003	76
Houseinoglou ve Diğ.	INFORMATION AND SOFTWARE TECHNOLOGY	2013	6
Cerne ve Diğ.	JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION	2012	5
Altınay ve Diğ.	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	2016	4
Yitmen	INTERNATIONAL JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING	2012	1
Öztürk ve Diğ.	JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING	2016	0
Çalışır ve Diğ.	INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND TECHNOLOGY MANAGEMENT	2016	0
Omur ve Diğ.	EURASIAN JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH	2016	0
Kaçmaz ve Diğ.	INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP	2016	0
Kurt	EGITIM VE BILIM-EDUCATION AND SCIENCE	2016	0

(Kaynak: Web of Science, 1975-2017)

Anılan veri tabanında Türkiye menşeli yayınlar incelendiğinde konu ile ilgili yayınların 2016 yılında yoğunlaştığı görülecektir. Ayrıca yayın başlıkları incelendiğinde örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen iki çalışma ve eğitim sektöründe yansımaları açısından bulguların elde edildiği üç çalışma ön plana çıkmaktadır.

**Tablo 2.4:** 1975-2017 Arası Türkiye Menşeli Üretilen Makale ve Atıf Sayıları



(Kaynak: Web of Science, 1975-2017)

Türkiye menşeli 10 yayın bulunmaktadır. Altı tanesi 2016 yılında yayımlanmıştır. Yayınların aldığı atıf sayısı ise 92'dir. Türkiye'de yayınlanan tezler, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler başlıklarından oluşan iki ayrı boyutta incelenmiştir. İlk önce örgütsel öğrenme ile ilgili YÖK tez arama sitesinde yapılan aramalar sonucunda elde edilen izinli yüksek lisans ve doktora tezleri tablolaştırılacak ve yorumlanacaktır. Daha sonra aynı işlemler öğrenen örgütler başlığı için de yerine getirilecektir.

### 2.1.2.1. Örgütsel Öğrenme ile ilgili Yüksek Lisans Tezleri

**Tablo 2.5:** Örgütsel öğrenme konusu ile ilgili Yüksek Lisans Tezleri

Yazar	Yıl	Tezin Başlığı	
Abdullah Erdoğan	2004	Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerde organizasyonel öğrenme, etkin karar alma ve yeniliğe etkisi	Bilim ve Teknoloji; İşletme
Murat Çemberci	2006	Örgütsel öğrenmenin AR-GE takımlarının performansına etkisi	İşletme
Ebru Yıldırım	2006	Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve bir uygulama	İşletme
Demet Gökmen Kavak	2007	Dr. Zekâi Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ndeki örgütsel öğrenme etkinliklerine ilişkin bir değerlendirme	Hast. Sağlık Kurumları Yönetimi
Meryem Aybas	2007	Türk işletmelerinde örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlam ilişkilerini incelemeye yönelik bir araştırma	İşletme
Erdal Bayer	2007	Terörist örgütlerde örgütsel öğrenme	Uluslararası İliş.
Murat Acar	2007	Örgütsel öğrenmenin örgüt gelişimine etkisi ve bir uygulama	İşletme
Gökçen Mete	2007	Örgütsel öğrenme ve yenilikçi iş davranışı	İşletme
Melike D. Altınyaprak Gür	2008	Örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiler ve örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma	İşletme
Meltem Okkalı	2008	İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması	Eğitim ve Öğr. Halkla İlişkiler İletişim Bilim.

Gözde Aksoytürk	2008	Örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerine etkisi	ÇEKO
Başak Patır Coşkun	2008	Yönetici ve öğretmen algularına göre ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme düzeylerinin incelenmesi	Eğitim ve Öğretim
İsmail Yoşumaz	2008	İşletmelerdeki bilgi teknolojileri kullanımındaki etkinlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki: Kütahya sağlık kuruluşlarında bir uygulama	İşletme
Serkan Çakmakyapan	2009	Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma	İşletme
Aytunç Ersan	2009	Kalite yönelimli işletmelerde yenilikçilik ve ÖÖ'nin işletme performansı etkisinde pazar dalgalanması ve rekabet yoğunluğunun rolü	İşletme
Sefa Üzüm	2009	Resmi ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme aracı olarak bilgi yönetimi	Eğitim ve Öğretim
Vural Çelik	2009	Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin ve işletme performansına etkisi	İşletme
Bade Tuğçe Bozfa10đlu	2009	Örgütsel öğrenme yeteneği? Örgütsel yenilik ilişkileri ve Türk işletmelerinde bir araştırma	İşletme
Fatih Gökkeya	2010	Lider güç türlerinin ÖÖ üzerine etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İ.Ö.O.Örn.)	Eğt. ve Öğr. İşletme
Kader Doğan	2010	Örgütsel öğrenme ve kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi	İşletme
Tuba Yiyit	2010	Stratejik planlama sürecinde örgütsel öğrenmenin rolü: Bir devlet üniversitesi örneği	İşletme

Recai Çandır	201 0	Lise öğretmenlerinin örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algıları	Eğit. ve Öğr.
Dursun Çakrak	201 0	İşletme yetkinliği ve organizasyonel öğrenme ile ilişkisinin analizi	Endüstri ve Endüstri Müh.
Serkan Nayır	201 0	Kurum kültürü ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma	İşletme
Ersin Doğan	201 0	Toplam üretken bakım uygulamasından başarı sağlamada ÖÖ rolü ve bir üretim işlet.Uyg.	İşletme
Mesut Yamen	201 0	Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma	Bilim ve Tek. İşletme
Ezgi Güzelsoy	201 0	Organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerine etkileri	Endüstri ve Endüstri Müh.
Gözde Gürel	201 1	Örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun işletme performansı üzerine etkilerinin analizi	Endüstri ve Endüstri
Veli Durmuş	201 1	Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel öğrenmeyle olan ilişkisi: Ankara ilinde bulunan askeri hastanelere yönelik bir çalışma	Sağlık Kurumları Yönetimi
Meral Güneş	201 2	UYAP bilgi sisteminin bilgiyi yaratma, koruma ve transfer etme açısından Adalet Bakanlığı çalışanlarının örgütsel öğrenme sürecine etkisinin incelenmesi: Uzman kullanıcılar üzerinde bir uygulama	Bilgi ve Belge İşletme
Serkan Naktiyok	201 2	Örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık ilişkisi	İşletme

İlyas Kays İmamoğlu	201 2	Örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve işletme performansı üzerine etkisi	İşletme
Âdem Kapucu	201 2	ÖÖ. kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerine etkisi	Bilim ve Teknoloji
Tuğçe Çantuş	201 2	İlköğretim okullarında örgütsel öğrenme engelleri	Eğitim ve Öğretim
Mehmet Kemal Aydın	201 2	Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki	Eğitim ve Öğretim
İbrahim Borga Erol	201 2	Müşteri ilişkileri yönetimi, örgütsel öğrenme yeteneği ve işletme performansı ilişkisi	Bankacılık İşletme
Zeynep İskân	201 3	ÖÖ. bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkisi.	İşletme
Pınar Özer	201 3	Özel hastanelerin örgütsel öğrenme düzeyleri ile sağlık profesyonellerinin iş tatminleri ve iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişki	İşletme
Kenan Okumuş	201 3	Liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve işletme performansı ilişkisi	İşletme
Zübeyde Yaraş	201 3	İlkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerinin öğretmenlerin kolektif yeterlik algısına ve örgütsel öğrenme düzeyine etkisi	Eğitim ve Öğretim
Hacı Ömer Ünalır	201 3	Örgütsel öğrenme ortamı oluşturmada kurum içi iletişimin rolü	Halkla İlişkiler İletişim Blm.
Hüseyin Can Çobanoğlu	201 4	Öğrenen organizasyonlarda bilgi teknolojilerinin rolü ve örgütsel	İşletme



		öğrenmeye etkisi üzerine bir araştırma	
Weitzu Chen	2014	Takım performansının örgütsel öğrenme süreci ile teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma	İşletme
Müslim Alanoğlu	2014	Ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi	Eğitim ve Öğretim
Yunus Emre Ömür	2014	Lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerileri ile okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşleri	Eğitim ve Öğretim
Fatih Şahin	2014	Ortaöğretim kurumlarında örgütsel öğrenmeyi destekleyici ve engelleyici faktörler	Eğitim ve Öğretim
Esra Yetim	2015	İlköğretim okullarında örgütsel öğrenme mekanizmalarının kullanılmasına ilişkin öğretmen görüşleri	Eğitim ve Öğretim
Şenol Ökmen	2017	Otantik liderliğin ÖÖ. kapasitesine etkisi	İşletme
Hanife Sallıtepe	2017	The effect of authentic leadership on OL. providing organization the ability to adapt Quickly and conveniently to changing circumstances	İşletme

(Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)

Kasım 2017 itibari ile “Örgütsel öğrenme” ile ilgili olarak 49 açık erişime tabi yüksek lisans tezi tespit edilmiştir. İlk çalışma 2004 yılında yayınlanmış ve yıllar içinde konuya olan ilgi artmıştır. Örgütsel

öğrenmeyi tek başına inceleyen çalışmalar olduğu gibi başka konular ile birlikte inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme ile birlikte etkin karar lama, yenilik, örgütsel zeka, bilişim teknolojileri, yenilikçi iş davranışı, performans, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme kapasitesi veya yeteneği, işletme yetkinliği, kurum kültürü, toplam üretken bakım, örgütsel değişim, inovasyon ve örgütsel bağlılık gibi konular incelemeye tabi tutulmuştur.

### 2.1.2.2. Örgütsel Öğrenme ile İlgili Doktora Tezleri

**Tablo 2.6:** Örgütsel Öğrenme ile İlgili Doktora Tezleri

Yazar	Yıl	Tezin Başlığı	Bilim Dalı
Sibel Ayas	2017	Ulusal mesafe ve ÖÖ'nin sınır-ötesi şirket satın almaları üzerine etkisi: 2006-2015 Avrupa örn.	İşletme
Mehmet Biçer	2017	Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisi üzerine bir araştırma	İşletme
Gülhan Kalmuk	2016	Stratejik oryantasyonlar ve yenilikçiliğin hastane performansına etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin ara değişken rolü	İşletme
Recep Kaçmaz	2015	Eğitim kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerine araştırma	İşletme
Burcu Arıç Tibet	2015	İlk ve orta dereceli okullarda örgütsel öğrenme kapasitesinin yordayıcıları	Eğitim ve Öğretim
Cahit Köse	2014	Örgütsel öğrenmenin kurumsal çevrecilik üzerindeki etkisi ve endüstri türü değişkeninin bu ilişkideki düzenleyicilik etk.	İşletme
Mahmut Yavuz	2014	Kriz hazırlık yeteneğinde örgütsel öğrenmenin rolü ve işletme perfor. etkileri	İşletme

Banu Ergin	2014	Türkiye'de yükseköğretim sisteminde kalite ve etkililik açısından kendi kendine liderlik yaklaşımının öğretim üyesi yetkinlikleri ve örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisi	Eğitim ve Öğretim
Eyüp Bayram Şekerli	2014	Güvenilirliği yüksek örgütlerde örgütsel bağlılık ve ÖÖK. ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk hava trafik kontrol örgütlenmeleri örneği	Svl. Havacılık; Ulaş. İşlet.
Vural Çelik	2014	ÖÖK, yenilik ve finansal performans ilişkisi: Dönüşümcü liderliğin ılımlaştırıcı etkisi	İşletme
Esra Karabağ Köse	2013	İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ÖÖ arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi	Eğitim ve Öğretim
Oumout Chouseinoglou	2012	Yazılım geliştirme organizasyonlarında organizasyonel öğrenmeyi değerlemek	Bilgisayar Mühendis.
Tuba Yavaş	2012	Ortaöğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerinin öğrenilmiş çaresizlik, tükenmişlik ve öz-yeterlik algılarının örgütsel öğrenme düzeylerine etkileri	Eğitim ve Öğretim
Gökhan Ayazlar	2012	Otel işletmelerinde ÖÖ ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon perf. etkisi: Kuşadası 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	Turizm
Pınar Çömez	2012	Örgütlerde çift yeteneklilik ve örgütsel yenilik ilişkisinde liderlik tiplerinin rolü ve işletme yenilik performansına etkileri	İşletme
Durdu Mehmet Biçkes	2011	ÖÖ, inovasyon ve işletme perf. arasındaki ilişkiler: İnovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma	İşletme
Özlem Yaşar Uğurlu	2011	ÖÖY.'nin ürün yeniliği performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma	İşletme
Gözde Başak Öztürk Barlak	2010	The impact of organizational learning on Turkish architectural design firms' performance: A structural equation model	Mimarlık

Mehmet Özyurt	2010	Yönetici rolleri ve örgütsel öğrenme ortamının eğitim transferine etkisi ve bir araştırma	Eğt ve Öğr İşletme
Hakkı Cüneyt Ulutin	2010	Okul yöneticilerinin kurumlarının kimliğine ve Ö.Ö.K'ne ilişkin algıları	Eğitim ve Öğretim
Bülent Aydın	2009	Örgütsel etkililiği arttırmada, ÖÖK, değer oluşturucu liderlik ve örgütsel kültürün etkisi	İşletme
Fahriye Oben Ürü	2009	Örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisi (İSO 500'de yer alan demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerindeki işletmelerde bir araştırma)	İşletme
Nilgün Avcı	2008	Konaklama işletmelerinde ÖÖ, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi	Turizm; İşletme
Umut Koç	2008	ÖÖ., sonuçları ve İMKB'de bir araştırma	İşletme
Malik Yılmaz	2008	Örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin rolü	Bilgi ve Belge Yönt.
Ali Talip Akpınar	2007	ÖÖ ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki: Türkiye otomotiv lastik üretimi sektöründe bir araştırma	İşletme
Oğuz Türkay	2007	Pazara dayalı ÖÖ: konaklama işletmelerinde pazara dayalı örgütsel öğrenmeyi belirleyen değişkenler ve pazarlama performansına etkileri	Turizm; İşletme
Bahattin Özdemir	2006	ÖÖ, çevre ve örgütsel performans ilişkisi: Otel yöneticilerinin algılamaları üzerine bir araştırma	Turizm; İşletme
Umut Avcı	2005	İşletmelerde ÖÖ-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme	İşletme
Füsun Bulutlan	2005	Sübjektif iyiliğin, öğrenen örgüt iklimi ile performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki üzerindeki etk.	İşletme
Mustafa Kale	2003	Liselerin ÖÖ düzeylerinin belirlenmesi	Eğtve Öğr

(Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)

Kasım 2017 itibari ile “Örgütsel öğrenme” ile ilgili olarak 31 açık erişime tabi doktora tezi tespit edilmiştir. İlk çalışma 2003 yılında yayınlanmış ve yıllar içinde konuya olan ilgi artmıştır. Örgütsel öğrenmeyi tek başına inceleyen çalışmalar olduğu gibi başka konular ile birlikte inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme ile birlikte doktora tezlerinde, performans, örgütsel iyilik, örgütsel bağlılık, çalışanın yaratıcılığı, krize hazırlık kurumsal çevrecilik ve inovasyon gibi değişkenler beraber incelenmiştir.

### 2.1.2.3. Öğrenen Örgütler için Yüksek Lisans Tezleri

**Tablo 2.7: Öğrenen Örgütler için Yüksek Lisans Tez Listesi**

YAZAR ADI	YIL	ÇALIŞMANIN KONUSU	SEKTÖR
Sibel Aybar	2011	Otel İşletmelerinde öğrenen örgütler ve iş verimliliği ilişkisi	İşletme
Ömür Deliveli	2010	Lider yöneticilik ve yeni örgütsel yönelimler	Kamu Yönetimi; İşletme
Mesut Yamen	2010	Örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisi	Bilim ve Teknoloji -İşletme
Köksal Banoğlu	2009	Öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı	Eğitim ve Öğretim
Özgür Özcan	2009	Öğrenen örgütte iletişim	İşletme
Dilara Nergis	2009	Modern eğitim yöneticilerinin özellikleri ve bir alan çalışması	Eğitim ve Öğretim
Pelin Peltek	2008	E-öğrenme sistemi ile Öğrenen örgüt iklimi arasındaki ilişki	İşletme
Dursun Eğriboynun	2004	Eğitim kurumlarında yöneticilerin öğrenen örgüt uygulamaları	Eğitim ve Öğretim
Emine Serpek	2003	Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler	İşletme
Uğur Çağrı Tuncer	2008	İnsan kaynakları süreçlerine gelişim programlarının etkisi	ÇEKO

(Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)

Öğrenen örgütler ve çeşitli konularla birlikte çalışılmış en eski yüksek lisans tezi 2003 Emine Serpek tarafından yazılmıştır. En yeni çalışma ise 2011 Sibel Aybar çalışmasıdır. Bu 10 çalışmanın 5 tanesi tek konu bazlı çalışmıştır. Geriye kalan 5 çalışma iki konu şeklinde çalışılmıştır. Öğrenen örgütlerle çalışılan konu başlıkları ise şu şekildedir; Bilgi Yönetimi, E-öğrenme Sistemi, örgütsel değişim ve iş verimliliği konularıdır. Öğrenen örgütler adı altında konunun çalışıldığı sektörler ise çeşitlidir. Sektörel açıdan bakıldığında İşletme, Eğitim ve Öğretim, Bilim ve Teknoloji, Çalışma ekonomisi ve Endüstri ilişkileri ve Kamu Yönetimi gibi çeşitli sektör alanlarında çalışılmıştır. Bu konuda en çok çalışılan sektör İşletme sektörüdür.

**Tablo 2.8: Öğrenen Örgütler için Yüksek Lisans Tez Analizi**

YÜKSEK LİSANS TEZLERİ ÇALIŞMASI				
ADI VE YIL	AMAÇ	YÖNTEM	BULGU	SONUÇ
<b>Aybar, 2011</b>	Bu çalışmanın amacı, öğrenen örgüt yapısının iş verimliliği noktasındaki katkılarını ve iş verimliliğine direkt etkilerini araştırmak ve ortaya koymaktır	Çalışmanın yöntemi, kaynak taraması ve anket uygulaması olarak belirlenmiştir.	Regres. analizi ile değişkenler arasındaki ilişki düzeyi tespit edilmiş ve iki ölçeğin korelasyonu incelenmiştir. Ayrıca faktör analizi yapılmıştır.	Öğrenen örgüt ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki vardır. Kurumun öğrenme düzeyi ile işletme içindeki yerleşik öğrenen örgüt iklimi arasında doğrudan ilişki vardır. .
<b>Yamen, 2010</b>	Bu çalışmada; örgütsel öğrenmenin örgütsel değişim üzerindeki etkileri incelenmektedir	Çoktan seçmeli ölçek ile Hipotezlerin test edilmiştir.	Faktör analiz sonucunda değişkenler 10 faktör başlığı altında toplanmıştır. Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması, örgütsel hafıza, davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim,	Bu çalışmada öncelikle hızla artmakta olan küresel rekabet koşulları kapsamında örgütlerin değişim sürecini etkilemekte olan dinamiklerden bahsedilmekte ve bu dinamikler doğrultusunda örgütsel değişimin başarısının örgütsel öğrenmeye bağlı olduğu

			sistematik yaklaşım, nicel ve nitel performans.	gerçeği vurgulanmak amaçlanmıştır.
<b>Deliveli, 2010</b>	İdeal lider yöneticiyi yeni örgütsel yaklaşımlar bağlamında incelemek.	Bulunmadı	Genelde sonradan katılan kişinin grubun geleneklerini değiştirmeyi başaramadığını göstermiştir.	Sonuç olarak artık insan odaklı yönetim anlayışı benimsenmelidir.
<b>Nergis, 2009</b>	Bu çalışmada amaç modern eğitim yöneticisinin özelliklerini vurgulamak ve bir alan araştırması yaparak bu yönde yapılan çalışmalara ışık tutmaktır.	Araştırma verilerinin toplanması ile anket hazırlanmıştır.		Okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi dönemlerde, sürekli olarak yetiştirilmelerine yönelik birçok girişimin bulunduğu ve birçok programın hayata geçirilmesinin önerildiği sonucuna varılmıştır.
<b>Banoğlu, 2009</b>	Senge tarafından geliştirilen beş disiplin ışığında öğretmen ve yöneticilerin algı düzeylerini ölçmek	Araştırma tarama modeli kullanılarak hazırlanmış betimsel bir çalışmadır.	Örneklem evreni temsil edebilecek yeterliliktedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler soruları içtenlikle cevaplamışlardır.	Araştırmada beş alt problem üzerinde çalışılmıştır. Alt problemler, öğrenen örgütün beş disiplini olan, kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi, takım halinde incelenmiştir. Bu ölçütler doğrultusunda birçok sonuca varılmıştır
<b>Özcan, 2009</b>	Araştırmanın temel amacı; öğrenen örgütlerin temel yetkinliklerinin bireysel ve kurumsal iletişimin etkin bir şekilde kullanılması sonucunda nasıl etkilendikleri üzerine bir takım öneriler geliştirmektir.	Çalışmada; bankacılık sektöründe öğrenen örgütte iletişimin önemi anket tekniği kullanılarak incelenmiştir.	Araştırmada; iletişimde bireysel ve kurumsal faktörler bağımsız değişken, öğrenen örgüt yetkinlikleri bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Demografik bulgular, kategorik veri ve kodlanmış sayısal değerlerden elde edilmiş olup katılımcıların; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki deneyimi gibi kişisel görünüşlerini ortaya çıkarmaktadır.	Çalışanların iletişime, teknolojik faktörlere ve iletişim odaklı İ.K uygulamalarına yönelik tutumlarının, öğrenen örgüt yetkinliklerinin algılanmasında etkili olduğu saptanmıştır..

<b>Tuncer, 2008</b>	Çalışmanın amacı insan kaynağı verimliliğinin artırılması için insan kaynakları gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanmasıdır.	Likert ölçekli anket,	Eğitim alan deney grubunun puanlarını arttırdığı görülmüştür.	Mavi yakalı çalışanlara yönelik kişisel gelişim programı modeli oluşturulması mümkün olduğu sonucuna varılmıştır.
<b>Peltek, 2008</b>	Bu çalışmanın amacı, algılanan öğrenme organizasyonu ikliminin e-öğrenme sistemi başarısı üzerine etkisini araştırmaktır	Ölçeklerin iç tutarlık ve faktör analizi, Regr.ve kore.yönt.kullanılmıştır		1. öğrenen örgüt iklimi ile e-öğrenme sisteminin başarılı olması olumlu yönde anlamlı ilişki vardır.
<b>Eğriboyun, 2004</b>	Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin okullarda öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır.	Araştırmada nitel araştırmadan görüşme yöntemi uygulandı.	Okul yöneticilerinin öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin düşünceleri, öğrenen örgüt ile ilgili katıldıkları kurs ve seminerler hak. düşünceleri, Öğrenen örgüt çalışmalarına ilişkin okul öğrenci kurulları ve okul zümre başkanları hak. görüşleri gibi bulgular elde edilmiştir.	Bu çalışmada 25 maddelik sonuç belirlenmiştir.

(Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)

#### 2.1.2.4. Öğrenen Örgütlerle İlgili Doktora Tezleri

Öğrenen örgütler konusu ile ilgili 4 tane doktora tezine ulaşılmıştır. Öğrenen örgütler açısından doktora tezleri incelendiğinde en eski çalışma 2000 en yeni çalışma da 2015 te yapılmıştır. Bu çalışmalardan iki tanesi tek konu üzerinde çalışmış, bir tanesi iki konu üzerinde ise üç konu birlikte çalışılmıştır. Öğrenen örgütler konusu ile birlikte çalışılan diğer konular şu şekildedir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütiçi girişimcilik konularıdır. Sektör açısından



bakıldığında işletme ve Eğitim-Öğretim olmak üzere iki sektör üzerine incelenmiştir. En çok işletme sektörü üzerine çalışma yapılmıştır.

**Tablo 2.9: Öğrenen Örgütlerle İlgili Doktora Tez Analizi**

DOKTORA TEZLERİ				
TEZİN ADI	AMAÇ	YÖNTEM	BULGU	SONUÇ
<b>BARUTÇU, 2000</b>	Tekstil işletmelerinin "Değişim" ile ilgili yaklaşımlarını ve tavırlarını ortaya koymaktır.	Anket	Değişimi izlemek ve takip etmek konusunda yöneticilerin eğitim etkinliklerine gerektiği kadar katılmadıkları ve önem vermedikleri, ancak medyadan izledikleri görülmektedir. Ayrıca işletmelerin herhangi bir eğitim organizasyonuna katılmadıklarını belirlenmiştir.	İşletmelerin çoğunluğunun klasik yönetim tarzıyla yönetildikleri belirlenmiş. Bir diğeri işletme yöneticilerinin birçoğunun müdahaleci değişim modelini benimsedikleridir.
<b>BİNGÖL, 2007</b>	Örgüt kültürü ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiyi test etmek ve varsa işletme farklılıklarını tespit etmek	Örgüt kültürü farklılıklarını (öğrenen örgüt olma durumları itibarıyla) belirleyebilmek amacıyla kademeli diskriminat analizi uygulanmıştır.	Adokrasi örgüt kültürüne sahip işletmelerin öğrenen örgüt olma durumlarının genel olarak yüksek olduğu ve hiyerarşi örgüt kültürüne sahip işletmelerin ise öğrenen örgüt olma durumlarının genel olarak düşük olduğu görülmüştür	Adokrasi örgüt kültürüne sahip olma ile öğrenen örgüt olma arasındaki paralellikler dikkat çekmektedir.
<b>ÇETİN, 2045</b>	Araştırmanın temel amacı çalışanların öğrenen örgüt algısının, iş tatminine, örgütiçi girişimciliklerine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir.	Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bilişim 500'e ait Türkiye'nin en büyük 500 bilişim işletmesi baz alınmıştır.		

<b>ERİŞKEN 2007</b>	Bu çalışmanın amacı Senge's ile uyumlu öğeleri tanımlamaktır.	Yarı yapılandırılmış görüşme yolu ile toplanmış olan veriler, içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir.	Çalışmanın bulguları her iki kurumun da öğrenen örgüt olma yönünde aşama kaydetmiş olmalarına rağmen, öğrenen örgütün alt boyutlarını henüz tam anlamıyla bünyelerinde barındırmadıklarını göstermiştir
-------------------------	---	---	---

(Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)

## 2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve İlişkili Konular

Örgütsel öğrenme kavramının tarihi kökenlerini, Frederick Taylor'un çalışmalarına kadar götüren araştırmacılar bulunmaktadır. 1900'lü yılların ilk başlarında yapmış olduğu çalışmaların temelinde organizasyonun verimliliğini ve gelişimini arttırmak için çalışanların öğrenme sürecinde geçmesi gerektiği ifade edilmektedir. Richard Cyert ve James March, öğrenme ve organizasyon kelimelerini bir araya getiren ilk kişilerdir (Talab ve Monfared, 2012: 3). Örgütsel öğrenme (ÖÖ) ile ilgili olarak ilk öncü çalışma Cyert ve March'ın (1963) çalışmasıdır. Bu çalışmada ÖÖ, ilk defa terim olarak geçmektedir. Argyris (1994) örgütsel öğrenmenin iletişim, güçlendirme ve bilgi paylaşımından daha fazla çalışanların gelişimine katkıda bulunabildiğini ifade etmiştir.

Argyris ve Schon'e göre (1978), Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin hataları keşfetmelerini ve kendiliğinden harekete geçerek düzeltmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Senge (2006) ise, örgütsel öğrenmeyi kurum içi etkinlikler ve kurum dışı faaliyetler

arasındaki dinamik ve dengeli ilişkileri düzenleyen bir süreç olduğunu ileri sürmektedir.

### **2.2.1.Öğrenen Organizasyon (Learning Organization)**

"Öğrenen organizasyon" terimi Peter Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabının meşhur olması ile yaygınlaşmıştır (Senge, 1997). Öğrenen organizasyon, çevreye kendisini uyarlayabilen, hatalardan ders çıkarıp öğrenen, gelişmek için gerekli olan durumları araştıran ve çalışanlarının katkısını optimize eden bir organizasyondur (Wilkinson ve diğ., 2004). Senge bir öğrenme organizasyonunun temel özellikleri olarak beş disiplinden oluşan bir model önermiştir. Sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım çalışması modelleridir (Senge, 2006: 6-10). Bu disiplinler sayesinde işletmeler, organizasyonlarda sürekli öğrenmeyi, çevreye adapte olabilmeyi ve büyümeyi teşvik eden bir alt yapıya kavuşmuş olacaktırlar (Estrada, 2009). Sonuç olarak, öğrenen organizasyonun ana hedeflerinden biri, öğrenmenin örgütsel bir kültür haline gelmesidir (Tsai, 2014). Senge (2006) göre, öğrenen organizasyonların temel ilkeleri şunlardır:



**Şekil 2.1:** Öğrenen Örgütler için Beş Disiplin

(Kaynak: Senge, 2006: 25)

**Sistem düşüncesi**, Senge (2006: 6), sistemleri, parça ile bütün arasındaki tamamiyeti görmek için gereken bir disiplin olarak düşünmektedir. İlgisiz gibi duran eylemler sistem anlayışı sayesinde karşılıklı ilişkiyi görmek ve göstermek için çerçeve haline gelmektedir. Sistem düşüncesi, statik, anlık, görüntüler yerine değişim kalıplarını görmeye yarar ve bir olayın arkasındaki örüntülerin anlaşılmasını sağlar.

**Kişisel ustalık**, ustalıktan kastedilen ferdi beceri düzeyidir. Kişisel ustalık, öğrenmeye odaklanan bir disiplindir. Kişisel ustalık, kişinin ufkunu genişleten, açıklık kazandıran ve öğrenme süreci ile birlikte derinleştirmesini sağlayan; çalışanın enerjisini ve dikkatini bir konu üzerinde odaklamasını sağlayan, sabır ve sebat sayesinde gerçekleri objektif olarak görebilme becerisine ulaşma derecesidir.

**Zihinsel modeller**, zihnimizde derinlemesine yerleşmiş kalıplardır. Kişilerin dünyayı nasıl anlamlandırdıklarına dair modellerdir. Bu modeller sayesinde kişiler hangi hareketlerinin meşru

veya kabul gören bir davranış veya tutum olduğunu bilirler. Modeller, kişilerin dünyayı anlayış, algılayış ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyler genellikle modellere göre davrandığının farkına bile varmazlar. Bazı modeller önyargı ile dolu olabilir. Verimli bir öğrenme için engeller ortadan kaldırılmalı ve etkin öğrenimin gerçekleşmesi sorgulamacı bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır. Modellerin asli fonksiyonu, kişilerin öğrenmelerinin önünde engel olan bu önyargılardan ve kalıplardan kurtulmalarına yöneliktir (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002).

**Paylaşılan vizyon**, “öğrenen örgüt olmak için çok gerekli olan bir disiplindir. Bu sayede öğrenme için elzem olan odaklanma ve enerji sağlanmış olur” (Senge, 1990:206). Vizyonun mevcudiyeti sayesinde, iş görenler işleri sadece emredildiği için değil şahsi bir inisiyatifle öğrenme sürecine girerler ve bu sayede potansiyellerine ulaşmış olurlar (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002).

**Takım halinde öğrenme disiplini**, kolektif zekâ ve dayanışmaya dayanmaktadır. Bir gurubun veya takımın birlikte düşünmesi ve ekip arkadaşlarının kendi ön kabullerini bırakması ilkesine dayalı bir prensiptir. Bürokratik örgütlerdeki hiyerarşik yapının varlığı takım ile öğrenmeyi zorlaştırır. Organizasyonun içinde bireyler arası paylaşımcı özelliği olan ekiplerin varlığı sayesinde beraber düşünen takımlar ortak aklın sayesinde işletmenin amaçlarına daha rahat ulaşacaktır.

Buna göre örgütsel öğrenme, çalışanların bilgi, anlayış ve becerilerini geliştirme yoluyla organizasyonu geliştiren ve örgütün verimliliğini hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayarak uyarlayan

sürekli bir süreçtir. Nevis ve Diğ. (1995), organizasyonel öğrenmenin işletmeler için küresel pazardaki zorluklarla baş etmek için makul bir yol olduğunu ve pazar zorluklarına intibakı sağlayan bir dönüşüm süreci olarak değerlendirmektedir. West ve Burnes (2000) ise, ÖÖ sayesinde işletmelerin rekabet gücüne katkıda bulunduğunu ve Ö.Ö. ile işletmenin zayıf yönlerinin menfi tesirlerini azaltan ve dış tehditlere karşı koyma gücünü geliştirdiğini dile getirmektedir.

### 2.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Tanımları

ÖÖ konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için ÖÖ'nin tanımı, türleri, süreci ve önemli ÖÖ konuları aşağıda ayrıntılı olarak işlenecektir. Dodgson (1993), ÖÖ alanının çok fazla çalışılmasına rağmen araştırmacıların ÖÖ terimini açıklamada çok fazla istekli ve dikkatli olmadıklarına işaret etmektedir. ÖÖ konusunu çalışan uzmanlar üç ana grupta tanımlama yoluna gitmişlerdir:

- İntibak odaklı (adaption-oriented (örn., Cangelosi ve Dill, 1965),
- Süreç odaklı (processoriented), (örn., Argyris, 1976; Levitt ve March 1988; McGill ve Slocum, 1993; Nevis ve Diğ. 1995; Williams, 2001),
- Hem süreç hem de intibak odaklı yaklaşımları birleştiren kombinasyon (örn., Dodgson, 1993).

ÖÖ literatürüne süreç odaklı tanımlama, hâkimdir. Fiol ve Lyles (1985) öğrenme ve adaptasyon için farklı tanımlar yapmaktadır. Adaptasyon sadece dış çevresel değişikliklere uyarlama yapmak anlamına gelirken; öğrenme, geçmiş eylemlerden elde edilen bilgi ve

geçmişte yaşanan olaylar arasındaki ilişkiye odaklanma, beraber aynı zamanda gelecekteki eylemlerin etkinliğini de dikkate almaktadır. Buradan anlaşılması gereken ise, öğrenmenin proaktif süreçlere daha yakın olduğu, adaptasyonun ise pasif eylemlere daha yakın olduğudur.

ÖÖ farklı düzeylerde gerçekleşmektedir. Cangelos ve Dill'e göre (1965), ÖÖ bireysel öğrenme düzeyinden farklıdır. Çünkü ÖÖ, bireysel, alt grup ve örgütsel düzeylerdeki öğrenme düzeylerini de kapsamaktadır. Örgütsel öğrenme hedefler tarafından yönlendirilir ve belirlenen hedefler bireyler tarafından belirlenmemelidir. Ayrıca ÖÖ, daha iyi performans ve gelişmiş rekabet avantajı sağlamak için organizasyonun stratejik hedeflerini yansıtmalıdır (Williams, 2001). Ayrıca, örgütsel öğrenme basit bir süreç değildir ve sofistike faaliyetleri içerir ve bir çok kaynaktan hem beslenmekte hem de iç ve dış çevreyi beslemektedir (McGill ve Slocum, 1993; Nevis ve diğerleri, 1995).

### **2.2.3.Örgütsel Öğrenme Tipolojileri**

Örgütsel öğrenmeyi daha iyi bir şekilde anlamak için araştırmacılar, tiplere ve türlere ayırmışlardır. Bunların arasında, Argyris'in tek-döngü ve çift-döngü tipolojisi ve McGill ve Slocum'un bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen organizasyonu tipolojisi en çok ön plana çıkanlardır. Argyris'e (1976) göre, ÖÖ tek döngü ve çift döngü şeklinde iki tipe ayrılmaktadır. Tek döngüsel öğrenme, organizasyon içindeki hataları bulma süreçlerini göz önüne almakta ve bu hatalarla başa çıkmaya odaklanmaktadır. Çift döngülü öğrenme ise örgütün temel mekanizmasını, kurallarını ve politikalarını sorgulama sürecine işaret etmektedir (Argyris, 1977).

Öğrenmenin amaçlarının her bir tipolojiye göre değişiyor olması tek ve çift döngü öğrenmenin farklılığını oluşturmaktadır. Tek döngü öğrenmenin nihai amacı, örgütün mevcut programını başarılı bir şekilde yürütmek iken çift döngüsel öğrenme ise örgütün kurallarının altını çizmekte ve temel kural ve politikaların yeniden düzenlenmesi ve sorunlarını tespit etmeye odaklanmaktadır (Argyris, 1994). Fiol ve Lyles (1985) alt düzey öğrenme ve üst düzey öğrenme tipolojisi ile Argyris'in çalışmasını farklı bir şekilde yorumlamışlardır.

Alt düzey öğrenme örgütün bir kısmının ayarlanmasına dayandığı ve öğrenme sadece örgütün çok küçük bir kısmında gerçekleştiği için tek döngüsel öğrenme diyorlar. Üst düzey öğrenme ise tüm organizasyonun kendi kurallarını ve politikalarını yeniden düşünmesini gerektirdiği ve onları yeniden ayarlamaya çalıştığı için çift döngüsel öğrenme olarak yorumlamaktadırlar (Fiol ve Lyles, 1985). Bir organizasyonun hem tek döngü hem de çift döngüsel öğrenme türlerinin tümüne ihtiyaç duyduğu aşikârdır.

Örgütlerde öğrenme sürecini organizasyonun gerçekleştirmek istediği amaçlar ile ulaştığı sonuçlar arasında bir uyum ile uyumsuzluk arasındaki fark belirlemektedir. Uyumun olduğu durumda bir örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlar ile ulaştığı sonuçlar arasında bir ahenk oluşacaktır. İkinci tür öğrenmede ise, örgütsel amaçlar ile ulaşılan sonuçlar arasında bir uyumsuzluk görülür ve düzeltme yoluna gidilerek uyum sağlanır (Argyris, 1999: 67). Bir uyumsuzluk tespit edildiğinde bu uyumsuzluk sorgulanmadan, uyumsuzluğa sebep olan sistemdeki değerler değiştirilmeden düzeltme yapılabiliyorsa tek döngülü öğrenme; uyumsuzluk karşısında sorgulama yapılıyor, sistemde



uyumsuzluğa sebep veren değerler üzerinde değişiklik yapılıyorsa çift döngülü öğrenme gerçekleşmektedir (Argyris, 1999: 68). Çift döngülü öğrenmede, temel programlar üzerinde değişiklik yapılmaktadır. Temel programlar, eylem teorileridir ve eylem stratejilerine çerçeve oluşturan değerler dizisi tarafından yönetilmektedirler (Argyris, 1995: 20). Tek döngülü öğrenmede, davranışsal değişiklik yapılırken; çift döngülü öğrenmede hem davranışsal hem de bilişsel öğrenme gerçekleşir (Collinson ve diğ., 2006: 109).

March (1991: 85), örgütsel öğrenmede “sömürücü öğrenme (Exploitation; kullanım)” ve “keşfedici öğrenme (Exploration)” kavramlarını kullanmaktadır. Her iki tabirin de örgüte kazandırdığı unsurlar bulunmaktadır. Kullanmada, mevcut yeterlikleri, teknolojileri, paradigmaları genişletme ve ayrıntılı bir şekilde anlatmak esastır. Kullanımın kazandırdıkları pozitif, yakınsak ve tahmin edilebilirdir. Keşfetmenin temeline bakıldığında ise, yeni alternatiflerle karşılaşma, yeni alternatifleri deneyimleme vardır. Deneyimlemenin kazandırdıkları ise, genellikle belirsiz, uzak ve negatiftir.

Keşfedici öğrenme, tamamen yeni bir ürün veya süreç için gerekli olan dış bilginin aranması veya bunları elde edilmesi manasına gelmektedir. Bu bilgi işletme için bir kazanç ve hayati öneme haiz olan bir bilgidir (Li ve diğ., 2012; Zahra ve George, 2002). Bunun tersine, sömürücü öğrenme, işletmenin mevcut ürününe veya sürecine benzer şekilde bilgiyi uygulamak ya da rafine etmekle ilgilidir (March, 1991). Dinamik yetenek mantığı, keşfedici öğrenme gereksiniminin, günümüzdeki ürünleri hızla eski haline getiren çalkantılı ortamlarda özellikle yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Eisenhardt and Martin,

2000; Teece, 2007). Sonuç olarak, keşfedici öğrenme, işletmelerin pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürünler geliştirerek belirsiz bir çevreden yararlanmasını sağlar (Levinthal ve March 1993; Jansen ve ark, 2006). Başlıca mevcut bilgi ve ürünün rafine edilmesi ve cilalanmasına odaklanan sömürücü öğrenim için gerekli olan beceriler; kontrol, verimlilik ve güvenilirliktir (March, 1991). Bununla birlikte araştırmada aşırı güven duygusu bir "başarısızlık tuzağı" na neden olabilir ve örgütün kaynaklarına hemen maddi bir ödül vermeden sürekli olarak boşaltılabilir (Levinthal and March, 1993). Buna karşın, "sömürüye aşırı bir bağımlılık, örgütün teftişle ilişkili sonuçların gözden kaçırılmasına yol açabilecek daha kısa vadeli getirilerin "başarı tuzağı" nı sürdürülebilir" (Auh ve Mengüç, 2005: 1653-1654).

Senge (2011), tek döngülü veya düşük düzey öğrenmeyi uyum sağlayıcı öğrenme (adapte olmayı öğrenme), çift döngülü veya yüksek düzey öğrenme kavramını da üretici öğrenme kavramıyla açıklamaktadır. Uyum sağlayıcı öğrenmede örgüt, ayakta kalmak için öğrenir, sistemin temellerine inilmez, değişimin maliyeti yüksek değildir ve değişim fazla zaman almaz. Üretici öğrenmede ise, değişimin maliyeti yüksektir, daha çok zaman alır, sistemin tümü bağlamında değişim ele alınır ve yapılacak olan değişiklik radikal bir değişikliktir (Sun ve Scott, 2003). Uyum sağlayıcı öğrenme önemli olmakla birlikte, örgütün meydan getirme kapasitesinin artırılması için üretici öğrenmenin de gerçekleşmesi gerekmektedir (Senge, 2011).

Örgütler için kimi zaman tek döngülü öğrenme, kimi zaman da çift döngülü öğrenme örgüte avantajlar sağlamaktadır. Rutin gerçekleştirilen tekrarlı durumlar karşısında tek döngülü öğrenme;

karmaşık, önceden programlanamayan ve örgütü gelecekte yeni bir durumla karşı karşıya bırakacak durumlar karşısında da çift döngülü öğrenme yararlı olmaktadır (Argyris, 1999: 69; Fiol ve Lyles, 1985: 808).

McGill ve Slocum (1993), ÖÖ konusunu sınıflandırmak için başka bir tipoloji önermektedir. Bilen örgütler (knowing organization), anlayan örgütler (understanding organization), düşünen örgütler (thinking organization) ve öğrenen örgütler (learning organization) şeklinde kendi içinde derecelendirdiği bir çalışma bulunmaktadır.

Örgütlerin karşı karşıya kaldığı acımasız şartlarından birisi de piyasada sürekli bir değişme halinin varlığıdır. Örgütlerin geçirdikleri değişim evrelerinin son safhalarından birisi de Örgütlerin “öğrenen örgüt” durumuna gelmesidir. Bir örgütün içsel ve dışsal unsurlarla ilişki kurması ve olaylara yaklaşım biçimi, örgütlerin öğrenmesiyle yakından ilişkili olup, bu ilişkilerin ise örgütleri şu şekilde geliştirdiği görülmektedir (Koçel, 2013: 431-432):



**Şekil 2.2: Öğrenme Açısından Örgütler**

(Kaynak: McGill ve Slocum, 1993: 60)

Örgütlerin içsel ve dışsal unsurlar ile ilişkilerinin ilk şekli bilen örgütlerdir ve en belirgin özelliği “her yerde ve her şartta en iyi tek bir yol” anlayışına sahip olmalarıdır. Bilen örgütler, başarılı kurumlardan kıyaslama yolu ile öğrendiği temel yetenekleri kendi işletmesine başarılı bir şekilde uyarlayan işletmelerdir (McGill ve Slocum, 1993).

Bu başarılı iş modellerini, kuruluşlar en iyi şablonlar olarak görmektedirler. İşletmelere düşen ise işletmenin örnek şablonu kendi kuralları ve politikaları ile yoğurmasıdır.

Bilen örgütlerden sonra gelen örgüt türü anlayan örgüttür. “Anlayan” organizasyonlarda bireylerin yeri önceki modellere göre daha iyidir. Bu tür kuruluşlarda güçlü bir kurum kültürü vardır ve kurum kültürü değişime dirençli haldedir. Bu örgütlerde “yönetici-mit” inancı anlayışı bulunmaktadır (Öneren, 2008: 166). Bu örgüt yapısında insan kaynağı önemli olmakla birlikte, kontrol mekanizmalarının katı ve değişimlere kapalı olmasından dolayı öğrenme önünde ciddi engeller bulunmaktadır (Acar, 2007: 50-51).

Bir sonraki safha düşünen örgütlerde ise, sorunların çözümü konusunda yoğun çaba sarf etmektedir. Sorunun varlığı halinde bütün ilgili çalışanlar bir araya gelmekte ve birlikte çözüm bulmaktadırlar. Bu tür örgütler daha insancıl ve katılımcıdır. Düşünen örgütlerin bir özelliği; yönetim metotlarını, örgütlerin sorun oluşturan ve aksayan yönlerini düzelterek bir unsur olarak görmeleridir. Söz konusu bu örgütler faaliyetlerinde eğer herhangi bir yönde sıkıntı veya aksama olursa, bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmaması için önlemler alır ve buna uygun sistemler ve stratejiler geliştirir (Çam, 2002: 64).

Son safha olan öğrenen örgütlerin temel felsefesi; işletmenin bütün paydaşlarından elde edebileceğinden fazlasını elde etmektir. Paydaşlar çalışanlar olduğu gibi müşteri, tedarikçi, satıcı, iş ortağı ve hatta rakipler bile olabilirler. İşletme her öğrenme fırsatını değerlendirmekte ve müşteri ile sürekli iletişim içinde bulunmaya

çalışmaktadır. Müşteri ile işletme arasında bir öğrenme-öğretme ilişkisi geliştirmek için sarf etmektedirler (Karahan ve Yılmaz, 2010: 151).

**Tablo 2.10:** Öğrenen Örgütler Bağlamında Örgütlerin Tecrübeye Yönelik Yaklaşımları

	<b>Bilen</b>	<b>Anlayan</b>	<b>Düşünen</b>	<b>Öğrenen</b>
<b>Felsefesi</b>	En iyi tarza adanmak Tahmin edilebilir Control edilebilir Verimli	Strateji ve eylemlere rehberlik güçlü kültürel değerlere göre hareket etmek Egemen mitlere inanmak	Bir problem alanı dizisi olarak işletmeciyi görüşü Kırılsa çabuk düzeltin.	Deneyimi de dâhil etmek üzere, her iş tecrübesini incelemek, geliştirmek ve iyileştirmek.
<b>Yönetim pratiği</b>	Kontrolü kural ve düzenlemeler yoluyla sürdürmek "Kitaba göre hareket et."	Şirket kültürünü netleştirin, iletişim kurun, güçlendirin.	Problemleri belirle ve izole et. Veri toplama, uygulama çözümleri geliştir.	Deneyimleri cesaretlendirmek, inc.kolaylaştırmak, yapıcı muhalefeti teşvik, modelle ögr.başarısızlıkları kabul etme.
<b>Çalışanlar</b>	Kurallara uyun, nedenini sormayın.	Davranış kılavuzları olarak şirket değerlerini kullanın.	Çözümlere odaklanan prog. sahneye koy ve bu tür girişimleri coşku ile destekle	Bilgileri toplamak ve kullanmak; yapıcı bir şekilde muhalefet etmek
<b>Müşteriler</b>	Şirketin en iyiyi bildiğine inanmalısın.	Şirket değerlerinin olumlu deneyim sağladığına inanın.	Müşteri çözülmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir.	Bir ögr. / öğrenme ilişkisinin parçası olan, açık ve sürekli diyalog sağlanmalı.
<b>Değişim</b>	Artımlı, en iyi tarzı oturmak için artan bir şekilde ince ayar yapılmalı	Sadece "egemen mitler içinde kalarak değişin.	Her derde deva olarak görülen problem çözme programları ile uygulama yapılmalı	Sürekli deneyim sürecinin parçası olan hipotezin deneyimlenmesi ve tecrübe edilenin tecrübesi

(Kaynak: McGill ve Slocum, 1993: 75)

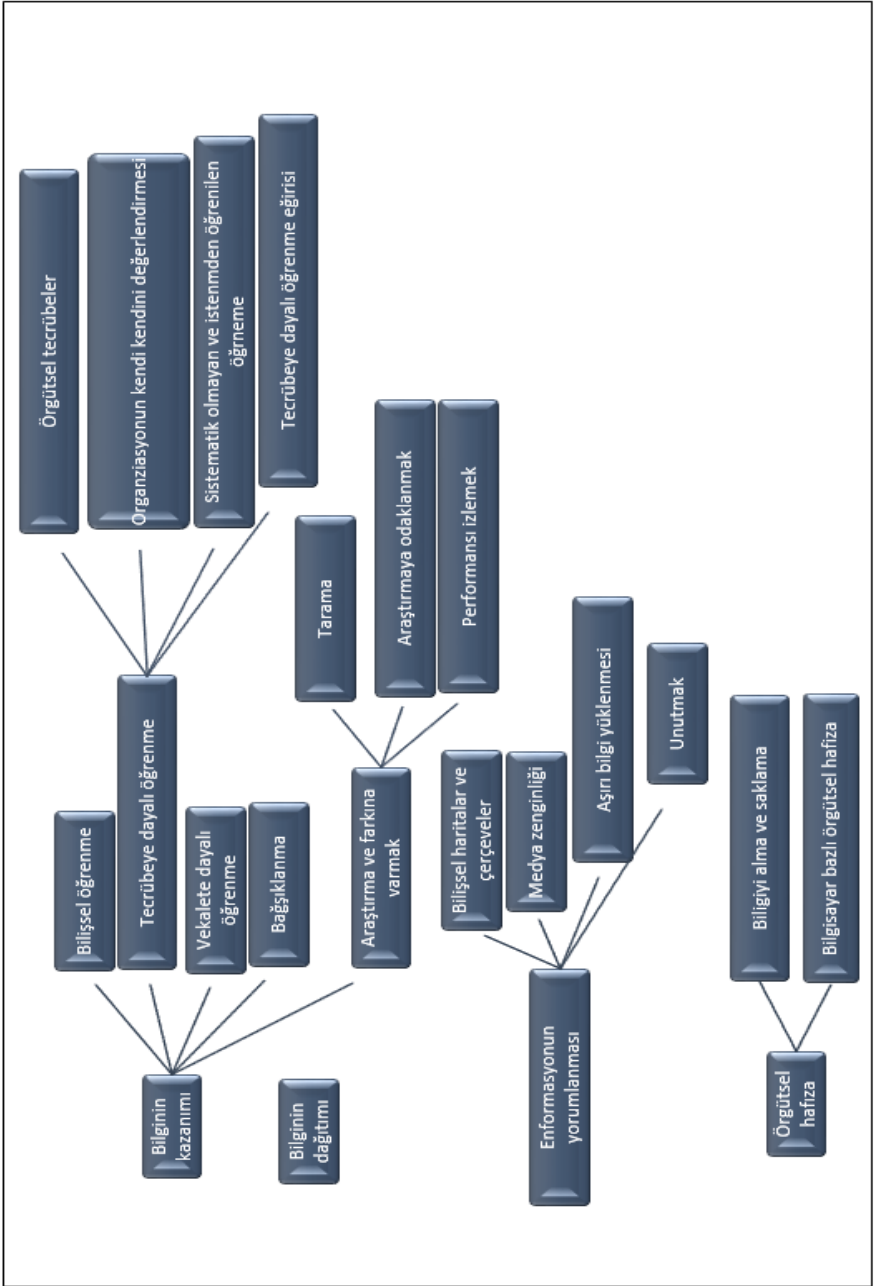
## 2.2.4. Örgütsel Öğrenmenin Süreçleri

Örgütsel öğrenme süreçlerine yönelik araştırmacılar açısından çok sayıda model, çerçeve ve yaklaşım geliştirilmiştir. Huber'in (1991) 4 aşamadan oluşan modeli, Dodgson'ın (1993) dört yapısal modeli ve Crossan ve Diğ.'nin (1999), 4I modeli en öne çıkan modellerdir.

Huber (1991), örgütsel öğrenmeyi “bilgi işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi” olarak tanımlamaktadır (Kalkan, 2006: 24). Huber (1991), dört yapılı bir çerçevede örgütsel öğrenme süreçlerini açıklayarak örgütsel öğrenme ve örgütsel enformasyon sürecine katkıda bulunmuştur. Birbirini takip eden dört aşamalı model aşağıda madde imi şeklinde gösterilmiştir.

- Bilgi Kazanımı (Knowledge Acquisition; yani bilgi edinme sürecinin),
- Bilginin Dağıtımı (Information Distribution; yani elde edilen bilgileri paylaşma ve yeni bilgi geliştirme süreci),
- Bilgiyi Yorumlama (Information Interpretation; dağıtılan bilgiyi ortak dil)
- Örgütsel Bellek’ten (Organizational Memory; yani bilgileri saklama süreci) oluşan ve kendi içinde alt süreçlere ayrılan dört aşama, örgütsel öğrenmenin temel yapıları ve süreçlerini oluşturmaktadır.

ÖÖ bilginin kazanımı, dağıtımı, yorumlanması ve örgütsel bellekte saklandığı ve kategorilere ayrılan, süreklilik ve ardışıklık arz etmeyen ama karşılıklı bir şekilde ilişkili olan bir enformasyon işleme sürecidir (Huber, 1991; Dixon, 1992). Ayrıca model oldukça geniş içerikli olduğu için şekil olarak gösterilmesinde fayda vardır:



**Şekil 2.3:** Huber'in Dört Yapılı Örgütsel Öğrenme Modeli

(Kaynak: Huber, 1991: 90)

Marsick ve Watkins (2003: 132-151), ÖÖ'yi üç düzey açısından incelemiştir. Ferdi öğrenme, takım halinde öğrenme ve organizasyon düzeyinde öğrenme şeklinde düzenlenen ÖÖ'nin ilk düzeyi ferdi öğrenmedir. Ferdi öğrenme, ferdin yeni bilgilere ulaşması, bunları anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlaması anlamına gelmektedir. Ferdi öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olamaz. Ancak, ÖÖ, fertlerin öğrenmelerinin toplamı değildir. Ferdi öğrenme ÖÖ için önemlidir. Ancak tek başına yeterli değildir. Takım düzeyinde öğrenme, fertlerin öğrendiklerini takımda paylaşması, birlikte yorumlamaları ve grup anlayışının oluşmasıdır. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise takım düzeyinde oluşan anlayışın örgütün tamamına ulaşması ve örgütün kodlarına işlenmesidir.

Williams (2001), örgütsel öğrenme süreçlerinin bilgi ve bilgi edinme süreci kadar basit olmadığını savunmakta ve inanç sistemlerinin yöneticilerin karar alma süreci üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Paydaşları ilgilendiren inanç sistemleri örgütsel kültürü hem etkilemekte hem de etkilenmektedir. İnanç sistemleri daha önce yönetim karar alma süreçleri tarafından onaylanan ve onaylanmayan tecrübeleri hem etkilemekte hem de etkilenmektedir. Bu sebeple Williams, örgütler için inanç odaklı bir süreç modelini örgütsel strateji, örgütsel kültür ve damıtılmış müspet ve menfi tecrübeleri etkilediğini ve karar verme ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunduğunu dile getirmiştir (Williams, 2001).





**Şekil 2.4: Örgütsel Öğrenme Süreci Modeli**

(Kaynak: Williams, 2001: 73)

Crossan ve Diğ. (1999), örgütün üç düzeyinde (birey, grup ve örgütsel düzey) birbirleri ile etkileşimli örgütsel öğrenmenin dinamik süreçleri olarak 4I'dan (*Intuition: Sezgi, Interpretation: Yorumlama, Integration: Entegrasyon ve Institutionalization: Kurumsallaşma*) oluşan bir model kurgulamışlardır. Şimdi modelde her bir I'nın kısaca tanımlanmasına ihtiyaç vardır (Crossan ve Bedrow, 2003: 1090).

Sezgi, tecrübe akışı içinde kişiye özgü kalıp ve/veya imkânlardan bilinçli bir şekilde haberdar olmaktır. Bu süreç, sezgisel saiklerle hareket eden bireyin davranışını etkileyebilir. Sezgisel hareket eden kişilerle hareket eden kişilerle çalışanlara bu durumdan etkilenir. Yorumlama, kişinin kendisi ve başkaları için bir fikrinin olması veya

fikir açıklamaktır. Bu süreç, sözel ifadeden önce olabildiği gibi sözlü de olabilir ve dilin gelişmesine katkıda bulunur. Entegrasyon, bireyler arasında ortak bir anlayış geliştirmek ve karşılıklı uyum yoluyla koordineli bir eylemi gerçekleştirmektir. Diyalog ve ortak eylem, paylaşılan anlayışın gelişimi için çok önemlidir. Bu faaliyet, başlangıçta geçici ve gayri-resmi olabilir. Ancak eşgüdüm içinde hareket tekrar ediyorsa ve önemli ise kurumsallaşacaktır. Kurumsallaşma, rutinleştirilen eylemlerin gerçekleşmesi sürecidir. Görevler tanımlanır, belirtilen eylemler ve belirli eylemlerin gerçekleşmesini sağlamak için örgütsel mekanizmalar yerleştirilir. Kurumsallaşma, öğrenmeyi kurumda içselleştirme sürecidir.

**Tablo 2.11:** Organizasyonlarda Öğrenme/Yenilenme: Üç Düzey ve Dört Proses

Düzey	Süreç	Girdiler/Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler Görüntüler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Bilişsel harita Konuşma/diyalog
Grup	Bütünleştirme	Ortak anlayış Ortak ayarlama Etkileşimli sistemler
	Kurumsallaştırma	Rutinler Tanılayıcı sistemler Kurallar ve prosedürler

(Kaynak: Crossan ve Bedrow, 2003: 1090)

Williams (2001), örgütsel süreçler arasında etkileşimin varlığından bahsetmekte ve organizasyonel öğrenmenin çok seviyeli ve örgütün tüm birimleri ile ilişkili bir süreç olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel öğrenmenin bireysel, grup ve örgütsel düzeyler olmak üzere en az üç seviyede olduğunu ifade etmektedir. Bireysel seviye başlangıç noktasıdır. Örgütsel öğrenme, çalışanların ve yöneticilerin öğrenme süreçlerine dayandığı gibi aynı zamanda bireysel öğrenme, psikolojik faktörler tarafından şekillendirilebilmektedir (Wang ve Ahmed, 2003). Örgütsel öğrenme öğrenmeyi bütünleştirir ve kurumsallaştırır. Örgütsel öğrenme davranışları, normları veya bireylerin kendi bilişsel sistemleri ile değerleri dâhil olmak üzere etkiler. Böylece, bireyler organizasyondan ayrıldığında bile organizasyonu öğrenme hafızası yerli yerinde kalabilmektedir (Shrivastava, 1983; Hedberg, 1981).

Argote (2011), örgütsel öğrenmenin üç temel süreçten oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar; bilgiyi üretme, tutma ve transfer etme süreçleridir. Literatüre göre örgütsel öğrenme:

- 1) Bilginin elde edinimi veya oluşumu,
- 2) Bilginin yorumlanması ve paylaşımı,
- 3) Bilginin örgüt içinde dağıtımı ve kurumsallaşması

olmak üzere üç temel süreçte ele alınabilir (Şahin, 2014: 16).

Hangi unsurların ÖÖ için en kritik kaynak olduğu konusunda tartışmalar bulunmaktadır. Deneyim, danışmanlar, örgüt kültürü, çalışanların davranışları, açık bir iklim, organizasyonun vizyon ve misyonu, liderlik ve çalışanların katılımı gibi unsurlar örgütün öğrenme kapasitesini pozitif yönde etkilemektedir.

Birçok araştırmacı tarafından deneyim ÖÖ için önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir. Levitt ve Mart (1988), şunu belirtmektedir; deneyim, doğrudan günlük işlerden ve dolaylı olarak başkalarının çalışmalarından elde edilebilir. Dış kaynaklardan elde edilen deneyim öğrenme için önemli bir kaynaktır. Örneğin, müşteriler ve nihai ürün veya hizmet kullanıcılarının geri bildirimleri doğrudan ürüne katkıda bulunabilir. Ayrıca tasarım ve hizmet geliştirme süreçleri için nemli bir girdi olabilir (Levitt ve March, 1988; Dodgson, 1993).

İş danışmanları işletme için ÖÖ açısından önemli bir kaynaktır. Danışmanların farklı meslek ve sektör tecrübelerini makul bir şekilde kuruluşlara aktarmakta ve organizasyonun olası sorunları tespit etme ve organizasyonu yeniden yapılandırma konusunda öncü rol almakta ve işletmenin öğrenme eksikliklerini rahatlıkla giderebilmektedir (Scarborough, 2003).

Örgüt kültürü çalışanların davranışları örgütsel öğrenme süreçlerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Beyer (1981) ve Pfeffer'e (1981) göre, örgüt kültürü, paylaşılan inanç ve değerler sayesinde çalışanların ve yöneticilerin değerlerini etkileyebilir ve örgütün bilişsel düzeyini etkileyerek davranış değişikliğine yol açabilir. Bu argüman, Williams'ın (2001), çalışması tarafından desteklenmektedir. Örgüt kültürünün paydaşların inancıyla sıkı bir şekilde korelasyon içinde olduğunu dile getirmektedir.

Nevis ve diğ. (1995), bilgilere erişilebilirliği artırmak için açık ve samimi ilişkileri işletmeye kazandırabilme sürecine, açık iklim ismini vermektedirler. Açık iklimin ÖÖ sürecine katkısı bulunmaktadır.

Organizasyonun vizyon ve misyonunu belirleme stratejisi örgütün öğrenme kapasitesini etkiler (Burgelman, 1983; Fiol ve Lyles, 1985).

Williams (2001) ve Arthur ve Aiman-Smith'e (2001) göre, liderlik (strateji geliştiren uygulayan ve işletmeye hedef koyan) ve çalışanların katılım süreci örgütsel öğrenme sürecine müspet etkide bulunmaktadır. Katılımcılık sayesinde çalışanların öğrenme süreci üzerindeki bir bariyer daha kaldırılmış olacaktır. Çalışanlar örgütsel öğrenimin başarısına katkıda bulunabilirler.

### **2.2.5. Örgütsel Öğrenme Modelleri**

Örgütsel öğrenme konusunda ön plana çıkan ve konuyu başlıca ele alan perspektifler ve modeller şunlardır: Senge (1990), öğrenme modeli; Stiner (1998), örgütsel öğrenme modeli; Buckler (1996), öğrenme süreci modeli; Templeton (2002), örgütsel öğrenme modeli; Lahtin Machi (2001), örgütsel öğrenme modeli; Gah ve Richards (1997), örgütsel öğrenme modeli; Deftand Wick (1984), modeli; Nonaka ve Tackuchi (1995), modeli; Haber (1991), modeli ve Krawsen ve Diğ. (1999), modeli en fazla öne çıkan modellerdir (Talab ve Monfared, 2012: 3).

### **2.2.6. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri**

Crossan ve Diğ. (1999), örgütsel öğrenmeyi birey, grup ve örgüt olmak üzere üç düzeyde; Argyris (1995: 20) birey, grup, gruplar arası ve örgüt düzeyinde olmak üzere dört düzeyde; Schilling ve Kluge (2009) ise, örgütsel öğrenmeyi bireysel-eylemsel, örgütsel-yapısal ve toplumsal-çevresel olmak üzere üç düzeyde ele almaktadırlar.

Örgütlerde öğrenme, yeni bilgi elde etme veya bilgi geliştirme yoluyla bireyle başlayan bir süreçtir. Birey, bildiklerini grupla paylaşır ve bu bilgi grup tarafından benimsenirse bilgi grup düzeyine aktarılmış olur. Grup düzeyinde paylaşılan eğilimler, sistem içinde uygulanır, örgütün kural, prosedür ve stratejilerine yansır, birinci kaynağı olan birey ile ikinci kaynağı olan gruptan bağımsız bir hal alırsa bu paylaşılan eğilimler kurumsallaşmış olur. Bireyle başlayan, kurumsallaşarak örgüte yön veren bilgi aracılığıyla örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir (Crossan vd., 1999; Schilling ve Kluge, 2009).

### **2.3. Örgütsel Öğrenme-Öğrenen Örgüt İlişkisi**

Rusch (2005), örgütlerde öğrenme kavramının araştırmacılar tarafından "öğrenen örgüt", "örgütsel öğrenme", "mesleki topluluk", "mesleki öğrenme topluluğu" veya "akıllı örgüt" olarak ele alındığını ifade etmektedir. Öğrenen örgüt kavramı daha çok uygulayıcılar tarafından kullanılırken, örgütsel öğrenme kavramı sıklıkla bilimsel bir kuşkuculuktan beslenen araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır (Argyris, 1999; Collinson ve Cook, 2007).

Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt kavramları bazen birbirinin yerine kullanılabilir. Kavramların daha iyi anlaşılması için Tsang (1997), bir tablo hazırlamıştır. Bu tabloya göre, ÖÖ kavramı ile organizasyonun niteliğine vurgu yapılmakta; ÖÖ'nin süreç yönü ön plana çıkartılmaktadır. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler birbirinden farklıdır. Aşağıdaki tabloda farklılıklar ön plana çıkartılmıştır.

**Tablo 2.12: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar**

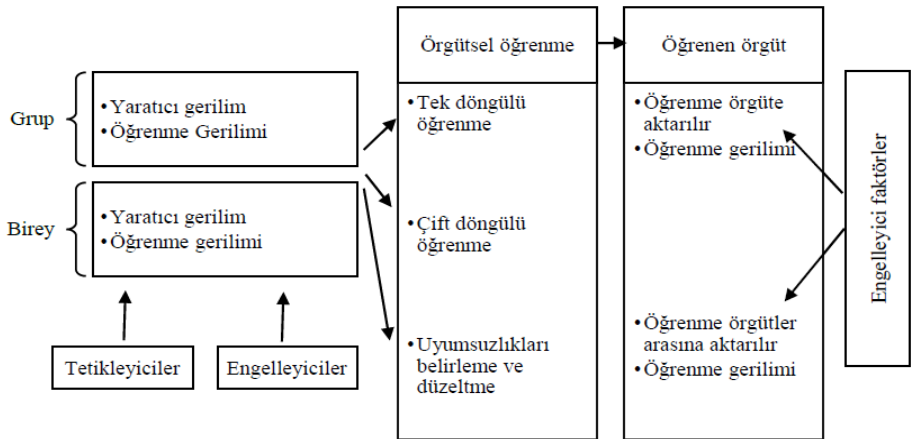
	<b>Örgütsel Öğrenme (Organizational Learning)</b>	<b>Öğrenen Örgüt (Learning Organization)</b>
<b>Ana Başlıklar</b>	Betimleyici	Öngörücü
<b>Temel Soru</b>	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
<b>Hedef Kitle</b>	Akademik çalışanlar	Uygulayıcılar
<b>Amaç</b>	Teori inşa etmek	Örgütsel perf. geliştirmek
<b>Bilginin Kaynağı</b>	Sistematik veri toplama	Danışmanlık deneyimi
<b>Metodoloji</b>	Titiz araştırma metotları	Daha çok vaka incelemesi ve eylem araştırması
<b>Odak</b>	Süreçler	Örgütsel biçim
<b>Genelleme</b>	Araştırma sonuçlarının genelleme konusundaki sınırlama faktör. farkında	Teorinin bütün organizasyon tiplerine uyarlanması konusunda bir eğilimin varlığı
<b>Öğrenmenin Çıktısı</b>	Potansiyel davranış değişimi	Var olan davranış değişimi
<b>Öğrenme-Performans İlişkisi</b>	Pozitif ya da negatif olabilir.	Pozitif olması beklenir.

(Kaynak: Tsang, 1997: 85)

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel öğrenme “bir örgüt nasıl öğrenir?” soru ile ilgilenirken, öğrenen örgüt “bir örgüt nasıl öğrenmelidir?” sorusu ile ilgilenmektedir. Örgütsel öğrenmede amaç teori inşa etmek iken; öğrenen örgütte örgütsel performansı iyileştirmek temel amaçtır. Öğrenen örgüt kavramında bilginin kaynağı olarak daha

çok danışmanlık deneyimine vurgu yapılırken örgütsel öğrenme kavramında daha çok sistematik veri toplamadan bahsedilmektedir.

Sun ve Scott'a (2003) göre, örgütsel öğrenme, bir örgütteki öğrenme sürecini ifade etmekte ve bireyin örgüt içinde nasıl öğrendiğiyle ilgilenmektedir. Bu öğrenme süreci davranış değişikliği meydana getirebileceği gibi, gelecek için potansiyel faydalar da taşıyabilmektedir. Öğrenen örgüt ise, örgütü arzu edilen seviyeye taşıyan öğrenmenin nerede gerçekleştiğiyle ilgilenmektedir. Öğrenen örgütte, öğrenme bireyden gruba ve örgüte aktarılmakta ve davranış değişikliği meydana getirmektedir.



**Şekil 2.5:** Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüte İlişkin Teorik Çerçeve

(Kaynak: Sun ve Scott, 2003: 211)

## 2.4. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Kapasitesi

Bu bölümde Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Kapasitesi (Organizational Learning Capability and Capacity; OLC) konusunda yapılan bazı çalışmalara ve öğrenme kapasitesi tanımlarına değinilecektir.



Goh ve Richards (1997: 576), öğrenme kapasitesini, bir örgütte öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen prosedür, yapı ve yönetsel uygulamaları hayata geçirebilme becerisi olarak ifade etmişlerdir. Bhatnagar (2006: 149) ise, bir örgütteki öğrenme için gerekli olan rol ve sorumlulukları, yetkinlikleri, öğrenme ile ilgili ilkeleri, liderliği, temel değerleri, sistem ve süreçleri örgütsel öğrenme kapasitesi unsurları arasında saymıştır.

Örgütsel öğrenme, organizasyonların öğrenme sürecidir. Öğrenme, performansı koruyan ya da geliştiren örgütsel modellemelerde yapılan herhangi bir değişikliktir (DiBella ve diğ., 1996). Örgütsel öğrenme kabiliyeti: İşletmenin yeni rekabet avantajı biçimleri elde etmek için kullandığı maddi ve manevi kaynaklar veya beceriler demetidir. Bu beceriler organizasyonel öğrenme sürecini etkinleştirir. ÖÖK, genellikle örgütsel öğrenmeyle ilgili ön şartları öne süren literatürle ilişkilidir (Hult ve ark, 1997; Jérez-Gómez ve diğ., 2005). Bazı ön koşulların yerine getirilmesi halinde öğrenmenin teşvik edilebileceği ve yönlendirilebileceğine işaret edilmektedir. Bir organizasyonun yenilik yaratma etkinliğinin ve potansiyelinin anahtar göstergesi öğrenme kapasitesidir (Jérez-Gómez ve diğ., 2005).

McKee (1992), örgütsel bir öğrenme süreci olarak ürün yeniliğini anlar ve organizasyonu öğrenmeye yönlendirmenin inovasyon etkinliğini ve verimliliğini geliştirdiğini ifade etmektedir. Wheelwright ve Clark (1992), öğrenmenin, yeni ürün geliştirme projelerinde belirleyici bir rol oynayacağını önermektedir. Çünkü yeni ürünler, müşteri talebi belirsizliği, teknolojik gelişmeler veya

türbülansa yol açan rekabet ortamı gibi değişen çevresel faktörlere uyarlanabilmektedir.

Son zamanlarda, Chiva ve Diğ. (2007), ÖÖK hakkındaki literatürden yararlanarak bütüncül bir analiz yapmıştır. Bunun sonucunda ÖÖK'nin deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme olmak üzere beş temel kolaylaştırıcı faktörden oluştuğunu dile getirmiştir. Chiva ve Diğ. (2007) göre, ÖÖK, bir işletmenin öğrenme yöneliminin temellerini oluşturmaktadır.

Literatürde örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran diğer bir değişle örgütsel öğrenme kapasitesini artırmak için gerekli temel faktörler birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarda değerlendirilmiştir. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesinin farklı yazarlar tarafından hangi faktörler altında gruplandırıldığından bahsedilmektedir.

**Tablo 2.13: Örgütsel Öğrenme Kapasitesini Arttırmak için Temel Faktörler**

Yazarlar	Anahtar Koşullar	Koşullara Ait Özellikler
Senge (1990)	Disiplinler	1.Zihni Modeller 2.Paylaşılan Vizyon 3.Kişisel Uzmanlık 4.Takım Olarak Öğrenme 5.Sistem Düşüncesi
Leonard Barton (1992)	Öğrenmeye Yönelik Kritik Eylemler	1.Bağımsız Problem Çözme 2.İçsel Bilgiyi Bütünleştirebilme 3.Sürekli Deney 4.Dışsal Bilgiyi Entegre Edebilme
Mc Gill (1992)	Boyutlar	1.Açıklık 2.Sistem Düşüncesi 3.Yaracılık 4.Kişisel Etkinlik 5.Empati

Garmin (1993)	Temel Aktiviteler	1.Sistemik Problem Çözme 2.Deney 3.Geçmiş Deneyimden Öğr. 4.Diğerlerinden Öğrenme 5.Bilgiyi Transfer Etme
Ulrich v.d. (1993), Yeung (1999)	Öğrenme Yeteneğini Geliştirmek İçin Faaliyetleri Koordine Etme	1.Öğrenmeye Yönelik Bağlılık Oluşturma 2. Sürekli İyileşme 3.Yetkinlik Edinme 4.Deneme 5.Ortak Akıl 6.Değişim için Kapasite 7.Liderlik
Nevis v.d. (1995), Dibella ve Nevis (1998), Dibella (2001)	Kolaylaştırıcı Faktörler	1.Deneyisel Ortak Akıl 2.Açık Bir İklim 3.Sürekli Eğitim 4.Operasyonel Çeşitlilik 5.Katılımcı Liderlik 6.Sistem Yaklaşımı
Goh ve Richards (1997)	Öğrenme İçin Gerekli Koşullar	1.Amaç ve Misyon Açıklığı 2.Liderin Bağ. ve Per. Güç. 3.Deneme ve Ödül 4.Bilginin Transferi 5.Takım Çalışması ve Grup Olarak Problem Çözebilme
Jerez-Gomez (2005)	Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları	1.Öğrenmeye Bağlılık 2.Sistem Yaklaşımı 3.Açıklık ve Deneme 4.Bilgi Transferi
Tao ve Wang (2005)	Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları	1.Sistem Yönetimi 2.Öğr.'ye Bağlı Örgüt İklimi 3.Etkin Bilgi Kullanımı 4.Bilginin Paylaşımı
Alegre ve Chiva (2009)	Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları	1.Deneyim 2.Risk Alma 3.Dış Çevre İle Etkileşim 4.Diyalog 5.Katılımcı Karar Verme

(Kaynak: Uğurlu, 2011: 25)

Öğrenme kabiliyetini sağlayan ve geliştiren unsurlar bulunmaktadır. Öğrenme kabiliyetine katkıda bulunan unsurlar; deneyim, sürekli iyileştirme, ekip çalışması ve grup halinde problem çözme, diğer çalışanların ne yaptıklarını gözleme veya katılımcı karar vermedir (Ulrich ve ark, 1993).

Örgütsel öğrenme literatürü, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörleri de incelemiştir. Chiva (2004), örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcı faktörlerini belirlemek için hem örgütsel öğrenmeyi hem de öğrenen örgütler literatürünü analiz etmiştir. Bu analize dayalı olarak, Chiva ve Diğ. (2007) ÖÖK'ni; deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar vermekten oluşan bir ÖÖK ölçüm aracı geliştirdi. Üzerinde önemle durulması gereken husus ise, belirlenen beş faktör, hem örgütsel öğrenme sürecinin temel unsurları hem de örgütün örgütsel öğrenme yeteneğini temsil etmektedir.

Dâhili ve harici örgütsel öğrenme kavramları, ÖÖK konseptinin gelişmesine ve anlaşılmasına yardımcı olan bir ayrımdır. Dâhili öğrenme, katılımcı karar verme ve yönetim tarzı gibi organizasyonel kültür faktörlerine esas olarak bağlı organizasyonun üyeleri işletme içinde yeni bilgi üretip dağıttığı zaman oluşmaktadır. Harici öğrenmede ise, yeni bilgi işletmenin dışından gelir ve daha sonra organizasyonun her yerine aktarılır. Böylece işletmenin öğrenmeyi hazmetme kapasitesi ile bilgiyi kullanma becerisi kazanmaktadır (Lane ve diğ., 2006).

### 2.4.1.Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Boyutları

Teo ve Diğ. (2006), tarafından yapılan bir çalışmada ise örgütsel öğrenme kapasitesi dört faktör altında toplanmıştır. Toplam 20 yazarın çalışmalarından yararlanarak bir örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği hazırlanmıştır. Ana faktörler şunlardır: Sistem yönelimi (system orientation), öğrenmeye bağlı örgüt iklimi (climate for learning orientation), etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması (knowledge acquisition and utilization orientation) ve bilginin paylaşılması ve oryantasyonun yayılımı (Information sharing and dissemination orientation). Yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına göre, yukarıdaki dört boyut teknolojiye bağlı tutum değişikliklerinin işletme içinde özümsemesine olan katkısı ve etkisi müspettir.

**Tablo 2.14: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin (ÖÖK) Boyutları**

Tavsiye Edilen ÖÖK Yönelimleri	Öncü Örgütsel Öğrenme Çalışmaları
Sistem Yönelimi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bütüncül ve sistem perspektifi Proses entegrasyonu</li><li>• Sistem yönelimi (Hult ve Ferrel, 1997; Senge, 1990; (Nevis ve Diğ. 1995; (Leonard- Barton 1995)</li></ul>
Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenme eğilimli organizasyon kültürü ve iklimi Açıklık iklimi</li><li>• Sürekli Eğitim ((Hult ve Ferrel, 1997;Marquardt, 1996; Popper ve Lipshitz, 2000; Nevis ve Diğ. 1995)</li></ul>
Etkin Bilgi Kullanımı ve Bilginin Paylaşılması	<ul style="list-style-type: none"><li>-Bilginin kullanımı ve bilgiyi öğrenme</li><li>-Önemli bilgiler ve bilgiyi içselleştirme</li><li>-Zorunlulukları izleme -Tecrübe etme ve ilk prototipler</li><li>-Bilginin üretimi ve bu bilginin yorumlanması</li><li>-Bilgiyi muhafaza etme (Marquardt, 1996; Nevis ve Diğ. 1995, Hult ve Ferrel, 1997; Leonard- Barton 1995; Argote, 1999)</li></ul>
Bilginin Paylaşılması ve Oryantasyonun Yayılımı	<ul style="list-style-type: none"><li>-Enformasyonun dağılımı -Bilginin transferi</li><li>-Bilginin paylaşımı -Bilginin geliştirilmesi</li><li>-Kolektif hafıza -Takımların oryantasyonu (Hult ve Ferrel, 1997; Huber, 1991, Shukla, 1997; Leonard- Barton 1995; Argote, 1999)</li></ul>

(Kaynak: Teo ve diğ., 2006)

Hult ve Ferrel'in (1997), dört değişik oryantasyon (takım, sistem, öğrenme ve hafıza) başlığı altında topladığı model ön plana çıkan modellerdendir. Takım, sistem, öğrenme ve hafıza oryantasyonu organizasyonel öğrenmenin dört farklı yönünü oluşturmaktadır. 17 ifadeden oluşan ölçekle Fortune 500'e giren çok uluslu şirketlerin satın alma süreci ile örgütsel öğrenme arasındaki etki ve ilişki incelenmiştir. Dört oryantasyonun satın alma süreçlerini etkilediği tespit edilmiştir. Çömlek ve diğ., (2012) yılında yaptıkları bir çalışmada, örgütsel öğrenme kapasitesini beş faktör altında ölçmüşlerdir: Bilginin entegrasyonu manasında kullanılan sistemin oryantasyonu; öğrenme yöneliminin sağlanması için olması gereken iklim; bilginin edinimi ve kullanımı; bilgi paylaşımı ve son olarak oryantasyonun yayılımının sağlanması bu beş faktörü oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin (sistem yönelimi ve bilgi edinme-kullanma yönelimi) iki boyutunun şirketin yenilikçi performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Yerel bir çalışma olup uluslararası dergide yayınlanan bir çalışmaya göre, Manisa Ticaret ve Sanayi Odası üyesi işletmelerin giriş ve orta kademe yöneticileri ile (143 yönetici) yapılan bir çalışmada, örgütsel öğrenme kabiliyetinin (ÖÖK) örgütsel yeniliği önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ÖÖK yedi faktörden (bilgi paylaşımı, diyalog, katılımcı karar verme, yönetim taahhüdü, deneyim ve açıklık, bilgi aktarımı ve risk alma) oluştuğu belirlenmiştir. Veriler anket yoluyla 143 yönetici arasından toplanmıştır. Örgütsel inovasyon (Öİ) ise beş faktörden (davranışsal, ürün, süreç, pazar ve stratejik yenilikçilik) oluşmuştur. Sonuçlar ÖÖK

boyutlarının Öİ'u önemli derecede etkilediğini göstermektedir (Onağ ve diğ., 2014: 708). Şimdi kısaca hem örgütsel öğrenme kabiliyeti hem de örgütsel öğrenme kapasitesinin temel boyutları kısaca açıklanacaktır.

#### **2.4.1.1.Deneyim<sup>1</sup> (Experimentation)**

Deneyim, organizasyonun yeni düşüncelere ve önerilere ne dereceye kadar açık olduğu ve sempatik bir şekilde karşıladığı manasına gelmektedir. Deneyim, yeni fikirleri denemek, işlerin nasıl yürüdüğünü merak etmek veya iş süreçlerinde değişiklikler yapma isteği ile ilgilidir. Farklı yöntem ve prosedürlerin olası kullanımına dayanan sorunlara yenilikçi çözüm arayışını içermektedir (Nevis ve Diğ. 1995). Deneyim, yeni fikir ve önerilerin çalışanlar tarafından sempatik bir şekilde karşılama kültürüdür. Deneyim örgütsel öğrenme literatüründe en çok desteklenen boyutlardan birisidir. İşletmede, çalışanlar tarafından çalışma sürecinde değişikliklere yönelik yeni fikirleri deneme isteği, olarak da tanımlanabilir. Deneyim boyutu, sorunlara yönelik farklı metot ve prosedürlerin kullanımına dayalı problemlere yenilikçi çözümler araştırmasını içermektedir (Chiva ve Alegre; 2008: 326).

#### **2.4.1.2.Risk Alma**

Risk alma, kaotik ve karmaşık olan durumlara, belirsizliğe ve hatalara tolerans olarak anlaşılabilir. Hedberg'e (1981) göre, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı için risk alma ve hataları kabul etmeyi düşünen ortamların tasarlanması çok önemlidir. Posner (1987) ise, iş

---

<sup>1</sup> Yeni fikirlere açıklık ve uygulama isteğinin firma ve organizasyonda varlığı manasında kullanılıyor.

fırsatlarını yakalamak için risk alma konusundaki başarılı olunmalı ve hatalardan öğrenmeye dayalı bir tecrübeye ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Belirsizlik ve yanlışlıklar karşısında işletmenin ve çalışanların hoş görülmesi davranması bağlamında risk alma kavramı, etkili örgütsel öğrenme için başarısızlığın temel bir gereklilik olduğunu ifade etmeye çalışmaktadır. Örgüt kısa vadeli karar ve performans amaçlıyorsa, o zaman başarıya odaklanmalıdır (Chiva ve Alegre; 2008: 326).

#### **2.4.1.3.Dış Çevre ile Etkileşim**

Dış çevreyle olan etkileşim bir işletmenin hemen bulunduğu ortam ve çevre ile sürdürdüğü ilişkilerin kapsamı olarak tanımlanmaktadır. Çevresel özellikler, öğrenmede önemli bir rol oynamaktadır ve organizasyonel öğrenme üzerindeki etkisi, bir takım araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Hari ve Crossan, 2004; Chipika ve Wilson, 2006). Çevre ile ilişkiler ve bağlantılar çok önemlidir. Çünkü organizasyon değişen çevresi ile eşzamanlı olarak gelişmek zorundadır. Yukarıdaki önermeleri destekleyecek şekilde Hedberg (1981), çevrenin organizasyonel öğrenme sürecinin en önemli teşvik edicisi olduğunu düşünmektedir.

Dış çevreyle etkileşim, dış çevreyle ilişkisinin kapsamı olarak tanımlanmaktadır. Çevresel nitelikler, öğrenmede önemli rol oynamakta ve örgütsel öğrenmeye etkileri birçok araştırmacı tarafından tespit edilen bir bulgudur. Çevreyle olan İlgiler ve bağlantılar çok önemlidir. Çünkü örgüt değişen çevresiyle aynı anda gelişmeye,



değişmeye kendine katma değer sağlamaya çalışmaktadır (Chiva ve Alegre; 2008: 327).

#### **2.4.1.4. Diyalog**

Diyalog, günlük tecrübeyi oluşturan süreçler, varsayımlar ve kesinlikler içinde bütün paydaşlarla etkileşim halinde olmayı sağlayan sürekli kolektif bir araştırma olarak tanımlanmaktadır. Diyalog, ortak bir anlayışın kurumda yerleşmesini sağlayan asli bir süreçtir. Literatür, diyalogun organizasyonel öğrenme için hayati öneme haiz olduğuna vurgu yapmaktadır (Alegre ve Chiva, 2008: 328).

Özellikle sosyal görüşlü yazarlar (Wick ve Westley), örgütsel öğrenme için iletişim ve diyalogun önemini altını çizmektedirler. Diyalog günlük deneyimleri oluşturan varsayımlar ve süreçteki sürekli kolektif sorgulamadır. Shein diyalogu, kelimelerin gizli anlamlarının anlaşılabilmesinde kullanılan ve ilk olarak iletişimimizde bu gizli anlamları ortaya çıkararak ortak bir anlayış oluşturmada kullanılan bir süreç olarak görmektedir (Chiva ve Alegre; 2008: 328).

#### **2.4.1.5. Katılımcı Karar Verme**

Katılımcı karar verme, çalışanların karar verme sürecinde sahip oldukları etki derecesidir (Cotton ve diğ., 1988). Kuruluşlar, çalışan katılımı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın motive edici etkilerinden faydalanmak için katılımcı karar vermeyi uygulamaktadırlar (Scott-Ladd ve Chan, 2004). Literatür katılımcı karar vermeyi, öğrenmeyi kolaylaştıracak yönlerden biri olarak görmektedir (Goh ve Richards, 1997; Hari ve Crossan, 2004). Katılımcı karar alma, karar alma

sürecinde çalışanların kararı etkile seviyesi olarak adlandırılmaktadır. Örgütler, katılımcı karar almayı, çalışan katılımını arttırmak ve iş memnuniyetine üzerine olan müspet etkilerinden yararlanmak için uygulamaktadırlar. Scott-Ladd ve Chan katılımcı karar almanın karar sonuçlarının sahiplik ve kalitesini geliştirdiği ve bilgiye daha iyi erişim sağladığını belgeleyen çalışmalara sahiptir. Parnell ve Crandall da katılımcı karar alma için bilgiyi açığa vurmanın bir gereklilik olduğunu savunmaktadır. Boydell, Scott-Ladd ve Chan katılımcı karar almanın öğrenmeyi kolaylaştıran yönlerinin bulunduğunu ifade etmektedir (Chiva ve Alegre; 2008: 328).

### 3. İŞ PERFORMANSI

Performans ve performanstan türetilen ekleme ve kelimelerin dayandığı temel yaklaşımları, birkaç başlıkta değerlendirmek mümkündür. Performans konusu oldukça geniş ve hemen hemen bütün disiplinleri ilgilendirdiği için her bir disiplin kendi bakış açısına göre konuya ilgi duymuş ve önem verdiği konuları biraz daha parlak bir şekilde ön plana çıkartmıştır. Dolayısı ile literatüre dayalı okumalara göre, performans konusu işletme bilimi<sup>2</sup> açısından bariz olarak ön plana çıkan yaklaşımlarla sınırlandırılacaktır. Sınırlı ve dar kapsamlı yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel davranışı odağına alarak performansı inceleyen yaklaşımlar

---

<sup>2</sup>Spor, mühendislik, malzeme bilimi ve plastik sanatlar alanına giren performans yaklaşımları çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

- Finansal performans göstergelerini ön plana çıkartan yaklaşımlar
- Sektöre özgü anlayış ve jargonları kullanan yaklaşımlar (Sağlık sektöründe performans yönetimi veya eğitim sektöründe performans yönetimi gibi...)
- İnsan kaynakları yönetiminin (human resource management) bir alt fonksiyonu olarak gören yaklaşımlar,
- Daha çok nasıl ölçülmesi gerektiğine odaklanan yaklaşımlar (performans değerlendirme araçları yaklaşımı)
- Sosyal psikoloji açısından insan, grup ve organizasyonların performansını inceleyen yaklaşımlar

Yukarıdaki bütün yaklaşımların ayrıntılı anlatılması, küresel ve yerel literatür açısından değerlendirilmesi hacimli bir çalışmanın özel bir konusu olmaya adaydır. Bütüncül (holistik) bakış açısı bunu gerektirmektedir. Biz burada bazı modelleri kısaca, bazı modelleri ise ayrıntılı işleyeceğiz. Bunu yapmaktaki temel maksat ise tamamen tezin ilgi alanına katkıda en çok bulunan yaklaşımları daha parlak bir şekilde anlatma isteğinden kaynaklanmaktadır.

İlgili yaklaşımlara geçiş yapmadan önce bazı temel kavramların izah edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır: Performans, (P) performans yönetimi, (PY) iş performansı, görev performansı, bağlamsal performans, performans değerlendirme (PD), anahtar performans göstergeleri (APG) gibi temel kavramlar kısaca izah edildikten sonra yaklaşımlar konusu ayrıntılı olarak işlenecektir.

Temel Kavramlar Açısından Performans Konusunu inceleyecek olur isek; Performans (P), “şahısların kendi başlarına yapması gereken

ve organizasyonun hedef ve amaçlarına katkıda bulunan faaliyet ve davranışlardır” (Rotundo ve Sackett, 2002: 66). Bir başka tanımlamada ise P, “bir işgörenin belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen vazifeyi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” (Özgen ve diğ., 2002: 209). P, gerek çalışma hayatı gerek diğer hayat alanında gösterdiği bir şeyler başarma çabasıdır. P, “her bireyin sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını genişleten bir faaliyettir” (Uyargil, 1994: 19). Türk Dil Kurumu performans, sözcüğü yerine başarıım kelimesini önermektedir.

Gerçekleştirilen vazife sonucunda çalışanın yapılması gereken işleri ne kadar becerdiği ve başarı düzeyi hakkında bir kanaat (başarılı-başarısız, iyi-kötü, birinci-ikinci vb.) gelişir. Yani faaliyetten sonra oluşan sonucun değerlendirilmesi performanstır. Sonuçlar, pozitif ise çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu, yetersiz ise, düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilmektedir. (Özgen ve diğ., 2002: 210).

İş performansı (İP; job performance), “belirli bir vazifenin yerine getirilmesi ve tamamlanması” (Chiu,2004: 82) veya “bir işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak yapılması” (Smith ve Goddard: 2002: 250) olarak tanımlanmaktadır.

Görev performansı (GP; task performance), işgörenlerin, belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp yapmadığını tanımlamaktadır. Bağlamsal performans, (BP; contextual performance) çalışanın vazifesi dışındaki gönüllü katılım, ekip çalışması, kurallara ve prosedürlere uyma, organizasyonun amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olmasıdır.

### 3.1. Örgütsel Davranış Açısından Performans Yaklaşımı

Bu yaklaşımın daha iyi anlaşılması için iş performansı (İP), bağlamsal performans ve görev performansı gibi kavramların alt boyutları ile birlikte izah edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

#### 3.1.1. İş Performansı

Öncü çalışmaların çoğunda iş performansının iki boyuttan oluştuğuna vurgu yapılmıştır. (Motowidlo ve Scotter, 1994; Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo ve Diğ. 1997). Görev performansı ve bağlamsal performans, iş performansının iki önemli boyutudur. Bundan daha fazla olduğunu öne süren çalışmalarda vardır. Campbell tarafından performansın belirleyicileri ile ilgili ortaya konan bu model, üç belirleyici faktör altında sekiz boyutludur. Bu model a)İşe dayalı yeterlilik b)İşe dayalı olmayan genel yeterlilik c)Tanımlanan görev için sözlü ve yazılı iletişim yeterliliği d)Çaba gösterme ve görev sorumluluğu e)Kişisel disiplin f)Çalışma arkadaşları ve takım çalışmalarında uyum g)Liderlik bileşeni h)Yönetim boyutlarından oluşmaktadır (Avunduk, 2016: 70).

İş performansına yönelik açıklayıcı yaklaşımlardan ön plana çıkan açıklamalardan biri de Campbell ve Diğ. (1993) ve Mc Cloy ve Diğ. (1994) yılında yayınlamış oldukları üç latent<sup>3</sup> iş performansı belirleyicileri yaklaşımıdır. 1994 yılındaki çalışmada ise, latent bileşenleri etkileyen sekiz iş performansı değişkenlerinden

---

<sup>3</sup> Örtük, gizli, ön planda gözükken kavramların arkasında yatan esas unsurlar manasında

bahsedilmektedir. Sekiz iş performansı değişkenlerinden yukarıda bahsedilmiştir. Latent belirleyicileri şu şekilde açıklamak mümkündür;

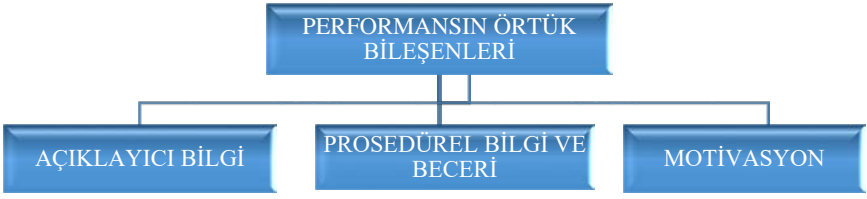
- Açıklayıcı bilgi (Declarative Knowledge; DK): ne yapacağını bilmek, gerçekleri bilmek. Olaylar, prensipler, amaçlar ve bireysel bilgi bu boyutun altında incelenmektedir.
- PKS: Procedural Knowledge and Skill yani prosedüre dayalı bilgi ve beceri (Bir görevin yerine getirilmesini sağlayan, neyin nasıl yapılacağına yol gösteren bilgi yeteneğinin elde edilmesidir).
- M: Motivasyon (Yapma kararı, çabanın derecesi, çabanın istikrarı) anlamına gelmektedir.

Bununla ilgili olarak Mc Cloy ve Diğ. (1993: 494) çalışmasında yukarıdaki ifadeler iş performansının latent bileşenleri olarak bir fonksiyon şeklinde ifade edilmiştir.

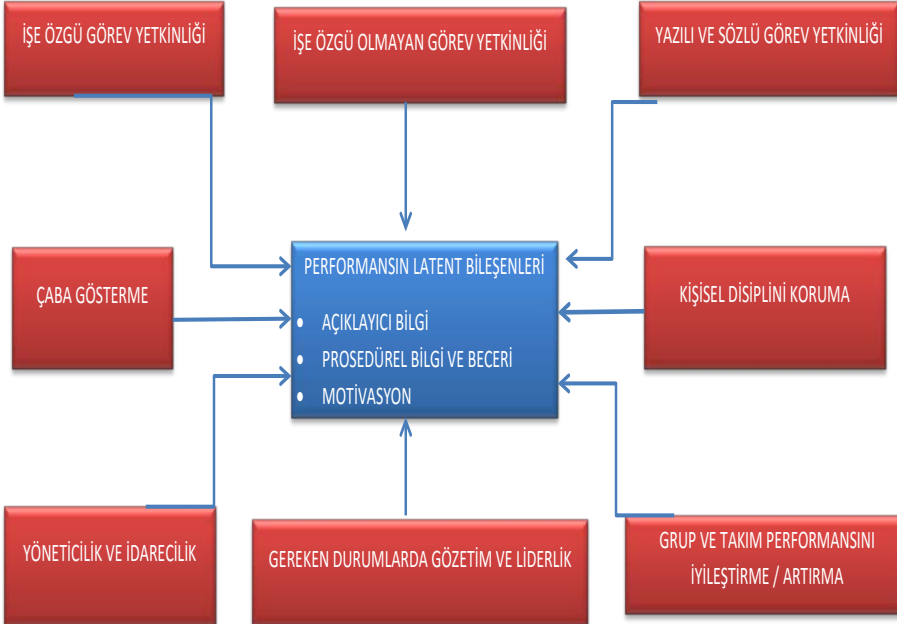
$$PC = f(DK, PKS, M),$$

- PC: (Performance Component) yani iş performansı bileşenleri,
- DK: Declarative Knowledge yani Açıklayıcı bilgi
- PKS: Procedural Knowledge and Skill yani prosedüre dayalı bilgi ve beceri
- M: Motivasyon

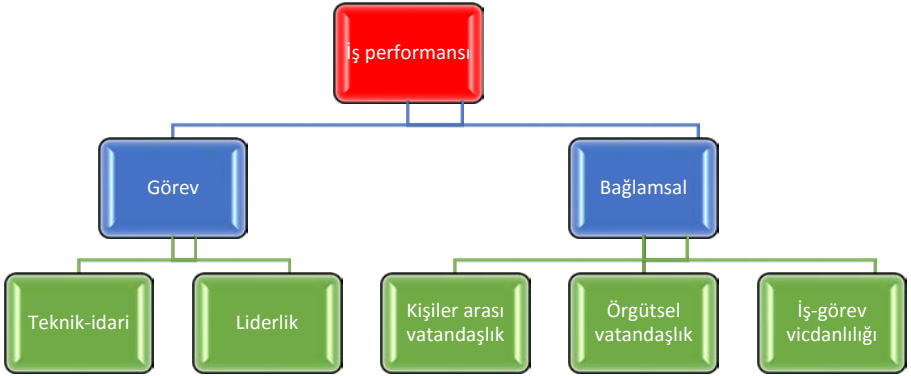
Yukarıdaki değişkenlerin çarpımı şeklinde ifade edenlerde bulunmaktadır (Eren, 2013: 7).



**Şekil 3.1:** İş Performansının Latent Bileşenleri  
(Kaynak: Mc Cloy ve diğ., 1993: 494)



**Şekil 3.2:** Performansın Latent Bileşenleri ve Belirleyicileri  
(Kaynak: Campbel ve Diğ. 1993 and Mc Cloy, 1993: 494)



**Şekil 3.3:** İş Performansı Türleri (Kaynak: Doğan, 2005: 52)

İş performansının alt kategorilerinin teorik olarak anlaşılabilmesi için üç hususa dikkat etmek gerekir:

- Organizasyona katılma ve kurumda uzun süreli kalabilme,
- Örgütsel rollerin öngördüğü performans standartlarını güvenilir bir şekilde karşılama veya aşma
- Yenilikçi olmak ve kendiliğinden diğer çalışanlarla işbirliği yapmak, organizasyona zarar vermemek, iyileştirme önerileri getirmek, kendi gelişimini üstlenmek ve organizasyonu dışardaki kurum ve kişilere karşı olumlu şekilde temsil etmek.

Yukarıdaki eylemleri yerine getirmek için öngörülen ve talep edilen rollerin ötesine geçmek iş performansının beklediği bir davranış modelidir (Katz and Kahn, 1978). İş performansını etkileyen değişkenler içinde, kişiler arası ilişkiler, değerlendirme formatı, yaş ve cinsiyet, deneyim gözlem zamanı, örgütsel siyaset ve işyerindeki sapkın



davranışlar sayılmaktadır. İş tecrübesinin ve eğitim düzeyinin İP üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi bulunmaktadır (Ertan, 2008: 43).

### **3.1.1.1. Görev Performansı**

Görev performansı, işe özgü görevlerdeki ustalaktır ve göreve özgü kalifiye performans ile ilgilenir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526). Bir ürünün üretilmesi ya da hizmetin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır. Görev performansı iki temel özelliğe sahiptir. İlki, teknik çekirdeğe katkıda bulunmak, sonra işin resmi olarak bir parçası olmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67).

Borman ve Motowidlo (1993), işletmelerin ürün veya hizmet üretmek için çevreden kaynak temin ettiklerini ve bu kaynaklara muhtaç olduklarını belirtmişleridir. Kaynakları ürün veya hizmete dönüştüren ana unsurun ise organizasyonun teknik çekirdeğidir. İşletmelerdeki bir sürü teknik faaliyet çevredeki kaynakları örgütün nihai ürün ve hizmetlerine dönüştürme faaliyetidir. Böylece ham maddeler veya fikirler teknik çekirdek sayesinde işlenmiş ürün veya hizmete dönüşmektedir. Teknik çekirdeğe doğrudan katkıda bulunan fiil ve eylemlere, GP denilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 72).

GP, resmi olarak işin parçası şeklinde tanımlanan işlerin icra edildiği, işin gerektirdiği ustalık ve hünerdir. Bunlar ferdin sorumluluğunda olan, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan davranış ve faaliyetlerdir. Bu aktiviteler, organizasyonun teknik çekirdeğine ya doğrudan bir şekilde ya da dolaylı olarak katkı yapmaktadır. (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Üzerinde önemle durulması gereken diğer bir hususda; yönetimin diğer fonksiyonları,

teknik çekirdeğe katkıda buldukları sürece görev performansına katkıda bulunmuş olacaktırlar. GP, organizasyonun teknik çekirdeğine dolaylı destek sağlayan fiil ve eylemleri kapsayan davranış kalıplarıdır. İşgörenler, bir işi nihayete erdirmek için teknik bilgi ve beceriyi kullandıklarında GP'nın kapsamına girmiş olmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993: 73).

### **3.1.1.2. Bağlamsal Performans**

Türkçe'ye çeşitli çalışmalarda içeriksel (Avunduk, 2016), ortamsal (Eren, 2013) veya kurumsal performans (Ertan, 2008) olarak çevrilen bağlamsal performansın gelişmesine katkıda bulunan üç çalışma alanı bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, toplum yanlısı örgütsel davranış (prosocial organizational behavior) ve diğer kavramsal çerçeveler (sportmenlik (sportsmanship)), bilgiyi ifşa veya bilgi uçurma (whistleblowing) ve örgütsel nezaket (organizational courtesy) bağlamsal performansın gelişmesine katkıda bulunmuştur (Borman ve Motowidlo, 1997: 100-102). İlk çalışma alanı örgütsel vatandaşlık davranışıdır (organizational citizenship behavior). Bu alandaki çalışmaların öncüleri Smith ve Diğ. (1993), Bateman ve Organ (1983)'dir. Smith ve Diğ. 16 maddeden oluşan bir ölçekle örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmüşlerdir. Çalışmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışını; özgeci (altruistik) davranış ve genel uyum (generalized compliance) adlı iki faktörle açıklamışlardır.

Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performansın beş kategorisini, (a) resmi olarak mesleğin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirme konusunda gönüllü olmak; (b) kendi görev

etkinliklerini başarıyla tamamlamak için gerekli olduğunda ekstra coşku ile ısrarcı olmak; (c) diğer çalışma arkadaşları ile işbirliği yapmak ve yardımcı olmak; (d) kişisel olarak rahatsızlık verici olsa dahi, örgütsel kuralları ve usulleri takip etmek (e) örgütsel amaçları övmek, desteklemek ve savunmak şeklinde belirlemişlerdir (Motowidlo ve Scotter, 1994: 476; Borman ve Motowidlo, 1993: 72).

Bağlamsal performans (BP) ile görev performansı (GP) kavramları arasında üç açıdan farklılık vardır (Borman ve Motowidlo, 1997: 102-103):

- GP ile ilgili yapılması gerekenler işten işe farklılık gösterebilirken, BP ile ilgili faaliyetler her işte aynıdır.
- GP yeterlilik ile ilgili iken, BP ise fertlere göre değişmekte ve motivasyon ile ilgilidir.
- GP kurallara bağlı ve resmi davranış kalıplarına özgü iken BP isteğe bağlı ve ilave rol davranışı ile ilgilidir.

Borman ve Motowidlo'nun Bağlamsal performans sınıflandırması literatürden yararlanılarak beş ana faktör altında toplanmıştır. 21 alt değişken ve 5 faktör okumalardan yararlanılarak hazırlanmış ve aşağıdaki şekilde listelenmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997: 102):

1. Kendi görev etkinliklerini başarmak için kişide gerektiği kadar heyecan ve ekstra gayret olmalıdır.

- Azim ve bilinçlilik
- İşte fazladan çaba

2. Formel görev tanımının dışında kendi işinin parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirme konusunda gönüllü olma.

- Organizasyonel iyileştirme önerisi
- Girişimde bulunma ve ilave sorumluluk alma
- Yapıcı önerilerde bulunma
- Kendini geliştirme

3. Başkalarıyla yardım ve işbirliği.

- İş arkadaşlarını desteklemek veya yardım etmek
- Müşterilere destek olmak veya yardım etmek
- Örgütsel nezaket ve sportmenlik
- Altruizm
- İş arkadaşlarına yardımcı olmak

4. Organizasyon kuralları ve prosedürleri takip etmek.

- Emir ve yönetmelikleri takip ederek otoriteye saygı göstermek
- Örgütsel değerlere ve politikalara uymak
- Dürüstlük
- Toplantı tarihlerine uyum
- Organizasyonel değerler

5. Organizasyon amaçlarını methetme, destekleme ve savunma

- Örgütsel sadakat
- Birim amaçları için endişe
- Zor zamanlarda örgütte kalarak ve organizasyonu olumlu yönde desteklemek (Yabancılar karşı)
- Organizasyonu koruma

### 3.1.2. Görev ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar

Borman ve Motowidlo'ya göre, bağlamsal faaliyetler görev faaliyetlerinden en az dört şekilde farklılık göstermektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 73-74).

1. İş faaliyetleri direkt ya da dolaylı olarak teknik öze katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan bağlamsal faaliyetler örgütün teknik özünü, teknik özün iş gördüğü sosyal ve psikolojik çevreyi desteklediği kadar desteklememektedirler.

2. Görev aktiviteleri mesleklere göre değişirken bağlamsal performans her iş için benzerlik göstermektedir.

3. Görev performansındaki çeşitliliğin kaynağı gerçekleştirilen iş aktivitelerindeki ustalık olduğundan görevdeki ustalık ile ilişkili olan bilgi, beceri ve kabiliyet insanlar göre farklılık arz etmektedir. Görev performansının kavramsal becerileri kapsamı daha çok beklenmektedir. Bağlamsal performanstaki çeşitliliğin nedeni ise irade ve bir işe yatkınlıktır.

4. Görev faaliyetleri rol tanımlıdır. Resmi olarak işin bir parçası şeklinde tanımlanmışlardır ve performans değerlendirme formunda olması daha çok beklenir. Bunun tersine, bağlamsal faaliyetler rol tanımlı gibi görünmemektedir.

### 3.1.3. Görev Performansı Türleri

Mohammed ve Bartlett tarafından yapılan çalışmada, görev performansı liderlik görev performansı ve teknik-idari görev performansı olarak iki farklı şekilde boyutlandırılmıştır (Mohammed ve Bartlett, 2002: 795-814).

➤ Teknik-İdari Görev Performansı (Technical-administrative task performance): Liderlikle ilgisi olmayan kırtasiye, yönetim, planlama, nihai ürün veya hizmet kalitesi ve iş kararları gibi görevleri içerir.

➤ Liderlik Görev Performansı (Leadership task performance): Motivasyon, denetleme ve astları değerlendirmeye birlikte, insan ilişkileri ve insan yönetimi gibi konuları içerir.

Bağlamsal performansa benziyor gibi görünmesine rağmen liderlik görev performansı amaçlara ulaşmayı hedefler, rehberlik, motivasyon gibi konulara ağırlık verir. Bağlamsal performans ise morali artırma ve kişisel ilgi gösterme gibi konularla ilgilenir. Liderlik görev performansı, görev performansı ve bağlamsal performansın kişilerarası boyutlarının bir melezi olarak görünebilir (Conway, 1999: 5).

### **3.1.4. Bağlamsal Performans Türleri**

Bağlamsal performans diğer bazı çalışmalarda örgütsel vatandaşlık performansı diye adlandırılmıştır (Organ 1997: 13-40; Coleman ve Borman 2000: 25-44). BP, Van Scotter ve Motowidlo (1996: 525-531) ve Conway (1999: 3-13) tarafından ikiye (kişiler arası işleri kolaylaştırma veya yardımlaşma ve işe adanma (interpersonal facilitation and job dedication), Coleman ve Borman (2000: 25-44), tarafından kişiler arası vatandaşlık performansı, örgütsel vatandaşlık performansı ve iş/görev şuuru şeklinde üçe ayrılmıştır. Şimdi kısaca Van Scotter ve Motowidlo'nun tasnifini açmakta fayda vardır:

➤ Kişilerarası Yardımlaşma: Bu kavrama, Borman ve Motowidlo'nun (1993: 71-98) “diğerleri ile yardımlaşma ve koordinasyon”, George ve Brief (1992: 310-329) “meslektaşlara yardım etme”, Organ (1997:1-81), Smith ve Diğ. (1983: 653-663) ise “özgecilik” adını vermektedir (Kiker ve Motowidlo, 1999: 603).

Kişilerarası yardımlaşma, kişilerarasında amaçlanmış, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan davranışlardan oluşur. Kişilerarası yardımlaşma morali artıran, işbirliğini teşvik eden, performans önündeki engelleri kaldıran ya da meslektaşlarının görevleri ile ilgili iş aktivitelerini yapmalarına yardımcı olan, iş arkadaşlarını başarılı olduklarında övme, kişisel bir sorunları olduğunda destekleme, cesaret verme ve bir iş yapılacağı zaman diğer çalışanları etkiliyorsa onlara haber verme gibi istemli davranışları içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

➤ İşe Adanma: İşe adanma çok çalışma, inisiyatif alma ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kurallara uyma gibi disiplinli, motive olmuş davranışları içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526). Smith ve Diğ. (1983: 653-663) “itaat”, Campbell ve Diğ. (1990: 99-114) aynı kavrama "kararlılık" adını vermektedirler.

İşe adanma, insanları örgütün çıkarlarını artırma yönünde dikkatli davranmalarını sağlayarak, performansın motivasyonla ilgili dayanağını oluşturmaktadır. Bu nedenle, işe adanmanın davranışsal göstergelerinin motivasyonla ilgili ve vicdanlılık, iş başarısı yönünde genel beklenti ve hedef yönlendirme gibi iradeli özelliklerle ilişki içinde olması beklenmektedir (Doğan, 2005: 60).

Coleman ve Borman, bağlamsal performansın bilinmeyen yapısını ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmada, 27 tane bağlamsal performans davranışı belirlemişlerdir (Coleman ve Borman, 2000: 25-44). Bu davranışlar 44 endüstri ve örgüt psikologu tarafından tasnif edilmiş ve benzerlikleri faktör analizi, çok boyutlu ölçekleme ve küme analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Yazarlar farklı analizlerin sonuçlarını, davranışın üç kategorisini temsil eden tek bir entegre model üzerinde birleşmişlerdir (Coleman ve Borman, 2000: 32);

- Kişilerarası vatandaşlık performansı,
- Örgütsel vatandaşlık performansı,
- İş-görev vicdanlılığı.

*Kişilerarası Vatandaşlık Performansı:* Örgüt içindeki bireylerin yararına olan davranışlardır. Bu davranışlar örgütteki diğerleri ile yardımlaşma ve işbirliği yapma, birlikte çalışılan arkadaşlara destek verme ve yardımcı olma, sosyal katılım, kişilerarası yardımlaşma, özgecilik ve nezaket gibi davranışlardan oluşmaktadır (Doğan, 1995: 61).

*Örgütsel Vatandaşlık Performansı:* Örgütsel vatandaşlık ile ilgili davranışlar örgüt yararına olan davranışlardır. Örgüt amaçlarını destekleme, savunma ve koruma (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98; Borman ve Motowidlo, 1997: 99-109), örgüt değer yargılarına ve politikalarına uyma, örgütün kötü zamanlarında örgütte kalma ve dışarıya karşı örgütü lehte temsil etme (Brief ve Motowidlo, 1986: 710-725), sadakat ve bağlılık gösterme (Van Dyne ve diğ., 1994: 765-802), sportmenlik, vatandaşlık erdemi ve vicdanlılık (Organ, 1988: 77-116) gibi örgütsel prosedür ve kurallardan oluşur.



*İş-Görev Vicdanlılığı:* Bu bölümdeki davranışlar iş ya da görev yararına olan davranışları kapsamaktadır. Birinin kendi işini bitirmesi için gereken çaba ve hevesle çalışmaya devam etmesi, resmi olarak kendi işinin parçası olmayan iş aktivitelerinin bitirilmesi için gönüllü olması (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98), (Borman ve Motowidlo, 1997: 99-109), iş üzerinde ekstra çaba harcama, örgütsel gelişimi aşılama, inisiyatif gösterme, ekstra sorumluluk alma (Brief ve Motowidlo, 1986: 710-725) ve fonksiyonel katılım sağlama gibi davranışlardan oluşur (Van Dyne ve diğ., 1994: 765-802). Van Scotter ve arkadaşlarının belirttiği işe adanma, örgütsel vatandaşlık performansı ile iş-görev vicdanlılığını kapsamaktadır (Van Scotter ve diğ., 1996: 525-531).

### **3.1.5. Görev ve Bağlamsal Performansın Toplam Performans Üzerindeki Etkisine Dair Çalışmalar**

Görev ve bağlamsal performansın, toplam performans üzerindeki etkilerini ölçen çalışmalarında Motowidlo ve Van Scotter (1994: 479), hem görevsel hem de bağlamsal performansın toplam performans üzerinde etkisi olduğunu ve bahsedilen etkileri birbirinden bağımsız olduklarını tespit etmişlerdir. Çalışmada ayrıca, tecrübe, yetenek, çalışma performansı ve kişilik ile ilgili verilerde kullanılmış ve tecrübenin görev performansı ile, kişilik değişkenlerinin ise bağlamsal performans ile yüksek korelasyonu ortaya çıkmıştır. Van Scotter ve Motowidlo ise, dışadönüklük ve uzlaşıcılığın görev performansından daha çok kişilerarası yardımlaşma ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525-531).

Rotundo ve Sackett (2002: 66-80) çalışmalarında dört bağlamsal performans boyutunun sekiz ayrı iş grubu için, görev performansı dışında, toplam performansı ne dereceye kadar etkilediğini araştırmışlardır. Sonuçta, iş gruplarının çoğunda ya da tamamında bağlamsal performansın her bir boyutunun toplam ölçüme ayrı bir katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, yöneticilerin kişilerarası vatandaşlık performansı, örgütsel vatandaşlık performansı, iş-görev farkındalığı ve iş stresi ile başa çıkmanın görev yeterliliğinin belirgin yönlerinden daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Görev performansı boyutunun her bir iş grubu için en önemli boyut olmasına rağmen yöneticilerin toplam performans ölçerlerken en çok önem verdikleri performans boyutunun bağlamsal performans olduğu ortaya çıkmıştır.

Van Scotter ve Motowidlo (1996: 525-531) yaptıkları çalışmada toplam performans ve görev performansı ( $r = .56$ ), kişilerarası ilişkiler ( $r = .44$ ), ve işe bağlılık ( $r = .54$ ) arasında güçlü bir korelasyon bulmuşlardır. Ayrıca, bağlamsal performansın iki özelliğinin; kişilerarası yardımlaşma ve işe bağlılığın toplam performans ile ilişkisini test etmişlerdir. Kişilerarası yardımlaşma ve işe bağlılık birlikte toplam performansın varyansının %11'ini ( $p < .01$ ), görev performansı ise toplam performansın varyansının %8'ini ( $p < .01$ ) oluşturduğu bulunmuştur.

Conway 1999'daki çalışmasında da, çalışanların görev ve bağlamsal performans oranlarının, onların toplam performans oranları üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir (Conway, 1999: 3-13). Yapılan pek çok çalışmaya göre tecrübe ve kabiliyet işle ilgili bilgiyi

etkilemekte, bilgi, görev performansını ve görev performansı da toplam performans oranlarının varyansını oluşturmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98; Schmidt ve diğ., 1986: 46-57).

Motowidlo (2000), GP'nın da yüksek olmasını iş tecrübesi fazla olan çalışanların varlığına bağlamıştır. “Öğrenme ya da deneyim grafiği” iş tecrübesi fazla olanların GP'nın yüksek olmasını iyi açıklayan yaklaşımlardan biridir (Ertan, 2008: 45).

Yerel çalışmalara bakacak olursak; Ertan'ın 2008 yılında yaptığı çalışmada, işgörenler, aşağıdaki unsurlara göre GP, BP ve İP anlamlı olarak değişmektedir: Eğitim düzeyi, iş deneyimi, yaş, medenî durum, çalışılan bölüm, ünvan ve kıdeme göre GP, BP ve İP farklılaşmaktadır. İş yeri sayısının artmasına bağlı olarak BP değişmemektedir (Ertan, 2008: 44).

Örgütsel öğrenme kuramı temel alınarak yapılan bir çalışmaya göre (Açıkgöz, 2013), yeni ürün geliştirme projelerinde duygusal zekâ ile bireysel adaptasyon performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. 256 yeni ürün geliştirme projesinden veri elde edilerek Yapısal Eşitlik Modeli tabanlı kısmi En Küçük Kareler metodu kullanılarak projelerde yer alan çalışanların duygusal zekâlarının onların adaptif performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

### 3.1.6. Diğer Performans Türleri

Uyarlamalı performans veya adattif performans, dengeli ölçüm kartı, performans pırmidi, performans prizması, sürdürülebilir performans ölçümü ve sonuçlar ve belirlilik modeli olarak türler isimlendirilmektedir.

#### 3.1.6.1. Uyarlamalı Performans veya Adaptif Performans (UP; Adaptive performans)

Uyarlamalı performans bir bireyin, çevrenin, bir olayın ya da yeni bir durumun gerekliliklerini karşılayabilmek için davranışlarını değiştirebilme yeteneğidir (Pulakos ve Diğ. 2000: 615). Bir başka tanıma göre “iş unsurlarına ait fiil ve eylemlerin değişime kendini uyarlayabilecek güçte olması ve işgörenin çeşitli meslekler arasında geçiş yaparken mevcut iş bilgisini dönüştürebilme kabiliyeti ve kullanabilme potansiyelidir. Bu dönüşüm isteği yeni mesleki taleplerin gereği olmaktadır.” (Allworth ve Hesketh, 1999: 98). Hesketh ve Neal’a göre uyarlamalı performans görev ve bağlamsal performanstan farklı bir performans ögesidir (Hesketh ve Neal, 1999: 21-55). Pulakos ve arkadaşları çalışmalarında uyarlamalı performansın bir tasnifini yaparak sekiz boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Pulakos ve diğ., 2000: 612-624).

- Acil durum ya da kriz ile başa çıkma,
- İş stresi ile başa çıkma,
- Problemleri yaratıcı şekilde çözümleme,
- İşle ilgili beklenmedik veya değişen durumlarla etkin şekilde başa çıkma,

- Meslekle ilgili görevleri, teknolojileri ve prosedürleri öğrenme,
- Kişilerarası adaptasyon kabiliyeti sergileme,
- Kültürel adaptasyon sergileme,
- Fiziksel adaptasyon sergileme

Görev karmaşası, hızlı değişim ve İşletme çevresine ait belirsizlik, gibi modern iş yaşamı olgularının yükselişi GP ve BP boyutlarının sorgulanmasına neden olmuştur. Çevresel etkilerin devamlı ve çeşitli şekillerde olması (VUCA çerçevesi (Açıkgöz, 2015); uçuculuk (volatility), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity) ve muğlaklık (ambiguity)) ve bunların çalışma hayatı üzerindeki doğal etkisi, işletme çalışanlarının performanslarını yeni bir biçimde değerlendirilmesine yol açmıştır (Açıkgöz, 2013: 34). Bu gerekçelerden yola çıkarak yeni bir kavram olan uyarlamalı performans kavramı geliştirilmiştir.

Pulakos ve Diğ. (2000) geliştirdiği sekiz boyutu, beşe indirenlere bulunmaktadır. Charbonnier-Voirin ve Diğ. (2010: 699-726) ferdi adaptasyon performansını, beş faktör başlığı altında bir ölçek sayesinde literatüre kazandırmıştır.

- Krizlerle mücadele etme (handling emergencies),
- Stresle başa çıkabilme (handling work stress),
- Bireylerarası adaptasyon (interpersonal adaptability)
- Yaratıcı sorun çözme (solving problems creatively),
- Öğrenme (learning)

### **3.1.6.2. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard)**

Kaplan ve Norton 1992 yılında yayınladıkları makale ile birlikte Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK) literatürde yerini almıştır. Kaplan ve Norton, 1993 yılında “Dengeli Ölçüm Kartı’nı Uygulama” ve 1996 yılında “Dengeli Ölçüm Kartı’nı Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanma” adlı makalelerini ardı sıra yayınladılar. Yöneticiler için DÖK, uzun vadeli stratejik hedefler ile kısa dönemli faaliyetler arasında önemli bir bağ olduğunu hatırlatmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). Dengeli ölçüm kartı, tepe yöneticilerin karar alma sürecini hızlandırmakta ve kapsamını genişletmektedir (Kaplan ve Norton, 1992). DÖK, sadece finansal performans ölçütlerini değil daha geniş bir perspektif sağlayan müşterilerin ne istediğini belirginleştiren ve işletmenin içi süreçleri için gerekli olan öğrenme koşullarında daha fazla odaklanılmasını sağlamaktadır. Müşteri tatmini, iç süreçler, finansal, öğrenme ve gelişim boyutlarından elde edilen geri bildirimler sayesinde işletmenin stratejik hedeflerine DÖK sayesinde daha hızlı varılabilmektedir (Dorweiler ve Yakhou, 2005).

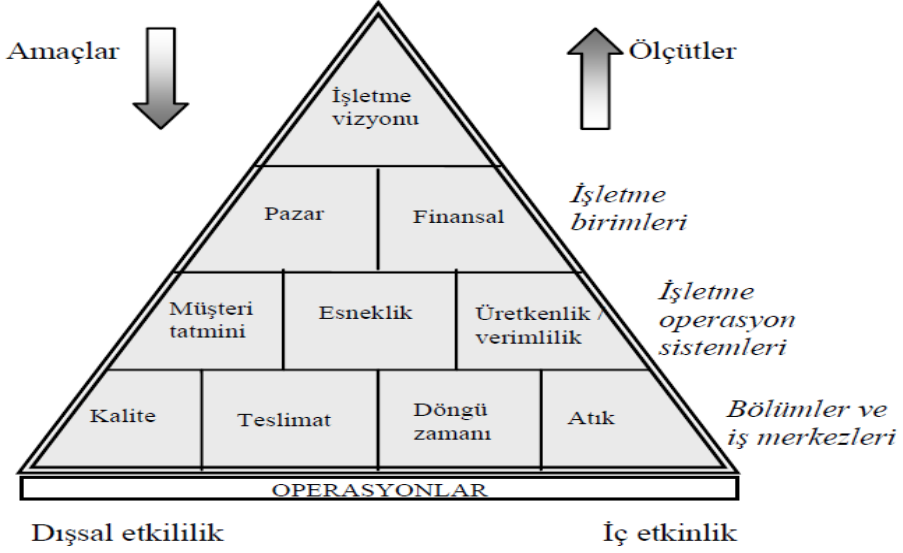
### **3.1.6.3. Performans Piramidi (Performance Pyramid)**

Performans piramidi modelinin performans ölçüm modelleri içerisinde yer almasını sağlayan kişiler, Lynch ve Cross tarafından 1991 ve 1995 yıllarında yayınlamış oldukları iki kitaptır<sup>4</sup>. Aslında Performans piramidini ilk olarak Judson 1990 yılında geliştirmiş ve

---

<sup>4</sup> Kitapların adı; “Measure Up! Yardsticks For Continuous Improvement” ile “Measure Up! How to Measure Corporate Performance”

Lynch ve Cross (1991) bu modeli daha fazla geliştirmiştir (Yüreğir ve Nakiboğlu, 2007: 553).



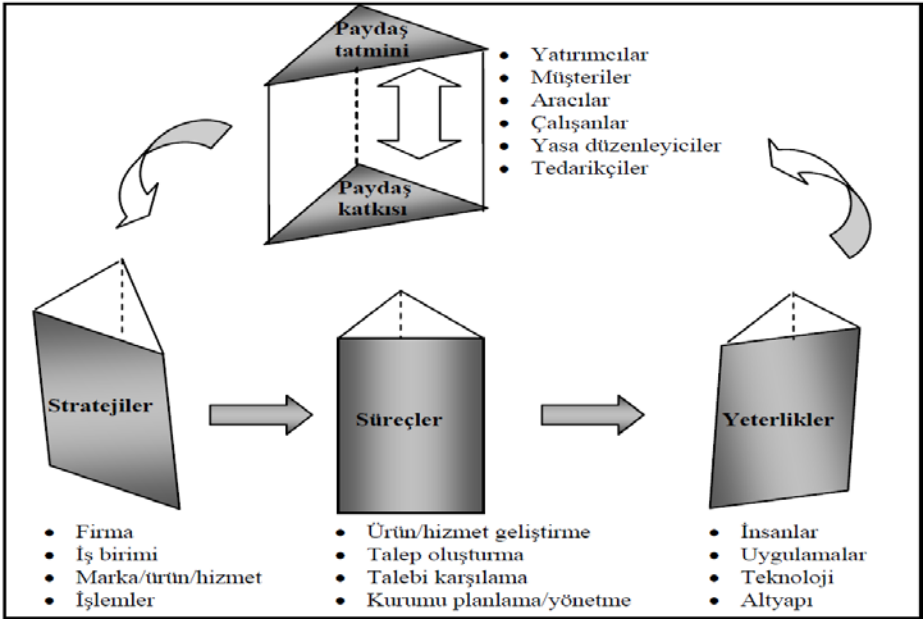
**Şekil 3.4:** Performans Piramidi

(Kaynak: Yüreğir ve Nakiboğlu, 2007: 554)

Performans piramidinin dört katmanı bulunmaktadır. Sağında işletmenin operasyonel süreçleri ile ilgili iken sol tarafı işletmedan hizmet alan müşteri odaklı ölçümlerle ilgilidir. Piramidin en alt katmanında kalite, teslimat, döngü zamanı ve atıklar bulunmaktadır. Bir üstteki katmanını Müşteri tatmini, esneklik ve verimlilik oluşturmaktadır. En son katmanda ise işletme birimleri olan Pazar ve finansal göstergeler bulunmaktadır.

### 3.1.6.4. Performans Prizması (Performance Prism; PP)

Performans Prizması birbirleriyle ilişkili olan beş yüzden oluşmaktadır. Paydaşların Memnuniyeti, Stratejiler, Süreçler, Yetenekler ve Paydaşların katkısı bu beş boyutu oluşturmaktadır. Neely ve Adams 2001 yılında yayınlamış oldukları makalede, dengeli ölçüm kartının çalışanlar, tedarikçiler, ittifak ortakları veya aracılardan gibi paydaşlar hakkında herhangi bir açıklama yapmadığını ve bu paydaşların işletme için çok önemli olduğunu belirtmişlerdir (Neely ve Adams, 2001). Performans prizması DÖK'in eksikliklerinin gideren yeni bir PD tekniğidir (Neely ve diğ., 2001).



**Şekil 3.5:** Performans Prizması

(Kaynak: Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 555 (Esas kaynak; Neely ve Adams, 2002))



PP'nin amacı; iç ve dış olmak üzere iki kısma ayrılan paydaşların kimliğini ve ne istediklerini tespit etmektir. Beş soru, PP'nin temel unsurlarıdır (Elitaş ve Ağca, 2006);

- Paydaşların Memnuniyeti: İşletmenin en önemli paydaşları kimlerdir? Paydaşların istekleri ve ihtiyaçları nelerdir?
- Stratejiler: Hangi stratejilerle paydaşların ihtiyaçları giderilecektir?
- Süreçler: Hangi anahtar süreçlere ihtiyaç duyulmakta ve bu süreçler stratejilerle nasıl desteklenecek?
- Yetenekler: Bu süreçlerin katma değer üretebilmesi için gereken yetenekler ve yetkinlikler nelerdir?
- Paydaşların katkısı: Bu yetenekler uzun ömürlü kılmak için paydaşların vereceği katkılar ne olacaktır?

### **3.1.6.5. Sürdürülebilir Performans Ölçümü (Maintenance Performance Measurement)**

Parida ve Kumar tarafından 2006 yılında literatüre kazandırılan diğer bir PD modeli de Sürdürülebilir Performans Ölçüm (SPÖ) modelidir. SPÖ; işletmeyi finansal performans ölçümlerinin eksik bakışından kurtaran ve bu model sayesinde performans ölçümü ile işletme stratejisi arasında bağlantı kurulmaktadır. SPÖ modelinin önemli unsurları şunlardır (Pariada ve Cattopadhyay, 2007; 241-258);

- Maliyet göstergeleri,
- Sağlık, güvenlik ve çevre göstergeleri
- Öğrenme ve büyüme göstergeleri,

- Çalışanların memnuniyeti,
- Sürdürülebilir iş göstergeleri,
- Müşteri memnuniyeti göstergeleri,
- Ekipman göstergeleri

### **3.1.6.6. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli (Conclusion and Determinate Model)**

Sonuç ve belirlilik modeli, iki ana unsurdan oluşmaktadır: Sonuçlar boyutu, rekabet ve finansal performans öglerinden oluşmakta iken belirlilik boyutu ise kaynakların kullanımı, kalite, esneklik ve yenilik faktörlerinden oluşmaktadır (Neely ve diğ., 2000). Sonuçlar, işletmelerin stratejilere ulaşmak için yapması gereken işlerdir. İşletmeleri, stratejik hedeflere ulaştıran unsurlara, belirlilik unsuru denilmektedir (Atkinson ve Brown, 2001). Sonuçlar ve belirlilik modeli işletme için belirlenen performans unsurlarının belirlenmiş hedeflere ne ölçüde ulaşıp ulaşmadığını kontrol edilmesine yardımcı olan bir sistemdir (Kılınç ve diğ., 2010: 30).

## **3.2. Performans Değerlendirme Araçları Yaklaşımı**

İngilizce "performance appraisal" veya "performance evaluation" terimlerine karşılık gelen performans değerlendirme veya değerlemesi Türkçe literatürde "başarının değerlendirilmesi", "liyakat takdiri", "işgören boylandırma" gibi terimlerle de ifade edilmektedir (Doğan, 2005: 68).

Performans değerlendirme (PD), işgörenlerin belirli dönemlerde göstermiş oldukları performansın ölçülmesi ve yönetim tarafından terfi,

ücret ve personel yetiştirme gibi belirli alanlarda istifade etmek için standartlarla karşılaştırılarak analiz edilmesidir (Koyuncu 1993: 5).

PD, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonları arasındadır. İşletme içerisinde çeşitli kararların alınabilmesi için sıkça başvurulmuş bir süreçtir. Değerleme süreci süreklilik göstermektedir. İşe alınmadan önce bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerine göre değerlendirilen çalışan işe alındıktan sonra ise işteki performansına yönelik değerlendirilir (Kaynak ve diğ., 2000: 206). Değerleme insana yönelik yapıldığı için başarıyı ölçmek ve etkinlik düzeyini tespit etmek zorlaşmaktadır. Başka bir güçlük ise P veya başarının kişilere göre değişen bir ibare olmasıdır (Fındıkçı, 1999: 297).

### **3.2.1. Performans Değerlemesinin Amaçları ve Yararları**

➤ Çalışanlar işteki başarıları ile ilgili geribildirim almaya ihtiyaç duymaktadır. Hem bireyin hem de kurumun gelişiminde bu bilgilendirmenin rolü çok büyüktür.

➤ Yöneticilere, yönetme becerilerini daha iyi hale getirmek için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktadır. Çalışanlara verilecek olan geri beslemenin ayrıca, mesleki bir eğitimle de desteklenmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar üzerinde olumlu bir etkinin bırakılmaktadır.

➤ Çalışanlar ile ilgili geri beslemelerin yapılması ve çalışanların örgütsel vizyona yönlendirilmesi, organizasyonun devamlılığını sağlamaktadır.

➤ Bireylerin motivasyonu ve başarıları ile verimliliklerinin artırılmasında kullanılan dikkate değer, bir yönetim işlevidir.

(Koyuncu, 1993: 29). Bir yandan çalışanın yeteneklerini tanımak, öte yandan da çalışanın kendisini tanımaya yardımcı olmak temel amaç olmaktadır.

➤ Ücret artışlarına, ikramiyelere, yeni eğitim programlarına ve önceden düzenlenmiş programların sonuçlarını değerlendirmeye yaramaktadır.

➤ Disipline, nakillere, terfilere, kariyer planlamasına ve başka idari işlere yönelik kararlar, genellikle PD sürecinde elde edilen sonuçlara dayanır ve bu bilgiler yöneticilerin daha objektif olmalarına yardımcı olmaktadır.

➤ Yönetim kadrosu, PD'inden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemelidir.

➤ Bireylerin performansının geliştirilmesi, eğitimi, kariyer planlaması ve ihtiyaçlarının giderilmesi için gerekli bilgileri, eksiksiz sağlayarak gereksiz harcamaları önler ve işletmenin etkinliği ve kar oranını artırdığına vurgu yapılmaktadır.

➤ Çalışanlarla ile tepe yöneticileri arasında iyi bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olmaktadır.

➤ Astların yakından tanınması yetki devrinde yöneticilere yardımcı olur.

Yöneticilerin çalışanlarını gözlemeleri ile çalışanların bağlamsal performansları arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Çalışanların bütün iş aktiviteleri hakkında bilgi almaya çalıştıkları zaman çalışanlar, bağlamsal performans ile daha fazla meşgul olmaktadırlar. Yöneticiler ile çalışanlar gelecekle ilgili performans planlaması yaptıkları zaman, çalışanlar bağlamsal performanstan çok

görev aktiviteleri ile meşgul olmaktadırlar (Findley ve diğ., 2000: 635-639).

Etkili bir PD sistemi; performans standartları, performans ölçüleri ve geribildirim olmak üzere üç temel unsurdan oluşmalıdır (Özgen ve diğ., 2002: 214).

### **3.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri**

Değişik özellikleri bakımından performans değerlendirme yöntemleri iki grupta toplanmaktadır (Özgen ve diğ., 2002: 222):

- A)Geçmişe dayalı PD yöntemleri
- B)Geleceğe dayalı PD yöntemleri

Bir başka ayırmada ise, genel olarak PD yöntemleri; *geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri* olarak gruplandırılmaktadır (Tozlu, 2014: 23).

#### **3.2.2.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri**

Gerçekleşmiş ve belirli bir dereceye kadar ölçülebilen performans ile ilgili yaklaşımlara geçmişe dayalı PD yöntemleri denilmektedir. Bu değerlendirme tekniklerinden başlıcaları şunlardır (Özgen ve diğ., 2002: 222):

- Kritik Olay Yöntemi
- Başarı Kayıtları Yöntemi
- Alan incelemesi Yöntemi
- Derecelendirme Yöntemi
- Zorunlu Tercih Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi

- Performans Testleri ve Yöntemleri
- Karşılaştırmalı Değerleme Yaklaşımları

Geçmişe dayalı PD yönteminin en negatif yönü geçmiş performansın değişmeyeceği olgusudur.

➤ *Derecelendirme Yöntemi:* Çalışanların bir üst amirleri tarafından, kendi başına harekey edebilme, beşeri ilişkileri, iş bilgisi, güvenirlilik, girişimcilik ve benzer faktörler açısından değerlendirilmesidir (Özgen ve diğ., 2002: 223). Buradaki özellikler derecelere ayrılarak (örneğin, çok iyiden başalayıp çok kötüye kadar derecelendirerek) puan verilmektedir. Bu, uygulanması oldukça basit ve zaman bakımından da oldukça az zaman gerektiren bir uygulamadır. Fakat yine de, derecelmeyi yapanın kişisel düşünce ve görüşleri derecelmeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yine de, birim amirlerince değerlemenin yapılması bağlamsal faaliyetlerin incelenebilmesi açısından oldukça yararlıdır.

➤ *Kontrol Listesi Yöntemi:* Değerleme formu üzerinde yer alan ifadeler arasında, değerlemeye alınan bireyin performans ve özelliklerini belirten ifadeleri işaretleyerek yapılan değerlemedir (Özgen ve diğ., 2002: 224). Bu yöntemde, daha önce bahsedilen derecelendirme yöntemi ile aynı olumlu ve olumsuz özelliklere sahiptir.

➤ *Zorunlu Tercih Yöntemi:* Performans ile ilgili, olumlu veya olumsuz iki ya da daha fazla ifadeden oluşan bir form üzerinde, değerlemecinin her gruptaki ifadeden birisini seçmek suretiyle yaptığı değerlendirme yöntemidir (Özgen ve diğ., 2002: 226). Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir. Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta her grup içerisinde yer alan ifadenin bireylerin işlerine uygun

olması gereğidir. Yani, değerlemeye alınan bireyi ifade eden seçeneğin, kesinlikle şıklar arasında yer alması gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken ikinci husus ise, değerlemeye alınan bireyin her iki ya da daha fazla özelliğini ifade eden şıkların aynı soru içerisinde bulunmasıdır. Yani, bireyin birden çok ifade için uygun görülmesi ya da bunun tam tersi hiçbir ifadeye uygun düşmemesidir. Bu nedenle, form hazırlanırken şıkların titizlikle hazırlanması gerekmektedir.

➤ *Kritik Olay Yöntemi:* Değerlemeye alınan bireyin iş başındaki davranışlarının, değerlendirme yapan birey tarafından kaydedilmesi ile gerçekleştirilen değerlendirme yöntemidir. Bunun için hangi türden olayların hangi kategoriler içinde kaydedileceğine ilişkin kurallar belirlenir. Tepe yöneticiler, işgörenleri bu kategorilere göre analiz eder, olumlu ve olumsuz sonuçları çalışanların dosyalarına işler. Bu yöntem sayesinde, hem değerlendirme olay anında yapılıyor, böylece değerlendirme yapanın bireysel fikirleri sonradan eklenmiyor, hem de geribildirim şeklinde veriler değerlemeye katılan bireye aktarılabilir. Bu yöntemde güvenilirlik açısından dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, verileri zamanında kaydetmek ve çalışanlara sürekli izlendiklerini hissettirmemektir. Çalışanların bir dereceye kadar, sürekli izlendiklerini hissetmeleri, onların bağlamsal faaliyetlerle daha fazla meşgul olmalarını sağlamaktadırlar. Ayrıca, görev faaliyetlerinin de daha titiz yapılmasına neden olmaktadır. Fakat bir dereceden sonra sürekli izlenilmek, çalışanların rahatsız olmalarına neden olabilmektedir.

➤ *Başarı Kayıtları Yöntemi:* Bir önceki yönteme çok yakındır. Bu yöntem genellikle, profesyoneller tarafından kullanılmaktadır.

Bireyin, eserleri (yayın olarak), konuşmaları, yazıları, liderlik rolü ve diğer iş eylemlerindeki başarının listelenmesidir (Özgen ve diğ., 2002: 228). Raporlanan bu bilgiler, bireyin terfisi ve ücret artışına etki yapmaktadır. Fakat bu yöntemin en önemli dezavantajı, verilerin sadece bireyin olumlu yönleri ile ilgili oluşudur. Bu sebeple, bu yöntem vasıtasıyla, bireyin görev performansına yönelik hata ya da eksiklerini izlemek oldukça güçtür.

➤ *Alan incelemesi Yöntemi:* Değerlemecilerin bireysel fikir ve önyargılarını ortadan kaldırmak için kullanılan bir yöntemdir (Özgen ve diğ., 2002: 228). Bu önyargının oluşumuna engel olmak amacıyla, İK bölümünden uzman bir temsilci ile bireyin ilk yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Yine, burada dikkat edilmesi gereken husus, İK uzmanının değerlemeye alınan bireyin performansı hakkında bilgi sahibi olması gereğidir. Her ne kadar, değerlendiricilerin öznel fikirleri değerlemeyi etkilemiyorsa da, yöntem oldukça yüksek maliyetli ve kullanım açısından da pratik olmayan bir yöntemdir.

➤ *Performans Testleri ve Yöntemleri:* Bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemi uygulayan işletmelerin, bilgi ve becerilere yönelik yazılı ya da uygulamalı testler yoluyla yaptıkları, performanstan çok potansiyeli ölçen bir değerlendirme yöntemidir.

➤ *Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri:* Bu yöntem, değerlendiricilerin bireysel önyargılarını değerlemeye katmalarını önlemek amacıyla yapılmaktadır. Burada, bireyler teker teker değerlendirilmek yerine, grup içerisinde birbirleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmektedirler. Karşılaştırma listelerinde, işe ilişkin davranışları tarif eden cümleler, ibareler ya da sözcükler bulunur. Üst



yöneticiler, değerlendirilen işgörenin, zaman içindeki başarımını en iyi ifade eden tarifi işaretler. Böylece, en kötü personelden en iyi personelden doğru bir sıra oluşturulmuş olunur veya tam tersi de yapılabilir.

Değerlendirme formunun, değerlendirilecek işin niceliğine uygun faktörleri kategorize edecek şekilde düzenlenmesi, değerlemenin tek bir kritere göre yapılmasını engelleyerek, işin bütünü içeren bir değerlendirme formu olmasını sağlar. Karşılaştırma listelerinin uygulanması oldukça kolaydır ve bütün çalışanların aynı konularda değerlendirilmelerine olanak sağlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemlerinin en yaygın olanları sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemi yöntemidir (Özgen ve diğ., 2002: 229).

➤ *Sıralama Yöntemi:* Bu değerlendirme yönteminde, yönetici değerlemeye alınanların başarılarına göre bir sıralama yapmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000: 210). Bu PD tekniğinde, bir işgören diğer işgörenlere karşılaştırıldığında daha iyi çalıştığı ve performans gösterdiği anlaşılıyorsa, en üstte yer alır. Bu yöntemin en olumsuz yönü, halo etkisi ve en son eylemleri dikkate alma gibi yanlı PD durumlarına yol açmasıdır (Kaynak ve diğ., 2000: 210). Bu sistemde kendi içerisinde basit sıralama ya da ikili karşılaştırma olarak ikiye ayrılabilir.

Basit sıralamada değerlemeye alınanlar, iyiden kötüye ya da başarılıdan başarısız gibi bir sıralamaya dâhil edilirler. Diğer yöntemde ise, her bir birey diğerleri ile tek tek karşılaştırılır. Çıkan sonuçlara göre, yine en başarılı olandan en başarısız doğru sıralama yapılır. İkili karşılaştırma tekniğinde ise, karşılaştırma yapılacak

bireylerin sayısının çok olması karşılaştırma sayısını da artırdığından, birey sayısı arttıkça karşılaştırma zor ve zaman alıcı olacaktır.

Her iki yöntemde de, değerlendirme tek bir kritere göre (örneğin, bireyin genel başarı durumu, işletme için anlamı ve değeri ya da bütün bir örgüte katkısı) yapıldığından kullanım alanları oldukça sınırlıdır (Kaynak ve diğ., 2000: 210). Ayrıca, çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini belirli bölümlere ayırmadan, onların diğer çalışanlarla bütün olarak karşılaştırması, bu yöntemin diğer bir eksik yönüdür. Değerlemeye alınanların pozisyon ve ünvanlarını gözetmeksizin sıralama yöntemine tabi tutulması, pozisyonu ve ünvanı yüksek olan bireylere daha yüksek puanlar verme eğilimini ortaya çıkaracaktır ve değerlemede hataya sebep olacaktır (Kaynak ve diğ., 2000: 210).

✓ *Zorunlu Dağılım Yöntemleri:* Bu karşılaştırmalı değerlendirme yönteminde ise, üstler astlarının performansları ya da başarı düzeyleri arasında belirli farkların olmadığını belirterek, astları belirli dağılımlar içinde değerlendirirler (Kaynak ve diğ., 2000: 211). Değerlendirilenlerin çoğunun performans düzeylerini “çok iyi”, “çok kötü” olarak belirlemek ya da çoğunluğu ortada toplamak buna örnektir. Fakat, bu şekildeki bir yaklaşım bireyler arasındaki performans farkını ortaya koyamayacağı için, sisteme bir çan eğrisi zorunluluğunu getirmek daha uygun görülmüştür (Özgen ve diğ., 2002: 231). Değerlendirilenler genellikle beşli bir çan eğrisi içerisine yerleştirilerek değerlendirilmektedir. Örneğin, en iyi i10, iyi i20 orta i40, kötü i20, en kötü i10, gibi değerler verilmektedir. Buradaki zorunluluk personeli gruplara göre sıralama zorunluluğudur. Bu yöntemle, diğer yöntemlerde karşılaşılan sürekli pozitif veya ortalama

puan verme eğilimi gibi yanlı değerlemelerden uzaklaşmış olunacaktır.

### 3.2.2.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri

Geleceğe dayalı PD, hem geçmiş hem de gelecekteki performans hedeflerini de belirleyen geleceğe odaklı bir yaklaşımdır. Gelecekteki performans değerlemede kullanılan başlıca yöntemler şunlardır (Özgen ve diğ., 2002: 232):

- Bireysel değerlemeler,
- Amaçlara göre yönetim (AGY),
- Psikolojik değerlemeler,
- Değerlendirme merkezleri.

➤ *Bireysel Değerlemeler*: Değerlemeyi, bireyin kendi kendine yaptığı yöntemdir. Bireysel değerlemeler, bireyin gelişim ihtiyacı duyduğu alanlarda olursa, kullanıcılara gelecekteki bireysel hedeflerini hazırlamalarında yardımcı ve yararlı olacaktır (Özgen ve diğ., 2002: 233). Ayrıca, bu yöntemin önemli bir yararı da, personelin katılımını sağlamasıdır. Yöntemdeki tek sakınca, bireyin kendi performansı konusunda daha toleranslı ve daha duyarlı olacağıdır (Özgen ve diğ., 2002: 233).

➤ *Amaçlara Göre Yönetim (AGY)*: İşgörenlerin performansının yöneticilerle işgörenlerin bir arada karar verdikleri ve belirlenen amaçlara, saptanan süre içerisinde ne derece ulaşıldığının değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir (Özgen ve diğ., 2002: 233). Bu amaçlar açık, anlaşılır, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olmalıdır. Hedeflerin saptanmasında yöneticilerle işgörenler

işbirliği yapmalıdır. AGY tekniğinin yararı, her elemanı tek başına değerlendirmesidir (Bütün çalışanları aynı kefeye koymaz)

➤ *Psikolojik Değerlemeler:* Endüstri psikologları tarafından genellikle mülakatlar, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yollarıyla gerçekleşen değerlendirme yöntemidir (Özgen ve diğ., 2002: 233). Oldukça pahalı ve uzun süre alan bir değerlendirme yöntemidir. Bu nedenle, üst düzey yöneticiler için tercih edilen bir yöntemdir.

➤ *Değerlendirme Merkezleri:* DM, geleceğe yönelik potansiyeli ele alan fakat yukarıdaki yöntemdeki gibi tek bir psikoloğun sonucuna göre karar almak yerine, çok sayıda değerlendirme yöntemi ve çok sayıda değerlendiriciye dayalı bir PD yöntemidir. Bu PD tekniği, daha çok tepe yönetime aday olan olması muhtemel yöneticilere uygulanmaktadır. Değerleme, önceden belirlenmiş bir merkezde yapılmaktadır. Yöntem oldukça yüksek maliyetli ve zaman alıcıdır.

Sonuç olarak, farklı zamanlara yönelik, farklı yöntem ve maliyetlere sahip olan bu yöntemlerden hangisi kullanılarak, görev ve bağlamsal ya da bireyin toplam performansının ölçüleceği konusunda yöneticilerin yapmaları gereken şey, öncelikle iyi bir işletme ve iş analizidir. Bu analiz, işletme ve işletme içerisinde gerçekleştirilen görevlerin yapısına en uygun olan yöntemin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Değerlemenin başarısını artırmak için, kullanılacak yöntemin güçlü ve güçsüz yanlarının ve değerlemede yapılabilecek hataların önceden çok iyi değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Yöntemi güçsüz yönlerinden kurtarmak için, bu noktalarda dikkatli davranılması gerekmektedir.

Ayrıca, performans değerlendirme için işletmenin ne kadar bir bütçe ayıracağı da yöntem seçiminde etkili olacaktır. Bütün bunların yanında, seçilen yöntem ne olursa olsun dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, değerlemede teknolojinin yöneticilerin bireysel değerlemelerinin önüne geçmesi ve böylece objektifliğin ön planda olmasıdır.

Şunu unutmamak gereklidir ki, çalışan ile üstü arasındaki pozitif iletişim ve uzlaşmalar, çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi için gereklidir. Çalışanların gelişim isteklerini artırmaları için işletme içerisindeki çalışmalarının yöneticileri tarafından nasıl algılandığını öğrenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle burada dikkat edilecek en önemli konu yöneticilerin bu algıya objektif bir bakışla sahip olup olmadığıdır.

### **3.2.2.3. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde tek kaynaktan diğer bir ifadeyle amirden bilgi sağlanmaktadır. Performans değerlendirmenin güvenilirliğini, değerlendirmenin tek kişi tarafından yapılması ve amirin nitelikleri çoğu zaman olumsuz olarak etkilemektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 3). Geleneksel performans değerlendirmenin mantığını şu zamana kadar ortaya konulmuş performansı ölçme oluşturmaktadır (Örencik, 2007: 9). Canman'ın ifadelerinden yola çıkacak olursak (1993: 20) geleneksel performans değerlendirme yöntemleri belirli standartlardan yoksundur ve değerlendirmeyi yapacak olan amir, kendi belirlediği sıfatlarla astlarını değerlendirmektedir. Mutlak amir anlayışı sisteme yansımış olduğu için tarafsızlığı sağlayıcı önlemler ya yoktur ya da çok yetersizdir.

### 3.2.2.4. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans yöntemlerindeki yetersizliği gidermek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için zamanla çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Türkel, 1998: 97). Söz konusu bu yöntemlerde çalışanın performansı yanında onun beklentilerini de değerlendirmelerde dikkate alınmakta ve değerlendirme esnasında astın katılımı da amaçlanmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45). Ayrıca geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin aksine çağdaş performans değerlendirme anlayışında işgörenlerin sadece geçmişe yönelik performansları değerlendirilmemekte aynı zamanda gelecekteki performans hedefleri de belirlenip geleceğe odaklanılmakta (Özgen ve Yalçın, 2015: 232) ve işgörenlerin çalışmalarıyla ilgili performansları nesnel kriterlerle değerlendirilip, yapılan işin nitelik ve niceliği dikkate alınmaktadır (Tozlu, 2014: 178). Çağdaş performans değerlendirme anlayışında değerlendirme sonuçları ise sadece denetim için değil, aynı zamanda çalışanların potansiyellerini ortaya çıkartmak ve gelişmelerini sağlamak için de kullanılmaktadır (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 2). Başlıca çağdaş değerlendirme yöntemleri şunlardır;

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde örgütsel amaç ve hedefleri yönetici ve astlar birlikte belirler (Helvacı, 2002: 167-168). Ortaklaşa belirlenen bu amaçları çalışanın ne derece gerçekleştirdiğine bakılarak PD yapılır (Fındıkçı, 2003: 310). Söz konusu yöntemde bütün çalışanlar tek başına değerlendirilmektedir (Argon ve Eren, 2004: 234). Çalışanların performanslarının hangi amaçlar doğrultusunda

değerlendirileceğinin belirlenmiş olması yanlış değerlendirme hatalarını önemli ölçüde azaltacaktır (Yılmaz, 2009: 17). Yöntemin çalışan katılımıyla gerçekleşmesi organizasyonun amaçlarını başarmada motive edici bir unsur olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015: 233).

Değerlendirme merkezleri yöntemi; özellikle daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere geçişlerde aday çalışanları değerlendirirken kullanılmakta ve değerlendirilen çalışanın geleceğe yönelik potansiyelini belirlemeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Örencik, 2011: 10). Bu yöntemde çoğunlukla bir otelde ya da eğitim merkezinde bir araya gelen grup, eğitim süresince bireysel olarak değerlendirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 234). Çalışanlar açısından süreç öğreticidir. Ayrıca çalışanların değerlendirme sürecine hazırlanacak zamanının olması stresi ve tedirginliği azaltmaktadır (Tozlu, 2014: 178). Bunun yanında değerlendirme merkezi yöntemi hem zaman alıcı hem de maliyetlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Psikolojik değerlendirme yöntemi; genellikle yetenekli genç yöneticilere ve üst düzey yöneticilere endüstri psikologları tarafından uygulanır. Değerlendirmelerde çalışanın gelecek potansiyeli değerlendirilmekte ve değerlendirme sonuçları çalışanın kariyerini, yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 234).

360 derece PD yöntemi; çalışanın performansı yöneticileri, astları, iş arkadaşları, iç ve dış müşterileri tarafından değerlendirilir. Geniş çaplı bir performans bilgisi içeren yöntem, dürüstlüğü teşvik eder, takım kültürünü ve çalışanlar arası iletişimi geliştirir. Örgütte birbirleriyle çatışma halinde olana kişilerin birbirini değerlendirmesi

ise değerlendirmenin tarafsızlığını tehdit edebilmektedir (Barutçugil, 2002: 203-204).

### **3.2.3. Performans Değerleme Yöntemlerinin Taşıması Gereken Özellikler**

Çalışanın GP ve BP'ı değerlendirildiğinde PD tekniğinde bulunması gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu özellikler; geçerlilik, güvenilirlik ve pratiklidir.

➤ Geçerlilik: Geçerlilik, ölçüm ya da değerleme aracının gerçekte ölçmeyi hedeflediği şeyi ölçmesidir. Neticede elde edilen sonuçlar gerçek performansı ne kadar iyi yansıtırsa o kadar geçerli olur. (Koyuncu, 1993: 17). Ölçmenin doğruluk derecesi olup, ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlarındaki gerçek farklarını yansıtır (Nakip, 2003: 124).

Ölçüm yetersizliği, performansı değerlenen çalışanın vazifesinin bir bölümü dikkate alındığında diğer bölümünün aksayacağı anlamına gelmektedir. Ölçümün zorluğu ise, grup içi ve gruplar arası baskılar ve yöneticinin özelliği gibi, ölçme dışı faktörlerdir (Koyuncu, 1993: 17). Dört türlü geçerlilik vardır (Nakip, 2003: 124):

1. İçerik geçerliliği: Öznel bir yöntem olup, uzman bir bireyin ölçekleri denetlemesi ve değerlendirmesidir.

2. Tahmini geçerlilik: Bir problem ile ilgili yapılan ölçmenin, gelecek bir zamanda başka bir konu hakkında yapılan tahmini içermesidir.

3. Eşzamanlı geçerlilik: Aynı konu ile ilgili farklı derecelemelerin, birlikte ve aynı araştırma kapsamında kullanılmasıdır.



4. Yapısal geçerlilik: Teorik bir yaklaşım olup, ölçeğin özelliklere uygun bir teorik yapı gösterip göstermediği meselesini ele alır; ölçeğin hangi karakteristiği ölçtüğünü belirler (Nakip, 2003: 124).

➤ Güvenilirlik: Bütün ölçüm ve değerlendirmelerde olduğu gibi performans değerlemede de güvenilirlik, değerlendirme sonuçlarının tutarlı olmasıdır (Kaynak, 2000: 213). Ölçmelerin tekrarlandığında belirginleşen tutarlı sonuçlardır (Nakip, 2003: 123).

➤ Pratiklik: Geçerlilik ve güvenilirlik kadar önemli bir diğer konu da pratiklik. Yöneticiler, daha basit ve pratik yöntemleri, çok karmaşık ve zaman alıcı değerlendirme yöntemleri yerine tercih etmektedirler (Koyuncu, 1993: 20). Ölçülmesi istenilen özellik mutlaka ölçülmelidir. Bireyin görev ve bağlamsal performansının iyi bir şekilde değerlendirilmesi, ancak bu üç özelliği kapsayan bir yöntemin tercih edilmesi ile gerçekleştirilebilir.

### **3.2.4. Performans Değerlendirme Sistemleri**

İşletmelerdeki performans değerlendirme sistemlerinin özellikleri ile görev performansı arasında ilişki tespit edilirken; bağlamsal performans ile böyle bir ilişki bulunamamıştır. Sistemin yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişki ile hiçbir şekilde alakası bulunmamaktadır. Bundan dolayı, çalışanların bağlamsal performans ile alakalı iyi niyet ya da ilgi belirten ifade ya da mimikler sunmaları gereken bir ortam oluşmamaktadır (Findley ve diğ., 2000: 638).

### 3.2.5. Performans Değerlendirme Sistemlerinin Öğeleri

Bu öğeler, tepe yöneticilerin çalışanlarla beraber belirlemeleri gereken açık seçik hedefler, iş analizi, performansın ölçülmesi ve mümkünse 360 derece performans değerlendirmedir.

Açık Seçik Hedefler: Başarılı bir PD sisteminin oluşturulması, organizasyondaki ve şirketteki bütün çalışanların ortak çabasını gerektirir (Kaynak ve diğ., 2000: 208). Ortak çabalar çalışanların sürece katılmasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Tepe yöneticiler, oluşturulacak PD sisteminden ne beklediklerini çalışanlarına hissettirmeleri ve herkesin hedefleri anlamasını sağlamalıdır. İyi düzenlenmiş bir sistemin hedefleri, hem üst düzey yöneticiler için hem de çalışanlar için de açık olmalıdır.

İş Analizi: Etkili bir PD sisteminin önemli bir öğelerinden biri sağlam bir işanalizidir. İş analizi, PD sistemi oluşturulmadan önce de şirkette ve ya işletmede bulunmalıdır. Bir araştırma projesi olarak ta değerlendirilebilen iş analizi sayesinde işletmenin her kademe ve düzeyi hakkında sistematik ve derli toplu bilgi edinilmektedir. Görüşme, soruşturma, gözlem ve başka her türlü araştırma yönetiminden işle ilgili bilgi toplanması içinyararlanılmaktadır. İş analizi, yapılacak işler hakkındaki bütün bilgileri sistematik olarak toplar, değerlendirir ve düzenler (Özgen ve diğ., 2002: 239).

Performansın Ölçülmesi (PÖ): Bir performans değerlendirme sisteminin iyi olup olmadığını gösteren şey, performansı ölçmede kullanılan yöntemdir (Özgen ve diğ., 2002: 239). PÖ, yöneticilerin ücret ve terfi konularında alacakları kararlar için rehberlik edecektir. Yasalar, Dünyanın gelişmiş ülkelerinde uygulanan eşit istihdam fırsatı

yönetmeliği, çalışanlardan kimseye ayrımcılık yapılmamasını öngörmektedir. PÖ, alışanların performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve ön yargılardan uzak olmaları gerekmektedir. Performans standartlarının saptanması amirlerinin sorumluluğundadır.

360 Derece PD Sistemi: Van Velsor ve Diğ. (1997) göre, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, örgüt içi iletişimi arttıran, işğörenlerin mevcut ve potansiyel kabiliyetleri ile iyileştirilmesi gereken yönlerini birden fazla faktör açısından araştıran; kariyer planlaması için veri sağlayan, Őeffalıđı benimseyen ve daha çok beceri ve hüner merkezli hareket eden bir yöntem 360 derece PD sistemidir.

Çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemlerinin süreçte daha fazla rağbet görmesinin sebepleri Şunlardır (Mumford ve Gold, 2004: 76):

- Şirkette yağcılık sayesinde menfaat elde edenleri durdurması ve PD'ye denge getirmesi,
- İşğörelere katılımlarını kendini ifade hakkı vererek sağlaması ve yöneticilere değerlendirme Őansı tanıyarak ekip çalışmasını desteklemesi,
- Tepe yöneticilerinin çalışanların nezdindeki konumunu ve değerini belirleyerek yöneticilerin pozitif bir yönetim tutumu elde etmelerini sağlaması.

360 derece PD yöntemi hakkında konu ile ilgili yazına bakıldığında 360 derece PD yerine çok değerli isimlendirmeler bulunmaktadır (McCarty ve Garavan, 2001: 54):

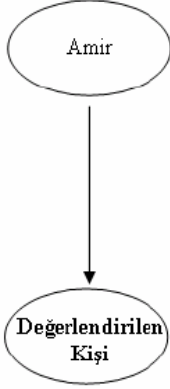
- Ast ve emsal değerlendirmesi
- Grup performans değerlendirmesi

- İş sahipleri değerlendirmesi
- Çok kaynaklı değerlendirme
- Çok noktalı değerlendirme
- Tam-daire değerlendirme
- Çok değerlendiricili geribildirim
- Çok perspektifli değerlendirme

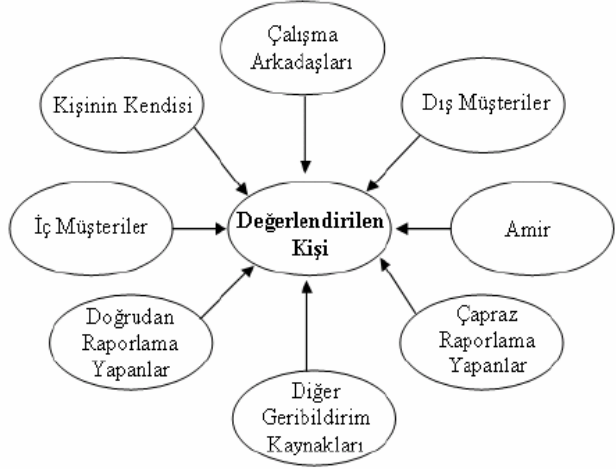
360 derece PD sistemi ilk olarak, 1973 yılında ABD menşeli TEAMS şirketi tarafından uygulanmış ve "çok değerlendiricili/kaynaklı değerlendirme" (multi rater/source appraisal) adıyla yaygınlaşmıştır (Edwards ve Ewen, 1996). Şu anki kavramsal çerçevesi zaman içinde belirginleşen 360 derece PD, 1980'li yıllarda belirgin olarak gelişmeye başlamıştır. Daha önceki dönemlerde de izlerine rastlanmaktadır (Şentürk, 2015: 33). Ayrıca sistem mevcut şeklini bir anda almış değildir.

360 derece PD sistemine kaykıda bulunan birçok yönetim ve organizasyon konusu bulunmaktadır: TKY, örgütsel anketler, PD, çalışan gelişimine dair geribildirimler, artan rekabet ve yenilenen müşteri odaklılık ve örgüt yapılarındaki değişim bu konuların başında gelmektedir.

### Geleneksel Değerlendirme



### 360° Geribildirim



**Şekil 3.6:** 360 Derece PD ile Geleneksel PD Sisteminin Karşılaştırılması

(Kaynak: Edwards ve Ewen, 1996: 8)

360 derece PD sistemi kısaca, işgörenin, çalışma arkadaşları/emsal, üst, ast, kendi, müşteriler gibi doğal paydaşlardan elde edilen görüşlerindikkate alınarak değerlendirilmesidir (Camgöz ve Alperden, 2006: 195). Yani diğer bir deyişle, 360 derece PD sistemi, klasik PD sistemlerindedegerlendirici sayıları açısından farklılaşmaktadır.

İki temel prensiple farklılıklar belirginleştirilmektedir. 360 derece PD, tek kişiye bağlı (amire dayalı) değerlendirmeden daha kaliteli, daha güvenilir, daha geçerli ve daha kapsamlı geribildirim bilgisi üreten çok paydaştan elde edilen değerlendirmeyi kullanmaktadır (Nowack, 1993). Diğer prensip ise, 360 derece PD sürecinin geribildirim özelliğine dayalı olmasıdır. Şahıslar birçok

paydaştan elde edilen geribildirimini öğrenebilmekte, güçlü ve gelişime açık yönlerini keşfedebilmekte, bu kapsamda kariyer planları oluşturabilmekte, yeni ilerleme hedefleri belirleyebilmektedir (London ve diğ., 1997: 162-184).

Ölçer (2004: 221), ilgili yazında tarama sonucu on adımdan oluşan bir model geliştirmiştir. Modelde tipik bir 360 PD sürecinin yapılandırılmasını içeren adımlar özetlenmiştir:

1. Adım 360 Derece PD'nin Amacını Tanımlama:

- Performans ölçümünün objektifliğini iyileştirmek
- Örgütsel gelişim, bireysel gelişim ve ekip gelişimi
- Performans değerlendirme
- Performansa dayalı ödeme, aday seçme gibi yönetsel kararlar

2. Adım Üst Yönetimin Desteğini Alma:

- Kaynak sağlama ve değişime hazır olma

3. Adım Güven Oluşturma ve İletişim:

- Bilgilendirme-Eğitim
- Garanti verme

4. Adım Veri Toplama Aracının Tasarımı:

- Ne Ölçülecek?- Nasıl? (Gözlem, görüşme, anket)
- Soruların içeriği
- Performans kriterlerinin belirlenmesi
- Yetenek alanları belirleme
- Yeteneklerin stratejilerle ilişkilendirilmesi

5. Adım Değerlendirici ve Değerlenenlerin Belirlenmesi:

- Değerlendirme kaynaklarını belirleme – Her kaynaktan kaç kişi?

- Değerlendirici ve değerlendirilenlerin eğitimi

#### 6. Adım Pilot Uygulama:

- Geribildirim aracının testi- Zaman/Kaynak testi

- Belirsizliklerin giderilmesi

#### 7. Adım Geribildirim Toplama, Düzenleme ve Özetleme:

- Kiminle?

- Nasıl? (Bilgisayar, kâğıt),

- Zaman tablosu

- Geribildirim raporu (Güçlü zayıf yönler, oranlar vb.)

#### 8. Adım Geribildirim Sonuçlarının Değerlenenle Paylaşılması

- Nasıl? (Bireysel, yüz yüze, grup)

- Kiminle? (İç uzman, dış danışman vb.)

#### 9. Adım Bireysel Gelişim Planları

- Davranışsal değişimi için bireysel teşvik ve destek sağlama

#### 10. Adım Gözden Geçirme

- Değerlenen bireyin 360 PDS'yi benimsemesi ve amaç belirleme

- Bireysel düzeyde davranış değişimi

- Ekiplerde ve/veya örgütsel ilişkilerde ve performansta iyileşmeler

Ölçer'in (2004), geliştirdiği bu modelde uygulama basamakları birbirini şekillendiren bir biçimde gerçekleşmektedir. Süreci oluşturan adımların belirtilen sıralamaya özgü gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Etkili bir 360 derece PD sistemin kurulum sürecinde takip edilmesi gereken adımlar şunlardır: Hazırlık aşaması kurgulanmalı, 360 derece PD sisteminin temel amaç ve hedeflerinin belirlenmeli, üst yönetim ve astların desteğinin sağlanmalı, değerlendirilen ve değerlendirilenlerin eğitimi gerçekleştirilmeli, değerlendirme kriterleri belirlenmeli, değerlendirilenlerin seçimi gerçekleştirilmeli, 360 derece PD sürecinde geribildirim verilmeli, gelişim hedefleri belirlenmeli ve hareket planları oluşturulmalı ve sürecin etkinliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tipik bir 360 derece PD sürecine dâhil edilebilecek geri bildirim mekanizmaları sırası ile aşağıdaki gibidir (pusula360, 2017):

- İlk derece Geribildirim (Öz değerlendirme)
- 90 derece geribildirim (Yöneticilerce Değerlendirme)
- 180 derece geribildirim (İş Arkadaşlarınca Değerlendirme)
- 270 derece geribildirim (Astlarca Değerlendirme)
- 360 derece geribildirim (Müşteriler ve Tedarikçilerle

Değerlendirme)

Geribildirim Yöntemleri olarak, birebir görüşme, grup sunumu ve kişisel çalışma yöntemlerinden biri kurgulanabilir. 360 derece PD sisteminin avantajları şunlardır: Çalışanların bireysel değerlendirilmesini sağlamak ve gelişimlerini teşvik etmek amacıyla tasarlanan 360 derece PD sistemi günümüzde örgütlerde; ekip geliştirme, performans değerlendirme sürecini genişletme, kariyer geliştirme, eğitim ihtiyaçlarının analizi, liderlik gelişimi, müşteri ile ilgili davranışların ölçülmesi gibi birçok alanda zordur.



360 Derece PD sisteminin dezavantajları olarak, değerlendirme sürecinin karmaşıklığı ve maliyetinin yüksekliği ön plana çıkmaktadır. Küçük ölçekli finansal yapısı güçlü olmayan örgütlerde 360 derece PD sisteminin uygulanması sakıncalı olabilmektedir (Dinç, 2005: 111). Otokratik bir yönetim anlayışına sahipse yöneticiler astların kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler ve sisteme karşı tepkiler doğabilmektedir. Benzer tepkilere özellikle aile şirketlerinde de rastlanabilmektedir ( Edwards ve Ewen, 1996: 156). 360 derece PD sistemi herhangi bir organizasyonda, değişime karşı olan isteksizlik, kültür, teknoloji kullanımı ve finansman sorunu gibi nedenlerden dolayı hemen benimsenmeyebilmektedir.

### **3.2.6. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar**

Performans değerlendirme konusunda en az hata yapmak için, sistemdeki bütün belirsizliklerin ortadan kaldırmak gerekmektedir. Performans standartlarının herkes tarafından aynı şekilde ve kolayca anlaşılabilir olması için, somut bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Yine de, mevzuata dayalı sınırlılıklar, değerlemecilerin taraf tutan davranışları ve değerlendirme sonuçlarının işgörenlerce kabulü gibi zorluklar bulunmaktadır (Özgen ve diğ., 2002: 216).

➤ Tek Ölçüt: Yöneticinin yaptığı değerlemede, çalışanın işinin gerektirdiği farklı görevleri göz ardı ederek bütün değerlendirmeyi tek bir ölçüte dayanarak yapmasıdır. Burada, görev faaliyetlerinin mi yoksa bağlamsal faaliyetlerin mi kriter alınacağı belli değildir. Ayrıca, tek bir kriterin alınması çalışanların diğer konulara özen göstermemelerine neden olabilir.

➤ Objektif Olmama ve Bireysel Önyargı: Yöneticilerin objektif davranmalarına yardımcı olan tekniklerin dışında cinsiyet, din, ırk, siyasi düşünce ve benzer faktörler gibi konulardaki bireysel görüşlerini değerlendirmeye katmalarıdır (Özgen ve diğ., 2002: 218).

➤ Halo Etkisi: Bir yöneticinin, bir çalışanın belli bir iş sahasındaki üst düzey becerisine bakarak diğer beceri alanlarında da öyle imiş gibi değerlendirmesidir. (Kaynak ve diğ., 2000: 222). Bu durumda, yöneticinin personel hakkındaki bireysel görüş veya düşüncesi performans ölçümünü etkilemektedir. Bu şekilde elde edilen veriler doğru ve güvenilir veriler olmayacaktır.

➤ Merkezi Eğilim Hatası: Değerlemecilerin, çalışanların performansını değerlendirirken, çok iyi veya çok kötü şeklinde iki aşırı uçta değerlendirme yapmaktan kaçınarak ortalama puanlar vermeleri durumunda oluşan değerlendirme hatasıdır. Bu şekilde yapılan değerlendirme çalışanlarda, çok iyi bir performans sergileseler dahi diğerleri ile neredeyse aynı sonuçları elde ettikleri kanısını uyandıracaktır. Bu sebeple bireyler gönüllü davranışlar olarak da bilinen bağlamsal faaliyetlerden uzaklaşacaklardır. Çünkü iş ve organizasyon için yapılan gönüllü davranışlar göz ardı edilmektedir.

➤ Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk: Değerlemecilerin, değerlemeye katılan bütün personelle yüksek puan veren, aşırı ölçüde olumlu ya da tam tersi, çok düşük puanlarla olumsuz bir davranışta bulunarak yaptıkları hatadır. Bunun neticesinde, başarısı geliştirilecek olan veya terfi ettirilecek olan personel net olarak tespit edilememektedir. Yukarıdaki maddede bahsedilen hataların aynısı, burada da oluşabilir.

➤ Farklı Kùltürler: Değerlemecilerin değerleme yaparlarken, değerlendirilen bireyleri kendi kùltürlerine göre değerlendirerek, kùltürel farkları göz ardı etmeleridir (Özgen ve diğ., 2002: 218).

➤ En Son Eylemin Etkisi: Performans değerlemesinde, çalışanın en son eylem veya faaliyetlerinin değerlemeci üzerinde etki oluşturmasıdır. Çok sakıncalı olan bu tür hatalarda, çalışanın bir dönem boyu göstermiş olduğu davranış dikkate alınmaması onu ümitsizliğe sevk edebilmektedir (Koyuncu, 1993: 97).

➤ İlk Davranış Etkisi: Bu tür hatalarda son davranış etkisinin tam tersidir. Burada değerlendirici çalışanı ilk davranışına göre değerlendirmekte, ondan sonraki olumlu ya da olumsuz davranışlarının dikkate almamaktadır. Burada, bütün değerleme sadece başlangıçtaki bir davranışa bağlanmaktadır.

➤ Kontrast Hatası: Performans değerlemesi sırasında bir önceki değerlendirilen bireyin performansının değerlemeciye etkilemesi sonucunda bir sonraki değerlendirilen bireyi çok iyi ya da çok kötü şekilde değerlendirme şeklinde yaşanan hatadır.

➤ Statü Etkisi: Burada iki durum söz konusudur. İlki, yüksek pozisyonlarda olan veya pozisyonu önemli pozisyon olarak algılanan çalışanlar yüksek değerlendirilmektedir. İkinci olarak ise, alt kademelerdeki çalışanlar başarılı da olsalar düşük değerlendirilmektedirler. Burada ise, hatalı davranışlar veya terfi edecek olanlar gözden kaırılmaktadırlar. Bu nedenle, oldukça büyük hatalar oluşmaktadır.

➤ Benim Gibi Ya da Benden Farklı Etkisi: Değerlemede, değerlendiricinin kararlarına kendisi ile ilgili özellikleri eklemesidir.

Burada, değerlemecinin değerlendirilen bireyde, kendisine benzeyen özelliklere puan vermesi ya da benzemeyen özelliklerine puan vermemesidir.

➤ Düşünce Etkisi: Değerlemede, değerlemecinin değerlendirilen çalışana kendi aklında tasarladığı puanı vermesidir. Burada, çalışanın sergilediği performans dikkate alınmamaktadır.

➤ Hizmet Süresi Etkisi: İşletmede uzun süre çalışan çalışanlara yüksek puan verme eğilimidir.

### **3.2.7. Performans Değerlemenin Başarısını Etkileyen Unsurlar**

İşletmelerde, performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar dışında, değerlemenin başarısını etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Öncelikle, işletmenin ve bu işletme yapısı için uygun görülen ve uygulanan yöntemin, bütün detayları ile bilinmesi yöntemin başarısı için çok önemlidir. Değerleme sistemi içerisinde sistemi geliştiren, değerlemeyi yapan ve değerlendirilenlerin eğitimi de son derece önemlidir (Kaynak ve diğ., 2000: 227).

Değerleyicilerin eğitimi, değerlemede yapılan hataları azaltacaktır. Değerleme sonuçlarının ücret-maaş yönetiminde kullanılması yöntemin en kritik ve sorun yaratan konusudur (Kaynak ve diğ., 2000: 227). Çalışanların çabaları ile ödülleri arasındaki ilişkiyi adil olarak algılamaları yöntemin başarısı için oldukça gereklidir. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetim birimi içerisinde ayrı bir sistem olarak bulunmalıdır. Değerleme formal ve objektif olarak yapılmalı, sonuçları da değerlendirilenlere açıkça bildirilmelidir. Bütün bunların yanında İK bilgi sisteminin sürekli kullanımı da, öznel

değerlemelerin yapılmasını engelleyerek değerlemede istenilen bilgilere daha hızlı bir şekilde ulaşılmaya yardımcı olacaktır.

### **3.3. Finansal Performans Yaklaşımı**

Yüksek kaliteye sahip ve maliyet açısından etkin sağlık hizmetini sağlayabilmek için hastaneler finansal performanslarını (FP) ve bu açıdan esnekliklerini korumak ve sürekli kılmak durumundadırlar. Finansal performans, bir işletmenin varlıklarını gelir ve nakit elde etmek için nasıl kullandığını gösterir. Varlıklar ve kaynaklar hastanelerin amaçları doğrultusunda yönetilemezse likidite sorunu başta olmak üzere birçok finansal problem yaşanmaya başlanır. Cleverleyin yaptığı çalışmaya göre, FP iyi olan hastanelerkötü olan hastanelerden şu şekilde ayırt edilmektedir (Gider, 2011: 89).

FP yüksek olan hastaneler;

- Maliyetleri minimize eden,
- Yatırımlarını, duran varlıklarda ve alacaklarda minimize eden,
- Aşırı borçlanma yoluna gitmediği halde sermaye için borç almaktan korkmayan,
- Tesis yenileme işleri için daha fazla fon ayıran ve
- Pazar payı daha yüksek olan hastanelerdir.

### **3.3.1. Hastane İşletmelerinde Finansal Performansı Artırmann Yolları**

Hastane yöneticilerine finansal performansı artırmada avantajlar sağlayabilecek stratejiler, maliyet kontrolü, ortalama yatış süresinin düşürülmesi çeşitlendirmeye gidilmesi, faaliyet dışı gelirlerin artırılması, yatırım stratejileri, hasta seçimi yapılması, finanslama stratejileri, pazar payının artırılması ve fiyatlama vb. gibi stratejilerdir.

**Maliyet Kontrolü:** Maliyet kontrolü işgücünde verimliliği artıran, maliyetleri azaltan ve finansal performansı etkileyen en önemli unsurdur. Maliyetler ile finansal performans yakın bir ilişki içerisindedir. Maliyetlerin düşmesi halinde hastanenin finansal performansında artış beklenmektedir. Hastanelerde maliyetleri düşürmede ortalama kalış günü, işgücü yoğunluğu ve sermaye maliyeti etkili olmaktadır.

**Ortalama Yatış Süresinin Düşürülmesi:** Ortalama yatış süresinin düşürülmesi maliyetleri olumlu yönde etkilediği için finansal performansı de etkilemektedir. Ortalama yatış süresinin düşürülmesi ise tıbbi personelin verimli çalışmasına ve iletişimin iyi olmasına bağlıdır. Hastane bütçelerinde en önemli paya işgücü giderleri sahiptir. Ortalama yatış süresi düştüğü zaman işgücü verimliliği de sağlanır ve bunların maliyetleri düşürmesinden dolayı finansal performansın artması söz konusu olur (Özgülbaş, 2001: 41).

**Çeşitlendirmeye Gidilmesi:** Yapılan araştırmalar, diğer stratejiler kadar olmasa da çeşitlendirmenin finansal performansı artırmada etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Hastane sektöründe çeşitlendirme stratejisi konusunda önemli tartışmalar mevcuttur.

Hastanelerde çeşitlendirme, evde bakım, acil cerrahi, poliklinik hizmetleri gibi akut yatan hasta hizmetleri dışındaki hizmetler için yapılmaktadır. Çeşitlendirmeye gidilmesi durumu ancak hastanelerin yüksek pazar payına sahip olduklarında başarılı olmaktadır ve vaka karması arttıkça finansal performans artmaktadır.

**Faaliyet Dışı Gelirlerin Artırılması:** Finansal performansı artırmak için hastaneler iştiraklerden ve yatırımlardan elde edilen gelirler gibi normal faaliyetleri dışında da gelir sağlamalıdır. Hastanelerde faaliyet dışı gelirlerin artması için yatırımların miktarının, iştiraklerin ve yatırılan fonların getirisinin artması gerekmektedir. Bunun yanı sıra nakit fazlasının değerlendirilmesi için kısa vadeli fonlara yatırım yapmak, borsadan hisse senedi alıp satmak gibi işlemlere başvurmak suretiyle faaliyet dışı karlılık artırıcı yöntemler kullanılabilir.

**Yatırım Stratejileri:** Muhasebe bakış açısına göre bir yatırımdan ne kadar fazla getiri sağlanırsa işletmenin varlıkların karlılığı oranı o kadar iyi olur. Sağlık sektöründeki birçok yönetici, daha fazla sermayenin ve özellikle cihazın, teknoloji merakı olan hekimleri ve hastaları hastanelerine çekeceğine ve yeni iş imkanlarının açılacağına inanmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar elde edilen her birim gelir için daha az harcama yapan hastanelerin finansal performanslarının diğerlerinden daha iyi olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden hastaneler yatırım politikalarını, yeni sermaye harcamalarını ve yatırım kararlarını iyi değerlendirmek durumundadırlar (Bayram, 2006: 64).

**Hasta Seçimi Yapılması:** Hastanelerin hizmet verdiği sosyal güvence kuruluşları, sigorta kuruluşları, resmi kuruluşlar, özel

kuruluşlar ve doğrudan sağlık hizmeti alan müşteri ile gelirlerine ve karlılığına olumsuz etkide bulunacak sözleşmeler yapılmaması gerekmektedir. Hasta seçiminin yanlış yapılması ya da yapılan sözleşmelerin gerekli maliyet analizleri yapılmadan ve risk faktörleri hesaplanmadan yapılması hastanenin nakit akışlarında aksamalara, maliyetin altında fiyat uygulama gibi sorunlara neden olmakta ve finansal performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

**Finanslama Stratejileri:** Bir diğer strateji ise finanslama stratejisidir. Burada cevaplanması gereken soru, ne kadar ve ne oranda finansmanın finansal performansı etkilediğidir. Bazı araştırmalarda borcu özkaynağa göre daha az kullanan hastanelerin finansal performanslarının daha iyi olduğu bulunmuş olmasına rağmen hastaneler maliyetleri dikkate almak koşulu ile borçtan kaçmamalı hatta borçlanmanın getirdiği avantajlardan yararlanmalıdır.

**Pazar Payının Artırılması:** İşletmenin pazar payı ne kadar büyük olursa işletmenin bu durumda fiyat politikasında daha serbest olacağına ve ölçek ekonomisi açısından daha pozitif bir durumla karşı karşıya kalacağına inanılmaktadır. Maliyetler düşürüldüğünde fiyatlarda indirim yapma imkânının olması pazar payını ve finansal performansı artırmada etkili olmaktadır.

**Fiyatlama Stratejileri:** Hastane yönetimi için rekabet ortamında fiyatlama kritik bir unsurdur. Yüksek bir pazar payına sahipken fiyat indirimi yapılması ya da iskonto uygulanması finansal performansı artırabilmektedir. Ancak bunu pazar payı düşükken yapmak tehlikeli olabilir. Pazarın liderlerinin genelde yüksek kaliteli hizmet sundukları



imajı vardır ve bu durumda bu işletmelere yüksek fiyat uygulama imkânı vermektedir.

Oran analizleri, FD açısından geniş bir ölçüde kullanılmaktadır. İşletmenin borç ödeme kabiliyetinin tespiti, borç ödeme gücünün gelecekte devam ihtimalini, şirket gelirlerinin geçmiş dönemlerde göstermiş olduğu eğilimi saptamak oran analizinin temel amcını oluşturmaktadır. Yönetim de, oran analizi sayesinde gelecek için hedefler belirlemektedir.

Temel muhasebe verilerine dayalı olarak yapılacak performans değerlendirmede kullanılan finansal oranlar farklı şekil ve kapsama sahiptir. Temel oran kategorileri şunlardır (Karakaya, 2008: 82):

### 3.3.2. Likidite Oranları

İşletmelerin kısa vadeli borçlarını (KVB) ödeme gücünü ölçmek ve likidite yeterliliğini belirlemek için kullanılır. Bir işletmenin likidite oranları ne derece yüksekse, o işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücünde o derece yüksektir; ayrıca finansal açıdan da rahattır ve likidite sıkıntısı yoktur (Tenker, 2001: 610). İşletmelerde kullanılan likidite oranları şu şekildedir:



Şekil 3.7: Likidite Oranları

(Kaynak: Tenker, 2001: 610)

### 3.3.2.1. Cari Oran

Cari oran, normal şartlar altında işletmenin KVB ödeyebilme gücünü veya işletme sermayesinin KVB karşılayabilme derecesini ortaya koyan, dönen varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklar arasındaki ilişkiyi gösteren bir oran olup, şu şekilde formüle edilir:

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Çıkan sonucun 2 olması yeterli olduğuna işaret etmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise oranın 1,5 olması yeterli olarak görülmektedir. 2'den yüksek oranların olması durumu gereğinden çok stok bulunması, kullanılmayan nakitlerin fazlalığı, alacakların tahsilindeki gecikmeler, kredi satış politikasındaki aksamalar gibi nedenlere bağlanmaktadır. Bu oranın sonucu istenen sonuçtan düşük ise, yukarıdaki durumun tersi bir durum söz konusudur (Tenker, 2001: 612).

### 3.3.2.2. Asit Test Oranı (Likidite Oranı)

Bu oran, işletmelerin kısa vadede stoklarını paraya çevirememesi veya stoklarını satamaması gibi durumlarda borç ödeme gücü hakkında bilgi veren bir orandır. Stokların daha düşük fiyatlarla paraya çevrilebilme özelliklerinden dolayı bu oranda daha hızlı paraya çevrilebilen dönen varlıklar hesaba alınır ve stoklar dönen varlıklar dışında bırakılır ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Bu oranın genellikle 1 olması istenir. Bu oran sonucu 1 veya 1'den yüksek ise, işletmesi kısa vadeli borçlarının tamamını dönen varlıklarla veya hızla paraya çevrilebilen değerlerle karşılayabilir. Bu oran 1'den küçük ise, işletmenin stoklara bağımlı olduğu ortaya çıkar (Akgüç, 2002: 285).

### 3.3.2.3. Nakit Oranı (Disponibilite Oranı)

Bu oran, bir işletmenin olağanüstü ekonomik koşullarda stoklarını satamaması ve alacaklarını tahsil etmediği bir durumda KVB'nı ödeyebilme gücünü gösterir ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Dönen Varlıklar} - (\text{Stoklar} + \text{Alacaklar})}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Bu oran sonucunun, 0,20 olması yeterli görülür. Bu oran sonucu, 0,20'nin üzerinde ise, para atıl durumda bulundurulmaktadır ve bu durum istenilen bir durum değildir. Bu oran sonucu 0,20'nin altında ise, hastane işletmesinin para durumu zayıftır; ayrıca kredi bulma şansının düşük olduğu anlaşılmaktadır. (Karakaya, 2008: 82).

### 3.3.3. Finansal Yapı Oranları

Finansal yapı oranları, işletmelerinin rasyonel olarak finanse edilip edilmediğini, kredi veren kuruluşlara yeterli güvence sağlayıp sağlayamadığını gösterir (Akgüç, 2002: 286). İşletmenin finansmanında yabancı kaynaklardan yararlanma derecesini ölçmeye yarayan bir orandır. Bu oran sayesinde, hastane işletmelerinin borçlarının finansal yapı içindeki yerleri ve bu yapının sonuçları araştırılmaktadır.

### 3.3.3.1. Kaldıraç Oranı

İşletme varlıklarının yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösteren orandır.

$$\frac{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Varlıklar (Aktifler)}}$$

İşletmelerinde bu oranın genel kabul görmüş değeri, 0,50'dir. Bu oranın 0,50 olması işletme için riskli değilken, oranın 0,50 üzerine çıkması işletme için risk teşkil eder. Bu oranın 0,50'ın üzerine çıkması, işletmenin borç baskısı altına girmeye başladığını ve işletmenin faiz ve borçlarını ödememesinden kaynaklı mali yönden zor duruma düşme ihtimalinin yüksek olduğunu gösterir. Türkiye özgü koşullara dikkat çeken yazara göre bu oranın %50'nin üzerinde olması doğaldır. Türkiye'de bu oran genellikle %60'ın üzerindedir (Akgüç, 2002: 395).

### 3.3.3.2. Özsermayenin Aktif Toplamına Oranı

İşletme varlıklarının kaçta kaçının işletme sahibi tarafından finanse edildiğini gösteren orandır. Şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Aktif Toplam}}$$

Bu oranın genel kabul görmüş değeri bulunmamaktadır; ancak bu oran sonucunun 0,50'nin altına düşmemesi arzulanır. Bu oranın yüksek olması, işletmelerin mali yükümlülüklerini yerine getirebileceğini ve mali sıkıntıya düşme olasılığının az olduğunu gösterir. Bu oranın düşük olması, işletmelerin büyük kar sağlayabileceği gibi fiyatların düşmesi halinde ve ekonomideki

durgunluk dönemlerinde, faiz ve anapara taksitlerini ödemede zorluklarla karşılaşarak ağır zararlara uğrayabileceğini hatta varlığını devam ettirme konusunda zorluklarla karşılaşabileceğini ifade eder (Tenker, 2001:619).

### **3.3.3.3. Finansman Oranı**

Bir işletmenin mali bağımsızlık derecesini gösteren bu oran, işletmelerin borçlanma suretiyle sağladığı yabancı kaynaklar ile işletme sahiplerinin sağladığı sermaye arasındaki bağın kuvvetini gösterir ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}$$

Bu oranın en az 1 olması istenir. Bir işletmesinde bu oran 1'den yüksek ise, işletmenin borçlarını rahat ödeyebileceğini ve işletme varlıklarının, işletme sahiplerince karşılandığını gösterir. Yani işletmeden alacaklı durumda olan diğer kişilerin baskısından kurtarır. Bu oran 1'den düşük ise, hastane işletmesinin yabancı kaynaklar (borçlar) altında bulunduğunu gösterir.

### **3.3.3.4. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/Pasif Toplamı Oranı**

Bir işletmede varlıkların kaçta kaçının kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edildiğini ortaya koyan orandır. İşletmenin faaliyetlerinin finansmanında yararlanılan yabancı kaynakların yüzdesini vermektedir ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}{\text{Pasif Toplam}}$$

Özellikle işletmeler kısa süreli borçlarla duran varlıklarını finanse etmekten kaçınmalıdır. Genel bir kural olarak bu oranın 1/3'ü aşmaması gerekmektedir. Ancak Türkiye'de bu oran, birçok işletmede 1/3'ü aşmakta %50'ler düzeyine ulaşmaktadır (Akgüç, 2002: 291).

### **3.3.3.5. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/Pasif Toplamı Oranı**

Bu oran, işletmelere ait varlıkların ve gerçekleşen faaliyetlerin finansmanında uzun vadeli yabancı kaynaklardan ne ölçüde yararlanıldığını gösterir. İşletmelerin aktifinde yer alan varlıkların ne oranda uzun vadeli finansal kaynaklarla finanse edildiğini ifade eden bir orandır ve şu şekilde formüle edilir:

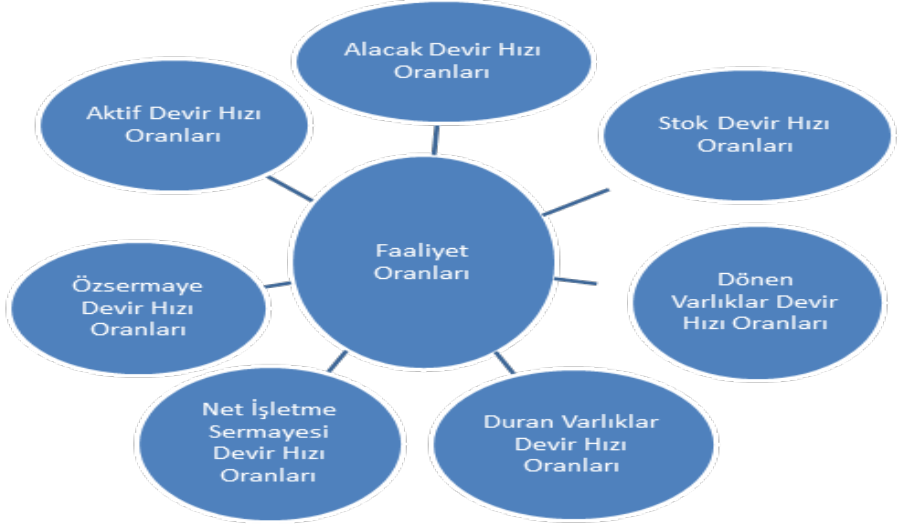
$$\frac{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}{\text{Pasif Toplam}}$$

Bu oran sonucunun % 50 olması işletme için olumlu olduğu yönünde bir kanı vardır. Bu oranın % 50 den yüksek olması, işletmelerin kullandığı kaynaklar arasında, uzun vadeli borçların fazla olduğunu göstermektedir. Bu da işletmeleri fazi yükü ile karlı karşıya getirmekte ve ortaklara ödenen kar payı dağıtımını azaltır. (Akgüç, 2002: 292).

### **3.3.4. Faaliyet (Devir) Oranları**

Bu oranlar, işletmelere ait işletme faaliyetlerinde kullanılan varlıkların etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını ortaya koyan oranlardır. İşletmelerin aktiflerinin faaliyetlerde ne derece etkili kullanıldığı, verimlilik oranları da denilen faaliyet oranları ile ölçülmektedir. Faaliyet oranları işletmelerin kendi içinde analizine

olanak sağlamaktadır. Faaliyet oranları, işletmelerin finansal durumunun niçin iyi ya da kötü olduğunu açıklarken aynı zamanda da “likidite oranlarını” destekleyici oranlar olarak da kullanılırlar (Alparslan, 2015: 320).



**Şekil 3.8:** Faaliyet Oranları

(Kaynak: Alparslan, 2015: 320)

#### 3.3.4.1. Alacak Devir Hızı Oranı

İşletmelerin alacaklarını tahsil edilebilme kabiliyetini ortaya koyan, ticari alacakların kalitesi ve nakit durumu nu gösteren bir orandır. Bu oran, bir hesap dönemi içindeki kredili satışlar tutarının senetli ve senetsiz alacaklar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Ticari Alacaklar}}$$

Paydadaki ortalama ticari alacaklar, dönem başı ticari alacaklar ile dönem sonu ticari alacaklar toplamının ikiye bölünmesiyle bulunur.

Bu oranın yüksekliği, işletmelerin alacak politikasının iyi işlediğini gösterir. Bu oranın yüksek çıkması işletmeler için istenen bir durumdur. Bu oranın düşüklüğü ise, işletmenin tahsilat güçlüğü ve nakit sıkıntısı içinde bulunduğunu gösterir (Akbalık, 2013: 25).

#### **3.3.4.2. Stok Devir Hızı Oranı**

Stok kalemlerinin ne kadar bir süre içerisinde üretim veya hizmet işlerinde tüketildiğini veya satış gelinine dönüşünü ölçmeye yarayan bir orandır ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\textit{Satılan Hizmetin Maliyeti}}{\textit{Ortalama Stok Maliyeti}}$$

Paydadaki ortalama stok miktarı, dönem başı stok miktarı ile dönem sonu stok miktarı toplamının ikiye bölünmesiyle bulunur. Stok devir hızının yüksekliği, işletmenin aşır stoklamaya gitmeden, stokları etkin kullandığını ve stoklara fazla para bağlamadığını gösterir. Ayrıca bu oranın yüksekliği, işletmelerin daha fazla kar edebilme, rekabete daha fazla dayanabilme, stok maliyetlerinde düşüklük ve talepler doğrultusunda müşterilerine daha fazla imkn sağlama açılarından kolaylıklar sağlar.

#### **3.3.4.3. Dönen Varlıklar Devir Hızı Oranı**

Bu oran, işletmelerde yer alan dönen varlıkların kullanımındaki etkinliği gösterir ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\textit{Net Satışlar}}{\textit{Dönen Varlıklar}}$$



Bu oranın yüksek çıkması, işletmeye ait dönen varlıkların etkin kullanıldığını, işletmenin dönen varlıklara daha az kaynak bağıladığını, finansman ihtiyacının azaldığını ve işletmenin karlılığının artacağını gösterir. Yani dönen varlıkların verimliliğinin yüksek olduğunu gösterir. Bu oranın düşük olması ise, işletmedeki dönen varlıklarda aşırılık olduğunu gösterir (<http://www.bilgaz.net/>).

#### **3.3.4.4. Duran Varlıklar Devir Hızı Oranı**

Bu oran, işletmelerde yer alan duran varlıklara aşırı yatırım yapılıp yapılmadığını, duran varlık kullanımındaki etkinliği gösterir. Bu oran, net satışların duran varlıklara bölünmesiyle hesaplanır ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Duran Varlıklar}}$$

Bu oranın yüksek çıkması, işletmeye ait duran varlıkların etkin kullanıldığını, bu oranın düşük olması ise, işletmedeki duran varlıkların tam kapasite ile gösterir. Oran, her işletmenin özelliğine göre ayrı ayrı yorumlanmalıdır.

#### **3.3.4.5. Net İşletme Sermayesi Devir Hızı Oranı**

İşletmenin net çalışma sermayesinin bir dönemde kaç defa devrettiğini, ne derece etkin kullanıldığını, net işletme sermayesinin ve net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını gösterir ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Net İşletme Sermayesi}}$$

(Net İşletme Sermayesi= Dönen Varlıklar– Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar)

Bu oranın düşüklüğü şöyle yorumlanmalıdır: İşletmenin aşırı net çalışma sermayesine sahip olduğunu, stok ve alacakların devir hızının yavaş olduğunu, işletmenin ihtiyacından fazla nakdi değerlere sahip olduğu mansına gelmektedir (Çöker, 2014: 12).

### 3.3.4.6. Öz sermaye Devir Hızı Oranı

İşletmelerde öz sermayenin ne derece etkin kullanıldığını ortaya koyan bir orandır ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Özsermaye}}$$

Oranın standart bir sonucu yoktur. Oranın yüksek olması işletmenin öz sermayesini verimli bir şekilde kullandığını gösterir. Ancak oranın normalin çok üstünde olması, işletmenin öz sermayesinin yeterli olmadığını ve hastane işletmesinin geniş ölçüde yabancı kaynaklardan faydalandığını gösterir (Çelik, 2015: 38).

### 3.3.4.7. Aktif (Toplam Varlıklar) Devir Hızı Oranı

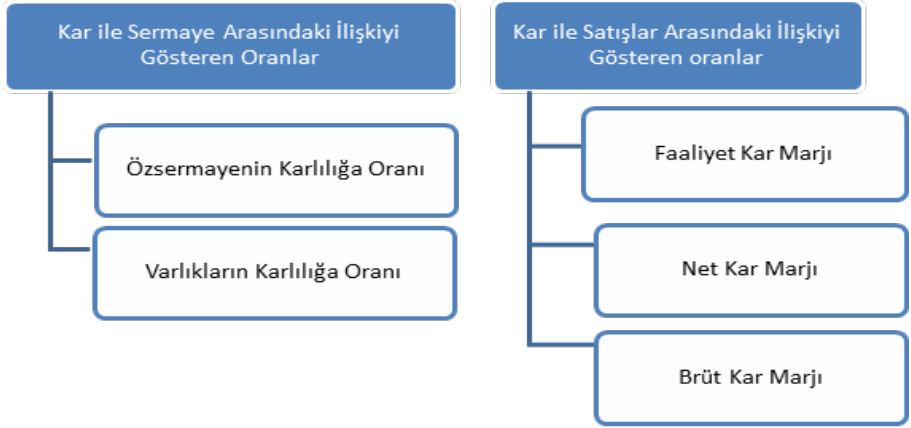
İşletmenin tüm aktiflerinin verimliliğini ölçmede kullanılır ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Varlıklar Toplamı}}$$

Düşük oran, işletmenin aktiflerini verimli bir şekilde kullanmadığını ve tam kapasite ile çalışılmadığını göstermektedir (Alparslan, 2015: 320).

### 3.3.5. Karlılıkla İlgili Oranlar

Karlılıkla ilgili oranlar, bir işletmenin faaliyetleri sonucunda ölçülü ve yeterli kar sağlayıp sağlamadığını ölçmeye yarar. İşletmenin temel faaliyetinin verimliliğinin ölçülüp değerlendirilmesinde bu oranlardan yararlanılır.



**Şekil 3.9:** Karlılık Oranları

(Kaynak: Karakaya, 2008: 82)

İşletme karlılık analizinde kullanılan oranlar kar ile satışlar arasındaki ilişkileri gösteren oranlar ile kar ile sermaye arasındaki ilişkileri gösteren oranlar şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Karakaya, 2008: 82).

#### 3.3.5.1. Kar ile Sermaye Arasındaki İlişkileri Gösteren Oranlar

Bu oranlar ile işletmenin uhdesinde bulunan öz ve yabancı kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını belirlemesinde kullanılmaktadır. Kar ile sermaye unsurları arasındaki ilişkiler bu sayede incelenilmektedir.

Özsermayenin Karlılığı Oranı (Mali Rantabilite); bir işletmeye yatırım yapmış olan ortakların, işletmeye yatırdıkları kaynak karşılığında her birim sermaye için ne oranlar sağladığını ve işletme yönetiminin başarısını yani işletmenin kendi öz sermayesini verilendirme derecesini göstermektedir ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}}$$

Bu oranın yüksek olması, işletmenin yeni yatırımlar yapması için fon sağlamada avantajlar sağlar. Bir işletmenin öz sermayesi yüksek ise, bu işletmenin borç bulması kolaylaşır (Ardıç, 2014: 50).

Varlıkların Karlılığı Oranı; bir işletmenin varlıklarının karlılığının ölçütü olarak kullanılmaktadır. Bu oran, aynı farklı çaptaki işletmelerin karlılık yönünden karşılaştırır. Ayrıca bu ölçüt kullanılarak farklı işgal sahalarındaki işletmelerin performans yönünden birbiriyle karşılaştırılması da mümkündür. Bu oran şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Net Kar}}{\text{Varlıkların Toplamı}}$$

Bu oranın yüksek çıkması, işletme için olumlu iken, bu oranın düşük çıkması olumsuzdur.

### 3.3.5.2. Kâr ile Satışlar Arasındaki İlişkileri Gösteren Oranlar

İşletmelerin elde etmiş oldukları kar ile net satışları arasındaki ilişkiyi gösteren oranlar, çeşitli kar kalemleri ile net satışların kullanılması yoluyla ortaya konulmaktadır. Bu oranların genel kabul görmüş değerleri bulunmamaktadır. Bu oran sonuçları, işletmelerin içinde bulunduğu sektör ortalamaları ve işletmelerin geçmiş yıllar

oranları ile karşılaştırılarak yorumlanır. Bu oranların yüksek çıkması, işletmenin karlılığının da yükselmesi nedeniyle olumlu olarak değerlendirilir. Bu oranların düşük çıkması ise, işletme karlılığı azalacağı için olumsuz olarak değerlendirilir.

Faaliyet Kar Marjı; Bu oran, bir işletmeye ait faaliyet karının ne kadarlık kısmının net satışlardan sağlandığını, esas faaliyetinin ne ölçüde karlı olduğunu yani hastane işletmesinin iş hacmi karlılığını gösterir, şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Faaliyet Karı}}{\text{Net Satışlar}}$$

Bu oran, vergi ve faizler ödendikten sonra işletme sahiplerine kar sağlayacak düzeyde bulunmalıdır. Bu oranın yeterli olup olmadığını belirlemek için, geçmiş yıllardaki “Faaliyet Karı/Net Satışlar” oranı sonuçlarına ve benzer hastane işletmelerinin sonuçlarına bakılır. Bu oranın yüksek çıkması, işletme lehinedir (Ardıç, 2014: 50).

Net Kar Marjı; bir işletmenin vergi sonrası karının, net satışların yüzde kaçını oranında gerçekleştiğini gösteren orandır. Net kar oranı, her satıştan ne kadar kar edildiğini ve işletme faaliyetlerinin verimliliği konusunda bilgi verir. Ayrıca bu oranda işletmenin kuruluş amacı gider ve zarar unsurları dikkate alınmaktadır ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}}$$

Bu oran sonuçlarının yüksek çıkması işletmeler için olumludur (Akgüç, 2002:415). Brüt Kar Marjı; bu oran, satılan hizmet satış fiyatı ile maliyeti arasındaki farkı ortaya koyan brüt satış karının, net satışlar

içerisindeki yerini ortaya koyar. Net satışların yüzde kaçının brüt satış karından oluştuğunu göstermektedir ve şu şekilde formüle edilir:

$$\frac{\text{Brüt Satış Karı}}{\text{Net Satışlar}}$$

(Brüt Satış Karı= Net Satışlar - Satılan Hizmetler Maliyeti)

Yüksek çıkan oran, işletme için olumlu bir sonuçtur; çünkü faaliyet giderleri ile olağan ve olağandışı gider ve zararlar karşılandıktan sonra doyurucu oranda dönem karı kalacaktır (Tenker, 2001: 636).

### 3.3.6. Varlıklar Arasındaki İlişkilerde Kullanılan Oranlar

Maddi duran ve dönen varlıkların toplam aktiflere oranı, duran varlıkların dönen varlıklara oranı ve maddi duran varlıkların devamlı sermayeye oranı olarak dört bölümde incelenecektir.

#### 3.3.6.1. Maddi Duran Varlıkların (MDV) Toplam Aktiflere Oranı

Maddi duran varlıkların aktifler içerisindeki oranını göstermesi bakımından önemlidir. Maddi duran varlıklar Tekdüzen Hesap Planında aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır (Yıldız, 2013: 71):

a)Tesis, makine ve cihazlar, b)Taşıtlar, c)Arazi ve arsalar, d)Yeraltı ve yerüstü düzenleri, e)Diğer maddi duran varlıklar, f)Yapılmakta olan yatırımlar g)Binalar, h)Demirbaşlar. Aşağıdaki şekilde formüle edilir;

$$\text{MDV} - \text{Aktif Oranı} = \frac{\text{Maddi Duran Varlıklar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

### 3.3.6.2. Dönen Varlıkların Toplam Aktiflere Oranı

Dönen varlıkların aktifler içerisindeki oranını ifade eder. Oranın %50'nin üzerinde olması arzu edilen bir durumdur. Bazende, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, bu oranı etkileyebilmektedir. Bu oranın %50'nin altında olması, kaynakların çoğunluğunun duran varlıklara bağlandığı anlamına gelir. Bu durumda, işletmenin kaynak sıkıntısına düşmesi muhtemeldir. Aşağıdaki şekilde formüle edilir (Yıldız, 2013: 71-72);

$$\text{Dönen Varlık – Aktif Oranı} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

### 3.3.6.3. Duran Varlıkların Dönen Varlıklara Oranı

Dönen varlıklar ile duran varlıklar arasındaki dağılımın incelenmesinde kullanılır. Oranın birden küçük olması ticaret işletmelerinde arzu edilirken, üretim işletmelerinde oran birden büyük olabilir. Aşağıdaki şekilde formüle edilir (Yıldız, 2013: 72);

$$\text{Duran Varlık – Dönen Varlık Oranı} = \frac{\text{Duran Varlıklar}}{\text{Dönen Varlıklar}}$$

### 3.3.6.4. Maddi Duran Varlıkların (MDV) Devamlı Sermayeye Oranı

İşletmelerinizin vadeli kaynaklar tarafından finanse edilen maddi duran varlıklarının oranını göstermektedir. İşletmelerin maddi yatırımlarını fonlama da ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir. Maddi duran varlıkların tamamı öz sermaye tarafından karşılanmayan şirketlerde bu oranın hesaplanması önem kazanır. Bu oranın %100'den

küçük olması, şirketlerin maddi duran varlıklarının tamamının uzun vadeli kaynaklarla ve öz sermayeleri ile finanse göstermektedir. Oranın %100'den büyük olması durumunda, maddi duran varlıkların finansmanında kısa vadeli yabancı kaynakların kullanıldığını, devamlı sermayenin yetersiz olduğunu ve ek bir fon ihtiyacına gerek olduğu manasındadır. Yoğun teknoloji kullanan şirketlerin yatırımlarını tamamladıkları ilk yıllarda, bu oranın %100'den büyük olması normal karşılanmalıdır. Aşağıdaki şekilde formüle edilir (Yıldız, 2013: 72-73);

$$MDV - Devamlı Sermaye Oranı = \frac{Maddi Duran Varlıklar}{(Özkaynaklar + UVYK)}$$

Yukarıdaki bütün bilgiler ışığında başlıca finansal performans göstergeleri tek bir tabloda bütüncül bir bakış açısını ortaya koymak amacı ile tablolaştırılmıştır. Tablo aşağıdaki gibidir:



**Tablo 3.1:** Başlıca Finansal Performans Göstergeleri

1. LİKİDİTE ORANLARI
• Cari Oran (%)
• Asit Test Oranı (%)
• Nakit Oranı (%)
2. MALİ YAPI ORANLARI
• Kaldıraç Oranı (%)
• Özsermayenin Aktif Toplamına Oranı (%)
• Finansman Oranı (%)
• Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)
• Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)
3. FAALİYET (DEVİR) ORANLARI
• Alacak Devir Hızı Oranı
• Stok Devir Hızı Oranı
• Dönen Varlık Devir Hızı Oranı
• Duran Varlık Devir Hızı Oranı
• Net İşletme Sermayesi Devir Hızı Oranı
• Özsermaye Devir Hızı Oranı
• Aktif Devir Hızı Oranı
4. KARLILIK ORANLARI
4.1. KAR İLE SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN ORANLAR
• Öz sermayenin Karlılığı Oranı (Mali Rantabilite) (%)
• Varlıkların Karlılığı Oranı (%)
4.2. KAR İLE SATIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN ORANLAR
• Faaliyet Kar Marjı (%)
• Brüt Kar Marjı (%)
• Net Kar Marjı (%)
• Faaliyet Giderlerinin Net Satışlara Oranı (%)
5. VARLIKLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE KULLANILAN ORANLAR
• Maddi Duran Varlıkların Toplam Aktiflere Oranı (%)
• Dönen Varlıkların Toplam Aktiflere Oranı (%)
• Duran Varlıkların Dönen Varlıklara Oranı (%)
• Maddi Duran Varlıkların Devamlı Sermayeye Oranı (%)

(Kaynak: Tablo yazar tarafından literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır)

### **3.4. Sağlık Hizmetlerinde Performans Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın daha iyi anlaşılabilmesi için küresel ölçekte hizmet veren kuruluşlar, yerel ölçekte hizmet veren kuruluşlar ve sağlık hizmetlerinde performans konusuna odaklanan temel kaynaklara başvurmakta fayda vardır.

#### **3.4.1. Küresel Ölçekte Hizmet Veren Kurumların Çalışmaları**

Sağlık hizmetleri alanında rehberlik yapan, düzenleme yetkisi olan ve taraflarca prestijli kabul edilen organizasyonların yayınlamış olduğu metinler, rehberler, kılavuzlar, beyaz sayfalar, araçlar, standartlar ve broşürler ve etki alanları küresel ölçekte hizmet veren kuruluşların yapmış oldukları çalışmaların en önemli başlıklarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda küresel ölçekte hizmet veren kuruluşların başında Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Joint Comission International ve Joint Commission (JCI ve JC), Amerikan Sağlığı İyileştirme Enstitüsü (Institute for Healthcare Improvement; IHI ) ve Ulusal Kalite Forumu (Amerikan menşeli; National Quality Forum; NQF) gelmektedir. Konu ile ilgili şekil aşağıda çizilmiştir. Aşağıdaki başlıklar yukarıdaki öncü kuruluşların metinlerine göre işlenecektir:



**Şekil 3.10:** Sağlık Hizmetlerinde Performans Kavramına Şekil Veren Uluslararası Öncü Kuruluşlar

(Kaynak: Yazar tarafından şekillendirilmiştir.)

### 3.4.1.1 WHO'ya Göre Performans

WHO sağlık hizmetlerinde performans konusunu, Hastanelerde Kalite Geliştirme İçin Performans Değerlendirme Aracı (Performance Assesment Tool for Hospitals-PATH<sup>5</sup>) yaklaşımı ile tetkik etmektedir. WHO 2003 yılında “Hastanelerde Kalite Geliştirme için Performans Değerlendirme Aracı” (PATH) projesini açıkladı. PATH, hastanelerin performansına yönelik veri toplama ve kaliteyi geliştirmek için bir iç araç olarak tasarlanmıştır. PATH projesinin amacı, hastanelerinin kendi performanslarını değerlendirmesini sağlamak ve hastaneler arası karşılaştırma sağlamada mihenk olmaktır. Bu konuda ağı yöneten kurum DSÖ'dür (Tengilimoğlu ve Toygar, 2013: 65-66).

<sup>5</sup><http://www.pathqualityproject.eu/> adlı site hem yerli hem de yabancı yazarların metinlerinin esas kaynağını oluşturmaktadır. Özellikle performans ölçümü kısmında 5 dosya bulunmaktadır.

Tarihi seyir içerisinde yeni ihtiyaçlar ve yeni koşullar karşısında işletmeler ve işletmeler performans ölçümünden stratejik performans yönetimine geçme ihtiyacı hissetmişlerdir. Ayrıca işletmeler, mevcut verilerin daha etkin şekilde kullanmak amacı ile çok boyutlu performans değerlendirme teknikleri uygulama arayışına girmişlerdir (Guisset ve diğ., 2009). Bu yeni arayış sürecinde kurum ve kuruluşlar, finansal olan ve olmayan performans ölçüm yaklaşımlarını birleştiren yaklaşımlar daha fazla kullanılır hale gelmiştir (Seal ve Ye, 2014). Böylece dengeyi gözetken yaklaşımlar sağlık sektöründe de geniş bir uygulama alanı bulmuşlardır. İlk arayış sürecinde sağlık kurum ve kuruluşları Dengeli Puan Cetveli (Meena ve Thakkar, 2014) ile EFQM Kalite Mükemmellik Modelinin (Suarez ve diğ., 2014) sağlık sektörüne uyarlanması ile ilgili çalışmalar yapmışlardır.

2000 yılında WHO'nun yayınladığı raporda sağlık sisteminin üç önemli hedefi; herkes için iyi sağlık koşullarının sağlanması, sağlık hizmetlerinin halkın tamamının ihtiyaçlarına yanıt vermeyi temin etmesi, adil ödeme sistemlerinin sağlanması olarak belirlemiştir. Yani sağlık sektörü için en önemli performans göstergeleri yukarıdaki üç hedef olmaktadır. 2003 yılında WHO Avrupa Bölge Ofisi; hastanelerde PD'yi amaçlayan üyelerin ihtiyaçları için PATH isimli bir proje geliştirmiştir (Veillard ve diğ., 2005).

**Tablo 3.2:** Sağlık Hizmetlerinde Performansın Temel ve Alt Boyutları

<b>Boyut</b>	<b>Alt Boyut</b>
Klinik Etkililik	-Bakım sürecinin uygunluğu -Bakım sürecinin sonuçları -Bakımın uygunluğu
Etkinlik	-Uygunluk -Bakım çıktıları ile ilişkili girdiler -En iyi bakım için erişilebilir teknoloji kullanımı
Çalışan Oryantasyonu	-Uygulama ortamı -Bireysel ihtiyaçların ve bakış açılarının tanınması -Sağlık geliştirme faaliyetleri ve güvenlik öncelikleri -Davranışsal yanıtlar ve sağlık statüsü
Duyarlı Yönetişim	-Sistem/toplum entegrasyonu -Halk sağlığı oryantasyonu
Güvenlik	-Hasta güvenliği -Çalışan güvenliği -Çevre güvenliği
Hasta Merkezlilik	-Müşteri oryantasyonu -Hastalara saygı gösterilmesi

(Kaynak: WHO, 2004: 5)

PATH modelinin birbiriyle ilişkili altı alt boyutu vardır: Bunlar; klinik etkililik, güvenlik, hasta merkezlilik, sorumlu yönetişim, çalışan oryantasyonu ve etkinlik'dir. Modelde enlemesine uzanan iki bakış açısı (güvenlik ve hasta merkezlilik) hastane performansının dört boyutuyla yakın bir ilişki içerisindedir (WHO, 2004; Dereköy ve Kalmış, 2013: 58). Matriks yapıyı örgörülen modelle ilgili şekil aşağıdadır.



**Şekil 3.11:** PATH Teorik Modeli

(Kaynak: [http://www.pathqualityproject.eu/what\\_is\\_path.html](http://www.pathqualityproject.eu/what_is_path.html), Erişim tarihi:18.8.2017)

PATH modeli kalite iyileştirme yaklaşımlardan kontrol kaynağı açısından içsel ve beklenen davranışlar açısından ise şekillendirici ve destekleyici bir model olduğu için diğer model ve yaklaşımlardan ayrılmaktadır (Veillard ve diğ., 2005).

**Tablo 3.3:** Hastanelerde Kalite İyileştirmeye Yönelik Yaklaşımlar Arasında PATH'in Yeri

		BEKLENEN DAVRANIŞLAR	
		Şekillendirici Destekleyici	Özetleyici Zorlayıcı
Kontrol Kaynağı	İçsel	(A) Sürekli kalite geliştirme PATH	(C) İçsel değerlendirme
	Dışsal	(B) Akreditasyon	(D) Dış çevreye karşı sorumlu olma

(Kaynak: Veillard, 2005: 488)

Groene ve Diğ. 2008 yılında yaptıkları bir çalışmada PATH modeli ile ülkelere özgü veya uluslararası model olma özelliği olan 10 PD tekniği ve modelini karşılaştıran bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre ne geniş PD tekniği PATH'tir. Aşağıdaki tablo bu çalışmanın sonuçlarını göstereen özet bir tablo şeklindedir:

**Tablo 3.4:** Performans Değerlendirme Konulu Uluslararası Modelleri Karşılaştırma Tablosu

Ülke ve Projenin Oluşturulduğu Yıl	Gösterge Grupları	Göstergelerin Sayısı	Katılım
Hastanelerde Kalite İyileştirmek için Performans Değerlendirme Aracı PATH 2003	Klinik Etkililik, Etkinlik, Çalışan Oryantasyonu, Duyarlı Yönetişim, Güvenlik, Hasta Merkez.	17 temel gösterge ve 24 diğer	Gönüllü
Sağlık Hizmetleri Standartları Avustralya Konseyi (ACHS)	Klinik Etkililik	22 konu altında 308 gösterge	Gönüllü
Indicator Project Development Commenced Australia, 1989;BQS-Bundesauswertungen,Germany, 2000	Klinik Etkililik	Zorunlu prog.;17 konu başlığı 169 gösterge;Gönüllü program; 14 konu başlığı 95 gösterge	Gönüllü değil
Klinik Göstergeleri Destekleme Takımı (CIST), İskoçya NHS Kalite İyileştirme, 2000	Klinik Etkililik	7 konu altında 64 gösterge	Gönüllü değil
COMPAQH Fransa, 2003	Klinik Etkililik, Çalışan Oryantasyonu, Hasta Merkez.	Ulusal öneme sahip 8 başlık altında 43 gösterge	Gönüllü
Joint Comission on Accrediation of Health CareOrganizations(JCAHO) (ORYX), USA 1997	Klinik Etkililik, Etkinlik, Güvenlik, Hasta Merkez.	36 göstergeden oluşan 5 konu başlığı	Gönüllü değil
Ontario Hastaneler Birliği (OHA),(Hastane Raporları),Canada 1997	Etkinlik, Duyarlı Yönetişim, Hasta Merkez.	47 göstergeden oluşan 4 konu başlığı	Gönüllü
Quality Indicator Project (QIP)USA, 1984	Klinik Etkililik,Etkinlik, Hasta Merkez.,Güvenlik	47 gösterge altında 4 konu başlığı	Gönüllü
The National Indicator Project (NIP) Danimarka, 2000	Klinik Etkililik, Etkinlik, Hasta Merkezlik Güvenlik	7 konu başlığı altında 87 gösterge	Gönüllü değil
Reporting of Performance in Dutch Hospitals,Hollanda, 2003	Klinik Etkililik, Hasta Merkez., Güvenlik, Etkinlik	3 konu başlığı altında toplam 39 gösterge	Gönüllü değil
Verein Outcome, 2000, Switzerland, 2000	Klinik Etkililik, Etkinlik, Hasta Merkez., Güvenlik, Duyarlı Yönetişim	19 konu başlığı altında 118 gösterge	Zürih, Berlin, Solothurn ve Aargauda bulunan Hast. için değil diğer hastaneler için gönüllü katılım sağlanmıştır.

(Kaynak: Groene ve diğ., 2008: 165 ve Çınaroğlu, 2017: 9)

PATH projesinin çerçevesi 4 basamağı içermektedir (WHO, 2007: 4):

1- Motivasyonu sağlamak: Hastanelerin katılımı gönüllülük esasına dayalıdır. PATH aktif katılımı öngörmektedir.

2- Ölçüm: 17 göstergeye dayanan çekirdek bir setle PATH çerçevesi örgülenmiştir. Fakat ülkeler kendileri için özel ek göstergeler geliştirebilir.

3- Rasyonalite: Veriler iyileştirmenin ön koşulu sayılmaktadır. Gelişim için var olan düzey yeterli görülmemelidir.

4- Hareket: Bu projenin temel amacı, hastane kalite süreçlerinin geliştirilme stratejilerine destek sağlamaktır.

### **3.4.1.2. Ulusal Kalite Forumuna (National Quality Forum) Göre Performans**

Safe Practices for Better Healthcare-2006 Update adındaki NFQ (National Quality Forum-Ulusal Kalite Forumu) raporunun yayınlanmasından bu yana ABD'deki hasta güvenliğinde bir miktar ilerleme kaydedilmiş olmasına rağmen sağlık hizmetlerindeki advers olaylar, önde gelen ölüm ve zarar görme nedenlerinden biri olmaya devam etmektedir. Daha İyi Sağlık Hizmetleri İçin Güvenli Uygulamalar-2009 Güncellemesi, sağlık hizmetlerindeki advers olayların azaltılmasında etkili oldukları gösterilmiş bulunan, 34 uygulama içermektedir. Hasta güvenliğinin iyileştirilmesine yönelik bu uygulamalar, 7 fonksiyonel kategoriye ayrılmıştır. 34 uygulama 7 fonksiyonel başlık altında kısımlandırılmıştır (NQF, 2009: 1-12):

1. Bir güvenlik ortamının yaratılıp devam ettirilmesi



2. Bilgilendirilmiş onam, yaşam destek tedavisi, olumsuz sonuçların açıklanması ve bakım verenler üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılması

3. Sağlık hizmetine duyulan ihtiyaçlarla, sağlık hizmet kurumunun hizmet kapasitesi arasında uyum sağlanması

4. Bilgi aktarımının ve net iletişimin kolaylaştırılması

5. Medikasyon (ilaç) yönetimi

6. Sağlık hizmetleriyle ilişkili enfeksiyonların önlenmesi ve

7. Sağlık sorunu ve sağlık hizmet kurumu için spesifik uygulamalar

Şimdi kısaca 34 güvenli uygulamanın sadece isimleri aşağıda listelenecektir (NQF; 2009: 110-278):

- Güvenli Uygulama 1: Liderlik Yapıları ve Sistemleri
- GU 2: Kültür Ölçümü, Geribildirim ve Girişim
- GU 3: Ekip Çalışması Eğitimi ve Beceri Kazandırma
- GU 4: Risklerin ve Olası Olumsuzlukların Ortaya Konulup Azaltılması
- GU 5: Bilgilendirilmiş Onam
- GU 6: Yaşam Destek Tedavisi
- GU 7: Olumsuz Sonuçların Açıklanması
- GU 8: Bakım verenler Üzerindeki Olumsuz Etkilerin Azaltılması
- GU 9: Hemşirelik İşgücü
- GU 10: Doğrudan Sağlık Hizmeti Verenler
- GU 11: Yoğun Bakım Birimindeki Sağlık Hizmeti

- GU 12:Hasta Bakım Bilgileri
- GU 13: Alınan Talimatların, Gönderene Okunarak Doğrulanması ve Kısaltmalar
- GU 14: Tanı İçin Yollanan Malzemelerin Hatasız Etiketlenmesi
- GU 16: Bilgisayarla İlaç Bilgisi Verilmesinin, Güvenli Bir Şekilde Benimsenmesi
- GU 17: Medikasyon (İlaç) Uyumlulaştırma
- GU 18: Eczacı Liderlik Yapıları ve Sistemleri
- GU 19: El Hijyeni
- GU 20: İnflüenzanın Önlenmesi
- GU 21: Santral Hatla İlişkili Kan Dolaşımı İnfeksiyonlarının Önlenmesi
- GU 22: Ameliyat Yeri İnfeksiyonlarının Önlenmesi
- GU 23: Ventilatöre Bağlı Hastaların Bakımı
- GU 24: Çok Sayıda İlaça Dirençli Organizma İnfeksiyonlarının Önlenmesi
- GU 25: Kateter İle İlişkili İdrar Yolu İnfeksiyonunun Önlenmesi
- GU 26: Vücudun Yanlış Yerinde, Yanlış Prosedürle, Yanlış Hasta Üzerinde Yapılan Ameliyatların Önlenmesi
- GU 27: Bası Ülserinin Önlenmesi
- GU 28: Venöz Tromboembolizmin Önlenmesi
- GU 29: Antikoagülan Terapi
- GU 30: Kontrast Madde Kullanılmasına Bağlı Böbrek Yetmezliğinin Önlenmesi

- GU 31: Organ Bağıışı
- GU 32: Glisemik Kontrol
- GU 33: Düşme Olaylarının Önlenmesi
- GU 34: Pediatrik Görüntüleme

Aşağıdaki tabloda ise güvenli uygulamalar ile hasta güvenliği konusunda önde gelen kuruluşların geliştirmiş olduğu pratikler arasında benzerlikler ve farklılıklar belirginleştirilmiştir. Bütün kurumların ortak kabul ettiği pratiklerin hasta güvenliği konusunun gövdesini oluşturduğu hatırdan çıkartılmamalıdır.

**Tablo 3.5:** Güncellenmiş 2009 Güvenli Uygulamaları ile Harmonization Partner Intitiatives'in (Uyum Ortağı Girişimleri) Karşılaştırmalı İncelemesi

GÜVENLİ UYGULAMALAR	AH RQ	CMS	IHI	LFG	N Q F	TJC
Liderlik Yapıları ve Sistemleri [GU 1]	•	•	•	•	•	•
Kültür Ölçümü, Geribildirim ve Girişim [GU 2]	•	VY	•	•	•	•
Ekip Çalışması Eğitimi ve Beceri Kazandırma [GU 3]	•	VY	•	•	•	•
Risklerin ve Olası Olumsuzlukların Ortaya Konulup Azaltılması [GU 4]	•	•	•	•	•	•
Bilgilendirilmiş Onam [GU 5]	•	•	•	•	•	•
Yaşam Destek Tedavisi [GU 6]	•	•	•	•	•	•
Olumsuz Sonuçların Açıklanması [GU 7]	•	VY	•	VY	•	•
Bakım verenler Üzerindeki Olumsuz Etkilerin Azaltılması [GU 8]	VY	VY	VY	VY	V Y	VY
Hemşirelik İşgücü [GU 9]	•	VY	•	•	•	•
Doğrudan Sağlık Hizmeti Verenler [GU 10]	VY	VY	•	VY	•	VY
Yoğun Bakım Birimindeki Sağlık Hizmeti [GU 11]	•	VY	•	VY	•	•
Hasta Bakım Bilgileri [GU 12]	•	VY	•	•	•	•

Alınan Talimatların, Gönderene Geri Okunarak Doğrulanması ve Kısaltmalar [GU 13]	•	•	•	VY	•	•
Tanı İçin Yollanan Malzemelerin Hatasız Etiketlenmesi [GU 14]	•	VY	•	•	•	•
Taburculuk Sistemleri [GU 15]	•	•	•	•	•	•
Bilgisayarla İlaç Bilgisi Verilmesinin Güvenli Bir Şekilde Benimsenmesi [GU 16]	•	•	•	•	•	•
Medikasyon Uyumlulaştırma [GU 17]	•	•	•	•	•	•
Eczacı Liderlik Yapıları ve Sistemleri [GU 18]	•	•	•	VY	•	•
El Hijyeni [GU 19]	•	•	•	•	•	•
İnflüzanın Önlenmesi [GU 20]	•	•	•	VY	•	•
Santral Hatla İlişkili Kan Dolaşımı İnfeksiyonlarının Önlenmesi [SP 21]	•	•	•	•	•	•
Ameliyat Yeri İnfeksiyonlarının Önlenmesi [GU 22]	•	•	•	VY	•	•
Ventilatöre Bağlı Hastaların Bakımı [GU 23]	•	•	•	•	•	•
Çok Sayıda İlaça Dirençli Organizmaların Önlenmesi [GU 24]	•	•	•	VY	•	•
Kateter İle İlişkili İdrar Yolu İnfeksiyonunun Önlenmesi [GU 25]	•	•	•	•	•	•
Vücutun Yanlış Yerinde, Yanlış Prosedürle, Yanlış Hasta Üzerinde Yapılan Ameliyatların Önlenmesi [GU 26]	•	•	•	VY	•	•
Bası Ülserinin Önlenmesi [GU 27]	•	•	•	VY	•	•
Venöz Tromboembolizmin Önlenmesi [GU 28]	•	•	•	•	•	•
Antikoagülan Terapisi [GU 29]	•	•	•	•	•	•
Kontrast Madde Kullanılmasına Bağlı Böbrek Yetmezliğinin Önlenmesi [GU 30]	•	VY	VY	VY	•	VY
Organ Bağışı [GU 31]	•	•	•	VY	V Y	•
Glisemi Kontrolü [GU 32]	•	•	•	VY	V Y	VY
Düşme Olaylarının Önlenmesi [GU 33]	•	•	•	VY	V Y	•
Pediyatrik Görüntüleme [GU 34]	VY	•	•	VY	V Y	VY

(Kaynakça: NQF, 2009: 325-326)

Güvenli uygulamalar ile ilgili Türkçe yazında çok az çalışmaya rastlanılmıştır. Anılan konu başlığı ile ilgili olarak gerek ULAKBİM veri tabanı gerekse de Google Scholar’da yapılan Türkçe aramalarda iki kaynak bulunmuştur. İki kaynakta sadece alan yazın kısmında güvenli uygulamalara değinmiştir. Tütüncü ve diğ., 2007 yılında yapmış oldukları “Toplam Kalite Alanında Hasta Güvenliği ve Bir Ölçme Aracı” adlı çalışmada güvenli uygulamaların 2003 versiyonuna atıfta bulunmaktadır. Kurutkan ve Bayat’ın 2015 yılında yayınladıkları, “Değer Bazlı Satın Alma ve Geri Ödeme Sistemi Açısından Hastane Kaynaklı Durumlar” adlı çalışmada ise değer bazlı satın almanın teorik çerçevesine katkıda bulunan hasta güvenliği uygulamaları adına konudan bahsedilmektedir.

### **3.4.1.3. JCI ve JC’ye Göre Performans**

JCI hastane 2014 baskısına göre Akreditasyon standardı 4 ana kısımdan oluşmaktadır. Standardın ana gövdesini hasta merkezli standartlar (7 bölüm) ile kurum merkezli standartlar (6 bölüm) teşkil etmektedir. Yeni eklenen ve bir önceki versiyonlarda olmayan kısım ise eğitim işini üstlenen merkezler için geçerli olan Akademik Tıp Merkezi Hastanesi Standartları kısmıdır. Standardın temel içeriği aşağıdaki gibidir.

2014 Hastane Akreditasyon Programının İçeriği (JCI, Hospital, 2014: 3):

A. Kısım I: Akreditasyon Katılım Gereklilikleri (APR)

## B. Kısım II: Hasta Merkezli Standartlar

### Uluslararası Hasta Güvenliği Hedefleri (IPSG)

1. Bakıma Erişim ve Bakımın Sürekliliği (ACC)
2. Hasta ve Aile Hakları (PFR)
3. Hastaların Değerlendirilmesi (AOP)
4. Hastaların Bakımı (COP)
5. Anestezi ve Cerrahi Bakım (ASC)
6. Medikasyon Yönetimi ve Kullanımı (MMU)
7. Hasta ve Aile Eğitimi (PFE)

### C. Kısım III: Sağlık Bakım Kurumu Yönetim Standartları

1. Kalite İyileştirme ve Hasta Güvenliği (QPS)
2. Enfeksiyonların nlenmesi ve Kontrolü (PCI)
3. Üst Yönetim, Liderlik ve Yönlendirme (GLD)
4. Tesis Yönetimi ve Güvenliği (FMS)
5. Personel Nitelikleri ve Eğitimi (SQE)
6. Bilgi Yönetimi (MOI)

### D. Kısım IV: Akademik Tıp Merkezi Hastanesi Standartları

1. Tıbbi Mesleki Eğitim (MPE)
2. İnsan Denekler zerindeki Araştırma Programları (HRP)

Akreditasyon standardını kısaca tanıttıktan sonra Joint Commission ve Joint Commission International standartları açısından bakıldığında en çok performans bilgisinin Joint Commission sitesinde yayınlanmış olduğu görülecektir. Performans lleri üst başlığı altında kalite ncleri, Sağlık hizmetleri araştırması, Hesap verebilirlik lleri (Accounatbility Measures), Amerikan Hastanlerini

iyileştirmek Yıllık rapor ve anahtar kalite ölçülerinde en iyi uygulayıcı hastaneler başlıkları açısından performans konusu işlenmektedir. Bu alt konuların dışında bütün Amerika da yerleşik hastanelerin klinik kalite konusunda performansları karşılaştırmak için geliştirilen ORYX performans ölçüm raporlama sistemi sitede yerleşiktir.

The Joint Commission'ın Accountability Measures programı hastane karşılaştırma için kullanılmaktadır. Klinik kalitenin ölçülmesinde The Joint Commission'ın geliştirdiği performans ölçüm setleri kullanılmaktadır. Aşılama, madde kullanımı, tütün tedavisi, hastane tabanlı yatan hasta psikiyatri servisi, perinatal bakım kalp yetmezliğinde ileri sertifikasyon, ayakta tedavi edilen hastaların kalp yetmezliğinde ileri sertifikasyon, kapsamlı inme ve inme ölçüm setleri detaylı bir şekilde incelenen setlerdir.

Kurutkan ve Diğ. 2014 yılında 9 bakım paketinden oluşan bir ölçüm seti ile klinik kalitenin performansını ölçmüşlerdir. 9 bakım paketinin karma uyum oranı % 55,33'ür (Kurutkan ve diğ., 2014: 201). Verileri tersten yorumlandığında tüm paketler açısından yaklaşık %45'lik bir uyumsuzluk oranı vardır. Yani hekimler yapmaları gereken işlerin yaklaşık yarısını yapmadan hizmet vermişlerdir.

#### **3.4.1.4. Amerikan Sağlığı İyileştirme Enstitüsüne Göre Performans**

Amerikan Sağlığı İyileştirme Enstitüsü (Institute for Healthcare Improvement: IHI) sağlığı iyileştirme konusunda dünyada en fazla araştırma yapan ve konuya önemli bir bütçe ayıran kuruluşlardan biridir. IHI sağlık hizmetlerinde sorun alanlarının tespit edilmesi ve iyileştirmeye açık alanların ortaya konulması amacına yönelik olarak

bilgi boşluğunu ortadan kaldırmak için 2003-2017 yılları arasında sağıkta inovasyon serisi başlığı altında sağık hizmetlerinde performansı arttırmak için (IHI iyileştirmeyi performansı artırma manasında kullanıyorlar) çok sayıda White Paper ve iyileştirme haritaları (improvement map) aracı geliştirmiş ve yayınlamıştır. Beyaz sayfalar dışında çok sayıda araç (tool) ve iyileştirme haritası (improvement map) önde gelen çalışmalar arsındadır. Yayımlanan çalışmaların tamamı çok kıymetli eserler olup, çalışmalar yazar tarafından incelenerek, bir tablo haline getirilmiştir (www.ihl.org). İyileştirme haritaları uygulaması süreçleri, yönetsel, bakım hizmetleri ve bakım destek hizmetleri şeklinde üç ana alan göre ayırmaktadır. Toplamda 77 modül bulunmaktadır. Her bir modül ayrıca Amerikan Tıp Enstitüsü tarafından belirlemiş olan Sağık hizmetlerinde kalitenin altı boyutuna göre detaylandırılabilir. Her bir modül yaklaşık 3 veya 4 sayfa sürmesine rağmen atıfta bulunulan kaynaklar okunduğu takdirde oldukça hacimli bilgi içerdikleri görülecektir. 77 modülün her biri süreç yönetimi mantığı şeklinde örgülenmiştir. Her bir modülde sürecin nitelikleri dört başlıkta kurgulanmıştır. Uygulama Maliyeti, Uygulamaya Koymaya Kadar Gececek Süre, Uygulama Zorluğu ve Kanıt Düzeyi sürecin niteliklerini oluşturmaktadır. Her bir nitelikte kendi açısında 3 veya dört derece şeklinde düzeylendirilmiştir.



**Tablo 3.6: Sağlık Hizmetlerini İyileştirmek (Performansı Arttıran) İçin Geliştirilen White Paper Serisi**

S.No	White Paper (Beyaz Sayfalar)	Temel Konu	Kaynak
1	Move Your Dot™: Measuring, Evaluating, and Reducing Hospital Mortality Rates	Ölüm oranlarının nasıl azaltılacağına dair bir çalışma	Move Your Dot, 2003
2	Optimizing Patient Flow: Moving Patients Smoothly Through Acute Care Settings	Yalın hizmet anlayışı ile kurgulanmış ve hasta akışını konu alan bir çalışma	Optimizing Patient Flow, 2003
3	The Breakthrough Series: IHI's Collaborative Model for Achieving Breakthrough Improvement	Sağlık Kurumlarının hangi konularda atılım yapmaları gerektiğine dair rehber	The Breakthrough Series, 2003
4	Improving the Reliability of Health Care	Bir hizmet üretim birimi olan sağlık kurumlarının ürettiği hizmetlerin güvenilirliğinin nasıl hesaplanması gerektiğine dair bir kılavuz	Nolan ve Diğ. 2004; Editor: Ann.B.Gordon
5	Transforming Care at the Bedside	Hasta yatışlarının performansının nasıl artırılacağına odaklanan bir çalışma	Rutherford P ve diğ., 2004
6	Seven Leadership Leverage Points for Organization-Level Improvement in Health Care (Second Edition)	Sağlık Organizasyonları için yedi liderlik ölçütünü anlatan bir çalışma	Reinertsen ve Diğ. 2008
7	Going Lean in Health Care	Sağlık Hizmetlerinde yalın kavramını odağına alan bir çalışma	Womack ve Diğ. 2005
8	Reducing Hospital Mortality Rates (Part 2)	Ölüm oranlarının nasıl azaltılacağına dair diğer bir çalışma	Baker ve Diğ. 2010
9	Idealized Design of Perinatal Care	Perinatal bakımda inovatif dizayn nasıl olmalıdır sorusuna odaklanan bir çalışma	Cherouny ve Diğ. 2005
10	Innovations in Planned Care	Planlı bakımda inovatif insiyatifleri anlatan bir çalışma	Kabcenell ve diğ., 2006
11	A Framework for Spread: From Local Improvements to System-Wide Change	Tüm sistemde yapılması gereken iyileştirmelerde dikkat edilmesi gereken hususları irdeleyen bir çalışma	Massoud ve diğ., 2006
12	Leadership Guide to Patient Safety	Hasta güvenliğinin yerleşmesini sağlayacak önemli kavramlardan bir olan liderlerin hasta güvenliğine nasıl katkı yapması gerektiği konusunda rehber	Botwinick ve Diğ. 2006
13	IHI Global Trigger Tool for Measuring Adverse Events (Second Edition)	Retrospektif çalışmalara dayanan advers olayların nasıl gün yüzüne çıkartılacağı ve gönüllü raporlama sistemlerine göre üstünlüklerini anlatan bir model	Griffin ve Resar, 2009

14	Engaging Physicians in a Shared Quality Agenda	Hekimlerin kalite süreçlerine nasıl katılabileceklerini öğreten güzel bir rehber	Reinertsen ve Diğ. 2007
15	Execution of Strategic Improvement Initiatives to Produce System-Level Results	Sistem düzeyinde sonuçları iyileştirmek için neler yapılması gerektiği sorusuna odaklanan bir çalışma	Nolan, 2007
16	Whole System Measures	Sistemin tamamını kapsayacak ölçümler neleri içermelidir sorusuna odaklanan bir çalışma	Martin ve diğ., 2007
17	Planning for Scale: A Guide for Designing Large-Scale Improvement Initiatives	Geniş çaplı iyileştirme çalışmaları için bir rehber	McCannon ve Diğ. 2008
18	Using Evidence-Based Environmental Design to Enhance Safety and Quality	Kalite ve Güvenliği sağlamlaştırmak için gerekli olan çevre düzeninin nasıl sağlanacağına odaklanan bir çalışma	Sadler ve Diğ. 2009
19	Increasing Efficiency and Enhancing Value in Health Care: Ways to Achieve Savings in Operating Costs per Year	Sağlık hizmetlerinde verimlilik ve değer kavramlarını maliyetle ilişkilendiren bir çalışma	Martin ve Diğ. 2009
20	Reducing Costs Through the Appropriate Use of Specialty Services	Özellikli birimlerde maliyetlerin nasıl aşağı çekilebileceğine odaklanan bir çalışma	Baker ve Diğ. 2010
20	Reducing Costs Through the Appropriate Use of Specialty Services	Özellikli birimlerde maliyetlerin nasıl aşağı çekilebileceğine odaklanan bir çalışma	Baker ve Diğ. 2010
21	Respectful Management of Serious Clinical Adverse Events	Kliniklerde yaşanan ciddi advers olaylara yönelik olarak hasta ve yakınlarına nasıl bilgi verilmesi gerektiğini irdeleyen bir çalışma	Conway ve Diğ. 2011
22	The Pursuing Perfection Initiative: Lessons on Transforming Health Care	Sağlıkta mükemmelliği sağlayan inisiyatiflerin nasıl devam ettirilmesi gerektiği konusunda bilgi içeren bir material	Kabcenell ve Diğ. 2010
23	Achieving an Exceptional Patient and Family Experience of Inpatient Hospital Care	Yatan hastalarda hasta ve ailesinin bakım deneyimini güzelleştirmek için gereken bir uygulama rehberi	Balık ve Diğ. 2011
24	Hospital Inpatient Waste Identification Tool	Yalın hizmet anlayışı ile yazılmış yatan hasta israf tanılama aracı	Resar ve Griffin, 2011
25	Care Coordination Model: Better Care at Lower Cost for People with Multiple Health and Social Needs	Sağlık ve sosyal ihtiyaçların daha iyi bakım ve düşük maliyetle verilmesi gerektiğine odaklanan bakım işbirliği modeli	Craig ve diğ., 2011
26	Using Care Bundles to Improve Health Care Quality	Özellikle hastane kaynaklı enfeksiyonların önlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen inovatif temel önlem paketi	5 Million Lives Campaign, (www.ih.org)

27	A Guide to Measuring the Triple Aim: Population Health, Experience of Care, and Per Capita Cost	Popülasyon sağlığı, bakım tecrübesi ve kişi başına düşen sağlık harcamasının azaltılmasına yönelik olarak hazırlanan üçlü amaç alanı	Stiefel ve Nolan, 2012
28	High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs	Sağlık alanında yüksek etkili liderliği tanımlayan üç birbirine bağlı liderlik boyutu sunulmuştur. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yeni Zihinsel Modeller</li> <li>➤ Yüksek Etkili Liderlik Davranışları</li> <li>➤ IHI Yüksek Etkili Liderlik Çerçevesi</li> </ul>	Swenson ve Diğ. 2013
29	Comparing Lean and Quality Improvement	Yalın üretim ile Kalite İyileştirme anlayışlarının karşılaştırıldığı bir değerlendirme çalışması	Scoville ve Little, 2014
30	"Conversation Ready": A Framework for Improving End-of-Life Care	Halkın sevdikleriyle yaşam sonu terminal bakım sürecinde gerekli olacak olan son konuşma sürecini şekillendirecek beş ilke belirlenmiştir.	McCutcheon ve Diğ. 2015
31	Sustaining Improvement <sup>6</sup>	Juran'ın üçlü triolojisine (kalite planlama, kalite kontrol ve kalite iyileştirme) dayanan yüksek performanslı yönetim sistemleri için kuramsal bir çerçeve örnek vakalar	Scoville ve Diğ. 2016
32	Achieving Health Equity: A Guide for Health Care Organizations	Sağlık kuruluşlarının hizmet verdiği topluluklarda sağlıkta eşitliliği sağlayabilmek için beş temel bileşene ihtiyaç olduğunu anlatan bir metin	Wyatt ve Diğ. 2016
33	Whole System Measures 2.0: A Compass for Health System Leaders	IHI, genel sistem performansını ölçmek ve organizasyonel stratejiyi beslemek için bu verileri nasıl kullanacağımıza dair bir rehberdir.	Martin ve diğ., 2016
34	A Framework for Safe, Reliable, and Effective Care	Hasta için güvenli ve güven sağlayıcı ve etkili bir bakım için kurgusal bir model	Frankel ve Diğ. 2017
35	IHI Framework for Improving Joy in Work	Tükenmişlik sendromu ve yüksek personel devir oranları ile mücadele etmek için iş yerinde neşe ve sevincin nasıl yerleştirilebileceğine dair rehber	Perlo ve Diğ. 2017

(Kaynak: Tablo yazar tarafından [www.ihl.org](http://www.ihl.org) sitesinden yararlanarak oluşturulmuştur.)

<sup>6</sup>Sağlık hizmetlerinde performans konusu için iyi ve örnek gösterilebilecek bir model

Tablo incelendiğinde, özellikle son yıllarda, klinik kalite ölçüm yaklaşımları, yalın üretim uygulamaları, maliyet etkinlik için yeni arayışlar, hastane kaynaklı enfeksiyonları minimize etme çabaları, mükemmellik yaklaşımları ve advers vakaların raporlanarak hatalardan ders alınması gibi yenilikçi birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan performans ile en çok 27, 31, 33 ve 34. Beyaz sayfalardır. Aslında bu beyaz sayfaları direkt etkide bulunanlar ve dolaylı olarak performansa katkıda bulunanlar şeklinde ayırmakta mümkündür. Örneğin dolaylı katkı için örnek vermek gerekecek olursak advers olay sonucu hasta güvenliği ihlal edilmiş bir hastadan özür dileme sürecinin yönetimi bile işletmenin mali durumunda işletme lehine durum oluşturacak ve kurumsal itibarın azalmamasına katkıda bulunacaktır.

### **3.4.2.Yerel Ölçekte Hizmet Veren Kuruluşlar**

Yerel ölçekten kastedilen, Türkiye’de sağlık sektörü alanında yerleşik performans değerlendirmelerdir. Kamu, özel ve üniversite yapılanmasına göre performans değerlendirmeler ek ödeme yönetmelikleri, döner sermaye dağıtım önerge ve yönetmelikleri, özel hastanecilik sektöründe yaygın olarak kullanılan ve özellikle hekim performans değerlendirme ve aynı zamanda ücret mekanizması olan ‘hakediş’ yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma sürecini tamamlamış bazı özel ve kamu hastaneleri de sürekliliği olmamakla birlikte bazı çağdaş performans değerlendirme tekniklerini uyguladıkları müşahede edilmektedir. Sürekliliği sağlayamamanın en büyük sebebi ise performans değerlendirme

teknığının uzun sürmesi ve koordinasyon ve ya yürütücü konumunda olan kişilerin kurumdan ayrılması sonucu işin yarım kalmasıdır. Yerel ölçekteki bakış açımızı en çok Sağlık Bakanlığı uygulaması ve Üniversite hastaneleri uygulaması şekillendirecektir. Şimdi kısaca her birine ait ayrıntılara değinmekte fayda vardır.

### **3.4.2.1. Sağlık Bakanlığı Performans Uygulamaları**

Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) ile Sağlık Bakanlığına (SB) bağlı hastanelerde, performans yönetimi anlayışının temelleri atılmaya başlanmıştır. SDP, Sağlık hizmetlerinin organize edilmesinde finansmanında ve sunumunda etkinlik, verimlilik ve hakkaniyet ilkelerinin gözetilmesini sağlamaya çalışmıştır (SDP, 2003: 24).

SDP'nın en önemli sekiz bileşeninden biri de 'idari ve mali özerkliğe sahip sağlık işletmeleri' ilkesidir. Bu bileşenin açıklandığı sayfada ise statik yöneticiliğin sona ermesi gerektiği, performans yönetimine geçmek gerektiği ve performansa bağlı ödeme sistemlerinin geliştirileceğinden bahsedilmektedir (SDP; 2003: 32). Bu bileşen bağlı atılan ilk adım ise bireysel performans ölçümü ve performansa dayalı ödeme sistemine geçilmiştir. Tarihi süreç içerisinde şu adımlar atılmıştır:

- Performansa dayalı ödemeler 2003 yılında on hastanede pilot uygulama başlamıştır.
- SB'na bağlı tüm sağlık kurum ve kuruluşları 2004 yılından itibaren performans uygulaması yaygınlaştırılmıştır.
- 2004 yılında bireysel performans ölçümüne ve PDEÖ uygulamasına başlanmıştır.

➤ 2005 yılında ek olarak kurumsal performans ölçümü de geliştirilmiştir (Demir, 2009: 35).

➤ Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik, 12 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayınlanmıştır.

➤ 2007 yılında, SB bünyesinde “Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı” kurulmuştur (Aydın, 2009: 22-23)

➤ 2010 yılında “Yönetici Performansı Uygulaması” başlamıştır.

➤ 2011 yılında “Birim Performans Kriterleri Uygulaması” başlatılmıştır.

➤ 2011 yılında “Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi” Resmi Gazetede yayınlanmıştır.

➤ 14 Şubat 2013 tarihinde, “Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik” yayınlanmıştır. Yönetmeliğin beşinci maddesi (m) ek ödemenin nasıl hesaplanacağı ve usüllerini, altıncı m., döner sermaye komisyonun teşkilini, yedinci m., Döner sermaye komisyonunun çalışma usul ve esaslarını, dokuz ve onuncu m.’ler ise ikinci ve üçüncü basamak sağlık tesislerinde net performans puanının nasıl hesaplanacağını ve onbirinci m., ise ödeme zamanını nasıl olması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

➤ Ek ödeme yapılmasına dair yönetmelik, yapılan itiraz ve öneriler ışığında çok sayıda değişikliğe uğramıştır.

➤ Tabip muayene ve girişimsel işlem puanı ise 5447 satırdan oluşan bir tabloda yazılan puanlara göre hesaplanmaktadır.

SB'nın performans ve kalite stratejisinin odak noktasında “performansa dayalı ücret” (Demir, 2009: 34) bulunmaktadır. Hizmete erişim sayılarını arttırdığı için Türkiye Tabipler Birliği ve çeşitli sağlık meslek dernekleri tarafından performans uygulaması sıklıkla eleştirilmektedir.

### **3.4.2.2. Üniversite Hastaneleri Performans Uygulamaları**

2011 yılında üniversite hastaneleri performansa dayalı ek ödeme (PDEO) sistemi uygulanmaya başlamıştır. PDEÖ sisteminin temel mevzuatı, “Yükseköğretim Kurumlarında Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemenin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul Ve Esaslara İlişkin Yönetmelik” ile aynı yönetmeliğin 10. Maddesinin 3. 4. Fıkraları gereğince Yükseköğretim Genel Kurulunun 20.02.2014 tarihli kararı ile kabul edilen üç cetveldir. ("Gelir Getirici Faaliyet Cetveli", "Eğitim-Öğretim Faaliyet Cetveli "ve "Bilimsel Faaliyet Cetvelleri")

Şahısların alacağı ek ödeme puanı şu şekilde hesaplanmaktadır: Kurumsal katkı puanı (A puanı), bireysel gelir getirici faaliyet puanı (B puanı), eğitim-öğretim faaliyeti puanı (C puanı), bilimsel faaliyet puanı (D puanı) ve diğer faaliyetler puanı (E puanı) her şahıs için toplanmaktadır. Ayrıca öğretim üyelerinin saat 16:00'dan sonra sundukları özel muayene, girişimsel işlem ve hizmetler ayrıca ödenebilmektedir.

Üniversite hastanelerinde öğretim üye ve görevlileri ile uzman, uzman tabip ve uzman kadrosundaki uzman tabip ve uzman/doktoralı dış tabiplerinin performansa dayalı ek ödeme sistemi aşağıdaki formüller ile hesaplanır(YÖK Ek Ödeme Yönetmeliği, 2011);

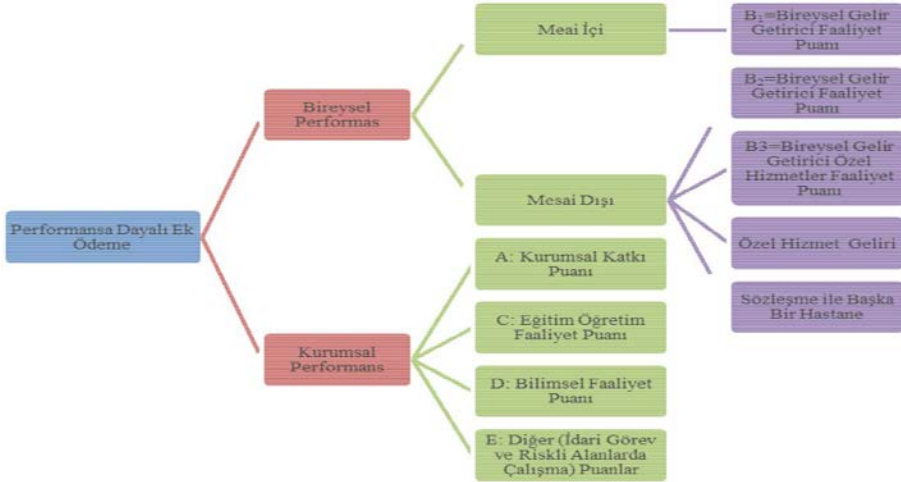
➤ Bireysel net katkı puanı = A + [(B1+B2+C) x KK]+D+E,

➤ Dönem Ek Ödeme Katsayısı: Dağıtılabilecek Miktar/Birim

Bireysel Net Katkı Puanları Toplamı

➤ Yapılacak Ek Ödeme Miktarı= Dönem Ek Ödeme Katsayısı

X Bireysel Net Katkı Puanı



**Şekil 3.12:** Üniversite Hastanelerinde Ek Ödeme Sistemi

(Kaynak: Yiğit, 2017: 856)

SB ve üniversite hastaneleri performans uygulaması için genel değerlendirme yapacak olursak; SB ve Üniversite 'nın uygulamış olduğu PD yöntemi, için çok sayıda eleştirel çalışmalar yapılmıştır. Burada önce olumlu taraflarından bahsedildikten sonra olumsuz



yansımalarından bahsedilecektir (Kaptanoğlu, 2013: 128-129; Eskicioğlu ve diğ., 2014: 119-123; Yiğit, 2017: 863):

### **Olumlu Taraflar;**

a)Finansal teşvik unsuru olarak PD hekimler açısından motive edicidir b)PDEÖ sistemi bireysel performansı desteklemekte, c)Bekleme sürelerini azaltmakta, d)Gelirleri artırmakta, e)Giderleri azaltmakta, f)İş doyumunu, g)Hasta tatminini h)Verimliliği artırmaktadır.

### **Olumsuz Tarafları;**

a)Uygulama sayısını artırmakta b)İş yükünü artırmakta c)Personel arasında çatışmaya zemin hazırlamakta d)Doktorların sağlık hizmeti üretimi artmış fakat hekim başına düşen hasta sayısı azalmış e)İkinci basamak hastanelerin doktorları, üniversite hastanelerine göre daha fazla döner sermaye almakta f)Hasta sayısını değil, hasta başına yapılan işlem artmakta g)Gereksiz yapılan işlem sayısını artırmaktadır.

### **3.4.3. Performans Konusuna Odaklanan Temel Kaynaklar**

1970 ile günümüz performans anlayışının anlaşılması için üç dönemdeki uygulamalar incelenmiştir. a) 1970-1990 3 “E” Dönemi (Economy, Efficiency ve Effectiveness: “ekonomiklik”, “verimlilik” ve “etkilik”, (Palmer, 1991: 59). b)1990-2000 “Kalite” Dönemi (Radin, 2006). c)2000 Sonrası “Kamusal Değer (Societal value)” Dönemi (Moore, 1995)

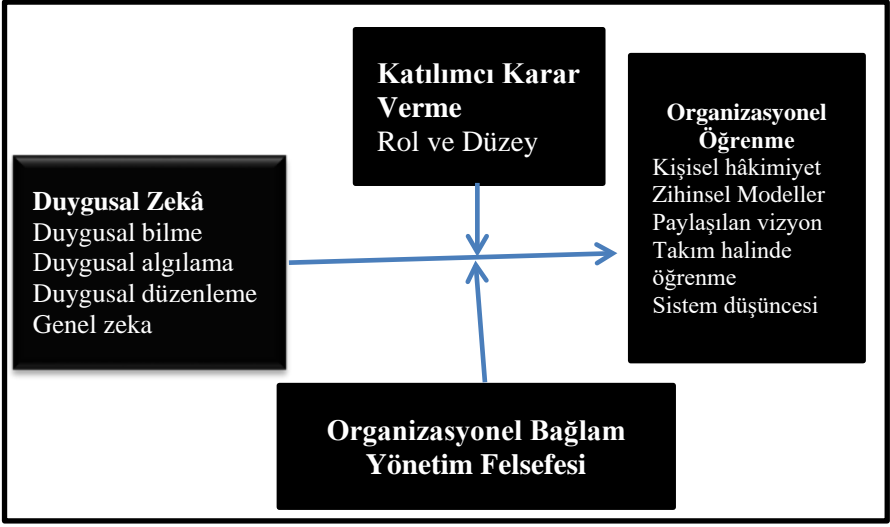
Paranın değerini açıklamada kullanılan ve 3E olarak adlandırılan “etkilik”, “verimlilik” ve “ekonomiklik” ilkelerinin ölçüm mekanizmaları bu dönemi şekillendirmiştir (Palmer, 1991). Sonraki

süreçte sayısal verilerden ziyade nitelik, kalite, müşteri, vatandaş ve çalışan memnuniyeti boyutları önem kazanmaya başlamıştır. 2000 yılı sonrası hâkim olan anlayış ise “kamusal değer yaratma” ve “insan odaklı” bir performansın ön plana çıktığı görülmektedir (Ateş ve Kırılmaz, 2015: 100). Bu dönemde hesap verebilirlik, hakkaniyet ve etik ilkeleri ön plana çıkmıştır (Radin, 2006). 1970’lerde paranın değerine dayalı performans anlayışı, 2000’lerde yerini kamusal değer yaratma düşüncesine bırakmıştır (Moore, 1995).

#### **4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi ve etkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunun dışında örgütsel öğrenme ile birlikte başka unsurların performansı pozitif bağlamda etkilediğine dayalı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin aşağıdaki çalışmalar konuya açıklık getirecek düzeydedir.

Teo ve Wang (2006), tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin performansı artırdığını ileri sürülmüş ve performans artışı için örgütsel öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi gerektiği savunulmuştur. Diğer bir çalışmada ise duygusal zekâ, örgütsel öğrenme ve karar alma sürecine katılım pratiklerinin işletmede canlandırılması ve geliştirilmesi kuruluşun değişimi yönetme kapasitesini artırmakta ve performans sonuçlarını iyileştirmektedir (Scott-Ladd ve Chan, 2004: 95). Konu ile ilgili şekil aşağıdaki gibidir.



**Şekil 4.1:** Örgütsel Öğrenme, Duygusal Zeka ve Katılımcı Karar Verme İlişkisi

(Kaynak: Scott-Ladd ve Chan, 2004: 102)

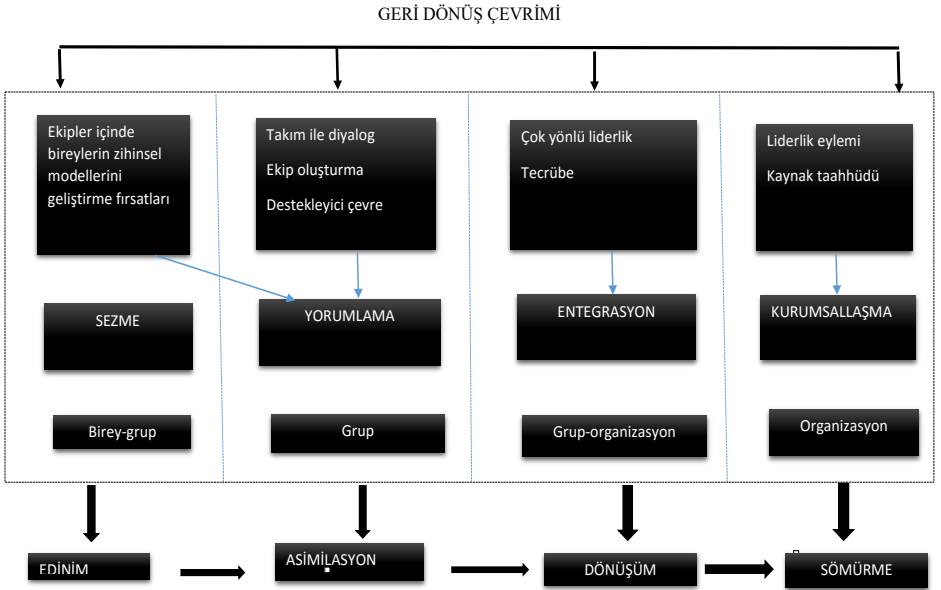
Sekiz İspanyol seramik üreticisinden toplanan verilere göre, örgütsel öğrenme yeteneğine dikkat eden işletmelerin çalışanlarının duygusal zekâları daha iyi tatmin olduğundan dolayı çalışanların iş doyumunu pozitif yönde etkilenmişlerdir. Çalışanların iş doyumlarını artırmaya çalışırken, işletmeler duygusal zekâ ve örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişkiyi hesaba katmalıdır. Örgütsel öğrenme kapasitesine dikkat etme koşulu ile duygusal zekâyı sahip insanların daha çok tatmin olma ihtimali yüksektir (Chiva ve Alegre, 2008: 680).

271 imalat işletmesindeki yöneticilere yapılan anket sonucuna göre veriler, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, organizasyonel öğrenme, enformasyon teknolojileri kabiliyetinin işletme performansı üzerindeki etkilerine

aracılık etmede önemli bir rol oynamaktadır (Tippins ve Sohi, 2003: 745).

Bir başka çalışmada örgütsel öğrenme kabiliyetinin ürün yenilik performansını pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme kabiliyetini beş boyutu bulunmaktadır: Tecrübe, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme. Bu mekanizmaların ürün yeniliği performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Seramik karo endüstrisinde yapılan çalışmada yapısal eşitlik modelleme analizi kullanılmıştır. Sonuçta, öğrenmenin inovasyon performansı için çok önemli olduğu belirlenmiştir (Alegre ve Chiva, 2008: 315).

Sun ve Anderson 2008 yılında yaptıkları bir çalışmada, emici kapasitenin (absorptive capacity) örgütsel öğrenmeyle olan ilişkisinin yönünü incelemişlerdir. Emici kapasite, bir bilginin 'yeni bilginin değerini tanımlamasını, özümsemesini ve ticari amaçlara uygulanmasını' sağlayan bir şirketin ortak yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Yazarlar, emici kapasitenin potansiyeli ile realize edilmiş halinin, örgütsel öğrenme modellerinden olan 4I (Intuition: Sezgi, Interpretation: Yorumlama, Integration: Entegrasyon ve Institutionalization: Kurumsallaşma) ile sentezlendiğinde, örgütsel öğrenme kapasitesinin artacağı öngörüsünde bulunmuşlardır (Sun ve Anderson, 2010: 130-135).



**Şekil 4.2:** Emici Kapasite ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki  
(Kaynak: Sun ve Anderson, 2010: 142)

4I modelini geliştiren ve yeni I'lar ekleyen çalışmalarda bulunmaktadır. Bunlardan birisi Jenkin (2013) tarafından geliştirilmiştir. Modelin önüne Bilginin beslenmesi bağlamında kullandığı Bilginin beslenmesi (Information Foraging) kavramı bulunmaktadır. Bilginin beslenmesi diğer basamakların öncüsü olarak modeli yerleştirilmiştir. Ayrıca, Schechter ve Qadach (2012), örgütsel öğrenmenin dinamik, etkileşimli ve döngüsel beş süreçten oluştuğunu ifade etmektedir. Bu süreçler sırasıyla bilgiyi elde etme, dağıtma, yorumlama, örgütsel hafızaya kaydetme ve örgütsel işlemlerde kullanmak için örgüt hafızasından geri çağırma süreçlerinden oluşmaktadır. Örgüt hafızasından geri çağırma ibaresi 4I modeline yapılan katkı bağlamında örnek verilen bir başka çalışmadır.

Eğitim örgütlerinde örgütsel öğrenme üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı arttırdığına yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Garcia-Morales ve diğ., (2006: 479) eğitimde örgütsel öğrenmeyi, bir eğitim örgütünün üyelerinin entelektüel seviyelerini ve performanslarını sürekli geliştiren bir kapasite olarak tanımlamaktadırlar. Bu kapasite, yeni bilgi ve becerilerin üretilmesi, geliştirilmesi, örgüt üyeleri tarafından paylaşılması, örgütle bütünleştirilmesi ve örgüt üyeleri tarafından kullanılmasını içermektedir.

Son on yılda örgütler açısından bir organizasyonun öğrenme kapasitesi ile bezenmesinin (yeni anlayışlar edinmek, uygulamak ve yaymak) temel bir stratejik yetenek olarak öne çıkarıldığı görölmektedir (Santos-Vijande ve diğ., 2012; şkerlavaj ve diğ., 2007; Valencia ve diğ., 2010). Aslında organizasyonel öğrenme, finansman (şkerlavaj ve diğ., 2007), yenilik kapasitesi (Valencia ve diğerleri, 2010 ) ve müşteri değeri (Santos-Vijande ve diğ., 2007) gibi şirketler için önemli performans sonuçlarını müspet hale getirmektedir.

Tafvelin ve Diğ. (2017), örgütsel öğrenmeyle ilgili lider ekip algısal mesafesi ve bunun çalışanların iş performansı üzerindeki sonuçları incelenmiştir. Ormancılık endüstrisi alanında yöneticilere anket sonuçlarına göre, diyaloga dayalı ve soruştırmalar sürecinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki anlaşma ve işbirliği ile birlikte hareket etmenin çalışanların performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Gomes ve Wojahn (2017), örgütsel öğrenme kabiliyetinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin yenilikçi performansı ve organizasyonel

performansına etkisini saha çalışmasına dayalı olarak incelemişlerdir. Araştırma, niceliksel yaklaşım, tanımlayıcı ve nedensel ve kesitsel tipte anket şeklinde yürütülmüştür. Örneklem, tekstil endüstrisinde faaliyet gösteren 92 işletmeden oluşmaktadır. Veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniği ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel öğrenme kabiliyetinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin yenilikçi performansını büyük oranda organizasyonel performansı ise çok küçük oranda etkilediğini göstermektedir. Gomes ve Wojahn (2017) çalışmasına göre, örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeniliği kolaylaştırdığı ortaya konulmuştur. Bu nedenle, yenilikçilikle performansı artırmayı amaçlayan KOBİ'ler, örgütsel öğrenme süreçlerini iyileştirmelidir. Bu sonuç, bu küçük şirketler ve son derece çalkantılı ortamlarda faaliyet gösteren şirketler için özellikle önemlidir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011).

Literatür, sadece örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki olumlu etkisini değil, yeniliğin bu ilişkiye aracılık ettiğini de göstermektedir. Özellikle, bazı araştırmalar (Baker ve Sinkula, 1999; López ve diğ., 2005) organizasyonel öğrenmenin, şirketin yeniliği güçlendiren yetenekler geliştirmesine ve inovasyonun performansı olumlu etkilediğine işaret etmektedir. Bu nedenle, yenilikçi şirketler, yenilikçi performansın örgütsel performans üzerindeki etkisini en üst düzeye çıkarmak için organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmelidir.

Öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler gerekli bir şart olarak kabul edilebilir, ancak daha iyi ve sürdürülebilir bir organizasyonel performans için yeterli değildir. Prieto ve Revilla'ya göre, (2006), öğrenmenin gelecek performansı geliştireceği varsayılmaktadır.

Zamanla, üstün performans üstün öğrenmeye bağlıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenme şirket başarısının anahtarı ve aynı zamanda rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağıdır. (Wang, 2008).

Öğrenen organizasyon kültürünün varlığı bir organizasyonun büyümesini ve gelişimini etkilemektedir. Hussein ve Diğ. (2016), Malezya Yüksek Öğretim Kamu Kurumunda (PIHE; Public Institution of Higher Education) akademisyenler arasında öğrenen organizasyon kültürü düzeyi ve örgütsel performansla ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 40 akademisyenden elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, tüm değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişkilendirmeler bulunmuştur. İşbirliği ve takım çalışması, örgütsel yenilikçilik ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuşken, sürekli öğrenme, örgütsel performansla en yüksek korele şeklinde bir sonuç bulundu.

Bir başka çalışmada ise eğitimin örgütsel öğrenmeyi etkileyerek örgütsel performansa katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Argon ve Diğ. (2104) göre, bir yandan örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ve diğer taraftan eğitim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki hakkındaki literatürün gözden geçirilmesi, örgütsel öğrenmenin eğitim ile performans arasındaki ilişkiye aracılık edebileceği fikrini desteklemektedir. Bu fikri desteklemek adına yapılan çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve eğitim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi, özellikle öğrenme odaklı bir eğitim ile performans ve organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına gelince, Örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişki pozitif bir ilişki olarak belirlenmiştir.



Bulgulara göre, örgütsel öğrenmenin işletmenin başarısı için önemi daha iyi anlaşılmıştır. Öğrenmeye yönelik bir eğitim ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur. Bu öğrenme odaklı eğitimin içeriği, çalışanların tamamına yönelik kapsamlı bir eğitim olmalı, planlı ve uzun vadeye dayalı bir eğitim olmalı, çoklu beceriye ve takım odaklı eğitim anlayışına dayalı olmalıdır. Bir başka deyişle, bulgular, eğitimin işletmenin örgütsel öğrenme yeteneğini bireysel, grup ve organizasyon düzeyinde artırmak için önemli bir araç olduğunu ve bu etkiyle, eğitimin performansı etkileyebileceğini göstermektedir.

Çelik (2014) tarafından ise elektronik sektöründe “Örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik ve finansal performans ilişkisi: Dönüşümcü liderliğin ılımlaştırıcı etkisi” adında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel öğrenme kapasitesi (sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi ve bilginin paylaşılması ve yayılması) dönüşümcü liderlik, yenilik (keşifsel ve düzeltici) ve finansal performans değişkenlerini tek çatı altında analiz edilirken rekabet çevresine (düşük ve yüksek rekabet ortamı) göre değişkenlerin ilişkisindeki değişiklikleri meydana çıkaran bir model düşünülmüştür. Ek olarak örgütsel öğrenme ile yenilik kavramını ele alarak işletmelerin finansal performanslarında oluşabilecek etkiler ve değişimler de burada işlenmiştir. Çelik’e ait diğer araştırmada metal sektöründe olmuş, “Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin ve işletme performansına etkisi” isimli doktora tezinde, metal sektöründeki işletmelerin örgütsel öğrenme kapasitelerinin düzeltici ve keşifsel yenilik meydana getirmelerini ne

oranda etkilediğini ve bunun paralelinde performansa anlamlı bir etki yaptığını ortaya koymuştur (Çelik, 2009).

Koopmans ve diğ., (2011) sistemli halde bir gözden geçirmeye bağlı olarak 12 gösterge kullanarak oluşturduğu çalışmada, bireysel olarak çalışma performansı için dört adet teorik boyuttan meydana gelen bir çerçeve hazırlamışlardır. Bunların ilki görev performansı, ikincisi bağlamsal performans, üçüncüsü adaptif performansı ve son olarak üretim karşıtı davranış olarak oluşmuştur. Araştırmacılar özellikle adaptif performans ile uyum sağlama davranışında daha fazla vakit ayırmışlardır. Uyum sağlama davranışının içinde barındırdıklarını sıralayacak olur isek; a) diğer grupları, kültürleri, anlama; b) yenilikçi fikirler üretme; c) duruma uygun hedefleri ve planları uyarlayarak farklı işler ve teknolojik gelişmeleri öğrenmeyi sağlayan esnekliğe sahip bulunma; d) çabuk analiz yapma, çıkan sorunlara karşı sakin kalabilme ve fikirlerinde açık olabilme yer almaktadır. Yukarıda sözü edilen bütün konular tamamen öğrenme yeteneğinin kapsama alanı içindedir.

Ertan (2008) tarafından yapılan incelemede Motowidlo (2000)'in araştırmasını işaret ederek, görev performansının yukarıda olmasının sebebi olarak iş deneyimi yüksek olan çalışanların mevcudiyetine bağlamıştır. Görev performansı, organizasyonun teknik olarak işleyişine, doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Önemli hususlardan biri de yönetim kademesinin öbür görevlerinden olan teknik konulara extra katkı verdikleri sürece görev performansına da katkı vermiş olacaklardır. İşgörenler, işi sonlandırma yolunda teknik açıdan sahip oldukları bilgi ve becerileri kullandıkları sürece sürekli kurumun öğrenmeye dair yeteneklerinde de artış gözlenlenecektir ve bu

paralelde iş performanslarına katma değer sağlamış olacaktır (Borman ve Motowidlo, 1993: 73).

Bazı araştırmalar işletme performansı ile örgütsel öğrenme ikilisinde pozitif yönlü ilişkinin varlığını gösteren bulgular edindiler. Örnek olarak Baker ve Sinkula'nın 1999 yılında örgütsel öğrenmenin direkt olarak performansı etkilediğine dair araştırmaları nihayetinde bilgiye ulaştılar. Buna paralel çalışmalarında öğrenme kültürü ile alakalı ölçeklerden faydalananlar da buna benzer neticelere ulaşmışlardır. Aynı şekilde Bontis vd.'de 2002 yılında yaptıkları araştırmalarda örgütsel öğrenme-performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu işaret eden verilere sahip oldular. Yine Jimenez-Jimenez'in 2011'de yaptığı araştırmada örgütsel öğrenme-performans arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını destekleyen çok güçlü deliller elde etmişlerdir. Özetle rekabetin var olduğu ortamda, örgütsel öğrenme yeteneği katma değere sahip olma yolunda kimlerle ve hangi ortaklar ile birlikteliğin devamı gerekliliğini tespit eden bir kriterdir. Diğer bir tabirle; en iyi sonuçlara veya hedeflere ulaşma yolu ile teknik yeterlilik ve doğru bilgiye sahip olma birbiri ile doğru orantılı olarak gelişmektedir (Efe, 2015).

Öğrenen örgütlere dönüşmesi hedeflenen hastanelerde sağlık emekçilerinin örgütsel öğrenme ile inovasyon başlıkları hakkındaki görüşleri, düşünceleri ve konulara bakışları çok ehemmiyetlidir. Örnek olarak, Erigüç ve Balçık tarafından 2007 yılında yapılan araştırma neticeleri incelendiğinde, sağlık çalışanlarının yapıtaşı olan hemşirelerin bireysel seviyede, grup seviyesinde ve örgütsel bazda

örgütsel öğrenme boyutlarına dair değerlendirmelerinin çok düşük seviyede var olduğu tespit edilmiştir.

Orhan (2017), Aydoğan vd. (2011), Uzuntarla vd. (2015) tarafından yapılan araştırmalara bakıldığında, varyansları yönünden örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından olan diyalog boyutunun diğerlerinden yüksek; deneyim, risk alma ve katılımcı karar verme alt boyutlarının ise diğerlerinden düşük veriler elde edildiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada da diyalog boyutu yüksek olarak bulunmuştur ve bu üç çalışma ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmaların benzerliğe sahip olmaları neticesinde hastanelerde birbirleri ile inilti zincirleme yapının iyi dizayn edilmesi ve çalışanların birbirleri ile yatay ve dikey iletişim yollarının sürekli açık halde olmasının öğrenme potansiyeline dair çok mühim etkisinin olacağı değerlendirilmektedir. Karahan'ın 2008 yılında yaptığı çalışmasında hekim mesleğine sahip olanların, takım ruhunu önemsedikleri, takım halinde çalışmanın, takım olarak öğrenmeye benzer bir üstünlük elde ettiklerinin farkında olduklarını dile getirmişlerdir ve akabinde hastanenin genel performansına da pozitif katkı ve etki edeceği görüşünde birleşmişlerdir. Farklı bir araştırmada ise Orhan'ın 2017 yılında 540 sağlık çalışan anakütlesinde, öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim arasında örgütsel öğrenme kapasitesinin aracı değişken rolü ve etkisinin var olduğu yapısal eşitlik modeli analiz yöntemi ile ispatlanmıştır.

Girgin'in 2015 yılında yapmış olduğu hastane çalışanlarına dair araştırmada;değişik boyutları ile ele alınan öğrenme yenileşim süreçleri içerisinde kendine yer bulan gerek duyulan ve önemli bir girdi şeklinde

değerlendirilebilir olup performans üzerinde de ehemmiyetli etkiye sahip bulunduğu tespit edilmiştir.

Öğrenme ve performans konularını makro çerçeveden ele almanın yanında iki kavramın birlikte incelenmesi gerekliliği özellikle aracı değişken olarak ilişkisinde içine alacak şekilde kurumsal performans ve finansal performans, pazarlama bilgi sistemi içsel dışsal motivasyon, girişimcilik ve kurumsal imaj v.b. konular ile de ilişkilendirmelerde bulunan çok sayıda araştırma yapıldığı gözlemlenmektedir (Avcı, 2009; Baker ve Sinkula, 1999; Girgin, 2015; Çelik, 2009). İncelenen tüm araştırmalardan ulaşılabilecek nihai netice; merkezinde insan faktörü olan hizmet kurumları hastanelerde; kurumsal imaj ve rekabet edilebilirlik veya çalışanların motivasyon sürecine dahil edilebilmesi için inovasyon ve öğrenme konularının ne denli öneme sahip olduklarını ve iki kavramın kurumda kültür olarak kendine yer bulabilmesi halinde performansa dair pozitif anlamda iyileştirici ve rekabet üstünlüğü sağlayacak bir unsur olması düşünülmektedir.

Aksay ve diğ., (2016: 114-129) tarafından anakütle olarak seçilen eğitim araştırma hastanesinde incelenen araştırma neticelerine bakıldığında, bilginin edinilen deneyime dayalı, yenilikçilik potansiyelinin tespit edicilerinden olduğu neticesine varılmıştır. İlaveten sağlık hizmeti sunan organizasyonların vermiş oldukları kararların isabetliliği, insan hayatı ile doğrudan etkili olduğu düşünüldüğünde önemi bir kat daha fazla hale gelmektedir.

Cezlan'ın 2014 yılında İstanbul'da hizmet sunan sağlık kuruluşları üzerine yaptığı araştırma neticesinde ise; işletme

yenilikçiliği ve örgütsel sermayenin işletme performansına pozitif yönlü katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Bu neticeler entelektüel sermayenin işletme performansı ve işletme yenilikçiliği ile korelasyonunu ve yenilikçiliğin performans üzerindeki etkisini ve önemini belirtmektedir. Kaynağı insan olan sermayenin öğrenme ve çalışanın etkili liderlik doğrulumu vasıtasıyla işletme performansına etkisi bulunmaktadır.

Horuz 2016 yılında bir sağlık kuruluşunda “360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisi” başlıklı araştırmaya imza atmıştır. Gerçekleştirilen araştırmada, organizasyonel amaçların kurum çalışanlarınca anlaşılır ve benimsenir olma seviyesinin günyüzüne çıkarılmasına, ulaşılması düşünülen amaçların tüm çalışanlarca en minimum düzeyde gerçekleştirilmesini sağlayan 360 derece performans değerlendirme sistemi, aynı anda sağladığı geri beslemelerle oluşturulan sistemi devamlı ileriye ve organizasyonel bakışa kanalize etmeye, örgütün sonraki yıllara sürdürülebilir şekilde aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple bir bakıma örgütlerin örgütsel öğrenme kapasitesi ile 360 derece performans değerlendirme sistemi ikilisinde ilişki içinde olduğu hipotezine varılmaktadır. Elde edilen diğer bir netice ise hekimlerin haricindeki sağlık çalışanlarının performans değerlendirme üzerine bir bilgiye vakıf olmamalarıdır. Uygulamaya konulan performans değerlendirme sisteminin karmaşık yapıdan oluşması, çalışanlarca bütüncül bir şekilde anlaşılamiyor olması, performansları yorumlamalardan düşünülen faydayı aşağı seviyelere çekmekte, önüne çıkabilecek telafisi olmayan bir hatanın neticeleri,

sağlık sektöründe negatif bir çok olayı beraberinde getireceği hiç kuşkusuz görülmektedir.

Şimdiye değin verilen veriler ve yapılan araştırmalar neticesinde özellikle sağlık çalışanları bağlamında öğrenme ve performans ilişkisi ve etkisi üzerinde çalışmaların yoğunlaşılması ve bu husustaki farkındalığın artırılması büyük önem arz etmektedir.

## 5. ARAŞTIRMA

Performans kavramı işletmelerin olmazsa olmazıdır. Performansa etki eden birçok etmen vardır. Örgütsel ğrenme yeteneği de bunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece işletme bazında değil birçok alanda eskiye nazaran öğrenmeye eğilim artmaktadır. Bu ğrenme kavramının da örgütleri idare edenlerce olsun rgt oluşturanlarca olsun bireysellikten çıkıp kümülatif hal alması istenmektedir. Hizmet işletmeleri denince akla hemen iki sektör gelmektedir. Bunlardan biri turizm sektörü diğerisi ise sağlık sektörüdür. Her iki sektöründe merkezinde insan unsuru vardır. Özellikle sağlık sektörü çok hızlı bir Şekilde gelişerek, değişerek büyüyen bir alandır. İşletmelerde bu değişim ve dönüşüme ayak uydurmak mecburiyetinde kalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme konusundaki görüşlerinin tespit edilmesi, örgütsel öğrenme konusunda ortaya çıkan verileri paylaşarak ilgili diğer sağlık kurumlarında araştırmalar yapılmasına zemin hazırlanması ve bilgi paylaşımının sağlanması, bilimsel olarak hastanelerde örgütsel öğrenme konusunda farkındalık oluşturulması ve bir hizmet sektörü olan sağlık sahasında

Çalışanların rgtsel öğrenme yeteneğini oluşturan deneyim, risk alma, dış evre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar alma alt boyutlarının çalışanların kurum içinde algıladıkları performanslarını etkileyip etkilemediğinin bilimsel olarak ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın bu safhasında, çalışılan konunun amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın modeli ve araştırmanın kütlesi ve örnekleme dair bilgiler verilmiş, bilgilerin hangi yöntemlerle toplandıkları derinlemesine açıklanmıştır. Ek olarak araştırmanın tüm değişkenlerine ve hipotezlerine değinilmiştir. Akabinde ise araştırmanın nihayetinde elde edilen veriler çeşitli istatistik programları ile analiz edilerek yorumlanmıştır.

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; örgütsel öğrenme yeteneğinin algılanan iş performansına etkisinin analizinde her iki değişken bağlamında alt boyutlarının hangisinin ne derece etkilerinin bulunduğunu detaylı bir Şekilde araştırarak ve nihayetinde bulunan veriler işığında işletme yönetimine ve çalışanlarına organizasyonel ve yönetimsel önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır. Anakütle bağlamında İstanbul ili Avrupa yakası özel hastanelerin örgütsel öğrenme yeteneklerinin olup olmadığının tespit edilmesi ve deneyim, risk alma, dış evre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme alt boyutlarının hangilerinin ne oranda var olduklarının bilinmesi öncelikli amaçlardandır. Daha sonra kurum çalışanlarının sahip oldukları örgütsel öğrenme yeteneğinin algıladıkları performansları üzerinde etkilerinin araştırılarak tespit edilip analizlere tabi tutulmaları diğer temel amaç



olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu analiz sonuçlarının bize verdiği veriler doğrultusunda işletmelerin var olma amaçlarından; performanslarının artırılması, ortalamanın üzerinde kar elde etmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamaları için çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda iki safhalı bir araştırma düşünülmüştür.

Öncelikle ilk safhada kavramlara ait konuların anlaşılması için yazınsal ve literatürel keşfedici (exploratory) bir araştırma planlanıp uygulanmıştır. Bu bölümler sonraki bölümler için destek amacında taşımaktadır. Bu bağlamda keşfedici araştırma yönteminin kuralları dâhilinde örgütsel öğrenme yeteneği ve iş performansı derinlemesine araştırılmıştır. İkinci safhada ise açıklayıcı tabiri diğerle sebep/sonuç araştırma metodu kullanarak uygun ölçekler ve bu ölçeğe ait anketler hazırlanmıştır. Bu ölçeklerin içerisinde yer alan sorulara yönelik cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Çalışması yapılan değişkenlerin alt boyutlarıyla birlikte birbirleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu araştırma metodunun seçilme sebebi ise kavramlara ait varsayımları meydana getirmek, değişkenler arası ilişkileri anlamak, ortaya çıkan ilişkileri ortaya koyup açıklamak, varsayımların doğruluğunu teste tabi tutmak ve bu ilişkileri nihayete erdirmektir.

## **5.2. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmanın önemini 5 madde de toplamak mümkündür:

1. Türkiye’de iş performansına etki eden örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili hizmet sektöründe özel hastane bazında araştırmanın daha önceden yapılmamış olması,

2. Uluslararasına nisbeten ülkemiz için yeni olan bu kavramların gelişip boy atmaya ihtiyaç duyduğu şu zaman dilimlerinde sağlık sektöründe bulunan eksikliklerin giderilerek spesifik alanlarda sahadan örneklerle yönetsel ve davranışsal anlamda katkı sağlaması, bu bağlamda hem işletme sahibine daha da önemlisi hizmet sektörünün ana unsuru olan insan faktörüne pozitif anlamda destek olunacağına düşünülmesi,

3. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin performansı artırmaya yönelik sürekli bir arayış içinde olması, bunun paralelinde akademik süreç açısından örgütsel öğrenme yeteneği kavramının Türkiye için yeni bir kavram haline gelerek işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin ilgisini çekebileceği düşünülmesi,

4. Hem ulusal hem de uluslararası alanlarda bu iki değişken bazında kullanılan ölçeklerin aynısı kullanılarak daha önce ampirik bir araştırmanın yapılmamış olması,

5. Yapılan bu araştırmanın diğer araştırmacılara Türkiye’ de yeni ve az sayıda araştırma olan bu konuda ışık tutup, teşvik edici bir özellik taşıyacağı düşünülmüştür.

### **5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmamızın evrenini İstanbul İli Avrupa yakasında hizmet veren 10 (on) adet özel hastane oluşturmaktadır. Hastane içindeki çalışanların mesleki rolleri olarak; yönetici, doktor, hemşire, sağlık teknisyeni/teknikeri, hasta kabul elemanı, idari görevli, temizlik görevlisi v.b. kişilerden meydana gelmektedir. Araştırmamızın anakütlesi fazla olduğu, kişilere ulaşma zorluğu çekildiği, maddi açıdan

zorluklar doğuracağı, zaman açısından uzun süreler ihtiyaç duyulacağı için örneklem metodu ile araştırmamız devam ettirilmiştir. Bir araştırmanın neticeleri ne kadar çok genellenebiliyorsa kıymeti de o nispette artar. Bilim, genellenebilirliğe sahip bilgiler bütününden oluştuğu için çalışmalarda geniş bir bölümde genellenebilirliği olacak bilgilere sahip olmaya çalışmak önem arz etmektedir (Karasar, 2005: 109-110). Örneklem metodu bize anakütleye ulaşamadığı pozisyonlarda bizlere ana kütle ile ilgili tümevarım yoluyla bilgiler vermesidir. Ana kütle için tümünü teker teker araştırmaya gerek olmadan bilgiler verilmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle daha hızlı, daha az maliyet ile en kolay ve uygulanabilir olduğu düşünülmektedir.

Her bir hastane çalışanın eşit şansa sahip olduğu düşüncesi ile örneklem metodu olarak basit tesadüfi örneklem kullanılmıştır.

Araştırmada örneklem adedinin bulunması için Uma Sekaran'ın kabul edilebilir sınırlar içinde örnekleme büyüklükleri adedini veren tablosu doğrultusunda verilen bilgilere göre elde edilmiştir. Sekaran'ın verilerine dayanarak en az 384 sayısına ulaşıldığında, çalışma için önceden belirlenmiş örneklem adedinin anakütleyi temsil edeceği kabul edilmiştir. Örneklem adedinin yeterli hale gelmesi matematiksel olarak elde edilebilmektedir. Bu bağlamda, 0,95 güvenilirliğe sahip ve 0,05 temsil hatasıyla anakütle boyutları aşağıda tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5.1: Örneklem Sayısı**

Anakütle Büyüklüğü	0.03 örnekleme hatası			0.05 örnekleme hatası			0.10 örnekleme hatası		
	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7
100	92	87	90	<b>80</b>	71	77	49	38	45
500	341	289	321	<b>217</b>	165	196	81	55	70
750	441	358	409	<b>254</b>	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	<b>278</b>	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	<b>333</b>	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	<b>357</b>	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	<b>370</b>	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	<b>378</b>	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	<b>381</b>	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	<b>383</b>	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	<b>384</b>	246	323	96	61	81
100.000.000	1067	683	896	<b>384</b>	245	323	96	61	81

(Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89)

**Tablo 5.2: Araştırmaya Katılım Sağlayan Hastane ve Anket Sayıları**

SIR A NO	HASTANE ADI	DAĞITILAN ANKET S.	DÖNEN ANKET S.	GEÇERSİZ ANKET S.	GEÇERLİ ANKET S.
1.	A HASTANESİ	35	30	5	30
2.	B HASTANESİ	25	20	5	20
3.	C HASTANESİ	50	50	-	50
4.	Ç HASTANESİ	50	48	2	48
5.	D HASTANESİ	50	47	3	47
6.	E HASTANESİ	80	75	5	75
7.	F HASTANESİ	70	70	-	70
8.	G HASTANESİ	65	64	1	64
9.	H HASTANESİ	60	60	-	60
10.	I HASTANESİ	65	61	4	61
<b>TOPLAM</b>		<b>550</b>	<b>525</b>	<b>25</b>	<b>525</b>

Verilen bilgiler ışığında hız, maliyet, uygulanabilirlik açılarından değerlendirilerek karar verilen örneklem yönteminin

çeşitlerinden “Basit rasgele örneklem metodu” kullanılmıştır. Sebebi ise araştırmacı tarafından örgütsel öğrenme ve performans değişkenlerinin her ikisinde de ankete katılım sağlayan çalışanların aralarında bir fark olmadığı örnekleme girme şanslarının aynı olduğu düşünülerek bu örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu metod kullanılırken anakütleyi oluşturan bütün çalışanların her birerlerinden örnekleme yer verilmiştir. Bu örneklem grubunun verdiği verilerin bütün evren hakkında bilgi verdiği sayıtlarımızın arasında yer almaktadır.

Bahsedilen metotta karşımıza çıkan problemlerle ilgili alakalı verilecek olan bilgiler anakütle ile ilgili benzerlik oluşturması gerekliliği söz konusudur. Bu doğrultuda araştırmamızın evrenini oluşturan özel hastanelerden araştırmaya katılım sağlamayı onaylayan 10 adet hastaneyle irtibata geçilmiştir. Nihayetinde 550 adet anket verilmiştir. Dönüşü olan ve geçerliliği kabul edilen anketler incelememize dâhil edilmiştir.

Toplamda 525 geçerli anket kabul sayılmış olup, tablo 5.1’deki verilerden yola çıkılarak, bu boyutta bir örneklemin asgari 1.000.000, azami ise 100.000.000 adetlik bir anakütleyi temsil edeceğinden hareketle yapılan çalışmamızda ulaşılan 525 adetlik örneklemin yeterliliğine karar verilmiştir.

#### **5.4. Araştırmanın Metodu**

Bilimsel yöntemleri oluşturan komponentlerin arasında sırasıyla sayacak olursak; değişkenler hakkında literatürel inceleme, akabinde bunlara dair verilere sahip olunması, bu verilerin düzenlenmesi, düzenlenen verilerin analizlerinin yapılması, yapılan analizlerden elde

edilen bulgular ışığında neticeler çıkarılması ve çıkan sonuçların yorumlanması şeklindedir (Arıkan, 2011: 17). Araştırmanın bu safhasında; öncelikle araştırmanın değişkenleri ve ölçekleri, araştırmaya dair oluşturulan modeli, evren hakkında bilgiler sunma adına alınan örnekleme süreci, araştırmanın sorunsallarına dair varsayımları ve bilgi elde edilme yöntemine dair verilere yer verilmektedir.

Araştırmayı oluşturan değişkenler hakkındaki yazınsal ve literatürel incelemeler derinlemesine yapılmış olup titizlikle sorunsala ait, değişik makale ve tezlerde, farklı kişiler tarafından da kullanılmış olan ölçeklere yer verilmiştir. Orjinalleri İngilizce olan ölçekleri oluşturan maddeler kullanılmadan önce şu zamana değin geliştirilen ve kullanılan bilimsel yöntemlerle güvenilirlik ve geçerlilikleri denen geçirilmiş ve kullanılabilirliği olan maddeler kullanılmıştır.

Belirlenen ölçekler ve içeriğindeki anketi oluşturan maddeler kapalı uçlu olup daha önceden tespit edilen maddelerden meydana getirilmiştir. Ankete katılım sağlayanlarla yüz yüze görüşerek anket metodu uygulanmıştır. Gözlem yönteminin daha iyi yapılması, katılımcı seviyesinin adet olarak yukarılara çekilmesi, ankete katılım sağlayanların cevaplama esnasındaki davranışlarının tespit edilmesi açısından bu metod uygulamaya konulmuştur. Araştırma içinde uygulanan anketler EK'tedir.

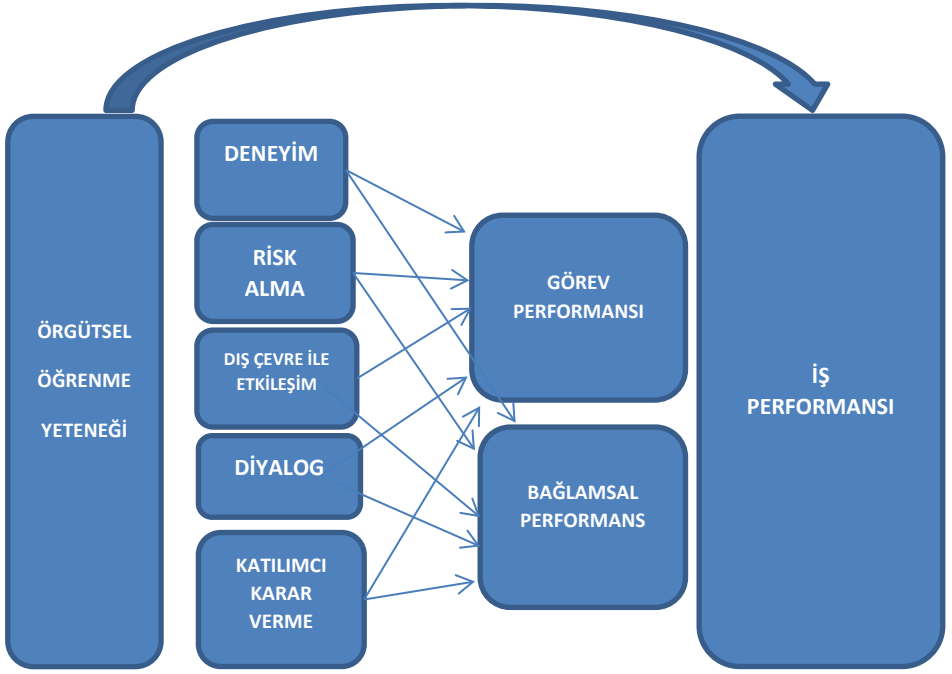
**Tablo 5.3:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel Öğrenme Yeteneği:		Chiva, Ricardo ve J. Alegre (2009), “Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry”, British Journal Of Management, Vol.20, pp.323-340.
Deneyim	2 madde	
Risk alma	2 madde	
Dış çevre ile etkileşim	3 madde	
Diyalog	4 madde	
Katılımcı karar verme	3 madde	
İş Performansı		Goodman, & Svyantek (1999), Person-Organization . Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, J. Voc Behavior, 55(2), 254-275
Bağlamsal performans	14 madde	
Görev performansı	8 madde	

Araştırmada kullanılan anket, öncelikle katılımcılara araştırma hakkında bilgi amaçlı kısa bir sunuş ve giriş yazısı ile başlıyor olup devamında 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılım sağlayanların sosyo-demografik niteliklerini içeren 10 adet madde ile başlamaktadır. Sonraki ikinci bölümde ise örgütsel öğrenme yeteneği ile alakalı 14 adet madde yer bulunmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise iş performansı ile alakalı 22 adet madde yer bulunmaktadır.

#### 5.4.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada örgütsel öğrenme yeteneğinin alt ölçekleriyle birlikte algılanan iş performansı üst kimliğinde görev ve bağlamsal performanslarını etkilediği şeklinde teorik bir model geliştirilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

#### 5.4.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel öğrenme yeteneğinin alt boyutlarından olan deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve son olarak katılımcı karar verme değişkenlerinden meydana gelmektedir. Yapılan araştırmanın bağımlı değişkeni ise iş performansının alt boyutlarından görev performansı ve bağlamsal performanslarıdır.

Örgütsel öğrenme yeteneği değişkeninin deneyim boyutu ve kodları tablo 5.4'te, risk alma boyutu ve kodları tablo 5.5'te, dış çevre ile etkileşim boyutu ve kodları tablo 5.6'da, diyalog boyutu ve kodları 5.7'de, son olarak katılımcı karar verme boyutu ve kodları 5.8'de; iş performansı değişkeninin alt boyut bağlamsal performans boyutu ve



kodları tablo 5.9’da, görev performansı alt boyutu ve kodları tablo 5.10’da verilmiştir.

**Tablo 5.4:** Deneyimi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

	Deneyim (D)	
S/N	MADDELER	KOD
1.	Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.	D1
2.	Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.	D2

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan deneyimi ölçmede 2 maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 5.5:** Risk Almayı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

	RİSK ALMA (RA)	
S/N	MADDELER	KOD
1.	Kurumumuzda insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir	RA1
2.	İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler	RA2

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan risk almayı ölçmede 2 maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 5.6: Dış Çevre ile Etkileşimi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları**

Dış Çevre ile Etkileşim (DE)		
	MADDELER	KOD
1.	Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır	DE1
2.	Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik system ve prosedürler mevcuttur	DE2
3.	İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre. sempozyum dahil), üniversiteler ile etkileşim için teşvik edilir	DE3

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan dış çevre ile etkileşimi ölçmede 3 maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 5.7: Diyalog Alt Boyutunu Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları**

DİYALOG (Dİ)		
S/N	MADDELER	KOD
1.	Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir	Dİ1
2.	Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur	Dİ2
3.	Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler	Dİ3
4.	Yapraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır	Dİ4

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan diyalogu ölçmede 4 maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 5.8:** Katılımcı Karar Vermeyi Ölçmede Kullanılan Değişkenler Kodları

Katılımcı Karar Verme (KK)		
S/N	MADDELER	KOD
1.	Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar	KK1
2.	Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir	KK2
3.	İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler	KK3

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından katılımcı karar vermeyi ölçmede 3 maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 5.9:** Bağlamsal Performansı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Bağlamsal Performans (BP)		
S/N	MADDELER	KOD
1.	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	BP1
2.	Sabahları ve öğlen aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	BP2
3.	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.	BP3
4.	İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara servis içerisinde yardımcı olurum.	BP4
5.	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	BP5
6.	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum.	BP6
7.	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	BP7
8.	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	BP8
9.	Kişisel telefon görüşmelerimde çok zaman harcarım.	BP9
10.	Servisimde sorumlu bulunan kişinin işlerinde ona yardımcı olurum.	BP10
11.	Servisimin toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi sunarım.	BP11
12.	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.	BP12
13.	Hastane için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	BP13
14.	Boş konuşmalarla çok zaman harcamam.	BP14

İş performansı alt boyutlarından olan bağlamsal performansı ölçmek için on dört (14) maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 5.10:** Görev Performansını Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

S/N	Görev Performansı (GP)	KOD
1.	İşimin bütün amaçlarını gerçekleştiririm.	GP1
2.	Performansa uygun bütün kriterleri karşılarım.	GP2
3.	İşim ile ilgili görevlerin hepsinde uzmanlıkla iş görürüm.	GP3
4.	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	GP4
5.	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	GP5
6.	İşin kapsadığı bütün bölümlerde yeterliyim. Görevleri ustalikle hallederim.	GP6
7.	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	GP7
8.	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	GP8

İş performansı alt boyutlarından olan görev performansını ölçmek için sekiz (8) maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

### 5.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Varsayım, önerme olarak da adlandırabileceğimiz hipotez, araştırmalarda problemi çözmek için kullanılan neticesi pozitif veya negatif ne olursa olsun ispatlanmak istenen varsayımdır. Hipotezin, araştırmacılara rehberlik etme kompleks yapı içerisinde yol gösterme amacı da gütmektedir (Arıkan, 2011: 43). Bu veriler doğrultusunda düşünülen hipotezler tablo 5.11’de verilmiştir.

**Tablo 5.11: Araştırmanın Hipotezleri**

<b>Hipotezler</b>	
H <sub>1</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin deneyim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>2</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin deneyim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>3</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin risk alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>4</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin risk alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>5</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin dış çevre ile etkileşim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>6</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin dış çevre ile etkileşim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>7</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin diyalog alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>8</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin diyalog alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>9</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin katılımcı karar alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>10</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin katılımcı karar alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H <sub>11</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeninin iş performansı değişkeni üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

#### 5.4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki değişken ve iki çeşit ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın anket formunda, öncelikle ne hakkında işaretleme yapacaklarını anlamaları adına araştırma ile ilgili kısa ön bilgi ve sosyo-

demografik özelliklerle alakalı sorular, akabinde 2 safhadan oluşan ölçekler ve ölçeklere ait on dört (14) ile yirmi iki (22) adet sorudan oluşmaktadır. Değişkenlere ait ölçek aşağıda verilmiştir:

- Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği
- İş performansı ölçeği

#### 5.4.4.1. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği

Ricardo CHIVA tarafından geliştirilen ve 14 sorudan oluşan örgütsel öğrenme ölçeği bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Aydoğan ve arkadaşları tarafından yapılmış ve güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. Örgütsel öğrenme ölçeğindeki maddeler deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme üzere 5 alt boyutta incelenmiştir (Chiva ve Alegre, 2009, 323-340; Chiva vd., 2007, 224-241; Aydoğan vd., 2011, 191-213). Ölçeğin bu bölümdeki maddeler 5'li likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Bu ölçekte toplam 14 madde bulunmaktadır.

**Tablo 5.12:** Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin Boyutları ve Maddeleri

Alt Sayısı	Boyut	Alt Boyut Adı	Maddeler
1.		Deneyim	1, 2,
2.		Risk alma	3, 4,
3.		Dış çevre ile etkileşim	5, 6, 7,
4.		Diyalog	8, 9, 10, 11,
5.		Katılımcı karar verme	12, 13, 14.

#### 5.4.4.2. İş Performansı Ölçeği

Görev ve bağlamsal performansı ölçmek üzere Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen 16 maddeli ankete, Goodman ve Svyantek'in (1999: 254-275) 9 görev performansı maddelerinin eklenmesi ile oluşan ölçeğin sadeleştirilmiş şekli kullanılmıştır. Ölçekte bağlamsal performansı ölçmek üzere 14 ifade, görev performansını ölçmek üzere de 8 ifade yer almıştır. Performans Ölçek ifadeleri, 5'li likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Görev performansı ve bağlamsal performans ifadelerinin ankette sıralanış şekilleri ise, ilk 14 ifade bağlamsal performans ifadesi, geriye kalan 8 ifade ise, çalışanların performans ve terfi beklentilerini ölçen görev performansı ifadeleridir. Sonuçlar göstermiştir ki, kullanılan her bir performans ifadesi çalışanların karakteristiklerini tam olarak yansıtmaktadır.

**Tablo 5.13: İş Performansı Ölçeğinin Boyutları ve Maddeleri**

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyut Adı	Maddeler
1.	Bağlamsal performans	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,
2.	Görev performansı	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.

#### 5.4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları

Araştırma, İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan özel hastane çalışanlarını içine alacak şekilde düşünülmüştür. Araştırmaya 525 adet katılımcı katılım göstermiştir. Araştırmada karşılaşılan kısıtlılıkları ve sınırlılıklar şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmamızı kapsam yönünden ele alacak olursak; sadece İstanbul ili Avrupa yakasında hizmet veren hastaneleri kapsamaması bir sınırlılık olarak düşünüldüğü ifade edilebilir.

Katılım sağlayanlar yönünden ele alacak olursak; ankete katılım sağlayanların sorulan soruları anladıkları, gerçekçi bir şekilde ele aldıkları, tarafsız bakış açısı ile baktıkları ve cevaplama esnasındaki ruh hallerinin iyi ve sağlıklı oldukları kabul edildiği varsayılmıştır. İlaveten katılımcıların sahip oldukları statülerinin, yaşam tarzlarının, edindikleri sosyal rollerin ve demografik faktörlerin cevaplama bir etkilerinin olmadıkları düşünülmektedir. Birden fazla soru adediyle ölçmeler yapıp bu tarz şüphelerden izale olunulması hedeflenmiştir.

Araştırmamız 2017 yılının belirli bir dönemi içerisinde yapılmış olması, daha önceden aynı anakütlede bu çalışmanın yapılmaması dolayısıyla kıyas yönteminin kullanılamayacak olması da araştırma açısından bir sınırlılık olduğu düşünülmektedir.



## 5.5. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Bu bölümde araştırmanın analizi ve bulgularını şu şekilde sıralayabiliriz; öncelikle sosyo-demografik niteliklerine dair bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve bulguları, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör verileri ve analizleri, farklılık analizleri ve neticeleri, verilen değişkenlerle ilgili ilişki bulguları ve bunlarla iniltili etki analizleri neticeleri sunulmuştur.

### 5.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular bölümünde, araştırmaya katılmayı kabul edenlerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, haftalık hizmet süreleri, meslekleri, aylık sahip oldukları gelirleri, buldukları hastanedeki hizmet süreleri ve hastanede buldukları birimlerle ilgili bilgiler verilerek incelenmiştir. Tüm değişkenlere ait frekans ve yüzde verilerine yer verilmiştir. Bu veriler Tablo 5.14'de gösterilmektedir.

**Tablo 5.14: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	325	61,9
	Erkek	199	37,9
	Cevapsız	1	0,2
	<b>Toplam</b>	<b>525</b>	<b>100</b>
Yaş	15-20 yıl	35	6,7
	21-30 yıl	150	28,6
	31-40 yıl	150	28,6
	41-50 yıl	156	29,7
	51 yıl ve üstü	34	6,5
	Cevapsız	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>525</b>	<b>100</b>

<b>Öğrenim Durumu</b>	Lise	105	20,0
	Önlisans	135	25,7
	Lisans	186	35,4
	Yüksek lisans	64	12,2
	Doktora	35	6,7
	Cevapsız	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>525</b>	<b>100</b>
<b>Haftalık Çalışma Saati</b>	40 saat	206	39,2
	41-50 saat	245	46,7
	51 ve üstü saat	74	14,1
	Cevapsız	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>525</b>	<b>100</b>
<b>Meslek</b>	Hekim	49	9,3
	Hemşire/Ebe	257	49,0
	Sağlık teknikeri/teknisyeni	76	14,5
	Sağlık memuru	55	10,5
	Diğer	87	16,6
	Cevapsız	1	0,2
	<b>Toplam</b>	<b>525</b>	<b>100</b>
<b>Aylık Gelir</b>	1000-2000 TL.	68	13,0
	2001-3000 TL.	163	31,0
	3001-4000 TL.	213	40,6
	4001-5000 TL.	45	8,6
	5001 TL. ve üzeri	36	6,9
	Cevapsız	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>525</b>	<b>1000</b>
<b>Hastanedeki Hizmet Süresi</b>	5 yıl ve altı	200	38,1
	6-10 yıl	119	22,7
	11-15 yıl	104	19,8
	16-20 yıl	55	10,5
	21 yıl ve üzeri	47	9,0
	Cevapsız	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>525</b>	<b>100</b>
<b>Çalışılan Birim</b>	Dâhili Branşlar	89	17,0
	Cerrahi Branşlar	186	35,4
	Poliklinik Hizmetleri	51	9,7
	Acil Hizmetleri	49	9,3
	Diğer Branşlar	150	28,6
	Cevapsız	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>525</b>	<b>100</b>

Tablo 5.14'e bakıldığında; cinsiyet incelemesinde; % 61,9'ü kadın ve % 37,9'u erkek olduğu tespit edilmiştir. Kadın oranının sayısındaki fazlalık sebebi olarak, sağlık sektörünün kadın emek yoğun bazlı bir kesimden söz edildiği düşünülmektedir.

Yaş olarak incelendiğinde; % 6,7'si 15-20 yaş arasında, 28,6'sı 21-30 yaş arasında, 28,6'sı 31-40 yaş arasında, 29,7'si 41-50 yaş arasında ve son olarak 6,5'i 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Genel incelemeye tabi tutacak olursak % 63,9'unun 40 yaş ve daha altındaki yaşlarda olduğu görülmektedir. Bu veriden yola çıkarak hizmet sektörü örneği hastanelerin genç sınıfta bulunan emekçilerle yürütüldüğü görülmektedir.

Öğrenim durumları incelendiğinde ise; % 20'si lise, % 25,7'si önlisans, % 35,4'ü lisans, % 12,2'si yüksek lisans, % 6,7'sinin doktora eğitimi aldığı görülmektedir. Yoğunluğun lisans, önlisans ve lise mevzunu çalışanlarda olduğu görülmektedir. Hastane çalışma saatlerinin çokluğu ve bu süredeki işlerin yorucu geçmesi ilaveten çalışma hayatına erken başlanması sebepleriyle yüksek lisans ve doktora öğreniminin az sayıda olduğu düşünülmektedir.

Haftalık çalışma saatleri incelendiğinde; % 39,2'sinin 40 saat hizmet verdiği, % 46,7'sinin 41-50 saat arasında hizmet verdiğini ve son olarak % 14,1'inin 51 saat üzerinde hizmet ettiği görülmektedir. İstanbul ili özel hastane bazında, hastane genelinde çoğu hizmet verenin çalışma saatinin 41-50 saat olduğu düşünüldüğünde, çalışmamızda elde edilen verilerle uyum gösterdiği görülmektedir.

Meslek grupları bazında incelendiğinde; anketimize katılım gösterenlerin % 49'unun hemşire olduğu, % 16,6'sinin diğer meslek

grubu olduğu, % 14,5'inin sağlık teknikeri/teknisyeni olduğu, % 10,5'inin sağlık memuru olduğu ve % 9,3'ünün hekim/doktor olduğu görülmektedir. Araştırmamızın anakütlesi olan özel hastanelerin emek yoğun çalışanı olan hemşire grubunun en yüksek veriye sahip olması literatür ile uyum sağlamaktadır.

### 5.5.2. Analiz Öncesi Sonuçlar (Tanımlayıcı İstatistik)

Araştırmanın bu safhasında; varsayımların analiz edilmesinden önce anketteki soruların tanımlayıcı istatistikleri incelenmiş olup standart sapma, ortalama, çarpıklık ve basıklık verileri gösterilmiştir. Ankette katılımcılardan işaretlenmesi istenen likert'e göre beş adet seçenek sunulmuştur. Buna dayanarak  $n-1/n=0,8$  madde sayısı (n) beş (5) şeklinde alınmıştır. Yukarıda verilen veriler doğrultusunda analizlerin yorumunda ele alınan kategorizasyon şu şekildedir (Güzel, 2014: 103) :

$1,00 < n \leq 1,80$  Aralığı: Çok düşük

$1,80 < n \leq 2,60$  Aralığı: Düşük

$2,60 < n \leq 3,40$  Aralığı: Orta

$3,40 < n \leq 4,20$  Aralığı: Yüksek

$4,20 < n \leq 5,00$  Aralığı: Çok yüksek

Faktör analizlerinde eldeki değişkenler ve bu değişkenlere ait doğrusal bileşimlerinin normal olarak dağılımı teste tabi tutulmaz ise de tek değişkenlere dair çarpıklık ve basıklıklar katsayıları ile normallikleri değerlendirilir (Doğan ve Başokçu, 2010). Çarpıklık, dağılımın normal dağılıma nazaran çarpık (asimetrik) veya simetrik olup olmadığını gösteren bir ölçü olup basıklık ise dağılımın normale

göre basık veya sivri (tepeleşmiş) olup olmadığını gösteren bir veridir (Özdamar, 1999:231).

**Tablo 5.15:** Deneyim Alt Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

<b>DENEYİM (D)</b>					
KODU	MADDE	ORT.	STD. S.	ÇRP.	BSK.
D1	Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.	3,41	1,14	-,586	-,410
D2	Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.	3,38	1,13	-,404	-,588
<b>D</b>		3,395	1,135	-,495	-,499

Deneyim alt boyutuna ait istatistikler incelendiğinde genel ortalama 3.395 olarak bulunmuştur. “Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.” 3.41 değer almasına karşın, “Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.” maddesi 3.38 değer almıştır. Deneyimin hizmet sektöründe özellikle sağlık alanındaki yeri yadsınamayacak derecede yüksektir. Nedeni ise insanın faktörünün alanın merkezinde bulunmasıdır. Deneyimden bahsedilirken karşımıza süreçler ve zaman faktörü çıkar. Özel hastane anakütlemizde işletme sahiplerinin insan kaynakları yönetiminde bu özelliği en ön planda tuttıkları gözlemlenmektedir. Süreçler konu edinilirken kalite ve hizmet içi, hizmet dışı eğitimlerin önemine değinilmeden geçilemeyeceği bir gerçektir. Örgütsel öğrenme

bağlamında deneyimin pozitif etkisinin olması performansı artırma açısından önemlidir.

**Tablo 5.16:** Risk Alma Boyutu için Tanımlayıcı İstatistikler

RISK ALMA (RA)					
KODU	MADDE	ORT.	STD. S.	ÇRP.	BSK.
RA1	Kurumumuzda insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.	3,16	1,177	-,134	-,884
RA2	İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.	3,23	2,499	-,187	-,756
RA		3,195	1,838	-,160	-,820

Risk alma alt boyutuna dair tanımlayıcı istatistiklere göz atıldığında değişkenlerin genel ortalaması 3,195 olup en yüksek ortalamaya sahip gözlemlenen değişken 3,23 değerle “İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.” ve en düşük ortalamaya sahip 3,16 değerle “Kurumumuzda insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.” değişkenlere ait maddeler olmuştur. Riskin kişiler arası farklılıklar göstermesi malumun ilanıdır. İşletme alınacak riskin sıfır hata veya kabullenilebilir hata seviyesinde çalışanı kanalize edebildiği takdirde organizasyonel öğrenme adına katma değerden söz edilebilir. Bu da işletme performansına pozitif katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu minvalde 5’li likert değerlendirmesi kapsamında verimizin 3.195 ile 3’ten büyük değer alması İstanbul ili Avrupa yakası özel hastane genelinde bir risk alındığını ve risk alma hususunda çalışanların cesaretlendirildiklerinden söz edebiliriz.

**Tablo 5.17:** Dış Çevre ile Etkileşim Boyutu için Tanımlayıcı İstatistikler

DIŞ ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM (DE)					
KODU	MADDE	OR T.	STD. S.	ÇRP.	BSK.
DE1	Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır	3,48	1,08	-,480	-,439
DE2	Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur	3,40	1,06	-,359	-,480
DE3	İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre. sempozyum dahil), üniversiteler ile etkileşim için teşvik edilir	3,40	1,07	-,394	-,480
DE		3,42 2	1,07	-,411	,466

Dış çevre ile etkileşim alt boyutuna ait tanımlayıcı istatistik verilerine gelince; genel ortalama 3,42 olarak gösterilmektedir. “Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.” maddesi 3,48 ile en yüksek değer olup “Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.” ile “İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre. sempozyum dahil), üniversiteler ile etkileşim için teşvik edilir.” maddeleri 3,40 değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Her alanda olduğu gibi sağlık alanında da dış çevre ile etkileşim herkes tarafından kabul gören bir faktördür. İşletme dışı çevreden bihaber kalmak hem işletme için hem de hizmet sunduğu insanlarca uygun görülmemektedir. Sağlık sektörünün yenilenen ve inovasyonun en bariz hissedildiği yer olarak

göze çarpmaktadır. Kendini diğer işletmelerin gerisinde bırakmamak için sürekli daha iyiye değişim ve iyileştirme (kaizen) felsefesi ortak düşüncesi olmalıdır. Hem maliyetlerin azaltılması hem de rekabet üstünlüğü sağlanması amaçlarından işletmenin topyekün dış çevre ile uyum içerisinde bulunma zorunluluğu doğmaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin bu boyutunun da diğer alt boyutlar gibi aldığı 3.422 lik değer ile (5’li likert değerlendirmesine göre 3) iş performansına pozitif katkı yapacağı düşünülmektedir.

**Tablo 5.18:** Diyalog Boyutu için Tanımlayıcı İstatistikler

DİYALOG (Dİ)					
KODU	MADDE	ORT.	STD. S.	ÇRP.	BSK.
Dİ1	Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir	3,45	1,09	-,428	-,482
Dİ2	Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur	3,78	,932	-,861	,691
Dİ3	Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler	3,38	1,08	-,425	-,422
Dİ4	Çapraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır	3,64	1,00	-,681	,146
Dİ		3,56	1,0255	-,598	-,016

Diyalog alt boyutuna ait tanımlayıcı istatistik verilerinde ise; genel ortalama 3,56 olarak verilmiştir. Dört maddeden oluşan boyutun 3,78 maksimum değer ile “Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.” sorusu oluştururken, 3,38 minimum değer ile “Yöneticiler insanlar arası



iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.” sorusundan oluşmaktadır. Örgütsel öğrenmede kümülatif eylemler zincirinden bahsedecek olursak diyalogun yeri ve önemi yadsınamayacak derecede yüksektir. İster kurum içi birimler arası olsun ister kurum dışı aynı departmanların birbiri ile olan diyaloglarının örgütsel öğrenmedeki yeri büyüktür. Paralelinde iş performansına yansıyan yönü de aynı oranda pozitif etki yapacağı düşünülmektedir. 3,56 lık değer ile ortalama değerden (5’li likert değerlendirmesine göre 3) yukarısında bir değerde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.19:** Katılımcı Karar Verme Boyutu için Tanımlayıcı İstatistikler

KATILIMCI KARAR VERME (KK)					
KODU	MADDE	ORT.	STD. S.	ÇRP.	BSK.
KK1	Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar	3,22	1,17	-,326	-,757
KK2	Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir	3,16	1,18	-,231	-,832
KK3	İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler	3,16	1,17	-,226	-,772
KK		3,18	1,175	-,261	-,787

Katılımcı karar verme alt boyutu için tanımlayıcı istatistik verilerine gelince; 3,18 genel ortalamaya sahip olup, en düşük değer 3,16 ile “Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.” ve “İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.” maddelerine aittir. En yüksek değer 3,22 ile “Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da

katarlar.” maddesi karşımıza çıkmaktadır. Karar verme bir sürece sahiptir. Bu süreçte çalışanların katılımcı karar verme sürecine dâhil olmaları ve bu süreçte etkilerinin gözüküyor olması önemlidir. İşletme yönetimi bu sürece çalışanlarını dahil etme amacının altında iş doyumunu ve organizasyonel bağlılığın artırılmasında motivatör etkisinin olduğu düşüncesi yatmaktadır. Neticeleri itibari ile karar sonuçlarının benimsenmesi, verilen kararın kalitesini artırdığı ve bilgiye daha hızlı ve daha çabuk erişim sağlandığı düşünülmektedir. Bu veriler doğrultusunda örgütsel öğrenmeye olan katkısının büyük olacağı olgusunu desteklemektedir. Nihayetinde örgütsel öğrenmeye olan pozitif etki performansına da iyi yönde yansımaktadır. Verilerden yola çıkacak olur isek 3,18 ile ortalamanın (5’li likert değerlendirmesine göre 3) büyük değer aldığı görülmektedir.

**Tablo 5.20: Bağlamsal Performans Alt Boyutu için Tanımlayıcı İstatistikler**

BAĞLAMSAL PERFORMANS (BP)					
KODU	MADDE	ORT	STD	ÇRP.	BSK.
		.	. S.		
BP1	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	4,24	,853	-1,553	2,933
BP2	Sabahları ve öğlen aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	4,34	,771	-1,297	2,126
BP3	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.	4,00	,920	-,870	,658
BP4	İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara servis içerisinde yardımcı olurum.	4,26	,755	-1,246	2,731
BP5	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	3,36	1,23 7	-,356	-,903
BP6	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum.	4,19	,752	-,960	1,432
BP7	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	4,00	,885	-,971	1,159
BP8	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	4,38	,800	-1,516	2,655
BP9	Kişisel telefon görüşmelerimde çok zaman harcarım.	4,14	1,03 7	-1,244	1,011
BP10	Servisimde sorumlu bulunan kişinin işlerinde ona yardımcı olurum.	4,05	,834	-,981	1,457
BP11	Servisimin toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi sunarım.	3,97	,890	-,687	,208
BP12	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.	4,17	,952	-1,297	1,504
BP13	Hastane için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	3,63	1,08 5	-,488	-,363
BP14	Boş konuşmalarla çok zaman harcamam.	4,04	1,06 7	-1,224	,965
BP		4,05	,917	-1,049	1,283

Bağlamsal performans alt boyutunun tanımlayıcı istatistiklere dair gözlemlenen değişkenlerin genel ortalaması 4,05 olup en büyük ortalamaya sahip değişken 4,38 değerle “İşe gelemeyecek olursam

yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.” maddesi yer almaktadır. En küçük değer olan 3,36 ile “Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.” maddesi yer almaktadır. Bağlamsal performans; geniş anlamda örgütün teknik merkezi işleyişinin uygulanmasını sağlayan faaliyetlere ilaveten; çalışma ortamının örgütsel, psikolojik ve sosyal yönlerden havasını zenginleştiren çalışmalar bütününe dikkati çekmektedir (Ünlü diğ., 2009: 76). 5’li likert ölçeği esas alındığında 4,05 lik değer 3’e nazaran yüksek olması hem işletmeye hem de çalışana pozitif katkı yaptığı düşünülmektedir.

**Tablo 5.21:** Görev Performansı Alt Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

GÖREV PERFORMANSI (GP)					
KODU	MADDE	ORT.	STD. S.	ÇRP.	BSK.
GP1	İşimin bütün amaçlarını gerçekleştiririm.	4,276	,789	-1,162	1,646
GP2	Performansa uygun bütün kriterleri karşılarım.	4,203	,775	-,863	,935
GP3	İşim ile ilgili görevlerin hepsinde uzmanlıkla iş görürüm.	4,221	,833	-1,048	1,096
GP4	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	4,057	,954	-,910	,478
GP5	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	3,777	1,034	-,550	-,263
GP6	İşin kapsadığı bütün bölümlerde yeterliyim. Görevleri ustalıklı hallederim.	4,121	,858	-,818	,349
GP7	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	4,196	,804	-1,055	1,475
GP8	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	4,266	,791	-1,299	2,549
<b>GP</b>		4,139	,854	-,963	1,033

Görev performansı için tanımlayıcı istatistikleri incelediğimizde, genel ortalaması 4,13 değer karşımıza çıkmaktadır.

4,27 ile “İşimin bütün amaçlarını gerçekleştiririm.” maddesi en yüksek değeri alırken; 4,057 ile “Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.” maddesi en düşük değeri almıştır. Görev performansı, işe özgü görevlerdeki ustalaktır ve göreve özgü kalifiye performans ile ilgilenir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996:526). Bir ürünün üretilmesi ya da hizmetin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır. 5’li likert değerlendirmesinin 3 değerinin üzerinde bir değerle çıkıp her yönden işletmeye pozitif katkı yapıyor olması düşünülmektedir.

5.15, 5.16, 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21 nolu tablolara bakıldığında, maddelerin çarpıklık değerleri -1,049 ile -,160 arasında, maddelerin basıklık değerleri ise 2,933 ile -,016 arasında değişkenlik gösterdiğinden, çok değişkenli normallik niteliği şartlarına haiz bulunduğundan söz edebiliriz. Bunlara dair verilerle ilgili Erdoğan’a göre, Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında ( $-3 < p < +3$ ) olması normal değerler arasında olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 2015: 73). İlaveten Shapiro-Wilk-W testi normallik varsayımını sınavan en güçlü test olarak karşımıza çıkmaktadır. Normallik sınavası için kullanılan Shapiro Wilk test istatistiği 0,839 olarak bulunmuştur. Bu paralelde verilerimizin normal dağılmakta olduğundan söz edebiliriz.

### **5.5.3. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri**

Bu safhada araştırmadaki kullanılan ölçeklerin öncelikle güvenirlilik analizleri yapılacak olup akabinde doğrulayıcı faktör analizlerine dair veriler gösterilecektir.

### 5.5.3.1. Güvenirlik Analizleri

Araştırmanın bu safhasında çalışma içinde kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri gösterilecektir. Ölçekte var olması gereken niteliklerden birisi olan güvenirlik, herhangi bir ölçme aracılığıyla ölçülen ve aynı koşullarda tekrar edilen ölçümlerde sahip olunan ölçüm değerlerinin kararlılığının göstergesidir. Güvenirlik yalnızca ölçme aracına ait bir nitelik değildir. Aynı zamanda ölçme aracı ile aracın neticelerine ilişkin bir özelliktir (Öncü, 1994).

Bütün ölçümlerin güvenirlik analizine tabi tutulması araştırmaların tutarlılığının artırılması adına elzemdir. Anketler sosyal olguları ölçebilmek amacıyla hazırlanmaktadır. Buna paralel olarak güvenilrlik anketlerde de beklenmektedir. Netice itibari ile anketlerde bir ölçme aracıdır. Hazırlık aşamasında herkes tarafından aynı anlamı taşıyacak ve anlaşılır şekilde hazırlanmalıdır. İleride yapılacak olan analizlere ve yorumlamalara dayanak oluşturacak olan güvenirlik analizi her safhada başvurulacak etmenlerdendir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 248).

Güvenirlik analizinde farklı yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Test yeniden test (retest) yöntemi,
- Formlar yaklaşımı yöntemi,
- İçsel tutarlılık analizi yaklaşımı.

Yukarıda sayılan yaklaşımlar veya yöntemlerden en çok iç tutarlılık analizi ön planda yer almaktadır. Bu ölçümü yapmak içinde en çok kullanılan yol Cronbach alfa metodudur. Cronbach alfa katsayısına dair, Öncü (1994: 49) " ...Cronbach (1951) tarafından

geliştirilen  $\alpha$  (alpha) katsayısı metodu, madde sayıları doğru veya yanlış olacak halde puanlanmadığında, kullanılması gereken iç tutarlılık tahmini yöntemidir. Puanlama kuralının (0,1) olmadığı hallerde (1,3; 1,4; 1,5 gibi) Cronbach  $\alpha$  katsayısını gösteren formül kullanılır" şeklinde bir bilgi paylaşılmıştır. Bulduk (2003: 76) göre ise, "Kuder Richardson güvenilirliği analizinde bir testin veya ölçüğün maddelerinin homojen bir şekilde dağıldığı ve yalnızca doğru-yanlış gibi iki ihtimalin olduğu testlerde kullanılabilir. Cronbach alfa katsayısında ise ikiden fazla cevap ihtimalinin olduğu testlerde kullanılabilen iç tutarlılık elde etme formülüdür" biçiminde ifade de bulunmuştur. Cronbach alfa katsayısı, ölçeklerde var olan (k) madde sayısının 1 eksiğinin (k) madde sayısına bölünmesi ile (i) madde ölçüm varyanslarının toplam test ölçümlerinin varyanslarının bölümünün 1'den çıkarılmasından elde edilen sonuca çarpılmasıyla bulunmaktadır (Crocker ve Algina,1986; Reinhardt, 1996; Worthen, White, Fan ve Sudweeks,1999). Cronbach Alfa katsayısının yorumlanmasında uyulan değerlendirme ölçütleri aşağıdaki gibidir (Özdamar, 1999: 522):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  Aralığı: Güvenilir değil.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  Aralığı: Düşük güvenirliliktir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  Aralığı: Oldukça güvenilir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  Aralığı: Yüksek derecede güvenilir ölçektir.

Bu paralelde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek için iç tutarlılık analizinden faydalanılmıştır.

**Tablo 5.22:** Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Sonuçları

Kullanılan ölçekler	Cronbach's alfa	Madde sayısı
<b>Ö.Ö.K. Ölçeği</b>	,938	14
Deneyim	,850	2
Risk Alma	,749	2
Dış Çevre ile Etkileşim	,792	3
Diyalog	,825	4
Katılımcı Karar Verme	,891	3
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	,916	22
Bağlamsal performans	,850	14
Görev performansı	,889	8
<b>Genel</b>	<b>,927</b>	<b>36</b>

Tablo 5.22’de gösterildiği gibi ankete katılım yapan 525 kişiye uygulanan ve incelemesinde bulunulan ölçeğe ait 36 maddesi Cronbach Alpha güvenilirlik testine tabi tutulmuşlardır. Netice olarak örgütsel öğrenme kapasitesi değeri 0,938; alt boyutlarından olan deneyim değeri 0,850, risk alma 0,749, dış çevre ile etkileşim 0,792, diyalog 0,825 ve son olarak katılımcı karar verme 0.891 değeri bulunmuştur. İş performansı ölçeği güvenilirlik testinde ise iş performansı değeri 0,916; alt boyutları olan bağlamsal performans değeri 0,850 ve görev performansı değeri 0,889 olarak bulunmuştur. Her iki değişkenin ortalama Cronbach Alpha değeri ise 0,927 olarak bulunmuştur. Bu neticelere göre araştırma ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik sonucu “yüksek derecede güvenilir ölçek” olduğu söylenebilir.

### 5.5.3.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi (FA), birbirleri arasında ilişkili birden fazla değişkeni toplayıp bir araya getirerek az miktarda kavramla alakalı anlam ifade eden yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı,



keşfetmeyi hedefleyen çok değişkene sahip bir istatistik şeklinde aktarılabilir. Faktör analizinde öncelikli yapılması gereken maddelerin kendi aralarında belli bir seviyede korelasyon ilişkisine sahip olması gerekmektedir.

FA, dizi halindeki değişkenin kovaryans yapısını araştırmak ve bu değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri açıklamak, tabiri diğerle daha az adette ve birbiri ile bağımsız gözlenmeyen örtük yapılara yani faktörlere sahip olmak amacıyla yapılan bir analizdir (Stapleton, 1997). FA, bir faktörleme veya ortak faktör adı altında yepyeni değişkenleri gün yüzün çıkarma ya da maddelere ait faktör yük değerlerinden yararlanarak kavramların işlevselliklerine ait tanımlarına sahip olma süreci olarak tanımlar (Büyüköztürk, 2002).

Faktör analizinde, bütün veri yapılarında geçerli ve uygun olmayabilir. Bu paralelde karşımıza çıkmakta olan verilere ait faktör analizi uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi sayesinde analiz edilebilir.

Bu paralellikte Barlett Küresellik Testi (Barlett's test of sphericity), 1937'de Bartlett tarafından öne sürülmüş olan, normal dağılan bağımsız ikiden fazla örneğin dağılımlarının bir örnekliliğini test eden, maddelerin birbirleri ile کافی seviyede ilişki bulunup bulunmadığını gösteren analiz yöntemidir. Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinden aşağıda olması halinde, ifadeler içinde faktör analizi yapabilmeye yeter düzeyde bir ilişki bulunduğu kabul edilmektedir. Bunun aksi halinde ifadelerin faktör analizine uygun olmadığı kabul edilmektedir. Benzer halde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi de maddelerin birbirleri içindeki

korelasyonlarının faktör analizine uygun olup olmadığını teste tabi tutmaktır. KMO değeri 0 (sıfır) ile 1 (bir) arasında değişim göstermektedir. KMO değerinin 1 olması halinde, değişkenlerin birbirleri ile mükemmel seviyede ilişkiliye sahip oldukları kabul edilmektedir. KMO örneklem yeterliliğinin varabileceği en alt kabul edilebilir sınır 0,50 olarak ifade edilmektedir. Genel olarak araştırmacılarca yeter sayısı olarak düşünülen parametre en az 0,7'dir. Örneklem yeterlilik testi (MSA) değerinin yorumuna ilişkin 0,8'e eşit ve yukarıdakiler yüksek, 0,7- 0,8 arasındaki değerler orta, 0,6 ve 0,7 arasındaki değerler vasat, 0,5 ve 0,6 arasındakiler zayıf, 0,5'in altı kabul edilemez değerler olarak nitelendirilmektedir (Coşkun ve diğ.,2015: 268). KMO'nun 1'e yaklaşan bir değer alması uygunluğu, 0.5'in daha aşağıdakiler ise kabul edilemez olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2002).

**Tablo 5.23:** Kullanılan Ölçeklerin Genel Faktör Analizi Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi	0,933	
Bartlett testi	Yaklaşık ki-kare	11122,441
	Df (serbestlik derecesi)	630
	Sig. (anlamlılık)	0,000

Tablo 5.23'e bakacak olur isek, KMO katsayısı 0,933'dür. Bu neticeye göre örneklemimizin boyutunun faktör analizine uygun halde olduğu sonucuna varılmaktadır. Aynı şekilde bartlett sınaması değeri=11122,441; p=0,000 şeklinde sonuca sahip olunmuştur. Bu sonuç 0,05 anlamlılık seviyesinden küçük olduğundan dolayı Bartlett

analiz neticesi anlamlıdır. En son olarak bu değerlerden yola çıkarak verilerin faktör analizine uygun halde olduğu söylenir ve faktör analizi yapılabilir olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 5.24:** Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,941
Bartlett testi	Yaklaşık ki-kare	4987,429
	Df (serbestlik derecesi)	91
	Sig. (anlamlılık)	0,000

Tablo 5.24'e bakacak olur isek, KMO katsayısı 0,941'dür. Bu neticeye göre örneklemimizin boyutunun faktör analizine uygun halde olduğu sonucuna varılmaktadır. Aynı şekilde bartlett sınaması değeri=4987,429; p=0,000 şeklinde sonuca sahip olunmuştur. Bu sonuç 0,05 anlamlılık seviyesinden küçük olduğundan dolayı Bartlett analiz neticesi anlamlıdır. En son olarak bu değerlerden yola çıkarak verilerin faktör analizine uygun halde olduğu söylenir ve faktör analizi yapılabilir olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 5.25:** İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,928
Bartlett testi	Yaklaşık ki-kare	5596,551
	Df (serbestlik derecesi)	231
	Sig. (anlamlılık)	0,000

Tablo 5.25'e bakacak olur isek, KMO katsayısı 0,928'dür. Bu neticeye göre örnekleminizin boyutunun faktör analizine uygun halde olduğu sonucuna varılmaktadır. Aynı şekilde bartlett sınaması değeri=5596,551; p=0,000 şeklinde sonuca sahip olunmuştur. Bu sonuç 0,05 anlamlılık seviyesinden küçük olduğundan dolayı Bartlett analiz neticesi anlamlıdır. En son olarak bu değerlerden yola çıkarak verilerin faktör analizine uygun halde olduğu söylenir ve faktör analizi yapılabilir olarak değerlendirilmektedir.

### 5.5.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekler öncelikle geçerlilik ve güvenirlik incelemeleri yönünden ele alınmıştır. Bu bölümde ise elde edilen faktörlerin yapıları yönünden doğrulamalarının yapılabilmesi için araştırma doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur.

DFA modelleri genellikle incelenen değişkenlerin bazılarının gizil değişken haline gelip gelmediğinin veya birçok gizil haldeki değişken arasında betimlenen ilişkilerin olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılırlar. Oluşturulan model içindeki gizil değişkenlerin her biri, gözlemlenen bir grup değişken tarafından ölçülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 14).

DFA önceden keşfedilen ve az faktör altında toplanan ölçeklerin, inceleme yapılan anakütlerde test etmek amacıyla yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu paralelde DFA'nde, öncelikli olarak dört adet farklı modelin test edileceği söylenmektedir. Bu model çeşitlerini sayacak olursak (Meydan ve Şeşen, 2015: 21-22);

- Tek faktörlü modeller,

- Birinci düzey çok faktörlü model,
- İkinci düzey çok faktörlü model
- İlişkisiz model olarak adlandırılır

DFA'nde uygulanan, birçok değişik modelin teste tabi tutularak uygun haldeki en iyisinin hangisi olduğunun görülmesidir. Eğer çok faktörlü ölçek seçimi yapıldı ise farklı modellerde de test edilip uyum iyiliği ile index verilerini inceleyerek en uygun olanın hangisi olacağı yönündeki karara bağlanması gerekmektedir (Topçu, 2015: 130).

DFA'da yapılan modelin kabul edilebilmesi için, kuramsal faktör yapısına ilaveten veri setinin uygunluk gösterip göstermediğini bulmak niyetiyle çeşitli ölçüm indekslerinden faydalanılmaktadır. İndekslere örnek verecek olursak (Stapleton, 1997);

- $\chi^2$  Ki-kare Uyum İyiliği,
- Yaklaşık hatalara ait ortalama karekökü (root mean square error of approximation-RMSEA),
- Ortalama hatalara ait karekökü (root mean square residual-RMR),
- İyilik uyum indeksi (goodness of fit index-GFI),
- Artmalı uyum indeksleri (CFI, NFI ve NNFI),
- $\chi^2 / sd$  ki-kare/serbestlik derecesi,
- Non-normed uyum indeksi,
- Bentler'in karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index-CFI)
- Ortalama karekök değeri yaklaşımı (Root Mean Square of Approximation-RMSEA).

### **Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness of Fit, $\chi^2$ )**

Ki- Kare testi parametrik olmayanlar içinde kullanımı yoğunlukta olan testtir. Ki-Kare Uyum Testi, elde edilen veriler ile oluşturulan model arasındaki uyumun neticesidir. Bu paralelde ki-kare ( $\chi^2$ ) testi sayesinde oluşturulan model ile gözlem değişkenlerine dair kovaryans yapısında meydana gelen modelin farklılığının olup olmadığı hipotezi teste tabi tutulmaktadır. Elde edilen ki-kare istatistik değeri küçük çıktığı müddetçe uyumunda iyi olduğu düşünülür. İlaveten ki-kare farklılığa ait bir değer olduğundan elde edilen değer anlamlı bulunması, her iki modelin birbirinden anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Bu bağlamda ki-karenin anlamsız olması ve 3'ten küçük değer alması modelin uyumunu göstermektedir (Şimşek, 2007, Meydan ve Şeşen, 2015: 32).

Ki-kare testinde önemli ölçütlerden biri olarak serbestlik derecesi (SD) karşımıza çıkmaktadır. SD'nin büyüklüğü ki-kare değeri anlamlı hale getirebilmektedir. Fakat bu halde ki-karenin anlamlı olup olmamasından çok ki-karenin SD'ye oranı, modeli yorumlayıp değerlendirmekte kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 32).

### **Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)**

0 ve 1 arasında değer almaktadır. Değerlerin sıfıra daha yakın veriler vermesi (Üretilen ile gözlenen matrisler içinde minimum hata olması) beklenmektedir. Değerin 0,05'e eşit ya da küçük değerde olması mükemmel uyumu, 0,08'e kadar değerler vermesi ise kabul edilebilir uyumun varolduğunun göstergesidir (Anderson ve Gerbing,

1984; Browne ve Cudeck, 1993; Sümer, 2000; Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

### **Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual-RMR)**

RMR ortaya konulan veriler ile kapsam alanı içindeki korelasyonların birbirleri aralarındaki farkların karelerinin, aritmetik ortalamalarının karekökü şeklinde tanımı ortaya konmaktadır. Modelin uyumunun olduğunu görmek için 0 ile 1 arasında ve sıfıra en yakın değer alması beklenmektedir (Kline, 1998, Meydan ve Şeşen, 2015: 35). 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyumu, 0,08'e kadar olan verilerin kabul edilebilir uyum olduğunu işaret etmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Sümer, 2000, Meydan ve Şeşen, 2015: 35).

### **İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI)**

Model sayesinde açıklanabilen kovaryans ile varyansın kısmi bölümüyle ilgili bir ölçüttür. Değerleri 0 ve 1 arasında değişim göstermektedir. Değerin 0,90 ve yukarıya değer alması iyi uyum şeklinde kabul görmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010; Kline, 2004). Değer 0,85'in yukarısında ise kabul edilebilir değerler olarak görülmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh ve diğ., 1988; Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

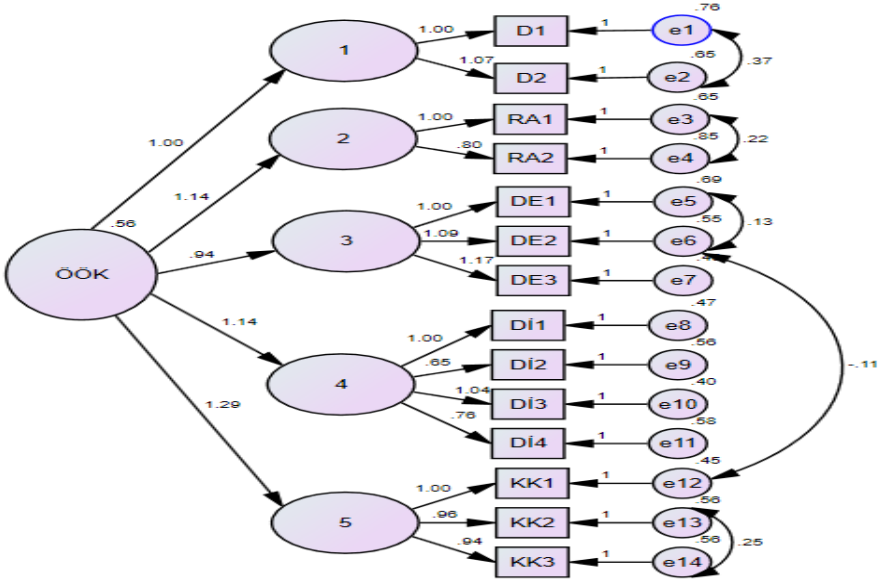
### **Artmalı uyum indeksleri (CFI, NFI ve NNFI)**

Bu bölümde incelenen indeksler model uyumunu incelerken gizil değişkenlerin aralarında ilişkinin var olmadığı varsayımına sahip (Bağımsızlık modeli, yokluk modeli) modellerle incelemektedir. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) bu sayılanlardan bitanesi ve 0,90'a eşit ve yukarısındaki değerlere sahip olanlar iyi uyumu belirtmektedir. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI) 0-1 arasında değişim göstermektedir. Değerlerin 0,95 ve yukarısında olması iyi uyum, 0,90-0,94 arasında bir değer alması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Sümer, 2000; Topçu, 2015: 132).

Araştırmadaki tüm ölçekleri teste tabi tutmak amacıyla AMOS 20.0 versiyon yazılımdan yararlanılmıştır. Analiz öncesi gereken şartlar incelemeye tabi tutulduktan sonra SPSS 22.0 yazılımı yardımıyla herhangi bir veri kaybına sebebiyet vermemek için frekans analizleri uygulanmıştır. Çünkü AMOS yazılımı kayıp verilerle çalışmamaktadır.



## Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 5.2: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

(Not: 1=deneyim, 2=risk alma 3=dış çevre ile etkileşim, 4=diyalog, 5=katılımcı karar verme)

İncelememizde sahip olduğumuz Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ölçeğimize ait güvenirlik ve geçerlik neticeleri faktör yapıları paragrafın akabindeki tablolarda gösterilmektedir. Veri yapımıza uyan modelin uyum indeksleri ( $\chi^2/sd=4,134$ ,  $NFI=0.937$ ,  $CFI=0.951$ ,  $TLI=0.939$ ,  $IFI=0.952$ ,  $RMSEA=0,077$ ) örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğinin doğru olduğunu göstermektedir. Bu ölçeğe dair herhangi bir madde çıkartılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

**Tablo 5.26: ÖÖK. Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Neticeleri**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$			297,656	
Df (p)			72	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	4,134	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,077	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,937	Kabul edilebilir uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,939	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,951	Kabul edilebilir uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,952	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,924	İyi uyum

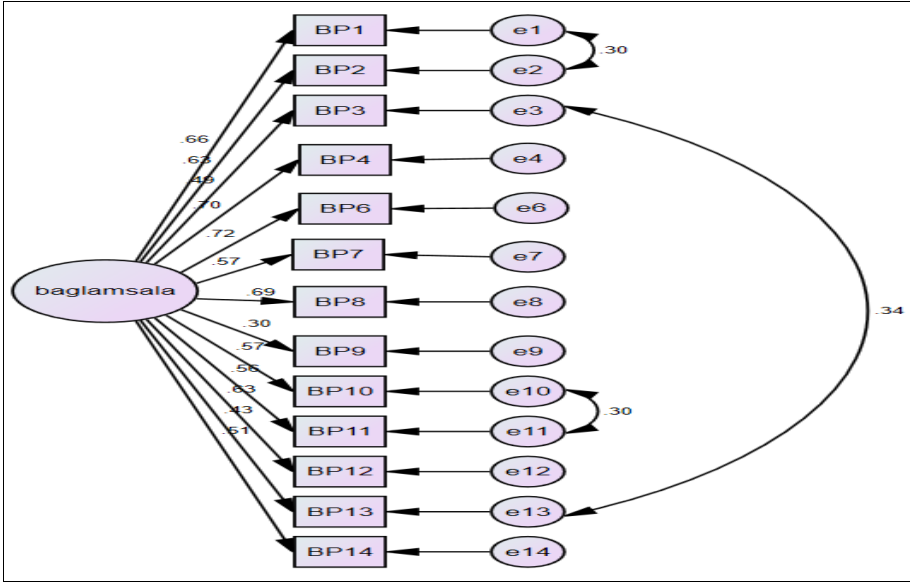
(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

### **İş Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

İş performansı iki boyuttan meydana gelmektedir. Her bir boyut ayrı ayrı ele alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

#### **• Bağlamsal Performans Alt Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bağlamsal Performans boyutuna ait 14 adet soruluk veri setine dair doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesi elde edilen modelin veri setine uygun olmadığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bağlamsal performans alt boyutunun 5. maddesinin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Netice olarak madde çıkarılmasından sonra aşağıdaki modele sahip olunmuştur.



**Şekil 5.3:** Bağlamsal Performans Ölçeği İçin Tek Boyutlu Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Modeli

İncelememizde elde ettiğimiz iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans ölçeğimize ait güvenilirlik ve geçerlik neticeleri faktör yapıları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Veri yapımıza uygun oluşturulan modelin uyum indeksleri ( $\chi^2/sd=3,079$ ,  $NFI=0.916$ ,  $CFI=0.941$ ,  $TLI=0.926$ ,  $IFI=0.941$ ,  $RMSEA=0,063$ ,  $GFI=0,945$ ) bağlamsal performans ölçeğinin doğruluğuna ışık tutmaktadır.

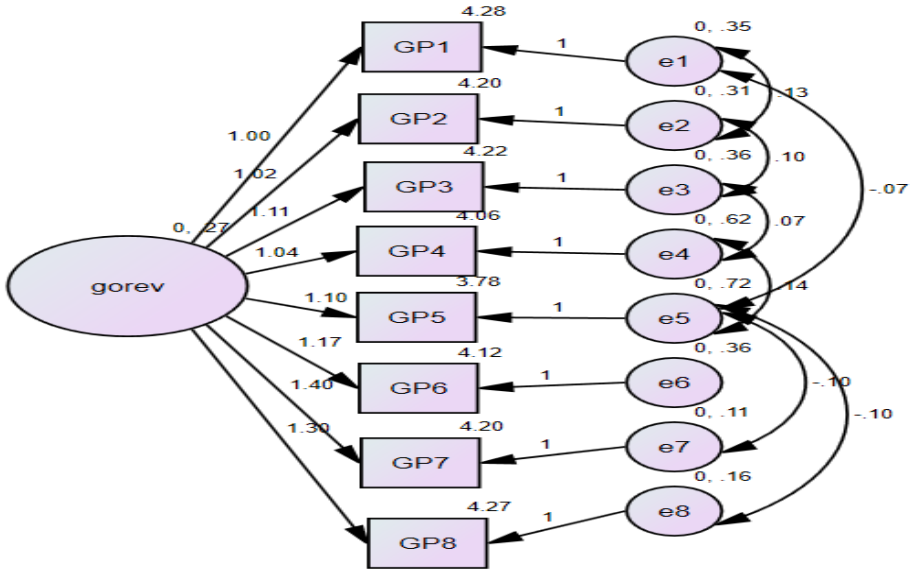
**Tablo 5.27:** Bağlamsal Performans Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$			190,870	
Df (p)			62	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	3,079	İyi uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,063	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,916	Kabul edilebilir uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,926	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,94 \leq CFI < 0,97$	0,941	Kabul edilebilir uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,941	Kabul edilebilir uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,945	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

### Görev Performansı Alt Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Görev Performansı boyutu için 8 maddeden oluşan veri seti için doğrulayıcı faktör analize tabi tutulmuştur. Yapılan analiz neticesi modelin veri setine uygun halde olduğu bulunmuştur. Herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Netice olarak aşağıda bulunan model elde edilmiştir.



**Şekil 5.4:** Görev Performansı Boyutu İçin Tek Boyutlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

İncelememizde elde ettiğimiz iş performansından görev performansı alt boyutu ölçeğimize ait güvenilirlik ve geçerlik neticeleri faktör yapıları paragrafın altındaki tablolarda gösterilmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri ( $\chi^2/sd=4,212$ ,  $NFI=0.976$ ,  $CFI=0.982$ ,  $TLI=0.949$ ,  $IFI=0.982$ ,  $RMSEA=0,078$ ,  $GFI=0,954$ ) görev performansı ölçeğinin doğruluğuna delalet etmektedir.

**Tablo 5.28:** Görev Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$			54,762	
Df (p)			13	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4- 5$	4,212	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,078	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,976	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,949	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,982	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,982	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$	0,954	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

#### 5.5.3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrası Güvenirlilik Analizleri

Araştırmamızda iki adet farklı ölçekten yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde iş performansı ölçeği modellerinin veri setine uymadığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine oluşturulan modelin uygun hale gelebilmesi gerekçesiyle bağlamsal performansın 5. maddesi çıkarılmıştır. Bu bağlamda iş performansı ölçeği alt boyutları ayrı ayrı olacak şekilde tek boyutlu faktör analizi yapılmıştır. Çıkarılmış olan maddeler sonrası uyum indeksleri elde edilen yeni modellerdeki her bir madde üzerinden tekrar güvenirlilik analizine tabi tutulmuşlardır. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5.29:** Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Sonuçları

Kullanılan ölçekler	Cronbach's alfa	Madde sayısı
<b>Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği</b>	,938	14
Deneyim	,850	2
Risk Alma	,749	2
Dış çevre ile etkileşim	,792	3
Diyalog	,825	4
Katılımcı karar verme	,891	3
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	,922	21
Bağlamsal performans	,861	13
Görev performansı	,889	8
<b>Genel</b>	<b>,919</b>	<b>35</b>

Tablo 5.29'da gösterildiği üzere araştırması yapılan ve 525 katılımcıya uygulanan ölçeğin toplamda 35 maddesine Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Netice olarak örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğinin değeri 0,938; iş performansı ölçeğinin değeri 0,922; ve genel ölçeğin değeri ise 0,919 şeklinde bulunmuştur. Bu neticelere ışığında araştırma ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### **5.5.4. Bağımsız Sosyo-Demografik Gruplar Arasındaki Puan Farklılıkları**

Bu safhada ankete katılım sağlayanların her ölçeğe göre değişkenlerden sahip oldukları değer ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını tespit etmek için analizlere tabi tutulmuşlardır. Bu analizler yapımı esnasında SPSS 22.0 versiyon yazılımından yararlanılmıştır. Bu bölümde bağımsız iki grup arasındaki farkların t

testi (Independent Samples t-test) ve tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

T testi, bağımsız örneklemelere dair iki ilişkisiz örneklemelerin ortalaması arasındaki farkın bir anlam ifade edip etmediğinin test edilmesi veya iki adet grubun belli ve sürekli değişken üzerinden sahip oldukları değerlerin kıyaslanmasında kullanılır (Seçer, 2015: 59). Bağımsız iki grup arasındaki farkları tespit etmek için kullanılır.

İkiden fazla grupların birbirinden farklı olup olmadığının araştırılmak istenmesi halinde ise “t” testi yetmeyecektir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için anova ve one-way anova test yöntemlerinden yararlanılma zorunluluğu vardır. Anova testi yalnızca grupların birbirinden farkının olup olmadığını araştırmacıya bildirir fakat hangi grup diğerinden farklıdır sorusuna cevap veremez. Bunun için One-Way Anova testinden yararlanır. One-Way Anova testi hangi grubun diğerinden farklı olduğu hakkında bilgiler verir ve araştırmacıya yorum yapma olanağı sağlar.

#### **5.5.4.1. Katılımcıların Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Puanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları (deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme) algısının cinsiyet bazında farka sahip olup olmadığı inceleme sorusu olarak tespit edilmiştir.



**Tablo 5.30:** Katılımcıların ÖÖK ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	x (ortalama)	s.s	t değeri	p değeri
Deneyim	Kadın	326	3,3819	1,06512	0,445	,656
	Erkek	199	3,4246	1,06924		
Risk Alma	Kadın	326	3,0767	1,03490	2,221	,027*
	Erkek	199	3,2839	1,04134		
Dış Çevre ile Etkileşim	Kadın	326	3,4387	,88607	0,126	0,900
	Erkek	199	3,4489	,93536		
Diyalog	Kadın	326	3,5383	,84105	0,995	0,320
	Erkek	199	3,6131	,82444		
Katılımcı Karar Verme	Kadın	326	3,1217	1,05564	1,752	0,080
	Erkek	199	3,2898	1,08417		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Kadın	326	3,3394	,82611	1,284	0,200
	Erkek	199	3,4347	,82300		

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları (deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme) algısının cinsiyet bazında farka sahip olup olmadığı amacıyla t testi uygulanmıştır. T testi neticelerine göre; çalışanların deneyim alt boyutu için t testi neticesine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{525}=0,445$ ,  $p>0,05$ ). Çalışanların risk alma alt boyutu için t testi neticesine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark vardır ( $t_{525}=-2,221$ ,  $p<0,05$ ). Çalışanların dış çevre ile etkileşim alt boyutu için t testi sonucu göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{525}=-0,126$ ,  $p>0,05$ ). Çalışanların diyalog alt boyutu için t testi sonucu göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{525}=-0,995$ ,  $p>0,05$ ). Çalışanların katılımcı karar verme alt boyutu için t testi neticesine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{525}=-1,752$ ,  $p>0,05$ ). Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi

toplamı için t testi neticesine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{525}=1,284, p>0,05$ ). Bu neticelere dayanarak cinsiyetin, risk alma alt boyutu hariç çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarını etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

**Tablo 5.31:** Katılımcıların ÖÖK ve Alt Boyutlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları

	Haftalık Çalışma Saati	n	x	s.s.	Sd	F	p	Anlamlı fark
Deneyim	40 saat ve altı	206	3,0	1,12	2/ 522	16,210	,000	A-B A-C
	41-50 saat arası	245	7	0,98				
	51saat ve üstü	74	3,6 0 3,6 0	0,91				
Risk Alma	40 saat ve altı	206	2,7	0,94	2/ 522	29,229	,000	A-B A-C
	41-50 saat arası	245	5	1,00				
	51saat ve üstü	74	3,4 5 3,2 9	1,03				
Dış Çevre ile Etkileşim	40 saat ve altı	206	3,1	0,91	2/ 522	21,775	,000	A-B A-C
	41-50 saat arası	245	3	0,84				
	51saat ve üstü	74	3,6 3 3,6 7	0,83				
Diyalog	40 saat ve altı	206	3,3	0,84	2/ 522	15,935	,000	A-B A-C
	41-50 saat arası	245	2	0,76				
	51saat ve üstü	74	3,7 0 3,7 9	0,87				
Katılımcı Karar Verme	40 saat ve altı	206	2,7	1,06	2/ 522	29,669	,000	A-B A-C B-C
	41-50 saat arası	245	9	0,94				
	51saat ve üstü	74	3,5 2 3,1 5	1,10				
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	40 saat ve altı	206	3,0	0,79	2/ 522	29,456	,000	A-B A-C
	41-50 saat arası	245	4	0,76				
	51saat ve üstü	74	3,6 0 3,5 3	0,81				

**A=40 saat**

**B=40-50 saat arası**

**C=51 saat ve üstü**

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarına ait algılarının haftadaki çalışma saatleri ile alakalı farklılıklarının anlamlı olup olmamasını tespit amacıyla gerçekleştirilen tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farklılıkların anlamlı olduğu bulunmuştur.

Deneyim alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $F=16,210$ ,  $p<,001$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır (Yazıcıoğlu Y. ve Erdoğan S., 2014-289). Bu paralelde deneyim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmış ve netice olarak haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha düşük olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışan ortalamaları eşit olarak tespit edilmiştir. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından deneyime etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Risk alma alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $F=29,229$ ,  $p<,001$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde risk alma alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmış ve netice olarak haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından risk almaya etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $F=21,775$ ,  $p<,001$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde dış çevre ile etkileşim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmış ve netice

olarak haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından dış çevre ile etkileşime etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diyalog alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $F=15,935$ ,  $p<,001$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde diyalog alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmış ve netice olarak haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından diyaloga etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcı karar verme alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit

edilmiştir ( $F=29,669$ ,  $p<,001$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde katılımcı karar verme alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmış ve netice olarak haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna ilaveten haftada 40-50 saat çalışanların ortalamasının, haftada 51 saat ve üzeri çalışanların ortalamasından daha düşük olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından katılımcı karar vermeye etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenme kapasitesi için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $F=29,456$ ,  $p<,001$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır.

Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesinde çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmış ve netice olarak haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından örgütsel öğrenme kapasitesine etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 5.32:** Çalışanların Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları

	Yaş	n	x	s.s.	Sd	F	p	Anlamlı fark
Deneyim	20 yaş ve altı	35	3,50	1,16	4/520	1,552	0,186	-
	21-30	150	3,36	0,98				
	31-40	150	3,25	1,01				
	41-50	156	3,53	1,14				
	51 yaş ve üstü	34	3,45	1,10				
Risk Alma	20 yaş ve altı	35	3,10	0,89	4/520	1,443	0,219	-
	21-30	150	3,20	0,90				
	31-40	150	2,99	1,02				
	41-50	156	3,23	1,16				
	51 yaş ve üstü	34	3,32	1,17				
Dış Çevre ile Etkileşim	20 yaş ve altı	35	3,49	0,75	4/520	2,508	0,041*	B-C
	21-30	150	3,59	0,78				
	31-40	150	3,28	0,91				
	41-50	156	3,40	1,02				
	51 yaş ve üstü	34	3,59	0,85				
Diyalog	20 yaş ve altı	35	3,69	0,82	4/520	1,521	0,195	-
	21-30	150	3,58	0,88				
	31-40	150	3,44	0,83				
	41-50	156	3,58	0,78				
	51 yaş ve üstü	34	3,77	0,79				
Katılımcı Karar Verme	20 yaş ve altı	35	3,57	0,72	4/520	1,951	0,101	-
	21-30	150	3,07	1,09				
	31-40	150	3,14	1,09				
	41-50	156	3,19	1,10				
	51 yaş ve üstü	34	3,40	0,88				
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	20 yaş ve altı	35	3,51	0,67	4/520	1,479	0,207	-
	21-30	150	3,39	0,75				
	31-40	150	3,25	0,86				
	41-50	156	3,40	0,89				
	51 yaş ve üstü	34	3,54	0,73				

A=20 yaş ve altı B=21-30 C=31-40 D=41-50 E=51 yaş ve üstü

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarına ait algılarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek niyetiyle yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aradaki farkların dış çevre ile etkileşim alt boyutu hariç anlamlı olmadığı bulunmuştur.



Deneyim alt boyutunun yaşa göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,552$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi deneyim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmış ve netice olarak 41-50 yaş arası çalışanların ortalamalarının en yüksek daha sonra 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması sonra 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması sonra 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması son olarak ise 31-40 arası çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Risk alma alt boyutunun yaşa göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,443$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi risk alma alt boyutunda çoklu

karşılaştırma analizlerinden Tamhane testinden yararlanılmış ve netice olarak 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması en yüksek daha sonra 41-50 yaş arası çalışanların ortalamalarının sonra 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması sonra 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması son olarak ise 31-40 arası çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun yaşa göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda aradaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=2,508$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi dış çevre ile etkileşim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden tamhane testinden yararlanılmış ve netice olarak 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması ile 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması eşit olup sırasıyla 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması sonra 41-50 yaş arası çalışanların ortalamalarının son olarak ise 31-40 arası çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda yaş faktörünün 21-30 yaş çalışanlar ile 31-40 arası çalışanlar arasında anlamlı olarak farklılıkları görülmektedir.

Diyalog alt boyutunun yaşa göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,521, p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi diyalog alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanmış ve netice olarak 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması en yüksek daha sonra 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması sonra 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması ile 41-50 yaş arası çalışanların ortalamaları eşit olup son olarak ise 31-40 arası çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun yaşa göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,951, p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden

yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi katılımcı karar verme alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden tamhane testinden yararlanmış ve netice olarak 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması en yüksek, sırasıyla 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması sonra 41-50 yaş arası çalışanların ortalamaları sonra 31-40 arası çalışanların ortalaması son olarak 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında katılımcı karar verme alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin yaşa göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,479$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesinde çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanmış ve netice olarak 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması en yüksek sırasıyla 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması, sonra 41-50 yaş arası çalışanların ortalamaları sonra 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması son olarak 31-40 yaş arası çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeninde yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

**Tablo 5.33: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları**

	Öğrenim Durumu	n	x	s.s.	Sd	F	p	Anlamlı fark
Deneyim	Lise ve Dengi	105	3,30	1,13	4/ 520	1,620	0,168	-
	Ön lisans	135	3,41	1,04				
	Lisans	186	3,35	1,07				
	Yüksek Lisans	64	3,40	1,03				
	Doktora	35	3,81	0,90				
Risk Alma	Lise ve Dengi	105	3,02	1,03	4/ 520	3,085	0,016	D-E
	Ön lisans	135	3,24	0,99				
	Lisans	186	3,16	1,07				
	Yüksek Lisans	64	2,89	0,99				
	Doktora	35	3,57	0,99				
Dış Çevre ile Etkileşim	Lise ve Dengi	105	3,32	0,80	4/ 520	2,372	0,051	-
	Ön lisans	135	3,57	0,89				
	Lisans	186	3,47	0,91				
	Yüksek Lisans	64	3,20	0,95				
	Doktora	35	3,52	0,98				
Diyalog	Lise ve Dengi	105	3,46	0,88	4/ 520	2,752	0,028	D-E
	Ön lisans	135	3,67	0,81				
	Lisans	186	3,54	0,85				
	Yüksek Lisans	64	3,39	0,70				
	Doktora	35	3,86	0,78				
Katılımcı Karar Verme	Lise ve Dengi	105	3,20	1,01	4/ 520	4,119	0,003	B-D D-E
	Ön lisans	135	3,35	1,09				
	Lisans	186	3,13	1,11				
	Yüksek Lisans	64	2,77	0,95				
	Doktora	35	3,48	0,82				
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Lise ve Dengi	105	3,29	0,78	4/ 520	3,128	0,015	D-E
	Ön lisans	135	3,48	0,83				
	Lisans	186	3,36	0,85				
	Yüksek Lisans	64	3,15	0,76				
	Doktora	35	3,66	0,78				

A=Lise ve Dengi B=Ön lisans C=Lisans D=Yüksek Lisans E=Doktora

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarına dair algılarının öğrenim hallerine göre anlam bakımından fark olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların deneyim, dış çevre ile etkileşim ve diyalog boyutlarında anlamsız; risk alma, katılımcı karar verme ve örgütsel öğrenme kapasitesinde ise anlamlı şekilde farklılaştıkları tespit edilmiştir.

Deneyim alt boyutunun eğitime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,620$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde  $0.05$  değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi deneyim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak doktora eğitimi alanlar sonra ön lisans eğitimi alanlar sonra yüksek lisans eğitimi alanlar sonra lisans eğitimi alanlar en son olarak lise ve dengi eğitimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Risk alma alt boyutunun eğitime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir

( $F=3,085$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğ erinden ya da diğ erlerinden farklı olduğ unun belirlenmesi gerekliliğ i doğ muştur. Bu durumda varyansların homojenliğ i testinde 0.05 değ erinden daha büyük değ er alanlar için grupların varyanslarının eş it olduğ u neticesine, daha küçük değ er alanların ise varyanslarının eş it olmadığ ı neticesine varılır. Eş it ise “Tukey” testinden eş it değ il ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örg ütsel öğrenme kapasitesi risk alma alt boyutunda çoklu karşı laştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmış tır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak doktora eğ itimi alanlar sonra ön lisans eğ imi alanlar sonra lisans eğ itimi alanlar sonra lise ve dengi eğ itimi alanlar en son olarak yüksek lisans eğ itimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ış ığında risk alma alt boyutunda yüksek lisans eğ itimi alanlar ile doktora eğ itimi alanlar arasında anlamlı bir farklılığ ın olduğ u tespit edilmiş tir ve eğ itim faktörünün etkisi görülmektedir.

Dış çevre ile etkileş im alt boyutunun eğ itime göre anlamlı olarak farklılaş ıp farklılaş madığ ını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığ ı tespit edilmiş tir ( $F=2,372$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğ erinden ya da diğ erlerinden farklı olduğ unun belirlenmesi gerekliliğ i doğ muştur. Bu durumda varyansların homojenliğ i testinde 0.05 değ erinden daha büyük değ er alanlar için grupların varyanslarının eş it olduğ u neticesine, daha küçük değ er alanların ise varyanslarının eş it olmadığ ı neticesine varılır. Eş it ise “Tukey” testinden eş it değ il ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örg ütsel öğrenme kapasitesi dış çevre ile etkileş im alt boyutunda çoklu karşı laştırma analizlerinden “Tukey”

testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak ön lisans eğitimi alanlar sonra doktora eğimi alanlar sonra lisans eğitimi alanlar sonra lise ve dengi eğitimi alanlar en son olarak yüksek lisans eğitimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Diyalog alt boyutunun eğitime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=2,752$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi diyalog alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak doktora eğitimi alanlar sonra ön lisans eğimi alanlar sonra lisans eğitimi alanlar sonra lise ve dengi eğitimi alanlar en son olarak yüksek lisans eğitimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ve eğitim faktörünün etkisi görülmektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun eğitime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit



edilmiştir ( $F=4,119$ ,  $p<0,01$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi katılımcı karar verme alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak doktora eğitimi alanlar sonra ön lisans eğitimi alanlar sonra lise ve dengi eğitimi alanlar sonra lisans eğitimi alanlar en son olarak yüksek lisans eğitimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında katılımcı karar verme alt boyutunda ön lisans eğitimi alanlar ile yüksek lisans eğitimi alanlar arasında ilaveten yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğu ve eğitim faktörünün etkileri görülmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin eğitime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=3,128$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesinde çoklu

karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak doktora eğitimi alanlar sonra ön lisans eğitimi alanlar sonra lisans eğitimi alanlar sonra lise ve dengi eğitimi alanlar en son olarak yüksek lisans eğitimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğu ve eğitim faktörünün etkisi görülmektedir.

**Tablo 5.34: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Mesleklerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları**

	Meslek	n	x	s.s.	Sd	F	P	Anlamlı fark
Deneyim	Doktor/Hekim	49	3,65	,974	4/519	2,462	0,044	A-E
	Hemşire/Ebe	257	3,45	1,04				
	Sağlık memuru	55	3,39	1,04				
	Tekniker/Tkns.	76	3,34	1,01				
	Diğer	87	3,12	1,19				
Risk Alma	Doktor/Hekim	49	3,37	1,00	4/519	6,362	,000	B-C C-D C-E
	Hemşire/Ebe	257	3,15	1,07				
	Sağlık memuru	55	3,66	,782				
	Tekniker/Tkns.	76	2,94	1,08				
	Diğer	87	2,87	,930				
Dış Çevre ile Etkileşim	Doktor/Hekim	49	3,43	,993	4/519	1,131	,341	-
	Hemşire/Ebe	257	3,48	,885				
	Sağlık memuru	55	3,55	,943				
	Tekniker/Tkns.	76	3,41	,901				
	Diğer	87	3,27	,887				
Diyalog	Doktor/Hekim	49	3,72	,753	4/519	2,395	,050	C-E
	Hemşire/Ebe	257	3,54	,810				
	Sağlık memuru	55	3,80	,796				
	Tekniker/Tkns.	76	3,52	,834				
	Diğer	87	3,41	,944				
Katılımcı Karar Verme	Doktor/Hekim	49	3,35	,972	4/519	4,842	,001	B-C C-D C-E
	Hemşire/Ebe	257	3,15	1,08				
	Sağlık memuru	55	3,68	,932				
	Tekniker/Tkns.	76	3,12	1,04				
	Diğer	87	2,92	1,08				
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Doktor/Hekim	49	3,52	,782	4/519	3,526	,007	C-E
	Hemşire/Ebe	257	3,38	,839				
	Sağlık memuru	55	3,64	,767				
	Tekniker/Tkns.	76	3,30	,767				
	Diğer	87	3,16	,846				

A=Doktor/Hekim B=Hemşire/Ebe C=Sağlık Memuru D= Tekniker/Teknisyen E=Diğer

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarına dair algılarının mesleklerine göre anlam bakımından fark olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların dış çevre ile etkileşim boyutu anlamsız; deneyim, risk alma, diyalog, katılımcı karar verme ve örgütsel öğrenme kapasitesinde ise anlamlı şekilde farklılaştıkları tespit edilmiştir.

Deneyim alt boyutunun mesleğe göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=2,462$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi deneyim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak doktor/hekim mesleğine sahip olanlar sonra hemşireler sonra sağlık memurları sonra teknisyen/teknikerler son olarak ise hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda doktor/hekim olanlar ile diğer grubunda yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup eğitim faktörünün etkisi görülmektedir.

Risk alma alt boyutunun mesleğe göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA

neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=6,362, p<0,05). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi risk alma alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak sağlık memurları sonra doktor/hekim mesleğine sahip olanlar sonra hemşireler sonra teknisyen/teknikerler son olarak ise hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda hemşireler ile sağlık memurları arasında; sağlık memurları ile teknisyen/teknikerler arasında; sağlık memurları ile diğer grubunda yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Netice olarak risk alma alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görölmektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun mesleğe göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (F=1,131, p>0,05). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine

varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi dış çevre ile etkileşim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak doktor/hekim mesleğine sahip olanlar sonra sağlık memurları sonra teknisyen/teknikerler sonra hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar son olarak ise hemşireler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Diyalog alt boyutunun mesleğe göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=2,395$ ,  $p \leq 0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi diyalog alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak sağlık memurları sonra doktor/hekim mesleğine sahip olanlar sonra hemşireler sonra teknisyen/teknikerler son olarak ise hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda sağlık memurları ile diğer grubunda yer alan mesleklere

sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Netice olarak risk alma alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun mesleğe göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=4,842$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi katılımcı karar verme alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak sağlık memurları sonra doktor/hekim mesleğine sahip olanlar sonra hemşireler sonra teknisyen/teknikerler son olarak ise hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında katılımcı karar verme alt boyutunda hemşireler ile sağlık memurları arasında; sağlık memurları ile teknisyen/teknikerler arasında ve yine sağlık memurları ile diğer grubunda yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Netice olarak katılımcı karar verme alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin mesleğe göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit

edilmiştir ( $F=3,526$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesinde çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak sağlık memurları sonra doktor/hekim mesleğine sahip olanlar sonra hemşireler sonra teknisyen/teknikerler son olarak ise hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde sağlık memurları ile diğer grupta yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Netice olarak örgütsel öğrenme kapasitesinde eğitim faktörünün etkisi görülmektedir.



**Tablo 5.35: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutlarının Aylık Gelirlerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları**

	Meslek	n	x	s.s.	Sd	F	P	Anlamlı fark
Deneyim	1000-2000	68	3,18	1,26	4/520	,885	,473	-
	2001-3000	163	3,45	,882				
	3001-4000	213	3,39	1,04				
	4001-5000	45	3,48	1,22				
	5001 ve üzeri	36	3,44	1,34				
Risk Alma	1000-2000	68	3,14	,918	4/520	,930	,446	-
	2001-3000	163	3,04	,883				
	3001-4000	213	3,20	1,15				
	4001-5000	45	3,15	1,12				
	5001 ve üzeri	36	3,36	1,13				
Dış Çevre ile Etkileşim	1000-2000	68	3,45	,895	4/520	,843	,498	-
	2001-3000	163	3,53	,746				
	3001-4000	213	3,40	,951				
	4001-5000	45	3,37	,897				
	5001 ve üzeri	36	3,28	1,24				
Diyalog	1000-2000	68	3,63	1,02	4/520	,479	,751	-
	2001-3000	163	3,55	,763				
	3001-4000	213	3,57	,763				
	4001-5000	45	3,42	,946				
	5001 ve üzeri	36	3,61	1,01				
Katılımcı Karar Verme	1000-2000	68	3,30	1,08	4/520	,651	,626	-
	2001-3000	163	3,18	,919				
	3001-4000	213	3,19	1,13				
	4001-5000	45	2,97	1,14				
	5001 ve üzeri	36	3,14	1,15				
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	1000-2000	68	3,39	,846	4/520	,133	,970	-
	2001-3000	163	3,38	,682				
	3001-4000	213	3,37	,867				
	4001-5000	45	3,29	,926				
	5001 ve üzeri	36	3,38	1,01				

A=1000-2000

B=2001-3000

C=3001-4000

D=4001-5000

E=5001 ve üzeri

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarına dair algılarının aylık gelirlerine göre anlam bakımından fark olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların bütün alt boyutlarda ve örgütsel öğrenme kapasitesinde anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Deneyim alt boyutunun aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,885$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi deneyim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar sonra 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar sonra 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar sonra 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar son olarak 1000-2000 tl. aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Risk alma alt boyutunun aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,930$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da

diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi risk alma alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar sonra 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar sonra 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar sonra 1000-2000 tl. aylık geliri olanlar son olarak 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,843$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerlerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi dış çevre ile etkileşim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar

sonra 1000-2000 tl. aylık geliri olanlar sonra 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar sonra 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar son olarak 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Diyalog alt boyutunun aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,479$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi diyalog alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 1000-2000 tl. aylık geliri olanlar sonra 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar sonra 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar sonra 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar son olarak 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,651$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun

diğerlerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi katılımcı karar verme alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 1000-2000 tl. aylık geliri olanlar sonra 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar sonra 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar sonra 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar son olarak 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında katılımcı karar verme alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,133, p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesinin çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 1000-2000 tl. aylık

geliri olanlar sonra 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar ile 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar sonra 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar son olarak 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

**Tablo 5.36: ÖÖK ve Alt Boyutlarının Hastanedeki Hizmet Sürelerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Neticeleri**

	Meslek	n	x	s.s.	Sd	F	P	Anlamlı fark
Deneyim	5 yıl ve altı	200	3,24	1,09	4/520	7,720	,000	A-C
	6-10 yıl	119	3,23	1,05				A-E
	11-15 yıl	104	3,80	,825				B-C
	16-20 yıl	55	3,22	1,25				B-E
	21 yıl ve üzeri	47	3,77	,913				C-D
Risk Alma	5 yıl ve altı	200	3,00	,862	4/520	7,908	,000	A-C
	6-10 yıl	119	3,01	1,08				B-C
	11-15 yıl	104	3,63	,979				C-D
	16-20 yıl	55	3,04	1,26				
	21 yıl ve üzeri	47	3,23	1,16				
Dış Çevre ile Etkileşim	5 yıl ve altı	200	3,34	,895	4/520	3,139	,014	A-C
	6-10 yıl	119	3,43	,963				
	11-15 yıl	104	3,69	,735				
	16-20 yıl	55	3,29	1,00				
	21 yıl ve üzeri	47	3,48	,924				
Diyalog	5 yıl ve altı	200	3,52	,925	4/520	2,428	,047	-
	6-10 yıl	119	3,50	,855				
	11-15 yıl	104	3,74	,613				
	16-20 yıl	55	3,39	,821				
	21 yıl ve üzeri	47	3,71	,756				
Katılımcı Karar Verme	5 yıl ve altı	200	2,99	1,07	4/520	7,872	,000	A-C
	6-10 yıl	119	3,03	1,12				B-C
	11-15 yıl	104	3,64	,860				
	16-20 yıl	55	3,13	1,18				
	21 yıl ve üzeri	47	3,39	,891				
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	5 yıl ve altı	200	3,25	,799	4/520	6,657	,000	A-C
	6-10 yıl	119	3,28	,861				B-C
	11-15 yıl	104	3,70	,666				C-D
	16-20 yıl	55	3,24	,973				
	21 yıl ve üzeri	47	3,53	,779				

A=5 yıl ve altı

B=6-10

C=11-15

D=16-20

E=21 ve üzeri

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarına dair algılarının hastanedeki hizmet sürelerine göre anlam bakımından fark olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların diyalog boyutu hariç bütün alt boyutlarda ve örgütsel öğrenme kapasitesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Deneyim alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=7,720$ ,  $p<0,001$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi deneyim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 11-15 yıl hizmet edenler sonra 21 yıl ve üzeri hizmet edenler sonra 5 yıl ve altı hizmet edenler sonra 6-10 yıl hizmet edenler son olarak 16-20 yıl hizmet edenler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında; 5 yıl ve altı ile 20 yıl ve üzeri hizmet edenler arasında; 6-10 yıl ile 11-15 yıl hizmet edenler arasında; 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri hizmet edenler arasında son olarak 11-15 yıl ile 16-20 yıl hizmet edenler arasında farklılıkların anlamlı

olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda deneyim alt boyutunun hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

Risk alma alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=7,908$ ,  $p<0,001$ ). Fakat hangi grubun diğlerinden ya da diğlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliğı doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliğı testinde 0.05 değlerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi risk alma alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 11-15 yıl hizmet edenler sonra 21 yıl ve üzeri hizmet edenler sonra 16-20 yıl hizmet edenler arasında sonra 6-10 yıl hizmet edenler son olarak 5 yıl ve altı hizmet edenler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında; 6-10 yıl ile 11-15 yıl hizmet edenler arasında; 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında hizmet edenler arasında farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda risk alma alt boyutunun hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki



farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=3,139$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi dış çevre ile etkileşim alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 11-15 yıl hizmet edenler sonra 21 yıl ve üzeri hizmet edenler sonra 6-10 yıl hizmet edenler sonra 5 yıl ve altı hizmet edenler son olarak 16-20 yıl arası hizmet edenler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda dış çevre ile etkileşim alt boyutunun hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

Diyalog alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=2,428$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise

“Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi diyalog alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 11-15 yıl hizmet edenler sonra 21 yıl ve üzeri hizmet edenler sonra 5 yıl ve altı hizmet edenler sonra 6-10 yıl hizmet edenler son olarak olarak 16-20 yıl arası hizmet edenler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmemektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=7,872$ ,  $p<0,001$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesi katılımcı karar verme alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 11-15 yıl hizmet edenler sonra 21 yıl ve üzeri hizmet edenler sonra 16-20 yıl arası hizmet edenler sonra 6-10 yıl hizmet edenler son olarak 5 yıl ve altı hizmet edenler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl hizmet edenler

arasında farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin hastanedeki hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=6,657$ ,  $p<0,001$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde örgütsel öğrenme kapasitesinin çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 11-15 yıl hizmet edenler sonra 21 yıl ve üzeri hizmet edenler sonra 6-10 yıl hizmet edenler sonra 5 yıl ve altı hizmet edenler son olarak 16-20 yıl arası hizmet edenler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında; 6-10 yıl ile 11-15 yıl hizmet edenler arasında son olarak 11-15 yıl hizmet edenler ile 16-20 yıl hizmet edenler arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kapasitesinde hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

#### 5.5.4.2. Katılımcıların İş Performansı Puanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları

Çalışanların iş performansı ve alt boyutları (bağlamsal ve görev performansı) algısının cinsiyet bağlamında farklarının olup olmadığı inceleme sorusu olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5.37:** Katılımcıların İş Performansı ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	x (ortalama)	s.s	t değeri	p değeri
Bağlamsal	Kadın	326	4,0813	,52349	-	,068
	Erkek	199	4,0258	,56553	1,142	
Görev	Kadın	326	4,1591	,63043	-	,271
	Erkek	199	4,1089	,66729	0,865	
İş Performansı	Kadın	326	4,1096	,53050	-	,087
	Erkek	199	4,0559	,56458	1,097	

Çalışanların iş performansı ile bağlamsal ve görev performansı alt boyutları algısının cinsiyet bağlamında farka sahip olup olmadığı amacıyla t testi uygulanmıştır. T testi neticelerine göre; çalışanların bağlamsal alt boyutu için t testi neticesine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{525}=-1,142$ ,  $p>0,05$ ). Çalışanların görev performansı alt boyutu için t testi neticesine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{525}=-0,865$ ,  $p>0,05$ ). Çalışanların iş performansı toplamı için t testi neticesine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{525}=-1,097$ ,  $p>0,05$ ). Bu neticelere dayanarak cinsiyetin, iş performansı ve alt boyutları olan bağlamsal ve görev performansını etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

**Tablo 5.38:** Katılımcıların İş performansı ve Alt Boyutlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları

	Haftalık Çalışma Saati	n	x	s.s.	Sd	F	p	Anlamlı fark
Bağlamsal	40 saat ve altı	206	3,99	,585	2/522	3,424	,033	A-C
	41-50 saat arası	245	4,07	,479				
	51 saat ve üstü	74	4,18	,576				
Görev	40 saat ve altı	206	4,07	,625	2/522	2,165	,116	-
	41-50 saat arası	245	4,15	,663				
	51 saat ve üstü	74	4,25	,620				
İş Performansı	40 saat ve altı	206	4,02	,566	2/522	3,249	,040	A-C
	41-50 saat arası	245	4,10	,511				
	51 saat ve üstü	74	4,20	,566				

A=40 saat

B=40-50 saat arası

C=51 saat ve üstü

Çalışanların iş performansı ve alt boyutlarına ait algılarının haftadaki çalışma saatleri ile alakalı farklılıklarının anlamlı olup olmamasını tespit amacıyla gerçekleştirilen tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farklılıkların görev performansında anlamsız diğer bağlamsal performans ve iş performansında anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Bağlamsal performans alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla

yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $F=3,424$ ,  $p<,05$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır (Yazıcıoğlu Y. ve Erdoğan S., 2014-289). Bu paralelde bağlamsal performans alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmış ve netice olarak haftada 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarının ilk sırayı sonra 40-50 saat çalışanlar son olarak ise 40 saat çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında haftada 40 saat ve altı çalışanlar ile haftada 51 saat ve üstü çalışanların farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından bağlamsal performansa etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görev performansı alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $F=2,165$ ,  $p>05$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit

ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde görev performansı alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanmış ve netice olarak haftada 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarının ilk sırayı sonra 40-50 saat çalışanlar son olarak ise 40 saat çalışanların ortalaması gelmektedir. Bu bağlamda haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından görev performansına etkisi olmayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş performansı için haftalık çalışma saatine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $F=3,249, p<,05$ ). Fakat hangi grubu diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansında çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanmış ve netice olarak haftada 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarının ilk sırayı sonra 40-50 saat çalışanlar son olarak ise 40 saat çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında haftada 40 saat ve altı çalışanlar ile haftada 51 saat ve üstü çalışanların farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından iş performansına etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 5.39:** Çalışanların İş Performansı ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları

	Yaş	n	x	s.s.	Sd	F	p	Anlamlı fark
Bağlamsal	20 yaş ve altı	35	3,84	,646	4/520	2,838	,024	-
	21-30	150	4,08	,472				
	31-40	150	4,00	,547				
	41-50	156	4,10	,550				
	51 yaş ve üstü	34	4,19	,559				
Görev	20 yaş ve altı	35	3,93	,780	4/520	2,281	,060	-
	21-30	150	4,15	,647				
	31-40	150	4,06	,629				
	41-50	156	4,20	,615				
	51 yaş ve üstü	34	4,28	,630				
İş Performansı	20 yaş ve altı	35	3,87	,672	4/520	2,924	,021	-
	21-30	150	4,11	,494				
	31-40	150	4,02	,543				
	41-50	156	4,14	,541				
	51 yaş ve üstü	34	4,22	,557				

A=20 yaş ve altı

B=21-30

C=31-40

D=41-50

E=51 yaş ve üstü

Çalışanların iş performansı ve alt boyutlarına ait algılarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek niyetiyle yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarında görev performansı hariç farkların anlamlı olduğu bulunmuştur.

Bağlamsal performans alt boyutunun yaşa göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda aradaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=2,838, p<0,05). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden



farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde iş performansının bağlamsal performans alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmış ve grupların hangisinde anlamlı farklılık olduğu bulunamamıştır. Ortalamalar bağlamında ilk olarak 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması sonra 41-50 yaş arası çalışanların ortalamaları sonra 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması sonra 31-40 arası çalışanların ortalaması son olarak ise 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal performans alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansının yaşa göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=2,281$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde iş performansı görev performans alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmış ve grupların arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Ortalamalar bağlamında ilk olarak 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması sonra 41-50 yaş arası çalışanların ortalamaları sonra 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması sonra 31-40 arası çalışanların ortalaması son olarak ise 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında görev performansın alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının yaşa göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda aradaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=2,924$ ,  $p<0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansında çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmış ve grupların hangisinde anlamlı farklılık olduğu bulunamamıştır. Ortalamalar bağlamında ilk olarak 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması sonra 41-50 yaş arası çalışanların ortalamaları sonra 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması sonra 31-40 arası çalışanların ortalaması son olarak ise 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında iş performansında yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

**Tablo 5.40: İş Performansı ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları**

	Öğrenim Durumu	n	x	s.s.	Sd	F	p	Anlamlı fark
Bağlamsal Performans	Lise ve Dengi	105	4,09	,489	4/520	2,065	,084	-
	Ön lisans	135	4,12	,517				
	Lisans	186	4,03	,491				
	Yüksek Lisans	64	4,05	,627				
	Doktora	35	3,84	,766				
Görev Performansı	Lise ve Dengi	105	4,13	,568	4/520	,654	,625	-
	Ön lisans	135	4,21	,711				
	Lisans	186	4,11	,541				
	Yüksek Lisans	64	4,08	,794				
	Doktora	35	4,11	,786				
İş Performansı	Lise ve Dengi	105	4,10	,472	4/520	1,310	,265	-
	Ön lisans	135	4,15	,554				
	Lisans	186	4,06	,479				
	Yüksek Lisans	64	4,09	,663				
	Doktora	35	3,94	,742				

**A=Lise ve Dengi B=Ön lisans C=Lisans D=Yüksek Lisans E=Doktora**

Çalışanların iş performansı ve alt boyutlarına dair algılarının öğrenim hallerine göre anlam bakımından fark olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadıkları tespit edilmiştir.

Bağlamsal alt boyutunun eğitime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (F=2,065, p>0,05). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük

değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansı bağlamsal alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak ön lisans eğimi alanlar sonra lise ve dengi eğitimi alanlar sonra yüksek lisans eğitimi alanlar sonra lisans eğitimi alanlar en son olarak doktora eğitimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal performans alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansı alt boyutunun eğitime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,654$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansının görev performansı alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak ön lisans eğimi alanlar sonra lise ve dengi eğitimi alanlar sonra doktora eğitimi alanlar ile lisans eğitimi alanlar en son olarak yüksek lisans eğitimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında görev performansı alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının eğitime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,310$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansı görev alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak ön lisans eğitimi alanlar sonra lise ve dengi eğitimi alanlar sonra yüksek lisans eğitimi alanlar sonra lisans eğitimi alanlar en son olarak doktora eğitimi alanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında görev performansı alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

**Tablo 5.41: İş Performansı ve Alt Boyutlarının Mesleklerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları**

	Meslek	n	x	s.s.	Sd	F	P	Anlamlı fark
Bağlamsal Performans	Doktor/Hekim	49	3,93	,726	4/519	1,720	,144	-
	Hemşire/Ebe	257	4,11	,495				
	Sağlık memuru	55	4,06	,583				
	Tekniker/Teknisyen	76	3,99	,543				
	Diğer	87	4,01	,503				
Görev Performansı	Doktor/Hekim	49	4,04	,832	4/519	1,414	,228	-
	Hemşire/Ebe	257	4,17	,582				
	Sağlık Memuru	55	4,24	,660				
	Tekniker/Teknisyen	76	4,02	,726				
	Diğer	87	4,14	,605				
İş Performansı	Doktor/Hekim	49	3,97	,737	4/519	1,612	,170	-
	Hemşire/Ebe	257	4,13	,498				
	Sağlık memuru	55	4,13	,574				
	Tekniker/Teknisyen	76	4,00	,572				
	Diğer	87	4,06	,487				

A=Doktor/Hekim B=Hemşire/Ebe C=Sağlık Memuru D= Tekniker/Teknisyen E=Diğer

Çalışanların iş performansı ve alt boyutlarına dair algılarının mesleklerine göre anlam bakımından fark olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların hiçbir alt boyutunda ve iş performansında anlamlı şekilde farklılaşmaları tespit edilmemiştir.

Bağlamsal performans alt boyutunun mesleklerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (F=1,720, p>0,05). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha

büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansı bağlamsal alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak hemşireler sonra sağlık memurları sonra hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar sonra teknisyen/teknikerler son olarak ise doktor/hekim mesleğine sahip olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmemiş olup eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansı alt boyutunun mesleklerine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,414$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansı bağlamsal alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak sağlık memurları sonra hemşireler sonra hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar sonra doktor/hekim mesleğine sahip olanlar son olarak ise teknisyen/teknikerler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında görev alt

boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmemiş olup eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının mesleklerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,612$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansı bağlamsal alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak hemşireler ile sağlık memurları sonra hastane içerisinde diğer mesleklere sahip olanlar sonra teknisyen/teknikerler son olarak ise doktor/hekim mesleğine sahip olanlar sonra gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında iş performansında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiş olup eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.



**Tablo 5.42:** İş Performansı ve Alt Boyutlarının Aylık Gelirlerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları

	Meslek	n	x	s.s.	Sd	F	P	Anlamlı fark
Bağlamsal Performans	1000-2000	68	4,05	,620	4/520	1,499	,201	-
	2001-3000	163	4,11	,452				
	3001-4000	213	4,07	,506				
	4001-5000	45	3,92	,730				
	5000 ve üzeri	36	3,94	,637				
Görev Performansı	1000-2000	68	4,09	,820	4/520	,278	,892	-
	2001-3000	163	4,14	,577				
	3001-4000	213	4,16	,604				
	4001-5000	45	4,07	,737				
	5000 ve üzeri	36	4,15	,728				
İş Performansı	1000-2000	68	4,06	,645	4/520	,836	,503	-
	2001-3000	163	4,12	,458				
	3001-4000	213	4,10	,510				
	4001-5000	45	3,97	,705				
	5000 ve üzeri	36	4,02	,647				

A=1000-2000

B=2001-3000

C=3001-4000

D=4001-5000

E=5001 ve üzeri

Çalışanların iş performansı ve alt boyutlarına dair algılarının aylık gelirlerine göre anlam bakımından fark olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların bütün alt boyutlarda ve iş performansında anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Bağlamsal performans alt boyutunun aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (F=1,499, p>0,05). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05

değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansı bağlamsal alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar sonra 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar sonra 1000-2000 tl. aylık geliri olanlar sonra 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar son olarak 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal performans alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansı alt boyutunun aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,278, p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansı bağlamsal alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar sonra 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar sonra 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar sonra 1000-2000 tl. aylık geliri olanlar son olarak 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler

ışığında görev performansı alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının aylık gelirlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,836$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansı görev alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 2001-3000 tl. aylık geliri olanlar sonra 3001-4000 tl. aylık geliri olanlar sonra 1000-2000 tl. aylık geliri olanlar sonra 5001 ve üzeri aylık geliri olanlar son olarak 4001-5000 tl. aylık geliri olanlar gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında görev performansı alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

**Tablo 5.43: İş Performansı ve Alt Boyutlarının Hastanedeki Hizmet Sürelerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları**

	Meslek	n	x	s.s.	Sd	F	P	Anlamlı fark
Bağlamsal Performans	5 yıl ve altı	200	4,01	,559	4/520	1,487	,205	-
	6-10 yıl	119	4,09	,574				
	11-15 yıl	104	4,03	,505				
	16-20 yıl	55	4,06	,511				
	21 yıl ve üzeri	47	4,21	,450				
Görev Performansı	5 yıl ve altı	200	4,08	,703	4/520	1,884	,112	-
	6-10 yıl	119	4,21	,675				
	11-15 yıl	104	4,14	,569				
	16-20 yıl	55	4,03	,520				
	21 yıl ve üzeri	47	4,29	,554				
İş Performansı	5 yıl ve altı	200	4,04	,572	4/520	1,698	,149	-
	6-10 yıl	119	4,13	,581				
	11-15 yıl	104	4,07	,502				
	16-20 yıl	55	4,05	,474				
	21 yıl ve üzeri	47	4,24	,457				

**A=5 yıl ve altı      B=6-10      C=11-15      D=16-20      E=21 ve üzeri**

Çalışanların iş performansı ve alt boyutlarına dair algılarının hastanedeki hizmet sürelerine göre anlam bakımından fark olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların bütün alt boyutlarda ve iş performansında anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Bağlamsal performans alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (F=1,487, p>0,05). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların

homojenliği testinde 0.05 değerinden daha bŸyŸk değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha kŸŸk değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değeril ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde iş performansı bağlamsal alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 21 yıl ve Ÿzeri hizmet edenler sonra 6-10 yıl hizmet edenler sonra 16-20 yıl hizmet edenler sonra 11-15 yıl hizmet edenler son olarak 5 yıl ve altı hizmet edenler gelmektedir. Elde edilen veriler işığında bağlamsal performans alt boyutunda hastanedeki hizmet sŸreleri faktŸrŸnŸn etkisi gŸrŸlmemektedir.

GŸrev performansı alt boyutunun hastanedeki hizmet sŸrelerine gŸre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktŸrlŸ ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,884$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha bŸyŸk değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha kŸŸk değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değeril ise “Tamhane” testinden yararlanılır. Bu paralelde iş performansı gŸrev alt boyutunda çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tamhane” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 21 yıl ve Ÿzeri hizmet edenler sonra 6-10 yıl hizmet edenler sonra 11-15 yıl hizmet edenler sonra 5 yıl ve altı hizmet edenler son olarak 16-20 yıl hizmet edenler arasında gelmektedir. Elde edilen veriler işığında gŸrev

performansı alt boyutunda hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının hastanedeki hizmet sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesinde aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,698$ ,  $p>0,05$ ). Fakat hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Bu durumda varyansların homojenliği testinde 0.05 değerinden daha büyük değer alanlar için grupların varyanslarının eşit olduğu neticesine, daha küçük değer alanların ise varyanslarının eşit olmadığı neticesine varılır. Eşit ise “Tukey” testinden eşit değil ise “Tamhane” testinden yararlanır. Bu paralelde iş performansında çoklu karşılaştırma analizlerinden “Tukey” testinden yararlanılmıştır. Ortalamaları sırası ile verecek olursak; ilk olarak 21 yıl ve üzeri hizmet edenler sonra 6-10 yıl hizmet edenler sonra 11-15 yıl hizmet edenler sonra 16-20 yıl arası hizmet edenler son olarak 5 yıl ve altı hizmet edenler gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında iş performansında hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmemektedir.

### **5.5.5. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Bu safhada araştırmanın hipotezlerine dönük korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

#### **5.5.5.1. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutları ile İş Performansı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki (Korelasyon) Analizi ve Yorumları**

Örgütsel öğrenme kapasitesi puan toplamı, deneyim alt boyutu puan toplamı, risk alma alt boyutu puan toplamı, dış çevre ile etkileşim alt boyutu puan toplamı, diyalog alt boyutu puan toplamı ve katılımcı karar verme alt boyutu puan toplamı ile iş performansı puan toplamı, bağlamsal performans alt boyutu puan toplamı ve görev performansı alt boyutu puan toplamı aralarındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmek amacıyla pearson momentler çarpımı katsayısı yöntemi kullanılmıştır.

Korelasyon analizi, rasyo ile aralık seviyesinde değerlendirilmiş iki adet değişkenin birbiriyle aralarındaki bağımlılık veya ilişkilerinin var olup olmadığını, şayet var ise gücünü, şiddetini ve yönünü belirtmek amacıyla herkes tarafından çok sık kullanılan analiz yöntemidir. Her iki değişkende normal dağılım gösterdiği takdirde pearson korelasyon testine başvurulur. 1900'lü yıllarda Karl Pearson tarafından tanımı yapıldı ve kullanılmaya başlandı. Korelasyon analizi neticesinde ölçülen "korelasyon kat sayısının sembolü "r" olarak gösterilir. Korelasyon katsayısı "r" (-1) ile (+1) arasında bir değer alır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 335).

Korelasyon katsayısının sembolü pozitifte ise değişkenlerden bir tanesinin değeri artarken (azalırken) diğerinin de arttığını

(azaldığını) göstermektedir. Eğer korelasyon katsayısının sembolü negatifte ise değişkenlerden bir tanesinin değeri artarken (azalırken) diğerinin değerinin azaldığını (arttığını) göstermektedir. Bu bağlamda ters istikametli bir ilişkiden söz etmemiz mümkündür. Katsayının sahip olduğu değer 0,00 ile 0,25 diliminde ise çok zayıf, 0,26 ile 0,49 diliminde ise zayıf, 0,50 ile 0,69 arasında ise orta, 0,70 ile 0,89 arasında ise yüksek son olarak 0,90 ile 1,00 diliminde ise çok yüksek seviyede ilişkiden söz edilebilmektedir (Subaşı, 2010)



**Tablo 5.44: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Alt Boyutları ile İş Performansı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

DEĞİŞKENLER (n=525)		Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Deneyim	Risk Alma	Dış Çevre ile Etkileşim	Diyalog	Katılımcı Karar Verme	İş Performansı	Bağlamsal Performans	Görev Performansı
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	r	1								
Deneyim	r	,792**	1							
	p	,000								
Risk Alma	r	,805**	,627**	1						
	p	,000	,000							
Dış Çevre ile Etkileşim	r	,870**	,601**	,633**	1					
	p	,000	,000	,000						
Diyalog	r	,892**	,622**	,596**	,756**	1				
	p	,000	,000	,000	,000					
Katılımcı Karar Verme	r	,890**	,626**	,678**	,690**	,736**	1			
	p	,000	,000	,000	,000	,000				
İş Performansı	r	,394**	,292**	,268**	,391**	,421**	,284**	1		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Bağlamsal Performans	r	,377**	,280**	,254**	,380**	,402**	,267**	,960**	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Görev Performansı	r	,362**	,267**	,249**	,349**	,387**	,268**	,912**	,762**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\*r 0,001 anlamlılık düzeyinde

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan görev performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni arasında ( $r=0,362$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan görev performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni deneyim alt boyutu arasında ( $r=0,267$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan görev performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni risk alma alt boyutu arasında ( $r=0,249$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan görev performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni dış çevre ile etkileşim alt boyutu arasında ( $r=0,349$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan görev performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni diyalog alt boyutu arasında ( $r=0,387$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan görev performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni katılımcı karar verme alt boyutu arasında ( $r=0,268$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan görev performansı ile iş performansı değişkeni arasında ( $r=0,912$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve çok yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan görev performansı ile iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans arasında ( $r=0,762$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni arasında ( $r=0,377$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni deneyim alt boyutu arasında ( $r=0,280$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni risk alma alt boyutu arasında ( $r=0,249$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni dış çevre ile etkileşim alt boyutu arasında ( $r=0,380$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni diyalog alt boyutu arasında ( $r=0,402$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni katılımcı karar verme alt boyutu arasında ( $r=0,267$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans ile iş performansı değişkeni arasında ( $r=0,960$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve çok yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansı değişkeni ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni arasında ( $r=0,394$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansı değişkeni ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni deneyim alt boyutu arasında ( $r=0,292$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansı değişkeni ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni risk alma alt boyutu arasında ( $r=0,268$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansı değişkeni ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni dış çevre ile etkileşim alt boyutu arasında ( $r=0,391$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansı değişkeni ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni diyalog alt boyutu arasında ( $r=0,421$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda iş performansı değişkeni ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni katılımcı karar verme alt boyutu arasında ( $r=0,284$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni katılımcı karar verme alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni arasında ( $r=0,890$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni katılımcı karar verme alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni deneyim alt boyutu arasında ( $r=0,626$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni katılımcı karar verme alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni risk alma alt boyutu arasında ( $r=0,678$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni katılımcı karar verme alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni dış çevre ile etkileşim alt boyutu arasında ( $r=0,690$ ,

$p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni katılımcı karar verme alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni diyalog alt boyutu arasında ( $r=0,736$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni diyalog alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni arasında ( $r=0,892$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni diyalog alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni deneyim alt boyutu arasında ( $r=0,622$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni diyalog alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni risk alma alt boyutu arasında ( $r=0,596$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni diyalog alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni

dış çevre ile etkileşim alt boyutu arasında ( $r=0,756$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni dış çevre ile etkileşim alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni arasında ( $r=0,870$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni dış çevre ile etkileşim alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni deneyim alt boyutu arasında ( $r=0,601$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni dış çevre ile etkileşim alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni risk alma arasında ( $r=0,633$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni risk alma alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni arasında ( $r=0,805$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamı olan, pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi



değişkeni risk alma alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni deneyim alt boyutu arasında ( $r=0,627$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamlı olan, pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.44'e bakıldığında değişkenlere dair korelasyon (ilişki) analizi neticeleri bulunmaktadır. Tabloda örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni deneyim alt boyutu ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni arasında ( $r=0,792$ ,  $p<0,001$ ) istatistiki olarak anlamlı olan, pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

### **5.5.5.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Etki (Regresyon) Analizleri ve Yorumları**

Araştırmanın hipotezleri çerçevesinde örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarının iş performansı ve alt boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Bu paralelde basit doğrusal regresyon analizi yapılmış olup neticeleri değerlendirilmiş ve yorumlarda bulunulmuştur. Hipotezlerimizi sıralayacak olur isek;

H<sub>1</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin deneyim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin deneyim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin risk alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin risk alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin dış çevre ile etkileşim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>6</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin dış çevre ile etkileşim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>7</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin diyalog alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>8</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin diyalog alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>9</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin katılımcı karar alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>10</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin katılımcı karar alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H<sub>11</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 5.45:** Deneyim Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,578	,076		47,249	,000
Deneyim	,142	,021	,280	6,679	,000
N=525, R= 0,280, R <sup>2</sup> = 0,079, Düzel. R <sup>2</sup> =0,077, F=44,613, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan deneyim boyutunun bağlamsal performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R=,280, R<sup>2</sup>=,079, p<0,001). Bu veriler neticesinde deneyim alt boyutu toplam varyansın % 8'ini açıklamaktadır. Standardize hale getirilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan deneyimin bağımlı değişken olan bağlamsal performansı anlamlı olarak etkilediği söylenebilmektedir (t=6,679, p<,001). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir (F=44,613, p<0,001).

$$Y=a+0,142*X_i$$

$$\text{Bağlamsal Performans}=\beta_0 + \beta_1*X_{deneyim}$$

$$\text{Bağlamsal Performans} =3,578+ 0,142*X_{deneyim}$$

**Tablo 5.46:** Deneyim Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,591	,091		39,581	,000
Deneyim	,162	,025	,267	6,339	,000
N=525, R= 0,267, R <sup>2</sup> = 0,071, Düzel. R <sup>2</sup> =0,070, F=40,183, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan deneyim boyutunun görev performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $R=,267$ ,  $R^2=,071$ ,  $p<0,001$ ). Bu veriler neticesinde deneyim alt boyutu toplam varyansın % 7'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan deneyimin bağımlı değişken olan görev performansını anlamlı olarak etkilediği söylenebilmektedir ( $t=6,339$ ,  $p<0,001$ ). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=40,183$ ,  $p<0,001$ ).  $Y=a+0,162*X_i$

$$\text{Görev Performansı}=\beta_0+ \beta_1*X_{deneyim}$$

$$\text{Görev Performansı} =3,591+ 0,162*X_{deneyim}$$

**Tablo 5.47:** Risk Alma Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,644	,073		50,017	,000
Risk Alma	,132	,022	,254	6,016	,000
N=525, R= 0,254, $R^2= 0,065$ , Düz. $R^2 =0,063$ , F=36,189, $p<0,001$					

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan risk alma boyutunun bağlamsal performans ile çok zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $R=,254$ ,  $R^2=,065$ ,  $p<0,001$ ). Bu veriler neticesinde risk alma alt boyutu toplam varyansın % 7'sini açıklamaktadır. Standardize

edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan risk almanın bağımlı değişken olan bağlamsal performansı anlamlı olarak etkilediği söylenebilmektedir ( $t=6,016$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=36,189$ ,  $p<,001$ ).  $Y=a+0,132*X_i$

$$\text{Bağlamsal Performans} = \beta_0 + \beta_1 * X_{\text{risk alma}}$$

$$\text{Bağlamsal Performans} = 3,644 + 0,132 * X_{\text{risk alma}}$$

**Tablo 5.48:** Risk Alma Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,654	,087		41,957	,000
Risk Alma	,154	,026	,249	5,879	,000
N=525, R= 0,249, R <sup>2</sup> = 0,062, Düz. R <sup>2</sup> =0,060, F=34,562, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan risk alma boyutunun görev performansı ile çok zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $R=,249$ ,  $R^2=,062$ ,  $p<,001$ ). Bu veriler neticesinde risk alma alt boyutu toplam varyansın % 6'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan risk almanın bağımlı değişken olan görev performansını anlamlı olarak etkilediği söylenebilmektedir ( $t=5,879$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=34,562$ ,  $p<,001$ ).  $Y=a+0,154*X_i$

$$\text{Görev Performansı} = \beta_0 + \beta_1 * X_{\text{risk alma}}$$

$$\text{Görev Performansı} = 3,654 + 0,154 * X_{\text{risk alma}}$$

**Tablo 5.49:** Dış Çevre ile Etkileşim Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,278	,086		38,142	,000
Dış Çevre ile Etkileşim	,227	,024	,380	9,408	,000
N=525, R= 0,380, R <sup>2</sup> = 0,145, Düzel. R <sup>2</sup> =0,143 F=88,512, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan dış çevre ile etkileşim boyutunun bağlamsal performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R=,380, R<sup>2</sup>=,145, p<0,001). Bu veriler neticesinde dış çevre ile etkileşim alt boyutu toplam varyansın % 15'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan dış çevre ile etkileşimin bağımlı değişken olan bağlamsal performansı anlamlı olarak etkilediği söylenebilmektedir (t=9,408, p<,001). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir (F=88,512, p<0,001).  $Y = a + 0,227 * X_i$

$$\text{Bağlamsal Performans} = \beta_0 + \beta_1 * X_{\text{dış çevre ile etkileşim}}$$

$$\text{Bağlamsal Performans} = 3,278 + 0,227 * X_{\text{dış çevre ile etkileşim}}$$

**Tablo 5.50:** Dış Çevre ile Etkileşim Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,284	,104		31,589	,000
Dış Çevre ile Etkileşim	,249	,029	,349	8,519	,000
N=525, R= 0,349, R <sup>2</sup> = 0,122, Düzel. R <sup>2</sup> =0,120, F=72,566, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan dış çevre ile etkileşim boyutunun görev performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R=,349, R<sup>2</sup>=,122, p<0,001). Bu veriler neticesinde dış çevre ile etkileşim alt boyutu toplam varyansın % 12'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri bakıldığında bağımsız değişken olan dış çevre ile etkileşimin bağımlı değişken olan görev performansını anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir (t=8,519, p<,001). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir (F=72,566, p<0,001).  $Y=a+0,249*X_i$

$$\text{Görev Performansı} = \beta_0 + \beta_1 * X_{\text{dış çevre ile etkileşim}}$$

$$\text{Görev Performansı} = 3,284 + 0,249 * X_{\text{dış çevre ile etkileşim}}$$

**Tablo 5.51:** Diyalog Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,133	,095		33,026	,000
Diyalog	,260	,026	,402	10,044	,000
N=525, R= 0,402, R <sup>2</sup> = 0,162, Düzel. R <sup>2</sup> =0,160, F=100,887, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan diyalog boyutunun bağlamsal performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R=0,402, R<sup>2</sup>=0,162, p<0,001). Bu veriler neticesinde diyalog alt boyutu toplam varyansın % 16'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan diyalogun bağımlı değişken olan bağlamsal performansı anlamlı olarak etkilediği söylenebilmektedir (t=10,044, p<,001). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir (F=100,887, p<0,001).

$$Y=a+0,260*X_i$$

$$\text{Bağlamsal Performans}=\beta_0 + \beta_1*X_{diyalog}$$

$$\text{Bağlamsal Performans} =3,133+0,260*X_{diyalog}$$

**Tablo 5.52:** Diyalog Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni İçin Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,075	,114		26,966	,000
Diyalog	,299	,031	,387	9,595	,000
N=525, R= 0,387, R <sup>2</sup> = 0,150, Düzel. R <sup>2</sup> =0,148, F=92,073, p<0,001					



Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan diyalog boyutunun görev performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $R=,387$ ,  $R^2=,150$ ,  $p<0,001$ ). Bu veriler neticesinde diyalog alt boyutu toplam varyansın % 15'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan diyalogun bağımlı değişken olan görev performansını anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir ( $t=9,595$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=92,073$ ,  $p<,001$ ).

$$Y=a+0,299*X_i$$

$$\text{Görev Performansı} = \beta_0 + \beta_1 * X_{\text{diyalog}}$$

$$\text{Görev Performansı} = 3,075 + 0,299 * X_{\text{diyalog}}$$

**Tablo 5.53:** Katılımcı Karar Verme Alt Boyutunun Bağlamsal Performans Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,631	,072		50,757	,000
KKV.	,135	,021	,267	6,328	,000
N=525, R= 0,267, R <sup>2</sup> = 0,071, Düz. R <sup>2</sup> =0,069, F=40,044, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan katılımcı karar verme boyutunun bağlamsal performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $R=,267$ ,  $R^2=,071$ ,  $p<0,001$ ). Bu veriler neticesinde katılımcı karar verme alt boyutu toplam varyansın % 7'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine

bakıldığında bağımsız değişken olan katılımcı karar vermenin bağımlı değişken olan bağlamsal performansı anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir ( $t=6,328$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=40,044$ ,  $p<0,001$ ).  $Y=a+0,135*X_i$

Bağlamsal Performans= $\beta_0 + \beta_1 * X_{katılımcı karar verme}$

Bağlamsal Performans = $3,631 + 0,135 * X_{katılımcı karar verme}$

**Tablo 5.54:** Katılımcı Karar Verme Alt Boyutunun Görev Performansı Alt Boyutu Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,625	,085		42,475	,000
KKV.	,162	,025	,268	6,359	,000
N=525, R= 0,268, R <sup>2</sup> = 0,072, Düzel. R <sup>2</sup> =0,070, F=40,431, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan katılımcı karar verme boyutunun görev performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $R=,268$ ,  $R^2=,072$ ,  $p<0,001$ ). Bu veriler neticesinde katılımcı karar verme alt boyutu toplam varyansın % 7'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan katılımcı karar vermenin bağımlı değişken olan görev performansını anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir ( $t=6,359$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=40,431$ ,  $p<0,001$ ).

$Y=a+0,162*X_i$

$$\text{Görev Performansı} = \beta_0 + \beta_1 * X_{\text{katılımcı karar verme}}$$

$$\text{Görev Performansı} = 3,625 + 0,162 * X_{\text{katılımcı karar verme}}$$

**Tablo 5.55:** Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin İş Performansı Bağımlı Değişkeni için Etki Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	3,212	,092		34,925	,000
ÖÖK.	,260	,026	,394	9,812	,000
N=525, R= 0,394, R <sup>2</sup> = 0,155, Düzel. R <sup>2</sup> =0,154, F=96,284, p<0,001					

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R=,394, R<sup>2</sup>=,155, p<0,001). Bu veriler neticesinde örgütsel öğrenme kapasitesi toplam varyansın % 16'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerlerine bakıldığında bağımsız değişken olan örgütsel öğrenme kapasitesi bağımlı değişken olan iş performansını anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir (t=9,812, p<,001). Kurulan modelimizin de anlamlı olduğu görülmektedir (F=96,284, p<0,001).  
 $Y = a + 0,260 * X_i$

$$\text{İş Performansı} = \beta_0 + \beta_1 * X_{\text{örgütsel öğrenme kapasitesi}}$$

$$\text{İş Performansı} = 3,212 + 0,260 * X_{\text{örgütsel öğrenme kapasitesi}}$$

### 5.5.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Tablosu

Bu bölümde araştırmacı tarafından oluşturulan 11 (on bir) adet hipoteze dair beta ile anlamlılık değerleri ile kabul ya da reddedilenlerin verilerine yer verilmiştir.

**Tablo 5.56: Hipotezlerin Sonuçları**

Hipotezler		B	sig.	Sonuç
H <sub>1</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin deneyim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,280	P<,001	Kabul
H <sub>2</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin deneyim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,267	P<,001	Kabul
H <sub>3</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin risk alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,254	P<,001	Kabul
H <sub>4</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin risk alma alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,249	P<,001	Kabul
H <sub>5</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin dış çevre ile etkileşim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,380	P<,001	Kabul
H <sub>6</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin dış çevre ile etkileşim alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,349	P<,001	Kabul
H <sub>7</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin diyalog alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,402	P<,001	Kabul
H <sub>8</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin diyalog alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,387	P<,001	Kabul
H <sub>9</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin katılımcı karar verme alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performans üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,267	P<,001	Kabul
H <sub>10</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin katılımcı karar verme alt boyutunun iş performansı alt boyutu olan görev performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,268	P<,001	Kabul
H <sub>11</sub>	Örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,394	P<,001	Kabul

H<sub>1</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan deneyimin iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performansı etkileyip etkilemediği tespit etmek amacıyla uygulanan analizler neticesinde; deneyim boyutunun bağlamsal performansa anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların deneyiminin artırıldığı sürece bağlamsal performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan deneyimin iş performansı alt boyutu olan görev performansını etkileyip etkilemediği tespit etmek amacıyla uygulanan analizler neticesinde; deneyim boyutunun görev performansına anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların deneyiminin artırıldığı sürece görev performanslarının da artacağı düşünülmektedir. Bu paralelde işletme karının da yükseleceği öngörülmektedir.

H<sub>3</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan risk alma boyutu olan iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performansı etkileyip etkilemediği tespit etmek amacıyla uygulanan analizler neticesinde; risk alma boyutunun bağlamsal performansa anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ihtiyaç halinde risk almaya yönelik yönetimce alınan kararlar ve bu doğrultuda çalışanların hareketleri artırıldığı sürece bağlamsal performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>4</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan risk alma boyutu olan iş performansı alt boyutu olan görev performansını etkileyip etkilemediği tespit etmek amacıyla uygulanan analizler neticesinde; risk alma boyutunun görev performansına anlamlı etkisi var olduğuna dönük

geliştirilen H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ihtiyaç halinde risk almaya yönelik yönetimce alınan kararlar ve bu doğrultuda çalışanların hareketleri artırıldığı sürece görev performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>5</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan dış çevre ile etkileşimin iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performansı etkileyip etkilemediği tespit etmek maksadıyla uygulanan analizler neticesinde; dış çevre ile etkileşim boyutunun bağlamsal performansa anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşletme ne kadar dışa, yeniliğe ve inovasyona açık hale geldiği ve çalışanların dış ile etkileşimi arttırıldığı müddetçe bağlamsal performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>6</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan dış çevre ile etkileşimin iş performansı alt boyutu olan görev performansını etkileyip etkilemediği tespit etmek maksadıyla uygulanan analizler neticesinde; dış çevre ile etkileşim boyutunun görev performansına anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşletme ne kadar dışa, yeniliğe ve inovasyona açık hale geldiği ve çalışanların dış ile etkileşimi arttırıldığı müddetçe görev performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>7</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan diyalogun iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performansı etkileyip etkilemediği tespit etmek maksadıyla uygulanan analizler neticesinde; diyalog boyutunun bağlamsal performansa anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşletme ister kendi sektöründen isterse başka sektörlerden olsun diyaloga girdikleri ve bu

aktiviteye çalışanlarını dâhil ettiği sürece bağlamsal performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>8</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan diyalogun iş performansı alt boyutu olan görev performansını etkileyip etkilemediği tespit etmek amacıyla uygulanan analizler neticesinde; diyalog boyutunun görev performansına anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>8</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşletme ister kendi sektöründen isterse başka sektörlerden olsun diyaloga girdikleri ve bu aktiviteye çalışanlarını dâhil ettiği sürece görev performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>9</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan katılımcı karar vermenin iş performansı alt boyutu olan bağlamsal performansı etkileyip etkilemediği tespit etmek amacıyla uygulanan analizler neticesinde; katılımcı karar verme boyutunun bağlamsal performansa anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>9</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşletme yönetim kademesi karar verirken çalışanlarını da verilen kararlara ortak ederler ise çalışanların bağlamsal performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>10</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutu olan katılımcı karar vermenin iş performansı alt boyutu olan görev performansını etkileyip etkilemediği tespit etmek amacıyla uygulanan analizler neticesinde; katılımcı karar verme boyutunun görev performansına anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>10</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşletme yönetim kademesi karar verirken çalışanlarını da verilen kararlara ortak ederler ise çalışanların görev performanslarının da artacağı düşünülmektedir.

H<sub>11</sub>: Örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansını etkileyip etkilemediği tespit etmek maksadıyla uygulanan analizler neticesinde; örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansına anlamlı etkisi var olduğuna dönük geliştirilen H<sub>11</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşletmeyi oluşturan çalışanların örgütsel öğrenme kapasiteleri artırıldığı sürece iş performanslarının da artıracakı düşünülmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuç

İnsanlık mevcut olduğu süre boyunca sürekli yeni bilgiler öğrenme, üretme ve sahip olduklarını kullanma yolunda devamlı pozitif yönlü bir döngü içerisinde bulunmaktadır. İşletmeler modern çağa geçildiği dönemden itibaren ister fiziki, ister yönetsel, isterse davranışsal anlamda sürekli iş performanslarını artırma yolunda her türlü çaba ve gayret içinde olmuşlardır. İnsanların, hangi işlere hangi olaylara nasıl tepkisel davranışlarda bulduklarına dair incelemelerin günümüzde artış gösterdiği düşünülmektedir. Her insanın algıları farklı, anlayışları farklı, içinde buldukları ve şimdiye kadar yaşadıkları çevrenin farklı olması sebebiyle farklı tepkiler vermektedirler. İşletme yöneticilerinin kendi kurumlarını oluşturan çalışanlarının algılarını önceden bilmesi ve bu paralelde çalışanlarını eğitmesi kanalize etmesi kurum yeteneklerini ve kapasitesini artırma yolunda pozitif katma değer sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ve iş performansı günümüz sağlık işletme yöneticilerinin gündemine girmiş ve hem çalışanlara hem de işletmeye değer katan temel kavramların başında gelmektedir. Örgütsel



Öğrenme Kapasitesinin iş performansı üzerine olan etkisini araştırıldığı bölüm incelendiğinde bazı hususların ön plana çıktıkları görülmektedir. Ön plana çıkan hususları üç ana başlık altında değerlendirebiliriz:

- Örgütsel öğrenme kapasitesinin çok sayıda performans türünü genel olarak pozitif etkilediği çalışmalar,
- Örgütsel öğrenme kapasitesini aracı (moderator) değişken olarak tespit eden çalışmalar
- Örgütsel öğrenme kapasitesini besleyen ve ilerlemesini (kurumda yerleşmesini) sağlayan çalışmalar üç başlığı oluşturmaktadır. Şimdi kısaca her bir başlığa değinmekte fayda vardır.

*Çok sayıda performans türünü genel olarak pozitif etkileyen bir unsur olarak örgütsel öğrenme kapasitesi:* öncelikle, ÖÖK, genel performansı artırır. İnovatif performans, organizasyonel performans, adaptif performans ve iş performansını olumlu manada etkilemektedir. Ayrıca gelecekteki performans için gerekli olan sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Bu performans türlerinden bazılarını (Yenilikçi performans gibi) çok büyük oranda etkilemekte iken iş ve organizasyonel performansı ise çok küçük ve pozitif yönde etkilemektedir.

*Aracı değişkenler vasıtası ile iş performansını geliştiren bir unsur olarak ÖÖK:* ÖÖK, çalışanların entelektüel seviyesini artırarak işletmenin kapasitesini geliştirmektedir. Bu sayede iş performansı gelişmektedir. ÖÖK, değişime olan direnci azaltmakta, duygusal zekâyı geliştirmekte, iş tatminini arttırmakta, enformasyon teknolojileri için gerekli olan kabiliyetlerin yeşermesini sağlamakta, ürünlerin yenilik

performansına etki etmekte ve genel olarak inovasyona aracılık etmektedir. Moderatorluk etkisi ile yukarıda anılan unsurlar ÖÖK'den aldıkları ivme ile işletmenin ve çalışanların iş performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Bazı çalışmalarda olduğu gibi düzeltilmiş regresyon katsayısının düşük çıkması (Bizim çalışmanın sonuçlarında olduğu gibi (% 6-15 arası)) okuyucu yanlış anlamaya sevk etmemeli. Özellikle aracı değişkenlik rolünün dolaylı etkisi, sonuç olarak performansa yansımakta ve moderatörlük işletmenin gelişim sürecine olumlu bir girdi olarak değerlendirilmelidir.

*ÖÖK'nin gelişmesini ve yerleşmesini sağlayan bazı öncü koşulların varlığı:* Öğrenme kültürünün yerleşmiş olması ve eğitim faaliyetlerine verilen önem ve titizlik gibi unsurlar örgütsel öğrenme kapasitesinin başarılı olmasını sağlayan öncü koşullardır. Yukarıda italik olarak yazmış olduğumuz üç ana başlıktan özellikle tepe yöneticiler ve işletme sahiplerinin yararlanmasında fayda vardır. Yukarıdaki her bir done çeşitli araştırma sonuçlarına dayalı olduğu için işletmeler uzun vadede bu donelere dayalı stratejiler geliştirmelidir.

Bu çalışmanın temel amacı ÖÖK'nin iş performansı üzerine olan etki düzeyini incelemektir. Bu amaç için literatürden yararlanarak 11 hipotez kurulmuştur. Değişkenlerin kendilerine ait hipotez ise ÖÖK'nin iş performansını pozitif bir yönde etkilediğidir. Diğer alt boyutlar için hipotezler ise ÖÖK kavramının alt boyutları ile iş performansının alt boyutları üzerindeki etkisini incelemeye yöneliktir. Araştırmada; seçilen ana kütlede, örgütsel öğrenme olup olmadığının tespit edilmesi, var ise örgütsel öğrenme kapasitesi ile deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog son olarak katılımcı karar verme

alt boyutlarıyla birlikte işletmelerin davranışsal bazda performanslarıyla ilişkilerinin olup olmadığı, etkilerinin ne oranda olduğu, bu ilişkilerin performanslarını artırıp arttırmayacağı analize tabi tutulmuştur.

Genel amaçtan önce hem ÖÖK'nın hem de iş performansının çeşitli demografik faktörlere göre farklı algılanıp algılanmadığı yönünde çeşitli testlere tabi tutularak analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılım sağlayanların çoğunluğunun % 61.9 oranında kadın katılımcının olduğu görülmektedir. Bu oran bize hizmet sektörü olan sağlık alanının kadın emek yoğun bazı çalışanların çoğunlukta olduğunun göstergesidir. Çalışan yaş oranlarına bakıldığında, % 29.7 ile 41-50 yaş arasında olanların en yüksek oran olduğu, % 57.2 ile 21 ile 40 yaş arasında çalışanlardan oluştuğunu, bu bağlamda hastanelerin çoğunluğunun genç çalışanlar tarafından hizmet verildiğinin göstergesidir. Öğrenim halleri bağlamında % 61.1'inin ön lisans ve lisans mezunu çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Hastane çalışma saatlerinin çokluğu ve bu süredeki işlerin yorucu geçmesi ilaveten çalışma hayatına erken başlanması sebepleriyle yüksek lisans ve doktora öğreniminin az sayıda olduğu düşünülmektedir. Haftalık çalışma saatlerine bakıldığında ise; çalışanların % 46.7'sinin 41-50 saat aralığında çalışmakta olduğu görülmektedir. Meslekleri bağlamında, çalışanların % 49'unun hemşirelerden oluşmuş olduğu, bu da çalışanların çoğunlukla hemşire olduğu görülmekle birlikte ister hasta güvenliği isterse kalite bakımından önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları olan deneyim, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme ortalamaları açısından kadınlar ile erkekler arasında anlamlı olarak fark yoktur. Risk alma alt boyutunda ise kadınlar ile erkekler arasında anlamlı olarak fark vardır. Erkeklerin doğası gereği risk almaya daha meyilli olduklarını söyleyebilmekteyiz.

Deneyim alt boyutunda haftalık çalışma saatine göre aralarındaki farkların anlam ifade tespit edilmiştir. Haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha düşük olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışan ortalamaları eşit olarak tespit edilmiştir. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından deneyime etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Risk alma alt boyutunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından risk almaya etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre

haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından dış çevre ile etkileşime etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diyalog alt boyutunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından diyaloga etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcı karar verme alt boyutunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna ilaveten haftada 40-50 saat çalışanların ortalamasının, haftada 51 saat ve üzeri çalışanların ortalamasından daha düşük olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından katılımcı karar vermeye etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenme kapasitesi için haftalık çalışma saatine göre grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Haftada 40 saat çalışanların ortalamasının, haftada 40-50 saat çalışanlar ile 51 saat ve üstü çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından

örgütsel öğrenme kapasitesine etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Deneyim alt boyutunun yaşa göre aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Risk alma alt boyutunun yaşa göre aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun yaşa göre aradaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. 51 yaş ve üstü çalışanların ortalaması ile 21-30 yaş arası çalışanların ortalaması eşit olup sırasıyla 20 yaş ve altı çalışanların ortalaması sonra 41-50 yaş arası çalışanların ortalamalarının son olarak ise 31-40 arası çalışanların ortalaması gelmektedir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda yaş faktörünün 21-30 yaş çalışanlar ile 31-40 arası çalışanlar arasında anlamlı olarak farklılaştıkları görülmektedir.

Diyalog alt boyutunun yaşa göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun yaşa göre aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında katılımcı karar verme alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin yaşa göre aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Deneyim alt boyutunun eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Risk alma alt boyutunun eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ve eğitim faktörünün etkisi görülmektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Diyalog alt boyutunun eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ve eğitim faktörünün etkisi görülmektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında katılımcı karar verme alt boyutunda ön lisans eğitimi alanlar ile yüksek lisans eğitimi alanlar arasında ilaveten yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora eğitimi alanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğu ve eğitim faktörünün etkileri görülmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde yüksek lisans eğitimi alanlar ile doktora

eğitimi alanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğu ve eğitim faktörünün etkisi görölmektedir.

Deneyim alt boyutunun mesleğe göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda doktor/hekim olanlar ile diğer grubunda yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup eğitim faktörünün etkisi görölmektedir.

Risk alma alt boyutunun mesleğe göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda hemşireler ile sağlık memurları arasında; sağlık memurları ile teknisyen/teknikerler arasında; sağlık memurları ile diğer grubunda yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Netice olarak risk alma alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görölmektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun mesleğe göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görölmemektedir.

Diyalog alt boyutunun mesleğe göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda sağlık memurları ile diğer grubunda yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Netice olarak risk alma alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görölmektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun mesleğe göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında katılımcı karar verme alt boyutunda hemşireler ile sağlık memurları



arasında; sağlık memurları ile teknisyen/teknikerler arasında ve yine sağlık memurları ile diğer grubunda yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Netice olarak katılımcı karar verme alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görölmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin mesleğe göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde sağlık memurları ile diğer grubunda yer alan mesleklere sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Netice olarak örgütsel öğrenme kapasitesinde eğitim faktörünün etkisi görölmektedir.

Deneyim alt boyutunun aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görölmemektedir.

Risk alma alt boyutunun aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görölmemektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görölmemektedir.

Diyalog alt boyutunun aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görölmemektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen

veriler ışığında katılımcı karar verme alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Deneyim alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında deneyim alt boyutunda hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında; 5 yıl ve altı ile 20 yıl ve üzeri hizmet edenler arasında; 6-10 yıl ile 11-15 yıl hizmet edenler arasında; 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri hizmet edenler arasında son olarak 11-15 yıl ile 16-20 yıl hizmet edenler arasında farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda deneyim alt boyutunun hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

Risk alma alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında risk alma alt boyutunda hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında; 6-10 yıl ile 11-15 yıl hizmet edenler arasında; 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında hizmet edenler arasında farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda risk alma alt boyutunun hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında dış çevre ile etkileşim alt boyutunda

hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda dış çevre ile etkileşim alt boyutunun hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

Diyalog alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmemektedir.

Katılımcı karar verme alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında diyalog alt boyutunda hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl hizmet edenler arasında farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında örgütsel öğrenme kapasitesinde hastanedeki hizmet sürelerinin 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası hizmet edenler arasında; 6-10 yıl ile 11-15 yıl hizmet edenler arasında son olarak 11-15 yıl hizmet edenler ile 16-20 yıl hizmet edenler arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kapasitesinde hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmektedir.

İş performansı ve alt boyutları olan bağlamsal performans ile görev performansı boyutlarında ortalamaları açısından kadınlar ile erkekler arasında anlamlı olarak fark yoktur. Bu neticelere dayanarak

cinsiyetin, iş performansı ve alt boyutları olan bağlamsal ve görev performansını etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Bağlamsal performans alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında haftada 40 saat ve altı çalışanlar ile haftada 51 saat ve üstü çalışanların farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından bağlamsal performansa etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görev performansı alt boyutu için haftalık çalışma saatine göre grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından görev performansına etkisi olmayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş performansı için haftalık çalışma saatine göre grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında haftada 40 saat ve altı çalışanlar ile haftada 51 saat ve üstü çalışanların farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre haftalık çalışma saatleri katılımcılar açısından iş performansına etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bağlamsal performans alt boyutunun yaşa göre aradaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal performans alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansının yaşa göre aradaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında görev performansın alt boyutunda yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının yaşa göre aradaki farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında iş performansında yaş faktörünün etkisi görülmemektedir.

Bağlamsal alt boyutunun eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal performans alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansı alt boyutunun eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında görev performansı alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının eğitime göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında görev performansı alt boyutunda eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Bağlamsal performans alt boyutunun mesleklerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmemiş olup eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansı alt boyutunun mesleklerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında görev alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmemiş olup eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının mesleklerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında iş performansında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiş olup eğitim faktörünün etkisi görülmemektedir.

Bağlamsal performans alt boyutunun aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal performans alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansı alt boyutunun aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında görev performansı alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının aylık gelirlerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında görev performansı alt boyutunda aylık gelir faktörünün etkisi görülmemektedir.

Bağlamsal performans alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında bağlamsal performans alt boyutunda hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmemektedir.

Görev performansı alt boyutunun hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında görev performansı alt boyutunda hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmemektedir.

İş performansının hastanedeki hizmet sürelerine göre aralarındaki farkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen

veriler ışığında iş performansında hastanedeki hizmet süreleri faktörünün etkisi görülmemektedir.

**Tablo 6.1:** ÖÖK. ve İş Performansı ile Alt Boyutları Açısından Demografik Faktörler Bağlamında Farklılığı Tespit Edilenler ve Edilmeyenler

		ÖÖK	İş Performansı
Cinsiyet	Erkek	Sadece risk alma alt boyutunda var.	Farklılık Yok
	Kadın		
Haftalık Çalışma Saati	a)40 saat ve altı	1, 2, 3, 4, 6 )A-B/A-C	1) A-C 2) - 3) A-C
	b)41-50 saat	5) A-B/A-C/A-D	
	c)51 saat ve üstü		
Yaş	a)20 ve altı	3) B-C	Farklılık Yok
	b)21-30	Diğerlerinde farklılık yok.	
	c)31-40		
	d)41-50		
	e)51 ve üzeri		
Öğrenim Durumu	a)Lise ve dengi	1) Yok	Farklılık Yok
	b)Önlisans	2, 4, 6 ) D-E	
	c)Lisans		
	d)Yüksek lisans	5) B-D/D-E	
	e)Doktora		
Meslek	a)Doktor/hekim	1) A-E	Farklılık Yok
	b)Hemşire/ebe	2 ve 5) B-C/C-D/C-E	
	c)Sağlık memuru	3) Yok	
	d)Tekniker/teknisyen	4 ve 6) C-E	
	e)Diğer		
Aylık Kazanılan Maaş	a)1000-2000	Farklılık Yok	Farklılık Yok
	b)2001-3000		
	c)3001-4000		
	d)4001-5000		
	e)5001 üzeri		
Hastane Hizmet Süresi	a)5 yıl ve altı	1)A-C/A-E/B-C/ B-E/C-D	Farklılık Yok
	b)6-10 yıl	2, 6) A-C/B-C/C-D	
	c)11-15 yıl		
	d)16-20 yıl	3) A-C 4) Yok	
	e)21 yıl üzeri	5) A-C/B-C	
<u>Örgütsel Öğrenme Kapasitesi</u> 1)Deneyim 2)Risk alma 3)Dış Çevre ile Etkileşim 4)Diyalog 5)Katılımcı Karar Verme 6)Örgütsel Öğrenme Kapasitesi		<u>İş Performansı</u> 1)Bağlamsal 2)Görev 3)İş Performansı	

Araştırmanın ilk hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim alt boyutunun bağlamsal performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,280$ ,  $R^2=,079$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan deneyim boyutunun bağlamsal performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde deneyim alt boyutu toplam varyansın % 8'sini açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde deneyimin bağlamsal performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede deneyimin bağlamsal performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın ikinci hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim alt boyutunun görev performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,267$ ,  $R^2=,071$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan deneyim boyutunun görev performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde deneyim alt boyutu toplam varyansın % 7'sini açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde deneyimin görev performansını etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede deneyimin bağlamsal performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından risk alma alt boyutunun bağlamsal performansı etkilediği



üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,254$ ,  $R^2=,065$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan risk alma boyutunun bağlamsal performans ile çok zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde risk alma alt boyutu toplam varyansın % 7'sini açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde risk almanın bağlamsal performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede deneyimin bağlamsal performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından risk alma alt boyutunun görev performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,249$ ,  $R^2=,062$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan risk alma boyutunun görev performansı ile çok zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde risk alma alt boyutu toplam varyansın % 6'sını açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde risk alma görev performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede deneyimin bağlamsal performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın beşinci hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevre ile etkileşim alt boyutunun bağlamsal performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,380$ ,  $R^2=,145$ ,  $p<0,001$  verileri

doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan dış çevre ile etkileşim boyutunun bağlamsal performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde dış çevre ile etkileşim alt boyutu toplam varyansın % 15'ini açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde dış çevre ile etkileşimin bağlamsal performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede dış çevre ile etkileşimin bağlamsal performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın altıncı hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevre ile etkileşim alt boyutunun görev performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,349$ ,  $R^2=,122$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan dış çevre ile etkileşim boyutunun görev performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde dış çevre ile etkileşim alt boyutu toplam varyansın % 12'sini açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde dış çevre ile etkileşimin görev performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede dış çevre ile etkileşimin görev performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın yedinci hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından diyalog alt boyutunun bağlamsal performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=0,402$ ,  $R^2=0,162$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan diyalog boyutunun bağlamsal

performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde diyalog alt boyutu toplam varyansın % 16'sını açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde diyalogun bağlamsal performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede diyalogun bağlamsal performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın sekizinci hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından diyalog alt boyutunun görev performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,387$ ,  $R^2=,150$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan diyalog boyutunun görev performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde dış çevre ile etkileşim alt boyutu toplam varyansın % 15'ini açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde diyalogun görev performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede diyalogun görev performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar verme alt boyutunun bağlamsal performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,267$ ,  $R^2=,071$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan katılımcı karar verme boyutunun bağlamsal performans ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde

katılımcı karar verme alt boyutu toplam varyansın % 7'sini açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde katılımcı karar vermenin bağlamsal performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede katılımcı karar vermenin bağlamsal performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın onuncu hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar verme alt boyutunun görev performansı etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,268$ ,  $R^2=,072$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan katılımcı karar verme boyutunun görev performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde katılımcı karar verme alt boyutu toplam varyansın % 7'sini açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde katılımcı karar vermenin görev performansı etkilediği neticesine ulaşılmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede katılımcı karar vermenin görev performansı etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın on birinci hipotezi örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansını etkilediği üzerine kurulan varsayımdı. Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde  $R=,394$ ,  $R^2=,155$ ,  $p<0,001$  verileri doğrultusunda örgütsel öğrenmenin iş performansı ile zayıf düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu veriler neticesinde örgütsel öğrenme kapasitesi toplam varyansın % 16'sını açıkladığı bulunmuştur. Uygulanan analizler neticesinde örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansını etkilediği neticesine

ulaşlmıştır ve hipotez kabul edilmiştir. Yazınsal incelemede örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansını etkileyip etkilemediğine dair bir araştırma bulunmamaktadır.

Anakütle bağlamında İstanbul ili Avrupa yakası özel hastanelerin örgütsel öğrenme yeteneklerinin olup olmadığının tespit edilmesi ve deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme alt boyutlarının hangilerinin ne oranda var olduklarının bilinmesi öncelikli amaçlardandır. Daha sonraki amaçlara gelince; kurum çalışanlarının sahip oldukları örgütsel öğrenme yeteneğinin algıladıkları performansları üzerinde etkilerinin araştırılarak tespit edilip analizlere tabi tutulmalarıdır. Metod bağlamında ise sosyo-demografik niteliklerine dair bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve bulguları, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör verileri ve analizleri, farklılık analizleri ve neticeleri, verilen değişkenlerle ilgili ilişki (korelasyon) bulguları ve bunlarla inilti etki (Basit Doğrusal Regresyon) analizleri neticeleri sunulmuştur.

Yukarıdaki hipotezlerin toplam varyansları açıklama bağlamında yukarıdan aşağıya sıralamasını yapacak olursak; % 16 ile örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansına etkisi; sonra yine % 16 ile diyalogun bağlamsal performansa etkisi, sonra % 15 ile diyalogun görev performansına etkisi; sonra yine % 15 ile dış çevre ile etkileşimin bağlamsal performansa etkisi; sonra % 12 ile dış çevre ile etkileşimin görev performansına etkisi; sonra % 8 ile deneyimin bağlamsal performansa etkisi; sonra % 7 ile deneyimin görev performansına etkisi, risk almanın bağlamsal performansa etkisi,

katılımcı karar vermenin bağlamsal ve görev performansına etkisi; son olarak % 6 ile risk almanın görev performansına etkisi gelmektedir.

İnsanoğlu var olduğundan beri her şey onun etrafında döndüğü ve her şeyin ona hizmet ettiği düşüncesindedir. İnsan için en önemli düşüncelerinden biri kendi sağlığıdır. Bunun için sağlığını koruma yolunda elinden geleni ortaya koymaktadır. İnsanlık mevcut olduğu süre boyunca sürekli yeni bilgiler öğrenme, üretme ve sahip olduklarını kullanma yolunda devamlı pozitif yönlü bir döngü içerisinde bulunmaktadır. İşletmeler modern çağa geçildiği dönemden itibaren ister fiziki, ister yönetimsel, isterse davranışsal anlamda olsun sürekli iş performanslarını artırma yolunda her türlü çaba ve gayret içinde olmuşlardır. İnsanların, hangi işlere hangi olaylara nasıl tepkisel davranışlarda bulduklarına dair incelemelerin günümüzde artış gösterdiği söylenebilmektedir. Her insanın algıları farklı anlayışları farklı içinde buldukları ve şimdiye kadar yaşadıkları çevrenin farklı olması hasebiyle farklı tepkiler vermektedirler. İşletme yöneticilerinin kendi kurumlarını oluşturan çalışanlarının algılarını önceden bilmesi ve bu paralelde çalışanlarını eğitmesi kanalize etmesi kurum yeteneklerini ve kapasitesini artırma yolunda pozitif katma değer katacağı düşünülmektedir.

İşletmelerdeki performansın artırılması paralelinde işletme kararının yukarılara çekilerek hem kendilerine hem de işletmeye katma değer oluşturacağı düşüncesi ve bilinçliliği çalışanların farkında oldukları yeğane amaçlardandır. Özellikle sağlık sektörü paydaşları, gelinen şu noktada hedeflenen noktalara ulaşmada hasta ve çalışan

güvenliği, hizmet kalitesi, teknoloji, yenileşim v.b. konularda olması gereken konuma sürekli durmadan ulaşma çabası içindedirler.

Netice itibariyle örgütsel öğrenme kapasitesi işletme bünyesinde çalışanlar tarafından algılanan iş performansının % 16'sını açıklamakta olduğu yapılan analizler ve bulgular sonucu elde edilmiştir. Yani sadece örgütsel öğrenme kapasitesi ve bunu oluşturan beş alt boyut geliştirilirse diğer bütün şartlar mevcut durumunda kalsa bile işletmenin performansı % 16 artmaktadır. Neticeden fayda göreceğ olan paydaşlar bu sonucu 2 şekilde ele alabilirler. a) Benim işletmem için % 16'lık bir performans kaybı önemli değil. Başka yerlerden sübvansede ederim. b) İşletmemin performansına etki eden her faktör benim için çok değerlidir. Her etmen için gereken bütün işlemi göze alırım. Bu yapılacak işin ileride daha belirgin şekilde faydasını göreceğ olsam dahi sürdürülebilirlik, marka değeri, kalite v.b. açılarından şu anda buna katlanırım.

Bu araştırmanın verileri ışığında işletmelerin ikinci yolu seçmeleri önerilmektedir. Nedenlerini sıralayacak olursak;

- ÖÖK' nin işletmede yer alması için katlanılacak olan maddi manevi yükümlülüklerin yüksek maliyette olmaması,
- Normal şartlar altında işletme ömürleri dikkate alındığındaki yüksek ve uzun zaman gerekmeceğinin düşünülmesi,
- Yapılacak işlemlerde ve verilecek eğitimlerde çalışanlar tarafından dirençle karşılaşılmayacağına ahah olacağına farz edilmesi,

- Öğrenmenin toplumumuzdaki algısının çok yüksek olması ve bu hassasiyetin pozitif anlamda kullanılabilirliği,
- ÖÖK için katlanılanların kurum kalitesinde ciddi etkilerinin olacağı,
- ÖÖK yüksek olan kurumların sürdürülebilirliklerinde kalıcı olacağı,
- İnsan kaynakları açısından tercih sebebi olacağı,
- Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olacağı,
- Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının varolacağı,
- Yönetici-çalışan etkileşiminin üst düzeyde olacağı,
- Çalışanların işe tutundurulmalarının ve bağlılıklarının iyi düzeyde olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada iş performansına etki için bulunan % 16'lık açıklanabilirlik dışında kalan % 84'lük kısım için ise kısaca özetleyecek olursak şunları söylemek mümkündür:

- Kurum çalışanlarına sağlanan özlük haklarının (aylık kazanç, izin, terfi, ödül, motivasyon, yetki, sorumluluk, sosyal güç ve statü, v.b.) iyi seviyede olması,
- Yönetim kademesinin ve en başta bulunan kişinin (hastane müdürü, baştabip, hastane sahibi, genel müdür, CEO v.s.) her anlamda donanımlı olması,
- Kurum marka değerinin yüksek seviyede olması,
- Kurumsal kimliğin ön planda tutulan işletme olması,
- Pazarlamanın iyi yönetiliyor olması,



- Çalışanın işe girmeden önceki kurum hakkındaki pozitif duygulanımları,
- Kurumun insanlar üzerinde geçmişte veya şimdi kötü algılarının olmaması gibi konuları sıralayabiliriz.

## 6.2. Öneriler

Aşağıda hem araştırmadan fayda sağlayan kurum sahipleri ve yöneticileri için diğer taraftan bu alanda çalışmak isteyen akademisyenler, araştırmacılar için öneriler sunulacaktır.

### 6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

İşletmeleri işletme yapan bünyesinde varolan ve hizmet veren kaynakların en önemlisi insan kaynaklarıdır. Hele ki hizmet sektörü ve bu sektörün öncüllerinden olan sağlık için insan kaynakları farklı konumda ele alınması gereken başlıca unsurlardandır. İnsanlar başvurdukları sağlık kuruluşundan kaliteli hizmet almak istemekle birlikte, hasta güvenliğinin ön planda tutulduğu, teknik kapasiteleri yüksek, insan kaynaklarının profesyonelce yönetildiği yerleri tercih sebebi olarak görmektedirler. Bu nedenlerden dolayı sağlık kurumları yöneticilerinin çalışan gelişimine yaptığı yatırım misli ile geri döneceği düşünülmektedir. Çalışmamızda yukarıda araştırma safhasında verilen bilgiler doğrultusunda “Örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansına etkisi vardır” diyoruz ve ister kurum içi ister kurum dışı ilerleme için verilecek olan kararlarda örgütsel öğrenmeyi artıracak, geliştirecek paralelde kararlara yer verilmesi isabetli olacağı düşünülmektedir. İster literatürel bilgiye güvenerek isterse kendi kurumlarında yeniden yapacakları araştırma ve incelemelerle,

örgütsel öğrenme kapasitelerini artıracak, dolayısıyla performanslarını yukarılara çekecek konulara eğilmeleri gerekmektedir. Araştırma neticelerine uygun strateji uygulamaları, yani örgütsel öğrenmenin hangi boyutlarında eksiklikler ve tamamlamalar gerekeceği yönler var ise bu kısımlara yönelik yönetsel anlamda kararlar alınması gerekmektedir. Bunun yanında örgütsel öğrenmeye destek vereceği düşünülen diğer konularla (iş tatmini, işe ve örgüte bağlılık, sürdürülebilirlik, etkililik, etkinlik v.b.) da paralellik arz etmek zorundadır. Bu konuların kulak ardı edilmemesi gerekmektedir.

Son olarak ÖÖK'nin alt boyutları (deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme) bağlamında her birine yönelik işletme ne yaparsa veya neler yaparsa iş performansı hem bağlamsal hem de görev performansı olarak gelişecek, yükselecek sorusuna odaklanacak olursak;

- **Deneyim:** ÖÖK nin ilk alt boyutu olan deneyimi çalışanlara vermek için; usta çırak ilişkisi olarak bilinen kurumda eski ve deneyimli kişileri daha deneyimsiz, kuruma yabancı, yeni işe alınan, okulu yeni bitirmiş kişilere mihmandar olarak tahsis etmek gerekmektedir. Özellikle sağlık sektöründe devinimin sürekli olduğu yerde, buna her alandan daha çok ihtiyaç vardır. Teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı sağlık sektöründe çalışanları bu değişim ve gelişime ayak uyduracak hale getirmek için hizmet içi eğitimlerle veya yerinde tanıtımlarla deneyimlerine destek sağlanacağı düşünülmektedir. Sağlık sektörünün en tepesinde bulunan doktor ve hemşire grubunun bilgi ve yeni olguların sürekli yaşandığı sektörde bu bilgilere ve olgulara

ulaşabilmek için kongre, seminer, atölye çalışmaları, sempozyumlar bağlamında destekler sunulması gerekliliği tespit edilmektedir.

- Risk Alma: Erkek çalışanların bu boyutta yüksek oranda olduğu analiz neticesinde varılmıştı. Nedeni olarak yaratılış gereği risk almaya daha uygun yaratılışta oldukları söylenmişti. Diğer kadın çalışanlarında hasta ve çalışan güvenliğinin ön planda tutulduğunu göz önünde bulundurarak cesaretlendirilmelerinin iyi olacağı düşüncesi hâkimdir. Alınacak neticelerin katlanılacak riskten daha yüksek olduğu durumlar öne getirilerek yöreklendirilebilirler.

- Dış Çevre ile Etkileşim: Anakütle genelinde kalacak olursak diğer özel hastanelerle ilgili her türlü bilgi, beceri, kabiliyet bağlamında çalışanların etkileşim içinde olacakları ortamlar sunulmalıdır. Diğer kurumlarda meydana gelen negatif-pozitif her türlü olaylardan haberdar olmaları sağlanmalıdır.

- Diyalog: İşletme içi bütün servislerle (dâhili branşlar, harici branşlar, ameliyathane, acil, teknik servis v.s.) diyaloga girilebilecek her türlü ortam oluşturulmalı. İşletmeyi oluşturan çalışanların her türlü statü farklarından doğan grupların birbirleriyle olan iletişimlerini artıracabilecekleri, kurabilecekleri zeminler tesis edilmeli.

- Katılımcı Karar Verme: Bütün kararlar olmasa da çalışanın ve işletmenin faydasına olacak kararlarda çalışanlarında bu eyleme dâhil edilmeleri elzemdir. Yönetim kademesinin başında bulunan kişinin gözünden bazı şeylerin görülmesi zor olabilmektedir. Bu nedenle konu hakkında en doğru kararın alınabilmesi için her kademedeki kişiye danışma yerinde olacaktır. Çalışanın motivasyonunu,

kuruma bağıllığını, kurum kültürünün oluşmasını ve bunlara bağlı olarak paralelinde performansının artacağı düşünülmektedir.

Yukarıda anlatılan konuları uygulamada kişiden kişiye değişiklik göstermemesi, uzun vadeli hale gelmesi ve sürekli iyileştirilebilir olması gerekliliği dolayısıyla kurum için en uygun sistemin seçilmesi ve sistemden ödün vermeden uygulanması gerekmektedir. Sistemlerin en büyük handikaplarından biri uygulanabilir olmalarıdır. Uygulayıcılar olan çalışanların kişisel ve kurumsal tatminleri, huzurlu iş ortamlara sahip olmaları, eşitlik ve adaletin var olduğu kurumlarda uygulama alanında yöneticilerin daha iyi verimler elde ettikleri düşünülmektedir.

## **6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Öncelikle örgütsel öğrenme kavramı ülkemiz için akademik zaman çerçevesinde yeni bir kavram olarak karşımızda durmaktadır. Ulusal bazda daha fazla olmakla birlikte literatürdeki araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Derinlemesine incelenmesi, ana kütlelerin değişkenlik göstermeleri gerekmektedir. Araştırma İstanbul ili Avrupa yakasında özel hastanelerde yapılmıştır. Bu alanın genişletilip İstanbul'un diğer yakasında, diğer illerin özel hastanelerinde, kamu ve üniversite hastanelerinde ele alınabilecek olması konuya ve bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

“Örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansına etkisi” konusu ele alınmıştır. Örgütsel öğrenmenin farklı konularla olan etkilerinin incelemeye tabi tutulması araştırmacılara önerilmektedir.

Analiz sonucunun kıyaslama yoluyla kıyaslanması ve neticelere ulaşılması ve önerilere verilmesi düşünülmektedir.

Performansın daha başka nasıl artırılacağı konularında kafa yorulması gerekliliği ortadadır. İnceleme ve analiz neticelerinden sonra sistem ve strateji ortaya konması tavsiye edilmişti. Bu sistemlerin nasıl ile alakalı önerilerde bulunulup modeller oluşturulması işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Konunun anlaşılabilir ve sade olması düşüncesi ile iki değişken kullanılmıştır. Daha başka çalışmalarla değişken sayısının artırılıp aracı ve düzenleyiciler şeklinde araştırmalar yapılması uygun olacağı önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- Akgüç, Ö. (2002). *Mali Tablolar Analizi*. (10.Baskı). İstanbul: Avcı Yayınları.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford, UK: Blackwell.
- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Aydın, S. (2009). *T.C. Sağlık Bakanlığı Performans ve Kalite Stratejisi Yeni Yaklaşımlar*. H. Kırılmaz (Ed). Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları.
- Bailey, K.D. (1994). *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques*. London: Sage University Publications.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bennis, W. (2003). *On Becoming A Leader*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Bicheno, J. (2004). *The new lean toolbox*. Buckingham: PICSIE Books.
- Brief, A.P. and Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, Vol.11, pp. 710-725.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt and W.C. Borman (Eds). *Personnel selection in organizations*. pp. 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.

- Browne, M.W. and Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit. Testing structural Equation models*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bulduk, S. (2003). *Yeni Başlayanlar İçin Deneysel Psikolojide Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. İstanbul: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cherouny, P.H., Federico, F.A., Haraden, C., Leavitt Gullo, S., Resar, R. (2005). *Idealized Design of Perinatal Care*. IHI Innovation Series white paper, Cambridge MA: Institute for Healthcare Improvement.
- Chipika, S. and Gordon, W. (2006). *Enabling technological learning among light engineering SMEs in Zimbabwe through networking*. Technovation 26(8), 969-979.
- Coleman, V.I. and Walter, C.B. (2000). *Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain*. Human Resource Management Review, Vol. 10, pp. 25-44.
- Conway, J., Federico, F., Stewart, K., Campbell, M.J. (2011). *Respectful Management of Serious Clinical Adverse Events (Second Edition)*. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Craig, C., Eby, D., Whittington, J. (2011). *Care Coordination Model: Better Care at Lower Cost for People with Multiple Health and Social Needs*. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.
- Crocker, L. and Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Fort Worth: Holt Rinehart and Winston.
- Cyert, R.M. and March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Demir, M. (2009). *T.C. Sağlık Bakanlığı Performans ve Kalite Stratejisi - Yeni Yaklaşımlar*. Kırılmaz, H. (Ed.). Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 1, s. 33-39. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları.
- Edwards, M.R. and Ann J.E. (1996). *360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. USA: Amacom.
- Erdoğan, A. (2015). *İstatistikî metodlar ve matematik modeller*. İstanbul: DER Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Griffin, F.A. and Resar, R.K. (2009). *IHI Global Trigger Tool for Measuring Adverse Events (Second Edition)*. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement.
- Hedberg, B. (1981). *How organizations learn and unlearn*. In: Nystrom, P. and Starbuck, W. eds. *Handbook of Organizational Design* (pp. 8-27). London: Routledge.



- Hedberg, B. (1981). *How organizations learn and unlearn, Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Huber, G.P. (1991). *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*. *Organizational Science* 2(1), (pp. 88-115). USA: Inform Publish Online.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd edition)*. New York: Wiley
- Kaynak, T., Adal, Z., Atalay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., ve Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Yayın Vakfı, No: 7(2), ss. 7.
- Kline, R. (1998). *Principles and Practise of Structural Equation Modeling*. New York: Guildford Press.
- London, M. (1997). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (2. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard Universtiy Press.
- Mumford, A. and Gold J. (2004). *Management development: Strategies for action (3rd. ed.)*. London: CIPD Publishing.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

- National Quality Forum (NQF). (2009). *Safe Practices for Better Healthcare–2009 Update: A Consensus Report*. Washington, DC: NQF.
- Öncü, H. (1994). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Matser Basım.
- Örücü, E. ve Köseoglu, M.A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi* (2. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özgen, H. ve Yalçın A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi: stratejik bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H., Azim, Ö. ve Azmi, Y. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Posner, B.Z. (1989). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Radin, B.A. (2006). *Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity and Democratic Values*. Washington: Georgetown University Press.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2010). *A beginners guide to structural equation modeling*. New York: Routledge.
- SDP, T.C. Sağlık Bakanlığı (2003). *Sağlıkta Dönüşüm Programı*, Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayını.

- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Broadway Business.
- Senge, P.M. (2011). *Beşinci disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shrivastava, P. (1983). *A typology of organizational learning systems*. New York: Journal of Management Science, 20(1), pp. 7-28.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics (sixth ed.)*. Boston: Pearson.
- Tenker, N. (2001). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri (5. Basım)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkel, A.U. (1998). *İnsan kaynaklarının etkin yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- WHO. (2004). *Selection of Indicators for Hospital Performance Measurement. A Report on the 3rd and 4th*, p.5, , Barcelona, Spain: Workshop.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *Spss uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

## Makaleler

- Açıköz, A. (2015). Bilişim Endüstrisinde Adaptasyon ve Ürün Başarısı: Çok Katmanlı Bir Çalışma. *Istanbul University Journal of the School of Business*. 44(2), İstanbul, 39-55.
- Aksay, K., Erbil, C. ve Öğüt, A. (2016). Çalışanların karar alma sürecine katılımının yenilikçilik kapasitesi ve örgütsel öğrenme üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16 (31), ss. 114-129.
- Alegre, J. and Chiva R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), s. 315-326.
- Allworth, E. and Berly, H. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing changerelated and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection & Assessment*. vol.7, s. 97-111.
- Alparslan, D. (2015). Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde İşletme Sermayesi İle Finansal Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkinin Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, s. 317-338.
- Anderson, J. and Gerbing, D. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence,  
Improrer Solutions and Goodness of Fit Indeces for Maximum Likelihood Conişletmetry Factor Analysis. *Psychometrika*, 49, s. 155-173.

- Ardıç, A. ve Köşkeroğlu C. (2014). Sağlık Hizmetlerinde Finansal Değerlendirme Özel Hastane Uygulaması. *International Anatolia Academic Online Journal* 2(1), s. 41-73.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, pp.77-85.
- Aragón, M., Isabel B., Jiménez D.J. and Valle, R.S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), s. 161-173.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), pp. 20-26.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 363-375.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 5, pp. 115-125.
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, 77(78), 345-348.
- Arthur, J. ve Smith A.L. (2001). Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44, pp.737-754.
- Atan, M. ve Subaşı, H. (2014). Korelasyon. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Y.Lisans Programı Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Dersi*, Erişim Tarihi: 20 Eylül 2017, <https://www.slideshare.net/HasanSuba/korelasyon>

- Ateş, H. ve Kırılmaz, H. (2015). Sağlık Personelinin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerinde Kişisel Faktörlerin Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4).
- Atkinson, H. ve Brown B.J. (2001). Rethinking Performance Measures: Assessing Progress In UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), ss. 128-135.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.12, Sayı 2, s. 193-213.
- Avcı, N. ve Küçükusta D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 20(1).
- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğın yenilik performansı üzerine etkisi:Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(10), 121-138
- Baker, W.E. and Sinkula J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*,27(4), pp. 411-427.
- Baker, N., Whittington, J.W., Resar, R.K., Griffin, F.A. and Nolan, K.M. (2010). Reducing Costs Through the Appropriate Use of Specialty Services. *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.

- Balik, B., Conway, J., Zipperer, L. and Watson, J. (2011). Achieving an Exceptional Patient and Family Experience of Inpatient Hospital Care. *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.
- Ballard, G. (1999). Improving work flow reliability. *Proceeding of the 7th Conference of The Int. Group for Lean Construction Construction, Univ. of California at Berkeley*, pp. 275-286.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587-595.
- Bayo, M.A. et al. (2010). 5S use in manufacturing plants: contextual factors and impact on operating performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(2), pp. 217-230.
- Bayraktaroğlu, S., Rana Ö.K. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), s. 51-65.
- Beyer, J.M. (1981). Ideologies, values, and decision making in organizations. In: Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Ed.). *Handbook of Organizational Design*. New York: *Oxford University Press*, 2, pp. 166-202.
- Bisson, B., Valerie, F. and Martin, S. (2000). Case study: How to do a business process improvement. *Quality and Participation*, 23(1), pp. 58-63.

- Bontis, N., Crossan, M.M., and Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*. 39( 4), pp. 437-469.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*. Cilt: 10, ss. 99-109.
- Boyle, T.A., Scherrer R.M. and Stuart, I. (2011). Learning to be lean: the influence of external information sources in lean improvements. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5), pp. 587-603.
- Botwinick, L., Bisognano, M. and Haraden, C. (2006). Leadership Guide to Patient Safety. *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement.
- Braglia, M., Carmignani, G. and Zammori, F. (2006). A new value stream mapping approach for complex production systems. *International Journal of Production Research*, 44(18-19), pp. 3929-3952.
- Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 223-224.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 8 (32).
- Camgöz, S.M. ve Alperden İ.N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yöneltil Yetkinliklerinin



- Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2), ss.191-210.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., and Sager, C.E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*. 3570, ss.35-70.
- Cangelosi, V.E. and William, R.D. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative science quarterly*, 16(2), s.175-203.
- Charbonnier-Voirin, A., El-Akremiti, A. and Vandenberghe C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*. 35, ss. 699-726.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel review*. 37(6), pp. 680-701.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal Of Management*. Vol.20, pp.323-340.
- Chiva, R., Alegre J. and Lapidra R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*. 28(3/4), pp.224-242.
- Chiva-Gomez, R. (2004). Repercussions of complex adaptive systems on product design management. *Technovation* 24(9), pp.707-711.

- Conway, J.M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, No. 1, pp. 3-13.
- Collinson, V., Cook, T.F. and Conley, S. (2006). Organizational learning in schools and school systems: Improving learning, teaching, and leading. *Theory into Practice*. 45(2), 107-116.
- Cotton, J.L., et al. (1998). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management review*. 13(1), pp. 8-22.
- Crossan, M.M. and Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*. 24(11), pp. 1087-1105.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*. 24(3), pp. 522-536.
- Çelik, V. (2014). Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 17, Sayı: 31, ss.193-212.
- Çelik, Y. (2005). Sağlık Sistemleri Performans Ölçümü, Önemi ve Dünya Sağlık Örgütü Yaklaşımı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8, ss.10-98.
- Çınaroğlu, S. (2017). Sağlıkta Performans Ölçümünden Stratejik Performans Yönetimine: Path Projesi Örneği. *Verimlilik Dergisi*. Sayı 1; ss. 75-92.

- Çöker, F. (2014). Türkiye Kamu Hastane Birlikleri Hastanelerinin Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi: Finansal Tablo Analizleri. *Sayıştay Başkanlığı Yayın İşleri Müdürlüğü, Sayıştay Dergisi*, Sayı: 100.
- Çömlek, O. et al. (2012). The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 41, ss. 367-374.
- Dereköy, F ve Kalmış, H. (2013). Hastanelerde Performans Ölçümünün Muhasebe Bilgi Sistemiyle İlişkilendirilmesi. *Muhasebe ve finansman dergisi*, 58.
- DiBella, A.J., Edwin C.N. and Janet M.G. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of management studies* 33(3), pp.361-379.
- Dixon, N. (1992). Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 3, No. 1, pp. 29-48.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*. 14(3), pp. 375-394.
- Doğan, N. ve Başokçu, T.O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği için Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*. 1(2), 65-71.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). İşletmelarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 8 (2), ss. 343-370

- Erigüç, G. ve Yalçın, B.P. (2007). Öğrenen örgüt ve hemşirelerin değerlendirilmelerine yönelik bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 10(1), ss. 76-106.
- Eskicioğlu, F., Hasdemir, P., Celik, H. ve Koyuncu, F. (2014). Sağlık politikalarının, hekimlerin sezeryan kararı almalarında etkisi: ikinci basamak sağlık kurulusu değerlendirilmesi. *Pamukkale Tıp Dergisi*. 7(2), 119-123.
- Eisenhardt, K. M. and Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*. pp. 1105-1121.
- Estrada, N. (2009). Exploring perceptions of a learning organization by RNs and relationship to EBP beliefs and implementation in the acute care setting. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*. 6(4), pp. 200-209.
- Faisal, M.N., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). Mapping supply chains on risk and customer sensitivity dimensions. *Industrial Management and Data Systems*. 106(6), pp.878- 895.
- Findley, H.M., Mossholder K.W.; Giles W.F. (2000). Performance Appraisal Process and System Facets: Relationships with Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 4, 634-640.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*. 10(4), pp. 803-813.
- Flinchbaugh, J. (2008). Connecting lean and organizational learning. *Management Services*. 3, pp.33-39.

- Frankel A., Haraden C., Federico F., Lenoci-Edwards J. (2017). A Framework for Safe, Reliable and Effective Care. *IHI White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement and Safe & Reliable Healthcare.*
- Garcia-Morales, V.J., Lopez-Martin, F.J. and Llamas-Sánchez, R. (2006). Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning. *Teaching and Teacher Education. 22(4), 478-502.*
- George, J.M. and Brief, A.P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin. Vol.112, pp. 98-116.*
- Goodman, S.A. and Svyantek, D.J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of vocational Behavior. 55(2), pp. 254-275.*
- Goh, S. and Gregory R. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal. 15(5), 575-583.*
- Gomes, G. and Wojahn, R.M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo). 52.2, pp. 163-175.*
- Groene O., Jutta, K.H., Frölich S. and Frölich A. (2008). An International Review of Projects on Hospital Performance Assessment. *International Journal for Quality in Health Care. Vol.20, no.3, p.162-171, p.165.*

- Guisset A.L., Kjaergaard J., Habicht J., (2009), Performance Management, Developing a Culture of Measurement and Continuous Quality Improvement in Estonian Hospitals: Recommendations on Alternative Entry Points and Ways Forward. *WHO Regional Office for Europe, Scherfigsvej 8 DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark*.
- Güven, M. ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1).
- Harı, B. and Crossan, M. (2003). From raising questions to providing answers: reviewing organizational learning research. *Organizational Learning And Knowledge International Conference*. Vol. 5.
- Hesketh, B. and Neal, A. (1999). Technology and performance. In Ilgen D.R. & Pulakos E.D. (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey Bass.
- Hult, M., Tomas, G. and Ferrell, O.C. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Business Research*. 40(2), pp. 97-111.
- Ilgaz, B. (2017). Oran Analizleri. Erişim Tarihi, 20 Ekim 2017, <http://www.bilgaz.net/dosyalar/OranAnalizi.pdf>.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch Frans A.J. and Volberda H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and

- environmental moderators. *Management science*. 52(11), pp. 1661-1674.
- Jenkin, T.A. (2013). Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tools. *Administrative Sciences*. 3, pp. 96-109.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes J., Valle-Cabrera L. and R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human resource management*. 44(3), pp. 279-299.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*. 64(4),pp. 408-417.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi: Kesişim Ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(16).
- Kabcenell A.I., Nolan T.W., Martin L.A. and Gill, Y. (2010). The Pursuing Perfection Initiative: Lessons on Transforming Health Care. *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.
- Kabcenell A.I., Langley, J., Hupke, C. (2006). Innovations in Planned Care. *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, Boston.

- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Boston.
- Kaplan, S.R. ve Norton, P.D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Boston.
- Karahan, A. ve Yılmaz H. (2010). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1).
- Kaptanoğlu, A.Y. (2013). Performance Based Supplementary Payment Systems in İstanbul Public Hospitals. *Journal of Higher Education and Science*. 3(2), ss. 128.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde takım halinde öğrenme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. X(II), ss. 237-255.
- Kılınç, İ., Kınır, S. ve Mesci, M. (2010). Türkiye'deki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerinde etkili olan faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1).
- Kiker, D.S. and Motowidlo S.J. (1999). Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decision. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, No. 4, pp. 602-609.
- Koopmans, L., Benaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W. and Vander Beek, A.J. (2011). Conceptual



- frameworks of individual work performance A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 53(8), pp. 856-866.
- Kurutkan, M.N., Usta, E., Orhan, F. ve Altinel, Ö. (2014). Klinik Kalite Performans Ölçümü: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 13(3).
- Kurutkan, M.N., ve Murat B. (2015). Değer bazlı satın alma ve geri ödeme sistemi açısından hastane kaynaklı durumlar. *Health Care*. 2(3), ss. 155.
- Lane, P.J., Balaji R.K. and Seemantini P. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*. 31(4), pp.833-863.
- Levinthal, D.A. and March J.G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*. 14(2), pp. 95-112.
- Levitt, B. and March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review Sociology*. 14, pp. 319-340.
- Li, Y., Chen, H., Liu, Y. and Peng, M.W. (2014). Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective. *Asia Pacific Journal of Management*. 31(1), pp. 271-291.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*. 2(1), 71-87.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization science* 2(1), pp. 71-87.

- Martin L., Nelson E., Rakover J. and Chase A. (2016). *Whole System Measures 2.0: A Compass for Health System Leaders. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.*
- Martin, L.A., Nelson, E.C., Lloyd, R.C. and Nolan T.W. (2007). *Whole System Measures. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.*
- Martin, L.A., Neumann, C.W., Mountford, J., Bisognano, M. and Nolan, T.W. (2009). *Increasing Efficiency and Enhancing Value in Health Care: Ways to Achieve Savings in Operating Costs per Year. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.*
- Massoud, M.R., Nielsen, G.A., Nolan K., Schall M.W. and Sevin C. (2006). *A Framework for Spread: From Local Improvements to System-Wide Change. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).*
- Meena, K. and Thakkar, J. (2014). *Development of Balanced Scorecard for Healthcare Using Interpretive Structural Modeling and Analytic Network Process. Journal of Advances in Management Research. 11 (3), 232-256.*
- McGill, M.E. and Slocum, J.W. (1993). *Unlearning the organization. Organizational Dynamics. 22(2), pp. 67-79.*

- McKee, D. (1992). An organizational learning approach to product innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 9(3), pp. 232-245.
- McCannon, C.J., Schall, M.W. and Perla, R.J. (2008). Planning for Scale: A Guide for Designing Large-Scale Improvement Initiatives. *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- McCarthy, A.M. and Thomas N.G. (2001). 360 feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*. 25(1), pp. 5-32.
- McCutcheon, A.K., Kabcenell, A., Little, K., Sokol-Hessner, L. (2015). “Conversation Ready”: A Framework for Improving End-of-Life Care. *IHI White Paper*. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement (Available at [ihi.org](http://ihi.org)).
- Mohammed, S., Mathieu J.E. and Bartlett A.L.B. (2002). Technical administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team and task related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*. 23(7), pp. 795-814.
- Morales, V., Jesus, G., Montes, F.J.L. and Jover, A.J.V. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Science Direct Technovation*. 27, pp. 547–568.

- Motowidlo, S.J. and Van-Scotter J.R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, pp. 475-480.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. and Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*. 10(2), 71-83.
- Move Your Dot™: Measuring, Evaluating, and Reducing Hospital Mortality Rates (Part 1)*. (2003). IHI Innovation Series white paper. Boston: Institute for Healthcare Improvement. (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richard, H., Gregory, M., Bourne, M. and Kennerley, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing And Testing A Process-Based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*. 20 (10), pp. 1119-1145
- Neely, A. and Adams, C. (2001). The performance prism perspective. *Journal of cost management*. 15(1), 7-15.
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*. 5(2), pp. 6-13.
- Nevis, E., DiBella A.J. and Gould J.M. (1995). Understanding organization learning systems. *Sloan Management Review*. 36 (2), pp. 73-85
- Nolan, T., Resar, R., Haraden, C., Griffin, F. A. (2004). Improving the Reliability of Health Care. *IHI Innovation Series white paper*.

- Boston: Institute for Healthcare Improvement.* (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Norashikin, H., Omara S., Noordin, F. and Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in malaysia: a preliminary study. *Procedia Economics and Finance*. 37, pp. 512-519.
- Nolan, T.W. (2007). Execution of Strategic Improvement Initiatives to Produce System-Level Results. *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement. (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Nowack, K.M. (1993). 360-degree feedback: The whole story. *Training & Development*. 47(1), pp. 69-73.
- Onağ, A.O., Tepeci, M. ve Başalp, A.A. (2014). Organizational learning capability and its impact on firm innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 150, pp. 708-717.
- Optimizing Patient Flow: Moving Patients Smoothly Through Acute Care Settings. (2003). *IHI Innovation Series white paper*. Boston: Institute for Healthcare Improvement. (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org))
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*. 10(2), pp. 85-97.
- Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 18(3-4), ss. 221.

- Pariada, A. and Cattopadhyay, G. (2007). Development of A Multi-criteria Hierarchical Framework For Maintenance Performance Measurement (MPM). *Journal of Quality In Maintenance Engineering*. 13 (3), ss. 241-258.
- Perlo, J., Balik, B., Swensen, S., Kabcenell, A., Landsman, J. and Feeley D. (2017). IHI Framework for Improving Joy in Work. *IHI White Paper*. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement. (Available at [ihi.org](http://ihi.org)).
- Prieto, I.M. and Revilla E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*. 13(2), pp. 166-185.
- Pulakos, E.D., Sharon A., Michelle A.D. ve Kevin E. Plamondon. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*. 85(4), pp. 612-624.
- Reinertsen, J.L., Bisognano, M., Pugh, M.D. (2008). Seven Leadership Leverage Points for Organization-Level Improvement in Health Care (Second Edition). *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement. (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Reinertsen, J.L., Gosfield, A.G., Rupp, W. and Whittington, J.W. (2007). Engaging Physicians in a Shared Quality Agenda. *IHI Innovation Series white paper*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement. (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).

- Resar, R., Griffin, F.A., Haraden, C. and Nolan, T.W. (2012). Using Care Bundles to Improve Health Care Quality. *IHI Innovation Series white paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.* (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Resar, R.K., Griffin, F.A., Kabcenell, A. and Bones, C. (2011). Hospital Inpatient Waste Identification Tool. *IHI Innovation Series white paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.* (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Rodney M., A., Campbell, J.P., and Cudeck, R. (1994). A conişletmetry test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology* 79(4), pp. 493.
- Rotundo, M. and Paul, R.S. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy- Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 1, pp. 66-80.
- Rutherford, P., Lee, B. and Greiner, A. (2004). Transforming Care at the Bedside. *IHI Innovation Series white paper. Boston: Institute for Healthcare Improvement.* (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Sadler, B.L., Joseph, A., Keller, A. and Rostenberg, B. (2009). Using Evidence-Based Environmental Design to Enhance Safety and Quality. *IHI Innovation Series white paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.* (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Santos-Vijande, M.L., López-Sánchez, J.Á. and Trespalacios, J.A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility,

- competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*. 65(8), 1079-1089.
- Seal, W. and Ye, L. (2014). The Balanced Scorecard and the Construction of a Management Control Discourse. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 10 (4), pp. 466-485.
- Scarbrough, H. (2003). The Role of Intermediary Groups in Shaping Management Fashion: The Case of Knowledge Management. *International Studies of Management and Organization*. 32(4), pp. 87-103.
- Schechter, C. and Qadach, M. (2012). Toward an organizational model of change in elementary schools: The contribution of organizational learning mechanisms. *Educational Administration Quarterly*. 48(1), 116-153.
- Schilling, J. and Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*. 11(3), 337-360.
- Scott-Ladd, B. and Christopher, C.A.C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*. 13(2), pp. 95-105.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., Outerbridge, A.N. et al. (1988). Joint Relation of Experience and Ability with Job Performance: Test of Three Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 73, pp. 46-57.
- Scoville, R., Little, K., Rakover, J., Luther, K. and Mate, K. (2016). Sustaining Improvement. *IHI White Paper*. Cambridge,



- Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.* (Available [www.ihl.org](http://www.ihl.org)).
- Scoville, R. and Little, K. (2014). Comparing Lean and Quality Improvement. *IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.* (Available [www.ihl.org](http://www.ihl.org)).
- Seigyoung, A. ve Menüç, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), s. 1652-1661.
- Škerlavaj, M., Mojca I.Š. and Vlado, D. (2007). Organizational learning culture-the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics* 106(2), pp. 346-367.
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68, pp.653-663.
- Smith, P.C. and Goddard, M. (2002). Performance Management and Operational Research : A Marriage Made in Heaven?. *The Journal of the Operational Research Society*. 53 (3), s. 247-255.
- Stapleton, C.D. (1997). Basic Concepts and Procedures of Conişletmetry Factor Analysis. *Educational Research Association. Reports-Evaluative* (142), Speeches/Meeting Papers 150.
- Stiefel, M. and Nolan, K.A. (2012). Guide to Measuring the Triple Aim: Population Health, Experience of Care, and Per Capita Cost. *IHI Innovation Series white paper. Cambridge, Massachusetts:*

- Institute for Healthcare Improvement*. (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- Suarez, E., Roldan, J.L. and Calvo-Mora A. (2014). A Structural Analysis of the EFQM Model: An Assessment of the Mediating Role of Process Management. *Journal of Business Economics and Management*. 15 (5), pp. 862-885.
- Sun, P.Y. and Anderson, M.H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*. 12(2), pp. 130-150.
- Sun, P.Y.T. and Scott, J.L. (2003). Exploring the divide—organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*. 10(4), 202-215.
- Swensen, S., Pugh, M., McMullan, C. and Kabcenell, A. (2013). High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs. *IHI White Paper*. Cambridge, Massachusetts: *Institute for Healthcare Improvement*. (Available at [ihi.org](http://ihi.org)).
- Swensen, S., Pugh, M., McMullan, C. and Kabcenell, A. (2013). High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs. *IHI White Paper*. Cambridge, Massachusetts: *Institute for Healthcare Improvement*. (Available at [ihi.org](http://ihi.org)).
- Tafvelin, S., Ulrica-von T.S. and Hasson, H. (2017). In agreement? Leader-team perceptual distance in organizational learning

- affects work performance. *Journal of Business Research*. 75, pp. 1-7.
- Talab, F. and Monfared, J. (2012). The relationship between emotional intelligence and organizational learning (Scope of research: Nation Iranian petroleum products distribution company (NIOPDC) in Sari City). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(8), pp. 371-382.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*. 28(13), pp. 1319-1350.
- Teo, H.H. and Wang, X. (2005). Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study. *InterScience*. 57(2), pp. 264-279.
- Teo, H.H., Wang, X., Wei, K.K., Sia, C.L. and Lee, M.K. (2006). Organizational learning capacity and attitude toward complex technological innovations: An empirical study. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 57(2), pp. 264-279.
- Tengilimoğlu, D. ve Toygar ř.A. (2013). Hastane performansının ölçümünde PATH yöntemi. *Sosyal Güvenlik Dergisi (SGD)*. 3(1).
- The Breakthrough Series (2003). IHI's Collaborative Model for Achieving Breakthrough Improvement. *IHI Innovation Series white paper*. Boston: Institute for Healthcare Improvement. (Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).

- Tippins, M.J. and Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*. 24(8), pp. 745-761
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC health services research*. 14(1), pp. 152.
- Tütüncü, Ö., Küçükusta D. ve Yağcı K. (2007). Toplam Kalite Alanında Hasta Güvenliği ve Bir Ölçme Aracı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 9(1).
- Ulrich, D., Jick, T. and Von-Glinow, M.A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*. 22(2), pp. 52-66.
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A. ve Uğrak, U. (2015). Örgütsel öğrenme yeteneği: Bir üniversite hastanesi örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(1), ss. 189-208.
- Ünlü, O., Özdevecioğlu M., Yürür, S. ve Demirtaş, Ö. (2009). The Mediating Role of Perceived Humor on the Effects of the Positive and Negative Affectivity on Employees' Task and Contextual Performance at Workplace”, in Masmoudi, S. ve Naceur, A. (Ed.), Cognition, Emotion & Motivation. *International CEM09 Congress*. 2-5 November, Tunisia: CNP, pp. 75-79.
- Van, D., Linn, J., Graham, W. and Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*. 37(4), pp. 765-802.

- Van-Scotter, J.R. and Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*. 81(5), pp. 525.
- Van-Velsor, E., Leslie, J.B. and Fleenor, J.W. (1997). Choosing 360. A Guide to Evaluating Multi-Rater Feedback Instruments for Management Development. *Center for Creative Leadership: PO Box 26300, Greensboro, NC 27438-6300*.
- Veillard, J., Champagne, F., Klazinga, N., Kazandjian, V., Arah, O. A. and Guisset, L. (2005). A Performance Assessment Framework for Hospitals: the WHO Regional Office for Europe PATH Project. *International Journal for Quality in Health Care*. vol.17, no.6, p. 487-496, p. 488.
- Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*. 32(4), pp. 635-657.
- Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2003). Organizational learning: a critical review. *The Learning Organization*. 10(1), pp. 8-17.
- West, P. and Burnes, B. (2000). Applying organizational learning: lessons from the automotive endüstrisi. *International Journal of Operations and Production Management*. 20(10), pp. 1236-1250.
- Wheelwright, S.C. and Kim, B.C. (1992). Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency and quality. *Simon and Schuster*.
- Whittington, J., Simmonds, T. and Jacobsen, D. (2005). Reducing Hospital Mortality Rates (Part 2). *IHI Innovation Series white*

- paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement.*  
(Available on [www.IHI.org](http://www.IHI.org)).
- WHO. (2007). Performance Assessment Tool For Quality Improvement in Hospitals, Erişim Tarihi: 13 Ağustos 2017, [http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/103728/E89742.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0003/103728/E89742.pdf) .
- Wilkinson, J.E., Rushmer, R.K. and Davies, H.T. (2004). Clinical governance and the learning organization. *Journal of Nursing Management*. 12(2), pp. 105-113.
- Williams, A.P.O. (2001). A belief-focused process model of organizational learning. *The Journal of Management Studies*. 38(1), pp. 67-85.
- Womack, J.P. et. al. (2005). Going Lean in Health Care. *IHI Innovation Series white paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement.*
- Wyatt, R., Laderman, M., Botwinick, L., Mate, K. and Whittington, J. (2016). Achieving Health Equity: A Guide for Health Care Organizations. *IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement.* (Available at [ihi.org](http://ihi.org)).
- Yiğit, V. (2017). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Hekimlerin Teknik Verimliliği: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi E-SOSDER*. ss. 854-866.
- Zahra, S.A. and Gerard, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*. 27(2),185-203.

## Rehberler

- AHIMA. (2015). *Quality and Performance Improvement in Healthcare*. Prentice Hall.
- Performance Improvement, Fourth Edition: *Winning Strategies for Quality and Joint Commission Compliance*, HCPro.

## Tezler

- Açıköz, S.S.İ. (2013). *Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Zekânın Bireysel Adaptasyon Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbalık, M. (2013). *Finansal Yönetim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Avunduk, Y. (2016). *Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları İle Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aybar, S. (2011). *İşletmelerde Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği İlişkisinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Banoğlu, K. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapmakta Olan Yönetici Ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısı: Kâğıthane*

- İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, A. (2006). *Hastane İşletmelerinde Finansal Verilere Dayalı Performans Ölçümü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Chiu, Shan - Kou, (2004). *The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Florida: H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration
- Cezlan, E.Ç. (2014). *Entelektüel Sermayenin İşletme Yenilikçiliği Ve İşletme Performansına Etkisi: Sağlık İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2009). *Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin ve işletme performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Doğan, Y. (2010). *Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusalılığın alışanların Görev ve Bağlamsal Performansları zerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EFE, M.N. (2015). Girişimsel Yönelim, Entelektüel Sermaye ve örgütsel ğrenme Yeteneklerinin İşletme Performansı zerine Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 69-70.
- Eğriboyun, D. (2004). *Orta ğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin ğrenen rgt Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, S. (2013). *Mükemmeliyetçiliğin İş Performansına Etkisi: İstanbul İli Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde alışan Orta Kademe Mutfak Yöneticileri zerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erişken, Y. (2007). *İki Yükseköğretim Kurumunun İngilizce Hazırlık Bölümlerinde ğrenen örgütün Beş Disiplininin Mevcudiyeti zerine Karşılaştırmalı Bir Durum alışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University.
- Ertan, H. (2008). *rgtsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir*

- İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Girgin, M. (2015). Örgütsel öğrenme kapasitesi ile inovasyon eğilimi arasındaki ilişki: bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülen, H. (2011). *Hastanelerde öğrenme yönelimin çalışan motivasyonu ve örgütsel performansa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Horuz, İ. (2016). *360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisine*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, Ü. (2008). *Hastane İşletmelerinde Finansal Performans Analizi Ve Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı.
- Kavak, G.D. (2007). *Dr.Zekai Tahir Burak kadın sağlığı eğitim ve araştırma hastanesi'ndeki örgütsel öğrenme etkinliklerine ilişkin bir değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- Koyuncu, M. (1993). *İşletmelerde Başarı Değerlendirme ve Amaçlara Göre Başarı Değerlendirme Yönetiminin Bir Hizmet işletmesinde Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Nergis, D. (2009). *Modern Eğitim Yöneticilerinin Özellikleri Ve Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orhan, F. (2017). *Sağlık Kurumlarında Öğrenme Yönelim Ve Kapasitesinin Örgütsel Yenileşim Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örencik, İ. (2007). *360 derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, Ö. (2009). *Bankacılık Sektöründe Öğrenen Örgütte İletişimin Önemi Ve Eskişehir’de Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgülbaş, N. (2001). *Hastanelerde Teknik ve Finansal Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, A. J. (1991). *Performance Measurement in the Public Sector: In Theory and Practice*. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Leicester. Leicester: University of Leicester.
- Peltek, P. (2008). *The Relationship Between Learning Organization Climate And E-Learning System Success; Moderating Role of E-*

- Learning System Quality*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serpek, E. (2003). *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, F. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmeyi Destekleyici ve Engelleyici Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Toksöz, S. (2015) *Çalışanların Öğrenen Örgüt Algularının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topçu, M. K. (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: T.C. KHO. Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu kesiminde performans değerlendirme sistemi: iş ve meslek danışmanlarına yönelik bir uygulama önerisi*. Uzmanlık tezi. Ankara: TC Kalkınma Bakanlığı.
- Tuncer, U. (2008). *İnsan Kaynaklarının Psiko-Sosyal Bakımdan Geliştirilmesi Amacıyla Hazırlanan Gelişim Programlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Man Türkiye A.Ş. Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uğurlu, Ö.Y. (2011). *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yamen, M. (2010). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, B. (2013). *Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansı Etkileyen Unsurlar ve Finansal Performansın Ölçülmesi: Hastanelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



978-605-7695-09-3

