

# Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama\*

Gülsün ERİGÜÇ\*\* Pınar YALÇIN BALÇIK\*\*\*

## ÖZET

*Öğrenen örgüt kavramı bir örgütün sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, çalışanları geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir*

*Araştırmada Dr. Sami Ulus Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan hemşirelerin öğrenen örgüt ile ilgili değerlendirmelerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla 149 hemşireye anket uygulanmıştır.*

*Araştırma sonucunda, hemşirelerin bireysel, takım ve örgütsel boyutlar bakımından öğrenme düzeylerinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Kullanılan aletlerin yetersizliği, yöneticilerden kaynaklanan faktörler ve yönetime karşı güven/güvensizlik örgütsel öğrenmenin önündeki en önemli engeller olarak görülmüştür. Hastane yönetiminin, çalışanların tavsiyelerinin ve önerilerinin dinlendiği ve uygulanabilirliğinin tartışılabildiği ortamlar oluşturulmasının sağlanması ve hastanelerin öğrenen örgüt olmaya yönelik çalışmalarının eğitimlerle desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Hastane, Öğrenen Organizasyon, Hemşire

\* Bu makale 20.06.2008 tarihinde dergiye gönderilmiş, 20.08.2008 tarihinde yayınlanmak üzere kabul edilmiştir.

\*\* Doç. Dr. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

\*\*\* Arş. Gör. Uzm. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

## An Application Aimed at Learning Organization and Assessment of The Nurses

### **ABSTRACT**

*The learning organization notion indicates a constant inference of an organization from all experiences and using the inducted results in adoption to the changing environment conditions, creating a system that improves the employees and hence being a changing, developing, self reformatting, dynamic organization.*

*This study aims to indicate the assessments of the nurses working in Dr. Sami Ulus Child Health and Illnesses. Training and Research Hospital, about the learning organization. For this purpose, the questionnaire was applied to 149 nurses.*

*According to the results of this study, it is found out that, in terms of individual, team and organization dimensions the learning levels of the nurses are quite low. The main obstacles in front of the organizational learning are denoted as inadequacy of the equipments used, factors arising from the administrators and trust/distrust towards the administration. Creation of environments, where the hospital administration listens to the suggestions and recommendations of the employees; debates about the feasibility of those suggestions; supporting the hospitals by trainings for becoming learning organizations are deliberated.*

**Key Words:** Hospital, Learning Organization, Nurse

### **I. GİRİŞ**

Örgütler, çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi - çıktı alışverişinde bulunan, açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedirler. Örgütler bu kapsamda ele alındıklarında, onları etkileyen ve değişmelerine neden olan çok çeşitli etmenlerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Değişim günümüzde etkilerinden kaçılması zor olan, süreklilik gösteren, belirgin bir şekilde gerçekleşen ve etkileri sınır tanımayan olgulardan biri olarak görülmektedir. Örgütlerin birer canlı organizma olarak değerlendirilmesi, onların çevreleriyle uyum içinde yaşaması ve çevresel değişimlere uyabilmeleri için öğrenmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır (Yazıcı, 2001: 9, 57). Başka bir ifade ile örgütler, yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli olarak kullanmak zorundadırlar (Bozkurt, 2003: 43). Rekabetin yoğun ve şartların dinamik olduğu bir ortamda başarı, ancak eski bilgiyi yenileme, yeni durumlara

karşı hazırlıklı olma, yeniliklere açık olma, örgüt içinde yer alan bütün çalışanların birlikte beceri kazanması, bu becerileri uygulamaya koyma çabası içinde olması ile mümkün olabilir. Bu sonuç ise, yönetim literatüründe yer alan *öğrenen örgüt* ile sağlanmaktadır. Öğrenen örgütler, çalışanları için öğrenmenin önemine ve sürekliliğine inanan, kurumsallaşmaya değer veren ve kendi geleceklerini yaratan örgütlerdir (Bakan, Karayılan 2004).

Çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıkları sayesinde çevrelerinden bilgi toplayan; onu kullanarak yeni bilgiler üreten; bunları daha sonra, geleceklerini şekillendirmek amacıyla kullanmak için örgütsel belleklerinde depolayan örgütler, öğrenen örgüt olarak adlandırılmışlardır. Bu tür örgütlerde, çalışanlar, örgütün gelişmesi için temel unsur olarak değerlendirilmektedir (Yazıcı 2001).

Öğrenen örgüt kavramı, örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece örgütler yaşamış oldukları deneyimlerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan nasıl rekabet edeceğini ve sorunlarını nasıl çözebileceğini öğrenecektir. Bu öğrenme olayını gerçekleştiremeyen örgütler rekabet güçlerini kaybedecektir (Koçel, 2007: 331). Görüldüğü gibi örgütler, değişime uyum gösterebilmek için, değişen koşullara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirmek, gerektiği şekilde kullanmak ve yine zamanı geldiğinde yenisiyle değiştirmek zorundadır. Öğrenerek kendisini yenileyen, ortaya çıkan değişime uyumu başaran öğrenen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, yapmak ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler (Budak, Budak 2004).

Öğrenen örgüt kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanları bu yönde güdülemek, ulaşılan sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Bu kavram, örgütlerin insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirmelerini gerektirmektedir (Koçel 2007).

Bu çalışmanın amacı, çalışanlar tarafından bir hastanenin öğrenen örgüt olarak değerlendirilmesidir. Araştırma Ankara'daki bir eğitim ve araştırma hastanesinde yürütülmüş, hastanenin öğrenen örgüt olarak değerlendirmeleri hemşireler tarafından yapılmıştır.

## II. GENEL BİLGİLER

Öğrenen örgüt kavramı bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2007: 334). “Öğrenme yeteneği”, teknolojiye, yönetim düşünce sistemlerinde, pazarlama anlayışlarında ve üretim süreçlerinde sürekli olarak yeniliklerle karşılaşan örgütler için sahip olunması gereken önemli bir nitelik haline gelmiştir (Güney 2007).

Öğrenen örgüt kavramına yönelik bilgilerin sunulmasından öğrenme kavramının açıklanması yararlı olacaktır.

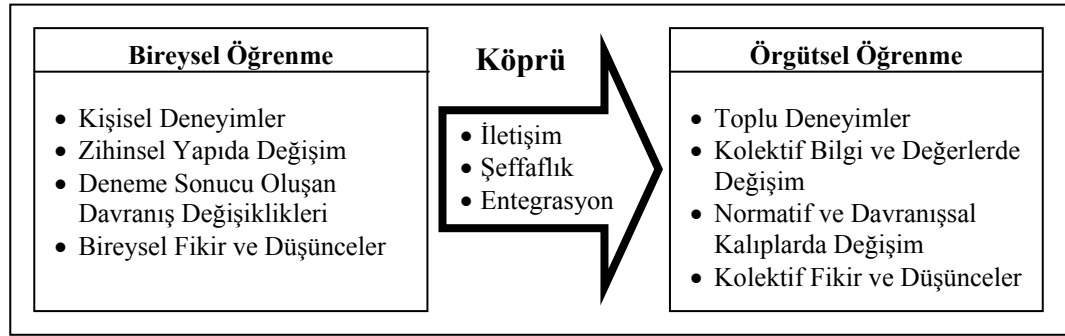
**Öğrenme**, davranışta ya da potansiyel davranışta, yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla görece olarak kalıcı bir değişiklik ile sonuçlanan bir süreçtir (Morris, 2002: 196). Başka bir tanımda öğrenme, belirli bir yaşantı ya da deneyimin sonucu olarak davranışta görülen oldukça uzun süreli değişimdir (Cüceloğlu 1997). Çoğu düşünürlere göre öğrenme, bilgi ve deneyim sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir. Öğrenme, kuramsal düşüncelerden, uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgiler ile insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Şu halde, öğrenme sonucu bilgi ve deneyim birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir (Eren 2004).

Öğrenme, kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç kademede incelenebilir. **Kişisel düzeyde öğrenme**, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla deneyimler oluşturmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Bu nedenle, örgüt değil, örgüt adına kişiler sezgiler ve yorumlar (Koçel 2007) demek doğru olacaktır.

Öğrenmenin ikinci düzeyi **grup düzeyinde** öğrenmedir. Burada kastedilen, kişisel düzeyde öğrenmiş olan kişilerin, öğrendiklerini, grup içinde paylaşımları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade

etmektedir. Grup öğrenmesi olmadan, örgüt düzeyinde öğrenmeden söz edilemez (Koçel 2007).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, örgüt içinde, bireysel öğrenme düzeylerinden örgütsel öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulması gereklidir. Bu köprü üç unsurun birlikte geliştirilmesi ile mümkündür. Bu unsurlar iletişim, şeffaflık ve bütünleşmedir (entegrasyon) (Şekil 1). Bireysel öğrenme düzeylerinden örgütsel öğrenmeye geçişte iletişim, bireylerin ve tarafların birbirlerini anlaması ve örgüt içinde bir birlik sağlanması için oldukça önemlidir. Çok yönlü ve sağlam iletişim tek başına örgütsel öğrenmeye geçiş için yeterli değildir. Ortak bilginin diğer örgüt üyeleri için de anlaşılır ve şeffaf olması gereklidir. Örgütsel öğrenmenin tamamlanabilmesi için son unsur olan bütünleşme, bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Düren 2002; Yazıcı 2001).



Kaynak: Yazıcı, 2001: 91

### Şekil 1. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Örgüt düzeyinde öğrenme ise grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına (database) dönüştürülmesini ifade eder (Koçel, 2007: 332). Daha yalın bir anlatımla **örgütsel öğrenme**, örgüt içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi süreci (Barutçugil 2004) olarak görülmektedir.

Örgütsel öğrenme kavramı 1970'li yılların ortalarında ortaya çıkmış ve ilk olarak hataların farkına varılması ve tamir edilmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel öğrenme olgusunu bireysel öğrenmeye bağlı olarak irdelemek mümkündür. Ancak örgütsel öğrenmenin nedeni bireysel öğrenmeye göre daha kolaylıkla açıklanabilir. Her ne kadar örgütsel öğrenme bireyler vasıtasıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmeyi sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak ele almak hata olacaktır. Örgütlerin beyni yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve bellekleri vardır. Bireyler ve liderler değişir, fakat örgütlerin bellekleri belirli davranışları, bilişsel haritaları, normları ve değerleri zamana karşı korur. Nitekim ciddi rekabet ortamlarında eğitim, yenilik yaratma ve değişim kavramları daha sıklıkla kullanılmaya başlanır (İnce 2005).

Örgütte öğrenmenin bireysel bir çabanın ve tecrübenin ötesinde ortak bir değer ve deneyim süreci haline getirme yönündeki düşünce ve çabalar örgütsel öğrenme kültürünü oluşturmaya yöneliktir. Bu anlamda ortak öğrenme stratejik bir seçim ve örgütün geleceğini oluşturmada önemli bir araç olarak değerlendirilir (İnce 2005).

#### **A. Örgütsel Öğrenmede Yaklaşımlar**

Örgütsel öğrenme söz konusu olduğunda, en temel şekliyle, iki model üzerinde durmak mümkündür (Güney 2007).

**Geleneksel Örgütsel Öğrenme Modeli:** Bilgi akışının yöneticiden çalışanlara doğru olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir.

**Modern Örgütsel Öğrenme Modeli:** Yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akışının söz konusu olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir. Bu modelde yönetici, öğrenme ortamı yaratmaktan sorumlu iken, çalışanlar öğrenmekten sorumludur.

Bir örgütte öğrenme, bireysel düzeyde meydana gelebileceği gibi, grup ve örgütsel düzeyde de meydana gelebilir. Açık birer sistem olarak kabul ettiğimiz örgütlerde öğrenme olayı, sistem düzeyinde gerçekleşir. Bu tür bir öğrenme, çalışanların bireysel öğrenmelerinden çok daha fazlasını ifade eder. Burada çalışanların entelektüel sermayeleri ve belleklerinde öğrenilmiş olan kavramlar arasında bir sentez oluşturulur. Örgüt, yaşamsal problemleri tanımlayıp

çözdükçe, öğrenilenler bir depoda birikir. Örgütün üyelerinin ayrılması veya örgüte yeni insanların katılması sonucu elde edilen bilgiler de bu depoda yer alır ve tüm öğrenilenler, yeri ve zamanı geldiğinde kullanılır (Güney 2007).

Bireysel öğrenme bir düzeyden sonra örgütün öğrenmesi için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirlerken, bir öğrenen örgüt ortaya çıkmayabilir. Buna karşın takım halinde öğrenme, öğrenen örgütlerde kritik bir adımdır. Takım halinde öğrenme disiplini, örgüt bireyelerinin iletişiminde önem taşıyan diyalog ve tartışma pratiklerinin tam olarak uygulanmasını gerektirir (Şimşek 2005).

Örgütlerdeki öğrenme olayı konusunda çeşitli modeller öne sürülmüştür. Bunlardan en bilinen bir tanesi Chris Argyris'in "tek döngü" ve "çift döngü" yaklaşımıdır. Bir diğeri Peter Senge'nin "uyumcu öğrenim" ve "yaratıcı öğrenim" yaklaşımlarıdır. Tek-döngü ve uyumcu öğrenimin ana fikri, örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlayacak tarzda insan kaynaklarını geliştirmelerini ifade etmektedir. Yani burada bir nevi uyum, olayın arkasından gitme, reaktif bir yaklaşım vardır. Oysa çift döngü ve yaratıcı öğrenim, örgütlerde yaratıcı kapasitenin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesini amaçlamaktadır (Koçel 2007). Bir diğeri öğrenme modeli üç döngülü öğrenme yani öğrenmeyi öğrenmektir. Bu öğrenme türü, bir şeyin nedenlerini ve nasıl olup bittiğini anlamak için inceleme yapan bir öğrenmedir. Öğrenmeyi öğrenmek örgütsel öğrenmenin en zor ve karmaşık aşamasıdır. Üç döngülü öğrenmede örgütün bireyleri, öğrenme ile ilgili geçmişteki durumlarına bakarlar. Öğrenmeyi kolaylaştıracak ya da zorlaştıracak neler yaptıklarını düşünürler, öğrenme ile ilgili yeni stratejiler geliştirirler ve geliştirdikleri stratejileri değerlendirir ve genelleştirirler (Arslantaş 2003).

## **B. Öğrenen Örgüt**

Araştırmalar, örgütü değişen ve gelişen, dolayısıyla sürekli öğrenen bir yapı olarak nitelendirmektedir. Örgütleri, öğrenen örgüt olarak kabul etme hareketi Argyris ve Schön'ün 1978'deki çalışmalarıyla başlamıştır. Ortaklaşa öğrenmenin bilgiyi geliştirici ve örgütsel performansı artırıcı gücü, onun, şansa bırakılmayacağını ve mutlaka planlanması gerektiği düşüncesine götürmüştür (Balay 2004). "Öğrenen örgüt" kavramı ise ilk kez 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde kullanılmış ve bilginin örgütler açısından daha değerli hale gelmesi, özellikle de endüstri toplumundan bilgi

toplumuna geçiş ile birlikte daha da önem kazanmış olan bir kavramı ifade etmektedir (Can, Aşan, Aydın 2006).

Öğrenen bir örgüt, en geniş anlamıyla, geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak geliştiren bir örgüt olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde işletmeler için, sadece ayakta kalabilmek önemli değildir. Önemli olan, ayakta kalabilmeyi öğrenmek, yani değişen çevreye uyabilmeyi öğrenmektir (Yazıcı 2001).

Öğrenen bir örgütün çalışanları, sürekli olarak yeni bilgiler edinme ve paylaşma yoluyla bilgi yönetimi konusunda deneyim kazanırlar ve öğrendiklerini karar verme ve işi yapma sırasında uygularlar (Can, Aşan, Aydın 2006). Senge (2004)'e göre öğrenen örgütlerde kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, ortak özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenebileceğini sürekli olarak öğrenirler.

Öğrenen bir örgütte üyelerin, işe ilişkin faaliyetler konusunda bilgileri bütün örgütle paylaşması ve işbirliği içinde olması, önemlidir. Bu tür bir bilgi paylaşımı ve işbirliği farklı örgütsel düzeylerde ve farklı işlevsel uzmanlar arasında bile gerçekleştirilir. Bunların gerçekleştirilebilmesi mevcut örgütsel yapının ve fiziksel sınırlarının daraltılması ya da ortadan kaldırılması yolu ile olası hale gelebilir. Sınırların olmadığı bu tür bir örgütte işgörenler birlikte çalışma ve işbirliği konusunda özgürdür. Bu yolla işin en iyi yapılma yolunu öğrenir ve bu bilgiyi paylaşırlar (Can, Aşan, Aydın 2006).

Öğrenen örgütün kültürü ise, herkesin ortak bir vizyonu paylaştığı, tüm üyelerin örgütün faaliyetleri, süreçleri, işlevleri ve dışsal çevresi arasındaki ilişkileri bilip anladığı bir kültürdür. Bu tür bir kültürde insanlar kendilerini bir topluluk olarak görür ve birbirine güvenir. Bunun yanı sıra, örgüt üyeleri ile yakından ilgilenilir. Çalışanlar iletişim kurma, paylaşma, eleştirmeden ve cezalandırmadan öğrenme gibi konularda kendilerini özgür hissedebilirler (Can, Aşan, Aydın 2006).

Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran belirli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Barutçugil 2004):

- Öğrenen örgütlerde öğrenme olayı çalışanların yaptıkları her işin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.



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

Öğrenen örgüt, Garvin (aktaran Bakan, Karayılan 2004)'e göre bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda biçimlendirilmiş bir yapı olup, bu yeni bilgi ve anlayışın örgütün davranışını değiştirmesi şeklinde görülebilir. O halde, öğrenen örgüt; yaratıcılık, bilgiyi kazanma, oluşturma, aktarma ve paylaşma konusunda yetenekli ve yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışlarında değişiklik ve yenilik yapma becerisine sahip olan örgüttür (Bakan, Karayılan 2004). Başka bir ifade ile bir örgütün öğrenmesi demek, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği deneyimi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir örgüttür. Bu anlamda bilgi işleme faaliyeti sadece objektif ve kantitatif bilginin işlenmesini kapsamamaktadır. Çalışanların fikirleri, sübjektif yargıları, sezgileri ve diğer açık veya kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilmesi ve misyon doğrultusunda kullanılabilir hale gelmesini de kapsamaktadır. Bu durum şu üç aşamada gerçekleşmektedir (Koçel 2007):

- Bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması, geliştirilmesi
- Geliştirilen bu bilginin örgüt üyeleri tarafından paylaşılması,
- Paylaşılan bu bilginin kullanılması

Bu üç aşamalı süreci kullanan bir öğrenen örgüt esasında bazı temel konularda yetenekli hale gelmiş bir örgütü ifade etmektedir. Garvin (aktaran Arıkboğa 2003) tarafından öğrenen örgütlerin yapı taşları olarak adlandırılan, öğrenen örgütlerin özellikleri şunlardır (Koçel 2007):

-Sistemik Sorun Çözme: Bu yetenek örgütün sistemik olarak veri toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzeltme ve yorumlanmasını kapsamaktadır.

-Yeni Yaklaşımları Deneme: Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmaya ve bunları yapmaya teşvik eder.

-Geçmiş Deneylelerden Öğrenme: Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her deneyimin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.

-Bu İş En İyi Yapanların Deneyimlerinden ve Başkalarından Öğrenme: Bu yetenek kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının bir parçası yapmış olan örgütler, öğrenen örgütlerdir.

-Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması: Geliştirilen bilgilerin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Her etkinlik farklı bir bilinç, yöntem ve davranış biçimi ile desteklenir. Bu etkinlikleri destekleyecek sistemler ve süreçler yaratmak ve bunları günlük çalışma yaşamına uyarlamak suretiyle, örgütler öğrenme süreçlerini daha etkili bir biçimde yönlendirebilirler (Çam 2002).

### **C. Öğrenen Örgütlerin Disiplinleri**

Senge (2004), öğrenen örgütleri ele alan “Beşinci Disiplin” adlı kitabında, öğrenen örgüt vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen bir örgüte dönüştürebilen beş temel disiplin ortaya koymaktadır. Burada Senge’nin “disiplin” kavramı ile ortaya konmak istediği şey, zorla kabul ettirilen bir düzen veya bir cezalandırma aracı olmayıp, uygulamaya konması için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknikler bütünüdür. Yani bu disiplinler, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenmesi gereken bir gelişme yoludur. Bu disiplinlerden her biri insanların nasıl düşündüğü, gerçekten ne istedikleri, birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri ve nasıl birlikte öğrendikleriyle yakından ilgilidir. Bu disiplinler aşağıda detaylandırılmıştır (Yazıcı 2001; Senge 2004):

Sistem Düşüncesi: Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden-sonuç ilişkilerini göstererek, daha açık bir

biçimde görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğinin kavranmasına yardımcı olur (Senge 2004; Yazıcı 2001). Böylelikle sistem anlayışı içinde düşünme, örgütte birbiriyle ilişkili olan faaliyetler arasındaki “görünmeyen bağlantıları” görebilme ve birbirlerine yaptıkları etkileri anlaşılabilir hale getirme becerisinin geliştirilmesidir (Barutçugil 2004).

**Kişisel Hâkimiyet (Ustalık):** Burada hâkimiyet (ustalık) özel bir beceri düzeyi anlamındadır. Usta bir zanaatkâr gibi, yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Kişisel ustalık kişisel ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini. Bu öğrenen örgütün bir temel taşıdır (Senge 2004).

**Zihinsel Modeller:** Zihinsel (düşünsel) modellerimiz, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak düşünce biçimimizi, dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Ama biz çoğu kez, zihinsel modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız. Zihinsel modeller disiplini, insanların bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir (Senge 2004; Yazıcı 2001).

**Paylaşılan Vizyon:** Paylaşılan vizyon, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve “ne yaratmak istiyoruz?” sorusuna verecekleri cevaptır. Paylaşılan vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Ancak gerçek şekilde paylaşılan bir vizyon kişilerin etkin bir şekilde öğrenmelerini sağlayabilir. Çünkü paylaşılan bir vizyon, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. O, kişilerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyon sayesinde insanlar zorlamayla değil, kendi istedikleri için gerçekten inandıkları için öğrenirler (Yazıcı 2001).

**Ortak vizyon,** örgüt bireyleri tarafından benimsenmiş bir ümit, bir idealdir ve öğrenen örgüt için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü öğrenme için geçerli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Ortak vizyon için çekirdek ideoloji oluşturulup, öngörülen geleceğe yönelik herkesin fikri alındığında; örgüt bireylerinin, kendilerine olan güvenleri artacak ve kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak görebileceklerdir (Şimşek 2005).

Takım (Ekip) Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenme disiplini “diyalog”la başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesidir (Senge 2004). Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır; takımlar öğrenmedikçe örgütler de öğrenemez (Senge, 2004: 19). Örgütlerin günümüzde karşılaştıkları problemler, tek tek çalışanların çözebilecekleri boyutların çok ötesindedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekası ile çözülebilir. Çünkü takımlarda, ortak zeka düzeyini, çalışanların sahip oldukları zeka düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır (Yazıcı 2001).

#### **D. Öğrenen Örgüt Aşamaları**

Örgütlerin öğrenen örgüt durumuna gelmesi bazı yazarlara göre esasında bir gelişme sürecinin sonucudur. Bunlara göre öğrenen örgüt son safhayı ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre bir örgütün öğrenmesi, örgütün çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin şu şekilde geliştiği görülmektedir: Örgütlerin çevreleri ve çalışanları ile ilişkilerinin ilk şekli “bilen örgüt”tür. Rasyonellik ve en iyi anlayışı, bilen örgütün özellikleridir. Bilen örgütü, “anlayan örgüt” izlemiştir. Anlayan örgüt, en iyi açıdan bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgulayan bir örgüttür. Anlayan örgüt aşamasını izleyen örgüt, “düşünen örgüt” olmuştur. Düşünen örgütün temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, örgütlerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Eğer örgüt faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, örgüt bunu düzeltecek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için geçerli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. Son aşamada ortaya çıkan “öğrenen örgüt”ler öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarını geliştirmeyi ön plana alan, açık iletişim ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüttür. Günümüzün hızla değişen, küreselleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşımın “öğrenen örgüt” yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Bu tür örgütler hem bilgiyi bulma, yaratma, özümseme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtma yetenekli olan örgütlerdir (Koçel 2007).

Çalışanların hastanenin bilen ve öğrenen örgüt olma potansiyelini değerlendirmeleri amacıyla Hüseyinliklioğlu (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, hastanenin hem bilen hem de öğrenen örgüt özellikleri sergilediği; öğrenen örgüt özelliğinin, bilen örgüt özelliğinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmanın bulgularından biri de çalışanların sadece %4,6'sının öğrenen örgüt kavramını bildiği şeklindedir. Araştırma doktor, hemşire, yardımcı sağlık çalışanları, idari işler ve yardımcı hizmetler çalışanlarından oluşan 305 hastane çalışanı üzerinde yürütülmüştür. Çalışanların hiyerarşik olarak bağlı oldukları birime göre örgütün bilen ve öğrenen örgüt olma değerlendirmelerine bakıldığında, hastane müdürlüğü bünyesinde çalışanların değerlendirmeleri, diğer birimlerde (baştabiplik, başhemşirelik, dahili ve cerrahi hastalıklar ve laboratuvar şeflikleri) çalışanların değerlendirmelerine oranla daha yüksek bulunmuştur. Başka bir ifade ile hastane müdürlüğü çalışanlarının hem öğrenen hem de bilen örgüt değerlendirmeleri, hastanede tıbbi alanda görev yapanlardan yüksek bulunmuştur (Hüseyinliklioğlu, 2004).

### **E. Öğrenen Örgütlere İlişkin Sorunlar**

Günümüzde pek çok kurum öğrenen bir örgüt olma yolunda ciddi çabalar içerisine girdikleri halde diğer bazıları bu konuda adım atmamak konusunda ısrarlarını sürdürmektedirler. Örgütleri öğrenmekten alıkoyan sorunlardan ilki öğrenmeme hastalıkları olarak ifade edilmektedir. Öğrenmeme hastalıklarının aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Güney 2007):

**Sorunu Kabul Etmeme:** Bu durumda, örgütün yöneticileri ve çalışanları öğrenme konusunda sorunlarının olduğunu kabul etmek istemezler. Oldukça önemli bir hastalıktır. Çünkü hasta, hasta olduğunu kabul etmediğinden tedavi seçenekleri gündeme gelememektedir.

**Sorunu Görmemezlikten Gelme:** Bu hastalık bir sorunun olduğunu görüp harekete geçmeme hastalığıdır. Yönetim sorunu gördüğü halde ya hiçbir şey yapmaz ya da daha önce ne yapıyorsa ona devam edilir. Ancak her iki yaklaşımın da bir faydası yoktur.

**Bilgiyi Paylaşmama:** Kurum içinde bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin örgütün amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olamayacaktır. Gerekli bilgiler herkesin erişebileceği bir ortamda tutulmaz ve bilgi paylaşılmazsa örgüt ileride zor durumda kalabilir.

**İlişkilendirememe:** Kurumların farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışan insanlar, gün içinde yüzlerce faaliyet gerçekleştirir. Çok sayıda insanla görüşme yapar ve kendi içlerinde çeşitli diyaloglar kurarlar. Yapılan bu faaliyetler ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirememek, örgütlerin içinde bulunduğu sistemleri anlamamaya yol açar.

**Ders Almama:** Bu hastalık daha önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamak olarak tanımlanabilir. Geçici sorunlar vakitlice çözülmese kriz sürekli devam edecektir.

**Bilgi Üretilmesini Engelleme:** “Ben bilirim” sendromu, öğrenmeyi en olumsuz etkileyen etmenlerden biri olarak karşımıza çıkar. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. Bazı durumlarda ise yönetici olaya demokratik olarak yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. Her iki durumda da örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkar.

**Geçmişin Başarılarına Sığınma:** Geçmişte başarılı olan her kurumda bir rehabet vardır. Onlara, daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin, gelecekte de başarı getireceğine dair bir inançları vardır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözükse de bu bir yanılsamadır, öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir.

Örgütlerin yaşayabilmesinin en önemli şartlarından birisi öğrenmeye olan yeteneğin geliştirilmesidir. Bir kurum, yaşadığı çevredeki olaylardan sonuçlar çıkarıp, değişen çevre koşullarına uyabiliyorsa ve tüm bunlara ek olarak çalışanları geliştiren bir sistem yaratabiliyorsa, öğrenen bir örgüt olarak kabul edilebilir. Dinamik ve rekabetçi olarak nitelendirdiğimiz çevrede yaşayan tüm örgütler öğrenmeye eğilimli birer örgüt değildir. Öğrenen bir örgütte var olan örgüt kültürünün, birlikte yaşama kültürünün gelişmiş olması, öğrenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, risk almaya yatkınlık, karşılıklı bir iletişimin olması, işbirliğini desteklemesi gibi bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu tür bir örgüt kültürünün yaratılması ise etkili bir liderlik becerisini gerekli kılar (Güney 2007).

Son olarak, öğrenen örgüt lideri, örgütün öğrenmeye olan yeteneğini kısıtlayan ve tehdit altına alan “öğrenmeme hastalıkları”, kit kaynaklar, politik

ve yasal kısıtlamalar ve uygulamaya dönük problemlerle başa çıkabilecek güçte olmalı ve görev yaptığı örgütü, öğrenen bir örgüt haline getirip başarılı bir biçimde yönetmelidir. Yapılan araştırmalar, örgütsel öğrenme konusundaki çabaların, çalışanların verimliliğinin artması, pazar payının yükselmesi, hatalı mal oranında azalma ve işe gelmeme oranının düşmesi gibi sonuçlar doğurduğunu rakamlarla ifade etmektedir. Ancak hemen ilave etmek gerekir ki, bu tür çabaların başarı şansı, sadece liderin görevi ve sorumluluğu olarak kabul edilemez, aksine, örgüt düzeyinde bir bağlılığı ve katılımı gerekli kılar (Güney 2007).

#### **F. Sağlık Kurumları ve Hastaneler Açısından Öğrenen Örgüt**

Sağlık kurumlarında yeni teknolojilerin hızla değerlendirilmesi, örgütün yapısında, iş akışı oluşturulmasında ve karar verme süreçlerinde değişim sağlanabilmesi için yeni olanaklar yaratmaktadır. Yani, çoğu kez bu yeni teknolojiler yeni uygulamaları beraberinde getirebilir. Sağlık kurumlarında etkililiği artırmanın yollarından biri yeni örgütsel yapılar oluşturulmasıdır. Yaşanmakta olan değişimin gereklerini karşılayabilmek için sağlık kurumlarının esnek, uyum sağlayıcı ve devamlı olarak değişim içinde olmaları gerekmektedir. Sağlık kurumları karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmek için bir çaba içine girerek, sorunlarına farklı çözümler aramalıdır. Bunlardan biri örgütsel öğrenme (Nikula, 1999: 61, 62) ve diğeri kendisini etkileyen etmenlere karşılık vermek için gelişmek zorunda olan hastaneler anlayışı doğrultusunda bir ideal olan “öğrenen hastane” olma anlayışıdır (Moumtzoglou, 2003: 231). Dolayısıyla, hastaneler de öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenen gruplar yaratarak ve öğrenmeyi hastane kültürünün parçası haline getirip yani, öğrenmeyi kurumsallaştırarak öğrenen hastaneler haline gelebilirler (Yılmaz 2005).

Hastane çalışanlarının gelişen teknolojik ve tıbbi yenilikleri takip etmeleri desteklenmeli, yenilik yaratma kapasiteleri artırılmalı ve öğrenme istekleri gerek hastane içinde gerekse hastane dışında verilen eğitim çalışmalarına katılmalarına maddi / manevi destek kurum tarafından sağlanmalıdır (Yılmaz 2005).

Hastane örgütleri açısından kalıcı olmanın, değişimin önünde olabilmeye ve öğrenen örgüt kültürünün oluşturulmasına bağlı olduğunu belirten Yılmaz ve Şahin (2006), özellikle kamu hastanelerinde bireysel öğrenmeyi güdüleyen,

takım ve örgüt halinde öğrenmeyi destekleyen çalışma ortamının yaratılması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar.

### III. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı bir eğitim ve araştırma hastanesinde, hemşirelerin öğrenen örgüt ile ilgili değerlendirmelerini belirlemektir. Araştırma 2008 yılı Nisan ayında Dr. Sami Ulus Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Hastanede görev yapmakta olan 213 hemşirenin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Dr. Sami Ulus Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 149 hemşire anketi cevaplamış olup, cevaplama oranı % 69,95 olarak gerçekleşmiştir.

Alan araştırmasında veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü tanımlayıcı bilgilere ilişkin sorulardan, ikinci bölümü öğrenme düzeyini bireysel, takım / grup ve örgütsel olarak üç boyutta inceleyen toplam 29 ifadeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise öğrenmeyi engelleyen faktörler 8 soru ile araştırılmaktadır. Öğrenme düzeyini ölçen 29 sorudan 12'si bireysel düzeyde öğrenmenin, 6'si takım ya da grup düzeyinde öğrenmenin, 11'i örgütsel düzeyde öğrenmenin değerlendirmesi ile ilgilidir. Kullanılan bu anket formu; Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı'nda Fatma Yılmaz tarafından 2005 yılında tamamlanan "Öğrenen Örgütlerde İş Doyumu Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması" başlıklı yüksek lisans çalışmasında kullanılan ankettir.

Anket formunda; hemşirelerin hastanelerini öğrenen örgüt ile ilgili ifadelere göre değerlendirmeleri istenmiş ve ikinci bölümdeki ifadelere katılma derecesi; 5'li Likert ölçeğine uygun hazırlanan, 0 "Hiç Bir Zaman", 1 "Çok Az Zaman", 2 "Bazen", 3 "Çoğunlukla", ve 4 "Daima" seçenekleri ile belirlenmiştir. Üçüncü bölümde bulunan öğrenme engelleri ile ilgili ifadeler de 5'li Likert ölçeğine uygun hazırlanan, 0 "Hiç", 1 "Çok Az", 2 "Kısmen", 3 "Fazla", ve 4 "Çok Fazla" seçenekleri ile belirlenmiştir.

Anketin güvenilirlik analizi sonucunda bireysel düzeye ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha içsel tutarlılık katsayısı 0,79, takım / grup düzeyine ilişkin içsel tutarlılık katsayısı 0,83, örgütsel düzeye ilişkin içsel tutarlılık katsayısı 0,89



ve genel güvenilirlik katsayısı 0,92 bulunmuştur. Tespit edilen bu katsayılar genel kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır (Yılmaz 2005).

Birim sorumlu hemşireleri çalışmanın amacı konusunda bilgilendirilmiş ve anket formlarını kendilerine bağlı olarak çalışan hemşirelere dağıtılmaları istenmiştir. Hemşireler nöbet usulü çalıştıkları için anket formları hastanede farklı zamanlarda görev yapmakta olan iki hemşire tarafından toplanmıştır.

Anket formu ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistik programında kodlanmış ve analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi aşamasında ortalama, standart sapma, iki ortalama arasındaki farkın önem testi ve varyans analizi kullanılmıştır.

#### **IV. BULGULAR**

Tablo 1’de araştırmaya kapsamındaki hemşirelerin çeşitli özelliklerine göre dağılımı gösterilmektedir. Araştırmaya katılan 149 hemşireden 22’si erkek (%14,8), 127’si (%85,2) kadındır. Araştırmaya katılan hemşirelerin %57,0’ı 20–30 yaş arasında yer almakta iken, hemşirelerin ortalama yaşı  $31,5 \pm 5,35$ ’dir. Anketi cevaplayan hemşirelerin %71,8’i evli, %23,5’i bekadır. Cevaplayıcıların %63,1’i lise mezunu, %12,1 lisans mezunudur. Cevaplayıcıların %72,4’ü mesleğini 6 ve daha fazla yıldır yapmakta iken %45,0’ı 1–2 yıldır Dr. Sami Ulus Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde görev yapmaktadır.

**Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Hemşirelerin Çeşitli Özelliklerine Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	22	14,8
Kadın	127	85,2
<b>Yaş Grupları</b>		
20-30 Yaş Arası	85	57,0
31-60 Yaş Arası	64	43,0
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	35	23,5
Evli	107	71,8
Dul/Boşanmış	7	4,7
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lise	94	63,1
Önlisans	37	24,8
Lisans	18	12,1
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>		
1-6 Yıl	41	27,5
6-10 Yıl	54	36,2
11 Yıl ve Üzeri	54	36,2
<b>Kurumda Çalışılan Süre</b>		
1-2 Yıl	67	45,0
3-5 Yıl	32	21,5
6 Yıl ve Üzeri	50	33,6
<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2’de hemşirelerin öğrenme boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Hemşirelerin bireysel düzeyde ( $1,81 \pm 0,71$ ), grup düzeyinde ( $1,51 \pm 0,89$ ) ve örgütsel düzeyde ( $1,74 \pm 0,90$ ) öğrenme boyutlarına yönelik değerlendirmelerinin çok düşük olduğu görülmektedir. Yılmaz (2005) tarafından yapılan araştırmada da bireysel, grup ve örgütsel boyutlara ilişkin öğrenme düzeylerinin oldukça düşük olduğu bulunmuştur.

Hastanede hemşirelerin öğrenme boyutlarına ilişkin 29 soru içerisinde ortalaması en yüksek ve en düşük ifadeleri incelediğimizde bireysel boyutta

“Çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenebilmektedir” ifadesi 2,99 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Yani çalışanlar çoğunlukla birbirlerine yardım ederek öğrenebilmektedir. Bireysel düzeyde en düşük ortalama ise 0,76 ile “Çalışanlar öğrendikleri için ödüllendirilmektedir” ifadesidir. Bu da çalışanların neredeyse çok az zaman öğrendikleri için ödüllendirildiklerini göstermektedir. Yılmaz (2005) tarafından yapılan araştırmada da aynı ifadeler en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip olarak bulunmuştur.

Takım ya da grup boyutunu incelediğimizde 1,99 ortalama ile “Çalışma grupları, hem grubun görevleri hem de grubun bu görevleri daha iyi nasıl yapabileceği üzerinde odaklanmaktadır” ve “Çalışma grupları, bilgi toplayarak ya da grup tartışmaları sonucunda değişik düşünceleri tartışabilmektedir” ifadeleri en yüksek ortalamalara sahiptir. Bir başka ifade ile çalışma grupları, hem grubun görevleri hem de grubun bu görevleri daha iyi nasıl yapabileceği üzerinde bazen odaklanmaktadır. Ayrıca bazen çalışma grupları bilgi toplayarak ya da grup tartışmaları sonucunda değişik düşünceleri tartışabilmektedir. Takım ya da grup boyutunda en düşük ortalamaya ise 0,85 ortalama ile “Çalışma grupları başarılarından dolayı grup olarak ödüllendirilmektedir” ifadesidir. Yani çalışma gruplarının başarılarından dolayı grup olarak ödüllendirilmesi neredeyse çok az zaman yapılmaktadır. Yılmaz (2005) tarafından yapılan araştırmada “Çalışma grupları, bilgi toplayarak ya da grup tartışmaları sonucunda değişik düşünceleri tartışabilmektedir” ifadesi en yüksek ortalamayı almış, en düşük ortalama ise bu çalışmadaki ile aynı ifade olmuştur.

Örgüt boyutunu incelediğimizde 2,42 ortalama ile “Tüm çalışanlara öğrenme dersleri verilmektedir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bir başka ifade ile tüm çalışanlara bazen öğrenme dersleri verilmektedir. Örgüt boyutunda en düşük ortalama ise 1,27 ortalama ile “Şimdiki performans ve beklenen performans arasındaki farkı ölçen bir sistem kullanılmaktadır” ifadesidir. Yani çok az zaman şimdiki performans ve beklenen performans arasındaki farkı ölçen bir sistem kullanılmaktadır. Yılmaz (2005) tarafından yapılan araştırmada “Kendi çalışma alanındaki yenilikler kurum olarak takip edilmektedir” ifadesi bu çalışmadan farklı olarak en yüksek ortalamayı alırken, yine bu çalışmadan farklı olarak “Alınan kararların çalışan morali üzerine etkileri dikkate alınmaktadır” ifadesi en düşük ortalamayı almıştır.

**Tablo 2. Hemşirelerin Öğrenme Boyutlarına İlişkin Değerlendirmeleri (n=149)**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Bireysel Boyut</b>	<b>1,81</b>	<b>0,71</b>
1. Çalışanlar öğrenebilmek için hatalarını açıkça tartışabilmektedir.	2,28	1,06
2. Çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenebilmektedir.	2,99	0,77
3. Çalışanlar öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynaklara ulaşabilmektedir.	1,20	1,21
4. Çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için yeterli zaman verilmektedir.	2,07	1,10
5. Çalışanlar işlerindeki sorunları, öğrenmek için bir fırsat olarak görmektedir.	2,04	0,93
6. Çalışanlar öğrendikleri için ödüllendirilmektedir.	0,76	1,17
7. Çalışanlar birbirlerine açık geri bildirim vermektedir.	2,01	1,16
8. Çalışanlar niçin sorusu sorma konusunda yüreklendirilmektedir.	1,69	1,21
9. Çalışanlara yapılan işlerle ilgili görüşleri sorulmaktadır.	1,68	1,19
10. Çalışanlar birbirlerine karşı güven kazanmaya zaman harcamaktadır.	2,07	1,13
11. Çalışanlar işlerini kaybetme korkusu olmaksızın, şikayet etme ya da amirlerine ne düşündüğünü söyleme özgürlüğüne sahiptir.	1,09	1,17
12. Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmek için kendi olanakları ile toplantı, seminer, kurs gibi öğrenme faaliyetlerine katılmaları desteklenmektedir.	1,89	1,38

**Tablo 2. Hemşirelerin Öğrenme Boyutlarına İlişkin Değerlendirmeleri (n=149) (Devam)**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Takım / Grup Boyut</b>	<b>1,51</b>	<b>0,89</b>
1. Çalışma grupları amaçlarına ulaşmak için gereken serbestliğe sahiptir.	1,53	1,08
2. Çalışma grupları üyelerine makam, kültür ya da diğer farklılıklar önemsenmeyerek eşit davranılmaktadır.	1,39	1,26
3. Çalışma grupları, hem grubun görevleri hem de grubun bu görevleri daha iyi nasıl yapabileceği üzerinde odaklanmaktadır.	1,99	1,08
4. Çalışma grupları, bilgi toplayarak ya da grup tartışmaları sonucunda değişik düşünceleri tartışabilmektedir.	1,99	1,12
5. Çalışma grupları başarılarından dolayı grup olarak ödüllendirilmektedir.	0,85	1,15
6. Çalışma grupları tavsiyelerinin hastane yönetimi tarafından ele alınıp karara bağlanacağından emindir.	1,36	1,20
<b>Örgütsel Boyut</b>	<b>1,74</b>	<b>0,90</b>
1. Kendi çalışma alanındaki yenilikler kurum olarak takip edilmektedir.	2,05	1,14
2. Öneri sistemleri, elektronik bülten tahtası ya da halka açık toplantılar gibi iki yönlü iletişim kullanılmaktadır.	1,38	1,20
3. Şimdiki performans ve beklenen performans arasındaki farkı ölçen bir sistem kullanılmaktadır.	1,27	1,27
4. Tüm çalışanlara öğrenme dersleri verilmektedir.	2,42	1,09
5. İnisiyatif alan çalışanlar takdir edilmektedir.	1,48	1,28
6. Çalışanlar hastanenin vizyonuna katkıda bulunmaya davet edilmektedir.	1,69	1,36
7. Çalışanlar karar verme sürecinde hasta görüşlerini dikkate almaları konusunda teşvik edilmektedir.	1,98	1,18
8. Alınan kararların çalışan morali üzerine etkileri dikkate alınmaktadır.	1,34	1,29
9. Yöneticiler eğitim ve öğrenme fırsatlarını desteklemektedir.	1,93	1,21
10. Yöneticiler yol göstericidir.	1,79	1,27
11. Çalışanlara öğrendiklerini uygulamak için gerekli ortam sağlanmaktadır.	1,90	1,22

Tablo 3’de hemşirelerin öğrenme engellerine ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Hemşireler genel olarak öğrenme engelleri ile kısmen ( $1,81 \pm 0,77$ ) karşılaştıklarını ifade etmektedirler.

Hastanede öğrenmeye engel olan faktörler incelendiğinde ilk sırada “Kullanılan aletlerin yetersizliği” ( $2,06 \pm 1,11$ ) yer almaktadır. İkinci sırada yer alan öğrenme engeli ise “Yöneticilerden kaynaklanan faktörler” ( $1,99 \pm 1,15$ ) olmuştur. Üçüncü sırada ise  $1,97 \pm 1,29$  ortalama ile “Yönetime karşı güven / güvensizlik” yer almaktadır. Yılmaz (2005) tarafından yapılan araştırmada hastane çalışanlarının belirttikleri öğrenme engellerinden birinci ve ikinci sırada yer alanlar bu araştırmada bulunan engeller ile aynıdır. Yani kullanılan aletlerin yetersizliği ve yöneticilerden kaynaklanan faktörler her iki çalışmada da ilk iki engel olarak görülmektedir. Bu araştırmadan farklı olarak üçüncü sıradaki engel Yılmaz (2005)’in araştırmasında “fiziksel şartlar” olmuştur.

**Tablo 3. Hemşirelerin Örgütsel Öğrenmeye Engel Olan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri (n=149)**

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Öğrenme Engelleri</b>	<b>1,81</b>	<b>0,77</b>
1. Kişisel öğrenme engelleri (Zeka, yaş vb.)	1,14	0,95
2. Kişisel kıskançlıklar	1,80	1,15
3. Fiziksel şartlar	1,87	1,10
4. Kullanılan aletlerin yetersizliği	2,06	1,11
5. Personel ilişkileri	1,81	0,99
6. Yöneticilerden kaynaklanan faktörler	1,99	1,15
7. Çalışanlar arasındaki güven / güvensizlik	1,89	1,15
8. Yönetime karşı güven / güvensizlik	1,97	1,29

Tablo 4’de hemşirelerin bireysel öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri çeşitli sosyo-demografik özellikler açısından incelenmektedir.

Hemşirelerin bireysel öğrenmeye ilişkin değerlendirmelerinde yaşa, cinsiyete, medeni duruma, toplam hizmet süresine ve kurumda çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Hemşirelerin Bireysel Öğrenme Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerinin Çeşitli Sosyo-Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılması**

	Bireysel Öğrenme Boyutu				
	N	Ortalama	Standart Sapma	t / F	p
<b>Yaş</b>					
20-30 Yaş Arası	85	1,80	0,66	t= 0,263	0,793
31-60 Yaş Arası	64	1,83	0,77		
<b>Cinsiyet</b>					
Erkek	22	1,98	0,84	t=1,032	0,312
Kadın	127	1,78	0,68		
<b>Medeni Durum</b>					
Bekar/ Dul/Boşanmış	42	1,82	0,64	t=0,161	0,872
Evli	107	1,80	0,73		
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>					
1-5 Yıl	41	1,88	0,69	F=0,467	0,628
6-10 Yıl	54	1,83	0,69		
11 Yıl ve Üzeri	54	1,74	0,75		
<b>Kurumda Çalışılan Süre</b>					
1-2 Yıl	67	1,84	0,65	F=0,428	0,653
3-5 Yıl	32	1,85	0,65		
6 Yıl ve Üzeri	50	1,73	0,82		
<b>Eğitim Durumu</b>					
Lise	94	1,94	0,72	F=4,863	0,009
Önlisans	37	1,59	0,57		
Lisans	18	1,55	0,72		

Bireysel öğrenme boyutu ile ilgili değerlendirmelerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak ( $F=4,863$ ;  $p=0,009$ ) farklı olduğu saptanmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucuna göre; lise mezunu olan hemşireler ile önlisans mezunu olan hemşirelerin bireysel öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri arasında ( $t=0,3504$ ;  $p=0,010$ ) ve lise mezunu olan hemşireler ile lisans mezunu olan hemşirelerin bireysel öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri arasında ( $t=0,3985$ ;  $p=0,027$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Lise mezunu olan hemşirelerin bireysel öğrenmeye ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 5’de hemşirelerin takım/grup öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri çeşitli sosyo-demografik özellikler açısından incelenmektedir.

Hemşirelerin takım/grup öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde yaşa, cinsiyete, medeni duruma, toplam hizmet süresine ve kurumda çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Takım/Grup öğrenme boyutu ile ilgili değerlendirmelerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak ( $F=4,936$ ;  $p=0,008$ ) farklı olduğu saptanmıştır.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucuna göre; lise mezunu olan hemşireler ile lisans mezunu olan hemşirelerin takım/grup öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri arasında ( $t=0,6610$ ;  $p=0,004$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Lise mezunu olan hemşirelerin takım/grup öğrenmeye ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu söylenebilir.



**Tablo 5. Hemşirelerin Takım/Grup Öğrenme Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerinin Çeşitli Sosyo-Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılması**

	Takım/Grup Öğrenme Boyutu				
	N	Ortalama	Standart Sapma	t / F	p
<b>Yaş</b>					
20-30 Yaş Arası	85	1,43	0,77	t=1,277	0,204
31-60 Yaş Arası	64	1,63	1,03		
<b>Cinsiyet</b>					
Erkek	22	1,65	0,80	t=0,755	0,452
Kadın	127	1,49	0,91		
<b>Medeni Durum</b>					
Bekar/ Dul/Boşanmış	42	1,50	1,74	t=0,118	0,906
Evli	107	1,52	0,95		
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>					
1-5 Yıl	41	1,52	0,88	F=0,002	0,998
6-10 Yıl	54	1,51	0,80		
11 Yıl ve Üzeri	54	1,51	1,01		
<b>Kurumda Çalışılan Süre</b>					
1-2 Yıl	67	1,43	0,77	F=0,654	0,521
3-5 Yıl	32	1,64	0,86		
6 Yıl ve Üzeri	50	1,55	1,06		
<b>Eğitim Durumu</b>					
Lise	94	1,67	0,91	F=4,936	0,008
Önlisans	37	1,37	0,84		
Lisans	18	1,00	0,69		

Tablo 6'da hemşirelerin örgütsel öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri çeşitli sosyo-demografik özellikler açısından incelenmektedir.

**Tablo 6. Hemşirelerin Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerinin Çeşitli Sosyo-Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılması**

	Örgütsel Öğrenme Boyutu				
	N	Ortalama	Standart Sapma	t / F	p
<b>Yaş</b>					
20-30 Yaş Arası	85	1,64	0,86	t=1,615	0,108
31-60 Yaş Arası	64	1,88	0,94		
<b>Cinsiyet</b>					
Erkek	22	2,00	0,89	t=1,429	0,155
Kadın	127	1,70	0,90		
<b>Medeni Durum</b>					
Bekar/ Dul/Boşanmış	42	1,66	0,88	t=0,707	0,481
Evli	107	1,77	0,91		
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>					
1-5 Yıl	41	1,81	0,98	F=0,244	0,784
6-10 Yıl	54	1,75	0,84		
11 Yıl ve Üzeri	54	1,68	0,91		
<b>Kurumda Çalışılan Süre</b>					
1-2 Yıl	67	1,70	0,82	F=0,130	0,879
3-5 Yıl	32	1,80	0,95		
6 Yıl ve Üzeri	50	1,76	0,98		
<b>Eğitim Durumu</b>					
Lise	94	1,87	0,94	F=4,213	0,017
Önlisans	37	1,67	0,76		
Lisans	18	1,22	0,78		

Hemşirelerin örgütsel öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde yaşa, cinsiyete, medeni duruma, toplam hizmet süresine ve kurumda çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme boyutu ile ilgili değerlendirmelerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak (F=4,213; p=0,017) farklı olduğu saptanmıştır. Farklılığın

hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucuna göre; lise mezunu olan hemşireler ile lisans mezunu olan hemşirelerin örgütsel öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri arasında ( $t=0,6480$ ;  $p=0,005$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Lise mezunu olan hemşirelerin örgütsel öğrenmeye ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu söylenebilir.

Yılmaz ve Şahin (2006: 23) tarafından yapılan araştırmada ise yaş ve eğitimin takım halinde öğrenme düzeyini; yapılan görevin bireysel, grup ve örgütsel öğrenme düzeylerini ve toplam çalışma süresinin takım halinde ve örgüt olarak öğrenmeyi etkilediği bulunmuştur.

Tablo 7’de hemşirelerin öğrenme engellerine ilişkin değerlendirmeleri çeşitli sosyo-demografik özellikler açısından incelenmektedir.

Hemşirelerin öğrenme engellerine ilişkin değerlendirmelerinde cinsiyete, medeni duruma, toplam hizmet süresine ve kurumda çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Hemşirelerin öğrenme engelleri ile ilgili değerlendirmelerinin yaşa göre istatistiksel olarak ( $t=2,550$ ;  $p=0,012$ ) farklı olduğu saptanmıştır. 20-30 yaş arasındaki hemşirelerin daha çok öğrenme engelleri ile karşılaştıkları söylenebilir.

Öğrenme engelleri ile ilgili değerlendirmelerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak ( $F=5,211$ ;  $p=0,007$ ) farklı olduğu saptanmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucuna göre; lisans mezunu olan hemşireler ile lise mezunu olan hemşirelerin öğrenme engellerine ilişkin değerlendirmeleri arasında ( $t=0,6188$ ;  $p=0,002$ ) ve lisans mezunu olan hemşireler ile önlisans mezunu olan hemşirelerin öğrenme engellerine ilişkin değerlendirmeleri arasında ( $t=0,5940$ ;  $p=0,007$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Lisans mezunu olan hemşirelerin öğrenme engelleri ile daha fazla karşılaştıkları söylenebilir.

**Tablo 7. Hemşirelerin Öğrenme Engellerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çeşitli Sosyo-Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılması**

	Öğrenme Engelleri				
	N	Ortalama	Standart Sapma	t / F	p
<b>Yaş</b>					
20-30 Yaş Arası	85	1,95	0,74	t=2,550	0,012
31-60 Yaş Arası	64	1,63	0,78		
<b>Cinsiyet</b>					
Erkek	22	1,72	0,70	t=0,619	0,537
Kadın	127	1,83	0,78		
<b>Medeni Durum</b>					
Bekar/ Dul/Boşanmış	42	1,84	0,75	t=0,314	0,754
Evli	107	1,80	0,78		
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>					
1-5 Yıl	41	1,73	0,76	F=1,380	0,255
6-10 Yıl	54	1,95	0,76		
11 Yıl ve Üzeri	54	1,73	0,78		
<b>Kurumda Çalışılan Süre</b>					
1-2 Yıl	67	1,86	0,74	F=2,436	0,091
3-5 Yıl	32	1,55	0,73		
6 Yıl ve Üzeri	50	1,92	0,81		
<b>Eğitim Durumu</b>					
Lise	94	1,73	0,71	F=5,211	0,007
Önlisans	37	1,76	0,86		
Lisans	18	2,35	0,70		

## **V. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bir eğitim ve araştırma hastanesinde, hemşirelerin öğrenen örgüt ile ilgili değerlendirmelerini belirlediği bu çalışmada, hemşirelerin bireysel, takım ve örgütsel boyutlar bakımından öğrenme düzeylerinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Hastanelerdeki hızlı teknolojik değişim yüksek rekabet yeteneğini, yüksek rekabet yeteneği de öğrenmeyi gerektirmektedir. Fakat hastanelerde öğrenmeye ve örgüt geliştirme anlayışına gereken duyarlılık gösterilmemektedir.

Öğrenen örgüt olmak isteyen hastanelerin öğrenmeyi engelleyen unsurları ortadan kaldırmaya yardımcı olması ve örgütsel gündemin en önemli konusu haline getirilmesi gerekmektedir. İlk olarak hastane içinde öğrenmeye elverişli bir ortam yaratılmalıdır. Hastane çalışanları öğrendikleri için ödüllendirilmeli, çalışanların öğrenme çabalarının yönetim tarafından desteklenmelidir.

Hastanelerin öğrenen bir örgüt olması için çalışanların katılımı gerekmektedir. Çalışanların sorunları dile getirmeleri, sorunların çözümüne katkıda bulunmaları ve çözümlerin hayata geçirilmesi yönetimde desteklenmelidir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre hemşireler tavsiyelerinin hastane yönetimi tarafından ele alınıp karara bağlanacağından emin değildir. Hastane yönetiminin çalışanların tavsiyelerinin ve önerilerinin dinlendiği ve uygulanabilirliğinin tartışılabilirdiği ortamlar oluşturulmalıdır.

## KAYNAKLAR

1. Arıkboğa, F. Şebnem (2003) **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul.
2. Arslantaş, C. Cüneyt (2003) **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma**. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
3. Bakan, İsmail ve Derya Karayılan (2004) “Öğrenen Organizasyonlar” içinde **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar** (Editör: İsmail Bakan) Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş, İstanbul, ss. 393- 416.
4. Balay, Refik (2004) “Öğrenen Örgütler”, içinde **Öğrenen Örgütler (Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri)**, (Editörler: Kamile Demir, Cevat Elma), Sandal Yayınları, Ankara, ss: 11–50.
5. Barutçugil, İsmet (2004) **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
6. Bozkurt, Aynur (2003) “Öğrenen Örgütler”, içinde **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, 2. Baskı, (Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir), Anı Yayıncılık, Ankara, ss: 43-61.
7. Budak, Gülay ve Gönül Budak (2004) **İşletme Yönetimi**, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 5. Bası, Barış Yayınları, İzmir.
8. Can, Halil, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın (2006) **Örgütsel Davranış**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
9. Cüceloğlu, Doğan, (1997) **İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları**, 7. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
10. Çam, Salim (2002) **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**. Papatya Yayıncılık, İstanbul.

11. Düren, A. Zeynep (2002) **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
12. Eren, Erol (2004) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
13. Güney, Semra (2007) “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi” içinde **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, (Editör: Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.551-566.
14. Hüseyinklioğlu, Buket (2004) **Bilen ve Öğrenen Örgüt Olarak Hastaneler: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Adana Bölge Hastanesinde Bir Araştırma**. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
15. İnce, Mehmet (2005) “Rekabetin Farklı Yüzü: Öğrenen Örgütler”, içinde **Modern Yönetim Teknikleri**, (Editör: Aykut Bedük), Gazi Kitabevi, Ankara, ss. 177–200.
16. Koçel, Tamer (2007) **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
17. Morris, Charles G., (2002), **Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş)**, Çeviri Editörleri: H. Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 23, Ankara.
18. Moumtzoglou, Anastasius (2003) “Learning Hospitals and Quality”, **Knowledge and Process Management**, Vol.10, No: 7, pp. 231–236.
19. Nikula, Rolf E., (1999) “Organizational Learning Within Health Care Organizations”, **International Journal of Medical Informatics**, 56, pp. 61–66.
20. Senge, Peter M. (2004) **Beşinci Disiplin**, (Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) 11. Baskı, Yapı Kredi Yayınları (YKY), İstanbul.
21. Şimşek, Şerif (2005) **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya.

22. Yazıcı, Selim (2001) **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
23. Yılmaz, Fatma (2005) **Öğrenen Örgütlerde İş Doyumu Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
24. Yılmaz, Fatma ve Bayram Şahin (2006) “Hastanelerde Öğrenen Örgüt Kültürü ve Öğrenme Engelleri: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, **Hastane Yönetimi**, Cilt 10, Sayı 2, Temmuz-Ağustos-Eylül, ss.23–31.