

# ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

*Cilt: 13 Sayı: 70 Nisan 2020 & Volume: 13 Issue: 70 April 2020*  
*www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581*  
*Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2020.4142>*

## 112 ACİL SAĞLIK HİZMETLERİ ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI\*

### THE PERCEPTIONS THE LEARNING ORGANIZATION CULTURE OF THE 112 HEALTH STAFF

Canan UÇAR YENİHAYAT\*\*

Ferda ALPER AY\*\*\*

#### Öz

Bu araştırmanın amacı, Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, Sivas Halk Sağlığı Müdürlüğü ve Sivas Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapan, 112 sağlık çalışanlarının “öğrenen örgüt kültürü” düzeylerini tespit etmek ve öğrenen örgüt algılamaları ile sosyo-demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirlemektir.

Araştırmadan elde edilen veriler bağımsız örneklem t testi ve f (Anova) testi uygulanmış ve anlamlı farklılığın nedeni (Post hoc testi) Tukey testi ile incelenmiştir.

Araştırma bulgularında, öğrenen örgüt kültürü algılamalarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada katılımcıların öğrenen örgüt kültürü algılamaları ile cinsiyet, medeni durum, kurumda çalışma süresi, yöneticilik görevi ve çalışılan kurum arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, sağlık kurumlarında bireysel ve grup öğreniminin kaliteli ve hızlı hizmet sunumu için desteklenmesi, bilginin geliştirilmesi ve hatalardan öğrenmenin sağlanması, ancak öğrenen örgüt olma felsefesini benimseyerek ve etkin bir şekilde uygulayarak mümkün olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar, Öğrenen Örgüt Kültürü, Öğrenen Sağlık Kurumları, 112 Sağlık Hizmetleri Çalışanları.

#### Abstract

The purpose of this research is to determine the perceptions of learning organization culture of 112 emergency medical services employees working in Sivas Provincial Health Directorate, Sivas Public Health Directorate and Sivas Public Hospitals Union General Secretariat, and, to determine according to socio-demographic characteristics, their differences their learning organization perceptions.

The data obtained from the study were subjected to independent sample t test and f (Anova) test and the significance of difference (Post hoc test) was examined by Tukey test.

In the research findings, it was determined that learning organization culture were moderate. It was determined that there were significant differences between the participants' perceptions of learning organizational culture and the gender, marital status, tenure, managerial duties and institutions studied.

As a result, supporting individual and group learning in health institutions for quality and rapid service provision, improving knowledge and learning from mistakes, it can only be possible by adopting the philosophy of being learning organization and applying it effectively.

**Keywords:** Organizational Learning, Learning Organizations, Learning Organization Culture, Learning Health Institutions, 112 Emergency Health Services Workers.

\* Bu çalışma Yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir ve 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi'nde (11-13 Ekim 2018, Bodrum, Muğla/Türkiye) sözel bildiri olarak sunulmuş, gözden geçirilmiş ve genişletilmiştir.

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, yeni hayat11258@gmail.com

\*\*\* Doç. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ferdaalperay@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6170-1578



## 1.GİRİŞ

Hızla dünya çapında etkili olan şirketlerin veya küresel iş dünyasının tümünün birlikte öğrenmeyi, bir öğrenme topluluğu haline gelmeyi öğrendiğini söyleyebiliriz (Senge, 1990, 9). Organizasyonlar sürekli değiştiği için geçmişten, rakiplerden ve uzmanlardan rekabetçi kalmaları için öğrenmelidirler. Öğrenme, büyümenin, daha etkili ve sosyal açıdan sorumlu olmanın ve işletmenin değer önerisini sürdürmenin önemli bir bileşenidir. Bilgi, deneyim ve fikirlerin paylaşılması, bir öğrenen organizasyonda alışkanlık haline gelir (Gibson vd, 2012, 513). Öğrenme, “organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci” olarak tanımlanabilir (Toylan ve Göktepe, 2010, 62). Örgütsel öğrenme, özellikle büyük kuruluşların değişimlere cevap verebilme ve yeni sistemler geliştirebilmelerinde başvurdukları kavramlardan biri olmuş ve örgüt biliminin önemli alanlarından biri haline gelmiştir (Turan vd., 2011, 629).

Öğrenen örgüt kavramı 1960 yıllarında Chris Argyris tarafından yapılan çalışmalarda geliştirilmeye başlanmıştır (Bakan vd., 2014, 192-193). Bununla birlikte öğrenen organizasyon kavramının şekillenmesinde Peter Senge'nin büyük rolü vardır. Bu kavram ilk defa 1990 larda Peter Senge'nin Beşinci disiplin (The Fifth Discipline) adlı kitabında kullanmıştır. Senge, bu beş disiplinin (sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, takım halinde öğrenme ve paylaşılan vizyon) öğrenen örgütlerde bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Senge kitabında bu beş disiplinden özellikle sistem düşüncesindeki parçalardan çok bütünü görebilmenin ne kadar önemli olduğunu altını çizmiştir. Ona göre sistem düşüncesi, son elli yıl boyunca geliştirilen, tam kalıpları daha net hale getirmek ve onları etkili bir şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmemize yardımcı olmak için kavramsal bir çerçeve, bir bilgi ve araçlar bütünüdür (Senge, 1990, 9-14).

Öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olması anlamına gelmektedir (Basım vd., 2007, 31). Öğrenen örgüt, varlığını sürdürmek ve geliştirmek için dikkatini bilginin kazanımı, paylaşımı ve kullanımı üzerinde yoğunlaştıran örgütlerdir. Öğrenen örgüt öğrenmeyi teşvik etmekte ve çalışanlara bilgi akışı sağlayarak gelişmeyi, açık iletişimi ve yapıcı diyalogu ön plana çıkarmaktadır (Bingöl, 2014, 283-284).

Tamer (2019) araştırmasında hastanede yürüttüğü çalışmada, örgüt kültürünün hem yenilikçilik unsuruna hem de öğrenen organizasyona pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu belirlemiştir. Mufeed ve Mir (2017) araştırmalarında dönüşümcü liderlik uygulamaları ile öğrenen organizasyon arasında güçlü ve pozitif ilişkiler saptamışlardır.

Öğrenen örgütlerin kendilerine özgü kültürel özellikleri vardır. Bu kültürel özellikler örgütlerin kültürel yapısının çerçevesini oluşturmaktadır. Söz konusu kültürel özellikleri genel olarak; “sistemsel düşünce anlayışı, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başkalarından öğrenme, bilgiyi yayma ve paylaşma, sinerji yaratma, sürekli eğitim” başlıkları altında ele almak mümkündür. Bu kültürel özellikler birbirlerinden bağımsız değildir ve aralarında çok yönlü-karşılıklı ilişkiler söz konusudur (Senge 2002; Pınar, 1999; Şimşek ve Yıldırım, 2004).

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.Örgütsel Öğrenme

Dünyanın emek, malzeme ve enerji yoğun olmadığına farkına varılıp bilgi yoğun olduğunun kabullenilmesi ile bilgi sahibi insanların ve örgütlerin önemi artarken sorumlulukları da artmıştır. Bilginin sınırsızlığı ve yaygınlığı bilgi toplumu haline dönüştüğümüz bu yüzyılda bireylerin ve örgütlerin öğrenme tekniklerini öğrenerek uygulaması şarttır (Drucker, 2000, 355-358).

Öğrenme, kuramsal kavramlardan, uygulamalardan ve tecrübelerden elde edilen bilgi birikimini kullanarak, insanın davranış, tutum, değer ve inanışlarını yeniden gözden geçirerek kalıcı olarak değiştirmesidir (Eren, 2015, 608). Yaşanan bu değişikliklerle beraber kişi daha önceden yapmadığı davranışı yapar hale gelir (Senge, 2018, 33).

Örgütsel öğrenme kavramı genel olarak bilgi yaratma ve kullanıma hazır hale getirilen bu bilginin rekabet ortamında avantaj sağlamaya yönelik kullanılmasını ifade eder. Örgütsel açıdan ele alınan öğrenme eylemi bireyin, örgüt içindeki grupların ortak bir hedef doğrultusunda hangi süreçlerin takip edilmesi gerektiği hangi kurallara uyularak öğrenen örgüt olunabileceği konusunda örgütlere yol gösterir (Aksu, 2013, 19). Örgütsel öğrenme, bireylerin bilgiyi birlikte yeniden kullanılabilir hale getirdiği örgütsel sistemin yeniliğe açıldığı bir süreçtir (Marsick ve Watkins, 1996, 34).



Tepeci ve Koçak (2005, 385) örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin faaliyetlere tam katılımı, bu katılımın olması için tüm ihtiyaçlarının karşılanması, düşüncelerini açıkça dile getirme özgürlüğüne sahip olması ve örgüt üyeleri ile yöneticilerin birbirlerini olduğu gibi kabul etmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Örgütsel öğrenme; McGill ve Slocum'a (1993, 67) göre, örgütlerin çevresel olaylardan ve örgütün faaliyetleri ya da hataları sonucu elde ettikleri tecrübenin farkında olarak bu tecrübeler anlam yükleyerek yönetim ve faaliyet modelleri geliştirme sürecidir.

Hurley ve Hult (1998,51) ise örgütsel öğrenmeyi müşterilerin ihtiyaçları, pazarda yaşanan değişimler ve rakiplerin faaliyetleriyle ilgili bilgiler toplanması ve paylaşılması ile rakiplerden daha iyi ürünler ortaya çıkarılması şeklinde açıklamaktadır.

Örgütsel öğrenme dendiğinde iki temel modelden söz edebiliriz (Erigüç ve Balçık, 2007, 80-81): İlk olarak geleneksel örgütsel öğrenme modelinde bilgi akışı yöneticiden çalışanlara doğru akmaktadır. İkinci model olan modern örgütsel öğrenme modelinde ise, yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akışı vardır. Bu modelde yönetici öğrenme ortamı yaratmakla sorumluyken, çalışanlar öğrenmekle sorumludur. Örgütler açık sistem olduğundan örgütlerde öğrenme sistem düzeyinde gerçekleşmektedir.

Senge'ye göre örgütsel öğrenmede, uyum sağlama ve yaşamı sürdürme vazgeçilmez iki ana kavramdır. Bu unsurları örgütler tarafından önemsenerek hayata geçirilmesi örgütün kapasitesi ile ilgilidir. Örgütsel öğrenmeyi diğer öğrenme teorilerinden farklı ve önemli klan özellik kargaşa yaratan problemlerin çözümünde modern yenilikçi çözümler üzerinde durmasıdır (Arat, 1998, 23).

## 2.2.Öğrenen Örgüt Kavramı

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramları yapılan bazı araştırmalarda birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte iki terim arasında benzerlik olsa da farklılıklar vardır. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde öğrenme adına gerçekleştirilen faaliyet, araştırma, planlama ve denetim süreçlerini ifade eder. Öğrenen örgüt ise, öğrenme faaliyetine sürdürülebilirlik kazandıran ve elde edilen bilgiyi davranışa dönüştürerek örgüt kültürünün parçası olarak kabul edilip paylaşılmasını sağlayan örgütler için kullanılan bir tanımlamadır. Başka bir deyişle örgütsel öğrenme öğrenen örgütlerin davranış şekli, öğrenen örgütte örgütsel öğrenme davranışının sonucudur (Tepeci ve Koçak, 2005, 379-380).

Örgütün yaşadığı ve çevresinde gelişen olaylardan örgütün faaliyet alanına göre sonuçlar çıkararak, bu sonuçları çalışanlarını geliştirmek amacıyla kullanarak bir parçası olduğu sistem içinde değişen çevre koşullarına örgütün uyum göstermesi örgüt ile ilgili bu çalışmaların sonucunda da sürekli değişen, kendini yenileyen ve gelişen dinamik olarak sistem içinde varlığını sürdürebilen örgütlere öğrenen örgüt denir (Senge, 2018, 74-76).

Garvin'e (1998, 74) göre öğrenen örgütler; bilginin elde edilmesi, yaratılması ve yayılması konularında profesyonelleşen, sahip olduğu yeni bilgiler ışığında var olan ve faaliyet anlayışı ile birlikte davranışlarını değiştiren örgütlerdir. Koçel'e göre öğrenen örgüt; örgütün sürekli yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkarması, çıkardığı sonuçları örgütün değişen çevresine uyum sağlama sürecinde kullanması, personelin gelişimini teşvik eden politikalar üretmesi bu sayede değişirken gelişen sürekli canlı kalan organizasyonlar olmasını ifade eder (Koçel, 2013, 430).

Öğrenen örgüt, örgütteki bütün şahısların öğrenme ve problemlerini çözmek için yenilikçi çalışmaları birlikte yürütüp tamamlamaları olarak tanımlanabilir (Bakan vd., 2014, 192).

Son olarak Senge'in öğrenen örgütü eserinin başka bir bölümünde; örgütün var olduğu zaman ve mekandan olup bitene kayıtsız kalmayarak farkında olduğu, örgüt için istenen sonuçlara ulaşmak için tam kapasite çalışıp yeteneklerini ve göreceli becerilerini geliştirip, işine bağlı örgüt elemanları ile yöneticilerin ortak bir vizyon ve misyonun paylaşıldığı yenilikçi düşünce tarzının teşvik edildiği sürekli olarak ekip öğrenme üzerinde çalışılan ve kendi geleceğinin mimarı olmak isteyen örgütlerdir şeklinde tanımlamaktadır (Senge, 2018, 21-25).

Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik ederken çalışanın kişisel ve mesleki gelişimini ön planda tutar. Bu tür örgütlerde açık iletişim önemlidir. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrede meydana gelen gelişmelere ve değişime uyum sağlamanın anahtarı olarak görülen öğrenen örgüt anlayışı uygulanacak bir program değil bir örgüt felsefesidir. Öğrenen örgütler öz eleştiri yapar ve stratejik kararlar alırken çevresel değişimleri öğrenme fırsatları olarak görür, hedeflerini bu yönde faaliyetlerle gerçekleştirmeye çalışırlar (Şimşek ve Yıldırım, 2004, 3).



### 2.3.Öğrenen Örgüt Olma Aşamaları

Senge öğrenen örgüt oluşturmayı bir zihniyet değişikliği olarak açıklar. Öğrenen örgütün merkezinde yatan zihniyet değişikliğinin kendimizi örgütün, sistemin bir parçası olarak görüp problemlerin aslında kendi faaliyetlerimizde doğduğunun farkındalığına doğru giden bir sürecin sonunda çözüm anlayışlarının sonuçlandırılması olarak nitelendirilmektedir (Senge, 2018, 32-35).

Mcgill ve Slocum öğrenen örgütlerin gelişmesinde dört aşamadan söz eder (Mcgill ve Slocum, 1998; Yazıcı, 2001, 148):

**Bilen Örgütler:** Bilen örgütler organizasyon modelleri arasında ilk aşamayı ifade ederler. Bilen organizasyonlar piramidinin en altındadır. Bu tür örgütler değişime tepki olarak ortaya çıkarlar. Örgüt içinde üretilen mal ve hizmette meydana gelen değişiklikler büyük çapta değildir. Örgüt tarafından üretilen mal ya da hizmette çeşitli eklemeler yapılarak yeniliğe gidilir. Bu tür örgütlerde insan unsuru ikinci plandadır. Klasik yönetim anlayışında görülen bilen örgütler çalışanların sorgulamamasını sadece itaat edip çalışmasını ister. Hiyerarşik çizgiler kesin ve katı kurallarla ayrılmıştır (Kıngır ve Mesci, 2007, 67-68).

**Anlayan Örgütler:** Anlayan örgütlerin içindeki norm ve değerlerinde kısıtlama vardır. Bu örgütler oluşan her hareket ya da değişimi kendi değerleri içinde yorumlayarak içselleştirirler. İnsan unsuru önemlidir fakat kurum kültürünün getirmiş olduğu değerler, kurallar ve kurumun iç kontrol mekanizmaları da önemlidir. Buna rağmen bu tür örgütler esneklikten yoksundurlar bu da öğrenmelerini engelleyen önemli bir etkidir. Anlayan örgütlerde, yönetici ya da örgüt içi liderler insanlara örgüte ait olma duygusunu kazandırıp kuvvetlendirmeye çalışırlar (Kutaniş, 2002, 260).

**Düşünen Örgütler:** Düşünen örgütler, yapılan iş ve işleyişle ilgili problemlerin hızlı bir şekilde belirlenerek problemin analizinin hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasından sonra problemin çözüm çalışmalarına hızlıca geçilip çalışmaların etkili bir şekilde yürütülmesini ilke edinmişlerdir. Problemin bulunarak ortadan kaldırılması ile ilgilenen düşünen örgütler problemin kaynağı ile ilgilenmezler (Tan, 2014, 206; Kıngır ve Mesci, 2007, 68).

**Öğrenen Örgütler:** Öğrenen örgütler Peter M. Senge'nin Beşinci Disiplin adlı eserinde, üyelerinin hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için kapasitelerini sürekli artırdıkları, yeni düşünme tarzlarının sürekli teşvik edilerek desteklendiği, ortak isteklerin sınırlandırılmadığı ve birlikte öğrenmenin sürekli teşvik edilip desteklenerek devam ettirildiği örgütler olarak tanımlanmaktadır (Senge, 2018, 20-25).

Öğrenen örgüt içinde bireyleri öğrenmeye teşvik eden ve destekleyen etkenlerin başında etkili yöneticiler gelmektedir. Çünkü bir örgütte yöneticiler tarafından kabul görmeyen hiçbir çalışmanın yapılması mümkün değildir. Eğer yöneticiler öğrenme konusunda bilinçsiz ya da öğrenmeye dirençli iseler; örgütsel öğrenme gerçekleşmeyecektir. Öğrenen bir örgütte bireyler yöneticilerine ve liderlerine güvenir ve onların direktiflerini özenle yerine getirirler. Çalışanların öğrenme konusundaki motivasyonunu önemseyen ve destekleyen yönetici ve liderler sayesinde örgütsel öğrenme gerçekleşerek öğrenen örgüt çabaları başarıya ulaşır (Şanal, 2009, 27-30; Kıngır ve Mesci, 2007, 70; Tan, 2014, 206).

### 2.4.Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Senge, öğrenen örgütlerin oluşması ve uzun süre ayakta kalması için beş disipline sahip olmaları gerektiğinden bahseder. Bunlar sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Senge öğrenen örgütlerin bu beş bileşenine disiplin adı vermiştir. Bunun nedeni; öğrenen örgütler mühendislik icadı olsalardı ya da teknik bir buluş olsalardı teknoloji terimini kullanılması daha uygun olurdu fakat Senge'in bahsetmiş olduğu bu beş disiplin; insan davranışları, yönetim ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili olduğu için bu yeni teori ve tekniklerin "disiplin" olarak adlandırılması daha doğru olacaktır. Disiplin derken zorlayıcı özellik anlaşılmalı uygulamaları gerçekleştirmek için takip edilmesi gereken yol, teknik anlaşılmalıdır (Senge, 2018, 25-30). Öğrenen örgütlerin sahip olması gereken beş disiplin aşağıda açıklanmıştır: (Senge, 2018, 25-36; Kıngır ve Mesci, 2007, 71-74; Yazıcı, 2001, 161-165; Tan, 2014, 206-211; Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002, 54-60; Ayhan, 2007, 83-86; Erigüç ve Balçık, 2007, 84-86; Öneren, 2008, 169-171; Tepeci ve Koçak, 2005, 380-381):

**1- Kişisel Hâkimiyet (Kişisel Ustalık):** Kişisel hakimiyet, kişinin algılama ve anlama kapasitesini sürekli olarak geliştirmesi, çalışma ve üretme enerjisini yönlendirilebilmesini sabrederek üretmeyi hedefleyen, gerçekleri objektif olarak değerlendirme disiplindir. Ne yazık ki çok az örgüt, üyelerinin bu disipline sahip olmasını teşvik eder nitelikte çalışmalar yapmaktadır. Bu eksiklikten dolayı örgütler iç ve dış kaynaklarını tam kapasite kullanamazlar (Senge, 2018, 25-26).

Bu disipline yüksek düzeyde hayatlarına yerleştirmiş olan kişiler, hem kendi hayatları hem de örgütsel faaliyetlerinde ulaşmak istedikleri hedefler konusunda, kararlı olan ve sürekli olarak öğrenme





yeteneğini geliştirmeye çalışan kişilerdir. Senge ye göre bu örgüt üyelerinin yüksek bilinçli kişisel hakimiyet disiplinine sahip olmaları ve özverili öğrenme çabaları örgütün ruhunu oluşturmaktadır (Yazıcı, 2001, 102).

Kişisel hâkimiyet farklı görüşlerde dikkate alıp incelerken ve kendisini sorgulayıp geliştirirken bu farklı görüşleri kullanır. Kişi tek bir fikre takılıp kalmamalı farklı düşüncelere saygı duyarak gerçekliğe ulaşmalıdır. Kişisel hâkimiyet kişinin kendini gerçekleştirme çabasının sürekli desteklenmesi ve sürekli olarak kişisel ve mesleki gelişim için verilen eğitimlerin iş başında verilmesi ile güçlendirilmelidir (Tan, 2014, 208-209).

**2- Zihinsel Modeller:** Çoğu kez etkilerinin farkında olmadığımız zihinsel modeller dünyaya bakış açımızı faaliyetlerimizi ve hareketlerimizi; zihnimize yer eden düşünceler alışkanlıklar kurallar simgesel resimler genellemeler varsayımlar aracılığı ile etkilerler. Zihinsel modellerin örgütler üzerindeki önemli etkileri vardır (Senge, 2018, 26-27).

Zihinsel modeller aracılığı ile örgütler ve bireyler iş süreçlerini planlayabilir. Örgüt içinde bu planları açıklayıp anlatarak yaygınlaştırarak paylaşabilirler. Zihinsel modeller disiplini ile çalışmaya başlarken önce kendi iç dünyamızı incelemeye almakla başlarız. Kendi dünyaya bakış açımız ve vizyonumuzu kapsamlı bir şekilde inceledikten sonra örgüt içindeki sorgulama ve savunmanın dengede olduğu öğrenme faaliyetlerinin nasıl olması gerektiği karşılıklı olarak örgüt üyeleri arasında paylaşımlarla planlanır (Kıngır ve Mesci, 2007, 72).

Örgütün çevresinde meydana gelen gelişmeler ve değişimler mevcut zihni modellerle çatışabilir. Kişiler oluşan değişim ve gelişmeye uyumun zorunlu olduğunu kavrayamayarak değişim ve gelişimi benimseyemeyebilirler. Bunun önüne geçmek için zihinsel modellerin değişim ve gelişmelere hızlı uyum gösterecek şekilde kurulması gerekir. Bu da örgütsel öğrenmeyle mümkündür (Tepeci ve Koçak, 2005, 380-381).

En verimli öğrenme şekli sorgulama ve savunma eylemlerinin birleştirilerek dengede olduğu zaman oluşur. Bir başka deyişle karşılıklı sorgulama öğrenmenin etkinliğini artırır. Örgüt içindeki bireyler düşüncelerini diğer üyeler tarafından denenmesi amacıyla paylaşarak karşılıklı sorgulama ve savunma faaliyeti oluşturulmuş olur (Senge, 2018, 219-221).

**3- Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması (Paylaşılan Vizyon):** Örgütün içinde kuvvetli bir şekilde paylaşılan amaç, kurumsal değerler ve görev unsurları olmadan hayatta kalan ve büyüklüğünü koruyan bir örgüt düşünülemez. Örgütlerin kurmaya çalıştıkları gelecek hakkında paylaşılan düşünceler ya da planlar liderlere ve örgüt yöneticilerine yapılması gereken çalışmalar konusunda esin kaynağı olmuştur (Senge, 2018, 27-28).

Örgütün vizyonu örgütün gelecekteki resmi gibidir. Değişimin genel yönünü belirleyerek, faaliyetler konusunda yön gösterir. Örgütün vizyonu insanların doğru yönde hareket etmeleri için motive eder. Örgüt üyeleri arasında iletişimin kuvvetlenmesini sağlayarak birlikte aynı amaç için daha hızlı çalışmaya teşvik eder (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, 55).

Her örgütte liderler bir vizyona sahip olmak ve sahip oldukları bu vizyonu örgüt içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek zorundadırlar (Tan, 2014, 209). Birçok liderin sahip olduğu kişisel vizyonları bir örgütü harekete geçirip ortak vizyon haline gelemmez. Liderin kişisel vizyonunu örgütün paylaşılan vizyonuna dönüştürmesi için ilke ve uygulanan rehberin hayat geçirildiği paylaşılan vizyon disiplini ile çalışmak gerekir (Senge, 2018, 28).

**4- Takım (Ekip) Halinde Öğrenme:** Bütün örgütlerde takım olgusu mevcuttur. Takım; örgütler içinde bölüm, ünite, komisyon ya da ekip olarak adlandırılabilir. Takımın öğrenmesi takım üyelerinin tek tek öğrenmesi ve takımın tamamının öğrenmesi anlamına gelir. Takım halinde öğrenme disiplini çalışanların farklı takım üyeleri ve takımların farklı takımlarla dayanışma, yardımlaşma ve diyalog içinde olduğunu görmeleri amacı ile sistem düşüncesini ön plana çıkarmaktadır. Takım halinde öğrenme disiplini küresel anlamda örgütler için önemli ve bütünleştirici birlikte hareket etmeyi sağlayan örgütsel bir disiplin anlayışıdır (Ayhan, 2007, 76).

Örgüt üyelerinin bireysel zekâ, çalışma yeteneği ve uzmanlık alanlarındaki deneyimlerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi için takım halinde öğrenmenin sinerjisinden yararlanmak gerekir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleştiği örgütler hem liderler hem de örgüt üyelerini tatmin edecek nitelikte başarılı olur. Takım halinde öğrenmenin itici gücünden tam anlamıyla yararlanmak isteyen örgütler örgütsel vizyon, sistem düşüncesi ve kişisel hakimiyet konularında yeterli olması gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, 58).

Modern örgütlerde temel öğrenme birimi birey ve takımlardır. Takım halinde öğrenme modern örgütler için çok önemlidir. Takımlar öğrenemezse örgütsel öğrenmeden söz edilemez. Takımlara sahip olan



örgütler, örgütün zekâ düzeyini çalışanların zekâ düzeyi ortalamasının üzerine çıkaracak ortak hareket etme coşkusu enerjisi mevcuttur bu nedenle örgütlerin öğrenmesi takımların öğrenmesine bağlıdır (Erigüç ve Balçık, 2007, 86).

#### **5- Sistem Düşüncesi (Beşinci Disiplin):**

Sistem düşüncesi disiplininin ruhu; karşılıklı pozitif yönlü etkileşim, geniş ve çeşitli şekillerde bir takım gibi çalışan örgüt üyelerinin varlığı ve bu üyelerin birimler oluşturmasıyla ortaya çıkar. Sistem düşüncesi içinde bireysel fonksiyonların incelenmesi yerine örgütün birtakım olarak düşünülüp, bireysel fonksiyonların sistem düşüncesi ile ilişkilendirilerek incelenmesi gerekir (Ayhan, 2007, 83-84).

Beş disiplinin birlikte geliştirilerek örgüt yararına kullanılması büyük önem taşır. Örgüt içinde kullanılacak yeni yöntemleri birbiriyle bütünleştirmek yöntemlerin ayrı ayrı ele alınmasından daha zordur. Bu bütünleştirmenin sonunda harcanan çabanın örgütü başarıya ulaştırmakla beraber diğer sonuçların etkileri örgüt için çok büyüktür. Beşinci disiplin olarak adlandırılan sistem düşüncesinin çalışma ilkesi, diğer disiplinleri birbiriyle bütünleştirerek, tutarlı bir teori haline getirerek, birlikte hareket edebilen disiplinler haline getirmektir. Sistem düşüncesi disiplinlerin güçlenmesi ile bütünü parçalarının toplamına eşit olmadığını daha fazlası olması gerektiğini hatırlatır (Senge, 2018, 31).

Örgüt sistemi bütünü oluşturan parçaların tek tek ele alınması ve incelenmesiyle anlaşılabilir. Bütünü ve değişim noktalarının görünmesini sağlayan bir sisteme ihtiyacı vardır. Meydana gelen olayların kendisi değil de olayların iç ve dış çevre ile ilişkileri ve etkileşimine bakılır. Böylelikle ilişkiler doğru şekilde görünür. Sistem düşüncesi disiplini bireylere olayları açıkça görme imkânı sağlayarak kaldıraç etkisinin nasıl kullanılacağını gösterir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, 56).

Sistem düşüncesinin örgüt içinde işlerlik kazanabilmesi diğer disiplinlerin varlığı ile mümkündür. Paylaşılan vizyon uzun dönem örgüte bağlanmayı destekler. Zihinsel modeller dünyaya bakış açımızdaki eksiklikleri görmemizi sağlar. Takım halinde öğrenme insanların bireysel düşüncelerini aşarak faaliyet ya da sorunların bütünü görmemizi sağlar. Kişisel hâkimiyet sürekli öğrenme isteğimizi destekleyerek sorunların kaynağını görmemizi sağlar. Beşinci disiplin olarak adlandırılan sistem düşüncesi ise örgüt üyelerinin kendilerini, çevrelerini ve kendi dünyalarının sınırsızlıkları ile beraber olası sınırlarını farkına varmalarını sağlar ve diğer disiplinleri ortak amaç için bütünleştirir (Senge, 2018, 31-32).

#### **2.5.Öğrenen Örgütlerin Önündeki Engeller (Öğrenemeyen Örgütlerin Özellikleri)**

**1- Pozisyon ve Kişisel Kimlik (Pozisyonum Neyse Oyum Anlayışı):** Örgüt üyeleri yaptıkları işlerine o kadar sadıktırlar ki kendilerini ya da nasıl yaşadıklarını tarif etmeleri istendiğinde sadece işlerini tarif ederler, örgütteki pozisyonlarıyla bakarak dünyayı görmeye çalışırlar. İşleri ve pozisyonları ile o kadar özdeşleşmişler ki işleri artık onların kimlikleri olmuştur. Bu özdeşleşmenin sonucu olarak örgütün amacını yok sayarak kendi işlerini yapmamaya devam ederler. Bu yok sayma eylemi ortak amaçlar ve ortak faaliyetler üzerinde sorumluluk almama eğilimini doğurur. Yapılan faaliyetler başarısızlıkla sonuçlandığı zaman örgüt üyeleri başarısızlığa ortak olduklarını kabullenmek yerine problemin başkalarından kaynaklandığını düşünürler (Tan, 2014, 204; Öneren, 2008, 174; Yazıcı, 2001, 141; Senge, 2018, 38).

**2- Düşmanı Dışarda Arama Yanılgısı (Düşman Dışarda Sendromu):** Problemin sorumlularını dışarda arama eğilimi pozisyonum neyse oyum anlayışının doğal sonucudur. Sadece kendi yaptığımız işe yoğunlaştığımızda yaptığımız işin ne kadar geniş alanı etkilediğinin farkına varamayız. Aranılan sorumlu sadece dışarda aranmaz bazen içerde örgütün içinde ihanet edenler olarak ya da işini düzgün yapmayanlar olarak aranabilir. Örgüt içinde başka bir bölüm edilen zarardan sorumlu tutulabilir. Bu tür bir öğrenme yetersizliği örgüt içi ve dış çevre arasında, aralıktaki mevcut sorunları nasıl çözeceğimizin yolunu görmemizi engelleyen bir perde gibidir (Tan, 2014, 204; Öneren, 2008, 174; Yazıcı, 2001, 142; Senge, 2018, 39-40; Memduhoğlu ve Kuşci, 2012, 751).

**3- Sorumluluk Üstlenme Yanılgısı:** Yöneticiler ve örgüt çalışanları problem büyüyüp çözümünü güç hale gelmeden önce tepkisel davranıp önceden etkin olarak probleme çözüm ararlar. Önceden harekete geçme bir başka deyişle önceden etkin olma duygusal ve davranışsal anlamda tepkili olmanın bir başka halidir. Problemlerle ya da problemin kaynağı ile mücadele ederken saldırgan tepkiler göstermektense önceden etkin olma faaliyetini tam olarak kavrayıp kendi problemlerimizin nedeninde payımız nedir ve problemi nasıl çözebiliriz bu soruların cevapları aranmalıdır (Yazıcı, 2001, 142; Senge, 2018, 40-41; Öneren, 2008, 174).

**4- Olaylara Takılıp Kalma:** Örgüt içindeki sohbetlerde ve ilişkilerde olayların üyeler üzerindeki baskı ve kaygının etkisi açık net olarak görülür. Örgüt içinde olan olaylara yoğunlaşmak insanın sadece olayı açıklamaları ile ilgilenmesine neden olur. Olaylar hakkında neden sonuç ilişkileri önem kazandıkça asıl önemli olan olayların temelinde yatan etkenler görülmez hale gelerek insanların sadece kısa vadeli



olaylarla ilgilenmesine neden olur. Bunun sonucu olarak ta örgütsel öğrenme çabaları başarısız olur. Sadece olayların neden ve sonuçları ile değil olayların temeli ve olayla ilgili ilişkiler konusunda ele alınırsa örgütsel öğrenmeden bir başka deyişle yaratıcı öğrenmeden söz edilebilir (Senge, 2018, 41-42; Yazıcı, 2001, 142-143; Öneren, 2008, 174).

**5- Yavaş Değişimlerin Önemszenmemesi (Haşlanmış Kurbağa Hikâyesi):** Örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda örgütlerin sistemlerine yönelik hayatlarını tehdit eden tehditlere ters orantılı olacak uyum sağladıkları görülmüştür. Bu da haşlanmış kurbağa hikâyesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kurbağayı aniden sıcak bir suyun içine koyarsanız tepki vererek kaçmaya çalışır. Fakat kurbağayı ılık bir suyun içine koyup sıcaklığı yavaş yavaş artırırsanız haşlanmaktan kurtulamaz. Kurbağanın hayati tehlikelerine karşı tepki göstermesini harekete geçiren tepki mekanizması ancak ani olayları algılayabilir. Örgütlerde böyledir. Ani olaylara tepkisel karşılıklar verebilir. Örgüt yavaş gelişen olaylara sistemine ciddi zararlar verene kadar farkında olmayarak tepkisiz kalabilir (Senge, 2018, 42-43).

Günümüzde örgütlerin ve toplumların hayatlarını tehdit eden unsurlar ani gelişen olaylardan ziyade ağır ilerleyen ve ayrıştırıcı özelliktedir. Örneğin; silahlanma, toplumsal yapının bozulması, eğitim sisteminin bozulması, ürün kalitesindeki düşüşler gibi (Senge, 2018, 42).

**6- Tecrübe ile Öğrenme Beklentisi:** En etkili öğrenme yollarından birisi olan tecrübe ile öğrenme tek başına bir öğrenme yöntemi değildir. Olaylar sonrasında elde ettiğimiz deneyimsel bilgiler kısa vadede örgütün vereceği kararlarda yol gösterici olabilir fakat uzun vadede örgütün kritik kararlar verirken işine yaraması için diğer öğrenme şekillerinden de faydalanmak gerekir (Yazıcı, 2001, 143; Tan, 2014, 204).

Örgütlerde tecrübeyle öğrenme etkili bir yöntem olmasına rağmen doğuracağı sonuçlar açısından pahalı bir yöntemdir. Öğrenen örgütler en uygun kararları ve karlı sonuçlar için tecrübe ile öğrenmeyi kendilerine rehber edinmekten çok akıl ve bilim ışığında kararlar alırlar (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012, 751).

**7- Yönetici Takımı:** Örgüt yönetim takımları örgütün farklı faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olan, önsüzleri kuvvetli, doğru karar verme inisiyatifi alabilen kişilerin bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır. Bu takımlar rutin işleyiş içerisinde düzenli çalışırken kriz anlarında çoğu zaman çöker dağılırlar. Yönetici takım üyeleri kendilerini sevimli göstererek örgüt üyelerinin her şeyin yolunda gittiğine inandırmaya çalışırlar. Kendi içlerinde ise takım imajını bozmamak için çoğu zaman katılmadıkları kararlara itiraz etmez alınan kararları sorgulamazlar (Senge, 2018, 44-45; Yazıcı, 2001, 143; Öneren, 2008, 175).

Kritik kararların yöneticilerin karar verme konusunda daha iyi olduğu inancına göre yönetici takımı tarafından verilmesi istenir. Dolayısı ile örgütsel öğrenme konusundaki faaliyet kararlarının alınması yöneticiler tarafından alınması beklenirken karar almada yetersiz olan yönetici takımları örgütleri özellikle öğrenme konusunda başarısızlığa götürür (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012; 751, Tan, 2014, 204).

Örgütün daha önce öğrenip kullandığı bilgi birikimi değişen koşullarda öğrenme ya da öğrenen örgüt olma faaliyetlerinde destekleyici olabildiği gibi bazen de engelleyici olabilir. Bu durumda dengeyi kurarak örgütsel hafızanın öğrenme eylemini olumlu etki etmesi sağlanmalıdır (Kaçmaz ve Barutçu, 2016, 366).

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

Tanımlayıcı ve kesitsel türde bir araştırma özelliğinde olan bu araştırmanın amacı, 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü düzeylerini tespit etmek, çalışanların öğrenen örgüt kültürü algılamalarının sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre farklılıkları belirlemektir.

Araştırmaya 01.03.2017 -31.10.2017 tarihleri arasında Sivas İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı İl Ambulans Komuta Kontrol Merkezi Başhekimliği Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında çalışan, Kamu Hastaneler Birliği Sekreterliği'ne bağlı hastane acil servislerinde çalışan ve İl Halk Sağlığı Müdürlüğü'ne bağlı hastane acil servislerinde çalışan Acil Tıp Teknisyenleri ve Teknikerleri dâhil edilmiştir.

Evreni oluşturan toplam 399 çalışandan araştırmada mümkün olduğunca evrene ulaşılması amaçlanmış ve eksik ve geri dönmeyen anketler çıkarıldıktan sonra araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 385 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu oran evrenin yaklaşık % 96'sını (0,964) oluşturmaktadır.

Veriler, iki bölümden oluşan anket veri toplama aracı ile toplanmıştır. Birinci bölümde sosyo demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır (cinsiyet, medeni durum, unvan, yaş, eğitim durumu, hizmet içi eğitime katılma sıklığı, kurumda çalışma süresi, yöneticilik görevi, çalışılan kurum ve bölüm).

İkinci bölümde ise 112 acil sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü algılamalarını ölçmek amacıyla Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilmiş olan Öğrenen Örgüt Boyutları -Anketi'nden



(Dimensions of the Learning Organization Questionnaire- ÖÖBA) yararlanılmıştır. Ölçek yedi temel boyut(Süreklili öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik) ve iki de anahtar sonuçları gösteren yardımcı boyut olmak üzere dokuz boyutludur.

Bu çalışmada amaca uygun olarak, sadece temel boyutları ölçen ve yedi boyuttan oluşan ilk bölüm kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Basım ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmıştır. Toplam 43 maddeden oluşan ölçeğe katılımcılardan 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, "hiçbir zaman (1)", "çok nadir(2)", "bazen(3)" "çoğu zaman(4)" ve "her zaman(5)" arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte her bir boyutun en üst değere yaklaşmış olması, öğrenen örgüt yapısının var olduğunu göstermektedir. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda ölçek boyutlarının güvenilirlik değerlerinin. 84 ile. 92 arasında değiştiği rapor edilmiştir (Basım vd., 2007, 371-373).

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Ver.22.0) programı ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla iki değişkenler için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişkenler için ise f (Anova) testi uygulanmış ve anlamlı farklılığın nedeni (Post hoc testi) Tukey testi ile incelenmiştir.  $p < 0.05$  istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Araştırmaya başlamadan önce araştırmanın uygulandığı Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği ve Sivas İl Halk Sağlığı Müdürlüğünden yazılı izinler alınmış ve Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik araştırmalar Etik Kurul'undan onay (21.10.2016 tarih ve karar no: 2016-10/17) alınmıştır.

Araştırmanın amacına bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **cinsiyet** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **medeni durum** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **unvan** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **yaş** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H5: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **eğitim durumu** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H6: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **hizmet içi eğitime katılma sıklığı** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H7: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **kurumda çalışma süresi** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H8: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **yöneticilik görevi** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H9: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **çalışılan kurum** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H10: Araştırmaya katılan 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü puan ortalamaları ile **çalışılan bölüm** değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılan 385 sağlık çalışanının %57,9'unun erkek, %58,7 bekar, %41'inin Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri elemanı, %48,1'inin 18-25 yaş arasında olduğu, %46,8'inin önlisans mezunu olduğu, %36,4'ünün kurumda eğitimlere bazen katıldığı, %65,7'nin 5 yıl ve daha az süredir bu kurumda çalıştığı, %92,2'sinin yöneticilik görevinin olmadığı, %82,3'ünün İl Sağlık Müdürlüğünde, %16,4'ünün Halk Sağlığı Müdürlüğünde ve %1,3'nün ise Kamu hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yaptığı, %77,9'unun Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonunda görev yaptığı belirlenmiştir (Tablo 1).





**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	Seçenekler	n	%
Cinsiyet	Erkek	223	57,9
	Kadın	162	42,1
Medeni Durum	Bekar	226	58,7
	Evli	159	41,3
Unvan	Doktor, Hemşire ve Ebe	42	10,9
	Acil Tıp Teknisyeni	103	26,8
	Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri	158	41,0
	Diğer (Sağlık Memuru, Şoför)	82	21,3
Yaş	18-25	185	48,1
	26-35	130	33,8
	36-45	54	14,0
	45 ve Üzeri	16	4,2
Eğitim Durumu	Lise	144	37,4
	Önlisans	180	46,8
	Lisans	48	12,5
	Yüksek Lisans ve Doktora	13	3,4
Eğitime Katılma	Hiçbir zaman	14	3,6
	Bazen	140	36,4
	Sık sık	126	32,7
	Her zaman	105	27,3
Kurumda Çalışma Süresi	5 Yıl ve daha az	253	65,7
	6-10 Yıl	84	21,8
	11-15 Yıl	23	6,0
	16 ve Üzeri	25	6,5
Yöneticilik Görevi	Var	30	7,8
	Yok	355	92,2
Kurumu	Halk Sağlığı Müdürlüğü	63	16,4
	İl Sağlık Müdürlüğü	317	82,3
	Kamu Hastaneler Birliği	5	1,3
	Genel Sekreterliği		
Bölümü	Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu	300	77,9
	Hastane Acil Servisi	37	9,6
	İdari Birim	13	3,4
	Diğer (Sağlık Memuru ve Şoför)	35	9,1

Öğrenen örgüt kültürü ölçeğinin genelinin ve boyutlarının Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri ve ortalamalar Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre ölçeğin genelinin ve tüm boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir (>0,70). Ayrıca ortalamalardan, katılımcıların öğrenen örgüt kültürü algılamalarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 2:** Öğrenen Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeğin Boyutları	Maddeler	Cronbach Alpha	Ortalama	Std. sapma
1-Süreklili öğrenme Boyutu	1-7	0,851	3,24	0,78
2-Diyalog ve Araştırma	8-13	0,909	3,27	0,84
3-Takım Halinde Öğrenme	14-19	0,911	3,11	0,84
4-Paylaşım Sistemleri	20-25	0,913	3,23	0,85
5-Güçlendirilmiş Çalışanlar	26-31	0,932	3,10	0,90
6-Sistemler Arası Bağlantı	32-37	0,939	3,04	0,92
7-Destekleyici Liderlik	38-43	0,946	3,21	0,91
Öğrenen Organizasyon (Genel)	1-43	0,981	3,17	0,77

Araştırmada katılımcıların öğrenen örgüt kültürü algılamaları ile cinsiyet, medeni durum, kurumda çalışma süresi, yöneticilik görevi ve çalışılan kurum arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ )(Tablo3).



Tablo 3: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Öğrenen Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bulgular

Öğrenen Örgüt Kültürü Boyutları	Sosyo-demografik özellikler / p değerleri									
	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim	Kurumda çalışma süresi	Yöneticilik görevi	Çalışılan kurum	Unvan	Hizmet içi eğitime katılma durumu	Bölüm /Birim
1-Sürekli öğrenme	0,136	<b>0,034*</b>	<b>0,040*</b>	0,603	0,131	0,309	0,128	0,356	0,052	0,387
2-Diyalog ve Araştırma	0,051	0,076	0,694	0,899	0,056	0,232	<b>0,018*</b>	0,167	0,944	0,255
3-Takım Halinde Öğrenme	0,059	<b>0,011*</b>	0,058	0,816	<b>0,012*</b>	0,108	0,436	0,638	0,922	0,216
4-Paylaşımçı Sistemler	0,361	0,112	0,321	0,944	<b>0,005*</b>	0,029	0,768	0,365	0,536	0,288
5-Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,054	0,169	0,096	0,827	<b>0,011*</b>	0,125	0,650	0,617	0,724	0,454
6-Sistemler Arası Bağlantı	0,179	0,122	0,124	0,978	<b>0,007*</b>	0,072	0,746	0,711	0,905	0,685
7-Destekleyici Liderlik	0,315	0,166	0,383	0,645	<b>0,033*</b>	<b>0,006*</b>	0,954	0,644	0,257	0,701
Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları	Ret	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul	Ret	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul	Ret	Ret	Ret

Tablo 3'te 112 sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre erkek çalışanların kadın çalışanlardan sürekli öğrenme ( $\bar{X} = 3,31$ ) ve takım halinde öğrenme ( $\bar{X} = 3,20$ ) puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Medeni durumlarına göre evli olanların bekâr çalışanlardan sürekli öğrenme ( $\bar{X} = 3,34$ ) puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kurumda çalışma süresine göre; takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Kurumda çalışma süresi 0-5 yıl arası olan çalışanların takım halinde öğrenme düzeyi ( $\bar{X} = 3,19$ ), paylaşımçı sistemler düzeyi ( $\bar{X} = 3,33$ ), güçlendirilmiş çalışanlar düzeyi ( $\bar{X} = 3,20$ ), sistemler arası bağlantı düzeyi ( $\bar{X} = 3,15$ ) ve destekleyici liderlik düzeyi ( $\bar{X} = 3,30$ ) puanları kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Yöneticilik görevi olup olmamasına göre, yöneticilik görevi olanların ( $\bar{X} = 2,77$ ) yöneticilik görevi olmayan çalışanlardan ( $\bar{X} = 3,24$ ) destekleyici liderlik puan ortalamalarının daha düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışılan kuruma göre, Halk Sağlığı Müdürlüğünde çalışanlarda çalışanların diyalog ve öğrenme düzeyi ( $\bar{X} = 3,55$ ) puanları İl Sağlık Müdürlüğünde ( $\bar{X} = 3,22$ ) ve Genel Sekreterlikte ( $\bar{X} = 3,20$ ) çalışanların diyalog ve öğrenme puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Analiz sonuçlarına göre çalışanların yaş ve eğitim durumu, unvan, hizmet içi eğitime katılma ve çalıştıkları bölüm değişkenlerine göre, öğrenen örgüt kültürü boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ( $p > 0,05$ ).

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, 112 sağlık çalışanlarının öğrenen örgüt kültürü düzeylerini belirlemek ve çalışanların öğrenen örgüt kültürü algılamalarının sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre farklılıkları belirleme amacı ile 385 sağlık çalışanından veriler toplanmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, katılımcıların öğrenen örgüt kültürü (genel) düzeyi ortalaması orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sağlık hizmeti sunucuları için öğrenen örgüt olmanın zorunlu olduğu günümüz şartlarında öğrenen örgüt ortalamasının orta düzeyde olmasının yeterli olmadığı ve bu nedenle öğrenen örgüt kültürü uygulamalarının yükseltilmesi gerektiği söylenebilir.

Genel olarak öğrenen örgüt kültürüne ilişkin boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde diyalog ve araştırma boyutu en yüksek bulunmuştur. Diğer boyutlarda da birbirine yakın değerler bulunmuştur. Buna göre örgüt içinde karşılıklı diyalog ve araştırma anlayışının hakim olduğu saptanmıştır. Kaçmaz ve Barutçu'nun (2016) araştırmalarında ulaştıkları sonuçlardan biri olan, bireysel bilgilerin grubun diğer üyeleri tarafından da bilinmesi için iyi bir iletişim, güven ve paylaşma ortamının olması gerekliliği sonucuna



ulaşmıştır. Memduhoğlu ve Kuççi (2012); çalışmalarında öğrenen örgüt algısının orta düzeyde olması ve araştırma yapılan kurumlarda iletişim kanallarının açık olduğu sonucuna varılmış olup araştırmamızın en yüksek diyalog ve araştırma boyutunun olması ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan erkek çalışanların kadın çalışanlardan sürekli öğrenme ve takım halinde öğrenme puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre, erkek sağlık çalışanlarının kadın çalışanlara göre sürekli öğrenme ve takım halinde öğrenmeye daha duyarlı oldukları ve örgüt içinde uyguladıkları sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan evli olanların bekar çalışanlardan sürekli öğrenme puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre, evli çalışanların sürekli öğrenmeye daha duyarlı oldukları ve uyguladıkları sonucuna varılabilir.

Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olanların kurumda çalışma süresi daha uzun olan 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlara göre takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik, puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. 5 yıl ve daha az çalışma deneyimine sahip çalışanlar (diğer bir ifade ile deneyimi az olanlar) diğer çalışanlardan öğrenmeye daha istekli, bilgileri paylaşan, takım halinde çalışmaktan daha çok hoşlandıkları ve yöneticilerden daha çok destek aldıkları söylenebilir. Memduhoğlu ve Kuççi'nin (2012) yılında yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarından 10 yılın üzerinden çalışanların örgütsel öğrenme konusundaki daha olumlu görüşlere sahip oldukları saptanmıştır. Çalışma yılı açısından bu sonuç çalışmamızla benzerlik göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilik görevi olan çalışanların yöneticilik görevi olmayan çalışanlara göre destekleyici liderlik puan ortalamalarının düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilik görevi olmayan çalışanların kendi yöneticilere tarafından desteklenirken, yöneticilik görevi olanların bir üst yöneticiler tarafından daha az desteklendikleri söylenebilir.

Çalışanların çalıştıkları kuruma göre, Halk Sağlığı Müdürlüğü'nde çalışanların diyalog ve öğrenme düzeyi puanları İl Sağlık Müdürlüğünde ve Genel Sekreterlikte çalışanların diyalog ve öğrenme puanlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu bulgu Halk Sağlığı Müdürlüğü açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca Halk Sağlığı Müdürlüğü çalışanlarının birbirleri ile iş ilişkilerinin diğer kurumlara göre daha olumlu olduğu sonucuna varılabilir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, Aksu'nun (2013) araştırmasında hizmet içi eğitim; Güner'in (2018) araştırmasında cinsiyet ve meslekte geçirilen süre; Aydemir'in (2018) araştırmasında öğrenim durumu ve meslekte geçirilen yıl; Aydoğan ve arkadaşlarının (2011) araştırmalarında yaş; Uzuntarla ve arkadaşlarının (2015) araştırmalarındaki cinsiyet; Küsmüş'ün (2018) araştırmasında cinsiyet, meslekte geçirilen süre ve öğrenim durumu değişkenleri araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir.

Gheorghe vd. (2018) araştırmalarında unvan açısından hekim ve hemşireler arasında öğrenen organizasyon algılamalarında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu bulgu araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Çalışmamızda unvan, yaş, eğitim durumu, hizmet içi eğitime katılma ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre öğrenen örgüt kültürü boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Bu değişkenler bakımından çalışanların algılamalarının benzer olduğu söylenebilir.

## 6. ÖNERİLER

Araştırma Sivas'ta görev yapan 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma bulguları genelleştirilemez. Bulguların bilimsel açıdan daha sağlıklı genelleştirilmesi için farklı bölgelerde ve illerde hastane öncesi sağlık hizmeti veren daha çok kurum ve kuruluşlarda araştırma yapılması önerilebilir. Bu çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçlar araştırma yapılan kurumlar açısından önemli hususlara dikkat çekmektedir. Sağlık kurumlarının öğrenen örgüt olmak konusundaki zorunlulukları ve bu yöndeki eksikliklerini tamamlamak için yol gösterici niteliktedir.

Kamu da oluşturulacak öğrenen örgütler, değişen koşullara hızlı uyum sağlamak, yeni hizmet süreçleri geliştirebilmek, bilgi geçişinin etkin ve hızlı olmasını sağlamak, başarısızlıklardan ders almayı öğrenerek öğrenme süreçlerini daha hızlı ve ekonomik hale getirmek, çalışanların performanslarını göstermek için fırsatlar yaratmak gibi avantajlar sağlayacaktır. Öğrenen örgütlerle ilgili tüm koşullar yerine getirilmiş olsa bile örgütün yönlendirilmesinde yöneticiler önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle yöneticiler yetenekli, destekleyici ve öngörülü olmalıdırlar. Öğrenen örgüt olmak için yöneticiler öğrenme fırsatlarını yakalayabilmeli bilgilerini sürekli güncellemelidir.



Günümüzde sağlık hizmeti sunan kuruluşların örgütsel öğrenme potansiyelini yükselterek gelişmeleri gerekir. Bunun için de öğrenme engellerinin ortadan kaldırılarak uygun ortamlar oluşturulmalı, ödüllendirmeye önem verilmeli öğrenme faaliyetleri desteklenmelidir.

Çalışanların kararlara katılımı, düşüncelerini açıklıkla dile getirmeleri, sorunların çözümü üzerinde fikir yürüterek katkıda bulunmaları teşvik edilerek desteklenmelidir. Ayrıca çalışanların öğrenme için ödüllendirilmesi, tüm çalışanlara makam ve diğer özelliklere bakılmaksızın adil olunması, çalışanların fikir ve önerilerinin alınması, insiyatif almalarına izin verilmesi önerilebilir.

Sağlık kurumları çalışanlarının ve özellikle 112 sağlık çalışanlarının görevlerini yerine getirirken sistem düşüncesi ile bilginin daha kolay ve çabuk paylaşılması ve takımlar halinde çalışması kaçınılmazdır. Bu konuda sağlık yöneticilerinin, değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamak için, sağlık kurumlarının öğrenen örgüt olmaları ve öğrenen örgüt kültürünün paylaşılması yönünde gerekli tedbirleri ve iyileştirmeleri yapmaları önerilebilir.

Kaliteli ve hızlı hizmet vermenin temel ilke kabul edildiği acil sağlık hizmetleri sağlayıcılarının öğrenen örgüt olması zorunludur. Kabul edilmelidir ki acil sağlık hizmetleri sağlayıcılarını hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi, çalışanlarının bireysel ve grup halinde öğrenmesinin sağlaması, kişisel gelişimlerini desteklenmesi, planlı ve esnek olarak hareket etmeyi öğrenmeleri, dünyadaki gelişmelerin takip edilirken uyum sürecinde kendi kültürel ve sosyal özelliklerimize göre uyum süreçlerinin planlaması gerekmektedir. Elde edilen bilgilerin tüm personelle paylaşılması ve bilginin geliştirilmesi de öğrenen örgüt olmanın gereklerindedir. Hatalardan ders çıkarması ve hataların tekrar etmemesi için tüm örgütün öğrenmesi sağlık kurumları için zorunluluktur. Sağlık kurumlarının öğrenmesi ise öğrenen örgüt olma felsefesini benimsemelerine ve etkin bir şekilde uygulamalarına bağlıdır. Bu sayede verilen hizmette başarılı sonuçlar elde edilebilecektir.

#### KAYNAKÇA

- Aksu, M. (2013). *Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Arat, M. (1998). *Öğrenen Organizasyon*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Aydemir, Y. (2018). *Ortaokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. & Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 191-213.
- Ayhan, U. (2007). Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları. *Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu*, 77.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Fatih, T.A.Ş., Büyükbese, T., Sezer, B., Şirikci, A. (2014). Sağlıkta Hizmet Kalitesi, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4.2:189-202.
- Basım, H.N., Şeşen, H. & Korkmazıyrek, H. (2007). A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2.4:368-374.
- Bayraktaroğlu, S. & Kutanis, R.Ö. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 1: 51-65.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Drucker, F. P. (2000). *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, Çev. Fikret Üçcan, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erigüç, G. & Balçık, P. Y. (2007). Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.
- Garvin, D.A. (1998). *Building A Learning Organization, Harvard Business Review On Knowledge Management*. Boston: Harvard Business Scholl Press
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition, Homewood, IL: Irwin. New York: Mcgraw-Hill. Companies, Inc.
- Gheorghe, C. M., Purcărea, V. L., Gheorghe, I. R. & Popa-Velea, O. (2018). Investigating The Dimensions Of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) In A Romanian Private Ophthalmology Organization. *Romanian Journal Of Ophthalmology*, 62(4), 288.
- Güner, A. (2018). *Yaşam Boyu Öğrenme Merkezlerinde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algısı*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bölümü, İstanbul.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An İntegration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Kaçmaz, R. & Barutçu, E. (2016). Takım Halinde Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 363-382.
- Kıngır, S. & Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kutanis, R. Ö. (2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Küsmüş, V. (2018). *Eğitim Kurumlarında Yenileşme Gereksinimi İle Öğrenen Örgüt Olabilme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı, Rize.
- Marsick, V. & Watkins, K. (1996). A Framework For The Learning Organization. In *Action: Creating The Learning Organization*, American Society For Training And Development. *Alexandria Va*, 3-12.
- Mcgill, M. E. & Slocum Jr, J. W. (1993). Unlearning The Organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.





- Memduhoğlu, H. B. & Kuşci, E. (2012). Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme. *İlköğretim Online*, 11(3), 748-761.
- Mufeed, U. & Mir, A. A. (2017). Relationship Of Leadership And Learning Organizations: An Empirical Study İn Select Academic Libraries Of J&K. *Trends İn Information Management*, 11(1).
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28. 2: 37-78.
- Senge, P. M. (1990). *The Art And Practice Of The Learning Organization*. 1st Ed, New York, Doubleday.
- Senge, P. M. (2002). *Beşinci Disiplin*. Dokuzuncu Baskı. Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, P. M. (2018). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*. Çeviren: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan-Barış Pala, Genişletilmiş 19. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Şanal, E.E. (2009). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksek Okullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Şimşek, Y., & Yıldırım, M. C. (2004). Öğrenen Okulların Kültürel Yapıları, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Tamer, G. (2019). The Effects Of Organizational Culture On The Relationship Of Organizational Learning And Innovation: A Research İn A Private Health Institution. *European Journal Of Managerial Research (EUJMR)*, 3(4), 27-44.
- Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2).
- Tepeci, M. & Koçak, G. N. (2005). Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 379-394.
- Toylan, N. V. & Göktepe, E. A. (2010). Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2.1:61-68.
- Turan, S., Karadağ, E. V. & Bektaş, F. (2011). Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17. 4: 627-638.
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A. & Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), 189-208.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire [Survey]* Warwick. RI: Partners For The Learning Organization.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.