

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ
YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yağmur GÜLMÜŞ

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Sağlık Yönetimi Programı

MART, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE
BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yağmur GÜLMÜŞ

(Y1916.130009)

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE

MART, 2023

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık alışanlarında Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi” adlı çalışmamın, tez proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Yağmur GÜLMÜŞ

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimde akademik bilgi birikimi ile bana yol gösteren çalışmamın her aşamasında desteğini veren, güler yüzü ve olumlu yaklaşımı ile beni motive eden danışmanım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE hocama,

Tez çalışmamda, verilerimin analizinde gece, gündüz ulaştığım, çok kıymetli katkıları ile çalışmamı zenginleştiren, en stresli anlarımda enerjisi ile beni rahatlatan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Funda SEZGİN'e

Bana bu yüksek lisans eğitimi yolculuğumda ilgi, yardım ve desteğini esirgemeyen yol arkadaşlarım Selma KOL'a ve burada adını saymadığım tezimin anketlerini sabırla cevaplayan destek olan herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Ve bu yoğun çalışmamda sabır, anlayış ve desteği ile her zaman yanımda olan aileme ve hayat arkadaşım Gökhan TOROS'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mart, 2023

Yağmur GÜLMÜŞ

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ

ÖZET

Yaşadığımız çağda çevresel değişim ve gelişim hızlıca artmış, insanlar gelişime ayak uydurmakta zorlanmaya başlamışlardır. Eski dönemlerde öğrenmek ve bilgiye ulaşmak zor şartlar ve uzun uğraşlar sonucunda sağlanırken günümüzde kısa süreler içerisinde istenilen bilgiye sahip olunabilmektedir. Buradaki önemli nokta elde edilen bilginin doğruluğu ve yanlışlığı aynı zamanda öğrenme türünün nasıl sağlandığıdır. Kişiler öğrenme metodunu hangi yollarla sağlamakta ve bu metot kişileri hangi bilgi türüne götürmektedir? Genel hayat akışında bu sınıflandırmalar önemli bir konu iken iş yaşamında ise daha dikkat edilmesi gereken kavramlar arasında yer almaktadır. Şirketler canlı ve dinamik bir işleyiş yapısına sahiptir. Bu nedenle sürekli olarak öğrenen, büyüyen ve gelişen bir organizmadır. Bu gelişim sürecinde örgütün ne derece bilgi sahibi olduğu önemli bir konudur. “Şirketler öğrenme sürecinde başarılı mıyız?” sorusuna her daim yanıt aramalı ve şirketin mevcut durumunu güncel olarak analiz etmelidir. Öğrenen şirketler, bilgi yönetim sürecini en iyi şekilde yöneten kurumlardır. Ham bilgiye başka bir ifade ile öz bilgiye ulaşan şirketler doğru bilgiyi kendi menfaatine göre şekillendirerek kurum için olumlu kararlar alabilecek ve çalışanlarını bu bilgi alt yapısına göre eğiteceklerdir. Öğrenen örgütler bilgi yönetimini dinamik olarak elinde tutan kurumlardır. Bu iki kavram şirketlerde geliştiğinde çalışan performansına olumlu katkıda bulunacaktır. Şirket geneli performans artışı sağlanması kârlılığı ve aidiyet duygusunu arttırarak şirket adına kalıcılık ve gelişim ilkelerini sağlamış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Bilgi, Performans, Örgüt, Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Performans

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN HEALTHCARE PROFESSIONALS

ABSTRACT

In the age we live in, environmental change and development have increased rapidly, and people have begun to have difficulty keeping up with development. While learning and accessing information in the old periods were provided as a result of difficult conditions and long efforts, nowadays it is possible to have the desired information in a short time. The important point here is the accuracy and inaccuracy of the information obtained, as well as how the learning type is provided. In what ways do people provide the learning method, and what type of knowledge does this method lead persons to? While these classifications are an important issue in the general life flow, they are among the concepts that need more attention in business life. Companies have a lively and dynamic operating structure. Therefore, it is an organism that is constantly learning, growing and developing. In this development process, how much knowledge the organization has is an important issue. “Are we successful in the learning process of companies?” they should always look for an answer to his question and analyze the current situation of the company up to date. Learning companies are the institutions that manage the information management process in the best way. Companies that reach raw information, in other words, self-knowledge, will be able to take positive decisions for the institution by shaping the exact information according to their own interests and will train their employees according to this information infrastructure. Learning organizations are institutions that dynamically hold knowledge management. When these two concepts develop in companies, they will contribute positively to employee performance. Ensuring a company-wide performance increase will increase the profitability and sense of belonging, and will provide the principles of permanence and development on behalf of the company.

Keywords: Learning, Knowledge, Performance, Organization, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Performance

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
I. GİRİŞ.....	1
II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	3
A. Öğrenme Kavramının Tanımı	3
B. Öğrenme Kuramları.....	4
1. Davranışçı Öğrenme Kuramı	4
a. Klasik Koşullanma	5
b. Edimsel Koşullama	6
2. Bilişsel Öğrenme Kuramı.....	6
3. Duyuşsal Öğrenme Kuramı.....	7
4. Beyin Temelli Öğrenme	8
C. Örgütsel Öğrenme Kavramı	8
D. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları	10
E. Örgütsel Öğrenme Modelleri.....	10
1. Argyris ve Schön Modeli	11
2. Fiol ve Lyles Öğrenme Modeli	12
3. Senge Öğrenme Modeli	13
F. Örgütsel Öğrenmede Yaklaşımlar	15
1. Deneyim Yönelimli Yaklaşımlar	16
2. Bilişsel Öğrenme Yaklaşımı	16
3. Yapılandırmacı Yaklaşım.....	17
G. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıranlar Etkenler.....	18

III. BİLGİ YÖNETİMİ.....	25
A. Bilgi Kavramının Tanımı	25
B. Bilginin Türleri.....	28
1. Bilgi Felsefesi Açısından Bilgi Türleri	29
2. Ekonomik Coğrafya Açısından Bilgi Türleri	30
a. Fonksiyonlarına Göre Bilgi Türleri	30
b. Erişilebilirliğine Göre Bilgi Türleri.....	31
c. Bilgi Tabanlarına Göre Bilgi Türleri	31
C. Bilgi Yönetimi	32
D. Bilgi Yönetiminin Unsurları.....	34
1. İnsan	34
2. Organizasyon.....	35
3. Bilgi Varlığı ve İçerik	36
4. İş Süreçleri.....	36
5. Teknoloji	36
E. Bilgi Yönetiminin Modelleri	37
1. Seci Modeli	37
2. Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli.....	38
IV. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	39
A. Performans Kavramı.....	39
B. Performans Unsurları.....	40
1. Kârlılık	40
2. Kalite	41
3. Çalışan Memnuniyeti	41
4. Motivasyon.....	42
5. Etkinlik.....	42
6. Verimlilik	43
7. Yenilik.....	43
C. Örgütsel Performans	44
D. Örgütsel Performans Boyutları.....	45
1. Büyüme	46
2. Pazar Payı.....	46
3. Yeni Yatırımlar Yapma	47
4. Müşteri Memnuniyeti.....	47

5. Yenilikçilik ve İnovasyon Yeteneği.....	48
6. Çalışan Devir Hızı.....	49
E. Örgütsel Performans Çeşitleri	49
1. Kurumsal Performans.....	49
2. Takımsal Performans	50
3. Bireysel Performans	51
F. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri	52
1. Performans Piramidi.....	52
2. Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği.....	53
V. GEREÇ VE YÖNTEMLER.....	55
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi	55
B. Araştırma Evreni ve Örneklemi	55
C. Veri Toplama Aracı.....	58
D. Araştırmanın Yöntemi.....	59
E. Araştırmanın Hipotezleri	60
F. Anketin Güvenirlik Analizi.....	60
VI. BULGULAR.....	61
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	61
B. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri.....	68
C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	76
D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	77
E. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	82
F. Korelasyon Analizi	85
G. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları....	87
H. Grup Farklılığı Analizleri.....	87
VII. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	99
A. Tartışma ve Sonuç.....	99
B. Öneriler.....	102
VIII. KAYNAKÇA.....	107
EKLER.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	135

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
SECI Modeli	: Socialization, Externalization, Combination, Intenalization
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
YEM Modeli	: Yapısal Eşitlik Modeli

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1	Fiol ve Lyles'in Düşük Seviyeli ve Yüksek Seviyeli Öğrenme Modeli .	13
Çizelge 2	Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler	26
Çizelge 3	Örnekleme Büyüklükleri Tablosu	56
Çizelge 4	Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	60
Çizelge 5	Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı.....	61
Çizelge 6	Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı.....	62
Çizelge 7	Eğitim Durumuna Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı	62
Çizelge 8	Kurumdaki Görevine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı.....	63
Çizelge 9	Kurumda Çalışma Süresine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı	64
Çizelge 10	Mesleki Deneyim Süresine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı.....	64
Çizelge 11	Medeni Duruma Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı.....	65
Çizelge 12	Sağlık ile İlgili Yayınların Takip Edilme Sıklığına Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı	66
Çizelge 13	Televizyon Üzerinden Sağlıkla İlgili Yayınların Takip Edilme Sıklığına Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı	66
Çizelge 14	Resmi Gazetenin Takibine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı	67
Çizelge 15	Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım	68
Çizelge 16	Bilgi Yönetimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım	72
Çizelge 17	Örgütsel Performans Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım.....	73
Çizelge 18	Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	77
Çizelge 19	DFA Uyum İyiliği Sonuçları.....	82
Çizelge 20	YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları	85
Çizelge 21	YEM Model Tahmin Sonuçları.....	85
Çizelge 22	Öğrenme Ölçeği ile Örgütsel Performans Ölçeği Korelasyon Analizi ...	86
Çizelge 23	Bilgi Yönetimi Ölçeği ile Örgütsel Performans Korelasyon Analizi.....	86
Çizelge 24	Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları.....	87
Çizelge 25	Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları	88
Çizelge 26	Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	88

Çizelge 27 Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	90
Çizelge 28 Kurumdaki Görev Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	91
Çizelge 29 Kurumda Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları ..	92
Çizelge 30 Mesleki Deneyim Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları ...	93
Çizelge 31 Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	94
Çizelge 32 Sağlıkla İlgili Yayın Takibi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	95
Çizelge 33 Televizyon Üzerinden Sağlıkla İlgili Yayın Takibi Açısından Kruskal- Wallis Sınaması Sonuçları.....	96
Çizelge 34 Resmi Gazete Takibi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Öğrenme Kuramları.....	4
Şekil 2	Örgütsel Öğrenmenin Amaçları	10
Şekil 3	Tek, Çift ve Üç Döngülü Öğrenmenin Çizim.....	11
Şekil 4	İletişim Süreci.....	20
Şekil 5	Bilgi Türleri	28
Şekil 6	SECI Modeli	37
Şekil 7	Performans Unsurları.....	40
Şekil 8	Performans Piramidi	52
Şekil 9	Banced Scorecad Yaklaşımı	53
Şekil 10	İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	57
Şekil 11	Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı	58
Şekil 12	Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	61
Şekil 13	Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	62
Şekil 14	Eğitim Durumuna Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	63
Şekil 15	Kurumdaki Görevlerine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	63
Şekil 16	Kurumda Çalışma Süresine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	64
Şekil 17	Mesleki Deneyime Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	65
Şekil 18	Medeni Duruma Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	65
Şekil 19	Sağlık ile İlgili Yayınların Takip Edilmesine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	66
Şekil 20	Televizyon Üzerinden Sağlıkla İlgili Yayınların Takip Edilmesine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	67
Şekil 21	Resmi Gazetenin Takip Edilmesine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	67
Şekil 22	DFA Analizi Sonuçları	81
Şekil 23	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları.....	84

I. GİRİŞ

Öğrenme tüm canlılar için gereklilik arz ederken en yakın çevrede bulunan ve bilinçaltında duygusal bağ kurulan canlıyı gözlemleyerek hayatta tutunma sürecinin ilk adımudur. İlk aşama hayatta tutunma ve temel ihtiyaçların giderilebilmesi durumudur. İnsanlar için bu öğrenme serüveni bilinçsel olarak gelişen ve gözlem yeteneği artan bir yapıya dönüşerek zaman içerisinde bilginin zihne yerleşmesine ve hayatta ki olaylara ne derecede tepki vereceğimize dayanmaktadır (Seven ve Engin, 2008:189).

Örgütsel öğrenme özellikle son yıllarda her işletmenin önem gösterdiği konulardan biridir. En genel ifadeyle; doğru zamanda ve doğru anda ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşarak karar almanın ve uygulamanın kararlaştırılmasının sağlanmasıdır. Mevcuttaki şirkete olumsuz geri dönüş sağlanacak alanların tespitinin sağlanması ve süreç iyileştirmesinin en önemli basamağıdır (Bakan vd., 2017:11). Örgütler de öğrenme bilinci her çalışan için kazandırılmalıdır. Öğrenen örgütler tüm çalışanların sürece dâhil edildiği ve öğrenmeye açık hale getirildiği kurumlar için değerlendirilmeye alan bir kavramdır.

Bilgi rezervinin hangi kaynaktan geldiğini bilen kurumlar da hatalı öğrenmek ihtimalini en aza indirecektir. Burada ki önemli husus doğru bilgiye nasıl bir sürede ulaşıldığı, kaynağın doğruluğu ve kullanılış biçimidir. Üretim alanında faaliyet gösteren bir işletme bilgi araştırması yaparken farklı iki materyali bir araya getirirken farklı yapım aşamaları gerçekleştirerek bilgi birikimini artırır. Ortaya hem henüz denenmiş bir ürün koyulurken hem de üretim anında yeni bilgi kazanımı sağlanır. Hizmet sektöründe somut çıktılar üzerinden hareket edilemezken hizmet sunum iyileştirmesi araştırması yapılmalı örnekler göz önüne alınmalı ve yenilikçi yaklaşım benimsenmelidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006:355).

Bu araştırma, yapılan anket çalışması sonucunda kazanılmış veriler ışığında İstanbul ilinde görev alan sağlık çalışanlarının (özel hastaneler, kamu hastaneleri, 112 acil görev alanında yer alan sağlık personelleri), örgütsel öğrenmeleri ve bilgi yönetimine bakış açılarının örgüt performansına olan yansısını anlamlandırabilmek adına yapılmış kesitsel bir çalışmadır.

Bu çalışma, sağlık alanında meslek grubu bulunan kişilere yn göstermek adına çalışırken ne gibi adımlara dikkat edilmesi gerektiği, kişilerin öğrenmeye açık hale getirilmiş olması, bilginin işlenebilirliğe elverişli olması ve örgütsel performans artışına etki eden kişisel özellikler gibi maddeler göz önünde bulundurularak pozitif katkı sağlayacağı konusunda kaynak olması açısından önemlidir.

Uygulanan alışma toplamda beş aşamadan oluşmaktadır;

İlk bölümde öğrenme ve örgütsel öğrenmenin tanımı, amaçları, modelleri, özellikleri ve kuramlarından oluşmaktadır.

İkinci bölümde bilgi ve bilgi yönetiminin tanımı, bilginin türleri, bilgi yönetiminin unsurları, bilgi yönetiminin modellerinden oluşmaktadır.

nc bölümde performansın ve örgütsel performansın tanımı, unsurları ve boyutlarından oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde ise yapılan araştırmaya yönelik bulgulara ve analizlere yer verilmiştir.

Konu ile ilgili olarak daha önce yapılmış olan tez çalışmaları, konu ile alakalı yayınlanmış kitaplar, makale, dergi, vb. kaynaklardan kazanılan bilgilerden yararlanılarak çalışmanın temel aşaması oluşturulmuştur. Daha sonraki bölümlerde ise İstanbul ilinde görev alan sağlık çalışanlarına Google Drive yolu ile uygulanan anket çalışması ile örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve örgütsel performans kavramları ele alınarak inceleme yapılmıştır. Çalışmada Microsoft Office Word, Excel, IBM SPSS 27.0, AMOS 24.0 yazılımlarında faydalanılmıştır.

Yapılan alışma neticesinde öğrenen örgütlerin bilgi yönetimini aktif kullandığı ve işlettiği bunun neticesinde de örgütsel performansın doğal olarak arttığı yorumunda bulunulmuştur. Örgütsel ğrenme bilgi yönetimine pozitif katkıda bulunurken, bilgi yönetimi de örgütsel performansa pozitif katkıda bulunmaktadır. Sağlık kurumlarının bu alandaki çalışmalar neticesinde örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve örgütsel performans kavramları üzerinde daha fazla çalışma yaparak ve hizmet sunumunda bu çalışmaları aktif uygulayarak kalitenin arttırılmasına, personel memnuniyetine ve bilgi yönetiminin daha iyi şekilde uygulanmasında kaynak sağlaması açısından önemli bir çalışmadır.

II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

A. Öğrenme Kavramının Tanımı

Pek çok canlının sahip olduğu ve diğer canlılardan onları ayıran en etkin özellik öğrenmedir. Öğrenme yetisi diğer canlılara kıyasla insanoğlunun en önemli yetisidir. Bu özellik onu diğer tüm canlı sınıflarının önüne geçirmektedir. Doğuştan gelen bu yeti ile geçmişte yaşanan tecrübeler, gelecek için kurulan plan ve hayaller genişlemekte, hayat akışını yönlendirmekte ve şekillendirmektedir. Diğer pek çok canlı sınıfı içgüdü ile hareket ederek doğası gereği ekolojide ki yerini almaktadır. Ancak insan ırkı her geçen gün gelişim göstermekte ve öğrenilen her yeni bilgi adeta gen aktarımımıza işlenmektedir (Binbaşıoğlu, 1991:2).

Öğrenme; düşünme yetisinden, kazanılan tecrübelerden, elde edilmiş olan bilgilerin, değer yargılarının, inançların ve davranış biçimlerinin değiştirilme hareketidir. Bir nevi alışılmış ve tek düze ilerleyişin kırılma anıdır. İleri yaşlarda ki insanların sürekli olarak tecrübelerine danışılmaktadır. Bunun en temel sebebi yaş ilerledikçe öğrenme yetisinin sürekli olarak kullanılması ve gelecek nesilde aynı sorun ya da durum ile karşılaşıldığında denenmiş bir seçeneğin sunulmasının istenmesidir. (Eren, 2020:355).

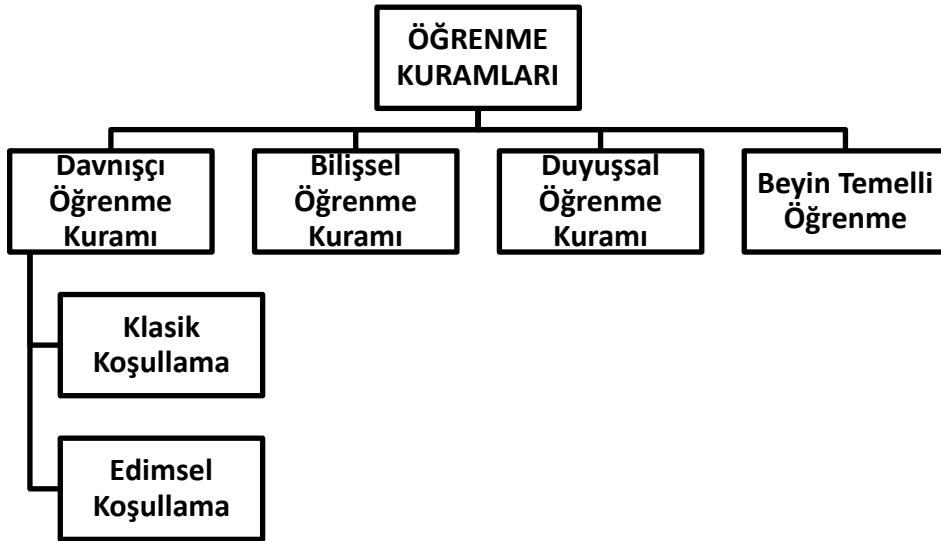
Tecrübe ile öğrenme arasında ufak nüans farklılıkları vardır. Öğrenme sosyal alanda kazanılan yeni bir değişim adıdır. Tecrübe ise bu değişimlerin sonucunda meydana gelen bilgi birikimidir şeklinde ifade etmek yanlış olmayacaktır (Küçüköğlü, 2022:15).

Öğrenme kavramı sosyal bilimlerde sürekli olarak incelenmekte bu da beraberinde örgütsel öğrenme kavramını ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı ilerleyen kısımlar da detaylı olarak ifade edilecektir. Öğrenme kavramında ki bu gelişim ile birlikte bilim insanları da farklı tanımlamalar da bulunmuşlardır (Wujiabudula, 2016:23).

Weick'e (1995) göre öğrenme; insan hayatında kendini ispatlama ihtiyacına bağlı olarak motivasyon vb. olumlu herhangi bir uyarıcı faktörde herhangi bir değişiklik olmaksızın, doğal hal ile performansta artışa sebep olan güç olarak ifade edilmiştir (Weick, 1995:116).

B. Öğrenme Kuramları

Öğrenme tüm canlılar için bir gerekliliktir. Kimi canlılar içgüdü ile panik anlarını kontrol ederken biz insanlar deneyerek, yanılarak, başka bireylerin tecrübelerinden faydalanarak öğrenme sürecini tamamlarız. Tüm bu öğrenme süreçlerinin zaman içerisinde literatüre kazandırılması için belirli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kurumlar şu şekildedir;



Şekil 1 Öğrenme Kuramları (Yanar, 2016:5)

1. Davranışçı Öğrenme Kuramı

Davranışçı öğrenme kuramı, ilk olarak Psikolog Pavlov (1905), tarafından 20. yüzyılın başlarında insanlar ve hayvanlar üzerinde denemeler yapılarak literatüre kazandırılmıştır. Pavlov (1905), köpekler üzerinde zil sesi ve et tozu uyarıcıları ile köpeklerin tepkilerini deneyselleştirmiş ve deney sonunda köpekler zil sesini duymadan besinden yeme ihtiyacı içinde bulunmamışlardır. Bu deney sonucunda canlılar da korku anında tepki, pekiştirme, ani refleksler yerine sönme, ayırt etme gibi kavramlar literatüre kazandırılmıştır (Bacanlı, 1998:67).

Kuram dünya literatürüne uzun çalışmalar sonucunda S (Stimulus) – R (Response) harfleri ile yerleşmiştir. Bu şekilde literatürde yer almasının nedeni öğrenme döngüsünde bir “uyarı”nın alınması ve uyarıya “reaksiyon” verilmesi doğal bir sistematik işleyişin ifadesi olacaktır. Kuramın savunduğu ana fikir ise; öğrenme olayının uyarıcı ile davranışı arasında bir bağ kurulması gerektiğini, bu bağ sonucunda uyarıcının gelişmesini ve pekişmesini bundan dolayı da davranış biçimlerinde değişimler meydana geldiğini savunmaktadır (Mert, 2018:22).

Bu kuramda, hissi bilinç, düşüncesele hareket veya kişinin bir takım durumları bilmesi ile değil gözlem altında tutulan ve nesnelige sahip davranışlarla ilgilenmektedir. Aynı zamanda bahsedilen bu davranış hareketlerinde koşullanmanın ön planda olduğu, koşullamanın da çevre ile etkileşiminin sonucunda ortaya çıktığından bahsedilmektedir (Bilgin, 2013:96). Bu kuramda davranışın değişmesine sebep olan iki çeşit öğrenme adımı vardır. Bunlar;

- a. Klasik Koşullanma,
- b. Edimsel Koşullama

a. Klasik Koşullanma

Klasik koşullanma, kişilerin herhangi bir koşul olmadan gönderilen uyarıcılara verdikleri doğal tepkileridir. Koşulsuz uyarıcılarla aynı anda devreye sokulan nötr uyarıcılar da herhangi bir ortam sağlanmadan da tepki verir hale gelinmesidir. Kişiler için herhangi bir anlam ifade etmeyen uyarıcıların üst üste tekrar ve düzenli olarak verilmesi neticesinde kişinin bunu anlamlandırması ve tepki verir duruma gelmesi halidir. Klasik koşullandırmaya en iyi örnek Pavlov ’un köpekler üzerinde yaptığı araştırmalardır (Bayrakdar, 2022:241).

Bu koşullamada dört ana kavramın bir araya gelmesiyle öğrenmenin gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bunlar; sürekli olarak pekiştirme ve tekrar, genele yaymak, durumların ve olayların birbirinden ayırt edilmesi son olarak da davranışın sönmesi, durması olarak sıralanmaktadır (Elden, 2003:14).

Klasik koşullamada davranışlar pekiştirilmezse yani aynı düzenin devamı sağlanmazsa davranış şekli tekrarlanmaz. Düzenli bir biçimde uyarıcının uyarıcıya bildirim gönderiyor olması gerekmektedir. Ancak bildirimden vazgeçtikten belirli bir süre sonra uyarıcı tekrar harekete geçtiğinde az da olsa “koşullu tepki” tekrarlanmakta ve bu duruma “kendiliğinden geri gelme” denir. Bu koşullanmadan bahsedilmesi için

muhakkak uyarıcı ile karşı taraftan gelecek tepki bağı, zaman yönetiminin doğru uygulanması ve sürekli tekrar durumunun olması gerekmektedir (Yanar, 2016:7)

b. Edimsel Koşullama

Edimsel koşullama, klasik koşullamadan farklı olarak canlıların ödüllendirilen davranışların tekrar edeceği düşüncesine dayanmaktadır. Bu alanda adından söz ettiren araştırmacı Skinner 'dır (1948). Skinner, edimsel öğrenmeyi deney üzerinden yürütmüştür. Skinner, çalışmasına başladığı fare deneyinde yiyecekler üzerinden davranış gözlemlenmesini sağlamıştır. Fareyi bir deney kafesine kapatır ve kafes de bir kol mevcuttur. Fare kola her yaklaştığında ya da yanlışlıkla çarptığında yemek ödüllendirmesi yapılarak farenin hareketlerinde düzenleme yapılmasını amaçlamıştır.

Edimsel şartlama, klasik şartlamadan çok daha fazla bir etkiye sahiptir. İki şartlamanın arasında ki temel farklar ise klasik şartlama reflekslere göre incelenirken, edimsel şartlama istek ile oluşan davranışlara odaklanmaktadır. Edimsel şartlamada insanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için haftanın belirli günleri çalışması örnek olarak gösterilebilir. Çalışma durumu, barınma, giyecek ve yiyecek kazanılması için araçtır (Tınaz, 2000:25).

2. Bilişsel Öğrenme Kuramı

İnsan doğası gereği çok yönlü özelliklere sahip bir canlıdır. Bu çok yönlülük pek çok alanda da inceleme yapılmasına olanak tanımaktadır. İnsanın en temel üç gelişim alanı bulunur. Bunlar; psikososyal durum, fiziksel-biyolojik değişim ve bilişsel gelişimi kapsamaktadır. Bahsedilen bu özellikler sürekli olarak birbirleri ile etkileşim içindedir bu etkileşimlerden de değişim hareketi doğmaktadır.

Piaget'in (1971), geliştirdiği bilişsel gelişim kuramına göre her insan özümleme yeteneğine sahiptir, uyum sağlamak doğuştan gelen bir yetenektir ve uzlaşmaya dayalı olarak gelişime açıktır. Bilişsel gelişimde de aslında bahsedilen budur. Tecrübe, sosyal alanda var olabilme, hayat akışında dengenin bulunması bilişsel gelişimi tetikleyici hayatın olağan akışıdır (Yeşilyaprak, 2002:77).

Bilişsel yaklaşım kuramı, bilgisayar kullanımının hayatımıza girmesiyle fazlaca adından söz ettirmiştir. Bilgisayarlar nasıl her bilgiyi kaydetmek ve depolamak üzere tasarlandıysa bilişsel yaklaşımda bu fikirle hareket ederek gelişmiştir. Bu yaklaşıma göre, bilgi öncelikli olarak kodlanmaktadır. Daha sonrasında depolanan bilgi

ayıklanmak yoluyla ya da ham veri olarak aktarılmaktadır. Aktarım işleminden sonra depolanır ve son olarak da ihtiyaca binaen ihtiyaç alanına göre ayrıştırılır ve geri getirilir. Bu yaklaşımı savunan bilim insanları, içsel dünyada olan değişim ve gelişimlerin ispata gerek duyulmaksızın kabul edilebileceğine inanmaktadırlar. Buna canlı kanıt ise içsel temsillerde insan yaşamında ilerleyen süreçler de bilinçaltına yerleşmiş olaylara nasıl tepkiler vereceğine hazır halde olunması ya da özümseme, kabullenme aşamasına hızlı geçiş yapılacağına kılavuzluk ettiğini gösterir. Yani bilişsel olarak öğrenen insanlar hali hazırda hayat akışında ki cevaplarını kendi içlerinde bulacaklardır (Peirce, 1984, akt. Özmakas, 2010:43).

Bilişsel öğrenme kuramında, öğrenmeye dayalı olarak ortaya atılan bazı ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Özden, 2011:26);

- Canlılar yeni öğrenimlere açıkken kazanılan her yeni bilgi daha önceden öğrenilen bilgilerin üzerine kurulmaktadır.
- Eski bilgilerle yeni bilgilerin harmanlanması sonucunda ortaya anlamlı bir öğrenme ilişkisi çıkıyorsa birey için fayda sağlamaktadır.
- Öğrenme kavramı, olaylara anlam yüklenmesini kapsar ve bireyin çabasından doğar.
- Öğrenmek ancak teoriden uygulamaya geçildiğinde yani pekiştirildiğinde anlam kazanır.
- Öğrenilen her yeni bilgi uygulamaya geçirilmezse kişinin anlamlı bir birleştirme çabası olmayacak ve öğrenmek durumu ortadan kalkacaktır.

3. Duyuşsal Öğrenme Kuramı

Davranışsal öğrenme kuramı “edimsel sonuçlar”, bilişsel öğrenme kuramları “zihinsel sonuçlar” ile ilgilenirken duyuşsal öğrenme kuramı “duyuşsal sonuçlar” ile ilgilenmektedir. Öğrenmenin bu kuramlar sayesinde aslında çok boyutlu olduğunu söylemek faydalı olacaktır. Yalnızca ana bir kurama odaklanmak bilgi yetersizliğine sebep olacaktır. Bu kuramları birbirinden ayırmak zordur. Her biri birbiri ile ilişki içinde sarmal bir biçimde bağlıdır. Çünkü insan komplike yapıdadır ve her öğrenme aşaması bu kuramlarla ilişkilidir (Gömleksiz ve Kan, 2012:1162).

Duyuşsal öğrenme kuramında ana husus kişinin benlik algısı ve ahlaki gelişiminin ne durumda olduğudur. Ahlaki gelişim ve benlik algısının insan aklına getirdiği duyuşsal düşünceler, öğrenmek durumunun doğasından çok sonucuna

odaklıdır. Benlik algısını pozitif olarak benimseyen bireyler kendilerini değerli bir varlık olarak görmektedir. Kendi kapasitesinin farkındadır ve farklılıklardan oluşan değer yargılarını önemsemektedir (Özden, 2011:33).

Bu ihtiyaç hiyerarşisinde basamaklardan birinde sorun ya da çatlama olması durumunda kişi kendini tamamlanmış hissetmeyecektir. Bu da benlik algısının düşük olmasına, özgüvensiz olmasına ve kendini yetersiz hissetmesine sebep olacaktır.

Ahlaki gelişimde ise içinde bulunduğu toplumun örf ve adetlerinin insanın gelişimine olan katkısına, görenek ve geleneklerin birey tarafından ne derece de önemsendiğine ve bu benimseme durumunun evrensel olarak benimsenmiş ilkeler ile ne derece örtüştüğüne, adalet kavramını nasıl etkilediğine göre yorumlanabilmektedir.

Tüm bunların birleşiminin sonucunda kişilerin duyuşsal öğrenme durumunun hangi yöne evrildiğini, bireyi nasıl etkilediğini ve öğrenmesine nasıl bir katkıda bulunduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

4. Beyin Temelli Öğrenme

Bu yaklaşımda beynin, söz konusu öğrenme kavramı olduğunda sonu gelmeyen bir kapasitesinin olduğu bilinmektedir. Öğrenmek için beynin fonksiyonlarının nasıl çalıştığı son derece önemlidir. Beyin temelli öğrenmenin araştırma konusu da beyin odaklı öğrenme ilkesi ve beynin çalışma şeklini konu almıştır. Beynin nasıl çalışıldığının bilinmesi öğrenme yollarının çeşitlendireceği ve maksimum verime bu sayede hızlı ulaşılabileceği düşünülmektedir (Caine and Caine, 1991:80, çev. Ülgen, 2002:35).

Hileman (2000), tarafından doğal öğrenme biçimi olarak da ifade edilen beyin temelli öğrenme, insan beyninin işleyişine ve yapısal durumuna dayanan, beynin tüm alanlarıyla etkileşimsel bağlantı kuran bir öğrenme kuramıdır.

C. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme, literatüre kazandırılan yeni bir kavram olmamakla birlikte yönetim alanına yeni bir yaklaşım ve bakış açısı getirmeyi amaçlamıştır. Örgütsel öğrenme, kurumda mevcutta çalışan kişilerin ya da daha önce çalışan kişilerin tecrübelerini o kurum da bulunan çevresine ve örgüte yeni dâhil olan kişilere aktararak

kazanılmış bilgilerin ve değer yargılarının geliştirilmesini amaçlamış bir süreçtir (Lipshitz, Popper and Oz, 1996:298).

Hayat akış hızı günümüzde çok daha hızlıdır. Gelişen teknoloji, bilgiye çok hızlı ulaşılması ve hızlı tüketilmesi hızlılığın sebeplerindedir. Bu hızlılık ve sürekli olarak değişim içinde bulunulma hali örgütlerin varlığını devam ettirmelerini zorlaştırmakta ayak uyduramayan kurumlar ise aktif işleyişini durdurmak zorunda kalmaktadır. Öğrenme, örgütler için rekabet ortamında tek ve ana unsur olmamakla birlikte üstün olmak durumundan biridir. Bu hızlılık içerisinde değişen dünyaya ayak uydurmanın en önemli unsurlarından biri de öğrenmedir. Bu açıklamalar çerçevesinde öğrenmeyi vazgeçilmez kılan kurumlar daha yenilikçi, rekabetçi, çağa ayak uydurabilen ve güncel olarak yüksek başarılar elde edeceklerdir (Çam, 2002:57).

Örgütsel öğrenme, söz konusu olan örgütün yaşadığı çevrede bulunan rakip paydaşlarından daha başarılı olan, rakiplerinden ve çevresinden kazandığı deneyimlerin örgütün içerisinde belirli süreçlerden geçilmesiyle kendi hatlarını oluşturması, belirli bir çalışma sisteminin oturtulması, örgütçe benimsenmiş davranışların gelişmesini ve sonuç olarak kendi kültürünü oluşturmasını konu almaktadır. Bu sistematik ilerleyiş sonunda başarıyı da beraberinde getirmektedir (Başar, 2022:622).

Örgütler yalnızca rakip analizleri ya da rakiplerine karşı varlıklarını devam ettirmek sürecinde yer almazlar. Bulunduğu çevrede herhangi bir rakibi bulunmayan örgütlerde de iç işleyişin eksiksiz yürütüldüğü ve yönetildiği, sosyal ve teknik anlamda da aksama yaşanmadan varlığını korumayı öğrenmelidir. Tamamen sorun yaşanmayan örgütlerden bahsetmek doğru olmayacaktır. Burada önemli olan karşılaşılan güçlüklerle karşı zamanla geliştirilmiş örgütsel öğrenme ile hızlı aksiyon almak ve sorunun büyümemesine odaklanılması gerekmektedir. Böyle örgütler uzun dönemler boyunca varlığını gösterip büyüme ve gelişme göstereceklerdir (Yıldırım, 1998:165).

Günümüzde bilim insanları örgütsel öğrenme kavramına bir hayli dikkat etmektedir. Örgütsel öğrenmenin, aktif olarak faaliyet gösteren kurumlar da neden bu kadar önemli olduğu ise şu şekilde sıralanmaktadır (Dodgson, 1993:376, Akt. Yılmaz, 2019:69):

- Örgütsel öğrenme, yeni başlamış ya da devam eden değişime cevap verebilmek, daha uyum ve koordineli yapılar oluşturmak sistemleşmek için önemlidir. Örgütsel öğrenme özellikle büyük kurumlarda dikkat edilen bir metodolojidir.

- Tam anlamıyla örgütsel öğrenme ile bağdaşan bir durum olmasa bile teknolojik gelişmelerin artması ve hiç kullanılmamış bir mekanizmanın kullanılması ve bunun örgütçe benimsenmesi için öğrenme adımlarının uygulanması gerekmiştir. Bu da örgütsel öğrenmenin önemini arttırmaktadır.
- Öğrenme kavramı sonu olmayan uçsuz bucaksız bir akışa sahiptir. Sürekli yenilenerek kendini tamamlar ve yükselir. Bu üstüne katarak ilerleme süreci sorunlar karşısında çözümlere hızlı ulaşılmasını sağlar. Bu çözümler analitik olabileceği gibi sosyal anlamda da olabilmektedir. Bu çok çeşitlilik durumu farklı akademik disiplinlere de yansımıştır.

D. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları

Örgütsel öğrenmenin amaçları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Genel Amaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Toplumsal alan içerisinde hizmet veren kişilerin sosyal sorumluluklarının farkında olması, bulunduğu örgütü mevcut halini korumak ve gelişmesine katkı sağlamak, uzun dönmeli planlar yapıp kâr elde edilmesini sağlamak bu amaç içerisinde yer almaktadır.
Özel Amaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt içerisinde yer alan kişilerin maddi ve manevi yönden tatmin edilmesine olanak sağlamak için çalışmalar yürütmek, çalışanların beklentilerinin karşılanabilir olmasını sağlamak, öneri ve şikayet içinde yer alan konu başlıklarına hassasiyet gösterilerek pozitif yönde çalışma faaliyetlerini yürütmek özel amaç içerisinde yer almaktadır.
Ekonomik Amaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütün içinde bulunan bütün imkânların en üst seviyede olması ve maksimum verimle kullanılması amaçlanarak kâr elde etmesini sağlamak, örgüt hangi sektör içindeyse o sektör de öncü kurum olmak ve yön gösterici olmak ve bunun sürekliliğini sağlamak, örgütte yeniliğe açık ekip ile çalışmak ve yeniliğe adapte olunması için tüm kurum içi eğitim çalışmalarını yürütmek ve örgütü her geçen gün büyütme bu amaç içerisinde yer almaktadır.
Sosyal Amaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütün faaliyet gösterdiği alanda, toplumsal ve kültürel olarak aktif bir biçimde etkin düzeyde rol alması, sosyal ve kültürel anlamda gelişim sağlayacak etkinlikleri destekleyen örgüt olmak sosyal amaç içerisinde yer almaktadır.

Şekil 2 Örgütsel Öğrenmenin Amaçları (Güzen, 2020:69)

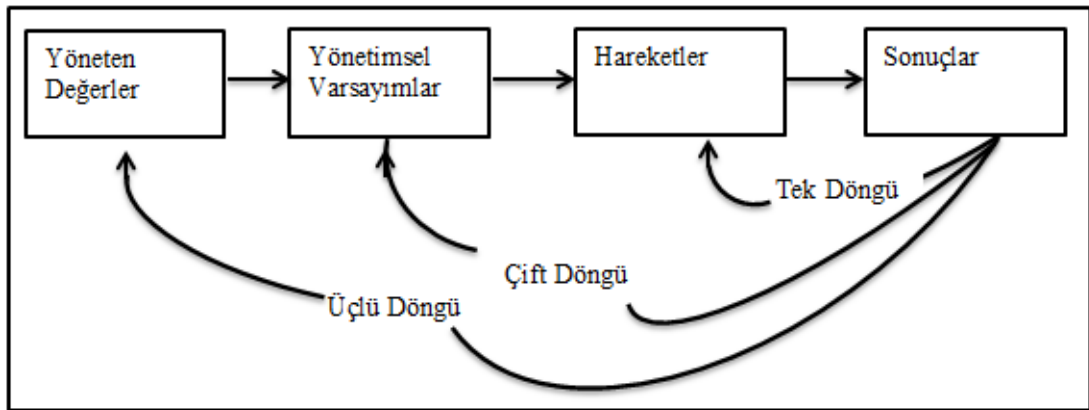
E. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Öğrenen örgütlere sahip işletmeler ya da büyük çaplı organizasyonlar her zaman daha yenilikçi ve dinamik yapıdadır. Teknolojik gelişimlere ayak uydurabilen ve personelini bu gelişimlere açık hale getiren işletmeler çalışılan sektör fark etmeksizin başarılı kurumlar olacaklardır. Tüm bu öğrenme kavramının hayata geçirilmesine uygulanan birden fazla öğrenme modeli mevcuttur. Bunlar aşağıda gösterilmiştir;

1. Argyris ve Schön Modeli

Argyris ve Schön'e (1978) göre örgüt içerisinde ki öğrenme üç çeşittir. Bunlar; tek, çift ve üç yönlüdür. İlk adım olan tek yönlü öğrenme de örgütün benimsediği temel değerler de değiştirilme olmadan hataların keşfedilip iyileştirilmesi durumunu kapsar. Bu öğrenme türü, hali hazırda ki sorunların çözümüne odaklanmaktadır. Bundan dolayı herhangi bir sorgulamayı içinde barındırmaz. Devam eden düzende ki görevlerin devam ettirilmesi sağlanarak yalnızca biçim şeklinde farklılıklara gidilir. İkinci adım olan çift yönlü öğrenmede ise temel değerlere ek olarak örgüt içinde ki kişilerin ya da kalıplaşmış örgüt davranışlarında değişimlere gidilmektedir. En kısa ifadeyle çift döngülü öğrenmede mevcut sistemin içinde değişiklik oluşturan öğrenmenin bizzat kendisidir. Bir önce ki adımı bir adım öteye taşıyarak yalnızca çözüm aranmaz, soruna neden olan problemin kaynağına ulaşılmaya çalışılmaktadır. Son adımda ise sorun kaynaklarının tespit edilmesiyle beraber hataya neden olan sorunların çözümler için düşünme metotlarında değişikliklere gidilmektedir. Bir kurum tek yönlü ve çift yönlü öğrenmeyi uyguluyorsa üç yönlü öğrenmede otomatik olarak gerçekleşecektir (Taşkın, 2020:24).

Tek döngülü öğrenme türünde, günlük hayat akışı ile ilgili yanlışların fark edilmesi ve fark edildikten sonra düzeltilmesini amaçlamaktadır. Çift döngülü öğrenme, tek döngülü öğrenmeye ek olarak mevcuttaki varsayımları arama ve sorgulamayı amaçlamaktadır. Üç döngülü öğrenmede ise örgütün var olduğu tüm çevre sorgulanmakta ve olası sorunlar için planlar oluşturulmaktadır. Üç döngülü öğrenmede radikal yapılanmalar hâkimdir. Aşağıda Argyris ve Schön'ün öğrenme döngüsünün şemalaştırılmış şekli bulunmaktadır.



Şekil 3 Tek, Çift ve Üç Döngülü Öğrenmenin Çizimi (Roux, Murray and Wyk, 2008:15)

2. Fiol ve Lyles Öğrenme Modeli

Argyris ve Schön (1978), öğrenme modellerinde tek döngü, çift döngü ve üçlü döngü olarak ayırım yapmıştır. Fiol ve Lyles'de (1985) buna benzer bir ayırma giderek öğrenme modellerine “yüksek düzeyli öğrenme” ve “düşük düzeyli öğrenme” olarak ayırmıştır.

İlk adım olan düşük düzeyli öğrenmede örgütün daha önceden öğrendiği davranış kalıpları esastır. Örgüt öğrenmeye açık değildir. Bu düzey sıklıkla kısa süreli olmakta, geçici ve yüzeysel bir kültüre sahiptir. Bu öğrenme modelinde rutinin dışına çıkılmaz ve örgüt için temel olarak görülen öğrenme hızını ve değişimini içerisinde barındırmaz. Örgütün her seviyesinde bu tür öğrenme modeline rastlamak mümkündür. Bu tip örgütlerden istenen nihai sonuç kalıplaşmış davranış biçimi ve standart performans düzeyidir (Avcı, 2005:71).

Diğer öğrenme modeli olan yüksek düzeyli öğrenme de ise, mevcutta ki örgüt hareketlerine ek olarak ileri seviye örgüt kuralları ve düzenlemeler getirilerek örgütün geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Köklü değişimler için hedefler belirlenmekte olduğundan tüm örgütü kapsayan ve etkileyen öğrenme türüdür. Geçmişte kazanılmış başarı kalıplarından çok yüzü geleceğe dönük ve daha büyük başarılar kazanmayı prensip edinmiş örgütlere yüksek düzeyli öğrenme içerisinde olduğundan bahsedilebilmektedir.

Aşağıda Fiol ve Lyles (1985), öğrenme modelinin tablolatırılmış hali bulunmaktadır.

Çizelge 1 Fiol and Lyles'in Düşük Seviyeli ve Yüksek Seviyeli Öğrenme Modeli

	Düşük Seviyeli Öğrenme	Yüksek Seviyeli Öğrenme
Özellikler	Tekrar edilmeye dayalı düzen vardır.	Kişilerin sezgisel düşünceleri ve öğrenmeye dayalı sistem hâkimdir.
	Rutin dışına çıkılmaz.	Rutin içinde kalınmaz.
	Acil şekilde oluşan, kuralların ve yapıların üzerinde kontrol oluşmasını sağlar.	Dinamik yapının getirisi olarak belirsizlik durumu hep vardır.
	Çalışma prensibi ve çalışılan ortam aynı düzen gittiğinden daha net anlaşılır.	Kontrolde doğacak aksamaların önüne geçilmesi için farklı yapılanmalar ve kurallar geliştirilmektedir.
Sonuçlar	Davranışa dayalı sonuçlar	Bilişsel yöntemle hareket ve ortak bilincin hâkim olması
Örnekler	Bürokrasi ile yönetilen devlet daireleri	İhtiyaç dahilinde misyon da yenilenme ve yeni yönetim şekline hazırlıklı olabilmek.
	Yönetimde hiyerarşik sert yapı	Yeni gündemler oluşturma ve canlılık içinde hareket etmek.
	Rutin halinde ilerleyen örgüt yapısından dolayı problem çeşidinde farklılık oluşmaz. Problemler hızlıca çözümlenir.	Problemi çözmeye odaklanmak yerine oluşma ihtimali olan problemlerin önceden tespit edilmesi yeteneği
		Sıfırdan örgüt kültürü yerleştirilmesi, örgüte yeni bir hikâye eklenmesi ve yaşatılması

Kaynak: Fiol and Lyles, 1985:810 akt. Taşkın, 2020:26.

3. Senge Öğrenme Modeli

Senge (1993), örgüt içerisinde öğrenmeyi şu şekilde tanımlamıştır; çalışan kişilerin ulaşmak istedikleri sonuca gerçekten varabilmeleri için kapasitelerini sürekli olarak arttırmalarını, yeniliklere ayak uydurabilen, yeniliklere ayak uydururken geleneksel olarak benimsenmiş düşünce kalıplarını da benimseyen, çok yönlü düşünmenin özgür ve serbest bırakıldığı, çalışanların devamlı olarak “nasıl öğrenebiliriz?” sorusunu sorduğu ve cevaplar aradığı örgütler de öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşeceğini vurgulamıştır (Tepeci ve Koçak, 2005:380).

Senge (1993), öğrenmeye başlamayı şu şekilde ifade etmiştir; öğrenen organizasyon yapısından bahsederken en dikkat edilmesi gereken problem çağdaş kullanımda öğrenmenin asıl amacından sapıldığı olmasına dikkat çekmiştir. Pek çok insana “öğrenen organizasyon” dendiğinde bir anlam karmaşası yaşar ve ne anlam ifade ettiğini anlayamaz. Halbuki günlük yaşantı da nasıl sürekli olarak bilgi kazanımı

yapıyorsak öğrenen organizasyonda da organizasyon için öğrenme ile gelişim sağlanması amaçlanmaktadır. Ancak günümüz de bilgi edinme ile öğrenme eş anlamlı hale gelmiştir. Bilgi edinmenin sonucunda birey teorik olarak öğrendiğini düşünebilmektedir. Öğrenme ise bilgi edinme ile ancak çok uzaktan benzeşim göstermektedir. Öğrenme içinde pek çok iç ve dış etkeni barındırırken bilgi mutlak doğruyu da içerebilir. Teorik olarak da kişi bilgi sahibi olabilmektedir (Ensari, 1998:98).

Senge (1993)'ye göre öğrenmenin 5 disiplini bulunmaktadır. Bunlar sırası ile şöyledir.

Sistem Düşüncesi; İnsanların hayat devam ederken gösterdiği tüm çaba ve iş dünyasında ortaya konmak istenen başarı için devam edilen yollar birer sistemdir. Bu sistemler örgüsünde aslında insanoğlu fark etmeden birbirine bağlanmıştır. Bahsedilen bu çaba ve gayretin birbirine bağlanması ve ilintilenmesi bazen zaman almaktadır. Bu sürenin uzaması ise biz de anlam karmaşasına neden olur ve fotoğrafa büyük çerçeveden bakmak yerine küçük bir yerine istemeden de olsa odaklanırız. Sistem düşüncesinin benimsenmesi de burada devreye girer. Olayların küçük bir noktasına takılmaktansa büyük çerçeveye odaklanmamız gerektiği düşünülmektedir. Senge (1993)'ye göre en iyi sonuçlara ulaşmak için büyük adımlar atmak yerine, küçük fakat iyi odaklanmış eylemler gerçekleştirmek gereklidir (Öneren, 2008:169).

Kişisel Gelişim; İkinci disiplin ise kişisel hâkimiyettir. Organizasyon da bireye adanmışlık söz konusudur. Kişilerin yeteneklerine, bireysel olarak becerilerinin geliştirilmelerine destek verilmesi amaçlanan organizasyonlar kurulması savunulur. Bireysel vizyonunu geliştirmeye odaklanan bireyleri organizasyona dâhil etmek amacı güdülür. Kişisel vizyonu gelişmiş birey organizasyon vizyonuna da olumlu katkılar sağlayacaktır (Ensari, 1998:101).

Zihni Modeller; Bireyin dış dünyaya hangi anlam ile baktığı ve nasıl gördüğü ile ilgili fikir geliştirmeye odaklı disiplindir. Birey dünyaya hangi pencereden bakmaktadır ve bunu nasıl eyleme dökmektedir sorularının cevabını arayan disiplindir. Organizasyonların temel amacı kişisel olarak istenilen hedefe ulaşamadığı durumlar da topluluşma eylemi göstererek ortak amaç ile istenilen hedefe yürümeyi sağlamaktır. Zihni modeller de bu yolda yürünürken kişilerin fikirleri ve bakış açılarının öğrenilmesiyle organizasyona kazandırılması hareketini taşımaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007:72).

Takım Halinde Öğrenme; İş yaşamında takım zekâsının bireysel zekâdan daha yüksek olması gerekmektedir. Böyle kurumlar da takım zekâsı yüksek ve verimlilik son derece yüksek olduğundan kendini geliştirmiş ve ciddi başarılar sağlamış organizasyonlardan bahsetmek mümkündür. Takım halinde öğrenmenin ilk adımı etkili diyalog kurmaktan geçer. Bu bir organizasyonda hizmet veren takım bireylerinin varsayımlardan uzaklaşarak gerçek anlam da “birlikte düşünme” hareketini sağlamasıdır (Öneren, 2008:169).

Ortak Bir Vizyonun Oluşturulması; Kişiler organizasyonlar da bir hedefe tutunmak ister bu sayede kendini ve çalıştığı organizasyonu geliştirmek ve büyütmek amacını taşımaktadırlar. Senge (1993)’nin öğrenme disiplinlerinde ki bir diğer adımı da ortak vizyon oluşturulması gerektiğini düşünmesidir. Vizyonu oluşturmanın ve geliştirmenin bir sonu bulunmamaktadır. Oluşturulan bu vizyon sadece yöneticileri değil organizasyonda bulunan bütün ekipleri kapsamaktadır. Oluşturulan vizyon, ekibe sürekli olarak “ Ortaya ne koymak istiyoruz?” ve “Nihai sonucumuz ne olacaktır?” gibi soruları kendilerine sorduracaktır. Bu sorular ise organizasyonlarda ki gelişme ve öğrenme dinamiklerini geliştirecektir. (Ensari, 1998:100).

Senge (1993), başarı sağlayacak bir örgütün adından bahsedilmesi için bahsedilen bu beş disiplinin de aynı anda uygulanması gerektiğini savunmaktadır. “Bu zor bir iştir çünkü yeni araçları birbiriyle bütünleştirmek onların her birini ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Ama bu çabanın karşılığı çok büyük olacaktır. Sistem düşüncesi disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek bize bütünün parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu sürekli olarak hatırlatır.” (Senge, 1993:14-20, akt. İldeniz, Doğukan ve Pala, 2018:240).

F. Örgütsel Öğrenmede Yaklaşımlar

Öğrenme modelleri bireysel olarak insanların olay örgülerini ve hayat akışında ki öğrenme kapasitelerini anlamak için bir farkındalık oluşturmuştur. Organizasyonlarda da bu durum farklı olmamakta hatta daha da zorlaşmaktadır. Bireysel olarak insanın öğrenme türünü irdelemek daha kolay iken toplu ve büyük ekipler de bu durum zorlaşmaktadır. Bundan dolayı büyük örgütler de ki öğrenme

düzeyini anlamak ve başarıyı sağlamak için farklı bakış açılarından değerlendirme yapmak gerekmektedir. Bu bakış açılarının kazanılması için yaklaşımlar ise şöyledir;

1. Deneyim Yönelimli Yaklaşımlar

Bu yaklaşım, March ve Cyert'in (1963), örgütsel öğrenmede sistematik olmanın olumlu ya da olumsuz sonuçlarına dayanmaktadır. Yaklaşımın temelinde davranışsal öğrenme teorisi yer almaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca deneyimlerden doğan sonuçlar üzerine şekillenir ve her bir yeni deneyim bir bilgi havuzu oluşturmaktadır. March (1963), durumu şu şekilde ifade etmektedir: "Örgütler deneyimlerinden öğrenirler. Onlar, gözlemleriyle gelecekteki faaliyetler için anlamlar çıkarırlar. Bu anlamlar, örgütsel hedeflere uyumu, çevredeki değişiklikleri fark etmeyi veya problemler için çözüm yolları bulmayı kapsamaktadır. Öğrenme süreci, deneme ve yanılma süreci olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün davranışı, çevredeki belli reaksiyonlara bağlıdır. Eğer örgütler, çevreye mevcut deneyimleriyle uyum sağlayamıyorsa, yeni davranış kalıpları oluşturmaktadır. Bu yeni davranış kalıpları kabul edilirse uygulanır, eğer kabul görmezse yenileri öğrenilmek zorundadır (Avcı, 2005:64).

2. Bilişsel Öğrenme Yaklaşımı

Deneyimsel teorisyenlerin aksine bilişsel teorisyenler, öğrenme durumunun uyaran kısmında bir hareketlilik olması halinde karmaşık bir reaksiyon alınmasına vurgu yapmaktadırlar. Öğrenme yalnızca deneyimlerle kazanılan bir mekanik durum olmaktan çıkartılarak algı, hatırlama düşünme ve bilgiye anlam yükleme kavramlarını da içermektedir.

Wolfolk'a (2004) göre bilişsel yaklaşımı anlayabilmek için şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir:

- Dikkat ve algı kapasitesi esneklikte ancak belirli sınırlara sahiptir. Örgütte ki bireylerin dikkatinin çekildiğinden emin olunması gerekmektedir.
- Dikkat kesilme durumu ve algı kapasitesi bir önceki öğrenilmiş bilginin üstüne koyularak devam edilir. Bilgi akışının doğru yapıldığının yöneticiler tarafından biliniyor olması gerekmektedir.
- Her konu da kaynak ve bilgi sınırsız değildir. Bazen kıt kaynak ve bilgi ile maksimum kazanç sağlamak yolunda kurumun öğrenme sürecinin ilerlemesi gerekmektedir. Bu gibi durumlar da öğrenmek de sınırlı olacaktır.

- Örgütler de bilgi yığınlarının önüne geçilmesi için bilgilerin anlamlı parçalara bölünmesi ve kişiler tarafından özümsemesi bilgi akışını hızlandıracaktır.
- İnsan beyni makinalar gibi işlemez yalnızca beynin bir tarafını çalıştırmak verimi düşürecektir. Bundan dolayı görsel zekâ ve olay haritaları çıkarmak konusunda çalışmalar yürütülmelidir. Canlı olay örgüleri öğrenmeyi ve kavramayı kolaylaştıracaktır.
- Örgütlerin yaptığı iş kollarına göre belirlenen belirli kurallar vardır. Bu kuralların ezber yoluyla personellere aktarılmasından uzaklaşarak anlamaya odaklı bilgi aktarımı sağlanmalı ve öğrenme bu şekilde tamamlanmalıdır.
- Öğrenmenin doğru yapılabildiğini anlamak için sözlü ya da yazılı başarı seviyelerinin oluşturulması gerekmektedir.
- Bilişsel yaklaşıma göre öğrenen örgütler, kendi kaynaklarını düzenleyebilen, kendi öz yeteneklerinin farkında olan, kavrama kapasitelerinin bilen kişilerden oluşur. Bu durum henüz gelişmemişse bu sayılan maddelerin kişilere kazandırılması gerekir. Bunları kazanan bireyler öz disiplini yüksek bireylerdir.

3. Yapılandırmacı Yaklaşım

Yapılandırmacı yaklaşım, bireylerin de aktif olarak öğrenme sürecinde rol almasını savunmaktadır. Bu yaklaşımda bilgi, yalnızca nesnelere üzerinde değil, nesnelere birlikte bireyin deneyimlerinin de dâhil edilmesi ile birlikte kurduğu ilişkinin sonuca dayanır.

Yapılandırmacı yaklaşımda pek çok bilim adamı ilkeleri ile birlikte belirli araştırmalar içerisinde bulunmuştur. En özet hali ile yapılandırmacı yaklaşım şu ilkeler üzerinde durmaktadır (Marlowe and Page, 1998, akt. Erdem ve Demirel, 2002:23).

- Öğrenen örgütler de bireyler ne kadar fazla sürece dâhil olursa o denli alınan bilgi kesilmez ve sürekliliği devam eder.
- Bireyler, öğrenmek istediği bilgiyi keşfetmek, araştırmak, istediği bilgiyi ortaya koymak, yorumlamak ve nihai öğrendiği bilgiyi çevresine yaymasıyla hem kendini hem de örgütü yeniden yapılandıracaktır.

- Öğrenme süreci aktif olmalıdır. Eleştirel düşünmeyi ve problem çözme yeteneği ile beraber yürütülmelidir. Bu durumu sağlamak işletmeye farklı bakış açısı kazandıracak ve kriz anlarını aktif yönetebilme gücünü geliştirecektir.
- Etkin bir şekilde öğrenme faaliyetini yerine getiren örgütler, bulunduğu sektör de bilgi havuzunun büyük bir kısmını bünyesinde barındıracak ve bunu akıllıca kullanacaktır.

G. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıranlar Etkenler

Öğrenme yetisi canlıların var olmasından başlayarak ölümüne kadar geçen sürede süreklilik gösteren bir kavramdır. İnsanlar anlama, kavrama, özümseme yolları ile bunları yaparken diğer canlı türleri içgüdü ile öğrenme yetisini güçlendirmektedir. Canlılar da bundan dolayı insan diğer canlılara göre irade yeteneği olmasından dolayı üstündür.

Birden fazla insanın bir araya gelip ortak bir amaç için beraber çalışma yürütmesi ve ortaya nihai ve anlamlı bir sonuç çıkarmaları örgütsel çalışmalardır. Başarılı ve büyüyen örgütlerin temelinde örgütsel öğrenmenin tüm çalışanlarca benimsenmiş olması yatmaktadır. Örgüt içindeki öğrenmeye açık olan bireyler örgüte pozitif yönde etki sağlayacaktır. Örgütlerin öğrenen örgüt olarak değerlendirilmesi için yalnızca bireylerin çabası yetmez. Kurum yöneticileri, iş ortakları, dış ve iç çevre içerisinde bir uyum ve ahengin yakalanması gerekir. Örgüt öğrenmeye açık doğru insanı seçmiş olsa dahi örgütün bulunduğu çevre ya da yöneticilerin bu yeteneği destekleyici çalışmalar yürütememesi, öğrenmeyi atıl bırakacak bu da başarıyı olumsuz etkileyecektir (Mert, 2018:91).

Örgütler dinamik ve bulunduğu çevre ile daima etkileşim halinde olmalıdır. Bu iletişim ve çok yönlülük de ise bazı aksamalar ve öğrenmeyi zorlaştıracak olumsuz durumları da beraberinde getirecektir. Bu etkenler ise şöyledir:

Bürokrasi; Yalnızca öğrenen örgütler de değil tüm organizasyonlar için iş akışını yavaşlatan bir kurallar bütünüdür. Bürokrasinin temel olayı hiyerarşik düzen içerisinde sistemleşmiş iş disiplininin sağlanmaya çalışılmasıdır. Ancak ülkemizde bürokrasi kullanım faaliyeti dışına çıkartılarak iş yavaşlatan süreçler bütününe dönmüştür.

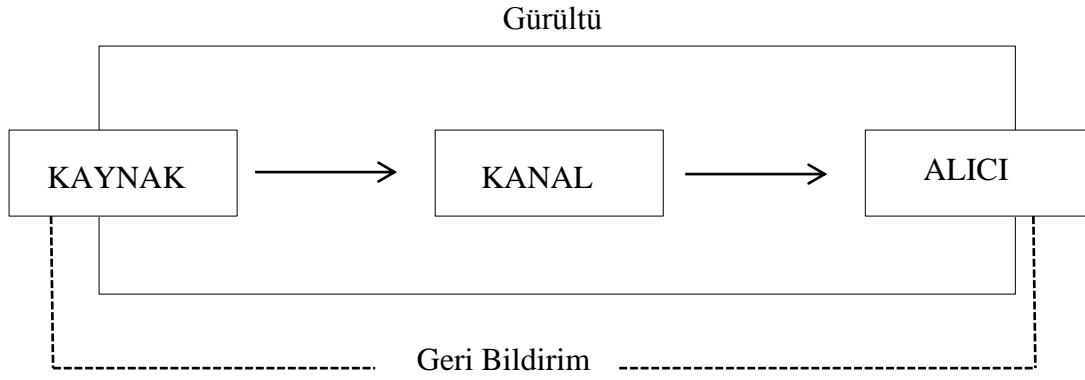
Öğrenen organizasyonlarda hızlı kararların alınması ve yeni bir sürece başlandıysa bunun hızla ilerletilmesi gerekir (Çevikbaş, 2014:78).

Örneğin bir örgüt daha önce içerisinde bulunmadığı bir iş koluna girmek istemektedir. İş kolu ile alakalı olarak tüm fizibilite çalışmaları tamamlanmış, gerekli toplantılar yapılmış ve işin nasıl kurulacağından, insan gücü ve cihaz yönetimine kadar her adım taslak halinde hazırlanmıştır. Projenin hayata geçirilmesi için maddi imkânlar bile tamamlanmışken işin yapılacağı çevre için yasal izinlerden, evrak yığınlarının hazırlanmasına kadar geçen süreç hem zaman kaybına hem de zaman aksamasından dolayı maliyet artışına neden olmaktadır. Öğrenen örgütler de zamanın verimli kullanılması en önemli adım iken bürokratik meseleler bu imkânın doğmasının önüne geçmektedir.

Bürokratik adımların yalnızca resim dairelerden alınacak izinler olarak bakılmaması gerekir. Öğrenen örgütlerde ki bir diğer önem arz eden durum inisiyatif kullanma hakkıdır. Bürokrasi ise buna imkân tanımaz. Son karar daima en üst merciden yazılı onay alacak şekilde ilerlemektedir. Öğrenen örgütler için bürokrasi yalnızca örgütün hızlı öğrenmesi ve hızlı aksiyon almasının önüne geçecektir (Öztürk, 2017:14).

Zayıf İletişim; Öğrenen örgüt önünde ki bir diğer engel ise zayıf iletişimidir. İletişimin güçlü olduğu kurumlar da iletişimden dolayı oluşacak hata payı daha azdır. Burada yalnızca sözlü iletişimden değil yazılı iletişimin yetersizliğinden de bahsedilmesi gerekmektedir. Formal ve informal tüm iletişim kaynaklarının kurum içerisinde sorunsuz şekilde kullanılıyor olması gerekmektedir. Büyüyen örgütler incelendiğinde iletişime fazlaca önem verdikleri görülmektedir (Anıl, 2010:48).

İletişim, bir kaynaktan başlayarak ulaştırılmak istenen kişinin anlamlandırması ve geri bildirim ile tamamlanan bir süreçtir. İletişimin süreci aşağıda ki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4 İletişim Süreci (Gönen, 2015:7)

İnsan ağırlıklı sektörlerde (sağlık, eğitim vb.) iletişimin önemi diğer sektörlerle göre bir nebze daha fazladır. İnsan gücünün fazlaca kullanıldığı kurumlar da belirli periyotlarla iletişim eğitimlerinin verilmesi önem arz etmektedir. İletişim yalnızca eğitimle verilecek ve pozitif yönde sonuçlanması beklenenecek bir durum değildir. Liderlerin ve takım yöneticilerinin oyuncularını iyi tercih ediyor ve kurum içinde doğru konumlandırma yapıyor olması gerekmektedir. İletişimi güçlü, kendini ifade eden bir birey ile cümlelerin yanlış yere gitmesinden doğacak ihtimalden oluşacak olumsuzluğa yatkın bireyin tespit edilerek doğru işler için tercih edilmesi ve buna göre konumlandırma yapılması gerekmektedir (Pelit ve Karaçor, 2015:855).

Sadece sözlü iletişime bağlı kalınmadan örgüt için verilecek kararların yazılı iletişim kanallarınca ilerlemesi (mail, WhatsApp, ortak duyuru portalları) ve kayıt altında tutulması gerekmektedir. Aksi takdirde olumlu ya da olumsuz bir durumla karşılaşıldığında muhatap bulunması zorlaşacak ve kafa karışıklığına sebebiyet verecektir. Bir iş takibinin yapılması, iş bitiminde kuruma ne derece katkı yapıldığının tespit edilmesi ve ödüllendirme ya da iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi için yazılı iletişim kanallarının eksiksiz kullanılması gerekmektedir. Kurum içi eğitimler, yeni faaliyetler organizasyonlar ya da yetki terfi süreçlerinin yazılı kanallardan bildiriliyor olması haber akışının hızlı yayılmasını sağlar ve iletişimi güçlendirir. Bu hizmetlerin sağlanması ile beraber tüm örgüt çalışanlarının da yazılı iletişim kanallarını kullanıyor olması gerekmektedir. Yoksa iletişim tek yönlü olacak ve karmaşaya sebebiyet verecektir (Akan, 2021:926).

Zayıf Liderlik; Örgütsel öğrenmenin önünde ki en kritik zorlayıcı nedenlerden biri de liderlerin aktif rol alamamasıdır. Liderlik öncelikli olarak doğuştan gelen bir yetenektir. Yöneticilik ise sonradan kazanılan ve eğitim, tecrübe gibi yeteneklerle

desteklenen bir görevdir. Öğrenen örgütlerin yönetici pozisyonlarında bulunan kişilerin lider ya da yönetici olması örgütler için büyük önem arz etmektedir. Liderlik ruhuna sahip yöneticilerin bulunduğu örgütler hızlı, gelişen, hızlı aksiyon alan, olumsuzluklar karşısında her zaman bir b planı olan örgütlerdir. Liderlik özelliği bulunmayan yöneticiler başarısız olacaktır demek yanlış bir ifade olacaktır.

Yöneticilerin kurumlarını iyi tanımları, kendilerini geliştirmiş olmaları ve bulunduğu örgütün ihtiyaçlarına hızlı cevap verip aksiyon almaları örgütü başarıya taşıyacaktır Tüm bunların bulunmadığı örgütler de ise bir başarı elde edilse bile istenilen düzeye ulaştık mı? Sorusu hep sorulacak ve örgütlerde bu durum stres ve baskı olarak çalışmalara yansımaları olacaktır. Mekanik, teknik ve insani güç ile dönen sistem dışında yöneticilerin bulunduğu nokta ve kişisel özelliklerinin şirkete yansıtacağı başarı ya da başarısızlık tüm süreci etkileyecektir. Yönetici personelleri ile iyi iletişim içerisinde değilse, görev ve sorumluluklarının farkında değilse, yetkili kişi olarak gösterilen ancak yetkilerinde daima sınırlandırmalar var ise burada aktif liderlik ya da yöneticilik var denilememektedir (Erol ve Köroğlu, 2013:48).

Vizyonsuzluk; Tüm örgütlerin bir amaca bağlanmaya ihtiyacı vardır. Burada kurumların büyük, küçük ya da çalışan kişi sayısına bakılmaksızın örgütün birleşmesi için bir amaç birliğine bir fikir ortaklığına bağlı olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu fikir ortaklığı sayesinde başarı gelecektir. Yalnızca kâğıt üstünde belirlenen vizyon tüm çalışanlarca benimsenmeyeceği için kurumum ileri taşınması da sağlanamayacaktır. Örgütler vizyonlarını iyi benimseyip tüm çalışanlara mevcutta şirketin şimdi ki hali ile aslında gelinmek istenilen noktayı net ifade etmesi ve bunun için yapılacak her türlü çalışma, bu çalışmalar yapılırken çalışanlardan neler beklendiği ve çalışanlara nelere vade dildiği net bir biçimde anlatılırsa başarı kendiliğinden gelecektir. Tam tersi durum ise vizyonsuzluktur. Vizyon sahibi olmayan ya da belirli bir vizyonu benimsemeyen örgütler zaman içinde kaybolmaya mahkûmdur. Örgüt için ortak bir amaç bulunmamaktadır. Örgütte zaman içerisinde sorunlar baş gösterecek, problemler çözülemeyecek ve başarı ivmesi artmayacaktır. Bu kurumların ve örgütlerin devamlılığında söz etmek de mümkün olmayacaktır (Çetin, 2009:101).

Katı Hiyerarşi; Bürokratik yönetim ile yönetilen örgütlerde ki en temel sorun hiyerarşinin katı bir şekilde uygulanmasıdır. Bu gibi örgütler çalışanlarına inisiyatif hakkı tanımadan mevcutta ki işin devamını sağlamayı amaçlamaktadır. İnisiyatif

alamayan çalışanlar stres altında çalışırken verim kaybeder ve başarıda atıl alan kalması söz konusudur. Aynı zamanda örgütlerin ilerlemesini de olumsuz etkileyen katı hiyerarşi de kurallar nettir ve esneme payı azdır. İş akışında hızlı aksiyon alınması bir hayli güçtür. Evrak onayları bitmeyen bir süreç olarak çalışanlara geri döner. Örgüt çalışanları karar verme mekanizmasını devreye koyamaz ve sürekli yanlış yapmak hissinden dolayı hata payı artmaktadır (Berkün, 2017:655).

Hacim; İşletmeler büyük orta ve küçük işletmeler olarak üç gruba ayrılmaktadır. Ayrıca hizmet edilen iş kolunda ise nihai ürün ile üretimi sonlandırma ya da hizmet çıktısı sağlayarak devam eden işletmeler vardır. Sağlık sektörü hizmet sektörü iken gıda sektörü nihai çıktı alınan ve elle tutulan, ürün hizmeti sunulan çalışma koludur. Örgütlerin çalışma kolları ve büyüklüğüne göre ise belirli zorlayıcı etkileri bulunmaktadır. Bunlardan birisi ise şimdi bahsedilecek olan hacim konusudur. Hacim bir işletmenin sunacağı hizmete bağlı olarak kapladığı alan, verdiği hizmet, çalışan sayısı, makine gücü olarak çeşitli sınıflara ayrılabilir (Bayrı, 2005:186).

Hacmi sağlık sektörü için ifade edecek olursak; Sağlık kuruluşları elle tutulamayan ve sonucunda iyileştirilmiş insan sağlığının çıktı olarak gösterildiği çalışma koludur. İçinde pek çok teknolojik alt donanımı ve pek çok sektörden çalışma kolunu barındırır. Bu da komplike bir sistem demektir. Komplike sistemler de sevk ve idare süreci için sistemleşmiş bir alt yapı hizmeti sunulması gerekmektedir. Hata payının en az, sunulan hizmette ise en yüksek seviye verim aranmaktadır. Küçük bir tıp merkezinin hacmi de sunduğu hizmette zorlayıcı etken olmakta, tüm sağlık branşlarının sunulduğu büyük yapıları hastanelerde de hacim zorlayıcı etken olmaktadır. Tıp merkezlerinde hacim hizmet sunulan binadan dolayı zorlayıcı etken iken, büyük hastaneler de hizmet sunulan binanın büyüklüğü zorlayıcı etken sınıfındadır. Çünkü tıp merkezleri genel olarak dar alanlar da hizmet sunarken, büyük hastanelerde ki metrekare büyüklüğü iş akışını yavaşlatabilmektedir (Kaygusuz, 2011:173).

Hacmin zorlayıcı etken olmasına en iyi örnek sağlık sektörü için şehir hastaneleridir. Şehir hastaneleri Türkiye de hızlıca yaygınlaşmaktadır. Devlet burada sosyal devlet anlayışı ile her vatandaşa ücretsiz sağlık hizmeti sunmayı amaçlar. Fakat bu kadar büyük yapıda ki binaların idare edilmesi ve teknolojik alt yapının hizmet kalemlerinde olması hizmetin etkili ilerleyişini olumsuz etkilemektedir. Hastaların teşhis ve tedavi noktasında geçmesi gereken adımlara ulaşması için hastane içerisinde kat ettiği yol zaman kaybına neden olurken memnuniyetsizlik oluşmaktadır. Bu kadar

komplike hizmet sunumlarında ise fazlaca malzeme tedariki sağlanması gerekmektedir. Bunun için ise gerekli depolama alanlarının kurulması, tedarik zincirinin eksiksiz yönetiliyor olması demektir (Akmeşe ve Kaya, 2017:1842).

Kaynak; Tüm insanlığın öğrenme sürecinin temeli doğru kaynağa ulaşmasının altında yatmaktadır. Doğru kaynak bilgi akışının başladığı ilk noktadır. Kaynak merdivenin ilk basamağını oluşturur ve bilgi arttıkça merdiven basamaklarında yükselme sağlanır. Eğer yanlış kaynak ile doğru bilgi oluşturulmaya çalışılırsa merdivenler arası boşluk doğacak ve bilgi akışı tam sağlanamayacaktır. Örgütler için kaynak daima sınırlıdır. Sınırlı kaynaklar içerisinde maksimum seviyede çalışma ve başarı beklenmektedir. Hiçbir çalışma kolunda sınırsız kaynak bulunmamaktadır. Sanayi kolu için yer altı madenleri ya da teknolojik alt yapının geliştirilmesi önem arz ederken hizmet sunumu için ise soyut kaynaklar somutlaştırılmaya çalışılmaktadır. Tüm işletmeler için kaynak hep zorlayıcı etken konumundadır. Bir yazılım üretim alanında kabiliyetli yazılımcının bulunamaması da kaynak yetersizliğine girer, bir kâğıt üretimi yapan fabrikanın da kesmeye uygun ağaç bulamaması kaynak yetersizliğine girer (Korucuk, 2016:893).

Sağlık alanında ki kaynak yetersizliği ya da sınırsız olmaması hem insan gücü bakımından hem de kullanılan malzemeler bakımından düşünülmelidir. Hizmet verecek uzmanlaşmış doktor istihdamının sağlanamaması ya da ameliyat yapılacak malzeme yetersizliği kıt kaynaklara örnek olarak gösterilebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus örgütler de ki insanların doğru konumlandırılması ile zaten hali hazırda kıt olan kaynakların nasıl verimli hale getirileceğinin planlanması ve hem çalıştığı iş kolu hem de dünya üzerinde ki doğal kaynakların olumsuz yönde tüketilmemesi için çalışmaların yürütülmesi gerektiğidir (Türen vd., 2014:428).

III. BİLGİ YÖNETİMİ

A. Bilgi Kavramının Tanımı

“Bilgi” kelimesi Yunan kökenli bir kelimedir. Kelimenin tarihsel gelişimini araştıran dil bilimciler kelimenin, Helenistik dönemi, Orta Çağ dönemi ve günümüz için ne anlam ifade ettiğini ve günümüze kadar hangi süreçlerden geçtiğinin anlaşılmasında yardımcı olmuştur. Geçmiş dönemlere bakıldığında daha çok ahlak yönünden ve pedagojik olarak ele alınmasıyla “informo” olarak ifade edilmiştir. Zamanla türeyen “information” kelimesi, Avrupa dilleri incelendiğinde ise bu alanların dışında olarak karakter ve zihnin şekillendirmesi, bir nizama koyulması, eğitim ile desteklenerek yapılan tanımlamaların esas alındığı görülmektedir. Latince de ise anlam değişikliği olduğu gözlemlenmiş, orta çağ döneminde “şekil vermek” anlamında kullanılmıştır. Zaman ilerledikçe kavram olarak bilgiye yüklenen anlam “herhangi bir şeyin bir başkasına iletilmesi” olarak ifade edilmiştir. 20. yüzyılda ise kavram daha detaylandırılmış ve kuramlar geliştirilmiştir (Özenç Uçak, 2010:707).

Davenport ve Prusak (2000), bilgiyi şu şekilde tanımlamıştır (çev. Günay, 2000:27, akt. Aras, 2018:613): *“Belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi bireylerin beyinlerinde ortaya çıkar ve uygulamaya geçirilir. İşletmelerde bilgi, yalnızca belgelerde ya da depolarda değil, rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.”*

Tarihsel gelişiminin ardından günümüz de yapılan bilgi tanımı ise şöyledir: “Bilginin çıkış noktası aktif çalışan beyinlerdir. Bilgi, belirlenmiş bir düzenin içinde değer ve deneyimler yolu ile amacına hizmet eden uzmanlık tavsiyesi ve enformasyonun bir araya getirilmesi ile değerlendirilerek bir çevre oluşturulması ve bu çerçevenin esnetilebilir işlevsellik kazandırılması olarak ifade edilmektedir.” (Demirel ve Seçkin, 2008:190).

Bir başka ifade ile bilgi; insan zihninin erişeceği olgu, ilkeler bütünü ve gerçeklere bütünü ile verilen isim, araştırarak öğrenerek ya da gözlemlenme sonucunda kazanım sağlanan gerçek, insan zekasının aktif bir biçimde çalışması ile ortaya çıkan düşüncenin somut ürünü, en genel hali ile öncelikli olarak sezi duyusuyla hareket edilen sonrasında seziden hareketle bilim ve belirlenmiş kurallar ışığında kişinin çıktı olarak ele alınan veriyi yönettiği anlam olarak ifade edilmektedir (Erkal, 2009:12).

Bu tanımlamalardan sonra ise bilginin ortaya konması ve doğru olarak anlamlandırılması için gereken nitelikleri içerisinde barındırması gerekmektedir. Bu nitelikler aşağıda ki tabloda gösterilmiştir (Durna ve Demirel, 2008:136).

Çizelge 2 Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Bilginin Niteliği	Açıklama
Bilginin Doğruluğu	Bilgi, hatalardan ayrıştırılarak doğruyu yansıtmalıdır. Bilginin türüne göre doğruluk derecesine karar verilmelidir. Doğruluk derecesi amaç ve niteliğe göre farklılık gösterir. Doğru bilgiye ulaşmak zaman ve maliyet gerektiren bir eylemdir. Bu da bilginin doğruluğuna ulaşmada etkileyici faktördür.
Bilginin Uygun Olması	Kazanılan ya da ulaşılan bilgi ilgili konu ile uyum içerisinde olmalıdır. Örgütlerde her yönetim derecesi ve çalışma alanına uygun bilgi kapsamı bulunmaktadır.
Bilgiye Uygun Zamanda Ulaşılması	Bilgi istenilen zamanda ve yerde hazır durumda olmalıdır. Zamanında ulaşılamayan bilgi atıldır ve anlam ifade etmez.
Bilginin Noksansız Olması	Bilginin ulaşılmasının istendiği yer ya da kişilere bilgi tam ve eksiksiz bir biçimde ulaştırılmalıdır. Aksi takdirde ilk olarak bilgi akışı ile başlayan her türlü süreçte aksamalar meydana gelecektir.
Bilginin Denetlenebilirliği	Kazanım sağlanan bilginin doğru ya da yanlış olması, eksik ya da hatalı olmasının incelenebilmesi için denetlenir olması gerekmektedir. Bu da ancak bilginin en öz haline inilerek saptanır. Bilgi açık ve şeffaf olmalıdır.
Bilginin Kısa ve Güncel Olması	Bilgi net ve kesin olarak ifade edilmeli, anlam karmaşasına sebebiyet vermemelidir. Aktif ve güncel yaşamda ve iş hayatında bilgi yeni ve dinamik olmalıdır. Geçmişte ki birikimin üstüne güncel veriler takip edilmelidir.
Bilginin Ekonomik Olması	Her bilgi bir maliyeti içinde barındırır. Bundan dolayı nihai sonuçta beklenen verimi yansıtmalı istenilenin altında kalmamalıdır.

Kaynak: Durna ve Demirel, 2008:136

Bilginin niteliklerinin hepsinin bir arada bulunması zor ve karmaşık bir süreçtir. Bu denli niteliklerde olan bilgiye sahip olmak maliyet kalemini arttıracaktır. Günümüzde bilginin doğru ya da yanlış olduğuna bakılmaksızın hızlıca ulaşılmak ve tüketilmek gibi bir durumu vardır. Bu yığınların oluşması git gide bilginin orijinalliğini sekteye uğratmakta ve anlam karmaşasını beraberinde getirmektedir.

Doğru bilgi daima güçlü olmayı ifade eder. Yaşamak, uyum sağlamak ve zor bir çevre içerisinde başarı sağlamak güç ile mümkün olacaktır. Doğru ve orijinal olan bilgiye sahip birey başarı merdivenini hızla tırmanacaktır. Awad ve Ghaziri'ye (2004) göre ise, bilgiye ulaşmada çalışmak ve tecrübe kazanmak en önemli yapı taşıdır. Bilgi, gerçeklerin birikimiyle ve kurallarla oluşur. Her bilgi kendi alanına özeldir. Başka alana devredilemez, aktarılamazdır. Her bilgi belirli bir zaman aralığında kullanılır daha sonra ise kullanılmaya ihtiyaç duyulmayabilmektedir. Bilgi; inançlar, güven ve değer ile ilişkilidir. Bilgi, başarı kazanılmış deneyim ile gelişir ve büyür ilerledikçe de uzmanlığa dönüşür. Her bilginin bireye kazandırdığı bir tecrübe bulunmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006:353).

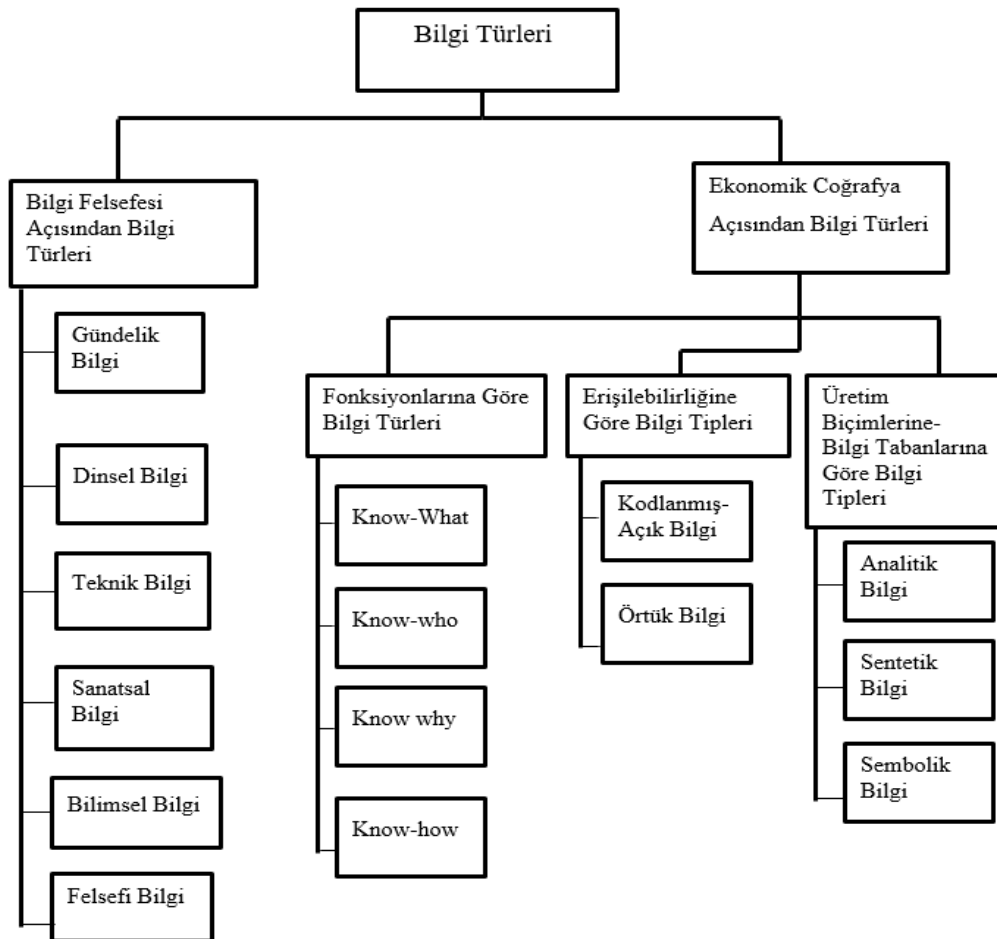
Rosenthal (1970), 'Bilgi'nin Zaferi' adlı eserinde İslam dini yaşayan coğrafyada bilgi kavramını araştırdığında Arapça, 'ilm'in İngilizce' de ki 'knowledge' ile neredeyse tamamen örtüştüğünü incelemiş hatta knowledge kelimesinin duygu ve anlam bütünlüğünün 'ilm' kadar karşılayamadığının sonucuna varmıştır. Rosental 1970 yılında bilgi kavramı üzerine yaptığı araştırmasında pek çok tanımlamaya ulaşmıştır. Tanımlamaların genelinden ise çıkarılan sonuç genel ifade ise şöyledir; Beyinde öznel olarak ifade edilen ile nesnel olarak ifade edilen kavramların bir uyum içerisinde etkileşmesi sonucunda ortaya çıkan kavram bütünlüğünün neticesinde varılan sonuç bilginin öz doğasını yakalamaktadır. Beyine bilgiden önce nesnel kavramın yerleştiğini sonrasında çıkarılan sonucun bilgi olduğuna da özellikle dikkat çekmiştir. Bilgi kavramı ile alakalı olarak bazı tanımlamalarda ise şöyle bahsedilmiştir (Çelebi, 2013:60-61):

- Bilgi, bilmenin getirdiği bir eylemdir, bilen canlıya bilmesini sağlamış olan nitelik kazandırır.
- Bilgi, yetenektir.
- Bilgi, beynin araştırma yeteneği sayesinde bir kazanım sağlama ya da bulma işlemidir.
- Bilgi, açıklık getirme, tespit ve kesin olarak belirginlik kazandırma eylemidir.
- Bilgi, inanış ya da inanç görüşüdür.
- Bilgi, geçmişe dönme, hatırlama, hayal gücünün sınırsızlığı, düşünce ve görüştür.
- Bilgi, hareket etme eylemidir. Bilgi, cehaletin tam zıttıdır.

Bilgi ile ilgili her insan kendi penceresinden farklı tanımlama yapabilmektedir. Bilgi, güçtür, elinde olana kazandırır ve onu güçlü kılmaktadır. Rekabette rakipler arasında öne çıkmada en önemli unsur, farkındalık yaratma hareketidir.

B. Bilginin Türleri

Bilgi kazanımının doğuştan gelen bir süreç olduğundan ve yığılarak ilerlediğinden bahsedilmiştir. Bilgi kazanımı pek çok çeşit yollarla kazanıldığı gibi türüne göre de değişiklik göstermektedir. Her bir bilgi türünün nasıl oluştuğundan neleri etkilendiğini ya da neleri etkileyeceğini araştırmak için bilim dalları mevcuttur. Yığılmanın önüne geçilmesi ve süzgeç görevi görerek ham yani doğru bilgiye ulaşılması için bilgi sınıflandırmasının da doğru yapılması gerekmektedir. Aşağıda bilgi türlerinin sınıflandırılması gösterilmektedir.



Şekil 5 Bilgi Türleri (Altuğ, 2019:5)

1. Bilgi Felsefesi Açısından Bilgi Türleri

Bilginin günlük hayatta ki kullanımının çeşitliliği oldukça fazladır. Bu çeşitliliğin ayırt edici olabilmesi için bilgiler türlerine göre gruplandırılmıştır. Bilgi felsefesi ya da diğer bir tabir ile epistemoloji bilginin araştırılması, anlamlandırılması ve sınıflandırılmasında yardımcı bir daldır. Bilgi felsefesi açısından bilginin farklı türleri ise şöyledir (Altuğ, 2019:7)

Gündelik Bilgi; herkesçe bilinmesi kolay olan, hızlı ulaşılır, herkesin gün içinde ifade edebileceği bilgi türüdür. Yemek yemek, yatmak, egzersiz yapmak gibi hayatın olağan akışının tanımlanmasıdır. Herhangi bir eğitim kurumuna başvurulmadan aile bireylerinden gözlemlenerek öğrenilen ya da açıklama yapılmadan kazanılan bilgi türüdür (Onat, 2015:8).

Dinsel Bilgi; din alanında bulunan anlamsal veya düşüncesele durumları tanımlamak için kullanılır. Dinsel bilgi vahyi ve beşeri bilgi olarak ikiye ayırmak mümkündür. İslam dini özelinde tek vahye dayalı kaynak Kur'an-ı Kerim'dir. Vahye dayalı bilginin mutlak ve değiştirilemez olduğu kabul edilmektedir. Hz. Muhammed'in eylemlerini ve sözlerini örnek alarak dini bilgi sahibi olmak ise beşeri bilgi içerisinde yer almaktadır. Tüm bunlarla birlikte din alanında araştırma yapılan çalışmaları akıl ve bilim yolu ile tespit etmek, kaynak sağlamak ve çözümler üretilmesi de beşeri bilgi sınıfında yer alır (Ay ve Çetin, 2016:144).

Teknik Bilgi; doğada kullanılmayı bekleyen nesnelere ya da dönüştürülebilecek maddelerin, kullanıma uygun hale getirilmesi teknik bilgi ışığında ortaya çıkmaktadır. Bilimin ve teknolojinin birleşmesi ile doğar. Bilim bir kuramı ortaya koyar teknoloji ise bu kuramın hayata geçirilmesine olanak tanır (Yazıcıoğlu vd., 2012:18).

Sanatsal Bilgi; belirli bir yöntem ve kurallara dayanmayan bireyselliğin ön planda olduğu bilgi türüdür. Kişilerin hayal gücüne dayanan ve neticesinde ortaya konulan eserin benzersiz olması durumudur. Bu bireyselliğin ve hayal gücünün farklı kişilere fikir vermesi, kendi doğal sürecinde genişleme halindedir (Uçak, 2010:716).

Bilimsel Bilgi; evrensel ve nesnel olarak ifade edilen, mantık ve akıl yolu ile ilerletilen, eleştirilmeye açık bilgi türüdür. Bir bilginin bilimsel bilgi olarak sınıflandırılması için uzmanlar tarafından araştırılması, incelenmesi, ayrıştırılması ve geçerliliğinin evrensel olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Polat, 2006:54).

Felsefi Bilgi; üretilmiş olan bilgilerin sınıflandırmasından doğan alanlardan meydana gelmiştir. Bilginin hizmet ettiği alana ve anlam kazandığı yere göre farklılık göstermektedir. Felsefi bilgi ise bu sınıflandırmalar arasında oluşan anlam olup olmadığını araştırmaktadır. Bu anlamlandırmayı araştırırken bahsi geçen alanda soyut ve somut tüm bakış açıları değerlendirilir. Felsefi bilgi kapsam olarak en geniş bilgi türüdür çünkü her şeyin anlamını bulmak ve kaynağına ulaşmak ister (Uçak, 2010:716).

2. Ekonomik Coğrafya Açısından Bilgi Türleri

Bilgi, insanoğlu gelişirken kendiliğinden büyüyen bir kavramdır. İnsan hayatını idame ettirecek temel bilgileri ailesini örnek alarak öğrenir. Birey, çevresini gözlemleyerek kendini geliştirir. Bu dolaylı yoldan bilgiyi kazanma biçimidir, eğitim sonucu kazanılan bilgi değildir. Ekonomik açıdan bilgi türü ise para kazanılmasına fayda sağlayacak bilgi türüdür. Bu eğitimler sonucunda kazanılan meslekten ötürü gelen para kazancı olabildiği gibi sıfırdan doğru kaynak ile daha önce ulaşılmamış bilgiye ulaşılarak bunun paraya dönüştürülmesinden de oluşabilmektedir.

a. Fonksiyonlarına Göre Bilgi Türleri

Bilginin işlevsel hale gelebilmesi için onun sürekli olarak kullanılması, bir amaca hizmet etmesi, sosyal anlamda başarıyı getirmesi ile beraber maddi çıkarları da destekleyici olması gerekir. Bu kimi zaman hali hazırda ortaya atılmış ama atıl halde bekleyen bir bilginin işlenmesi ile olabileceği gibi, bazen de hiç ulaşılmamış bilgiyi ortaya çıkararak da kazanç sağlanabilmektedir.

Bu çıkarıma göre işlevsellik açısından bilgi türünden bahsedebilmek için şu dört noktaya dikkat kesilmek gerekmektedir (Altuğ, 2019:8-9):

- *Know-What*; en genel ifade ile gündelik hayatta karşılaşılan “İstanbul’da kaç kişi yaşar?”, “Menemen nasıl yapılır?” ve “Sabancı Holding’in ilk yatırımı nedir?” gibi soruların cevaplarını veren kısımdır. Ayrıca tıp ve hukuk gibi uzmanlaşmış bilgi alanları da bu kategoride yer almaktadır.
- *Know-why*; insani yeteneklerin, doğada işleyen kanunların ve bilimin yenilikçi yapısının birleştirilmesi ile ortaya çıkan bilgi türüdür. İlaç üretiminin eski dönemlerde doğal yöntemlerle sağlanmasından günümüzde sanayileşmiş, teknolojik alt yapıda yenilik kazandırılmış büyük markalara ulaşılmış olması bu bilgi türüne en iyi örnektir.

- *Know-how*; bir iş için ihtiyaç duyulan bilginin birikimine, uzmanlaşmaya ve yeteneğine göre değişen bir inceleme alanıdır. Çalışma hayatında doğru oyuncuların tercih edilmesi ile kazanılan bilgi birikimi ve uzmanlaşmanın türüdür. Rakiplerinden öne geçerek işin sırrına sahip olmak ve çalışan sektöre yön verme durumudur.
- *Know-who*; know-How ile iç içe olan bu bilgi türünde bahsedildiği gibi oyuncunun doğru şekilde kazandırılmasına odaklanılmaktadır. Kişilerin ilgi, yetenek ve bilgi birikimlerine bakılarak doğru konumlandırılması üzerine kurulan sistemleri ifade etmektedir.

b. Erişilebilirliğine Göre Bilgi Türleri

Bilgi birçok şekilde öğrenilebilmektedir. Kitap, dergi, makale gibi yazılı ve araştırılmış kaynaklar üzerinden öğrenilebileceği gibi bulunan çevrede gelişim gösterilerek de bilgi edinilmiş olunabilir. Tam da bu nokta da erişilebilirlik açısından bilgi türleri aşağıda ki gibi gruplandırılmıştır:

Açık/Kodlanmış Bilgi; direkt olarak kelime anlamından da anlaşılacağı üzere söz, rakam ve resim gibi somutlaştırılmış delillere dayanarak ifade edilen bilgi türüdür. açık bilginin aktarımı sistemli ve bilimsel olmasından dolayı bilginin orijinalliği korunarak rahatlıkla aktarılabilir. Açık bilgi için belge, kitap ve görsel nesnelere örnek olarak gösterilmektedir (Fayganoğlu, 2019:1069).

Örtük Bilgi; en basit tanımlama şekli ile bilginin ifade edilmiş biçiminden daha fazla bilgiye sahip olunmasıdır. Detaylandırma yapıldığında ise örtük bilgi, bir bilginin tanımlanması noktasında ifade ya da sembollere dökülmesinin tam sağlanamaması ancak faaliyetlerle desteklenerek, deneyim kazanılması yolu ile terimleşmemiş bilgi türü olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, 2007:59).

c. Bilgi Tabanlarına Göre Bilgi Türleri

Analitik Bilgi; bilimsel bilgilerin ışığında hareket ederek ortaya çıkan bilgi türüdür. Araştırılmış olması ve delillere dayanması gerekmektedir. Genel olarak açık bilgiden beslenerek analitik bilgi var olmaktadır. Rasyonel süreçlerin yürütülmesinde çıkarım yapılması için gereken bilgi türüdür. Analitik bilgiye en iyi örnek genetik araştırmaları yapan bilim merkezleri, biyoteknoloji ve enformasyon bilgisi üretmeye odaklanan kuruluşların yürüttüğü çalışmalarıdır (Altuğ, 2019:10-11).

Sentetik Bilgi; diğer bilgi türlerinden farklı olarak bir sonuca ulaşma çabası taşımaz. Mevcutta var olan bilgilerin halen etkileşim de olduğu bilgileri de inceleyerek ortak çıkarıma götürmesi ve bu bilgilerin fonksiyonlaştırılmasına dayanan süreci kapsamaktadır. Sentetik bilgi sıklıkla mühendislik alanında, sanayi ve endüstri sektöründe kullanılmaktadır. Bilginin işlevselleştirilmesi için analitik bilgi ile desteklenmesi sonucunda ortaya çıkan bilgi türüdür (Akyüz, 2017:155-156).

Sembolik Bilgi; bilginin ifade ediliş biçiminin sembollere temsilini kapsamaktadır. Bu analitik bilgide mühendislik dallarında kullanılan sayısal formüllerin sembolleştirilmesi örnek olarak verilebilir (Altuğ, 2019:10-11).

C. Bilgi Yönetimi

Dünyada ki bilgi akışının hızlanması ile birlikte bireylerin ve toplumların kültürel, toplumsal ve ekonomik hayatlarında sistematik bir biçimde değişiklik meydana gelmiştir. Bu sistematik değişim ise beraberinde bilgiye dayalı yapılanma sürecini geliştirmiştir. Bu yeni süreç bazı akademik yazarlar tarafından “sanayi ötesi toplum”, “bilgi toplumu” ve “bilgi ekonomisi” olarak adlandırılmıştır. Bu açılardan ele alındığında bilgi yönetimi, bilginin elde edilmesi, kullanılması ve tekrar kullanıma hazır hale getirilmesi için gerekli işlemlerin planlanması ve yürütülmesi organizasyonudur (Altunoğlu ve Doğan, 2014:22-23).

Bilgi yönetimi, kişilerin ve organizasyonların bilgiyi tanımlaması aşamasında meydana getirilen teknoloji, insan ve süreç unsurlarını kapsamaktadır. İşletmelerde organizasyonel yapıların şekillendirilmesinde bilgi yönetimi kullanılmaktadır. Bu şekillendirme bilginin oluşturulması, dağıtılması ve kullanım şekillerinin belirlenmesi adımlarını tamamlamaktan geçmektedir. Bilginin ortaya atıldığı andan itibaren iyi hazırlanmış bir plan, yaratıcı bir tutum sergilenmesi, prosedür ve politikaların eksiksiz yürütülmesini kapsayan bir bütünsel sistemdir (Şahin, 2014:17).

Günümüz bilgi çağı olarak nitelendirilmektedir. Bu nitelendirilme tüm dünya genelinde kabul görmüş evrensel bir metodoloji ve disiplin halini almıştır. Yeni bir tanımlama alanı olmakla birlikte kurumların kapalı ve açık bilgileri elde etmesini, bir ağın içinde toplamasını, sıralamasını ve aktarmasını sağlayarak organizasyonların ihtiyacı olan sosyal ve entelektüel sermaye birikimini sağlamasında etkili bir rol almaktadır. Doğru ve kullanılabilir bilginin süzülerek işletmeler de işgücünün örgütsel

hedefi benimsemesini ve aktif rol almasında gerekli bilincin oluşturulmasını sağlamaktadır. Bilgi yönetimi, işletmeleri canlı bir varlık ve dinamik bir yapı olarak ele alırken iletişim ve teknoloji ile desteklenince bir sonuca varılabilmektedir (Özgener, 2002:486).

Bilgi yönetimi, örgütün hizmet verdiği alanda ki adaptasyon sürecinde, hayatta kalmasında ve zaman geçtikçe değişen çevresel faktörler karşısında hazırlıklı olmasında çözüm belirleyici bir noktada çözüm sağlayan enformatik bir yaklaşımdır. Bunlarla birlikte üretimde ki insan unsurunun yaratıcı yönünün keşfedilmesi ve inovatif kapasite tespitinin yapılması bunlar için gerekli teknolojik alt yapı imkânlarından faydalanılmasının veri ve enformasyona dönüştürülmesi sonucunda ortaya çıkan bir sinerji çıktısıdır (Kumbalı, 2018:22).

Organizasyonların bilgi yönetimine önem vermelerinin en önemli nedenleri şöyle sıralanabilmektedir (Koza, 2008:13-14):

Kişiselleşme; hizmet sunum kalitesinin giderek iyileştirildiği ve kişiye özel hizmet sunmanın giderek yaygınlaşması şirketleri giderek inovatif iyileştirmeler yapmaya sevk etmiştir. Bu iyileştirmelerin sağlanması içinde bilgi yönetim sürecinin en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Hız: Organizasyonların mevcut hayatlarını devam ettirmeleri için tutunmaları gerekmektedir. Bu tutunma süreci ise yenilikçi yapıda ki işletmeler de mümkün olmaktadır. Mevcutta ki hizmet sunumunu iyileştirme, geliştirme ve büyütme prensibinde olan işletmeler bu yenilenme faaliyetlerinde hızlı olmayı da beraberinde getirmektedir. Yenilik sürecinde ilk fırsatı yakalayan işletmeler tutunma sürecinde daha sağlam bir şekilde basamakları çıkacaktır.

Küreselleşme: Globalleşen dünya artık küçük bir kasaba halini almıştır. Burada kasabadan kasıt dünyanın bir ucundan diğer ucuna hızlı bilgi akışının sağlanması, rekabet ortamının gelişmesi ve tutunmanın giderek zorlaşmasıdır. Bilgi yönetimi ile yönetilen işletmeler bu hızlı rekabet ortamında kendilerine sağlam yer bulacak ve istediği büyümeye kavuşacaklardır.

Bilgisayar ve iletişim teknolojileri; bilgi akışının hızlı yaşandığı günümüz çağında bu hızı olumlu yönde etkileyen teknolojik alt yapıdan faydalanılması kuruma pozitif yönde etki sağlamaktadır. Kurumun müşteri ile hızlı bir biçimde iletişim

kurması, bu iletişimin devamlılığının sağlanması ve süreklilik kazandırılması kurumun güçlü yönleri arasında yer almaktadır.

Yapı; işletmeler daima bir başarı kazanarak ilerlemek gelişim sağlamak ve büyümek gayesindedirler. Bu başarı kazanma arzusu ise değişen çevre faktörleri, değişime adapte süreci ve işletmenin canlı cansız tüm unsurlarının bu etkileşime dâhil olması ile mümkün olacaktır. Yani işletmelerin dinamik bir yapıda olması ve bilgiyi en doğru biçimde kullanma çabası başarıyı beraberinde getirecektir.

Bilgi yönetimi entelektüel değer yargılarının benimsenmesi ve açıklanır düzeye getirilmesinin sağlanması, geçmiş dönemlerden miras kalan malzemenin yeniden üretime kazandırılması depolanması ve ileride kolayca kullanılma imkânının sağlanması gerekmektedir. Kurumun varlıkları ile birlikte, unsurlarından biri olan insanların kazandığı ya da sonradan edindiği hakların devamlılığının sağlanması için gerekli akışın döndürülmesi ve kuruma kazandırılması gerekmektedir. Bu çabaların çoğu bilgi yönetimini güçlendirmek amacını gütmektedir (Yazıcıoğlu vd., 2012:21).

Bilgi yönetimi, kurum içerisinde hizmet veren çalışanların zihninde yer alan örtük bilgilerin açık bilgiye dönüştürülmesi ile dolaşım hızının sağlanması ve kullanılmasına imkân sağlayan bir süreci temsil etmektedir. Bu bilgilerin geçiş sürecinde veri tabanı, belge, kurumun kullandığı usul, yöntem ve kurallar ve ayrıca politikaların içerisinde bulunan açık bilgi ile ilgilenecek alanların tespitine odaklanır (Özün vd., 2005:11).

D. Bilgi Yönetiminin Unsurları

1. İnsan

Bilgi yönetiminde ana faktör insandır. İnsan bir örgütün sahip olacağı stratejik önem arz eden bilgi bilgisayarlarda tutulması hedeflenen değil, personellerin ve idarecilerin fikirlerinde var olan bilgidir. Bundan dolayı bilgi yönetimi, enformasyon teknolojileri için gerekli olan insan etkileşiminde destekleyici bir rol oynamaktadır. Bilgi yönetiminin temel yapı taşı insandır. Diğer tüm süreçler insan unsuru ile şekillenmektedir (Büyükyılmaz, 2013:88).

2. Organizasyon

Bilgi yönetiminin var olduğu kurumlardan bahsedilebilmesi için organizasyon yapısının öğrenen organizasyon yapısında olması gerekmektedir. Öğrenen organizasyonların ise 5 disiplin üzerinden ilerletilmesi gerekmektedir. Bu beş disiplin ise şunlardır (Çakır ve Yükseltürk, 2010:503):

Sistem Düşüncesi; kurumların bir bütün halinde çalışma şeklini ifade etmektedir. Tüm çarkların bir ahenk içerisinde ve sorunsuz şekilde yürütülmesini kapsamaktadır. Tüm birimlerin tek tek ele alınmasından ziyade sisteme bir bütün olarak bakılmasını ifade etmektedir.

Kişisel Hakimiyet; organizasyonların bilgi yönetimini aktif olarak yönetmeleri içerisinde çalışan bireylerin öğrenme isteğine bağlı olarak gelişmektedir. Öğrenme isteği gelişmiş olan gruplar ya da kişiler organizasyona olumlu yönde etki sağlayacaktır. Kişisel öğrenme organizasyonun öğrenme isteğinden daha büyük olmaması ile birlikte işletmeye katkı sağlaması açısından dengeli bir konumda olması gerekir.

Zihni Modeller; her bireyin yaşam akışına bakış açısı farklıdır. Bu farklılıkların organizasyonlara pozitif yönde katkı sağlaması için geliştirme çabasını ifade etmektedir.

Paylaşılan Vizyon Oluşturulması; Tüm organizasyonlar için belirlenmiş bir vizyon ve misyon bulunmaktadır. Misyon, organizasyonun kuruluş amacını, kuruluş nedenini, tarihini ve kurucusunu, sorumluluklarını, kimlere ve hangi alanda hizmet verdiğini ifade eden temel bilgileri kapsamaktadır. Vizyon ise, organizasyonun kısa ve uzun vadeli hedeflerini ve gelecekte bulunmak istediği konumu ifade etmek için kullanılan bir ifadedir. Bu organizasyonlar için belirlenmiş vizyon ve misyonun tüm çalışanlarca benimsenmesini kapsamaktadır (Muslu, 2014:154).

Takım Halinde Öğrenme; organizasyonda ki bireylerin ekip çalışmasına yatkın halde olması ya da eğitimler, iletişim ve etkileşim ile yatkın hale getirilmesi ile birlikte takım halinde öğrenmenin güçlendirilmesidir. Takımların öğrenmesi organizasyonları daha güçlü kılmaktadır.

3. Bilgi Varlığı ve İçerik

Kurumlarda bilginin başarıyı getiren en önemli unsur olduğunun tüm kurum çalışanlarınca benimsenmesi gerekmektedir. Bu başarının gelmesi içinde bilginin doğru yönetiliyor ve işleniyor olması önemli bir husustur. Bilginin üretilmesi varlığı ve içeriğinin yönetilmesi, çalışanların bu işe adanması, üst yönetimin ise çalışanlara bu süreç içerisinde destek ve imkân sağlanması gerekmektedir. Bilginin bilgi yönetimine evrilmesi sürecinde strateji belirlemesinin iyi yapılması, ana bir plan belirlenmesi ve bu planın onaylanması gerekmektedir (Köseoğlu vd., 2011:220).

4. İş Süreçleri

İşletmeler de bilgi yönetiminin yürütülmesi için sabit bir departman kurulmasa bile tüm departmanlara bilgi yönetiminin uygulanması açısından gerekli bilinç kazandırılmalıdır. Gerekli teknolojik alt yapının işletme tarafından yapılandırılmış olması iş süreci ile bilgi yönetiminin entegre ilerlemesinde olumlu etki yapacaktır. Uygun alt yapı bilgi akışının hızlanmasını sağlayacak bu da kurum kültüründe öğrenme önceliğinin sağlanmasına imkân verecektir. İş süreçlerinde bilgi yönetiminin önem kazandığı kollarından biri de veriyi ve enformasyonu en fazla kullanan işletmelerdir. Bu işletmelerin iş takibi ancak bilginin doğru kaynaktan alınması ve işlenmesine bağlı olarak başarıyı kazanmasını ve gelişmesine imkân tanımaktadır (Selimoğlu, 2005:65).

5. Teknoloji

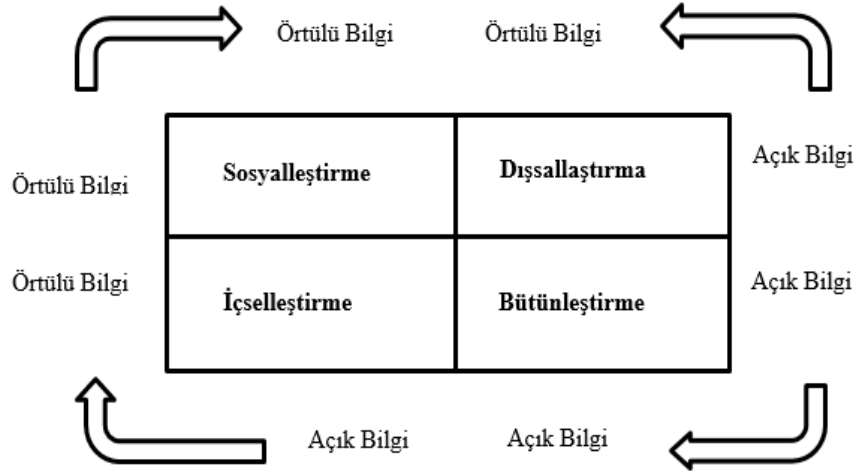
Bilgi yönetiminin aktif olarak yürütülmesi için insan unsurundan sonra ki en önemli unsur teknolojidir. Teknoloji, bilginin saklanması, işlenmesi, depolanması ve kolayca iletilmesi için multidisipliner bir yaklaşımdır. Örgütler bu multidisipliner yaklaşımda stratejik avantaj sağlanmasında, operasyonel faaliyetler kapsamında ve enformasyonel teknolojilerin kullanılarak yararlı bilgilerin veri haline dönüştürülmesinde faaliyet gösterdiği sektörde öncü konumda yer alacaklardır (Kahveci ve Mete, 2015:18).

E. Bilgi Yönetiminin Modelleri

Bilgi yönetiminin temel yapı taşının bilginin doğru kaynaktan alınması doğru şekilde işlenmesi ve veriye dönüştürerek bilgiden kazanç elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Bilgi yönetimi zaman içerisinde detaylı olarak araştırılan bir konu haline almıştır ve akademisyenler tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller aşağıdaki gibidir:

1. Seci Modeli

Organizasyonlarda bilgi, saklı ve açık bilgi arasındaki etkileşimin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu iki olgunun etkileşimi sonucunda meydana gelen çıktıya “bilgi” adı verilmektedir. Dönüştürülen bilgi, hem nitelik hem nicelik bakımından geliştirilen süreçlerdir. Bilginin dönüştürülmesi belirli aşamalardan meydana gelmektedir. Bu aşamalar, bilginin sosyalleşmesi, bilginin dışsallaştırılması, bilginin kombinasyonu ve bilginin içselleştirilmesidir (Nonaka et al., 2000:12).



Şekil 6 SECI Modeli (Adesina and Ocholla, 2020:3)

SECI modelindeki basamaklar ise şöyle sıralanmaktadır (Zaim ve Seçgin, 2012:5-6):

Birincisi; bilginin sosyalleşmesidir. Burada bilginin sosyalleşmesinden kasıt, örgüt içerisinde geçmiş dönemde ve yaşanan şimdiki zaman diliminde örnek tescil edecek olayların kişilere tecrübe olarak aktarılması ve duyurulmasıdır. Saklı kalacak bir bilginin tespit edilmesi ve kazanç sağlayacak bilginin atıl alanda kalmaması için değerlendirilmesi durumudur. Bilginin tecrübe yolu ile paylaşılmasına ek olarak çıraklık yöntemi de bilginin sosyalleşmesi içerisinde yer almaktadır. Nesilden nesile

bilgi ve deneyim yolu ile aktarılması aktif şekilde çalışılarak pekiştirilmesini kapsamaktadır.

İkincisi; bilginin dışsallaştırılmasıdır. Aslında burada kast edilen kapalı bilginin açık bilgiye dönüştürülmesidir. Örtük bilginin kontrolünün sağlanması ve mülkiyeti açısından bilginin dışsallaştırılması önemli bir konudur. Saklı bilgi direkt kişiye özeldir ve pasif gibi görünsede şirkete yarar sağlayacağı gibi zarar da verebilme ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

Üçüncüsü; bilginin bütünleştirilmesidir. Bu aşama açık bilginin işlenir hale gelmesini, diğer bilgi türleri ile harmanlanmasını ve yeni bir bütün oluşturulmasını kapsamaktadır. Bilginin bütünleştirilmesine verilebilecek en güzel örnek denetçiler aracılığı ile açık bilgilerin kuruma katkı sağlayacak şekilde analizinin sağlanması raporlanması ve kâra dönüştürülmesi için planlama faaliyetlerinin yapılmasıdır.

Dördüncüsü; bilginin içselleştirilmesidir. Kapalı bilginin açık bilgiye dönüştürülerek kuruma kâr sağlaması sürecini kapsayan SECI modelinin son basamağında açık hale getirilen bilgilerin kişilerin benimsemesi aşamasını barındırır. Her kişinin zekâsı, düşünce ve sezgisi farklılık gösterdiğinden açık bilginin kişiselleştirme durumu da farklılık gösterecektir. Bu bilgilerin kişiye olumlu katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli

Bilgi yönetiminin, işletmelerin kendini geliştirmesinde ve ilerletmesinde ki en iyi şirket politikası olarak belirtilen bilginin benimsenmesi oldukça önemlidir. Bu denli önemli bir konu yazarlar tarafından da ele alınmıştır. Kurumsal bilgi yönetim modeli ise bilgi yönetiminin, kurum ve kuruluşlarca faaliyet gösterilen alanda sağlıklı bir biçimde var olunması, gerekli denetim mekanizmalarının işletilmesi, yönetimin işlevsel hale getirilmesi, hizmetlerin geliştirilmesi için yürütme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Kurumun araştırma sahası, proje yürütmeleri, hizmet ve mal üretimi, bu üretim sonucunda ortaya çıkan analiz ve raporlanmış belgelerin saklanması işlenmesi ve geliştirilmeye hazır hale getirilmesi durumudur (Arslankaya, 2007:104).

IV. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

A. Performans Kavramı

Performans, bir işi yapan kişinin grupların ya da kurumların yapılan işle ilgili amaçlanmış hedefe ulaşılması için neler yapıldığının, varılan noktanın neresi olduğunun ve ne derece başarılı olduğunun miktar ve kalite bakımından ifade edilmesidir. Bu çıktılar yeterli ise çalışan ya da grupların başarılı olduğu, yetersiz ise başarısız olduğu düşünülmektedir (Arısoy, 2017:134).

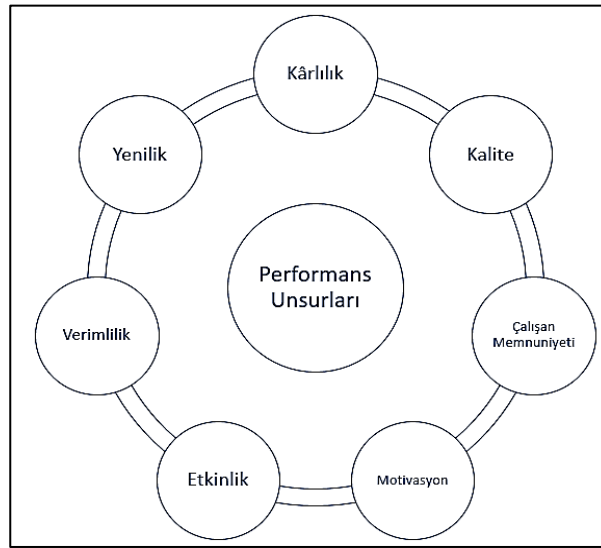
Sözlük anlamı olarak bakıldığında olumlu bir sonuca götürülmesine karşılık gelen performans, ölçülebilir amaca ulaşma seviyesi ve nihai çıktının miktarıdır. Sarf edilmiş emek harcanan ve maddi çaba sonucunda ortaya konan değerdir. Bu tanımlamalara göre performans, amaçlanmış ve planlanmış eylemlerin sonucunda elde edilen nihai verilerdir. Performans sadece başarı ya da başarısız olmak olarak iki sonuca varmak değil başarıya ilerlerken sarf edilen çabadır. Bu çabanın hedeften uzakta kalması istenilen performansın gösterilememesi başarının sağlanamadığının bir göstergesidir (Akçay ve Bilgin, 2016:156).

Kişisel performans, kurumların öncelik olarak ilk sıralarında yer almaktadır. Bunun en önemli sebebi, işletme performansının iş görenlerin performansından olumlu etkilenmesidir. Çalışanın kişisel performansının artışı kurumun performans artışına da pozitif katkı sağlayacaktır. Kişisel performansın artmasını isteyen işletmeler, çalışanların kuruma olan bağlılığının arttırılması, kuruma aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve güçlü motivasyon çalışmaları ile desteklenerek arttırılacağı bilincinde olması gerekmektedir. Tüm bu motive kaynaklarına ek olarak rekabet edilen işletmelerle fark oluşturulması, bu fark için çalışanların performansına olumlu etki sağlayacak ücretlendirme artışlarının yapılması, personelin gelişme imkânının sağlanması ve ödüllendirilme sisteminin geliştirilmesini kapsayan bir süreç içinde yer alınması gerekmektedir (Bektaş ve Karagöz, 2018:36).

Kurumlar, hizmet ya da mal üretimi fark etmeksizin varılmak istenen hedef için kurulan aktif alanlardır. Bir hedef için seçilen kişilerle performans artırılması ve başarı sağlanması bunların yapılmasında ki asıl amacın kâr getirisinin olmasıdır. İşletmelerin üst yöneticilerinin asıl görevlerinden biri de; içinde bulunduğu kurumun hedeflerinin ve stratejik planlarının aktif olarak yürütülmesinde rol almasıdır. Bu plan ve projelerin yürütülmesi için çalışanların performans seviyelerinin belirlenmesi ve doğru pozisyon ve görev tanımlamalarının yapılması işletme için kârlı olacaktır (Karaman, 2009:413).

B. Performans Unsurları

Bir kurumda performansın etkili olması ve işletmeye başarı getirmesi için belirli etkenler vardır. Bu etkenlerin bir arada olması performansa da olumlu katkı sağlayacaktır. Performansı etkileyen unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 7 Performans Unsurları (Ağbulut, 2019:10)

1. Kârlılık

Kâr kurumların belirlenmiş bir zaman diliminde elde ettiği kazançların ya da getirilerin toplamıdır. Başka bir deyişle önceden belirlenmiş zaman diliminde gelirler ile giderler arasında ki farkın büyüklüğü ve kuruma olumlu yansımalarıdır. Kâr bir işletmenin varoluş amacıdır. Büyük hedeflerin belirlenmesinde ki sebep büyük getiriler kazanma amacını güder. Kâr işletmelerin gelişmesi için birincil etkidir (Erokyar, 2008:2).

Kârlılık, kurumların gösterdiği faaliyetler sonucunda tutardan ziyade oran olarak maliyetler çıkarıldıktan sonra kuruma sağlamış olduğu pozitif getirinin derecesidir. Kurumlar kendi performanslarını ölçmek için üretim esnasında kullanılan öz kaynakların net satış çıktısı üzerinden tatmin düzeyinin ne derecede olduğunu irdelemek istedikleri için kârlılık hesaplamaları yapmaktadır (Çetin, 2020:3).

2. Kalite

Kalite kavramının ortaya çıkışı, ilk olarak kullanıldığı yer M.Ö. 2150 tarihinde Hammurabi Kanunları içerisinde yer almaktadır. Modern dönemde ise Japonya’da 1950’li yıllarda adından söz ettirmiş Türkiye’de ise ancak 1990’lı yıllarda bahsi geçmeye başlamıştır. İlk çıkış dönemlerinde kaliteye yalnızca somut ürün üzerinde çalışılmıştır. Ancak 1980’li yıllardan sonra hizmet sunumu yaparken de kalitenin önemli olduğunun farkına varılmış ve soyut alanlarda da kalite çalışmaları adından söz ettirmiştir. Günümüzde ise kalite, işletmelerin hizmet ya da mal üretimi fark etmeksizin başlama anından müşteriye sunulacağı son ana kadar takip edilen bir kural haline almıştır. Burada ilk girdiden son çıktıya kadar tüm sürecin iyileştirme çabasına bütüncül yaklaşımda bulunulmasının altında yatan sebep müşteri tatmininin sağlanmasıdır. İşletmeler devamlılığını sağlamak, büyümek ve gelişmek için müşteri tatminini, memnuniyetini daima göz önünde bulundurmalıdır (Oksay, 2016:182).

3. Çalışan Memnuniyeti

Kurumların başarısında birincil etken olmasa bile alt etkenlerden biri çalışanların memnuniyet düzeyidir. Çalışanlar işlerinden memnun oldukları takdirde kurumda aktif rol almak isteyecekler ve verimliliğe pozitif yönde katkıda bulunacaklardır. Memnun olarak çalışan kişiler işlerine değer verdiklerini ve sevdiklerini kuruma bağlılıkları ile ispat etmektedirler. Aslına bakıldığında çalışan memnuniyet işletmenin kârlılığının artmasında ki en önemli etkenlerden biridir. İşin seven bireyler ve kurumu tarafından değerli olduğunu hisseden bireyler işletmeye başarıyı da beraberinde getirecektir (Erdoğan ve Korkmaz, 2014:546).

Çalışan bireylerin işlerine olan duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan çalışan memnuniyeti ilk olarak 1920’li yıllarda adından söz ettirmiş ancak 1930-40’lı yıllarda işletmelerce daha ön plana çıkarılan bir kavram haline getirilmiştir. Çalışan memnuniyetinin önemli olmasının bir nedeni de yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır. Yaşam doyumu yüksek olan bireyler fiziksel ve ruhsal olarak da sağlıklı bireylerdir.

Çalışan memnuniyeti insanların çalıştığı işte ne derece mutlu olduğu ve haz alıp almadığını belirlemede üst yöneticilere ayna görevini üstlenmektedir (Kanoğlu, 2007:87).

4. Motivasyon

Motivasyon kişilerin istek ve ihtiyaçları neticesinde harekete geçmesi, teşvik olması anlamına gelmektedir. İnsanlar dış çevre ile sürekli olarak etkileşim içerisinde. Bu iki yönlü iletişim belirli ihtiyaçların doğmasına neden olmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi belirli hedefler ve amaçlara odaklanılarak giderilecektir. Motivasyon ise burada devreye girmektedir. Motivasyon kavram olarak harekete geçmek, teşvik edilmek anlamlarına gelen ve Latince “movere” kelimesinde türemiştir. Kavram Fransızca ve İngilizce de “motive” olarak geçmektedir. Türkçe de ise yerini motivasyon olarak bulmuş ve anlam olarak güdü, harekete geçmek veya saik olmak olarak nitelendirilmiştir (Koyuncuoğlu, 2016:4).

Motivasyon işverenlerce, iş görenin beklenen performansı gerçekleştirmesi, istenen nicelikte ve nitelikte olmasını etkileyen pozitif unsurdur. Daha genel bir ifade ile bir ya da birden fazla insanın bir amaç ya da bir gaye uğruna aynı yöne ilerlemesi, harekete geçmesi için gerekli unsurların var olması sürecidir. Motivasyon, çaba göstermenin olumlu yansımasıdır (Ergül, 2005:69).

5. Etkinlik

Örgütsel açıdan ele alındığında etkinlik, kurumun amacına ulaşması, amacını elde etmesinin derecesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu ifadeye göre bir örgüt amacına ne denli ulaşırsa o kadar etken bir yapıya sahiptir denilebilmektedir. Şirketler arası gözlem yapıldığında yüksek verime sahip firmalar doğru zamanda doğru işleri doğru şekilde yapan firmalardır. Bu firmalar müşteri beklentilerini en az maliyet ve en yüksek kalite ile gerçekleştirirler. Bu firmalar iç ve dış paydaşlarının isteklerini gerçekleştirerek bir katma değer yaratır ve etkinliği arttırmaları (Yükçü ve Atağan, 2009:3).

İşletmeler müşterilerine sunmak istedikleri hizmet ya da ürünü meydana getirmek için kıt olan kaynaklarını en iyi şekilde kullanması ve idare etmesi gerekmektedir. Etkinlik işletmelerin daha önceden belirlenen standartlara uyulması, beklenen hedefin gerçekleştirilmesi, gereken verimin alınmasını kapsamaktadır.

İşletmeler için etkinlik, belirlenmiş hedeflere ulaşılırken tüketilmesi muhtemel kaynaklar ile gerçekten tüketilmiş kaynaklar arasındaki büyüklüğü ifade etmektedir. En kısa ifade ile etkinlik, girdiler ile kaynaklar arasında ki ilişkinin performansa ve nihai olarak verime yansımalarıdır (Cavlak, 2021:103).

6. Verimlilik

Aristo verimliliği şu şekilde ifade etmektedir; “Ulaşmak istediği amaca kendisini iletecek araçları düşünen, yapan, gerekli hallerde de bu araçlar için tasarrufta bulunan, bu birikimleri kullanarak amaca ulaşmayı gerçekleştiren tek canlı insandır.”. Amaç ve araç arasında ki ilişkinin kurularak geliştirilen verimlilik insanoğlunun zaman içinde bu ilişkide sonuca varmakta daha da hızlanmış. Kaynakların kullanım derecesinin azlığı ya da çokluğu verimliliğe olumlu ya da olumsuz katkı sağlamaktadır (Özçelik, 2010:4).

Verimlilik, yukarıda da bahsedildiği gibi kaynak kullanımının seviyesinin ifadesidir. Verimliliğin artmasını isteyen kurumlar zaten hali hazırda kıt olan kaynakların etkili kullanılması için gerekli çalışmaları yürütmelidir. Verimliliğinin artışından söz etmek için kaynakların sürekli olarak kullanılması değil aynı kaynakların birden fazla kullanılması ve bu kaynaktan hizmet ve mal üretiminin sağlanması gerekmektedir. İşletmeler üretim ile var olan kurumlardır. Bir işletmede üretimden bahsedilmesi için içinde bulunulan sisteme ne derece katkı sağlandığı ne derece fayda yaratıldığına sonucuna bakılmasıdır. Verimlilik ise bu üretimin içinde yer alan maddelerin ne derece tüketildiğidir (İleri, 2014:10).

7. Yenilik

Yenilik tanımı literatürde iki farklı şekilde geçmektedir. Bunlardan ilki maddesel olarak ifade edilen “şey” kelimesi adı altında bir ürünün ortaya çıkması ve tanınması iken ikinci tanımlama da bir süreç ya da bir hizmette meydana getirilen keşif süreci olarak ifade edilmektedir. Yenilik kavramı kişilerin veya onu özümsemiş diğer birimler açısından yeni olarak düşünülen fikir, uygulama ya da nesnedir. (Oğuztürk, 2003:254).

Yenilik bir değer kazandırma, anlamlandırma sürecidir. Bazı fikirlerin iyileştirilmeye ve geliştirilmeye ihtiyacı vardır. Bu geliştirme süreci yeniliğin anlam kazanması ve nihai olarak ilk kez bir deneyim yaşama durumudur. Fikirler de yenilik

olabileceği gibi ürün ya da hizmetlerde de yenilikten bahsedilebilmektedir. Teknolojik gelişmeler bu gelişmelerin getirdiği zamandan kazanım ve pratiklik, bilim insanlarının araştırmaları neticesinde keşfedilen canlılar ya da hastalıklar ve bu hastalıkların tedavisi yenilik kavramına örnek verilecek çalışmalardır (Doğancılı, 2018:49).

C. Örgütsel Performans

Çağımızda şirketler yalnızca kârlılığa odaklanmamaktadırlar. Uzun vadeli olarak yaşamını sürdürmek isteyen işletmeler varlıklarının devamı için çalışan motivasyonu, verimlilik ve üretici olmak gibi konulara odaklanarak aslında somut olarak gözlemlenemeyen ancak kârlılığa ciddi anlamda etkisi olan etmenleri sürece dâhil ederek başarı kazanırlar. Bu açıdan ele alındığında örgütsel performansın etkisini merkez konu haline getiren işletmeler finansal açıdan daha güçlü kurumlar olarak alanında yer gösterecektir. Bu işletmeler daha güçlü adımlar atarak büyüyen kurumlar olacaklardır. Bu ifadelerle birlikte örgütsel performans işletmeye dair üretilen ürünün her adımı ayırt edilmeksizin gerçekleştirilmesi beklenen bütün etkinliklerin ölçülmesi ve bu ölçüm sonucunda değerlendirilmeye alınacak çıktıların katma değer haline dönüştürülmesi sürecini kapsamaktadır (Girişken, 2021:644).

Performans, bireysel olarak başarı sağlamak, bir işin neticelendirilmesi için enerji harcamak bunun sonucunda ise bireysel başarının örgüte yayılmasını ifade etmektedir. Örgütsel performans ise örgütün kaynaklarının kullanılması ile amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi için etkin ve verimli bir çalışmanın gösterilmesinin sonucudur. Bundan dolayı örgüt başarısı örgütün performansına bağlı olarak ivme kazanmaktadır. Bu ivme beraberinde yüksek öz sermayeyi işletmeye kazandıracak ve işletme kıt kaynakların etkili kullanılmasından maksimum verim elde edecektir (Orhan ve Ertaş, 2022:908).

Günümüzde rekabet ortamında oldukça sert bir hava esmektedir. Örgütler daha güçlü hale gelerek rakiplerinin önüne geçmek istemektedirler. Bir örgütü daha güçlü kılan en önemli faktör kurumun içinde ki insan gücüdür. İnsan gücünden kasıt bilgi, birikim, emek ve tecrübesini işe aktarması sonucunda ortaya çıkan verimdir. Güçlü örgütler aktif personellerinden azami fayda elde etmeye amaçlar bu doğrultuda tüm personeli iş akışına dâhil etmektedirler. Aktif performans gösteren çalışanlar minimum sürede işi sonlandırıp minimum hata ile maliyetleri düşüreceklerdir. Çalışanın gösterdiği performans kurumun belirlediği amaçlar doğrultusunda olursa örgüt rakiplerinin

önünde geçerek sektöründe adından söz ettiren bir kurum olacaktır (Kurgun ve Akdağ, 2013:159).

İşletmeler küçük, orta ya da büyük olmaları fark etmeksizin başlangıç seviyesinde ki performanstan daha ileriye gitmek ister. Kurumu hedefleri doğrultusunda daha ileriye taşımayı amaç edinmektedirler. Örgütsel performansın kurumda oluşturduğu algı bir çıktının değersel olarak ifade edilmesidir. Ancak tüm örgüt içi dinamikler göz önünde bulundurulduğunda örgütün bulunduğu fiziki yapıdan çalışan kişilerin fizyolojik ve demagojik özellikleri düşünüldüğünde örgütsel performans aynı zamanda bir girdidir. Şirket çalışanıyla var olan bir işletmedir. Çalışanların oluşturduğu sistem ve bütünleşme başarıyı kazandırır. Bu da performansın bir girdi olarak ele alınmasını sağlamaktadır (Turunç, 2015:19).

Örgütsel performans, işletmenin tüm dinamizmi düşünülerek sayısal analizler haline getirilmelidir. Bu çok yönlülük ele alındığında kesin bir sonuca ulaşmaktan bahsetmek pek mümkün olmamaktadır. İşletmeler buldukları çevre ile aktif olarak iletişim halindedir. Finansal, çevresel ve operasyonel olarak düşünüldüğünde insan unsuruna ek olarak dışarıdan etkileşim kurulan pek çok niteliği ve niceliği içinde barındırmaktadır. Bu çok yönlülüğün çalışan performansına katkısının ne derecede olduğu ve olumlu ya da olumsuz bir konumda mı yer aldığı analizinin iyi yapılması ve yorumlanması gerekmektedir. Bu analizler için en önemli unsur, ölçütler saptanırken öznellik ve nesnellik iyi ayrıştırılıyor olması gerekmektedir. Bulunulan sektörde üretim için geçerli hammadde ya da ürün belirlidir bu nesnellik ölçütünde yer alabilir. Ancak işi idare edecek ve üretimi sağlayacak kişilerin belirlenmesinde ki kriterler öznellik barındırabilmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:16).

D. Örgütsel Performans Boyutları

Örgütsel olarak performansın ne seviyede olduğunu tespit etmek amacıyla kurumlar belirli açılardan kendini eleştirmeleri ve analizini yapmalıdır. Şirketler tüm faktörler ile bir bütündür. Bu bütünlük şirketleri daha anlamlı hale getirmektedir. Performansın kuruma olan katkısının ne denli etkisi olduğunu anlamak için belli başlı unsurlar bulunmaktadır. Bu başlıklar ise aşağıda ki gibidir.

1. Büyüme

Büyüme en öz ifadesi ile bir firmanın mevcutta ki varlıkların hali hazır da anlamlı olması iken daha da değerli hale gelmesi sürecidir. Büyüme de asıl istek ve amaç kârın en üst seviyeye çıkartılmasıdır. Şirketlerin büyümek istemesinde ki temel sebep üretimin büyük olarak ölçeklendirilmesini sağlamak, büyüyen işletmede artan maliyet kalemin düşürmek, risk faktörlerinin tespit edilerek en az zarar veya hiç zarar etmemek, iş gücü potansiyelinin arttırılması, AR-GE çalışmalarını destekleyen bir kurum halini almak ancak bu çalışmalar da ki giderlerin azaltılmasını önleyerek maksimum verimin alınması amacını taşımaktadır (Omağ, 2007:11).

Kurumlar literatürde canlı organizmalar olarak nitelendirilmektedir. Canlı varlıkları gibi sürekli olarak iletişim ihtiyacı olan, varlığının devamı için bir yaşam alanı belirleyen, çevresi ile sürekli etkileşim halinde olan ve bundan beslenerek büyüyüp gelişen öğrenen bir canlı yapısı gibi düşünülmektedir. Kurumlar, yaptığı iş veya büyüklüğüne bakılmaksızın büyümek gayesindedir. Bu büyümek gayesini işletme sahibi, üst düzey yöneticiler ya da personeller arasında çalıştığı kurumun büyümesini amaç edinen kişiler içlerinde barındırır. Kurumların bu büyüme isteğinin altında yatan sebeplerden biri ise globalleşen dünyanın gerisinde kalmamak arzusudur. Hızlı adımlarla ilerlenen bu dünya da hiç ilerleme sağlamayan işletmeler zamanla yok olmaya mahkûmdur. Dünya da gelişmeler hızla ilerledikçe çevre koşulları da bu hız ile değişmektedir. Büyüme bu değişime ayak uydurma isteğini, olası tehditlerin ve belirsizliklerin üstesinden gelme gücünü, değişimlerden doğan kârlı manevraların farkına varılmasını ve işletmeye katma değer sağlanmasını, tüketicilerin beklentilerinin karşılanmasını ve kuruma olumlu bakış açısının tüketici bilinç altına yerleştirilmesi sürecini kapsamaktadır (Karakaş, 2019:85).

2. Pazar Payı

Tüm hizmet verilen sektör dalları incelendiğinde yoğun bir şekilde rekabet ortamının olduğu gözlemlenmektedir. Yurt içi ve yurt dışı sahada işletme büyüklüğüne bakılmaksızın pazar payında ben neredeyim? Sorusunu işletmeler kendilerine sormaktadır. Bu cevap neticesinde pazar payında ki veriler detaylıca incelenmekte ve işletme kendi gelişmişlik seviyesinin tespitini sağlamaktadır. Pazar payına önem veren yöneticiler bir artış ya da azalış olması halinde sunulan ürünün değerini tespit ederek tutunma stratejileri belirlemektedir. Burada yalnızca yöneticilerin bir strateji

belirlemesi yeterli olmamakla birlikte tüm çalışanlar da bu yeni denenen stratejiye ayak uydururlar ve gelişimi yakından takip ederler. Personelini bu gelişim sürecine dâhil eden kurumlar da ise tutunma daha sağlam olacaktır. Çalışanların aidiyet duygusu pekişecektir (İnci, 2016:5).

Kurumlar, hizmet verdiği pazar alanında yani sektöründe hangi sıralamada yer aldığını ve talep edilme seviyesini bilmek ister. Bundan dolayı pazar payında ki oluşacak bir takım değişiklikler kurumlar için kendilerini ölçmek açısından önemli bir faktördür. Rakipler anlık olarak bir inovasyon sürecine girerek sektörde ki sıralamayı değiştirebilir ya da büyük bir rakip firma tamamen sektör değiştirerek pazar payında gelişmeye imkân tanıyabilmektedir. Pazar payı işletme üzerinde kâra direkt olarak etki sağlamaktadır (Özgül vd., 2019:110).

3. Yeni Yatırımlar Yapma

İşletmeler gelirlerinin daima artış yönünde ilerlemesini ve bol kazançlı işler yapmayı hedefler. Bu hedef doğrultusunda mevcutta bulunduğu pazar payında gerekli doyuma ulaşan işletmeler pazar ağını genişleterek hacim kazanmak hedefini taşır. Yatırım bu hacmin genişlemesinin diğer adıdır. Yatırım işletmenin mevcutta hizmet verdiği sektör de olabileceği gibi tamamen kendinden bağımsız bir alanda da yapabileceği bütçe ayırma işlemidir. Mevcutta ki kazanç ve öz sermayenin giderek artması için doğru fizibilite çalışmaları ile birlikte manevra yapmak isteğidir (Şenel, 2007:5).

Yeni yatırım yapmak için yalnızca sermayenin doğru biçimde kullanılması değil doğru insan gücünün de kullanılmasını içermektedir. Yatırım yapılacak alanda çalıştırılmak üzere kullanılacak çalışanların o işe olan yatkınlığının tespit edilmesi gerekmektedir. Sıfırdan ve köklü bir yatırım yapılmıyor mevcutta hizmet veren bir işletmede revizyon yapılıyorsa iyileştirme süreci doğru adımlarla ilerletilmeli çalışan yeni düzene uyum sağlamalıdır (Bekdaş, 2021:217).

4. Müşteri Memnuniyeti

Şirketler hangi sektör alanında hizmet verirse versin ortaya koyduğu hizmet ya da ürünün tamamının müşteriye ulaşmasını ve müşterinin talep etmesini bekler. Böylelikle şirketler varlığını korur ve devam ettirebilir. Bu devamlılığın sağlanmasının öncelikli noktası “Müşteri bizden ne bekliyor?” sorusunun sorulmasıdır. Bu sorunun

cevabına bağı olarak işletmeler de kalite standartları geliştirilmeli ve müşteri beklentisi giderilmelidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması genel kurallar koyularak ilerletilemez. Her müşterinin beklenti seviyesi farklıdır. Kimisi talep ettiği ürünün yalnızca satın alınma gücüne odaklanırken kimi müşteri kendine has olmasını bekleyebilmektedir. Burada işletmeler optimal bir denge kurmalı hem kendini zarara uğratabilecek hamlelerden kaçınmalı hem de tüm müşteri portföyüne hitap etmelidir (Şendoğdu, 2014:92).

Müşteri memnuniyetini anlamanın diğer bir yolu ise bunu ölçülebilir hale getirerek işletmenin iyileştirilmesi gelen alanlarına tespit edilmesine imkân sağlamaktır. Alınan ürün ya da hizmet neticesinde kullanıma bağı olarak anket çalışması yapılabilir. Daha sonrasında memnuniyet aramaları sağlanarak artı ve eksiler belirlenebilmektedir. Ölçülebilir memnuniyet işletmenin kendisine olumlu katkı sağlayacaktır. Kurum zarar ettiği ya da etme ihtimali olan alanları tespit ederek iyileştirme çalışmaları yürütecek bu da işletmenin kâr elde etmesine olanak tanıyacaktır (Kurnuç vd., 2015:24).

5. Yenilikçilik ve İnovasyon Yeteneği

İnovasyon kelime anlamı olarak incelendiğinde Latince “innovatus” sözcüğünden İngilizce ’de yerini almıştır. “in” ve “novatus” sözcüklerinin birleşmesinden meydana gelen inovasyon “eşi olmayan, daha önceden bilinmeyen yıldız” anlamını taşımaktadır. Türkçe de bu sözcüğe karşılık gelen kelime yeniliktir. Bu kavramın ilk kullanıldığı yer Joseph Schumpeter’in 1912 yılında yayımladığı “Ekonomik Kalkınma Teorisi” kitabında geçmektedir. Schumpeter kelimeyi “ekonomik gelişmenin temel gücü” olarak ifade etmektedir. Latince de geçtiği bu anlam ifadesine bakarak daha önceden bilinmeyeni ortaya çıkarmak, keşfetmek, atılda kalanı harekete geçirmek inovasyonun alt kelime anlamlarıdır (Arı, 2020:373).

İnovasyon kurumlar için büyük önem taşımaktadır. Kendini geliştirmek isteyen kurumlar AR-GE merkezleri kurarak inovasyon süreçlerinin birebir içerisinde yer almak ister. Bu yenilikçilik hareketi ciddi maliyet kalemlerini beraberinde getirir de kullanılmamışı, denenmemiş bulmak işletmenin büyük bir atılım yaparak sektöre yön vermesine pozitif katkı sağlayacaktır. İnovasyon yalnızca sıfırda bir hizmet ya da ürün geliştirmeyi amaçlamaz. Bir iyileştirme dönüştürme hareketini de içinde barındırır.

Kullanım kolaylığı sağlamayı amaç edinir. Yeni bilgi ve materyalleri üst üste kurarak doğru zemin hazırlama sürecinin temelidir (Ecevit ve Işık, 2011:541).

6. Çalışan Devir Hızı

Çalışan devir hızı, bir kurumda hizmet veren personelin kuruma sağladığı istihdamdan el çekmesi ya da çektirilmesinin en kısa şekilde ifadesidir. Bu uzaklaştırma hareketinden sonra doğan boşluğu yeni personellerin alınması ve bu tekrarın ne sıklıkla sürdüğünün tespit edilmesi çalışan devir hızının göstergesidir. En temel ifade ile çalışılan dönem yılı içerisinde ayrılma ihtimali olanların mevcutta çalışan personel ortalamasına bölünmesi ile bulunmaktadır (Gün, 2016:2).

Personel devir hızı işletmelerin çalışanlarınca kendisine olan bağlılığını tespit etmekte büyük öneme sahiptir. Çalışan devir hızı yüksek kurumlar çalışanını kendisine bağlayamayan, aidiyet duygusunun geliştirilemediği kurumlardır. Bu kurumların hızlıca bu kayıplara neden olan alt etmenleri tespit edici çalışmalar yürüterek kendisine olumsuz katkı sağlayan unsurları tespit etmesi gerekmektedir. Bir çalışan bir kurumda öncelikli olarak emeğinin karşılığını almak ister. Bu karşılık sadece maddi boyut olarak değerlendirilmemelidir. Saygınlık, fikirlere önem derecesi, kişinin kendini rahat şekilde ifade etmesi için uygun ortamın sağlanması ve sosyal hakların yeterli seviyede olmasını barındırmaktadır. Bunlardan bir tanesi ya da daha fazlası eksik olan işletmelerde çalışan mutsuz olarak iş yürütecek ve sonunda işletmeden ayrılmalar meydana gelecektir. Bu ayrılmaların en aza indirilmesi için çalışan devir hızına bakılarak fizibilite çalışmalarının hızlıca yürütülmesi gerekmektedir (Tuna, 2007:46).

E. Örgütsel Performans Çeşitleri

1. Kurumsal Performans

Her bir örgüt daha önceden belirlenmiş görev ve hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulur. Örgüt yöneticilerinin temel hedefi bu görev ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak bunun sonucunda da en yüksek başarıyı ortaya koymaktır. Burada en yüksek başarı, en iyiyi bulmak ve ona ulaşmak kurulan örgütün performansına bağlıdır. Bir örgütte tatmin edici düzeyde kurum performansından bahsetmek için belirlenen hedefe olan uzaklık ve yakınlığın tespit edilmesi gerekmektedir. Bu mesafe yüksek başarıya doğru yönlendirilebileceği gibi örgütün başarısızlığa doğru gitme eğilimi de her zaman risk faktörüdür (Cihangir, 2014:39).

Kurumsal performans yalnızca işletmeler de bulunan insan gücünün üretime olan katkısının ne derecede olduğunun tespit değildir. İşletmeler tüm girdi ve çıktıları ile bir süreç içerisinde yer almaktadır. Teknolojik alt donanımdan, çevresel faktörlere kadar her bir etken unsuru kurumsal performansa etki etmektedir. Kurumsal performansa etki eden ölçülebilir etkenler olabildiği gibi ölçülemeyen etkenlerde vardır. Burada insan unsurunu ele almak gerekmektedir. Her insanın iş doyumundan kuruma olan bağlılığına aile yapısına kadar pek çok değişken mevcuttur. Bu değişkenlerin çeşitliliği arasında yüksek kurumsal performans ve başarı sağlamak için işletme sahipleri ve yöneticilerinin pek çok perspektiften değerlendirme ve çözümlendirme çalışmaları yürütmesi gerekmektedir (Güner ve Memiş, 2007:303).

2. Takımsal Performans

Kurumsal olarak performans artışı bekleyen işletmelerin birey bazında detaylı olarak gözlem yapmaları gerekmektedir. Bu gözlemler sonucunda takımlarını oluşturmalı ve verim sağlanmasını isteyebilir. Rekabet günümüzde büyük artış göstermekte köklü, kalıcı ve büyük kurumlar olabilmek için şirketlerin tutunabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. İşletmeler bu tutunma faaliyetini gerçekleştirirken oyuncularını iyi belirlemeli ve doğru kombinasyon gerçekleştirmelidir. Takımsal performans artışı işletmeye kurumsal performans artışı olarak yansımaya sahiptir. Takımsal performans artışı da ancak esnek ve uyumsal kolaylık sağlanan işletmelerde gerçekleşebilmektedir. Esnek fikir yapısına sahip işletmelerde baskı hissetme ortamı az olacağından fikir ve üretim konusunda verim artışı gözlemlenecektir (Çetin, 2016:68).

Takım performansı artışı için işletmeler kişilerde liderlik vasfının yer alması sürekli olarak ilgili faaliyet kolu ile alakalı eğitimlerin düzenlenmesi, problem çözme yeteneğinin gelişmiş olması, süreç yönetimi etkililiği gibi konulara ağırlık vermektedirler. Ancak bu yeterli değildir. Günümüzde takım performansına önem verdiğini düşünen kurumlarda yukarıda bahsedilen özellikler aranarak gruplar oluşturulmaktadır. İşletmeler bu nitelikte insanları bir araya getirmede hassas davranırken kişilerin tatmin düzeyini göz ardı etmemeli takım performans ölçümü çalışmaları yürütülmeli ve takıma dayalı ödül ve teşvik çalışmaları yürütülmelidir. Birçok özelliği içerisinde barındırması beklenen takımlar için işletmelerin belirli ödül bütçeleri ya da yetki terfi süreçlerinde planlama yapması iş doyumunu arttıracak bu da işletmenin daha da kâr etmesine katkı da bulunacaktır (Kılınç, 2002:2).

3. Bireysel Performans

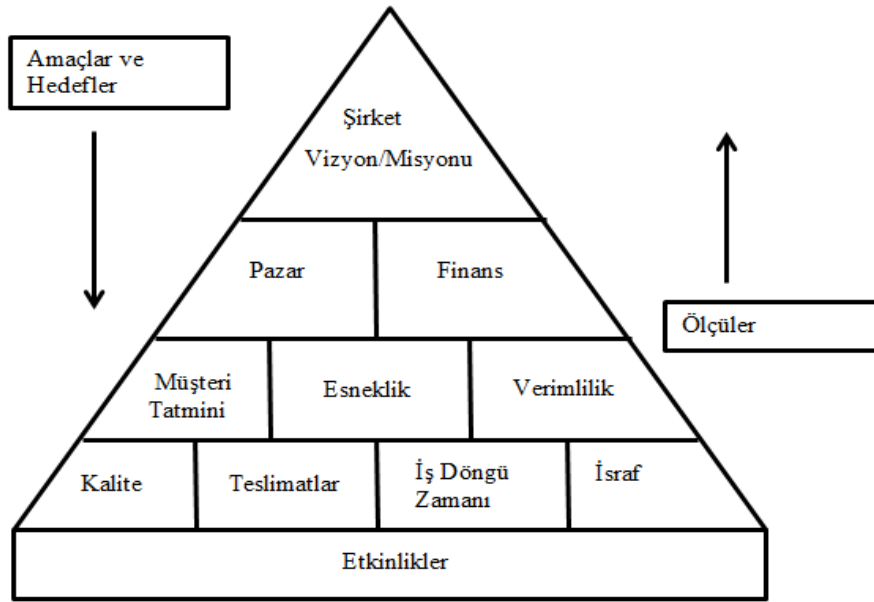
Performans çok boyutlu olarak ele alınan bir kavramdır. Yalnızca analiz sonucu elde edilen değer olarak değil, emeğin ne derece kaliteli olduğu, kazanım, kişiden aslında beklenen ile kişinin ortaya koyduğu üretim ve bu ikisi arasında ki farkın tespiti, başarmak ya da nihai sonuç değil, harekete geçilmiş eylem ve sürecin kendisi olarak da ifade edilebilmektedir. Performans aslında yapabilme ve yapma isteği arasında bulunan ve istenenle yapılan arasında ki farkın sifıra indirgenmiş biçimidir. Bir insanın bir işi yapabilmesi yetenek ve kapasite ile orantılıdır. Yapmayı isteme durumu ise işe olan isteği, davranış, tutum ve beklentilerine bağlıdır. İşletme kişilerden yüksek performans isterken ne istediğini tam olarak aktarmalı ve net bir hedef ortaya koymalıdır. Bu hedef karşısında birey işe olan isteği ve kapasitesi ile alakalı muhakeme sağlayarak beklentiyi karşılama ya da karşılayamam durumunu tespit etmeli, verilen işte başarı olmak ya da olmamak durumunu yöneticileri ile özgürce paylaşabilmelidir (Aktaş ve Şimşek, 2014:31).

İşletmeler de her kademelerin belirli bir önem derecesi vardır. İşletme bu şekilde bir bütün halini almaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticileri tüm iş kolları için iş tanımları yapmalı ve her bir çalışanın kendi görev ve sorumluluğunun bilincinde olması gerekmektedir. Yani iletişim etkili olarak sağlanmalı girdi ve çıktılar net olarak ifade edilmelidir. Bu tanımlamalar bir işin yapılmasının teorik kısmıdır. Kalite çalışmaları bu tanımlamaların yazıya dökülmüş halidir. Teoriden uygulamaya geçilirken her bireyin kendi yaşam tarzını işletmeye dâhil ettiği göz ardı edilmemelidir. Kişiler işletmeler içerisinde yer alırken hayatta ki tecrübeleri, bilgi birikimi, kültür seviyesi, eğitim derecesi ve iletişim becerisi ile dâhil olur. Kimi çalışanda bunların hepsi yer alırken kimi çalışan bir kaçından yoksundur. Bu durum göz önüne alınarak işletmeler faaliyetlerinden yazılı olmayan kurallarını yönlendirmelidir. İletişim beceresi ortalamasının altında yer alan çalışanlarla, aktif iletişimi yürüten her çalışma ortamına uyum sağlayan bireylerin özelde ayrıştırılması ve işletme içerisinde dengeli dağılım yapılması olası performans kayıplarının önüne geçecektir (Odabaş, 2004:38).

F. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri

1. Performans Piramidi

Örgütlerin performanslarını değerlendirmek ve artı eksilerin belirlenmesi için belirli yöntemler vardır. Bunlardan biri Lynch ve Cross (1992) tarafından şekillendirilen performans piramididir. Bu model örgütlerin; kurum, şirket, yönetilen operasyonel ağ ve birim başı iş alanlarında ki performansın değerlendirilmesinde aynı görevi sağlamaktadır. Model, performansın finansal ve finans değerlendirilmesi yapılmayan alan olmak üzere iki açıdan incelenmektedir. Bu piramidin görsel şeması aşağıda gösterilmiştir.



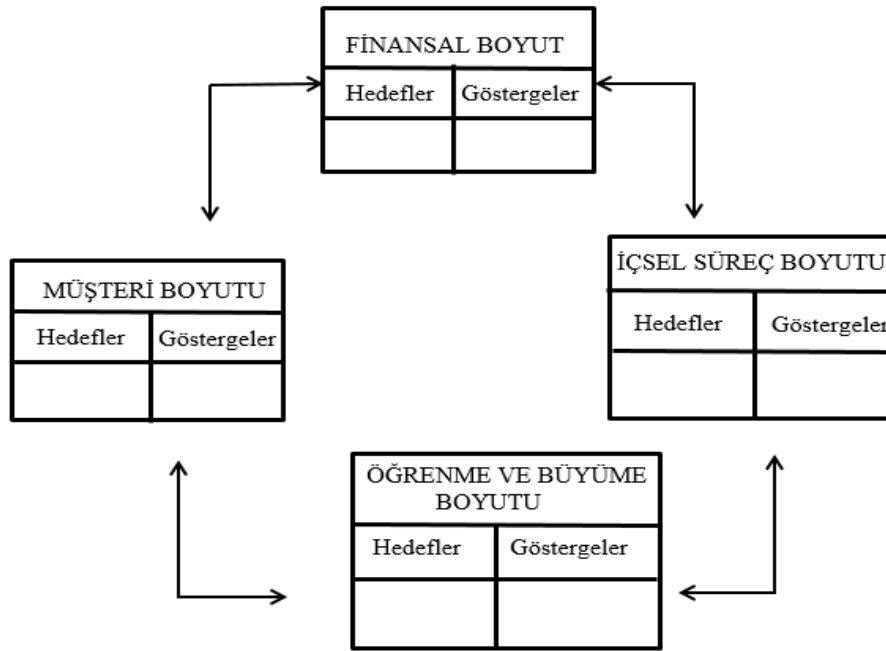
Şekil 8 Performans Piramidi (Ağca ve Tuncer, 2006:180)

Performans piramidi, örgütün hiyerarşik düzen içinde ki performansını değerlendirmek ve oluşturulan piramitte her basamağın diğer basamaklarla etkileşim halinde olduğunun ifade ediliş biçimidir. Bu etkileşimden kasıt örgütün kurulmasında ki ilk adımdan varılmak istenen son adıma yani vizyonun benimsenip uygulanmasına kadar geçen süreçte tüm çalışanlarca benimsenmesini ve uygulanmasını içermektedir. Piramidin ilk basamağı, örgütlerin üç temel unsuru olan çalışan, işletme sahipleri ve müşterilerin şirket stratejileri doğrultusunda dışsal ve içsel etkinlik sağlanmasını kapsar. İkinci aşamada ise örgüt tüm kısa ve uzun vadeli stratejilerini belirlerken bunları finans ve strateji açısından ele alır. Üçüncü aşama, şirketin kendisini tartacağı muhakeme yapacağı alandır. Müşteri memnuniyetinin incelenmesi, şirketin yeni fikirlere ya da personel gelişimine bakış açısı ve esnekliği ve verimliliğin tespiti

gözetilmektedir. Son aşamada ise şirketin atıl alanlarının tespit edilmesi, fayda zarar analizleri, israf olan ya da olmaya müsait alanların tespitinin sağlanmasını incelemektedir (Cavlak, 2020:83).

2. Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği

1996 senesinde Harvard Business Review’de Kaplan ve Norton isimli akademisyenler tarafından yayınlanan “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” (Başarıya Yön Veren Göstergeler) adlı makale ile bu kavram geliştirilmiştir. İngilizce’de ki karşılığı “Balanced Scorecard”dır. En öz hali ile bir işletmenin karnesi/puan kartı olarak ifade edilebilmektedir. Dengeli ölçüm kartı tekniği işletmelerin farklı boyutlar incelenerek ne durumda olduğunun tespit edilmesine imkân tanımaktadır. Bu boyutlar aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 9 Banced Scorecad Yaklaşımı (Elitaş ve Ağca, 2006:384)

Dengeli ölçüm kartı tekniği, geleneksel olarak benimsenmiş performans değerlendirme yöntemlerinin önüne geçerek farklı bakış açıları kazandırılmasını sağlamıştır. İşletmeler genel olarak performans ölçümü finansal değerler ve hedeflerin kıyaslanması sonucundan ortaya çıkmaktadır. Eksik kalınan noktalar da ise dengeli ölçüm kartı tekniği devreye girmektedir. Dengeli ölçüm kartı tekniği dört aşamanın neticesinde oluşmuştur. Bunlar (Mete, 2021:500);

- Vizyonun netleştirilmiş olması
- İletişim devamlılığı ve bağlantı sağlanması

- İş planlamasının oluşturulması ve uygulanması
- Geri bildirim olması ve öğrenme

Bu boyutlarla aşağıdaki sorulara cevap aranarak işletmenin mevcutta ki durumu ve nereye gelmek istediğinin cevapları aranmaktadır (Yaşar, 2016:200).

- Müşteri portföyü kurumu nasıl görmektedir?
- İşletme sahipleri kurumu nasıl görmektedir?
- İşletme kendini hangi alanlarda geliştirmeli, hangi alanda üstünlüğü ve kazanmalı ve bırakmamalıdır?
- Değer kurma ve devamlılığını sağlamak bununla birlikte süreç iyileştirme adımları nasıl öğrenilmeli ya da geliştirilmelidir?

Bu sorulara cevap bulan işletme sahipleri ve yöneticileri işletmenin karnesini çıkararak bir başarı puanı saptayabilmekte ve kendilerine sürekli olarak “Kurumumuz şu anda nerede?” sorusunun cevabını alabilmektedir.

Sağlık işletmelerinde, performans ölçümü, iyileştirmelerin sağlanması ve bunun neticesinde raporlamanın hazırlanması hizmet kalitesine pozitif yönde katkı sağlayacaktır. Performans yönetimi araçları, çalışanların ve kurumun toplam etkinliğini ve verimliliğini arttırmak açısından önemlidir (Metz, 2021:500).

V. GEREÇ VE YÖNTEMLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, veri toplama araçları, hipotezler ve yapılan istatistiksel analizler hakkında bilgi verilecektir.

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık çalışanları, verdikleri hizmetlerle direkt olarak insan yaşamını ele almaktadır. İnsan yaşamında iyileştirici rol alan bu çalışma grubunun elinde ki en değerli veri bilgi gücüdür. Bilgi gücü ile hastalık tanımlamaları saptanabilmektedir. Bilgi gücü ile iyileştirici tedaviler uygulanabilmektedir. Bununla birlikte sağlık çalışanı çalışma yaşamı boyunca pek çok hastalık çeşidi ile karşılaşmakta ve bunlar bilgi seviyesinde artışı da beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı sağlık çalışanlarında örgütsel öğrenme düzeyinde ki artış bilgi birikiminin örgüt içine aktarılması önemli bir husustur. Bilgi seviyesi artan sağlık çalışanları daha çözümcü sonuçlar üretecektir.

Sağlık hizmeti birden fazla örgütü bünyesinde bulundurmaktadır. Bu çeşitlilik içinde bilgi yönetiminin profesyonellerce yönetilmesi ve örgütsel öğrenmenin sağlanması tecrübe ve deneyim de artışa sebep olurken iyileştirici ve tedavi edici sağlık hizmetlerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Konunun çalışılmasında ki amaç; bilgi yönetiminin profesyonel ellerce yürütülmesi ve örgütsel öğrenme kültürünü benimsemiş örgütler de örgüt içi performans artışının da beraberinde geleceği düşünülmektedir.

B. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da sağlık hizmeti sunan kuruluşlarda çalışan sağlık çalışanlarıdır. Bu kişiler içinden çalışmaya gönüllü katılan 18-61 yaş aralığındaki 487 sağlık çalışanı çalışmanın örnekleme olmuştur.

Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2020'e göre, İstanbul'da kamu ve özel hastaneler birlikte tüm sağlık personel sayısı 119.772 kişi şeklindedir. Yalnızca özel hastaneler biçiminde bir bilgi aktarılmadığından, evren sayısı olarak kamu ve özel hastanelerde görevli personel sayısı baz alınmak durumunda kalınmıştır. Belirli anakütleden çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örnekleme hatası için p=0.50 ve q=0.50 için 384 kişi şeklinde saptanmıştır. Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da hizmet veren özel ve devlet hastanesinde görev yapan ve çalışmaya gönüllü katılmayı kabul eden 487 kişi oluşturmaktadır.

Çizelge 3 Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Anakütle Büyüküğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	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	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004

Belirlenen evrenden örneklem hacmini belirlemek için kullanılan formül aşağıdaki gibidir:

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + t^2 * p * q} \quad \text{Denklem 1}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Anakütle (evren) (119.772 kişi)

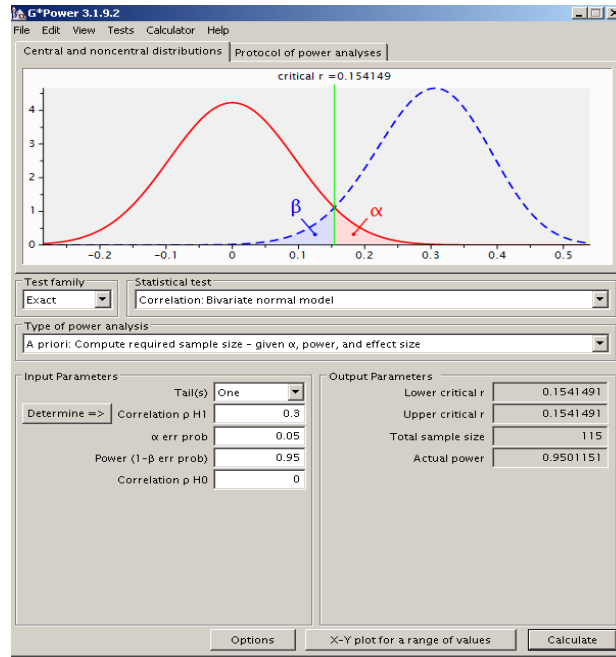
p=Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

q= Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5)

t= t test düzeyi (1,96)

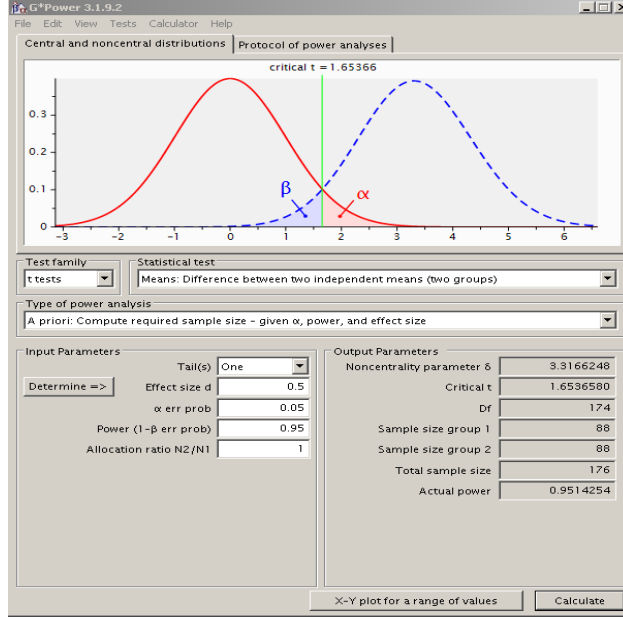
d=Hata payı (%5)

%5 hata payı ile ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün minimum 384 çalışan olması gerektiği hesaplanmıştır. Çalışmada ilişki ve grup farklılıkları analizi yapılacağı için bu iki yönetime yönelik Power Analiz (güç analizi) sonuçları verilerek, en az kaç örneklem gerekeceği belirlenmiştir. Power analiz G*POWER 3.1 sürümü ile yapılmıştır. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta=0.95$ olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) çalışmalarında ifade etmiş, korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır.



Şekil 10 İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda ilişki analizi için en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 487 kişi ile uygunluk sağlanmıştır.



Şekil 11 Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Örneklem 487 kişi olduğu için gerekli sayıya ulaşmıştır.

C. Veri Toplama Aracı

Yapılan anket çalışması “deneysel olmayan nitel araştırma” tasarımıdadır ve uygulama biçimine göre tarama yöntemidir. Çalışmada, örneklemden verilerin toplanması açısından “survey modeli (saha taraması)” kullanılacaktır. Saha taraması modelinde ise katılımcıların görüşlerinin yazılı şekilde alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi uygulanacaktır.

Çalışmada kullanılacak anket, literatürün kapsamlı şekilde taranması neticesinde geçerlilikleri ve güvenilirlikleri önceden yapılan çalışmalarda ortaya konularak onaylanan ölçekler çerçevesinde oluşturulmuştur. Birinci aşamada demografik bilgiler sunulmaktadır. İkinci bölüm ise, ölçeklerden oluşturulmuş ve ölçeklerde yer alan ifadeler beşli likert biçiminde sunulmuştur. Çalışmada kullanılacak anketler ve detayları şunlardır;

Örgütsel Öğrenme Ölçeği; Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Calantone et al., (2002) tarafından geliştirilen ve Sezgin (2019) tarafından uygulaması yapılan ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır.

Bilgi Yönetimi Ölçeği; Bilgi yönetimine ilişkin genel algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölüm tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Choi (2000)'nin çalışması ve Sezgin (2019) tarafından uygulaması yapılan ölçek kullanılmıştır.

Örgüt Performansı Ölçeği; İşletme performansını içeren boyutlardan oluşmaktadır. Bu bölümde işletme performansını oluşturan dört boyut vardır. Bu boyutlar, finans boyutu, müşteri boyutu, çalışan boyutu ve öğrenme boyutudur. Bu çalışmada çalışan ve öğrenme boyutlarıyla toplam 12 ifadeyle işletmenin performansı değerlendirmeye çalışılmaktadır. Bu bölümün anketini oluşturmak için Sezgin (2019) çalışmasından yararlanılmıştır.

D. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 27.0 ve AMOS 24.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Birinci aşamada, anketin ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulmaktadır. Ayrıca, ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st. sapma değerleri sunulmuştur.

İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizlerde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi dağılımın normal olup olmamasına göre değişir. Bu nedenle, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-White-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınanmasında Kendall's tau_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

E. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2: Örgütsel öğrenmenin bilgi yönetimi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel performansın örgütsel öğrenmenin üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H4: Örgütsel performansın bilgi yönetimi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H5: Bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H6: Bilgi yönetiminin örgütsel öğrenmede olumlu yönde bir etkisi vardır.

F. Anketin Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirlik sınaması için kullanılan testler; “Cronbach Alpha (CA), İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” şeklindedir. Kullanılan tüm kriterlerden bulunan sonuç %70’i geçtiğinde iç tutarlık ve güvenilirlik sağlanmış olur. Çizelge 4’den görüleceği gibi 4 kriter sonuçlarında %70 değeri geçilmiş, güvenilirlik sağlanmıştır. Böylece analiz çıktılarının da güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4 Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.895
Split	0.894-0.896
Parelel	0.895
Strict	0.896

VI. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

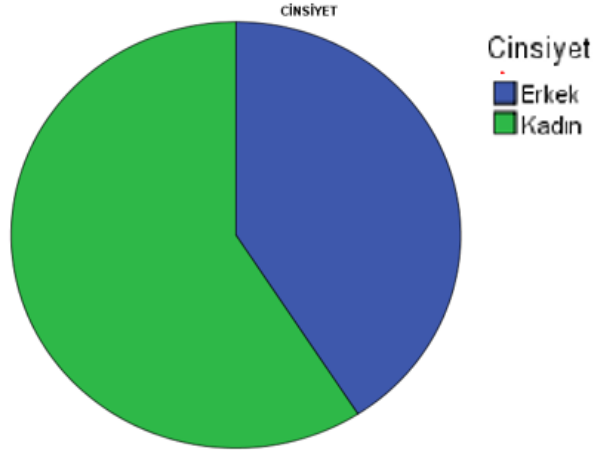
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur.

Çizelge 5 Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Cinsiyetini	<i>f</i>	%
Erkek	199	40,9
Kadın	288	59,1
Toplam	487	100

Katılımcıların %59,1'i kadın, %40,9'u erkektir.

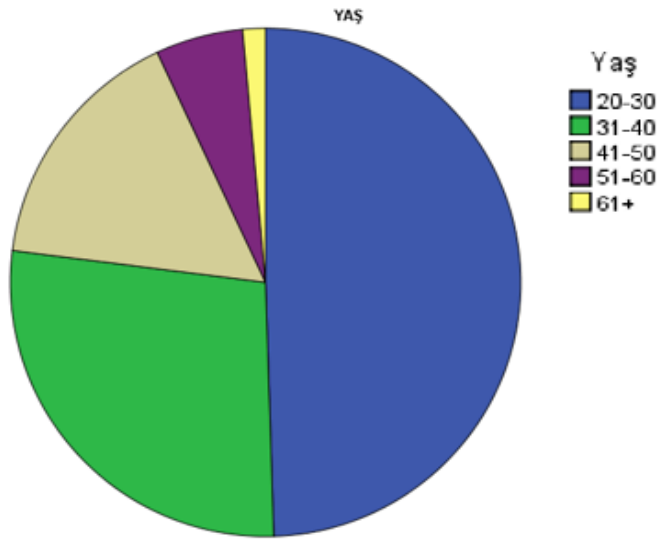


Şekil 12 Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 6 Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Yaş	<i>f</i>	%
20-30	241	49,5
31-40	134	27,5
41-50	78	16,0
51-60	27	5,5
61+	7	1,4
Toplam	487	100

Katılımcıların %49,5'i 20-30 yaş arasında, %27,5'i 31-40 yaş arasında, %16,0'sı 41-50 yaş arasında, %5,5'i 51-60 yaş arasında, %1,4'ü ise 60 yaşından büyüktür.

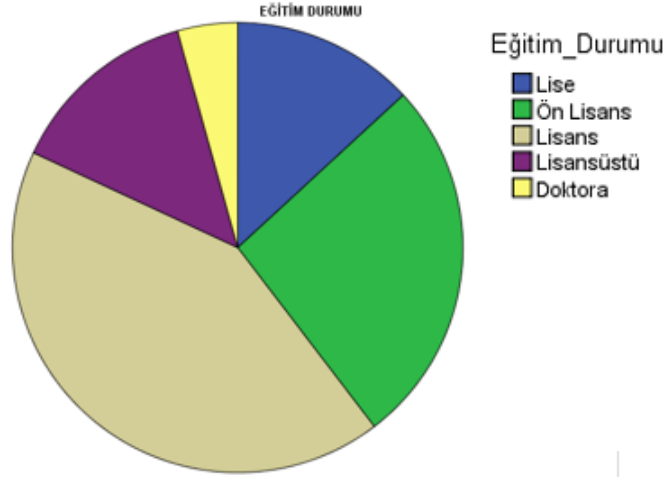


Şekil 13 Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 7 Eğitim Durumuna Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Lise	64	13,1
Ön Lisans	129	26,5
Lisans	206	42,3
Lisan Üstü	67	13,8
Doktora	21	4,3
Toplam	487	100

Katılımcıların %13,1'i lise, %26,5'i ön lisans, %42,3'ü lisans, %13,8'i lisans üstü, %4,3'ü doktora eğitim durumuna sahiptir.

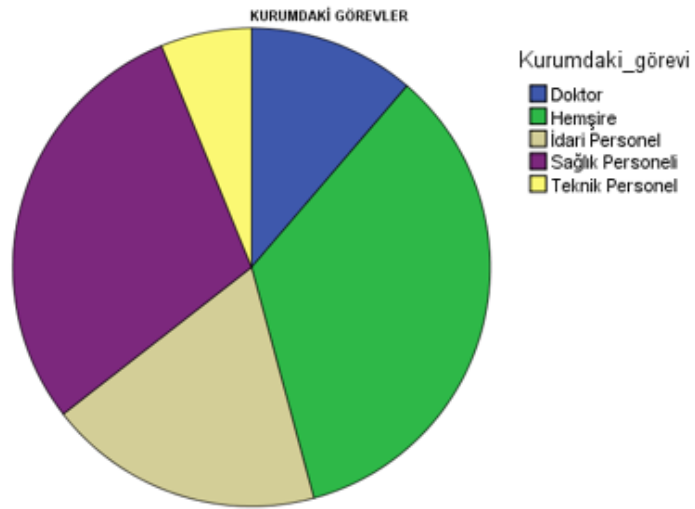


Şekil 14 Eğitim Durumuna Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 8 Kurumdaki Görevine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Kurumdaki Görevi	f	%
Doktor	55	11,3
Hemşire	168	34,5
İdari Personel	91	18,7
Sağlık Personeli	143	29,4
Teknik Personel	30	6,2
Toplam	487	100

Katılımcıların %11,3'ü doktor, %34,5'i hemşire, %18,7'si idari personel, %29,4'ü sağlık personeli, %6,2'si ise teknik personel olarak kurumda görev almaktadır.

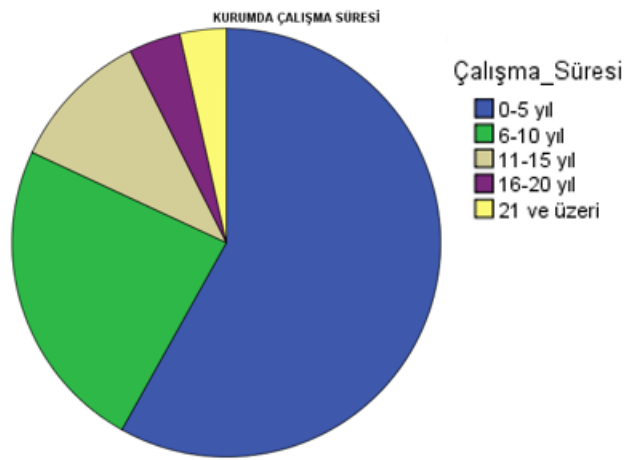


Şekil 15 Kurumdaki Görevlerine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 9 Kurumda Çalışma Süresine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Gelir Düzeyi	<i>f</i>	%
0-5 yıl	283	58,1
6-10 yıl	116	23,8
11-15 yıl	52	10,7
16-21 yıl	19	3,9
21 ve üzeri yıl	17	3,5
Toplam	487	100

Katılımcıların %58,1'i 0-5 yıl, %23,8'i 6-10 yıl, %10,7'si 11-15 yıl, %3,9'u 16-21 yıl, %3,5'i ise 21 yıl ve daha fazla kurumda çalışma süresine sahiptir.

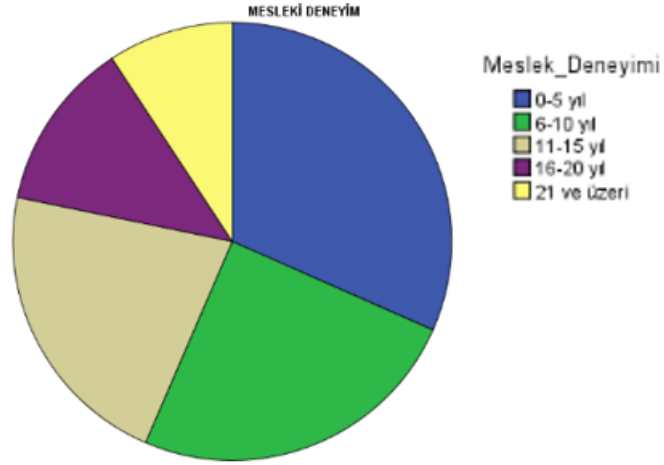


Şekil 16 Kurumda Çalışma Süresine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 10 Mesleki Deneyim Süresine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Mesleki Deneyim	<i>f</i>	%
0-5 yıl	154	31,6
6-10 yıl	121	24,8
11-15 yıl	106	21,8
16-20 yıl	61	12,5
21 yıl ve üzeri	45	9,2
Toplam	487	100

Katılımcıların %31,6'sı 0-5 yıl, %24,8'i 6-10 yıl, %21,8'i 11-15 yıl, %12,5'i 16-21 yıl, %9,2'si ise 21 yıl ve daha fazla mesleki deneyim süresine sahiptir.

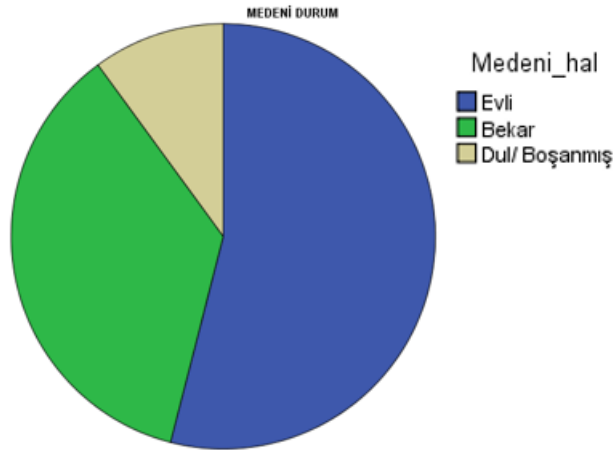


Şekil 17 Mesleki Deneyime Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 11 Medeni Duruma Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	263	54,0
Bekar	175	35,9
Boşanmış/Dul	49	10,1
Toplam	487	100

Katılımcıların %54,0'ü evli, %35,9'u bekâr, %10,1'i ise boşanmış/duldur.

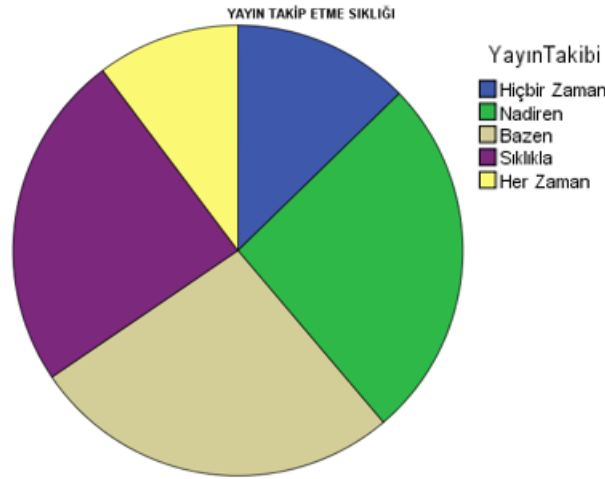


Şekil 18 Medeni Duruma Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 12 Sağlık ile İlgili Yayınların Takip Edilme Sıklığına Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Sağlıkla İlgili Yayınların Takibi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	62	12,7
Nadiren	127	26,1
Bazen	130	26,7
Sıklıkla	118	24,2
Her Zaman	50	10,3
Toplam	487	100

Katılımcıların, %12,7'si hiçbir zaman, %26,1'i nadiren, %26,7'si bazen, %24,2'si sıklıkla, %10,3'ü her zaman sağlık ile ilgili yayınları takip etmektedir.

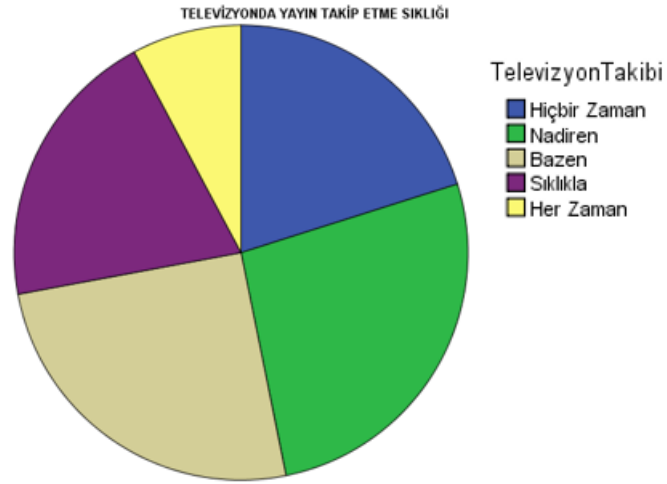


Şekil 19 Sağlık ile İlgili Yayınların Takip Edilmesine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 13 Televizyon Üzerinden Sağlıkla İlgili Yayınların Takip Edilme Sıklığına Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Televizyon Üzerinden Sağlıkla İlgili Yayınların Takibi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	98	20,1
Nadiren	130	26,7
Bazen	123	25,3
Sıklıkla	98	20,1
Her Zaman	38	7,8
Toplam	487	100

Katılımcıların, %20,1'i hiçbir zaman, %26,7'si nadiren, %25,3'ü'si bazen, %20,1'i sıklıkla, %7,8'i ise her zaman televizyon üzerinden sağlıkla ilgili yayınları takip etmektedir.

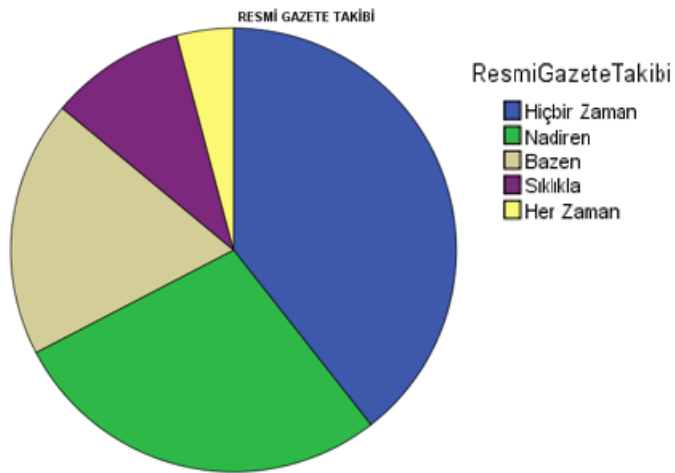


Şekil 20 Televizyon Üzerinden Sağlıkla İlgili Yayınların Takip Edilmesine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 14 Resmi Gazetenin Takibine Yönelik Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Resmi Gazetenin Takibi	f	%
Hiçbir Zaman	192	39,4
Nadiren	136	27,9
Bazen	91	18,7
Sıklıkla	48	9,9
Her Zaman	20	4,1
Toplam	487	100

Katılımcıların, %39,4'ü hiçbir zaman, %27,9'u nadiren, %18,7'si bazen, %9,9'u sıklıkla, %4,1'i her zaman resmi gazeteyi takip etmektedir.



Şekil 21 Resmi Gazetenin Takip Edilmesine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

B. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın bu aşamasında kullanılan ölçeklere yönelik cevap yüzdeleri ve ortalama cevaplara yer verilmiştir.

Çizelge 15 Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ort. ± Ss.
Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu						
1	Kurumumuzun rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.	9,7	11,9	17,0	49,1	12,3 3,43 ± 1,14
2	Kurumumuzun gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.	5,7	15,8	10,7	42,3	25,5 3,66 ± 1,18
3	Kurumumuzda çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	9,9	14,4	17,7	38,6	19,5 3,44 ± 1,23
4	Kurumumuzda öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	10,5	12,3	16,0	37,2	24,0 3,52 ± 1,27
Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu						
5	Kurumumuzda çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	4,9	14,2	14,4	47,6	18,9 3,61 ± 1,09
6	Kurumumuzun vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	6,4	14,8	17,2	40,9	20,7 3,55 ± 1,16
7	Tüm çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	8,8	10,3	15,2	42,7	23,0 3,61 ± 1,20
8	Çalışanlarımız kendilerini kurumun geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	7,0	15,6	15,6	40,7	21,1 3,53 ± 1,19
Açık Fikirlilik Alt Boyutu						
9	Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	5,7	9,0	19,9	46,4	18,9 3,64 ± 1,07
10	Kurum olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	7,4	14,0	15,0	43,7	19,9 3,55 ± 1,17
11	Kurumumuz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	4,9	12,5	16,0	45,4	21,1 3,65 ± 1,09
12	Kurum olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	5,3	11,3	22,6	43,3	17,5 3,56 ± 1,07
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu						
13	Kurumumuzun yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	9,9	13,8	15,4	39,0	22,0 3,49 ± 1,25
14	Kurum olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.	6,8	14,2	14,4	47,8	16,8 3,54 ± 1,13
15	Kurumumuz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	6,0	17,2	20,7	39,2	16,8 3,44 ± 1,13
16	Kurumumuzda üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.	8,6	13,6	16,6	43,1	18,1 3,48 ± 1,18
17	Biz deneyimlerimizi paylaşmak için ÇOK AZ çaba harcarız.	30,8	27,7	17,5	19,3	4,7 2,39 ± 1,24
GENEL ORTALAMA				3,48		

Önerme 1: “Kurumumuzun rekabet avantajı sağlarnasında öğrenme temel faktör olarak görölmektedir.” Önermesine katölmöcölerö %39,7’si “Kesinlikle Katölmöyörüm”, %11,9’u “Katölmöyörüm”, %17,0’si “Kösmen Katölyörüm”, %49,1’i “Katölyörüm”, %12,3’ü “Kesinlikle Katölyörüm” yanötnö vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,43 ve standart sapma değeri ise 1,14 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Kurumumuzun gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görölmektedir.” Önermesine katölmöcölerö %5,7’si “Kesinlikle Katölmöyörüm”, %15,8’i “Katölmöyörüm”, %10,7’si “Kösmen Katölyörüm”, %42,3’ü “Katölyörüm”, %25,5’i “Kesinlikle Katölyörüm” yanötnö vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,66 ve standart sapma değeri ise 1,18 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Kurumumuzda çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görölmektedir.” Önermesine katölmöcölerö %9,9’u “Kesinlikle Katölmöyörüm”, %14,4’ü “Katölmöyörüm”, %17,7’si “Kösmen Katölyörüm”, %38,6’sı “Katölyörüm”, %19,5’i “Kesinlikle Katölyörüm” yanötnö vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,44 ve standart sapma değeri ise 1,23 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Kurumumuzda öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görölmektedir.” Önermesine katölmöcölerö %10,5’i “Kesinlikle Katölmöyörüm”, %12,3’ü “Katölmöyörüm”, %16,0’sı “Kösmen Katölyörüm”, %37,2’si “Katölyörüm”, %24,0’ü “Kesinlikle Katölyörüm” yanötnö vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,52 ve standart sapma değeri ise 1,27 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Kurumumuzda çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.” Önermesine katölmöcölerö %4,9’u “Kesinlikle Katölmöyörüm”, %14,2’si “Katölmöyörüm”, %14,4’ü “Kösmen Katölyörüm”, %47,6’sı “Katölyörüm”, %18,9’u “Kesinlikle Katölyörüm” yanötnö vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,61 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kurumumuzun vizyon ve değeri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.” Önermesine katölmöcölerö %6,4’ü “Kesinlikle Katölmöyörüm”, %14,8’i “Katölmöyörüm”, %17,2’si “Kösmen Katölyörüm”, %40,9’u “Katölyörüm”, %20,7’si “Kesinlikle Katölyörüm” yanötnö vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,55 ve standart sapma değeri ise 1,16 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Tüm çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.” Önermesine katılımcıların %8,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,3’ü “Katılmıyorum”, %15,2’si “Kısmen Katılıyorum”, %42,7’si “Katılıyorum”, %23,0’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,61 ve standart sapma değeri ise 1,20 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Çalışanlarımız kendilerini kurumun geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.” Önermesine katılımcıların %7,0’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,6’sı “Katılmıyorum”, %15,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %40,7’si “Katılıyorum”, %21,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,53 ve standart sapma değeri ise 1,19 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.” Önermesine katılımcıların %5,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,0’u “Katılmıyorum”, %19,9’u “Kısmen Katılıyorum”, %46,4’ü “Katılıyorum”, %18,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,64 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Kurum olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.” Önermesine katılımcıların %7,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14’ü “Katılmıyorum”, %15,0’i “Kısmen Katılıyorum”, %43,7’si “Katılıyorum”, %19,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,55 ve standart sapma değeri ise 1,17 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Kurumumuz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.” Önermesine katılımcıların %4,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,5’i “Katılmıyorum”, %1’i “Kısmen Katılıyorum”, %45,4’ü “Katılıyorum”, %21,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,65 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Kurum olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.” Önermesine katılımcıların %5,5,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,3’ü “Katılmıyorum”, %22,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %43,3’ü “Katılıyorum”, %17,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,56 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 13: “Kurumumuzun yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.” Önermesine katılımcıların %9,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,8’i “Katılmıyorum”, %15,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %39,0’u “Katılıyorum”, %22,0’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,49 ve standart sapma değeri ise 1,25 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Kurum olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.” Önermesine katılımcıların %6,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,2’si “Katılmıyorum”, %14,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %47,8’i “Katılıyorum”, %16,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,54 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Kurumumuz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.” Önermesine katılımcıların %6,0’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,2’si “Katılmıyorum”, %20,7’si “Kısmen Katılıyorum”, %39,2’si “Katılıyorum”, %16,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,44 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Kurumumuzda üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.” Önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,6’sı “Katılmıyorum”, %16,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %43,1’i “Katılıyorum”, %18,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,48 ve standart sapma değeri ise 1,18 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Biz deneyimlerimizi paylaşmak için ÇOK AZ çaba harcarız.” Önermesine katılımcıların %30,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %27,7’si “Katılmıyorum”, %17,5’i “Kısmen Katılıyorum”, %19,3’ü “Katılıyorum”, %4,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,39 ve standart sapma değeri ise 1,24 olarak bulunmuştur.

Çizelge 16 Bilgi Yönetimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.
Bilgi Yönetimi Ölçeği						
1 Kurumumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir.	5,3	3,8	6,8	2,1	2,0	3,62 ± 1,13
2 Etkin bir yönetim sayesinde, kurumumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür.	5,1	9,0	1,3	7,4	7,1	3,82 ± 1,09
3 Kurumumuzdaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz.	5,1	0,5	7,2	7,0	0,1	3,67 ± 1,07
4 Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	8,6	5,9	9,5	3,8	2,2	3,25 ± 1,29
5 Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır.	4,7	8,2	6,8	0,1	0,1	3,73 ± 1,03
6 Kurumumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır.	3,7	8,6	7,9	5,6	4,2	3,78 ± 1,03

Önerme 1: “Kurumumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir.” Önermesine katılımcıların %5,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,8’i “Katılmıyorum”, %16,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %42,1’i “Katılıyorum”, %22,0’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,62 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Etkin bir yönetim sayesinde, kurumumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür.” Önermesine katılımcıların %5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,0’u “Katılmıyorum”, %11,3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %47,4’ü “Katılıyorum”, %27,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,82 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Kurumumuzdaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz.” Önermesine katılımcıların %5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,5’i “Katılmıyorum”, %17,2’si “Kısmen Katılıyorum”, %47,0’si “Katılıyorum”, %20,1’i “Kesinlikle Katılıyorum”

yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,67 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.” Önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %25,9’u “Katılmıyorum”, %19,5’i “Kısmen Katılıyorum”, %23,8’i “Katılıyorum”, %22,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,25 ve standart sapma değeri ise 1,29 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır.” Önermesine katılımcıların %4,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,2’si “Katılmıyorum”, %16,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %50,1’i “Katılıyorum”, %20,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,73 ve standart sapma değeri ise 1,03 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kurumumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır.” Önermesine katılımcıların %3,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,6’sı “Katılmıyorum”, %17,9’u “Kısmen Katılıyorum”, %45,6’sı “Katılıyorum”, %24,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,78 ve standart sapma değeri ise 1,03 olarak bulunmuştur.

Çizelge 17 Örgütsel Performans Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ort. ± Ss.
Çalışanlar Alt Boyutu						
1	Kurumumuzda, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	8,8	12,3	17,2	32,0	29,6 3,61 ± 1,27
2	Kurumumuzda, çalışanların hatalarının tekrarı önemsenmektedir.	5,5	10,7	11,7	50,3	21,8 3,72 ± 1,09
3	Kurumumuzda, çalışanların kararlara katılımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	7,4	13,6	19,7	37,8	21,6 3,53 ± 1,18
4	Kurumumuzda, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmektedir.	7,8	10,5	18,7	38,0	25,1 3,62 ± 1,19
5	Kurumumuz, çalışanların düşüncelerine değer verme belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	8,0	15,2	16,0	36,1	24,6 3,54 ± 1,24
Öğrenme Alt Boyutu						
6	Kurumumuzda, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5,1	12,1	18,9	40,7	23,2 3,65 ± 1,12
7	Kurumumuzda, toplam verimlilik belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	6,2	9,0	18,1	41,7	25,1 3,70 ± 1,12
8	Kurumumuzda, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5,3	13,1	19,1	40,2	22,2 3,61 ± 1,13
9	Kurumumuzda, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir.	5,3	9,2	23,0	37,4	25,1 3,68 ± 1,11
10	Kurumumuzda, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5,3	7,8	22,4	40,0	24,4 3,70 ± 1,08
11	Kurumumuzda hedeflerimiz önceden belirlenmiştir.	5,1	9,2	14,8	45,6	25,3 3,77 ± 1,09
12	Kurumumuzda belirlemiş olduğumuz hedefler uygulamaya dönüştürülür.	5,1	8,6	16,8	47,0	22,4 3,73 ± 1,06
Genel Ortalama		3,65				

Önerme 5: “Kurumumuz, çalışanların düşüncelerine değer verme belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.” Önermesine katılımcıların %8,0’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,2’si “Katılmıyorum”, %16,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %36,1’i “Katılıyorum”, %24,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,54 ve standart sapma değeri ise 1,24 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kurumumuzda, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.” Önermesine katılımcıların %5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,1’i “Katılmıyorum”, %18,9’u “Kısmen Katılıyorum”, %40,7’si “Katılıyorum”, %23,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,65 ve standart sapma değeri ise 1,12 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “7. Kurumumuzda, toplam verimlilik belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.” Önermesine katılımcıların %6,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,0’u “Katılmıyorum”, %18,1’i “Kısmen Katılıyorum”, %41,7’si “Katılıyorum”, %25,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,70 ve standart sapma değeri ise 1,12 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Kurumumuzda, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” Önermesine katılımcıların %5,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,1’i “Katılmıyorum”, %19,1’i “Kısmen Katılıyorum”, %40,2’i “Katılıyorum”, %22,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,61 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.
%25,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,62 ve standart sapma değeri ise 1,19 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Kurumumuzda, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir.” Önermesine katılımcıların %5,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,2’si “Katılmıyorum”, %23,0’ü “Kısmen Katılıyorum”, %37,4’ü “Katılıyorum”, %25,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,68 ve standart sapma değeri ise 1,11 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “. Kurumumuzda, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.” Önermesine katılımcıların %5,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,8’i “Katılmıyorum”, %22,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %40,0’i “Katılıyorum”, %24,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,70 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Kurumumuzda hedeflerimiz önceden belirlenmiştir.” Önermesine katılımcıların %5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,2’si “Katılmıyorum”, %14,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %45,6’sı “Katılıyorum”, %25,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,77 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Kurumumuzda belirlemiş olduğumuz hedefler uygulamaya dönüştürülür.” Önermesine katılımcıların %5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,6’sı “Katılmıyorum”, %16,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %47,0’si “Katılıyorum”, %22,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,73 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0,20’nin altında kalan sorular varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada elde edilen faktörlerde 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarma yapılmamıştır. Anti-imağ matris diyagonal değerleri her üç ölçek için 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır. Böylece soru çıkarılmamış, ölçekler orijinal haliyle kullanılmıştır.

Çizelge 18 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Öğrenmeye olan bağlılık	%25,68	0.919	3,509
Paylaşılan vizyon	%20,14	0.918	3,576
Açık fikirlilik	%16,45	0.917	3,600
Örgüt içi bilgi paylaşımı	%12,09	0.915	3,269
KMO= 0.921; Bartlett $\chi^2=7849.13$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %73,36			
Bilgi Yönetimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Bilgi Paylaşımı	%70,72	0.921	3,643
KMO= 0.931; Bartlett $\chi^2=8516.05$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %70,72			
Örgütsel Performans Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Çalışanlar boyutu	%38,14	0.918	3,604
Öğrenme boyutu	%30,21	0.914	3,690
KMO= 0.928; Bartlett $\chi^2=6912.47$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %68,35			

Faktör yapısında, örgütsel öğrenme için 4 faktör, bilgi yönetimi için 1 faktör ve örgütsel performans için 2 faktör özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.921, bilgi yönetimi ölçeği 0.931 ve örgütsel performans için 0.928 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu örgütsel öğrenme ölçeği için istatistik anlamlı ($\chi^2= 7849.13$ ve $p= 0.000$), bilgi yönetimi ölçeği için ($\chi^2= 8516.05$ ve $p= 0.001$) ve örgütsel performans ölçeği için ($\chi^2= 6912.44$ ve $p= 0.001$) olarak elde edilmiştir. Anti-imag korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan her üç ölçek için extraction (çıkarm) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları örgütsel öğrenme ölçeği için (0.64-0.78) arasında, bilgi yönetimi ölçeği için (0.67-0.81) arasında ve örgütsel performans için (0.59-0.79) arasında elde edilmiştir.

D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. DFA, verinin

temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır. DFA'nın öncelikli amacının, önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuma yeteneğini saptamak olduğu göz önüne alınarak, dört ana amaç için kullanıldığı belirtilmektedir. Bunlar, test araçlarının psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği, metod etkileri ve ölçüm değişmezliği hesaplamalarıdır.

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004: 56).

DFA'da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin "0" olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli, AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000:107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin (sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör ağırlıkları) $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin (anketin ana faktörleri olan personel güçlendirme ve altı alt boyutu, örgüte bağlılık ve 3 alt boyutu, iş tatmini ve iki alt boyutu, yöneticiye güven ve 2 alt boyutu) $q \times 1$ boyutlu

vektörü ve ε px1 boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X 'sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Lambda \Lambda^T + \Phi_{\varepsilon} \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) pxp boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1x1) (mxm) boyutlu simetrik matrisi ve Φ gösterimi ε varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) pxp boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

Modelin belirlenmesi: DFA'da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulamalı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluşturmaktadırlar.

Modelin tanımlanması: DFA'da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu nedenle faktörler kendilerine has ölçeklerle ölçülmektedir. Model tanımlanması oluşturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

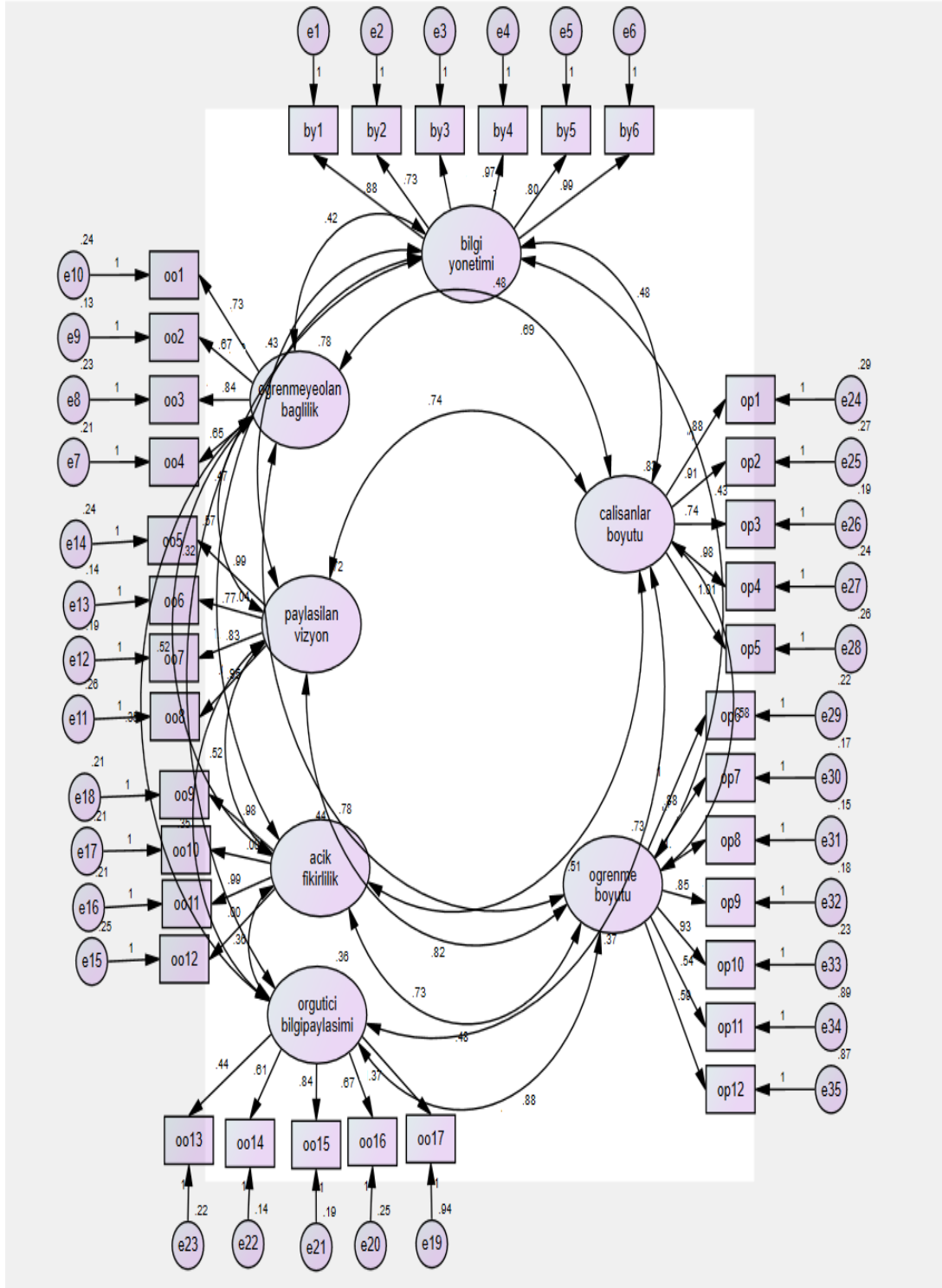
Modelin tahmin edilmesi: Doğrulamalı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulamalı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

Modelin değerlendirilmesi: Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök) , NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolen's Incremental Fit Index, Boolean'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. (χ^2)/sd değerinin 3'den küçük olması uyumun kabul edilebilir olduğunu gösterir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu gösteren değer RMSEA için 0,05-0,1 arasındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire ne kadar yaklaşırsa, modelim uyumu o kadar fazla olacaktır.

Modelin modifikasyonu: Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç verdiyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile, modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde χ^2 istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA 'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



Şekil 22 DFA Analizi Sonuçları

Çizelge 19 DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyum				
X ² /sd	≤ 3	≤ 4-5	2.27	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.935	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.986	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.960	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.023	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.943	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.934	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.016	İyi uyum

Çizelge 19’da X² /sd =2.27 çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.935 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.986 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.982 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.960 ile ≥ 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.023 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.943 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.934 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.016 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

E. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (3)’de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda

bağımlı değişken olarak tanımlanırlar. Model analizinde bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken rolünde olur. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada ele alınan faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olmak üzere, η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonali sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $\text{var}(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_i = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

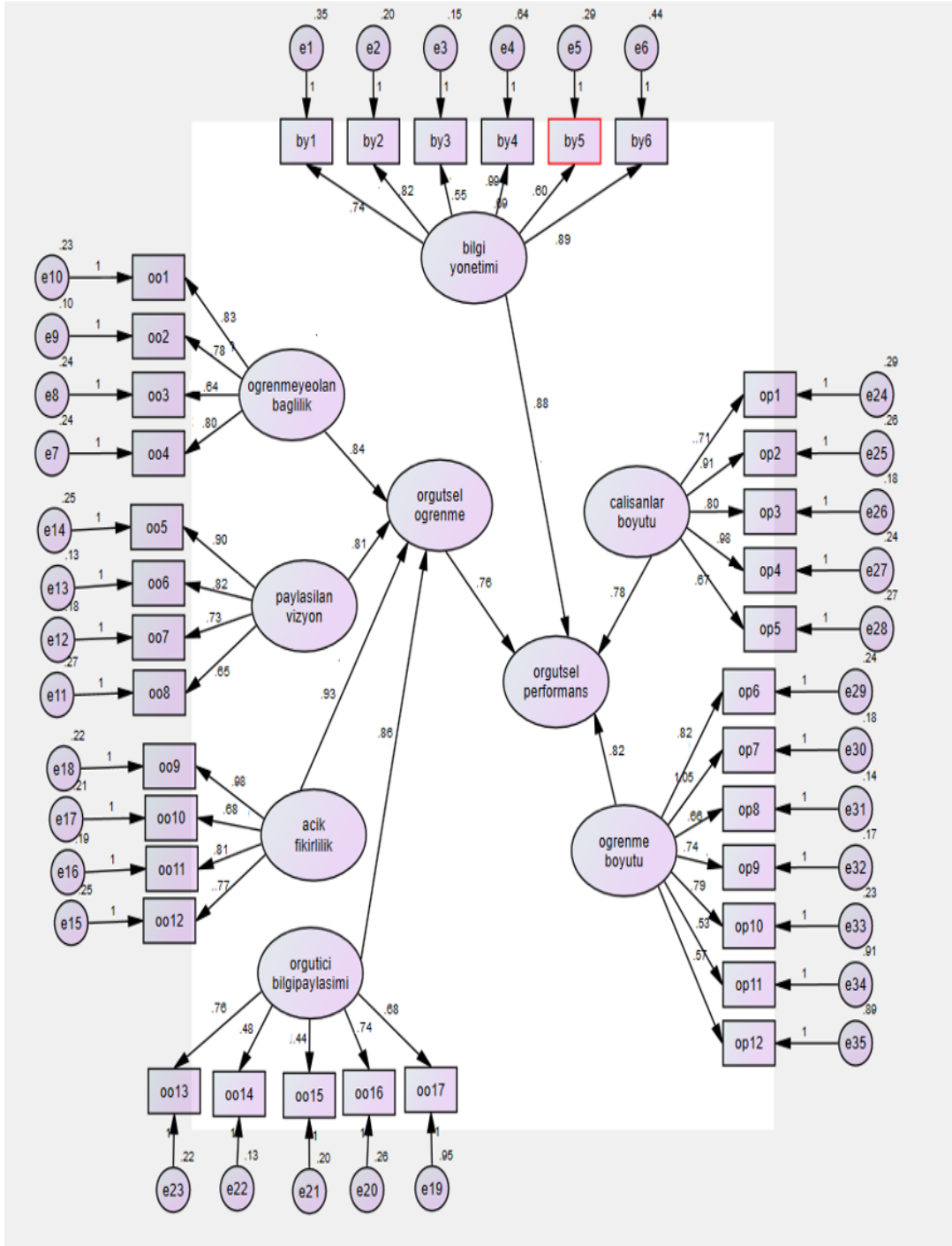
$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{21} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonu ile (5) ve (6)'da verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y: px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X: qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : qx n boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005: 78-79).



Şekil 23 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Çizelge 20 YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumunu				
X ² /sd	≤ 3	≤ 4-5	2.11	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.977	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.944	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.930	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.975	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.032	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.952	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.925	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.024	İyi uyum

Çizelge 20’de X² /sd =2.11 çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.977 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.944 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.930 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.975 ile ≥ 0.97 sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.032 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.952 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.925 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.024 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 21 YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
ÖÖ→ÖP	+	0.760	0.141	5.391	0,000*	Anlamli ilişki
BY→ÖP	+	0.881	0.138	6.384	0,000*	Anlamli ilişki

*0.05 için anlamli ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme boyutu örgütsel performans üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta =0.760$, $p <0.01$). Bilgi yönetimi boyutu örgütsel performans üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta =0.881$, $p <0.01$). Görüleceği üzere, bilgi yönetimi örgütsel öğrenmeye göre örgütsel performans üzerinde daha etkilidir.

F. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçli korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 22 Öğrenme Ölçeği ile Örgütsel Performans Ölçeği Korelasyon Analizi

		Çalışanlar Alt Boyutu	Öğrenme Alt Boyutu	Örgütsel Performans Genel Boyutu
Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu	r	0,654*	0,604*	0,655*
	p	0,000	0,000	0,000
Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu	r	0,709*	0,693*	0,729*
	p	0,000	0,000	0,000
Açık Fikirlilik Alt Boyutu	r	0,648*	0,647*	0,670*
	p	0,000	0,000	0,000
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	0,682*	0,669*	0,701*
	p	0,000	0,000	0,000
Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu	r	0,780*	0,748*	0,794*
	p	0,000	0,000	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Öğrenmeye bağlılık alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %65,4 ($r=0,654$, $p=0,000$), öğrenmeye alt boyutunu %60,4 ($r=0,604$, $p=0,000$), örgütsel performans genel boyutunu %65,5 ($r=0,655$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Paylaşılan vizyon alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %70,9 ($r=0,709$, $p=0,000$), öğrenmeye alt boyutunu %69,3 ($r=0,693$, $p=0,000$), örgütsel performans genel boyutunu %7,29 ($r=0,729$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Açık fikirlilik alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %64,8 ($r=0,68$, $p=0,000$), öğrenmeye alt boyutunu %64,7 ($r=0,647$, $p=0,000$), örgütsel performans genel boyutunu %67,0 ($r=0,670$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Örgüt içi bilgi paylaşımı alt boyutu; çalışanlar alt boyutunu %68,2 ($r=0,682$, $p=0,000$), öğrenmeye alt boyutunu %66,9 ($r=0,669$, $p=0,000$), örgütsel performans genel boyutunu %70,1 ($r=0,701$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Öğrenme ölçeği genel boyutu; çalışanlar alt boyutunu %68,2 ($r=0,682$, $p=0,000$), öğrenmeye alt boyutunu %66,9 ($r=0,669$, $p=0,000$), örgütsel performans genel boyutunu %70,1 ($r=0,701$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Çizelge 23 Bilgi Yönetimi Ölçeği ile Örgütsel Performans Korelasyon Analizi

		Çalışanlar Alt Boyutu	Öğrenme Alt Boyutu	Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu
Bilgi Yönetimi Genel Boyutu	r	0,818*	0,769*	0,822*
	p	0,000	0,000	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Bilgi yönetimi genel boyutu; çalışanlar alt boyutunu %81,8 ($r=0,818$, $p=0,000$), öğrenme alt boyutunu %76,9 ($r=0,769$, $p=0,000$), örgütsel performans genel boyutunu %82,2 ($r=0,822$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

G. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Yapılacak analizlerin belirlenmesinde normallik testi sonuçlarına göre karar verileceği için Çizelge 24’de her bir boyut için tanımsal bilgilerin yanısıra normallik test sonuçları da verilmiştir.

Çizelge 24 Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St.sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					ist	p	ist	P
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	3,5098	0,99253	-0,774	-0,196	0,160	000	0,926	,000
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	3,5760	0,95413	-0,716	-0,138	0,177	000	0,936	,000
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	3,6001	0,87437	-0,801	0,425	0,155	000	0,940	,000
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	3,2698	0,82145	-0,575	-0,072	0,132	000	0,963	,000
Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu	3,490	0,81481	-0,868	0,339	0,111	000	0,941	,000
Bilgi Yönetimi Genel Boyutu	3,6439	0,81759	-0,728	0,485	0,106	000	0,956	,000
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	3,6041	1,00393	-0,667	-0,406	0,177	000	0,934	,000
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	3,6907	0,91836	-0,819	0,158	0,162	000	0,932	,000
Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu	3,6472	0,92813	-0,731	-0,145	0,137	000	0,941	,000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p<0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

H. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır.

Çizelge 25 Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	P
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	Erkek	199	240,27	3,4560	27914,5	0,625
	Kadın	288	246,57	3,5469		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	Erkek	199	228,1	3,4284	25491,5	0,037*
	Kadın	288	254,99	3,6780		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	Erkek	199	225,59	3,4724	24992,5	0,016*
	Kadın	288	256,72	3,6884		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Erkek	199	225,2	3,1487	24915	0,014*
	Kadın	288	256,99	3,3535		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	Erkek	199	230,01	3,3773	25872	0,038*
	Kadın	288	253,67	3,5678		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	Erkek	199	239,16	3,5829	27692	0,526
	Kadın	288	247,35	3,6860		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	Erkek	199	237,55	3,5477	27372,5	0,399
	Kadın	288	248,46	3,6431		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	Erkek	199	232,83	3,6097	26433,5	0,144
	Kadın	288	251,72	3,7466		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Erkek	199	235,78	3,5786	27020,5	0,284
	Kadın	288	249,68	3,6947		

*0,05 için anlamlı farklılık

Ele alınan üç ana boyut ve alt boyutlar için cinsiyet açısından paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve ana boyut örgütsel öğrenme için anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p < 0.05$). Bilgi yönetimi ve örgütsel performans için anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($p > 0.05$). Paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve ana boyut örgütsel öğrenme için “kadın” katılımcıların erkeklere göre anlamlı yüksek skor değeri olduğu belirlenmiştir. Kadınlar erkeklere göre örgütsel öğrenmeye daha fazla değer vermektedir.

Çizelge 26 Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	P
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	20-30 yaş	241	254,84	3,6027	6,582	0,165
	31-40 yaş	134	248,44	3,5466		
	41-50 yaş	78	219,03	3,3173		
	51-60 yaş	27	202,37	3,1296		
	61 yaş ve üzeri	7	224,57	3,2143		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	20-30 yaş	241	259,24	3,6981	19,855	0,001*
	31-40 yaş	134	255,58	3,6623		
	41-50 yaş	78	195,74	3,2788		
	51-60 yaş	27	184,63	3,0741		
	61 yaş ve üzeri	7	187,71	2,9643		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	20-30 yaş	241	261,27	3,722	18,368	0,001*
	31-40 yaş	134	252,12	3,6604		
	41-50 yaş	78	205,94	3,3462		
	51-60 yaş	27	167,56	3,0278		
	61 yaş ve üzeri	7	213	3,2857		

Çizelge 26 (devamı)Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	P
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	20-30 yaş	241	254,63	3,3427	10,593	0,032*
	31-40 yaş	134	250,39	3,3313		
	41-50 yaş	78	212,07	3,0641		
	51-60 yaş	27	193,52	2,8815		
	61 yaş ve üzeri	7	306,29	3,3714		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	20-30 yaş	241	257,81	3,5926	13,561	0,009*
	31-40 yaş	134	253,9	3,5511		
	41-50 yaş	78	206,35	3,2524		
	51-60 yaş	27	183,91	3,0289		
	61 yaş ve üzeri	7	230,21	3,2114		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	20-30 yaş	241	246,47	3,6786	7,181	0,127
	31-40 yaş	134	257,71	3,7003		
	41-50 yaş	78	232,96	3,5877		
	51-60 yaş	27	182,04	3,247		
	61 yaş ve üzeri	7	258,57	3,5243		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	20-30 yaş	241	253,13	3,688	4,812	0,307
	31-40 yaş	134	248,13	3,594		
	41-50 yaş	78	222,03	3,4692		
	51-60 yaş	27	208,91	3,3407		
	61 yaş ve üzeri	7	230,57	3,4286		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	20-30 yaş	241	259,36	3,8124	8,42	0,077
	31-40 yaş	134	239,1	3,6484		
	41-50 yaş	78	224,54	3,5564		
	51-60 yaş	27	191,63	3,2752		
	61 yaş ve üzeri	7	227,64	3,4071		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	20-30 yaş	241	256,45	3,7496	6,722	0,151
	31-40 yaş	134	244,95	3,6213		
	41-50 yaş	78	220,55	3,5133		
	51-60 yaş	27	201	3,3081		
	61 yaş ve üzeri	7	224,43	3,4186		

*0,05 için anlamlı farklılık

Ele alınan üç ana boyut ve alt boyutlar için yaş açısından paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve ana boyut örgütsel öğrenme için anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p < 0.05$). Bilgi yönetimi ve örgütsel performans için anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($p > 0.05$). Paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve ana boyut örgütsel öğrenme için “20-30 yaş” katılımcıların diğer yaş gruplarına göre anlamlı yüksek skor değeri olduğu belirlenmiştir. 20-30 yaş grubu diğer yaş gruplarına göre örgütsel öğrenmeye daha fazla değer vermektedir.

Çizelge 27 Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	p
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	Lise	64	193,34	3,1914	18,453	0,001*
	Ön Lisans	129	259,29	3,6337		
	Lisans	206	257,70	3,591		
	Lisans Üstü	67	245,37	3,5112		
	Doktora	21	165,76	2,9167		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	Lise	64	207,78	3,3242	24,598	0,000*
	Ön Lisans	29	265,08	3,7248		
	Lisans	06	263,14	3,6893		
	Lisans Üstü	7	217,98	3,4104		
	Doktora	21	138,62	2,8452		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	Lise	64	191,14	3,25	21,406	0,000*
	Ön Lisans	129	265,58	3,7319		
	Lisans	206	263,73	3,7112		
	Lisans Üstü	67	241,54	3,5597		
	Doktora	21	160,55	3,1429		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Lise	64	213,55	3,0688	16,758	0,000*
	Ön Lisans	129	254,79	3,3426		
	Lisans	206	247,62	3,3029		
	Lisans Üstü	67	255,90	3,3075		
	Doktora	21	197,07	2,9905		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	Lise	64	196,20	3,2097	19,762	0,001*
	Ön Lisans	129	260,47	3,5994		
	Lisans	206	259,02	3,5747		
	Lisans Üstü	67	239,29	3,4482		
	Doktora	21	156,14	2,9743		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	Lise	64	194,45	3,3512	24,092	0,000*
	Ön Lisans	129	240,64	3,627		
	Lisans	206	274,76	3,8198		
	Lisans Üstü	67	224,27	3,5278		
	Doktora	21	176,93	3,2848		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	Lise	64	197,84	3,2563	22,64	0,000*
	Ön Lisans	129	248,50	3,6372		
	Lisans	206	271,06	3,7689		
	Lisans Üstü	67	219,38	3,4925		
	Doktora	21	170,17	3,201		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	Lise	64	197,52	3,3595	21,292	0,000*
	Ön Lisans	129	248,03	3,7357		
	Lisans	206	269,54	3,8529		
	Lisans Üstü	67	226,02	3,5655		
	Doktora	21	167,69	3,231		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Lise	64	194,77	3,308	24,881	0,000*
	Ön Lisans	129	247,68	3,6862		
	Lisans	206	272,47	3,8108		
	Lisans Üstü	67	221,47	3,5284		
	Doktora	21	164,05	3,2162		

Ele alınan üç ana boyut ve alt boyutlar için eğitim açısından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p < 0.05$). Paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve ana boyut örgütsel öğrenme için “önlisans” katılımcıların diğer eğitim gruplarına göre anlamlı yüksek skor değeri olduğu belirlenmiştir. Bilgi yönetimi ana boyutu, çalışanlar

alt boyutu, öğrenme alt boyutu ve örgütsel performans ana boyut için “lisans” mezunu katılımcılar anlamlı şekilde daha yüksek bir skora sahiptir.

Çizelge 28 Kurumdaki Görev Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	P
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	Doktor	55	217,23	3,3364	25,497	0,000*
	Hemşire	168	265,79	3,622		
	İdari Personel	91	232,73	3,4918		
	Sağlık Personeli	143	258,21	3,6171		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	Teknik Personel	30	137,52	2,7417	39,431	0,000*
	Doktor	55	182,85	3,2045		
	Hemşire	168	269,98	3,7464		
	İdari Personel	91	234,77	3,5769		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	Sağlık Personeli	143	268,61	3,7395	42,863	0,000*
	Teknik Personel	30	132,5	2,8		
	Doktor	55	188,81	3,2955		
	Hemşire	168	273,38	3,7455		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	İdari Personel	91	228,64	3,544	20,457	0,000*
	Sağlık Personeli	143	265,73	3,7325		
	Teknik Personel	30	123,67	2,8833		
	Doktor	55	244,3	3,2364		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	Hemşire	168	257,18	3,3826	36,567	0,000*
	İdari Personel	91	241,21	3,2637		
	Sağlık Personeli	143	256,7	3,3636		
	Teknik Personel	30	134,33	2,6067		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	Doktor	55	203,49	3,2687	47,040	0,000*
	Hemşire	168	270,1	3,5978		
	İdari Personel	91	228,74	3,4696		
	Sağlık Personeli	143	264,05	3,6145		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	Teknik Personel	30	122,8	2,7597	43,074	0,000*
	Doktor	55	202,04	3,4182		
	Hemşire	168	287,11	3,8548		
	İdari Personel	91	207,13	3,422		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	Sağlık Personeli	143	253,93	3,6503	42,648	0,000*
	Teknik Personel	30	144,12	2,8733		
	Doktor	55	195,20	3,4442		
	Hemşire	168	286,43	3,904		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	İdari Personel	91	217,76	3,5497	46,132	0,000*
	Sağlık Personeli	143	251,76	3,7645		
	Teknik Personel	30	138,5	3,0237		
	Doktor	55	198,1	3,4315		
	Hemşire	168	288,47	3,8789		
	İdari Personel	91	209,46	3,4857		
	Sağlık Personeli	143	253,79	3,7073		
	Teknik Personel	30	137,22	2,949		

*0,05 için anlamlı farklılık

Ele alınan üç ana boyut ve alt boyutlar için kurumdaki görevleri açısından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p<0.05$). Tüm alt boyut ve ana boyutlar için “hemşire” görevindeki katılımcılar anlamlı şekilde diğer görev mensuplarına göre daha yüksek skora sahiptir.

Çizelge 29 Kurumda Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	p
<i>Öğrenmeye</i>	0-5 yıl	283	243,46	3,5097		
<i>Bağlılık Alt Boyutu</i>	6-10 yıl	116	271,14	3,6746	12,050	0,017*
	11-15 yıl	52	218,66	3,3942		
	16-20 yıl	19	209,32	3,3421		
	21 yıl ve üzeri	17	184,15	2,9265		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	0-5 yıl	283	242,63	3,5839	10,382	0,034*
	6-10 yıl	116	254,15	3,7328		
	11-15 yıl	52	231,76	3,3558		
	16-20 yıl	19	248,24	3,4737		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	21 yıl ve üzeri	17	230,18	3,1618	13,306	0,010*
	0-5 yıl	283	240,86	3,5742		
	6-10 yıl	116	274,25	3,7974		
	11-15 yıl	52	227,63	3,4808		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	16-20 yıl	19	210,42	3,5263	11,214	0,000*
	21 yıl ve üzeri	17	177,5	3,1324		
	0-5 yıl	283	236,92	3,2678		
	6-10 yıl	116	270,77	3,3379		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	11-15 yıl	52	232,79	3,1615	11,085	0,026*
	16-20 yıl	19	231,42	3,3263		
	21 yıl ve üzeri	17	227,56	3,1059		
	0-5 yıl	283	240,26	3,485		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	6-10 yıl	116	271,79	3,6368	5,665	0,226
	11-15 yıl	52	231,11	3,3488		
	16-20 yıl	19	201,5	3,4174		
	21 yıl ve üzeri	17	203,53	3,0829		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	0-5 yıl	283	244,32	3,6102	8,364	0,079
	6-10 yıl	116	268,66	3,7574		
	11-15 yıl	52	221,8	3,5737		
	16-20 yıl	19	207,16	3,6411		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	21 yıl ve üzeri	17	179,44	3,6471	9,809	0,093
	0-5 yıl	283	242,95	3,588		
	6-10 yıl	116	269,81	3,7724		
	11-15 yıl	52	225,43	3,4923		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	16-20 yıl	19	201,58	3,3684	9,093	0,068
	21 yıl ve üzeri	17	189,68	3,3294		
	0-5 yıl	283	243,23	3,7049		
	6-10 yıl	116	271,39	3,8153		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	11-15 yıl	52	227,24	3,4977	9,809	0,093
	16-20 yıl	19	204,29	3,5932		
	21 yıl ve üzeri	17	165,62	3,3018		
	0-5 yıl	283	237,05	3,6463		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	6-10 yıl	116	280	3,7936	9,093	0,068
	11-15 yıl	52	233,71	3,494		
	16-20 yıl	19	214,76	3,4821		
	21 yıl ve üzeri	17	178,15	3,3171		

*0,05 için anlamlı farklılık

Ele alınan üç ana boyut ve alt boyutlar için kurumda çalışma süresi açısından paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve ana boyut örgütsel öğrenme için anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p < 0.05$). Bilgi yönetimi ve örgütsel performans için anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($p > 0.05$). Paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve ana boyut örgütsel öğrenme için “6-10 yıl” çalışan katılımcıların diğer gruplara göre anlamlı yüksek skor değeri olduğu belirlenmiştir. 6-10 yıl kurumda çalışan grubu diğer süre gruplarına göre örgütsel öğrenmeye daha fazla değer vermektedir.

Çizelge 30 Mesleki Deneyim Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	P
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	0-5 yıl	154	247,52	3,5471	11,226	0,036*
	6-10 yıl	121	256,4	3,6274		
	11-15 yıl	106	254,85	3,6061		
	16-20 yıl	61	232,8	3,3852		
	21 yıl ve üzeri	45	188,17	3,0611		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	0-5 yıl	154	254,95	3,6434	15,824	0,003*
	6-10 yıl	121	258,33	3,6694		
	11-15 yıl	106	251,62	3,6156		
	16-20 yıl	61	229,22	3,459		
	21 yıl ve üzeri	45	170,06	3,0222		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	0-5 yıl	154	240,76	3,6153	15,430	0,004*
	6-10 yıl	121	274,94	3,7769		
	11-15 yıl	106	248,09	3,6415		
	16-20 yıl	61	228,7	3,4877		
	21 yıl ve üzeri	45	183	3,1278		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	0-5 yıl	154	253,74	3,3364	14,095	0,000*
	6-10 yıl	121	255,18	3,394		
	11-15 yıl	106	249,45	3,2868		
	16-20 yıl	61	233,6	3,1869		
	21 yıl ve üzeri	45	208,74	2,9956		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	0-5 yıl	154	246,62	3,5467	12,491	0,014*
	6-10 yıl	121	262,83	3,5933		
	11-15 yıl	106	254,53	3,538		
	16-20 yıl	61	227,84	3,3807		
	21 yıl ve üzeri	45	181,51	3,0529		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	0-5 yıl	154	227,93	3,574	19,098	0,000*
	6-10 yıl	121	265,03	3,7755		
	11-15 yıl	106	262,64	3,7483		
	16-20 yıl	61	246,82	3,6285		
	21 yıl ve üzeri	45	205,47	3,4116		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	0-5 yıl	154	230,79	3,5481	13,286	0,010*
	6-10 yıl	121	270,13	3,7686		
	11-15 yıl	106	258,39	3,6887		
	16-20 yıl	61	239,94	3,541		
	21 yıl ve üzeri	45	190,54	3,24		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	0-5 yıl	154	236,76	3,6783	14,784	0,005*
	6-10 yıl	121	276,96	3,8857		
	11-15 yıl	106	244,85	3,6985		
	16-20 yıl	61	237,85	3,63		
	21 yıl ve üzeri	45	186,5	3,2724		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	0-5 yıl	154	232,54	3,6129	15,165	0,004*
	6-10 yıl	121	275,15	3,8267		
	11-15 yıl	106	253,63	3,6934		
	16-20 yıl	61	236,92	3,5854		
	21 yıl ve üzeri	45	186,38	3,2571		

*0,05 için anlamlı farklılık

Ele alınan üç ana boyut ve alt boyutlar için mesleki deneyim açısından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p<0.05$). Tüm alt boyut ve ana boyutlar için “6-10 yıl ” mesleki deneyim süresi olan katılımcılar anlamlı şekilde diğer gruplara göre daha yüksek skora sahiptir.

Çizelge 31 Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	p
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	Evli	263	248,48	3,5257	0,715	0,700
	Bekar	175	240,51	3,5243		
	Boşanmış/Dul	49	232,4	3,3724		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	Evli	263	238,38	3,5219	1,796	0,407
	Bekar	175	255,21	3,6929		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	Boşanmış/Dul	49	234,13	3,449	0,305	0,859
	Evli	263	240,88	3,5741		
	Bekar	175	246,96	3,66		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Boşanmış/Dul	49	250,15	3,5255	1,079	0,583
	Evli	263	238,21	3,2395		
	Bekar	175	249,18	3,3086		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	Boşanmış/Dul	49	256,54	3,2939	0,215	0,898
	Evli	263	241,45	3,4662		
	Bekar	175	247,81	3,5477		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	Boşanmış/Dul	49	244,11	3,4114	6,021	0,077
	Evli	263	243,09	3,6186		
	Bekar	175	232,93	3,6222		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	Boşanmış/Dul	49	288,45	3,8571	2,698	0,259
	Evli	263	240,56	3,5757		
	Bekar	175	240,44	3,608		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	Boşanmış/Dul	49	275,19	3,7429	3,057	0,217
	Evli	263	235,93	3,6248		
	Bekar	175	248,12	3,7602		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Boşanmış/Dul	49	272,58	3,7957	2,980	0,225
	Evli	263	238,01	3,6		
	Bekar	175	244,1	3,6838		

*0,05 için anlamlı farklılık

Ele alınan üç ana boyut ve alt boyutlar için medeni durum açısından anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($p>0.05$). Medeni durum açısından katılımcılar aynı görüşe sahiptir.

Çizelge 32 Sağlıkla İlgili Yayın Takibi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	P
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	230,38	3,2419	1,143	0,887
	Nadiren	127	252,41	3,5492		
	Bazen	130	241,95	3,5673		
	Sıklıkla	118	242,4	3,5403		
	Her Zaman	50	248,63	3,52		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	231,15	3,3387	3,789	0,435
	Nadiren	127	261,98	3,6732		
	Bazen	130	245,48	3,6346		
	Sıklıkla	118	230,26	3,5381		
	Her Zaman	50	242,85	3,56		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	234,27	3,371	4,242	0,374
	Nadiren	127	256,72	3,6673		
	Bazen	130	253,62	3,6788		
	Sıklıkla	118	224,63	3,5424		
	Her Zaman	50	244,44	3,645		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	222,71	3,0355	8,185	0,085
	Nadiren	127	238,65	3,2378		
	Bazen	130	238,49	3,2738		
	Sıklıkla	118	245,86	3,3034		
	Her Zaman	50	293,95	3,552		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	232,29	3,2477	2,613	0,625
	Nadiren	127	253,34	3,5329		
	Bazen	130	242,3	3,5402		
	Sıklıkla	118	233,67	3,4818		
	Her Zaman	50	263,59	3,57		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	252,64	3,5647	14,043	0,007*
	Nadiren	127	278,01	3,7729		
	Bazen	130	231,48	3,6335		
	Sıklıkla	118	214,45	3,5425		
	Her Zaman	50	279,2	3,8806		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	268,69	3,6806	18,503	0,001*
	Nadiren	127	279,03	3,7669		
	Bazen	130	222,43	3,4892		
	Sıklıkla	118	213,93	3,478		
	Her Zaman	50	271,46	3,792		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	266,45	3,7242	16,298	0,003*
	Nadiren	127	277,78	3,8347		
	Bazen	130	226,1	3,6399		
	Sıklıkla	118	214,54	3,5577		
	Her Zaman	50	286,42	3,929		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	62	270,64	3,7018	19,824	0,001*
	Nadiren	127	280,66	3,8006		
	Bazen	130	221,9	3,5642		
	Sıklıkla	118	213,05	3,5185		
	Her Zaman	50	298,35	3,9098		

*0,05 için anlamlı farklılık

Sağlıkla ilgili yayın takibi açısından, bilgi yönetimi genel boyutu, çalışanlar alt boyutu, öğrenme alt boyutu ve örgütsel performans ölçeği genel boyutu anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Örgütsel öğrenme ve alt boyutları için farklılık elde edilmemiştir ($p > 0.05$). Bilgi yönetimi genel boyutu, çalışanlar alt boyutu, öğrenme alt

boyutu ve örgütsel performans sağlıkla ilgili yayın takibini “her zaman” yapan katılımcılarda anlamlı şekilde yüksek bir skora sahiptir.

Çizelge 33 Televizyon Üzerinden Sağlıkla İlgili Yayın Takibi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	P
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	8	241,1	3,3724	3,894	0,421
	Nadiren	30	246,68	3,4962		
	Bazen	23	244,28	3,5854		
	Sıklıkla	8	228,7	3,4617		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	Her Zaman	8	280,86	3,7895	3,347	0,501
	Hiçbir Zaman	8	250,13	3,4974		
	Nadiren	30	228,77	3,4538		
	Bazen	23	249,69	3,6606		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	Sıklıkla	8	240,71	3,6199	8,640	0,071
	Her Zaman	8	270,38	3,8092		
	Hiçbir Zaman	8	249,46	3,5306		
	Nadiren	30	235,61	3,5308		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Bazen	23	255,61	3,7073	5,965	0,093
	Sıklıkla	8	218,02	3,5153		
	Her Zaman	8	288,04	3,8882		
	Hiçbir Zaman	8	228,09	3,1388		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	Nadiren	30	226,6	3,1631	6,650	0,156
	Bazen	23	248,89	3,348		
	Sıklıkla	8	249,85	3,2898		
	Her Zaman	8	313,64	3,6684		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	8	244,43	3,3856	12,376	0,039*
	Nadiren	30	232,58	3,4122		
	Bazen	23	250,15	3,5767		
	Sıklıkla	8	231,61	3,4724		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	Her Zaman	8	294	3,7897	12,481	0,014*
	Hiçbir Zaman	8	272,62	3,7296		
	Nadiren	30	242,92	3,6039		
	Bazen	23	236,76	3,6574		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	Sıklıkla	8	218,46	3,5479	12,569	0,033*
	Her Zaman	8	273,21	3,8634		
	Hiçbir Zaman	8	282,47	3,7796		
	Nadiren	30	239,77	3,5415		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Bazen	23	237,25	3,5919	11,621	0,020*
	Sıklıkla	8	214,46	3,4592		
	Her Zaman	8	287,29	3,8789		
	Hiçbir Zaman	8	268,32	3,7729		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Nadiren	30	243,17	3,634	11,621	0,020*
	Bazen	23	245,82	3,7378		
	Sıklıkla	98	212,1	3,5687		
	Her Zaman	38	270,47	3,8347		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	98	279,66	3,7759	11,621	0,020*
	Nadiren	130	240,29	3,5878		
	Bazen	123	240,03	3,6644		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Sıklıkla	98	212,96	3,514	11,621	0,020*
	Her Zaman	38	287,64	3,8066		

*0,05 için anlamlı farklılık

Televizyon üzerinden sağlıkla ilgili yayınların takibi açısından, örgüt içi bilgi paylaşımı alt boyutu, çalışanlar alt boyutu, örgütsel performans ölçeği genel boyutu anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Örgütsel öğrenme ve alt boyutları için farklılık elde edilmemiştir ($p > 0.05$). Bilgi yönetimi genel boyutu, çalışanlar alt boyutu, öğrenme alt boyutu ve örgütsel performans televizyon üzerinden sağlıkla ilgili yayın takibini “her zaman” yapan katılımcılarda anlamlı şekilde yüksek bir skora sahiptir.

Çizelge 34 Resmi Gazete Takibi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
<i>Öğrenmeye Bağlılık Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	253,06	3,5104	4,452	0,348
	Nadiren	136	235,21	3,4706		
	Bazen	91	228,97	3,4588		
	Sıklıkla	48	242,47	3,5677		
	Her Zaman	20	288,9	3,8625		
<i>Paylaşılan Vizyon Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	257,47	3,612	7,238	0,124
	Nadiren	136	234,03	3,5221		
	Bazen	91	222,45	3,478		
	Sıklıkla	48	238,54	3,6198		
	Her Zaman	20	293,6	3,9375		
<i>Açık Fikirlilik Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	261,71	3,6432	7,107	0,130
	Nadiren	136	227,37	3,5257		
	Bazen	91	227,48	3,5714		
	Sıklıkla	48	240,09	3,6146		
	Her Zaman	20	271,63	3,7875		
<i>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	246,38	3,25	5,647	0,172
	Nadiren	136	227,5	3,2044		
	Bazen	91	227,45	3,1868		
	Sıklıkla	48	275,73	3,4833		
	Her Zaman	20	332,55	3,77		
<i>Öğrenme Ölçeği Genel Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	258,65	3,5049	8,758	0,077
	Nadiren	136	227,22	3,4318		
	Bazen	91	225,06	3,4249		
	Sıklıkla	48	245,8	3,5723		
	Her Zaman	20	299,3	3,84		
<i>Bilgi Yönetimi Genel Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	269,65	3,7214	14,977	0,005*
	Nadiren	136	232,85	3,6067		
	Bazen	91	208,24	3,5058		
	Sıklıkla	48	227,13	3,6256		
	Her Zaman	20	276,75	3,825		
<i>Çalışanlar Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	272,97	3,7365	20,840	0,000*
	Nadiren	136	231,74	3,5191		
	Bazen	91	203,62	3,3912		
	Sıklıkla	48	218,79	3,5667		
	Her Zaman	20	293,53	3,97		
<i>Öğrenme Alt Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	275,29	3,818	23,447	0,000*
	Nadiren	136	230,4	3,6216		
	Bazen	91	203,5	3,5059		
	Sıklıkla	48	212,89	3,6015		
	Her Zaman	20	295,05	3,993		
<i>Örgütsel Performans Ölçeği Genel Boyutu</i>	Hiçbir Zaman	192	275,19	3,7768	23,457	0,000*
	Nadiren	136	230,91	3,5707		
	Bazen	91	202,51	3,4485		
	Sıklıkla	48	213,58	3,5835		
	Her Zaman	20	295,35	3,9815		

*0,05 için anlamlı farklılık

Resmi gazeteyi takip açısından, bilgi yönetimi genel boyutu, çalışanlar alt boyutu, öğrenme alt boyutu ve örgütsel performans leği genel boyutu anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Örgütsel ğrenme ve alt boyutları için farklılık elde edilmemiştir ($p > 0.05$). Bilgi yönetimi genel boyutu, çalışanlar alt boyutu, öğrenme alt boyutu ve örgütsel performans, resmi gazete takibini “her zaman” yapan katılımcılarda anlamlı şekilde yüksek bir skora sahiptir.

VII. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Tartışma ve Sonuç

Çalışma kapsamında örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkisinin değerlendirilmesi için İstanbul ilindeki sağlık çalışanları çalışmaya dâhil edilerek konu ile ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkisinin ne derece olduğu, ne gibi sonuçlara varıldığına analizi yapılmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerinde olumlu yönde ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Öğrenen örgütler, bilgi yönetimini aktif kullanarak örgütsel performanslarında artış meydana getirmektedir. Araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada katılımcıların demografik özellikleri, eğitim seviyeleri, sağlıkla ilgili basılı ve görsel yayınları takip etme sıklıkları, medeni hal, mesleki deneyim, aynı kurumda kalma süreleri gibi parametreler incelenerek anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan çalışmanın %59,1'ini kadınlar oluştururken, %40,9'unu erkekler oluşturmaktadır. Bu da sağlık sektöründe kadınların sayı olarak daha fazla olduğunun göstergesi olmuştur. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %49,5'i 20-30 yaş arasında, %27,5'i 31-40 yaş arasında, %16,0'sı 41-50 yaş arasında, %5,5'i 51-60 yaş arasında, %1,4'ü ise 60 yaşından büyüktür. Bu yaş dağılımı incelendiğinde ise sağlık sektöründe çalışanların genç yaş grubunda olduğu görülmektedir. Diğer bir incelenen alan ise sağlık sektöründe çalışan kişilerin eğitim seviyesidir. Katılımcıların %13,1'i lise, %26,5'i ön lisans, %42,3'ü lisans, %13,8'i lisansüstü, %4,3'ü doktora eğitim durumuna sahiptir. Verilere bakıldığında çalışmaya katılan kişi sayısı ve mesleki dağılım da göz önüne alınarak lisans derecesinde eğitim seviyesi yüksekliği göze çarpmaktadır. Kişilerin mesleki dağılımları ise %11,3'ü doktor, %34,5'i hemşire, %18,7'si idari personel, %29,4'ü sağlık personeli, %6,2'si ise teknik personel olarak kurumda görev almaktadır. Çalışmaya katılım sağlayan kişiler genel olarak idari personel, sağlık personeli ve hemşirelerdir.

Sağlık çalışanlarının aynı kurumda çalışma hayatına devam etme yüzdeleri ise şöyledir; katılımcıların %58,1'i 0-5 yıl, %23,8'i 6-10 yıl, %10,7'si 11-15 yıl, %3,9'u 16-21 yıl, %3,5'i ise 21 yıl ve daha fazla kurumda çalışma süresine sahiptir. Bu analiz incelendiğinde ise genel olarak sağlık çalışanları 5 yıldan uzun süre aynı kurumda çalışmamaktadırlar. Katılımcıların %31,6'sı 0-5 yıl, %24,8'i 6-10 yıl, %21,8'i 11-15 yıl, %12,5'i 16-21 yıl, %9,2'si ise 21 yıl ve daha fazla mesleki deneyim süresine sahiptir. Mesleki deneyim yüzdeleri incelendiğinde ise sağlık çalışanlarının genç yaş grubu arasında olduğu bu yüzden deneyim yüzdesinin 0-5 yıl arasında yüksek geldiği görülmektedir. Katılımcıların henüz yeni iş deneyimi kazanma sürecinde olduğu ifade edilebilmektedir. Katılımcıların, %12,7'si hiçbir zaman, %26,1'i nadiren, %26,7'si bazen, %24,2'si sıklıkla, %10,3'ü her zaman sağlık ile ilgili yayınları takip etmektedir. Sağlıkla ilgili görsel ve basılı yayın takip etme sıklığı yukarıda bahsedilen demografik özellikler ve eğitim seviyesi de göz önüne alınarak orta seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların, %39,4'ü hiçbir zaman, %27,9'u nadiren, %18,7'si bazen, %9,9'u sıklıkla, %4,1'i her zaman resmi gazeteyi takip etmektedir. Bu veriler incelendiğinde resmi gazeteyi takip eden kişi sayısı çok azdır.

Günümüzde örgütler, modern yönetim yaklaşımını benimseyerek esnek örgüt yapısı ve bilginin de bir çalışan olduğunun bilincinde olan kurumlar olmalıdır. Hızlı değişim döneminde yer aldığımız bu zamanda modern yaklaşım en önemli hususlar arasında yer almaktadır. Hızla gelişen iş dünyasında örgüt içi iletişimin önemini daha da arttırmış, organizasyonun bütünsel yapısının, takım olma halinin, ritüellerin, müşteri odaklı satış pazarlama ve üretimin daha da önemli hale gelmesini sağlamıştır (Çetintaş, 2016:196).

Selimoğlu'nun (2005), yaptığı çalışmada işletmelerin süreç geliştirmede bilgi yönetimini kullanmada, yönetmede ve üretmede pozitif yönde anlamlı katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır ($p < 0,05$). İşletmenin hizmet verdiği kol fark etmeksizin gelişmek ve büyümek arzusunda olması bilginin doğru işlenmesi gerektiğinde sonucuna ortaya koymaktadır (Selimoğlu, 2005:122).

Yanar'ın (2016), yaptığı çalışmada takım halinde öğrenme, iletişim hali ve araştırma, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar gibi kavramlarla örgütsel öğrenme boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir etki olduğu sonucuna varmıştır ($p < 0,05$). İşletme, çalışanlarını iş akışına tam anlamıyla dahil ettiğinde, üretimin sağlanması için her fikire değer verildiğinde ve öğrenmenin önemini tüm çalışanlara

benimsettiğinde öğrenen örgüt olmanın önünün açıldığını ve işletmelerin daha fazla gelişme imkanı bulduğu görülmektedir (Yanar, 2015:133).

Örgütler, ne kadar çok öğrenmek arzusu içinde olursa performansta da o derece artış olduğu büyük yapıda ki işletmelerde kendini göstermektedir. Bu büyüme her ne kadar örgütsel öğrenmeye bağlı ise de işletmeler dinamik bir çevre yapısına sahiptir. Bu dinamik var oluş her zaman olumlu katkıda bulunur ifadesi yanlış olacaktır. Örgütler bu dinamik yapıda kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Pek çok yeniliği bünyesine katmayı hedeflemektedir (Başar, 2022:632).

Öğrenen örgütlerin bilginin doğru kullanılması sayesinde geliştiğinden pek çok kez bahsedilmiştir. Öğrenen örgütler bilgi yönetimini en iyi sistemle yönetmek durumundadır. Bu yönetme hali, bireysel olarak ve organizasyon çapında ele alınmalı ve kullanılan bilginin paylaşımına açık halde bulunması gerektiğinin üzerinde durulmalıdır. Fikir ve bilgi paylaşımına önem verilmeli yeni fikirlerin ortaya atılması için gerekli imkânlar oluşturulmalıdır (Altındış, 2010:330).

Özkaraca (2018), yaptığı alan çalışmasında sağlık çalışanlarının kadın ağırlıkta olmalarının öğrenen örgüt yapısına etkisinin, yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir etkisi olduğundan söz etmiştir ($p < 0,05$). Hastane çalışanlarının örgütte görevlerini yerine getirirken kişisel hakimiyet ve ortak vizyonun benimsenmesi arasında yaş değişkeni de göz önüne alınarak anlamlı bir farklılık saptamıştır (Özkaraca, 2018:105).

Diğer alan çalışmaları ve mevcutta sağlık hizmet sunumu sağlayan kurumlar göz önüne alındığında ilk olarak düşünülmesi gereken nokta hizmet sunumu sağlanırken hizmeti satın alan ya da hizmete ulaşan bireyin, alacağı hizmet noktasında bilgi birikiminin hiç olmaması ya da çok az bilgiye sahip olmasıdır. Burada bilgi akışı tek yönlü sağlanmaktadır. Bir doktor sağlık hizmeti sunarken kullandığı bilginin tamamını hizmeti alan kişinin bilmesine imkân yoktur. Kişiler doktorun verdiği bilgi ve yönlendirmesine göre hareket etmekte ve aldığı hizmetten başarılı sonuç beklemektedir. Bu da sağlık hizmet sunumunun diğer sektörlere nazaran bilgi yönetiminde daha fazla başarı sağlaması gerektiğini ispatlar niteliktedir. Bilgi doğru işlenmeli, bilgiye sahip kişiler doğru alanlar da konumlandırılmalıdır.

Sağlık hizmet sunumunun temel yapı taşı doktorlardır demek yanlış bir ifade olmaz. Doktor, sağlık işletmesini var eder ve devamlılığını sağlar. Bu devamlılık öncelikli olarak doktor üzerinden başlar ve çevresinde bir meslek sınıflandırması,

teknolojik alt yapı, çevresel faktörleri sarmalayıp bütüncül bir hal alır. Sarmal halde ilerlenerek sağlık sunum hizmeti tamamlanır. Hizmet sunumunda her bir adım iyice irdelenmeli ve tüm hizmet sunumunda aksama yaşanmaması veya minimuma indirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Sağlık alanında bilgi, bu denli hassas ve kıymetli bir noktada iken onun işlenmesi, korunması, geliştirilmesi ve doğruluğu da o denli kıymetlidir. Bir sağlık kurumu kurulduğu ilk andan itibaren ilerleme sağlaması ve gelişmesine kadar geçen her süreçte belirli bilgi birikimini de beraberinde yürütür. Bu bilgi birikimini sağlık yöneticileri en iyi şekilde kullanmalı ve öğrenirken tecrübe edinmenin olumlu katkısından beslenmelidir. Olası hatalar ya da pozitif yönde fayda sağlayacak atılımlar öğrenmenin getirdiği tecrübe ile iyi değerlendirilmeli, kurumun ya da sağlık hizmeti sunulan bireylerin zarar görme ihtimali en aza indirilmelidir.

B. Öneriler

Geçmiş dönemlerde, çalışma hayatında sektör fark etmeksizin insan unsuru cansız bir varlık gibi görülmekte ve tek düzen ile hizmet ve mal üretimi gerçekleşmekteydi. Bu algı zaman içerisinde değişerek aslında insanın işletmeler için önemini büyük olduğunu ortaya koymuş ve insanı etkileyen pozitif ve negatif unsurlar ele alınmıştır. Örgütler, insan unsurunu doğru şekilde yönlendirip geliştirerek kendilerinde büyüme imkânı oluşturmaktadırlar. Bu şekillendirme ve genişleme hali ise ancak öğrenmek ve kazanılan bilginin iyi kullanımı ile mümkün olmaktadır. Öğrenmeye açık işletmeler ve doğru bilgiye ulaşmak arzusu içinde olan işletmeler de başarı da direkt olarak sağlanacaktır. Sağlık kurumlarında bu başarının sağlanması, örgütsel öğrenmenin benimsenmesi, bilgi yönetiminin kullanılması beraberinde performansı da arttıracaktır. Bunun için sağlık kurumları açık işletmeler olmalıdır. Sağlık kurumları, özgür fikir ortamının oluştuğu, öğrenme isteğinin daha da pekiştirildiği kurumlar haline getirilmelidir.

- Sağlık sektörü, bilginin belki de en çok kullanıldığı ve işlendiği bir çalışma alanıdır. Bilimin ışığında hastalara ve hastalıklara çözüm aranmakta ve sürekli olarak bilgi araştırması yapılmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde belirli tanımlamalar ve hastalıkların çözüme kavuşması için tedavi yöntemleri benimsenmiştir. Bu tedavi yöntemleri tıp alanında uzmanlaşmış doktorların önderliğinde hastalıkların iyileştirilmesi için kullanılmaktadır. Bu uygulama

sürecinde doktorun belirlediği tedavi planına uygun hareket edilmeli ve tüm sağlık çalışanları bu bilinçte görevini yerine getirmelidir. Uzun yıllardır deneyim kazanmış bir hemşire, çalışma hayatına yeni atılmış bir hemşireye yol gösterici olmalı, hastaların tedavi sürecinde uygulanması gerekenleri eksiksiz olarak aktarmalı, bilgisini paylaşmalıdır. Öğrenen örgütte belki de en önemli husus tecrübelerin öğretilmesi niyetiyle yeni kişilere doğru bilginin aktarılmasıdır.

- Tecrübeli sağlık çalışanları verdiği hizmet kolu ayırt edilmeksizin meslek hayatına başlayan kişilere yol gösterici olmalıdır. Takım ruhu ile hareket eden ekipler daha dinamik ve canlı yapıdadır. Öğrenme daha kolay sağlanır. Mesleki olarak benimsenmesi gereken yazılı kurallar tabii ki olacaktır. Ancak canlı örneklerde yazılı kurallar dışında olay akışında hızlı aksiyon alınması için sözlü bilgi aktarımının da doğru uygulanması gerekmektedir. Örneğin, bir hemşirenin damar yolu açılmasında uyması gereken belirli kalite standartları mevcuttur. Eldiven kullanılması, turnike yapılması, damar yolu açılacak bölgenin steril edilmesi bu yazılı kurallar içerisinde yer almaktadır. Ancak hastayı rahatlatmak için güler yüzlü olunması, iletişim kurulması, o an hastanın verebileceği olumlu ya da olumsuz tepkiye göre alınması gereken aksiyon tecrübeli çalışanlarca yeni çalışma arkadaşlarına aktarılabilir. Yazılı kurallar dışında, söz ve vücut dili ile ifade edilmesi gereken kurallar ancak tecrübe yolu ile aktarılarak kazanılabilmektedir.
- Öğrenen örgütler de en önemli noktalardan biri çalışanların bu öğrenme sürecine dâhil edilmesidir. Kazanılan mesleki deneyim yılı ayırt edilmeksizin tüm çalışanlar yeni bilgi öğrenmeye istekli olmalı ya da istekli olunması için gerekli ortamın oluşturulmuş olması gerekmektedir. Sağlık alanında kalite standartları gereği, meslek dallarına göre belirlenmiş eğitimler yer almaktadır. Bunlar riskli bir ortamda çalışıldığı için ilk yardım eğitimi, acil hallerde izlenmesi gereken yollar hasta memnuniyetinin sağlanması için belirli iletişim kurallarının anlatılması gibi eğitimlerdir. Bunlara ek olarak tüm çalışanların fikirlerine danışılmalı, örnek olaylar çalışanlara anlatılmalı ve bu olaylara nasıl tepki verileceği ve çözüm yolları üretilmesi için yapılabilecek seçenekler sorulmalıdır. Açık fikir ortamı oluşturulmalıdır. Bu açık fikirlilik hali kuruma farklı bakış açısı kazandıracak, personel ifade özgürlüğü bulunduğu

düşüncesini benimseyecektir. Böylece örgüt içi öğrenmede pozitif katkı olacak işletme bilgiye ulaşma sürecine çalışanlarını da dâhil etmiş olacaktır.

- Yapılan çalışma neticesinde ve sağlık kurumlarında hizmet veren çalışanların geneline bakıldığında kadın çalışanların ağırlıkta olduğu gözlemlenmiştir. Kadın çalışanların fazla olduğu kurumlar da kadınlara yönelik iyileştirici ve yönlendirici çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Kadınlara tanınan sosyal imkânlar arttırılmalıdır. Bunlar, evli ve çocuk sahibi kadınlar için kreş imkânının oluşturulması, izin almak durumunda olan kadın çalışanlar için yasal izin prosedürleri dışına çıkılarak kurumu zarara uğratmayacak şekilde imtiyazların sağlanması, eğitim hakkına öncelik verilmesi gibi kadının sosyal hayatını da zorlaştırmayacak seçenekler sunulmalıdır. Bunlarla birlikte psikolojik destek sağlanarak kadınların çalışma hayatında daha bilinçli şekilde ilerlemesine destek verilmelidir.
- Katılımcıların yaş değişkeni göz önüne alındığında sağlık çalışanlarının genç yaş grubunda olduğu gözlemlenmektedir. Bu da işletmenin daha dinamik bir yapıda olduğu, öğrenme kolaylığının olacağına göstergesidir. Sağlık işletmeleri teknolojinin aktif kullanıldığı, bilginin her alanda işlendiği kurumlardır. Bu teknolojik alt yapı çeşitliliği sürekli olarak öğrenme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Sağlık kuruluşlarında ki teknolojik cihazların kullanımı her geçen değişmekte ve gelişmektedir. Bu gelişmişlik çerçevesinde gençlerin öğrenim kolaylığı işletmelere pozitif katkı sağlayacaktır.
- Örgütsel performans artışı ancak çalışanların kendini rahat hissettiği, ihtiyaçlarının işletme tarafından karşılandığının düşüncesinde olduğunda gerçekleşmektedir. Sağlık alanında hizmet veren kurumlar kesintisiz ve sürekli olarak sağlık hizmeti sunmaktadır. Bu süreklilik hali çalışanların daha fazla efor sarf etmesini ve yorucu bir çalışma hayatını da beraberinde getirmektedir. Sağlık hizmeti sunan kuruluşların yöneticileri personelleri motive edici çalışmalar yürütmelidir. Ödüllendirme ve teşvik çalışmaları hazırlanmalı personellerin istek ve taleplerine cevap verilmelidir. Bu teşvik çalışmaları bazı çalışanlar için sorumluluk verilmesi iken bazı zaman ücret artışı ya da pirim sisteminin getirilmesi olarak örneklendirilebilir.

- Sağlık alışanları yoğun bir iş temposu ve stres altında görevlerini yerine getirmektedirler. Bu stres ortamı kişilerde gerginlik hissi oluşturmaktadır. Gergin ve stresli çalışanlar hata yapmaya daha müsait olabilmektedir. Sağlık sektörü ise hata yapılmaması beklenen bir hizmet sınıfıdır. Bu noktada personellerin stres seviyelerinin düşmesi ve örgütsel performansın artması için psikolojik destek çalışmaları yürütülmeli iş stresine bağlı oluşan gergin ve kaygılı olma halinden çalışanlar arındırılmalıdır. Kendini net ifade eden stresten, gerginlikten ve kaygıdan arınmış çalışanlar daha huzurlu bir şekilde görevini yerine getirecek ve örgütsel performansta verim artacaktır. Kurum yöneticilerinin personelin ruh haline önem verdiğini gören çalışanlar daha motive olarak görevini icra edebilecektir.

VIII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ARGYRIS, C., & SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Reading, Massachusetts, Addison Wesley.
- AWAD, E., & GHAZIRI, H. (2004). **Knowledge Management New Jersey**. Prentice Hall Publishing.
- AY, M., & ÇETİN, R. (2016). **Türkiye'de İlahiyat Fakültelerinin Konumu ve Dini Bilginin Niteliği**. Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları, 123-168.
- BACANLI, H. (1998). **Eğitim Psikolojisi**. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- BİLGİN, A. (2013). Öğrenme Psikolojisi. **Davranış Bilimleri II İçerisinde**, 94-116.
- BİNBAŞIOĞLU, C. (1991). **Öğrenme Psikolojisi**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- CAINE, R., & CAINE, G. (1991). **Making Connections Teaching and The Human Brain**. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- MARCH, J. & CYERT, R., & (1963). **A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs**. NJ: Prentice Hall.
- ÇAM, S. (2002). **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- ÇETİNTAŞ, H. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi. **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi Cilt:4 Sayı:1** 173-199
- DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. (2000). **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler**, Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları 1. Baskı.

- EREN, E. (2020). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KAPLAN, D. (2000). **Evaluating And Modifying Structural Equation Models**. *Structural Equation Modeling: Foundations And Extensions*, 1st ed., Ca: Sage Pbc, Thousand Oaks
- KOZA, M. (2008). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul : Kum Saati Yayınevi.
- LYNCH, R., & CROSS, K. (1992). **Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement**. Cambridge: Blackwell Publishers.
- MARLOWE, B., & PAGE, M. (1998). **Creating and Sustaining The Constructivist Classroom**. USA, Corwin Press.
- METE, Mustafa (2021), “**Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi**” A’dan Z’ye **Sağlık Yönetiminde Temel Kavramlar**. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık
- MERT, G. (2018). **Örgütsel Öğrenme**. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- ONAT, H. (2015). **Bilgi, Bilim ve Bilimsel Yönetim**. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- ÖZDEN, Y. (2011). **Öğrenme ve Öğretme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- ÖZTÜRK, N. (2017). **Bürokrasi-Siyaset İlişkileri ve Türkiye**. Ankara: Siyasal kitabevi.
- PIAGET, J. (1971a). **The Construction Of Reality In The Child**, NY: Ballantine Books.
- ROSENTHAL, F. (1970). **Bilginin Zaferi-İslam Düşüncesinde Bilgi Kavramı**. Da Yayıncılık.
- SENGE, P. (1993). **Beşinci Disiplin**, (Çev. İldeniz, Doğukan ve Pala, 2018:240). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- STEVENS, J. P. (2002). *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*, **4th, ed., Hillsdale, NS: Erlbaum Pbc**.
- TINAZ, P. (2000). **Etkili Öğrenme Stratejileri**. İstanbul: Mess Yayınları.
- ÜLGEN, G. (2002). **Beyin Temelli Öğrenme**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

WOOLFOLK HOY, A. (2004). **Educational Psychology (9th Ed.)**. Boston: Allyn and Bacon.

YAZICIOĞLU, Y. & ERDOĞAN, S. (2004). **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık

YEŞİLYAPRAK, B., AYDIN, B., ÖZTÜRK, B., UÇAR, E., BİLGE, F., CAN, G., et al. (2002). **Eğitim Psikolojisi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

YILDIRIM, R. (1998). **Öğrenmeyi Öğrenmek**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

YILMAZ, M. (2019). **Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Merkezleri**. Gaziantep: İksad Yayıncılık.

MAKALELER

ADESINA, A., & OCHOLLA, D. (2020). The SECI Model in Knowledge Management Practices: Past, Present and Future. **Monusaion: South African Journal of Information Studies**, 1-34.

AĞCA, V., & TUNÇER, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1 173-193.

AKAN, Y. (2021). İnsan İlişkileri ve İletişim Dersinin Üniversite Öğrencilerinin İletişim ve Problem Çözme Beceri Düzeylerine Etkisi. **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt:50 Sayı:230 923-938.

AKÇAY, V., & BİLGİN, K. (2016). Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12 Sayı:2 154-174.

AKMEŞE, H., & KAYA, S. (2017). Otellerde Yönetim Muhasebesi Uygulamaları: Maliyet-Hacim-Kâr Analizleri Üzerine Bir Uygulama. **Social Sciences Studies Journal**, Sayı:3 1840-1849.

AKTAŞ, H. & ŞİMŞEK, E. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14 Sayı:2 24-52.

- AKYÜZ, T. (2017). Kant'ın Analitik ve Sentetik Ayrımının Aristotelesçi Felsefe Geleneği Bakımından Değerlendirilmesi. **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt:12 Sayı:2** 149-159.
- ALTINDİŞ, S. (2010). Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Hasta Güvenliğine Katkısı: Kavramsal Bir Çerçeve. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15 Sayı:3** 325-352.
- ALTUĞ, F. (2019). İnovasyonun Coğrafyası: Bilgi Türleri İle Bilgi Yayılma Kanalları Arasındaki Yapısal İlişkiler. **Coğrafi Bilimler Dergisi, Sayı:17** 1-24.
- ALTUNOĞLU, A., & DOĞAN, B. (2014). Bilgi Yönetimi, Çevre Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri. **İnternet Uygulamaları ve Yönetimi, Sayı:5** 21-37.
- ALTUNTAŞ, G., & DÖNMEZ, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı:1** 50-74.
- ARAS, M. (2018). İşletmelerde Bilgi Koruma Stratejileri. **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt:8 Sayı:3** 613-621.
- ARI, F. (2020). Yerel Kalkınma ve İnovasyon. **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10 Sayı:20** 369-381.
- ARISOY, B. (2017). Performans Yönetiminde Koçluk. **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:2 Sayı:2** 132-136.
- BAKAN, İ., DOĞAN, İ., & SEZER, B. (2017). Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. **TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi, Cilt: 16 Sayı:4** 10-34.
- BAYRAKDAR, N. (2022). Klasik Koşullanma Kuramı ve Din Eğitimi. **EKEV Akademi Dergisi, Sayı:74**, 239-267.
- BAYRİ, O. (2005). Maliyet Liderliği Stratejisi Açısından Maliyet Hacim Analizleri. **Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:28** 184-197.

- BEKDAŞ, D. (2021). Yatırım prohe Değerlenmesinde Yeni Yaklaşım: Yatırım Net Getiri Oranı. **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:6 Sayı:2** 216-224.
- BEKTAŞ, M., & KARAGÖZ, Ş. (2018). Algılanan Güçlendirmenin Çalışanların Performans ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi. **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, Cilt:4 Sayı:5** 31-46.
- BERKÜN, S. (2017). Kamu Açısından Yönetim. **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt:6 Sayı:16** 639-663.
- BÜYÜKYILMAZ, O. (2013). Bilgi Yönetimi Uygulamaları Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Meydana Gelen Değişimler. **Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi, Cilt:1 Sayı:1** 83-99.
- CALANTONE, R. J., ÇAVUŞGİL, S. T. & ZHAO, Y. (2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance, **Industrial Marketing Management, 31(1), 515-524**
- CAVLAK, H. (2020). Değer Bazlı Performans Ölçümüne Katkı Sunan Üç Ölçüm Aracı: Performans Ölçüm Matrisi, Performans Piramidi ve Cambridge Performans Ölçüm Çerçevesi. **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, Cilt:2 Sayı:2** 79-85.
- CAVLAK, H. (2021). Etkinlik, Etkililik, Verimlilik, Karlılık, Performans: Kavramsal Bir Çerçeve ve Karşılaştırma. **Journal of Research in Business, Sayı:6** 99-126.
- COHEN, J. (1988). Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences, 2nd ed., **Lawrence Erlbaum Associates Pbc., USA**
- CİHANGİR, E. (2014). Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri. **Marmara Sosyaş Araştırmalar Dergisi, Sayı:6** 37-54.
- ÇAKIR, R., & YÜKSELTÜRK, E. (2010). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. **Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:18 Sayı:2** 501-512.
- ÇELEBİ, E. (2013). Bilgi Yönetimi ve Eğitim Yönetimine Uygulaması. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1 Sayı:1** 55-85.

- ÇETİN, S. (2009). Vizyon Yönetimi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:22** 95-103.
- ÇETİNTAŞ, H. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi. **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Sayı:4** 173-199.
- ÇEVİKBAŞ, R. (2014). Bürokrasi Kuramı ve Yönetimsel İşlevi. **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Sayı:3** 75-102.
- DEMİREL, Y. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:1**, 189-202.
- DODGSON, M. (1993). Organizational Learning: A Review o Some Literatures. **Organization Studies, 375-394**.
- DOĞAN, H. (2007). Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka İle Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları. **Gazi Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 3 Sayı:1** 58-66.
- DOĞANCILI, O. (2018). İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Dünyanın En Yenilikçi 50 Şirketi Üzerine Bir Araştırma. **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt:13 Sayı:2** 49-69.
- DURNA, U., & DEMİREL, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5** 129-156.
- ECEVİT SATI, Z., & IŞIK, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Stratejisi: Stratejik İnovasyon. **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 9** 538-559.
- ELDEN, M. (2003). Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme ve Reklam İlişkisi. **İletişim Dergisi, Sayı:7** 1-29.
- ELİTAŞ, C., & AĞCA, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8 Sayı:1** 343-369.

- ENSARİ, H. (1998). Öğrenen Organizasyon Olarak Okul. **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 97-111.
- ERDEM, E., & DEMİREL, Ö. (2002). Program Geliştirmede Yapılandırıcılık Yaklaşımı. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:23 81-87.
- ERDOĞAN, E., & KORKMAZ, O. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 14 Sayı:14 541-557.
- ERGÜL, H. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:4 67-79.
- ERKAL, A. (2009). Genel Olarak Bilgi ve Bilgi Teorisi Çerçevesinde Bilginin Hukukta ki Anlamı. **Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Sayı:2 11-30.
- EROL, G., & KÖROĞLU, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Cilt:10 Sayı:3 45-64.
- FAYGANOĞLU, P. (2019). Örtük Bilgi ve Örtük Bilgi Paylaşımının Örgütler için Yenilikçilik ve Hayatta Kalma Açısından Önemi. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:58 1066-1074.
- FIOL, C., & LYLES, M. (1985). Organizational Learning. **Academy of Management Review**, 803-813.
- GİRİŞKEN, A. (2021). Örgütsel Performans ve İşveren Markası Arasındaki İlişkiyi Beyin Görüntüleme Yöntemiyle Ölçümlemeye Dair Keşfedici Bir Çalışma. **Ömer Halidemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:14 642-655.
- GÖMLEKSİZ, M., & KAN, A. (2012). Eğitimde Duyuşsal Boyut ve Duyuşsal Öğrenme. **Electronic Turkish Studies**, 1159-1177.
- GÜÇLÜ, N., & SOTİROFSKİ, K. (2006). Bilgi Yönetimi. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:4 351-371.

- GÜN, G. (2016). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Oranı: Bitlis İlinde Bir Çalışma. **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:2** 1-20.
- GÜNER, M., & GÜNER, M. (2007). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci.1850'lerden 2000'lere Bir İnceleme. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:2** 299-310.
- HILEMAN, S. (2000). Motivating Students Using Brain Based Teaching Strategies. **Agricultural Education Magazine, 18-20.**
- İLERİ, H. (2014). Verimlilik, Verimlilik ile İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt:1 Sayı:2** 9-24.
- KAHVECİ CEYLAN, B., & METE, M. (2015). Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetim Teknolojilerinin Önemi. **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5** 15-22.
- KARAKAŞ, A. (2019). İşletmelerde Kapasite, Büyüme ve Birleşme. **Bartın Üniversitesi Kurumsal Akademik Arşivi, Sayı:2** 79-108.
- KARAMAN, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak BALANCED Scorecard. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:16** 410-427.
- KAYGUSUZ, S. (2011). Kısıtlar Teorisi ve Maliyet Hacim Kar Analizi: Bir Çalışma Sayfası Modellemesi. **Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:52** 171-188.
- KILINÇ, T. (2002). Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız! Rota Yayınları, **Executive Excellence**, 1-3.
- KINGIR, S., & MESÇİ, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:19** 63-81.
- KLIN, B.R. (2005). Principles And Practice Of Structural Modeling, **The Guilford Press, London.**

- KORUCUK, S. (2016). İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Örnek Bir Uygulama. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı:47** 892-898.
- KÖSEOĞLU, M., GİDER, Ö., & OCAK, S. (2011). Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:1** 215-243.
- KURGUN, O., & AKDAĞ, G. (2013). Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:2** 155-176.
- KURNUÇ, M., KORUCUK, S., & KÜÇÜK, O. (2015). Kalite İyileştirme Çalışmalarının Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatine Etkisi. **The International New Issues in Social Sciences, Sayı:1** 21-44.
- KÜÇÜKOĞLU, A. (2022, Eylül 15). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri. **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi:** https://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm adresinden alınmıştır
- LIPSHITZ, R., POPPER, M., & OZ, S. (1996). Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms. **Journal of Applied Behavioral Science, 292-305.**
- MUSLU, Ş. (2014). Örgütlerde Misyona ve Vizyona Kavramlarının Önemi. **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi Cilt:3 Sayı:5** 1-22
- NONAKA, I., TOYAMA, R., & KONNO, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning, 5-34.**
- OĞUZTÜRK, B. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:2** 253-273.
- OKSAY, A. (2016). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Tam Olarak Ne Demek? **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14** 181-192.

- ORHAN, M., & ERTAŞ, A. (2022). İş Ahlakı Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Özel Hastaneler Üzerine Bir Saha Araştırması. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:1 905-918.
- ÖNEREN, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:7 163-178.
- ÖZENÇ UÇAK, N. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. **Türk Kütüphaneceliği**, Sayı:4 705-722.
- ÖZGENER, Ş. (2002). Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetim Stratejileri. **I. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi**, Sayı:1 Kocaeli, 483-496.
- ÖZGÜL, E., ÖZDEMİRCİ, F., YAZICI, T., & BAYKAL, E. (2019). Küreselleşmenin Türkiye Sigorta Sektöründeki Etkileri: Şirketlerin Ortaklık Yapısı ve Pazar Payları. **Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi**, Sayı:1 100-130.
- PELİT, E., & KARAÇOR, M. (2015). Turizm Öğrencilerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Sayı:4 847-872.
- POLAT, C. (2006). Bilimsel Bilgiye Açık Erişim ve Kurumsal Açık Erişim Arşivleri. **Journal of Social Sciences**, Sayı:37 53-80.
- ROUX, D., MURRAY, K., & ERNITA VAN, W. (2008). Learning to Learn for Social Ecological Resilience. **Exploring Sustainability Science-A Southern African Perspective**, 2-23.
- SEVEN, M., & ENGİN, A. (2008). Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2 189-212.
- SEZGİN, F. & LİNA, K. (2019). Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet Sektörü Örneği. **Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi 2019 Güz İstanbul/Türkiye 2-3 November 2019**
- SKINNER, B. (1948). Superstition'in The Pigeon. **Journal of Experimental Psychology**, 168-172.

- SUNGUR, Z. (2014). Bilgi Yönetimi BY Nedir? **Türk Kütüphaneciliği, Sayı:4** 669-674.
- ŞAHİN, M. (2014). Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi. **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:14** 1-78.
- ŞENDOĞDU, A. (2014). Özel Kamu ve Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatine Yönelik Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1** 91-106.
- ŞENEL, S. (2007). Turizm Sektöründe Yatırım Kararları. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 1-12.**
- TEPECİ, M., & KOÇAK, G. (2005). Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1** 379-394.
- TUNA, M. (2007). Türkiye'de Çevreye İlişkin Toplumsal Eğilimler: Karşılaştırmalı Bir Analiz. **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Dergisi, 141-182.**
- TUNÇER, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. **Sayıştay Dergisi, Sayı:88** 87-108.
- TURUNÇ, Ö. (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü. **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:1** 17-30.
- TÜREN, U., GÖKMEN, Y., & TOKMAK, İ. (2014). İşletmelerde Kaynak Temelli Bilgi Teknolojileri Yetkinliği: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. **Ege Akademik Bakış, Sayı:3** 425-439.
- UÇAK, N. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. **Türk Kütüphaneciliği, Sayı:4** 705-722.
- WEICK, K. (1995). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. **Organization Science, 116-124.**
- YAŞAR, R. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması. **Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:70** 193-212.

YAZICIOĞLU, O., VAROL, K., & BORAT, O. (2012). Bilgi Yönetimi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı:20** 15-32.

YÜKÇÜ, S., & ATAĞAN, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:4** 1-13.

ZAİM, H., & SEÇGİN, G. (2012). Bilgi yönetiminde bilgi dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet sektöründe bir alan araştırması. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı:1** 1-12.

TEZLER

AĞBULUT, Ü. (2019). Örgütsel Performans Yönetimi İle İlgili Türkiye'de Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.

ANIL, İ. (2010, Mayıs). İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

ARSLANKAYA, S. (2007). Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.

AVCI, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Isparta.

AY IŞIK, A. (2017, Kasım). Okulların Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Akademik İyimserlikleri Arasında ki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.

CHOI, Y.S. (2000). An Empirical Study Of Factors Affecting Successful Implementation Of Knowledge Management, (Doktora Tezi) Nebraska Üniversitesi, ABD.

- ÇETİN KARABAT, B. (2016, Mayıs). Takımların Yapısal Özelliklerinin Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi: Kocaeli Bilişim Sektörü Örneği. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- ÇETİN, A. (2020). İşletmelerde Karlılığı Etkileyen Mikro Faktörler: Bir Panel Veri Analizi. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- KUMBALI ÇOBAN, H. (2018). Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi. (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi İşletme Ana Bilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı. Denizli.
- EROKYAR, E. (2008). İşletmelerde Karlılık ve Karlılığı Etkileyen Faktörler. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- GÜZEN, S. (2020). Liselerde Yenilik Yönetimi İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Şanlıurfa.
- GÖNEN, M. (2015). Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeyleri ile Atılganlık Düzeylerinin İncelenmesi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- İNCİ, G. (2016, Haziran). Pazar Payı Belirlemede Bulanık Çıkarım Sistemi: Hava Yolu Pazar Payı Tahmini Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- KANOĞLU, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti Ve Motivasyonuna Etki eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı. İstanbul.

- KOYUNCUOĞLU, Y. (2016). Motivasyon Faktörleri ile Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırması. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Gaziantep.
- ODABAŞ, Z. (2004). İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- OMAĞ, A. (2007). İşletmelerde Kar Dağıtım Politikasının İşletmenin Büyüme ve Pazar Değerine Etkileri: Teorik ve Uygulamalı Yaklaşım. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı. İstanbul.
- ÖZÇELİK, S. (2010). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi Erzincan İlinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Erzurum.
- ÖZMAKAS, U. (2010). Peirce, Saussure ve Derrida'da Gösterge Kavramı. (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı. Ankara.
- ÖZÜN, A., REİS, B., İPEK, Ş., & BUDAK, Y. (2005). Bilgi Yönetimi. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Bilişim Doktora Programı 2005-2006 Bahar Yarıyılı. İstanbul.
- ÖZKARACA, S. (2018). Öğrenen Örgütün Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kütahya.
- SELİMOĞLU, N. (2005). Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.

- TAŞKIN, F. (2020). Kurumsal Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik Arasında ki İlişkiler ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.
- WUJIABUDULA, A. (2016). Duygusal Zeka, Örgütsel Öğrenme, Yönetim İnovasyon, Ürün İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı. İstanbul.
- YANAR BAYRAM, B. (2016). Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. Manisa.

EKLER

Ek.1: Demografik Bilgi Formu

Ek.2: Ölçek

Ek.3: Etik Kurul Raporu

Ek.4: Ölçek Kullanım İzin Formu

Ek.1. Demografik Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi”nin belirlenmesi için yapılacaktır. Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalında, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Mete rehberliğinde yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yağmur GÜLMÜŞ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı
Sağlık Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde lütfen size uygun seçeneği (x) işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz?

a) Erkek () b) Kadın ()

2. Yaş Aralığı

a) 20-30 () b) 31-40 () c) 41-50 () d) 51-60 () e) 61+ ()

3. Eğitim Durumunuz?

a) Lise () b) Ön lisans () c) Lisans () d) Lisansüstü YL () e) Doktora

4. Kurumdaki Göreviniz?

a) Doktor () b) Hemşire () c) İdari Personel ()
d) Sağlık Personeli () e) Teknik Personel ()

5. Bu Kurumda Çalışma Süreniz?

a) 0-5 yıl () b) 6-10 yıl () c) 11-15 yıl () d) 16-20 yıl () e) 21 ve üzeri ()

6. Toplam Mesleki Deneyiminiz?

a) 0-5 yıl () b) 6-10 yıl () c) 11-15 yıl () d) 16-20 () e) 21 ve üzeri ()

7. Medeni Durumunuz?

a) Evli () b) Bekar () c) Dul/ Boşanmış ()

8.Sağlıkla ilgili yayınları ne sıklıkla takip edersiniz?

- a) Hiçbir Zaman () b) Nadiren () c) Bazen () d) Sıklıkla ()
e) Her Zaman ()

9.Televizyonda sağlıkla ilgili yayınları takip etme sıklığınız nasıldır?

- a) Hiçbir Zaman () b) Nadiren () c) Bazen () d) Sıklıkla ()
e) Her Zaman ()

10.Resmi Gazeteyi ne sıklıkla takip edersiniz?

- a) Hiçbir Zaman () b) Nadiren () c) Bazen () d) Sıklıkla ()
e) Her Zaman ()

Ek.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Bilgi Yönetimi Ölçeği

Örgütsel Performans Ölçeği

“Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi”

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Faktör 1: Öğrenmeye Olan Bağlılık					
1. Kurumumuzun rekabet avantajı sağlamlasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.					
2. Kurumumuzun gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.					
3. Kurumumuzda çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.					
4. Kurumumuzda öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.					
Faktör 2: Paylaşılan Vizyon					
5. Kurumumuzda çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.					
6. Kurumumuzun vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
7. Tüm çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.					
8. Çalışanlarımız kendilerini kurumun geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.					
Faktör 3: Açık Fikirlilik					
9. Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.					
10. Kurum olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.					
11. Kurumumuz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.					
12. Kurum olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.					

Faktör 4: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı					
13.Kurumumuzun yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.					
14.Kurum olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.					
15.Kurumumuz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.					
16.Kurumumuzda üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.					
17.Biz deneyimlerimizi paylaşmak için ÇOK AZ çaba harcarız.					

BİLGİ YÖNETİMİ ölçeği (tek boyut)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir.					
2.Etkin bir yönetim sayesinde, kurumumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür.					
3.Kurumumuzdaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz.					
4.Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.					
5.Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır.					
6.Kurumumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır.					

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Faktör 1: Çalışanlar Boyutu					
1. Kurumumuzda, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.					
2. Kurumumuzda, çalışanların hatalarının tekrarı önemsenmektedir.					
3. Kurumumuzda, çalışanların kararlara katılımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.					
4. Kurumumuzda, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmektedir.					
5. Kurumumuz, çalışanların düşüncelerine değer verme belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.					
Faktör 2: Öğrenme Boyutu					
6. Kurumumuzda, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.					
7. Kurumumuzda, toplam verimlilik belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.					
8. Kurumumuzda, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.					
9. Kurumumuzda, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir.					
10. Kurumumuzda, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.					
11. Kurumumuzda hedeflerimiz önceden belirlenmiştir.					
12. Kurumumuzda belirlenmiş olduğumuz hedefler uygulamaya dönüştürülür.					

Ek.3: Etik Kurul Raporu

Ek.4: Ölçek Kullanım İzin Formu

YANIT: Re: YAĞMUR GÜLMÜŞ İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ HK.

YG YAĞMUR GÜLMÜŞ
Kime: fsezgin@istanbul.edu.tr; hfundasezgin@yahoo.com
16.08.2022 Sal 11:18

FS Funda Sezgin <hfundasezgin@yahoo.com>
Kime: YAĞMUR GÜLMÜŞ
16.08.2022 Sal 15:54

Yağmur Gümüş merhabalar, tezinizde ve yazacağınız makalenizde atıfta bulunmak şartı ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği, Bilgi Yönetimi Ölçeği, Örgütsel Performans Ölçeğini tezinizde kullanmanıza izin veriyorum. İyi çalışmalar dilerim. Funda Sezgin.

On Tuesday, August 16, 2022 at 11:18:08 AM GMT+3, YAĞMUR GÜLMÜŞ <yagmurgulmus@stu.aydin.edu.tr> wrote:

Sayın Funda Hocam,

Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi 2019 Güz 2-3 November 2019 İstanbul'da sunmuş olduğunuz "Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet Sektörü Örneği" çalışmanız da kullanmış olduğunuz Örgütsel Öğrenme Ölçeği, Bilgi Yönetimi Ölçeği, Örgütsel Performans Ölçeğini Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE danışmanlığıyla hazırlamakta olduğum Sağlık Yönetimi Yüksek Lisansı "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi" tezimde kullanmak istiyorum. Bu konuda izinlerinizi talep ediyorum.

Saygılarımı sunar, olumlu geri dönüşünüzü beklerim.

[← Yanıtla](#) [→ İlet](#)

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Yağmur Gülmüş

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans: 2017, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sağlık Yönetimi

Yüksek Lisans: 2023, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı

MESLEKİ DENEYİM:

2018-2019 Özel Yüzyıl Hastanesi Hasta Danışmanı / Hasta Kayıt Kabul Yetkilisi

2019-2022 Özel Yüzyıl Hastanesi Kurumsal İletişim ve Pazarlama Sorumlusu

2022-Halen Bahçeşehir Üniversite Hastanesi Medical Park Göztepe SGK Kurumsal
Faturalama Uzman Yardımcısı