



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İŞTEN
AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Havva CEYLAN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Havva CEYLAN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

KABUL VE ONAY

Havva CEYLAN tarafından hazırlanan "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" başlıklı bu çalışma, 10.06.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Fikriye YILMAZ (Başkan)

Prof. Dr. Gülsün ERİGÜÇ (Danışman)

Doç. Dr. Gamze BAYIN DONAR (Üye)

Doç. Dr. Çağdaş Erkan AKYÜREK (Üye)

Doç. Dr. Songül ÇINAROĞLU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

10/06/2024

Havva CEYLAN

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Prof. Dr. Gülsün ERİGÜÇ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Arş. Gör. Havva CEYLAN

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmamı yürüttüğüm süreç boyunca bilgi ve tecrübesiyle yolumu aydınlatan, her daim üzerimde desteğini ve ilgisini hissettiğim, rehberliği ve yaklaşımıyla beni her zaman araştırmaya sevk eden ve böylelikle akademiye olan merakımı körükleyen, bu yoldaki her adımda cesaretimi tazeleyen danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Gülsün ERİGÜÇ'e sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca TÜBİTAK Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı (BİDEB) 2211-Yurt İçi Lisansüstü Burs Programı kapsamında desteklendiğimi bildirir ve TÜBİTAK'a teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayatım boyunca her zaman yanımda olan, kararlarımı destekleyen, bugünlere gelmemde büyük emeği olan sevgili anneme, babama ve bu süreçte beni yalnız bırakmayan arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

CEYLAN, Havva. *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2024.

Sağlık kurumlarının sürekli gelişen ve değişen çevreye uyum sağlaması ve bunun beraberinde toplumun artan kaliteli hizmet beklentisine cevap verebilir olması örgütsel öğrenme kavramını ön plana çıkarmaktadır. Kaliteli hizmet sunma ihtiyacının yanı sıra sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin kesintisiz olarak sürdürülmesi açısından sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti de önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu çalışmada sağlık kurumları örgütsel öğrenme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık bağlamında ele alınarak örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyetine etkisinin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara'da bulunan bir kamu hastanesinde ve bir özel hastanede görev yapan hekim, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel olmak üzere 318 sağlık çalışanından veri elde edilmiş ve toplanan veriler belirli analizlere tabi tutularak incelenmiştir. Analizler sonucunda sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme algısının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, yönetsel pozisyonda bulunma, hastane türü, kurumdaki ve meslekteki görev süresi; örgütsel bağlılığının eğitim durumu, meslek, hastane türü, kurumdaki ve meslekteki görev süresi; işten ayrılma niyetinin ise yaş, eğitim durumu, meslek, hastane türü ve meslekteki hizmet süresi olmak üzere belirli sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Aracılık rolünün ortaya konulmasına yönelik analizler sonucunda ise örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, örgütsel bağlılık üzerinde ise pozitif yönde etkisinin olduğu ve örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın aracılık rolü, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin nasıl bir mekanizma ile gerçekleştiğini açıklamaktadır. Buna göre, örgütsel öğrenmenin çalışanların örgüte olan bağlılığını artırdığı ve bu yolla çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel Öğrenme, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Kurumları

ABSTRACT

CEYLAN, Havva. *The Evaluation of the Relationship Between Organizational Learning, Turnover Intention and Organizational Commitment in Healthcare Organizations*, Master's Thesis, Ankara, 2024.

The ability of health institutions to adapt to the ever-developing and changing environment and to respond to society's increasing expectation of quality service brings the concept of organizational learning to the fore. In addition to the need to provide quality service, the organizational commitment and intention to leave health care workers are also seen as an important issue in terms of uninterrupted maintenance of the services provided in health institutions. In this study, health institutions were discussed in the context of organizational learning, intention to leave and organizational commitment, and it was aimed to reveal the effect of organizational learning on intention to leave and whether organizational commitment had a mediating role. For this purpose, data was obtained from 318 healthcare professionals, including physicians, nurses, other healthcare personnel and administrative personnel working in a public hospital and a private hospital in Ankara, and the collected data were examined by subjecting them to certain analyses. As a result of the analysis, the organizational learning perception of healthcare professionals was affected by age, gender, educational level, profession, managerial position, hospital type, tenure in the institution and profession; educational level of organizational commitment, profession, type of hospital, tenure in the institution and profession; It was determined that the intention to leave the job varies according to certain sociodemographic characteristics, including age, education level, profession, hospital type and length of service in the profession ($p < 0.05$). As a result of the analysis to reveal the mediation role, it was determined that organizational learning had a negative effect on the intention to quit and a positive effect on organizational commitment, and that organizational commitment had a full mediating role in the effect of organizational learning on the intention to quit. The mediating role of organizational commitment explains the mechanism through which the relationship between organizational learning and intention to leave occurs. Accordingly, it is concluded that organizational learning increases employees' commitment to the organization and in this way, employees' intention to leave the job decreases.

Key Words

Organizational Learning, Turnover Intention, Organizational Commitment, Healthcare Organizations

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	3
1.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	3
1.1.1. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Kavramları Arasındaki Fark.....	8
1.2. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME SEVİYELERİ.....	12
1.2.1. Birey Seviyesinde Öğrenme.....	13
1.2.2. Grup (Takım) Seviyesinde Öğrenme.....	13
1.2.3. Örgüt Seviyesinde Öğrenme.....	14
1.3. ÖRGÜTLERDE BİREYSEL ÖĞRENMEDEN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE GEÇİŞ SÜRECİ.....	15
1.3.1. Bilgi Edinme.....	16
1.3.2. Bilgi Dağıtımı.....	16
1.3.3. Bilginin Yorumlanması.....	17
1.3.4. Örgütsel Hafıza.....	17
1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MODELLERİ.....	18
1.4.1. Argyris ve Schön'ün Öğrenme Modeli.....	18
1.4.2. Fiol ve Lyles'in Öğrenme Modeli.....	22
1.4.3. Senge'in Öğrenme Modeli.....	24

1.5. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENMEYİ GERÇEKLEŞTİRME YOLLARI.....	26
1.5.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme.....	26
1.5.2. Müşterilerden Öğrenme.....	27
1.5.3. Rakiplerden Öğrenme (Benchmarking).....	28
1.5.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme	28
1.5.5 Deneyerek Öğrenme.....	29
1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	29
1.6.1. Bireysel Faktörler.....	30
1.6.2. Örgütsel Faktörler.....	31
1.6.3. Çevresel Faktörler.....	33
1.7. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNEMİ...34	
2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	38
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	38
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN SINIFLANDIRMALAR.....	41
2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	42
2.2.1.1. Kanter'ın Sınıflandırması.....	43
2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	44
2.2.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	45
2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	45
2.2.1.5. Allen ve Meyer'ın Sınıflandırması.....	46
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	47
2.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı.....	47
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	48
2.2.3. Çoklu Bağlılık.....	49
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	49
2.3.1. Kişisel Özellikler.....	50
2.3.2. Örgütsel Özellikler.....	51
2.3.3. Örgüt Dışı Özellikler.....	52
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZEYLERİ	52
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	53
2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	53
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	54

2.5. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	54
3. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	57
3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	57
3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	61
3.2.1. Bireysel Faktörler.....	61
3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	61
3.2.3. Çevresel Faktörler.....	61
3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ BAZI KURAMLAR.....	62
3.3.1. Beşerî Sermaye Kuramı.....	62
3.3.2. İş Arama Kuramı.....	63
3.3.3. Eşleştirme Kuramı.....	63
3.4. SAĞLIK KURUMLARINDA İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ...	64
4. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	66
5. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM.....	69
5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	69
5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	71
5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	73
5.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE VERİLERİN TOPLANMASI.....	75
5.4.1. Ölçeklere İlişkin Analizler.....	76
5.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	78
5.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	78
6. BÖLÜM: BULGULAR.....	80
6.1. TANIMLAYICI BULGULAR.....	80
6.2. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	83
6.2.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bulgular.....	83
6.2.2. Aracılık Rolünün Ortaya Koyulmasına İlişkin Analiz ve Bulgular.....	100
7. BÖLÜM: TARTIŞMA.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110

KAYNAKÇA.....	116
Ek1: ETİK KURUL İZİNİ.....	137
Ek 2: HASTANE İZİNİ.....	138
Ek 3: HASTANE İZİNİ.....	139
Ek 4: GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU.....	140
Ek 5: ANKET FORMU.....	141
Ek 6: ORJİNALLİK RAPORU.....	145

KISALTMALAR DİZİNİ

İAN	İşten Ayrılma Niyeti
ÖB	Örgütsel Bağlılık
ÖÖ	Örgütsel Öğrenme
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
Vb	ve benzeri

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Öğrenen Organizasyonların Evrimi.....	10
Tablo 2. Örgütsel Öğrenme Seviyeleri.....	15
Tablo 3. Düşük Düzeyli ve Yüksek Düzeyli Öğrenmenin Karşılaştırılması.....	23
Tablo 4. Uyum Sağlayıcı Öğrenme ve Yaratıcı Öğrenmenin Karşılaştırılması.....	25
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Tanımlarının Sınıflandırılması.....	40
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Dağılımı.....	74
Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Değerleri.....	76
Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	77
Tablo 9. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler...80	
Tablo 10. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile Alt Boyutlarına Ait Skorlar.....	81
Tablo 11. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 12. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Yaş Arasındaki Farklılığın Analizi.....	84
Tablo 13. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığın Analizi.....	85
Tablo 14. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığın Analizi.....	86
Tablo 15. Örgütsel Öğrenme ve Alt boyutları ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığın Analizi.....	87
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığın Analizi.....	89
Tablo 17. İşten Ayrılma Niyeti ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığın Analizi.....	90
Tablo 18. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Meslek Arasındaki Farklılığın Analizi.....	91
Tablo 19. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Yönetsel Pozisyonda Bulunma Durumu Arasındaki Farklılığın Analizi.....	93
Tablo 20. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Çalışılan Hastane Türü Arasındaki Farklılığın Analizi.....	95

Tablo 21. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Meslekteki Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Analizi.....	96
Tablo 22. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Kurumdaki Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Analizi.....	98
Tablo 23. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Sosyodemografik Özelliklere Göre Gösterdiği Farklılık.....	99
Tablo 24. Örgütsel Öğrenme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	100
Tablo 25. Araştırma Hipotezleri.....	102

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Tek Döngülü Öğrenme	18
Şekil 2. Çift Döngülü Öğrenme	20
Şekil 3. Çok Döngülü Öğrenme.....	21
Şekil 4. Öğrenen Organizasyon Olarak Hastaneler.....	36
Şekil 5. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar.....	42
Şekil 6: İşten Ayrılma Süreci.....	59
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	71
Şekil 8. Aracılık Etkisi Modeli.....	100

GİRİŞ

Örgütlerin temel üretim kaynaklarından biri olan emek unsuru örgüt içerisinde en çok belirsizlik yaratan ve kontrol edilmesi bir o kadar güç olan unsur olarak görülmektedir (Erigüç, 1994, s.2). Dolayısıyla örgüt içerisindeki insanların davranış ve tutumları her zaman için anlaşılmaya ihtiyaç duyar. Davranış ve tutumların örgüt açısından olası olumlu ve olumsuz sonuçları göz önüne alındığında, bu davranış ve tutumları anlama ihtiyacı örgütlerin en önemli kaynağı olan insan unsuru var oldukça sürecektir. Bununla beraber, günümüz dünyasında bilginin ve zihinsel emeğin öneminin artmasına bağlı olarak insan kaynağının geliştirilmesi öğrenme üzerine kurulmaktadır (Mert, 2018, s.6-7).

Örgüt üyelerinin bireysel seviyede başlayan öğrenmesi örgütteki gruplara ve sonrasında örgütün tamamına kolektif bir biçimde yayılarak örgütsel öğrenme olarak adlandırdığımız bir süreci ortaya çıkarmaktadır. Bu süreç çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını ve öğrenmesini öngörerek onlar için değerli bir iş ortamı yaratmaktadır (Brown ve Duguid, 1991, s.49; Garavan, 1997, s.25). Örgütsel öğrenme, çalışanlar için değerli bir iş ortamı yaratmakta ve örgütün kolektif bilincini dinç tutmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgüte karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz tüm fikir ve düşüncelerinde farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Marquardt (1996, s.30) bu durumu şöyle ifade etmektedir; öğrenme beraberinde insan davranışlarında bir değişiklik yaratmakta ve bu değişiklik iyi veya kötü yönde olacağı gibi davranışlarda kalıcı bir yer edinmekte ve tekrarlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların kendilerine bağlılık tutumu yüklemeleri ile sonuçlanan eylemlere bağlı olarak gerçekleşmekte ve çalışan bağlılığı devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti gibi çalışanların gösterebileceği olumsuz davranışların önüne geçmede önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Reichers, 1985, s.465; Aydoğdu ve Aşıkil, 2011, s.46). Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin çalışan davranış ve tutumlarında meydana getireceği potansiyel değişiklik örgütsel bağlılık üzerinden ele alınarak bunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ne yönde olacağı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu üç kavram çerçevesinde kurulan ilişki sağlık kurumları açısından değerlendirildiğinde konunun öneminin daha da arttığı görülmektedir. Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenmenin çalışanlar üzerinde iş tatmini, etkili ekip çalışması, iletişimin gelişmesi, bağlılığın artması ve işten ayrılma niyetinin azalması açısından iyileşmeler sağlamaktadır (Layman ve diğerleri, 2020, s.1242). Çalışanların örgüte olan bağlılığı sağlık kurumları gibi hizmet sektöründe yer alan işletmeler için daha önemli görülmekte ve örgütsel bağlılığa duyulan ihtiyaç da bir o kadar çok olmaktadır (Bakan, 2018, s.266). Bununla beraber sağlık çalışanlarının artan işten ayrılma niyeti ve buna bağlı olarak personel devrinde gözlenen artış sağlık kurumları için işgücü yetersizliklerine yol açmakta ve bu durum da artan iş yükü gibi çeşitli olumsuzluklara sebebiyet vermektedir (Nassani ve diğerleri, 2021, s.201).

Özellikle Covid-19 pandemisiyle beraber sağlık kurumlarında örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin artan önemine işaret eden münferit çalışmalar bulunmasına karşın bu üç kavramı ortak bağlamda ele alan çalışmaların yokluğu dikkat çekmektedir (Pfortner ve diğerleri, 2021; Yanık ve Ekin, 2022, s.101). Bu nedenle sağlık kurumları için artan önemi açıkça görülen bu üç konunun sağlık kurumları ve sağlık çalışanları kapsamında ele alınarak birlikte değerlendirilmesiyle faydalı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel öğrenme, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık, üçüncü bölümünde işten ayrılma niyeti, dördüncü bölümde bu üç kavramın birbirleriyle olan ilişkisi, beşinci bölümde araştırmanın gereç ve yöntemi, altıncı bölümde bulgular, yedinci bölümde tartışma ve sekizinci bölümde sonuç ve öneriler ele alınmıştır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle örgütsel öğrenme kavramının gelişimi ve neyi ifade ettiği açıklanmıştır. Sonrasında örgütsel öğrenme literatürü ile ilişkili olarak örgütlerde öğrenmenin nasıl gerçekleştiği, seviyeleri, türleri, modelleri ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler açıklanmıştır. Son olarak ise örgütsel öğrenmenin sağlık kurumları için öneminden bahsedilmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Öğrenme kavramının araştırılması yeni bir durum olmamakla birlikte eğitim bilimi alanında öğrenme; bireyin, çevresi ile ilgili olarak yeni bilgi ve uyarıları, olaylar arasındaki ayrımı sezgisel ve bilişsel süreçlerle algılaması ve en nihayetinde bunları benimseyerek davranışlarına yansıtması olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2014, s.494-495). Örgütsel öğrenmeye yönelik araştırma ilgisi ise görece yeni olmasına rağmen, bireysel öğrenme üzerine yapılan araştırmaların uzun ve seçkin bir geçmişi olduğu için bu çalışmalar örgütsel öğrenme üzerine yapılan araştırmaların da temelini oluşturmaktadır (Shrivastava, 1983, s.8). Kişilerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve çevrelerine uyum sağlaması öğrenmeye bağlı olduğu gibi, kişilerden oluşan ve sosyal bir varlık olan organizasyonların da yaşamlarını sürdürebilmesi ve çevrelerine uyum sağlayıp gelişmesi öğrenmeye bağlıdır (Seymen ve Bolat, 2002, s.43).

Sanayi toplumu evresinden bilgi toplumu evresine geçişle beraber entelektüel sermaye ve insan kaynaklarının niteliği gibi unsurların önem kazanması sonucunda yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni bakış açılarına bağlı olarak organizasyonların da tıpkı insanlar gibi öğrenebileceği fikri ortaya çıkmıştır (Koçel, 2017, s.7). Dünyadaki hızlı gelişim ve değişimin beraberinde gelen belirsizlik ve global rekabetle mücadele edebilmek için organizasyonlar, uzun sürede kazandıkları eski tecrübelerle

ilgili at gözlüğünden kurtulmalı, yeni örgütsel modeller geliştirmeli ve bu gibi nedenlerle öğrenmeye gereksinim duymaktadır (Balay, 2004, s.9). McGill ve Slocum (1993, s.67), bu durumu “*Öğrenmenin ilk adımı, geçmişte çok işe yarayan düşünme biçimlerine meydan okumaktır.*” cümlesiyle ifade etmiştir. Hızla değişen iş ortamının karar vericiler için daha fazla belirsizlik yaratmasının bir sonucu olarak birçok kuruluş hızlı kararlar almak zorundadır, bu da çevre ile anında iletişim halinde olmak anlamına gelmekte ve organizasyonların öğrenen organizasyon kavramına geçiş yapmasını gerektirmektedir (Daft ve diğerleri, 2010, s.508-523). Devamlı olarak sorgulayan, izleyen, yorumlayan ve tüm bunlardan sonuç çıkaran organizasyonlar yani öğrenen organizasyonlar, çevresel değişim ve gelişime daha kolay uyum sağlamaktadır (Çağlar, 2013, s.479).

Günümüzde bedensel emeğin, sıradanlığın ve maddi varlıkların öneminin azalmasına karşın zihinsel emeğin, yeniliğin ve bilginin öneminin artmasından dolayı insan kaynakları gelişimi öğrenme üzerine odaklanmaktadır (Mert, 2018, s.6-7). Öğrenme ve buna uygun davranışlar geliştirme becerisi insana ait bir özellik olduğu için örgütsel öğrenme insan unsurunu temel almaktadır. Buna bağlı olarak da örgütsel öğrenme süreci çalışanlar üzerinden şekillenmekte ve çalışanları ön planda tutmaktadır (Yaşar Uğurlu ve Kızıldağ, 2014, s.103).

Bilgi çağı organizasyonlarının çalışanları bilgi çalışanları olarak adlandırılmakta ve bu çalışanlar sadece belirli bilgileri öğrenme becerisinden ziyade “öğrenmeyi öğrenme” ve analitik düşünme becerisine sahip olan çalışanlardır (Genç, 2017, s.89). Daha önceki insan kaynağının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi anlayışının aksine organizasyonlarda öğrenme olayı sadece formal eğitim programlarıyla gerçekleşmemekte ve bu nedenle örgütsel öğrenme fikrinin özünde eğitim değil, kendini geliştirme bulunmaktadır (Koçel, 2014, s.496; Kumpikaitė, 2008, s.26). Kişinin kendi bireysel öğrenmesinin haricinde, bir organizasyonda çalışmaya başladığı ve çalışmaya devam ettiği süre zarfında organizasyonun bir üyesi olmasından kaynaklanan bilinçli ve sistematik bir örgütsel öğrenme süreci söz konusudur (Seymen ve Bolat, 2002, s.37). Örgütsel

öğrenmeyle çalışanlar istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini devamlı olarak genişletmekte ve yeni düşünme yolları edinmekte, yani kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını keşfetmektedir (Senge, 2022, s.22-32).

Cangelosi ve Dill (1965, s.175-176)'e göre, organizasyonların da öğrenebileceği fikri Herbert A. Simon'ın "Birth of an Organization: The Economic Cooperation Administration" adlı çalışmasında organizasyonların öğrenme sürecine dikkat çekmesinin ardından organizasyonların nasıl öğrendiğine ilişkin kanıtlar sunan sınırlı sayıda simülasyon çalışması (Chapman ve diğerleri, 1959; Hirschman ve Lindblomile, 1962; Cyert ve March, 1963) ile başlamıştır. Konuyla ilgili literatürün ilk örneklerinde örgütsel öğrenme, daha çok organizasyonun kendi içinde veya çevreyle adaptasyonu bağlamında ele alınmıştır (Cyert ve March, 1963, s.99-113; Cangelosi ve Dill, 1965, s.200; March ve Olsen, 1975, s.148).

Örgütsel öğrenme, özellikle 90'lı yıllarla beraber hem iş dünyası hem de akademide popüler bir konu haline gelmiş ve farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini toplamıştır (Chiva ve Alegre, 2005, s. 48; Crossan ve Guatto, 1996, s.109). Farklı araştırmacılar örgütsel öğrenme kavramını farklı alanlara uyguladıkları için büyük ölçüde ortak bir noktada birleşme sağlanamamış dolayısıyla birçok farklı tanım ve yaklaşım ortaya çıkmıştır (Crossan ve diğerleri, 1999, s.522-323). Örneğin, ekonomi biliminde öğrenme, faaliyetlerde ölçülebilir basit iyileşmeler olarak görülürken işletme ve yönetim biliminde sürdürülebilir rekabet etkinliği olarak görülmekte, psikoloji bilimi ve örgüt kuramı ise ekonomi biliminin aksine öğrenmenin sonuçlarına odaklanmak yerine öğrenme süreçlerini açıklamaya odaklanmaktadır (Dadgson, 1993, s.376-377). Buna rağmen, örgütsel öğrenme literatürünün büyük ölçüde belirli araştırmacıların eserleri etrafında temellenerek şekillendiği söylenebilir (Argyris ve Schön, 1978; Fiol ve Lyles, 1985; Senge, 2022).

Örgütsel öğrenme, çalışanların daha iyi bilgi ve anlama aracılığıyla organizasyondaki eylemleri iyileştirme sürecini ifade etmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, s.803). Bu süreçte ilk olarak çalışanlar eylemde bulunur, eylemlerinin sonuçlarını gözlemlerler, sonrasında bu sonuçlar hakkında yorumlamalarda bulunur ve gelecekteki eylemler için sonuçlar çıkarır (March ve Olsen, 1975, s.168). Daha fazla ve çeşitli yorumlar geliştirildiğinde çalışanların potansiyel davranışlarının aralığı değişim göstermekte ve böylelikle örgütsel öğrenme de daha fazla gerçekleşmiş olmaktadır (Huber, 1991, s.90). Edmondson ve Moingeon (1998, s.12)'a göre, örgütsel öğrenme davranışlara rehberlik ederek örgütün devam eden adaptasyonunu teşvik etmektedir.

DiBella ve diğerleri (1996, s.363) örgütsel öğrenmeyi, bir organizasyon içerisinde deneyime dayalı performansı sürdürmek ve geliştirmek için bir kapasite (veya süreç) olarak ifade etmiştir. Örgütsel öğrenme, örgütün sahip olduğu deneyimle yakından bağlantılıdır, bir faaliyet ile ilgili önceki deneyimler sayesinde organizasyon hedeflerini uyarlamayı, çevresine seçici bir şekilde katılmayı ve örgütsel sorunlara çözüm aramayı öğrenir (Shrivastava, 1983, s.17). Argote ve Todorova (2007, s.194), örgütsel öğrenmeyi deneyimin bir işlevi olarak organizasyonun bilgisinde, rutinlerinde ve performansında yaşanan değişiklik olarak ifade etmiştir. Aynı zamanda organizasyonlar, örgütsel öğrenme yardımıyla faaliyet alanları ve kültürleri doğrultusunda bilgi ve rutinler oluşturarak, çalışanlarının becerilerini kullanımını iyileştirerek organizasyonel verimliliği geliştirmenin yollarını bulmaktadır (Dodgson, 1993, s.377). Bir organizasyonun yaşam süresi insan ömrüne kıyasla çok daha uzundur. Bir organizasyonun bünyesinde çalışan insanlar gelir ve gider, ancak organizasyonlar bilgiyi, davranışları, zihinsel haritaları, norm ve değerleri zaman içinde korumaya devam etmektedir (Hedberg, 1981, s.3).

Duncan ve Weiss (1979, s.84) örgütsel öğrenmeyi eylem ve sonuç kavramları üzerinden yorumlayarak, örgüt içerisindeki eylem ve sonuç ilişkilerine çevrenin etkisi doğrultusunda bilginin geliştirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme örgütsel bilgideki değişikliği yansıtır ve genel olarak örgütsel bilgiyi artırır, dönüştürür

veya azaltır (Schulz, 2017, s.415). Özetle örgütsel öğrenme, çalışanların yeni bilgi yaratmasını, bu bilgiyi paylaşarak organizasyonun bilgisi durumuna getirmesini ve problemlerin çözümünde kullanmasını temel almaktadır (Koçel, 2014, s.494). Bu noktada önemli olan şey öğrenmenin her düzeyde ve sürekli olarak gerçekleşmesidir. Organizasyon içerisinde bütün çalışanların öğrenmesini zenginleştiren bir anlayış geliştirilmeden örgütsel öğrenme tam anlamıyla gerçekleşmemektedir (Karsten ve diğerleri, 2000, s.154).

Argyris (1977, s.116)'e göre örgütsel öğrenme, hataları tespit etme ve düzeltme sürecini ifade eder. Bu süreçte hatalar, davranışlar ve bu davranışların altında yatan temel düzenler değiştirilerek düzeltilebilir. Argyris, öğrenmenin hatalar tespit edilerek düzelttiğinde veya amaçlar ile sonuçlar arasında bir eşleşme sağlandığında gerçekleştiğini belirtmiştir (Argyris, 1995, s.20). March ve Olsen (1975, s.148) ise, amaçların (ve dolayısıyla başarı ve başarısızlıkların) belirsiz veya çelişkili olduğu ve olayların nedenselliğini çözmenin zor olduğu koşullar altında öğrenmenin gerçekleştiğini ifade etmiştir. Örgütsel öğrenme sırasında hatalar gibi olumsuz durumlarla karşılaşılsa da örgütsel öğrenme genellikle olumlu sonuçlara sahiptir (Dadgson, 1993, s.377). Aynı zamanda, örgütlerde deneme yanılma yoluyla yapılan hataların teşvik edilmesi örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Daft ve diğerleri, 2010, s.523).

Örgütsel öğrenme ile ilgili son olarak daha geniş bir tanım yapmak gerekirse, “*Örgütsel öğrenme, örgütün vizyonu doğrultusunda insanların bireysel ve grup olarak bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirdikleri; örgütsel olgulara ve olaylara bakış açılarını sürekli olarak yeniledikleri, kalıplaşmış düşünce ve davranışlardan uzaklaştıkları ve sorgulayan bir bakış açısı edindikleri; ürünleri, hizmetleri, teknolojiyi, süreçleri ve yapıyı sürekli olarak geliştirdikleri bir süreç olarak nitelendirilmektedir.*” (Yaşar Uğurlu ve Kızıldağ, 2014, s.103).

Örgütsel öğrenme ile ilgili sunulan literatür dikkate alındığında, örgütsel öğrenmenin ne olduğunun açıklanmasında özellikle bilgi, davranış ve deneyim kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Bununla beraber yukarıda da belirtildiği gibi örgütsel öğrenmenin ne olduğu konusu farklı disiplinlerin (ekonomi, psikoloji, yönetim, örgüt kuramları vs.) geniş yorumlamalarına açık ve belirsizdir. Örgütsel öğrenmeyi ne şekilde tanımladığımız beraberinde öğrenen örgütlerin nasıl olması gerektiğine de ışık tutmaktadır. Tsang (1997, s.75)'in ifade ettiği şekliyle, örgütsel öğrenmenin tanımlanmasının ardından öğrenen örgüt tanımı gelmektedir.

1.1.1. Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Öğrenme Kavramları Arasındaki Fark

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatürde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon (öğrenen örgüt) kavramlarının sürekli olarak birlikte ve bazen birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Öyle ki örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon konularını ele alan çalışmaların yanında sadece bu iki kavram arasındaki farka ve karmaşıklığa değinen çalışmalar da vardır (Örtenblad, 2001, s.125-133). Bu çalışma kapsamında örgütsel öğrenme ile ilgili literatür derinleşmeden önce anlam karmaşasına yol açmaması için iki kavram arasındaki fark açıklanmıştır.

Örgütsel öğrenme, bir organizasyonda bulunan çeşitli faaliyetleri ifade etmek için kullanılırken, öğrenen organizasyon ise kendi içinde belirli bir organizasyon tipini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bakıldığında ikisi arasında oldukça basit bir ilişki bulunmaktadır; öğrenen bir örgüt, örgütsel öğrenmede iyi olan bir örgüttür (Tsang, 1997, s.75). Dolayısıyla organizasyon içerisinde gerçekleşen örgütsel öğrenme sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapı öğrenen organizasyon (öğrenen örgüt) olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2014, s. 494).

Garavan (1997, s.26-27)'a göre, öğrenen organizasyonlar hem bir ideali hem de ulaşılabilecek bir şeyi temsil ettiği için yanılıcı bir kavramdır. Bu nedenle kavramı belirli öğrenme yapıları veya girişimlerinden ziyade, öğrenmeye dayalı bir yaklaşımı benimseyen örgütsel değerler ve süreçler açısından ele almanın daha faydalı olduğu fikrini sunmuştur.

Bu açıdan bakıldığında öğrenen bir organizasyonun inşası ve sürdürülmesi için örgütlerin, göreve dayalı gelişim yerine süreç ve değerlere dayalı gelişim göstermesi gereklidir (Teare ve Dealtry, 1998, s.49). Göreve dayalı gelişim gösteren örgütlerde yalnızca birkaç üst düzey yönetici kararlar alır ve politikalar geliştirir, çalışanların geri kalanı yukarıdan aşağıya inisiyatifte bağlı kaldığı için yeterlilik düzeyi düşük olma eğilimindedir. Bunun aksine süreç ve değere dayalı gelişim gösteren örgütlerde ise çalışanlara daha fazla anlam katmak için genellikle kendi kendini yöneten ekipler etrafında yapılandırılır ve çalışanlar sadece görevlerden değil görevleri bütünleştiren süreçlerden de sorumlu olarak görülür (Harung, 1996, s.23-24).

21. yüzyılın organizasyonları için sürdürülebilir rekabetin temel kaynağı öğrenen organizasyona dönüşebilme yeteneğidir (Dekoulou ve Trivellas, 2014, s.338). Organizasyonların öğrenen organizasyon haline gelmesi bir gelişim sürecinin sonucudur. Bu gelişim süreci Tablo 1'de gösterildiği şekliyle; bilen, anlayan, düşünen ve son olarak öğrenen organizasyonlar şeklinde özetlenmektedir.

Tablo 1. Öğrenen Organizasyonların Evrimi

	Felsefesi	Yönetim Uygulamaları	Çalışanlar
Bilen Organizasyonlar	Organizasyon kendini en iyi yola adar: Kontrollü, öngörülebilir ve verimlidir.	Kurallar ve düzenlemeler yoluyla, "kitabına göre" kontrol sürdürülür.	Kurallara uyarlar ve olayların nedenlerini sorgulamazlar.
Anlayan Organizasyonlar	Strateji ve eylemi yönlendiren güçlü kültürel değerlere bağlılık söz konusudur. "İktidar efsanesine" inanç mevcuttur.	Organizasyonun kültürünü netleştirir, iletir ve güçlendirir.	Organizasyonun değerlerini davranış kılavuzu olarak kullanırlar.
Düşünen Organizasyonlar	İşlere bir dizi sorun olarak bakılır ve problem olan şeyler hemen düzeltilir.	Sorunları tespit ve izole eder, veri toplar, çözümleri uygular.	Programlanmış çözümleri uygular ve bunları yasa haline getirir.
Öğrenen Organizasyonlar	Nasıl deneyimlendiği de dahil olmak üzere her iş tecrübesini inceler, geliştirir ve iyileştirir.	Deneyimleri ve yapıcı muhalefeti teşvik eder, incelemeyi kolaylaştırır, öğrenmeyi modeller ve başarısızlıkları kabul eder.	Bilgiyi toplar ve kullanırlar. Yapıcı eleştiri yapma özelliğine sahiptir.

Kaynak: (McGILL ve Slocum, 1993, s.75)

Senge, organizasyonun tüm seviyelerindeki çalışanların öğrenme kapasitelerinden ve isteklerinden yararlanmanın sırrını çözmüş organizasyonların gerçek başarıyı yakalayacağını ifade etmiş ve bu organizasyonları diğer geleneksel organizasyonlardan ayıran temel farkın “Öğrenen organizasyon disiplinleri”ne sahip olması olduğunu belirtmiştir. Öğrenen organizasyonların disiplinleri beş disipline oluşmaktadır (Senge, 2022, s.21-29):

- **Sistem düşüncesi:** Çalışma hayatı ve insan çabalarının tümü birer sistemdir. Sistem düşüncesi bu sistemlerde gerçekleşen eylemlerin birbirini etkilediğini ve birbirine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Sistem düşüncesi bize olaylara parça parça değil bir bütün olarak bakmayı sağlamaktadır. Sistem düşüncesi beşinci disiplindir ve diğer disiplinleri birbiriyle birleştirir ve kaynaştırır.
- **Kişisel hakimiyet (ustalık):** Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi o organizasyonda çalışan kişilerin isteği ve kapasitesi kadardır. Dolayısıyla çalışanların ufuklarını derinleştirmesi, enerjilerini odaklaması ve gerçekliği objektif olarak görebilmesini ifade eden manevi bir disiplindir.
- **Zihinsel modeller:** “Zihinsel modeller” hayatı anlayışımıza ve davranışlarımıza tesir eden, zihnimize kökleşmiş varsayımları ve genellemeleri ifade etmektedir. Zihinsel modellerle çalışma disiplini ise, çalışanların aynayı kendilerine doğru çevirerek öz düşüncelerini yüzeye çıkarmasını ve diğer çalışanların etkisine sunmasını ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme ile organizasyonun mevcut zihinsel modelleri geliştirilerek değiştirilebilmektedir. 1970’lerde petrol şirketleri içinde en zayıfı olan Shell, zihinsel modellerle çalışma disiplinini kullanarak 1980’lerin sonunda en güçlü petrol şirketi haline gelmiştir.
- **Paylaşılan vizyon:** Organizasyonun bütününde gerçek anlamda paylaşılan amaç, değer ve görevler yoksa organizasyonun belirli bir büyüklüğü koruması düşünülemez. Bu nedenle çalışanları ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplayan gerçek bir vizyona ihtiyaç vardır. Paylaşılan vizyon disiplini “geleceğe yönelik paylaşılan resimler” ortaya koyma becerisini ifade etmektedir.
- **Takım halinde öğrenme:** Bir takımın zekâ düzeyi takımdaki kişilerin ayrı ayrı sahip olduğu zekâ düzeyinden daha fazla olduğu için normalden daha fazla performans gösterirler. Aynı zamanda takımdaki kişilerde takım halinde öğrenmeye başladığında normalden daha hızlı öğrenir ve yetişirler. Takım halinde öğrenme “diyalog (iletişim)” ile başlar ve bu “birlikte düşünme”

eylemine ifade eder. Takım halinde öğrenmenin önemi, organizasyonlarda temel öğrenme biriminin bireyler değil takımlar olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu disiplinleri benimseyen öğrenen organizasyonlar; pazarlar, ürünler, teknolojiler ve iş süreçleri ile ilgili sürekli olarak farklı kaynaklardan (deneyim, rakipler, müşteriler vb.) bilgi edinmekte, bunları organizasyona ve işlerin geneline yaymaktadır (Slater ve Narver, 2014, s.71). Bu organizasyonlarda herkes sorunları tanımlama ve çözüme ile meşguldür, organizasyonun sürekli olarak deneyimlemesi, geliştirmesi ve kapasitesinin artması sağlanır (Daft ve diğerleri, 2010, s.689). Öğrenen organizasyonlar için varılacak bir hedeften veya son bir aşamadan söz edilemez, sadece yaşam boyu sürecek bir yolculuk söz konusudur (Senge, 2022, s.17).

1.2. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME SEVİYELERİ

Örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için öğrenen bireyler, gruplar (takımlar) ve örgütsel seviyede öğrenme yaratması gerekmektedir (Atak, 2011, s.170). Örgütlerde öğrenme olayı birey, grup (takım) ve örgüt olmak üzere üç seviyede gerçekleşmektedir. Dixon (2017, s.6), örgütsel öğrenmeyi; örgütü sürekli olarak daha yeterli bir hale dönüştürmek için birey, grup ve örgüt seviyelerinde öğrenme süreçlerinin amaçlı olarak kullanımı şeklinde tanımlamıştır. Bireysel seviyeden örgüt seviyesine uzanan kolektif bir sistemle birlikte öğrenme, örgütsel öğrenmenin doğasını oluşturur (Garavan, 1997, s.25). Her seviyenin birbiri ile etkileşimi ve uyumu sonucunda organizasyon bir bütün olarak öğrenir (Cangelosi ve Dill, 1965, s.200). Öğrenme, örgütün tüm faaliyetlerinde farklı hızlarda ve seviyelerde gerçekleşir. Bu nedenle seviyeler arası çeşitli etkileşimleri teşvik ve koordine etmek önemli bir organizasyonel görevdir (Dodgson, 1993, s.377). Çok seviyeli öğrenme süreçlerinin incelenmesi, organizasyonlarda öğrenmeyi gerçekte kimin yaptığı ve öğrenme seviyeleri arasındaki etkileşimlerin nasıl gerçekleştiğini anlamak açısından önemlidir (Argote ve Todorova, 2007, s.221).

1.2.1. Birey Seviyesinde Öğrenme

Birey, örgütsel öğrenmenin anahtarı olarak görülmektedir, çünkü öğrenmeyi yaratan şey bireylerin düşünmesi, eyleme geçmesi ve nedensel akıl yürütmesidir (Argyris, 1995, s.26). Simon (1991, s.125)'a göre, öğrenmelerin tümü bireysel insan zihninin içinde gerçekleşir ve bu nedenle bir kuruluş yalnızca çalışanlarının öğrenmesiyle veya organizasyonun önceden edinmediği bilgilere sahip yeni çalışanları bünyesine katmasıyla öğrenir. Örgütü belli bir amaç doğrultusunda meydana getiren ve örgüte şekil veren insan olması nedeniyle, birey seviyesinde gerçekleşen öğrenme örgütsel öğrenmeyi tetikleyen en önemli etken olarak görülebilir (Yılmaz, 2019, s.81). Bunun yanı sıra, bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garantilememekle birlikte bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme de meydana gelmemektedir (Senge, 2022, s.159). Kısaca, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeyle başladığını fakat bireysel öğrenmeyle sınırlı kalmadığını ve örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden çok daha fazlasını ifade ettiğini söylemek mümkündür.

1.2.2. Grup (Takım) Seviyesinde Öğrenme

Günümüz modern işletmecilik ve yönetim anlayışında neredeyse tüm önemli ve stratejik kararlar üzerinde uzlaşmış gruplar tarafından alındığı için örgütsel öğrenme açısından grup seviyesinde öğrenme önemlidir (Yılmaz, 2019, s.145). Gruplar bireylerin birbirleriyle etkileşime ve diyaloga girebilecekleri, etkili düşünmenin olduğu ortak bir bağlam sağlar. Grup üyeleri diyalog ve tartışma yoluyla yeni bakış açıları yaratır, bilgilerini bir araya toplar ve çeşitli açılardan inceler, sonuç olarak ise farklı bireysel bakış açılarını yeni bir kolektif bakış açısıyla bütünleştirirler (Nonaka, 1991, s.104). Çalışanlar grup öğrenmesi sonucunda geri bildirim ve yardım isteme, deneme ve hatalardan bahsetme gibi davranışları geliştirirler. Örgüte bu tip faydalı sonuçlar sağlamasından dolayı grup seviyesinde öğrenmenin gerçekleştiği koşulları belirlemek önemlidir (Edmondson, 1999, s.2-3). Sonuç olarak, bireyler iş birliği içinde çalışır ve öğrenirler, birlikte çalışma ve öğrenme süreci çalışanların değer verdiği bir çalışma durumu yaratmaktadır (Brown ve Duguid, 1991, s.49).

1.2.3. Örgüt Seviyesinde Öğrenme

Örgütsel öğrenmeden gerçek anlamda bahsedebilmek için bireysel ve grup seviyelerinde gerçekleşen öğrenmenin organizasyonun bütününe tesir etmesi gerekir. Örgüt seviyesinde öğrenme, grup seviyesinde gelişen ortak bakış ve değerlerin, organizasyonun bütünü için kabul edilebilir bir sistem, yöntem, prosedür, davranış kalıpları haline gelmesidir (Koçel, 2014, s.495). Bireysel seviyede öğrenme önemli olsa da örgütsel öğrenme her bir üyenin öğrenmesinin toplamını ifade etmez. Örgütler, bireylerden farklı olarak, yalnızca şimdiki çalışanlarını etkilemekle kalmayan aynı zamanda örgüt geçmişleri ve normları aracılığıyla başkalarına devredilen öğrenme sistemleri geliştirmekte ve sürdürmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, s.804).

Crossan ve diğerlerine (1999, s.525) göre, bu üç öğrenme seviyesi örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği yapıyı tanımlamaktadır. Birbiriyle ilişkili dört süreç ise, yapıyı birbirine bağlar; sezgi ve yorumlama bireysel seviyede, yorumlama ve bütünleştirme grup seviyesinde, bütünleştirme ve kurumsallaşma örgütsel seviyede gerçekleşir. Seviyeden seviyeye bir miktar yayılma olsa da her süreç her düzeyde gerçekleşmemektedir. Tablo 2’de örgütsel öğrenmenin bu üç seviyesinde gerçekleşen süreçler, girdiler ve çıktılar gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Öğrenme Seviyeleri

Seviye	Süreç	Girdiler ve çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel Harita Tartışma / Diyalog
Grup	Bütünleştirme	Ortak Anlayış Karşılıklı Uyum Etkileşimli Sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Rutinler Teşhis Sistemleri Kurallar ve Prosedürler

Kaynak: (Crossan ve diğerleri, 1999, s.525)

1.3. ÖRGÜTLERDE BİREYSEL ÖĞRENMEDEN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE GEÇİŞ SÜRECİ

Örgütsel öğrenmenin yapısını oluşturan ve üç seviyede gerçekleşen öğrenme, bireysel seviyeden başlayan ve örgüt seviyesine ulaşılan bir geçiş sürecini ifade eder. Bu geçiş süreci Huber (1999, s.90) tarafından (1) bilgi edinme, (2) bilgi dağıtımı, (3) bilginin yorumlanması ve (4) örgütsel hafıza şeklinde sıralanmıştır. Bu süreç örgütün farklı yollarla bilgi edinmesiyle başlar, sonrasında elde edilen bu bilgi diğer kişiler ve guruplarla paylaşılır, ardından bilgi paylaşılan kişilerce yorumlanır ve en sonunda örgütsel hafızada yer edinir. Garvin (1993, s.80)'e göre bilgi yaratma, edinme ve dağıtma konusunda yetenekli olan örgütler, öğrenen örgütlerdir.

1.3.1. Bilgi Edinme

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi, gereksinim duyulan bilgiyi elde etmesine, onları belirlenen örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilmesine bağlıdır (Yılmaz, 2019, s.7). Örgütlerin öğrenebilmesi için de öncelikle bilgi edinmesi gerekir. Müşteri anketleri, Ar-Ge faaliyetleri, performans değerlendirmeleri ve rakip ürünlerinin incelenmesi gibi birçok resmi örgütsel faaliyet, bilgi edinme amacıyla gerçekleştirilmektedir (Huber, 1991, s.91). Örgütler bilgiyi hem dış kaynaklardan hem de kendileri üreterek elde ederler (Dixon, 1992, s.33). Bununla birlikte örgütler, dış kaynaklardan elde ettiği bilgiyi mevcut örgütsel bilgi tabanı ile bütünleştirdiğinde öğrenmektedir (Büchel ve Probst, 2000, s.8). Huber (1991, s.88), örgütlerin doğuştan, deneyimle, dolaylı olarak, aşılama ve araştırma yoluyla bilgi edinerek öğrenebileceğini ifade etmiştir. Örgütlerin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme yolları 1.5'inci bölümde ele alındığı için bu bölümde ayrıca açıklanmamıştır.

1.3.2. Bilgi Dağıtımı

Örgütün bilgiyi elde etmesinin ardından bu bilginin dağıtılması söz konusudur. Kısaca, bilginin bir kişi, grup veya örgütten diğerlerine aktarılması veya yayılmasını ifade etmektedir (Lee, 2001, s.324). Bilginin bir örgüt içinde dağıtılması, saklı bilgi veya deneyimleri tüm örgütün kullanabileceği bir varlığa dönüştürmek açısından kritik bir ön koşuldur (Büchel ve Probst, 2000, s.8). Bilgi dağıtımı, örgütsel öğrenmenin hem oluşumunun hem de kapsamının belirleyicisidir ve daha geniş tabanlı örgütsel öğrenmeyi sağlamaktadır. Bilgi bir örgütte geniş çapta dağıtıldığında bilginin kaynak çeşitliliği artış gösterir ve buna bağlı olarak bireylerin ve birimlerin öğrenebilme olasılığı da artar (Huber, 1991, s.100-101). Örgütler, daha çok bilginin, daha çok çalışana fark gözetmeksizin iletme ortamını oluşturacak bir bilgi dağıtım mekanizması kurmalı, çalışanlar bu sayede pek çok konuyla ilgili (iş akışı, prosedürler, istatistikler, verimlilik, dış çevre, örgüt stratejisi vb.) bilgiye rahatlıkla ulaşabilmeli ve diğer çalışanlarla paylaşabilmelidir (Atak, 2011, s.168-169).

1.3.3. Bilginin Yorumlanması

Bilginin yorumlanması, bilgiye anlam verilen süreci ifade eder (Daft ve Weick, 1984, s.294). Olaylar, çalışanlar tarafından farklı şekillerde yorumlanır ve bu sayede fikir alışverişi ortaya çıkar (Dixon, 1992, s.37). Bilginin yorumlanmasındaki önemli nokta, çalışanların bilgileri analiz etmesinin ve yorumlamasının ardından davranışlarını da bu yorumlamalar üzerinden şekillendirmesidir (Yılmaz, 2019, s.117).

Daha fazla ve çeşitli yorumlar ortaya çıktığında daha fazla öğrenme meydana gelmektedir, çünkü bu tür bir gelişme organizasyonun potansiyel davranış aralığında bir değişikliğe yani örgütsel öğrenmeye yol açmaktadır (Huber, 1991, s.102). Aynı zamanda örgütsel öğrenme, bilgi yayma ve bilginin ortak bir yorumunu gerçekleştirme yoluyla kişisel öğrenmeden ayırt edilebilmektedir (Garavan, 1997, s.24). Yorumlama rastgele gerçekleşen bir süreç değildir; organizasyona ve çevresel özelliklere bağlı olarak sistematik farklılıklar meydana gelmekte ve yorumlama süreci, strateji, yapı ve karar verme gibi organizasyonel sonuçları etkilemektedir (Daft ve Weick, 1984, s.286).

1.3.4. Örgütsel Hafıza

Örgütlerin insanlar gibi beyinleri yoktur ama bilişsel sistemlere ve hafızaya sahiptirler. İnsanların zamanla kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirdiği gibi, örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirmektedir (Hedberg, 1981, s.8). Bir örgütün sahip olduğu normlar, yapılar ve rutinler “kalıplaşmış anlamların tarihini” yansıtmakta ve çoğunlukla örgütsel hafızayı ifade etmektedir. Zamanla güçlenen ve kolektif anlamları yansıtan norm, yapı ve rutinler, geçmişten itibaren çalışanlar tarafından kabul edildiği için eksik ve etkisiz olanların değiştirilmesi zaman alabilmektedir. Bu normlar, yapılar, rutinler ve tartışılmayan konular örgütün çalışanları tarafından incelenmediği ve yenilenmediği sürece örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir (Collinson ve Cook, 2016, s.263-264). Garavan (1997, s.24)’a göre bilgi, doğrudan deneyimlerden, başkalarının deneyimlerinden veya örgütsel hafızadan elde edilebilir. Bununla birlikte, örgütsel

öğrenmenin temel sonucu olan örgütsel hafıza, örgütün yaşı ve büyüklüğü ile de ilişkilidir (Sinkula, 1994, s.41-42). Örgütsel hafıza, bir örgütün geçmişinden gelen ve mevcut kararlar üzerinde etkili olabilecek depolanmış bilgileri ifade eder (Walsh ve Ungson, 1991, s.61). Örgütler, kendi örgütsel bilgisini elde etme, saklama, tekrar erişme ve paylaşma ihtiyacı duymaktadır. Dolayısıyla, faaliyetleri sürecinde sahip olduğu bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmesi örgütsel hafızayla gerçekleşmektedir (Küsbeci, 2021, s.339).

1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MODELLERİ

Örgütsel öğrenme, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılarak açıklanmaktadır. Bu bölümde bazı araştırmacıların örgütsel öğrenme tiplerini sınıflandırdıkları modeller sunulmaktadır.

1.4.1. Argyris ve Schön'ün Öğrenme Modeli

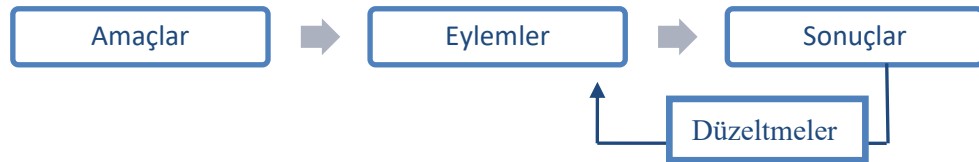
Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmeyi tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve çok döngülü öğrenme veya öğrenmeyi öğrenme olmak üzere üç tipte sınıflandırmıştır. Burada kullanılan çift döngü (double loop) ve tek döngü (single loop) ifadeleri öğrenme modelindeki geri besleme/bildirim döngülerine işaret etmektedir (Argyris ve Schön, 1996, s.21).

➤ Tek döngülü öğrenme (Single-loop learning)

Örgüt çalışanlarının hataları saptayarak ve düzelterek örgütün çevresindeki değişikliklere yanıt vermesini fakat bu süreçte örgütün uygulanan teorilerinin (theory-in-use) temel özelliklerinde herhangi bir değişikliğe yol açmamasını ifade etmektedir (Argyris ve Schön, 1978, s.18). Tek döngülü öğrenmede hataların düzeltilmesi, karmaşık bir öğrenme döngüsünün kısaca ifadesi olarak görülür (Argyris ve Schön, 1978, s.18-19). Bu öğrenme sürecinde örgütün mevcut politikalarını sürdürmesinin veya hedeflerine ulaşmasının sağlanması

yeterlidir (Argyris, 1977, s.116). Başka bir ifadeyle, çalışanlar bir hatayla (amaçlanan ve gerçekleşen olay arasındaki fark) karşı karşıya kaldıklarında gerekli düzeltmeleri yaparlar ancak çözümlerin de bazen problemler doğurabileceği veya aynı problemlerin tekrarlanabileceği konusunda ilgilenmezler (Yazıcı, 2001, s.107). Dolayısıyla bu tip bir öğrenme çalışanları sorgulamaya veya düşünmeye özendirmez, sadece mevcut olan sorunların çözümüne odaklıdır (Özen Kutaniş, 2002, s.268). Şekil 1’de tek döngülü öğrenme süreci gösterilmiştir.

Şekil 1. Tek Döngülü Öğrenme



Kaynak: (Aktaran: Yazıcı, 2001, s.109)

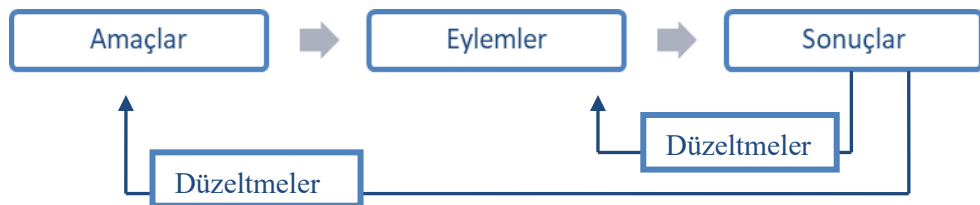
➤ **Çift döngülü öğrenme (Double-loop learning)**

Çift döngülü öğrenme, örgütün sahip olduğu normları, politikaları ve amaçları sorgulayıcı bir şekilde inceleyerek hataların düzeltilmesini ifade etmektedir (Yazıcı, 2001, s.113). Çift döngülü öğrenme, insan eyleminin temelini oluşturan normlar, değerler ve sosyal ilişkiler üzerine düşünmenin sonucu olarak ortaya çıktığı için örgütün sahip olduğu normların, politikaların, baskın fikirlerin ve rutinlerin sorgulanmasına ve tartışılmasına izin verilmeyen bir ortamda örgütsel öğrenme ve özellikle de çift döngülü öğrenme tehlikeye girmektedir (Greenwood, 1998, s.1052; Argyris ve Schön, 1978, s.22-23). Dolayısıyla, çift döngülü öğrenmede tek döngülü öğrenmeden farklı olarak, örgüt üyelerinin hataları tespit etmesi ve düzeltilmesinin ardından örgütün stratejilerinde ve varsayımlarında bir değişiklik söz konusudur (Argyris ve Schön, 1996, s.21). Ayrıca, bir organizasyonun açıkça benimsediği hedef ve politikaları ile

gerçekteki politika ve uygulamalarının ne olduğu arasındaki tutarsızlıklar da sorgulanabilir (Argyris, 1977, s.123).

Organizasyonlarda hataların ve başarısızlıkların açıkça ifade edilmesinde ve bunların sorgulanmasında gerek çalışanlar gerekse de üst yönetim genellikle isteksiz bir tavır göstermektedir. Organizasyonun sorunlarının gizlenmesine olanak sağlayan bu tür alışkanlık ve tutumlar, zamanla katılığa ve bozulmaya yol açmaktadır. Bu durum hatalı örgütsel öğrenmeden kaynaklanır ve çift döngülü öğrenme ile bu durum tersine çevrilebilir (Argyris, 1977, s.115). Örgütlerin çoğu tek döngülü öğrenmede oldukça başarılıyken çift döngülü öğrenmede büyük güçlükler yaşayabilmektedir (Argyris ve Schön, 1978, s.3). Fakat, örgütlerin her iki tür öğrenmeden de yeteri kadar faydalanması gerekmektedir. Bununla beraber, örgütlerin bazılarında öğrenme odağı, aktif ve etkileyciliğe yani yenilikçiliğe ve üretkenliğe (çift döngülü öğrenme) yönelik iken diğerlerinde öğrenme odağı, pasif ve tepkisel etkilene bilirlliğe, yani çevresel değişime karşı uyumlanmaya (tek döngülü öğrenme) yönelik olabilmektedir (Aydınlı, 2005, s.87). Şekil 2’de çift döngülü öğrenme süreci gösterilmiştir.

Şekil 2. Çift Döngülü Öğrenme



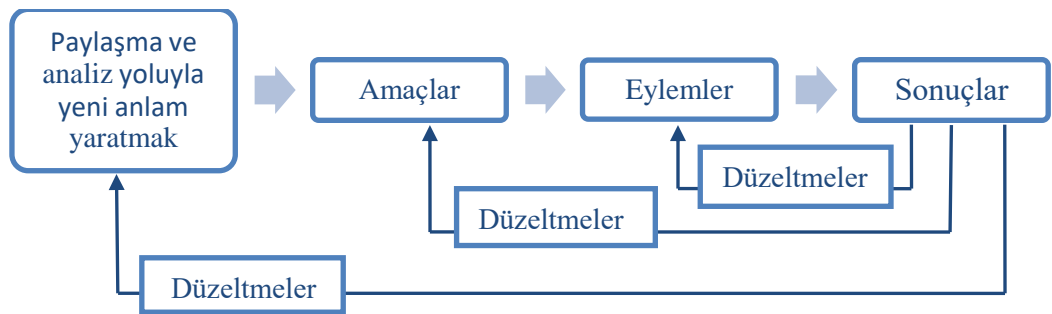
Kaynak: (Aktaran: Yazıcı, 2001, s.113)

➤ **Çok döngülü öğrenme (Deutero-learning)**

Bir organizasyonun öğrenme sistemi, örgütsel sorgulamayı yönlendiren yapıları ve organizasyonun bu yapıları üzerine örülmüş, sorgulamayı kolaylaştıran veya engelleyen davranışsal dünyasını ifade etmektedir. Dahası, bir örgütsel öğrenme sisteminin yapısal ve davranışsal özellikleri, çalışanların örgütsel sorgulamada etkileşime girdiği koşulları yaratır. Burada yapı olarak kastedilen; iletişim kanalları, bilgi sistemleri, iletişim kalıplarını etkilediği ölçüde organizasyonun mekânsal ortamı, sorgulama iradesini etkileyen teşvik sistemleri ve bireysel veya etkileşimli sorgulamaya rehberlik eden prosedürler ve rutinlerdir. Organizasyonun davranışsal dünyası olarak kastedilen ise; örgütsel sorgulamayı etkileyen ve bireyler arasındaki etkileşim kalıplarını alışkanlık haline getiren özellikler, anlamlar ve duygulardır (Argyris ve Schön, 1996, s.28-29). Çok döngülü öğrenme, çalışanların öğrenme sistemini keşfetmesini ve değiştirmesini ifade etmektedir (Argyris ve Schön, 1996, s.28-29).

Öğrenmenin en üst düzeyi olan çok döngülü öğrenmede çalışanlar, öğrenme ve öğrenme başarısızlıklarını sorgular. Yani, öğrenme sisteminin kendisine odaklanarak öğrenmeyi neyin kolaylaştırıp zorlaştırdığını keşfeder ve bunun sonucunda yeni öğrenme yolları bulurlar. Özetle, çok döngülü öğrenmede amaç sadece belirli şeyleri öğrenmek değil öğrenme sürecini anlayabilmektir (Yazıcı, 2001, s.115). Şekil 3'te çok döngülü öğrenme süreci gösterilmiştir.

Şekil 3. Çok Döngülü Öğrenme



Kaynak: (Aktaran: Yazıcı, 2001, s.115)

1.4.2. Fiol ve Lyles'in Öğrenme Modeli

Fiol ve Lyles (1985, s.807) örgütsel öğrenmeyi düşük düzeyli öğrenme ve yüksek düzeyli öğrenme olmak üzere iki tipte sınıflandırmıştır.

➤ **Düşük düzeyli öğrenme (lower level learning)**

Düşük düzeyli öğrenme belirli bir organizasyon yapısı ve kuralları içinde, tekrar ve rutinlerin bir sonucu olarak gerçekleşir. Bu öğrenme düzeyi davranış ve sonuç ilişkilerinin gelişmesine yol açmakla beraber genellikle kısa sürelidir ve organizasyon faaliyetlerinin yalnızca bir kısmını etkiler (Fiol ve Lyles, 1985, s.807). Argyris ve Schön (1978)'ün "tek döngülü öğrenme" olarak adlandırdığı öğrenme tipine karşılık olarak düşük düzeyli öğrenme gösterilebilir. Aynı şekilde, Duncan (1974)'in "davranışsal düzeyde öğrenme" olarak adlandırdığı öğrenme tipi düşük düzeyli öğrenmeye benzer bir süreçten bahseder; bu öğrenme düzeyi, rutin olarak alınan kararlar ve organizasyonun çevreye uyumunun kontrol altında tutulması için istenen öğrenme düzeyini ifade etmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, s.808). Farklı isimlerle adlandırılrsa dahi benzer şeyleri ifade eden bu öğrenme tipi daha çok bilen organizasyonlar tarafından benimsenir (Özen Kutaniş, 2002, s.259).

➤ **Yüksek düzeyli öğrenme (higher level learning)**

Yüksek düzeyli öğrenme, düşük düzeyli öğrenmeye kıyasla bilişsel bir süreci ifade etmektedir; sezgi, içgörü ve beceriler geliştirilerek oluşturulur. Sadece belirli faaliyetler veya davranışları değil organizasyonun genel kurallarını ve normlarını düzenlemeyi amaçlar. Bunların bir sonucu olarak, organizasyonun tüm faaliyetlerini kapsayan uzun süreli etkileri vardır. Çift döngülü öğrenme ile benzer bir süreci ifade eder (Fiol ve Lyles, 1985, s.808-810).

Tablo 3'te düşük düzeyli öğrenme ve yüksek düzeyli öğrenmenin karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 3. Düşük Düzeyli ve Yüksek Düzeyli Öğrenmenin Karşılaştırılması

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tekrarlama yoluyla oluşur. ✓ Rutindir. ✓ Mevcut görevler, kurallar ve yapılar kontrol edilir. ✓ Genel durum iyi anlaşılmıştır. ✓ Organizasyonun tüm seviyelerinde gerçekleşebilir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sezgi ve içgörü kullanılarak oluşturulur. ✓ Rutin değildir. ✓ Kontrolsüzlükle başa çıkmak için yeni kurallar ve yapılar geliştirilir. ✓ Genel durum belirsizdir. ✓ Genellikle organizasyonun üst seviyelerinde gerçekleşir.
Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Davranışsal çıktılar elde edilir. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sezgi, içgörü ve kolektif bilinç elde edilir.
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resmi kuralların kurumsallaştırılması. ✓ Yönetim sisteminde düzenlemeler yapılması. ✓ Problem çözme yeteneklerinin edinilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeni görevlerin ve yönetme tanımlarının oluşturulması. ✓ Gündemin belirlenmesi. ✓ Problem tanımlama yeteneğinin sağlanması. ✓ Yeni mitlerin, hikayelerin ve kültürün geliştirilmesi.

Kaynak: (Fiol ve Lyles, 1985, s. 810)

1.4.3. Senge'in Öğrenme Modeli

Senge (1990), örgütsel öğrenmeyi uyum sağlayıcı öğrenme ve yaratıcı öğrenme olmak üzere iki tipte sınıflandırmıştır. Buna göre, organizasyonların çevresindeki değişime karşı uyumunun artırması öğrenen organizasyonlara ilişkin yaygın bir fikir olsa da bu öğrenen organizasyonlara doğru ilerlemenin yalnızca ilk aşamasıdır. Öğrenme dürtüsünün özünü üretken olma ve yeteneklerin geliştirilmesi oluşturur. Dolayısıyla, organizasyonlar adaptif öğrenmeye olduğu kadar yaratıcı öğrenmeye de odaklanmalıdır (Senge, 1990, s.8).

➤ **Uyum sağlayıcı öğrenme (adaptive learning) ve yaratıcı öğrenme (generative learning)**

Organizasyonlar, hızlı ve dönüştürücü çevresel değişim dönemlerinde varlığını devam ettirmenin yollarını aramaktadır. Bu anlamda örgütsel öğrenme, organizasyonu değişen çevreye uyum sağlayacak şekilde değiştirme sürecidir ve uyum sağlayıcı veya yaratıcı özellikte olabilmektedir (Kloot, 1997, s.47). Örgütsel öğrenme literatüründe uyum sağlayıcı öğrenme, altta yatan inançlarımızı ve varsayımlarımızı incelemeksizin mevcut yeterliliklerin, teknolojilerin ve paradigmalardan iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak kabul edilir. Burada önemli olan nokta ortamdaki değişikliklere uyum sağlanmasıdır (Chiva ve diğerleri, 2010, s.122).

Yaratıcı öğrenme uyum sağlayıcı öğrenmeden farklı olarak sorunları anlayarak süreçleri yeniden tasarlamayı ve yeni bakış açıları kazanmayı gerektirir. Organizasyonlar sorunların sistem içerisindeki kaynağını göremediği zaman altta yatan nedenleri ortadan kaldırmaz. Böyle bir durumda uyum sağlayıcı öğrenme söz konusu olmaktadır fakat, yaratıcı öğrenmede olayları kontrol eden sistemleri de anlamak gerekmektedir (Senge, 1990, s.8). Gerek öğrenerek kendini yeniden yaratan, yani yenileyen gerekse de çevresine uyum sağlayabilen

organizasyonların amaçlarını hızlı bir şekilde ulaşılarak etkililik sağlayabileceği açıktır (Bozkurt, 2012, s.45).

Tablo 4’te uyum sağlayıcı öğrenme ve yaratıcı öğrenmenin karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 4. Uyum Sağlayıcı Öğrenme ve Yaratıcı Öğrenmenin Karşılaştırılması

Uyum Sağlayıcı Öğrenme	Yaratıcı Öğrenme
<ul style="list-style-type: none"> • Karmaşık uyum sağlanabilir sistem. • Kendi kendine organizasyon (self-organization). • Tümdengelimli akıl yürütme. • Konsantrasyonu sağlama. • Tartışma yapma. • İyileştirme amaçlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Karmaşık yaratıcı sistem. • Kendini aşan organizasyon (holo-organization). • Sezgilerin kullanımı. • Dikkati sağlama. • Diyalog kurma. • Sorgulama amaçlanır.

Kaynak: (Chiva, 2010, s.123)

Özetle, bahsedilen öğrenme modelleri farklı adlandırmalarla ifade edilse de genel olarak benzer iki bakış açısını paylaşmaktadır. Birincisi, bir organizasyonun; sorun teşkil eden olaylarla ilgili sadece geçici çözümler bulma, bu sorunların derinine inmeden çevrenin yarattığı değişime uyum sağlamaya yönelik sınırlı faaliyetler yürütme, organizasyonun bakış açısını bir adım ileriye götürmeye yönelik yenilikçi faaliyetlerden kaçınma ve organizasyonun statik yapısını muhafaza etmeyi amaçlama gibi özellikleri benimsediği durumlarda; tek döngülü öğrenme, düşük düzeyli öğrenme ve uyum sağlayıcı öğrenme söz konusu olmaktadır. İkincisi ise, bir organizasyonun; sorun teşkil eden olaylarla ilgili uzun vadeli ve etkili çözümler bulma, bu sorunların asıl nedenlerini sorgulama ve anlama yoluyla organizasyonda yeni yapılar, kurallar, normlar vb. değişiklikler yaratmaya yönelik faaliyetler yürütme, organizasyonun bakış açısını ileriye götürmeyi amaçlaması ve buna yönelik yenilikçi faaliyetleri benimsemesi gibi durumlarda; çift döngülü öğrenme, yüksek düzeyli öğrenme ve yaratıcı öğrenme söz konusu olmaktadır.

Kloot (1997)'a göre, organizasyonların tek döngülü, düşük düzeyli veya uyum sağlayıcı öğrenmeden çift döngülü, yüksek düzeyli veya yaratıcı öğrenmeye geçiş sağlaması için bazı yönetim kontrol sistemlerini uygulaması gerekir. Bunlar sırasıyla; uygun muhasebe bilgileri, performans ölçüm sistemleri, ilişkili ödül sistemi, katılımcı karar alma, eğitim ve geliştirme, stratejik planlama ve organizasyon genelinde yüksek kaliteye vurgu yapılması beraberinde ortak bir vizyonun geliştirilmesi şeklindedir. Bunun yanı sıra, bahsedilen yönetim kontrol sistemlerinin uygulanması organizasyonların örgütsel öğrenme sürecinin temel unsurları olan; bilgi edinme, bilgiyi dağıtma, yorumlama ve örgütsel hafızasını artırma yeteneğini de geliştirmektedir (Kloot, 1997, s.69-70).

1.5. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENMEYİ GERÇEKLEŞTİRME YOLLARI

Örgütler örgütsel öğrenmeyi farklı yollar kullanarak gerçekleştirebilirler. Bu yollar veya stratejiler genel olarak; geçmiş ve hatalardan öğrenme, müşterilerden öğrenme, rakiplerden öğrenme, birlikte öğrenmeyi öğrenme ve deneyerek öğrenme şeklinde sıralanmaktadır.

1.5.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme

Öğrenen örgüt olmanın en önemli yollarından biri geçmişten ve hatalardan öğrenmedir. Geçmişte yaşanan olaylardan edinilen örgütsel ve bireysel deneyimler, örgütlerin bugünü için sistematik problem çözme, doğru karar verme ve doğru stratejiler belirleme gibi konulara ilişkin önemli deneyimsel bilgiler sağlamaktadır (Yılmaz, 2019, s.99). Dolayısıyla, örgütler geçmişteki başarı ve başarısızlıklarını gözden geçirip değerlendirerek ders çıkarmalı ve çıkarılan bu derslerden çalışanların faydalanmasını sağlamalıdır (Özen Kutaniş, 2002, s.265). Geçmişe dönük incelemeler yapılması ve geçmişten ders çıkarılması, örgütlere ileride karşılaşılabilecekleri sorunlarla baş etme ve kaçınma becerisi sağlar. Çünkü, her bir geçmişe dönük inceleme örgütsel öğrenmeye katkı sağlar ve örgütlerin içgörülerini artırır (Nelson, 2007, s.67). Hatalar ise, örgütlerin üzerine düşünmesi gereken konuların başında gelmektedir. Bu doğrultuda yapılan

hatalara tekrar objektif bir şekilde bakmak, çeşitli düşünce biçimlerini ortaya çıkarır (Yazıcı, 2001, s.119). Örgütlerde yönetim kültürü hataların olacağını kabul etmekle beraber aynı hatayı iki kez yapmamak gerektiği varsayımı üzerine kuruludur, fakat öğrenmenin kalıcı olabilmesi için uygulama ve hata yapma fırsatlarına ihtiyaç vardır (Schein, 1992, s.5).

Örgütlerin geçmiş deneyimlerini ve hatalarını bir öğrenme yolu haline getirebilmesi adına geliştirilmiş bir araç olarak, “Öğrenme Tarihçeleri (Leaning Histories)” kullanılmaktadır. Öğrenme tarihçeleri, örgütlerin yakın zamanda yaşamış olduğu kritik olayların yazılı bir anlatımını içeren bir belge şeklinde oluşturulur. Yaşanan kritik olay, olaya dahil olan çalışanlar tarafından anlatılır ve ardından örgütsel öğrenme konusunda uzaman kişilerce analiz edilir ve yorumlanır. Oluşturulan bu belge, tüm çalışanlarla paylaşılarak ve kurumsallaştırılarak çıkarılan sonuçlar geleceğe referans olarak kullanılır, bu sayede benzer kritik olayların yaşanması önlenir (Kleiner ve Roth, 1997, s.172-173).

1.5.2. Müşterilerden Öğrenme

Organizasyonların öğrenme yeteneği, çalışanlarının müşterilerle ilişkilerden edindikleri bilgilere ve bu bilgileri sorunsuz bir öğrenme ortamında paylaşabilme becerilerine bağlıdır. Örgütsel öğrenmeye bu açıdan bakıldığında, müşterilerin tatmin edilmesi ve müşteri sadakatinin yaratılması da çalışanların müşterilerle ilişkilerinden edindikleri bilgiler yoluyla öğrendiğinde mümkün olmaktadır (Kumar ve Misra, 2021, s.174). Bir organizasyonun müşterilerden aldığı geri bildirimler, sorunlu alanların belirlenmesine ve hizmetlerin iyileştirilmesi için yeni fikirlerin üretilmesine yardımcı olmaktadır (Wirtz ve diğerleri, 2010, s.363). Organizasyonlar, müşterilerden aldığı geri bildirimlerden öğrenmenin yanı sıra müşteri deneyimlerinden de öğrenir. Çalışanların müşteri deneyimi çeşitliliği arttıkça görevleri ile ilgili olarak bireysel seviyedeki öğrenmeleri de artar (Clark ve diğerleri, 2013, s.1539). Bununla beraber, müşterilerden

öğrenme, çalışanların örgütsel etkinliklerinin ve verimliliklerinin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi açısından da önemlidir (Yılmaz, 2019, s.101).

1.5.3. Rakiplerden Öğrenme (Benchmarking)

Organizasyonlar sadece kendi kendine değil, çevrelerindeki farklı organizasyonları incelemeleri sonucunda yeni bakış açıları ve fikirler edinerek de öğrenir (Özen Kutaniş, 2002, s.265). Organizasyonlar kendi uygulamalarını diğer organizasyonların uygulamalarıyla kıyaslayarak (benchmarking) yeni bilgi ve fikirler edinebilir. Bu doğrultuda, en iyi uygulamalar tespit ve analiz edildikten sonra uyum ve uygulama aşamaları gerçekleştirilir (Şimşek ve Çelik, 2014, s.372). Organizasyonlar esas olarak, rekabet güçlerini artırmak amacıyla rakiplerinden daha hızlı öğrenmeye çalışırlar. Fakat bununla birlikte, bazı kıyaslama yaklaşımlarının sadece başarılı organizasyonların uygulamalarını taklit edilmesi şeklinde gerçekleşme tehlikesi vardır. Bu durumda sadece uyum sağlayıcı öğrenme gerçekleşir ve bu şartlar altında bir organizasyonun rakiplerini geçmesi mümkün değildir (Pemberton ve diğerleri, 2001, s.126-128).

1.5.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme

Senge (2022, s.20)'e göre, öğrenen organizasyonlarda çalışanlar nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenmektedir. Karşılıklı öğrenme olarak adlandırılabilen bu durum, organizasyonun her düzeyindeki çalışanların birlikte etkili bir şekilde çalışma, örgütsel öğrenmeyi hızlandırma ve tekrarlanan hatalardan kaçınma gibi becerileri artırmaktadır (Kelner ve Slavin, 1998, s.72).

Çalışanların bir problemi çözmek üzere bir araya gelerek beyin fırtınası yaptığı durumlarda; farklı kişilerden elde edilen fikirler birleştirilir, geliştirilir, düzeltilir, sentez edilir ve bunun sonucunda kolektif bir bilgi elde edilir. En nihayetinde, çalışanların karşılıklı etkileşim yoluyla elde ettiği kolektif bir bilgi, kişilerin ayrı ayrı oluşturduğu

bir bilgiden çok daha gelişmiş ve zengindir (Özen Kutaniş, 2002, s.279). Bu noktada önemli olan çalışanların; bireysel ve kolektif kapasitelerini geliştirmeye elverişli bir örgüt sisteminin, birlikte öğrenmeyi öğrenebileceği bir çalışma ortamı ve kültürünün olmasıdır (İpek, 2004, s.55).

1.5.5. Deneyerek Öğrenme

Öğrenen bir örgüt olmanın gerekliliklerinden biri de yeni bilgileri test etme, deneme ve bu deneyimlerin sonuçlarını tartışmaya açık olmaktır (Garvin, 1993, s.8). Çalışanların eylemde bulunarak öğrendiği bu süreç; somut deneyim yoluyla öğrenme ve bilgi oluşturma, bu deneyimi gözlemlene ve yansıtma, deneyimlerden genellemeler oluşturma, bu genellemelerin sonuçlarını yeni deneyimlerle test etme ve sürecin yeniden başlatılmasını ifade eder (Marquardt, 2002, s.49).

Örneğin, bir cerrahi ekip söz konusu olduğunda, deneyim gerçekleştirilen cerrahi prosedürlerin sayısıdır. Cerrahi bir prosedür uygulandıktan sonra eylem sonrası inceleme yapan bir cerrahi ekip, neyin iyi gittiğini ve nerelerde gelişebileceklerini öğrenir. Sonuç olarak, örgütsel öğrenme süreçleri ile deneyim bilgiye dönüştürülür (Argote ve Todorova, 2007, s.196-197).

1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel öğrenme organizasyonun her kademesi ve çevresiyle ilgili bir süreç olduğu için bununla bağlantılı olarak örgütsel öğrenme üzerinde pek çok etkileyici faktörden bahsedilebilir. Bu faktörler genel itibarıyla bireysel, çevresel ve örgütsel olmak üzere sınıflandırılarak açıklanmıştır.

1.6.1. Bireysel Faktörler

Senge (2022)'e göre, organizasyonlarda öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşimde bulunma şekilleri temel öğrenme yetersizliklerine temel hazırlamaktadır. Bu yetersizlikler farkına varılmadığında kişilerde ve organizasyonun genelinde trajik boyutlara ulaşabilir. Bu nedenle her şeyden önce bu beş temel öğrenme yetersizliğinin tespit edilmesi gerekir.

Çalışanların parçası olduğu ortak düzenin amacını farkında olmadan sorumluluk ve görevlerinin pozisyonlarının sınırlarıyla kısıtlanmış olarak görmeleri **“Pozisyonum neyse ben oyum”** düşüncesini ifade eder. Bunun bir sonucu olarak da sadece kendi pozisyonunu dikkate alan çalışanlar tüm çalışanların ortak çabalarıyla ortaya çıkan işlerin sonuçları karşısında sorumluluk duygusu hissetmez. Bunun ardından ise **“Pozisyonum neyse ben oyum”** düşüncesinin devamı niteliğinde çalışanların istenmeyen faaliyet sonuçlarından başkalarını mesul tutması şeklinde açıklayabileceğimiz **“Düşman dışarda”** anlayışı baş göstermektedir. Bugün organizasyonların yaşamlarını tehdit eden sorunlar ani gelişen ve geçici olaylardan ziyade yavaş ve kademeli olarak gelişen olaylardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların **“Olaylara takılıp kalma”** anlayışından sıyrılmaları gerekmektedir. Keza çalışanların düşünme sistemlerinde kısa süreli olaylar ağır basıyorsa öğrenmenin sürekliliğinden bahsedilemez. **“Olaylara takılıp kalma”** düşüncesinin üstünden gelinemeyen bir iş ortamında ise **“Haşlanmış kurbağa meselesi”** ortaya çıkar. Öyle ki, sadece anlık ve hızlı gelişen olaylara tepkisel yanıtlar vermeye alışmış bir örgütte görülmesi zor, yavaş ve kademeli ilerleyen derin sorunlara karşı bir körlük hali söz konusu olur. Organizasyonlarda alınan kritik kararların yıllar sonrasına uzanan ve sistemin bütününde etkili olan sonuçları olmaktadır. Bu nedenle her eylemin sonucu çalışanlara doğrudan bir tecrübe sunmayabilir. En güçlü öğrenme yollarından biri tecrübeyle olsa dahi çalışanlar her zaman **“Tecrübeyle öğrenme hayali”** içinde olmamalıdır (Senge, 2022, s.37-45).

1.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen örgütsel faktörler; örgüt kültürü, örgütsel yapı ve liderlik kapsamında ele alınarak açıklanmıştır.

- **Örgüt Kültürü**

Örgüt içindeki farklı inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasını sağlayan sistem örgüt kültürü olarak ifade edilir (Şimşek ve Çelik, 2020, s.23). Örgüt kültürünün düzenli olarak tekrar eden ve geçmişten geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün içinde var olan ortak değerler, örgüt üyelerine zamanla ve fırsat buldukça örgütsel öğrenme yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmelidir (Eren, 2017, s.139).

Kültür, çoğu zaman öğrenme ve değişime karşı bir direnç kaynağı olarak ele alınsa da öğrenmeyi geliştiren deneyimlerin yorumlanmasında ve etkin çözümlerin bulunmasında yaratıcı bir etkisi vardır (Ayden ve Düşükcan, 2002, s.132). Organizasyonun sahip olduğu kültürün özelliklerine göre örgütsel öğrenme süreci de etkilenmektedir. Buna göre, örgütsel öğrenmeyi teşvik eden başlıca örgüt kültürü adhokrasi iken hiyerarşi örgüt kültürü ise örgütsel öğrenmeye olumsuz etki etmektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek için organizasyon kültürünün hem dış yöneline hem de esneklik yönelimine sahip olması gerekmektedir (Sanz-Valle ve diğerleri, 2011, s.1007). Esasen, ortak bir vizyonu ve açık hedefleri teşvik eden bir organizasyon kültürü, yaratıcı düşünmeyi ve fikir paylaşımını destekleyerek örgütsel öğrenmeye yardımcı olmaktadır (Pemberton ve diğerleri, 2001, s.128).

- **Örgütsel Yapı**

Örgütsel yapı, örgüt içindeki rolleri, bu rollerin hiyerarşisini ve aynı zamanda güç ve yetki dağılımını ifade etmektedir. Bireysel seviyeden örgüt seviyesine uzanan kolektif

bir sistemle birlikte öğrenme süreci, örgütsel yapı içerisinde var olduğundan örgüt yapısı örgütsel öğrenme sürecini etkilemektedir. Örgüt yapısı hem bireysel öğrenmeyi hem de örgütsel öğrenmeyi etkileyen birleşik (konsolide) bir faktördür (Martinez- Leon ve Martinez- Garcia, 2011, s.538). Her örgütün farklı ihtiyaç ve özellikleri olduğu için bu ihtiyaç ve özelliklerin tümüne yönelik tek bir örgütsel yapı söz konusu değildir (Koohborfardhaghia ve Altmann, 2017, s.46; Kim, 1993, s.37). Dolayısıyla örgütten örgüte değişen farklı yapıların örgütsel öğrenme süreci üzerinde çeşitli etkileri ortaya çıkmaktadır. Buna göre, daha az merkezleştirilmiş, daha az yatay uzmanlaşma bulunan, daha az resmileştirilmiş ve özerk örgüt yapısına sahip, yani organik örgütlerin örgütsel öğrenme düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Eğer organizasyon yapısı mekanik yapıya yakınsa ise, örgütsel öğrenme düzeyi daha düşük olmaktadır (Martinez- Leon ve Martinez- Garcia, 2011, s.559). Örgütsel yapı, örgütsel öğrenme sürecini etkilemekle beraber aynı zamanda örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, s.805).

- **Liderlik**

Liderlik, insan topluluklarını belirli amaçlar etrafında birleştirebilmeyi ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye yarayan bilgi ve becerilerin toplamını ifade etmektedir (Eren, 2017, s.435).

Liderler örgütsel öğrenme sürecinde çeşitli şekillerde kritik roller üstlenir. Bu roller sırasıyla; organizasyonda bağlamsal desteği sağlayarak öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli kaynakların elde edilmesi, öğrenmenin grup ve organizasyon düzeyleri arasında ortak ihtiyaç ve amaç anlayışının temelini sağlayarak entegrasyonun mümkün kılınması ve geliştirilmesi, öğrenme süreci boyunca, kurumsal sınırları aşmak ve öğrenilenleri entegre etmek için gerekli rehberliği sağlamakla birlikte yeni ve mevcut bilgiyi kuruluşun politika ve uygulamalarına entegre ederek öğrenmenin kurumsallaştırılmasıdır (Berson ve diğerleri, 2006, s.590). Liderlik türleri açısından örgütsel öğrenme literatürüne bakıldığında “dönüşümcü liderlik” tarzı ön plana çıkmakla birlikte dönüşümcü liderlik, örgütün bilgi paylaşımı iklimini, davranışını ve

kişiler arası güveni etkileyerek örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir (Park ve Kim, 2018, s.1408).

1.6.3. Çevresel Faktörler

Organizasyonlar, hızlı ve dönüştürücü çevresel değişimler karşısında hayatta kalmanın ve varlığını sürdürmenin yollarını keşfetmelidir. Bu anlamda örgütsel öğrenme, organizasyonun değişen çevreye uyum sağlayacak şekilde değiştirilmesi sürecidir (Kloot, 1997, s.47). Bir organizasyonun faaliyette bulunduğu çevrenin örgütsel öğrenme üzerine derin bir etkisi vardır. Bu çevredeki hem mikro hem de makro düzeyde faktörlerin etkisinden bahsetmek mümkündür. Örneğin, devletin düzenleyici politikaları, toplumun artan beklentileri, zorlu rekabet koşulları organizasyonların öğrenme biçimini ve öğrenme potansiyelini etkiler (Namada, 2018, s.86). Dolayısıyla organizasyonların içinde bulunduğu çevrenin rekabet koşulları, amaçları gerçekleştirmeye yönelik alınan stratejik kararlar, teknolojik ve her türlü yeniliğe uyum sağlama potansiyeli örgütsel öğrenme sürecini etkileyen önemli çevresel faktörler olarak sıralanabilir.

Örgütsel öğrenme, rekabet avantajı sağlamanın bir kaynağı olarak görülürken strateji, organizasyonların karar verme süreçlerine bir sınır, çevrenin algılanması ve yorumlanması için bir bağlam sağlayarak öğrenme üzerine tesir eder (Fiol ve Lyles, 1985, s.804; Moingeon ve Edmondson, 1996, s.7). Örgütsel öğrenme, organizasyonlar için yenilikleri kolaylaştırmakla birlikte özellikle küçük, genç ve çalkantılı rekabet ortamında faaliyet gösteren organizasyonların performansını artırmak ve yenilikleri yakalamak için örgütsel öğrenme üzerinde durmaları gerekir (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011, s.416).

1.7. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNEMİ

Sağlık, bir toplumun refahını ve devamını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Hastalıkların önüne geçilmesi, sağlıklı bir çevrenin yaratılması ve bunun neticesinde toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesi sağlık kurumları tarafından sunulan sağlık hizmetleri sayesinde gerçekleşmektedir. En karmaşık ve en yaygın sağlık kurumlarından biri olan hastaneler sağlık hizmeti sunumunda önemli bir yere sahiptir.

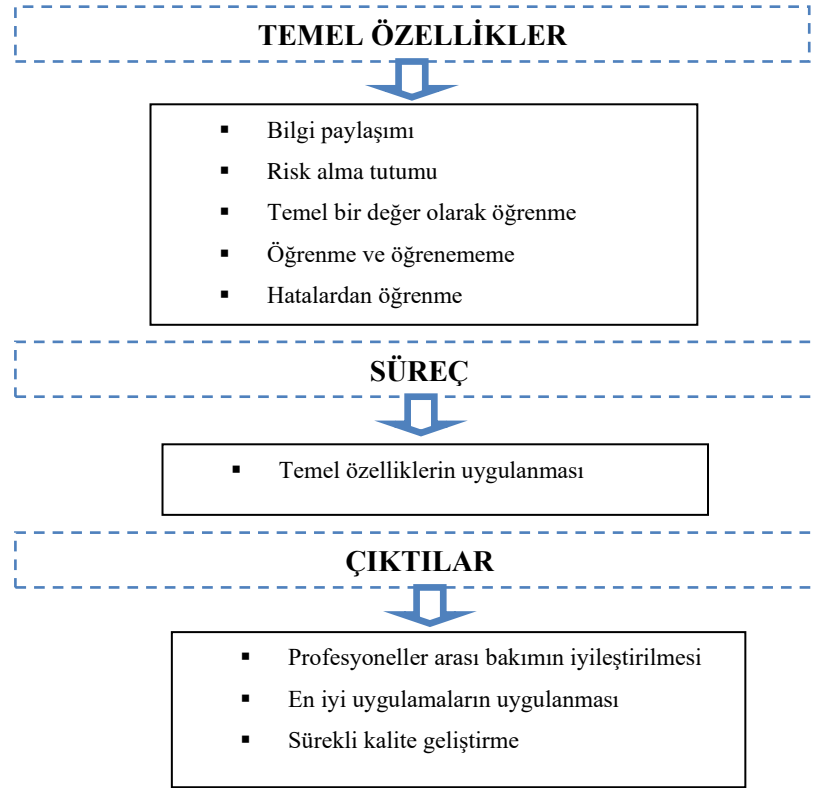
Hastaneler kendine has bazı özellikleri itibarıyla diğer işletmelerden ayrılan yönleri sahiptir. Bu özelliklerden bazıları, sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesinin ve işlevsel bağlılığın yüksek olması, yapılan işlerin oldukça karmaşık ve değişken olmasının yanında hata ve belirsizlik kabul etmemesi ve en nihayetinde bir hizmet işletmesi olarak emek yoğun teknolojinin kullanılmasıdır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2018, s.112). Bu özellikler sağlık kurumlarını diğer işletmelerden ayırmanın yanında sağlık kurumlarında öğrenmenin gerekliliğini ve örgütsel öğrenme felsefesinin önemini de sunmaktadır.

Tıp biliminin ve teknolojisinin sürekli olarak değişip gelişmesi sağlık kurumlarındaki uzmanlaşma seviyesinin yüksek olmasının en önemli sebeplerinden biridir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2018, s.112). Temel rolü güvenli ve etkili sağlık hizmeti sağlamak olan sağlık kurumları karmaşık konulara yeni bilgi ve yaklaşımlar üretmekten de sorumludurlar. Dolayısıyla hem teoride hem de pratikte sürekli olarak yeni uygulamalara açık olan bir sektörde bu duruma uyum sağlama gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan hata ve belirsizliği kabul etmeyen sağlık hizmetlerinin sunumunda hasta güvenliğinin ve kaliteli hizmet sunumunun devamlılığı için sağlık çalışanlarının sadece bireysel ve takım düzeyinde öğrenmesi yeterli gelmemekte, organizasyon düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Ratnapalan ve Uleryek, 2014, s.27). Örgütsel öğrenmenin devamlı olarak değişkenlik gösteren günümüz şartlarında sağlık kurumlarının hayatta kalmasına ve rekabet etmesine olanak sağlamakla birlikte bilginin hızla arttığı ve takip edilmesinin güçleştiği göz önüne

alındığında bilgiye daha rahat erişilmesine ve bu bilginin iş faaliyetlerine entegre edilmesine fayda sağladığı düşünülmektedir (Uzuntarla ve diğerleri, 2015, s.205). Bir organizasyonun hayatta kalabilmesi için organizasyonel öğrenme; sadece yeni bilgilerin edinilmesiyle sınırlı değildir, bunun yanında bilginin organizasyon içerisinde etkin bir şekilde kullanılması da gerekmektedir (O’Sullivan, 1999, s.16).

Sağlık kurumları açısından örgütsel öğrenmenin önemini anlatan en önemli olay, birkaç yıl önce küresel düzeyde yaşanan ve etkileri büyük ölçüde sağlık kurumları ve sistemi üzerinde hissedilen Covid-19 pandemisidir. Öyle ki, ülkelerin sağlık kurumlarının örgütsel öğrenme yaklaşımı ile hareket edebilme kabiliyetlerine bağlı olarak pandemiyle mücadelede farklı seviyelerde performans göstermişlerdir (Yanık ve Ekin, 2022, s.101). Covid-19 pandemisi sırasında olduğu gibi sağlık kuruluşlarının sıklıkla yanıt vermek zorunda kaldığı karmaşık ve ani değişiklikler, büyük aksaklıklara ve uzun süreli bir alarm durumuna neden olabilir. Bu tür krizlerin etkisi ağırlıklı olarak olumsuz olarak hissedilse dahi bu süre boyunca yapılan hızlı düzenlemeler, eğer iyi yönetilirse, kurumsal krize tepkiyi destekleyebilecek olumlu değişiklikler de sağlayabilir (Karanika-Murray ve diğerleri, 2023, s.257). Esasen bu süreç boyunca; öğrenme, uygulama ve değerlendirme konuları itibariyle pandemiyle ilgili hem ulusal hem de uluslararası düzeyde liderlik, uygulanan stratejiler, bilgi paylaşımı, çalışanlarının güçlendirilmesi ve kültürel özellikler kritik rol oynamıştır (Yanık ve Ekin, 2022, s.101). Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikli olarak suçlama kültüründen uzaklaşılmalı ve psikolojik güvenlikle karakterize edilen bir öğrenme ortamı yaratılmalıdır. Öğrenme sürecine çalışanların katılımı sağlanarak sorunları dile getirmeleri, sorunun çözümüne yönelik fikirleri açıkça ifade etmeleri ve çözümlerin uygulanabilmesi için yönetimin desteği sağlanmalıdır (Erigüç ve Yalçın Balçık, 2008; Edmondson, 2004). Ayrıca öğrenmeyi teşvik etmek için, öğrenmeyi olumsuz etkileyen rutin işlerin ve yenilikçi uygulamada bürokratik engellerin çok fazla olması, yetersiz ve net olmayan geri bildirimlerin çalışanlarca anlaşılmasının güç olması gibi durumlar ortadan kaldırılmalıdır (Durmuş ve Şahin, 2015, s.445). Soklaridis (2014), örgütsel öğrenmenin sağlık kurumlarında uygulanmasına yönelik olarak temel özellikleri, süreçleri ve çıktıları ifade eden bir model sunmuştur. Bu model şekil 4’te gösterilmiştir.

Şekil 4. Öğrenen Organizasyon Olarak Hastaneler



Kaynak: (Soklaridis,2014, s.834)

Örgütsel öğrenme, sağlık kurumlarındaki gelişmiş klinik performans göstergeleri ve diğer olumlu çıktılar ile ilişkilendirilmektedir (Lyman ve Moore, 2019, s.472). Örgütsel öğrenme yoluyla çalışanların iş tatmini artmaktadır. İş tatmini yüksek sağlık çalışanlarının, hizmet kalitesine ve kurum başarısına katkıda bulunacağı da bir gerçektir (Bakan ve diğerleri, 2014, s.191).

Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme ile ilişkili hasta deneyimleri, çalışanlar ve finansal sonuçlar olmak üzere üç ana ekseninde iyileşmeler ve katkılar gözlemlenmektedir. Olumlu hasta sonuçlarının örnekleri arasında; artan hasta memnuniyeti puanları, azalan enfeksiyon ve mortalite oranları, ilaç hataları, hasta ağrı puanları, hastanede kalış süresi, iyileştirilmiş hasta devirleri ve artan hata bildirimleri yer almaktadır. Çalışanlarla ilgili sonuçlar ise artan iş tatmini, daha etkili ekip çalışması,

daha iyi iletişim ve azalan işten ayrılma oranlarıdır. Örgütsel öğrenmeyle ilişkili finansal sonuçlara örnek olarak da daha iyi operasyonel verimlilik ve artan karlılık gösterilmektedir (Layman ve diğerleri, 2020, s.1242).

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde ilk olarak örgütsel bağlılık kavramının gelişimi ve ne ifade ettiğine ilişkin tanımlamalara yer verilmiştir. Sonrasında örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırma yaklaşımları, bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık düzeyleri açıklanmıştır. Son olarak ise örgütsel öğrenmenin sağlık kurumları açısından önemi ifade edilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Toplum duygusunun bulunduğu her yerde var olan “bağlılık” kavramı sadık olma halini ifade etmektedir. Bir kişiden bir örgüte ve hatta daha da büyük değerlere uzanan bağlılık duygusu, insanoğlunun ortak gereksinimlerinin ortaya çıkardığı iş birliği sonucu ortaya çıkmıştır (Ergun, 1975, s.99). Günümüz bilgi toplumunda örgütlerin en mühim kaynağının insan unsuru olduğunun anlaşılması üzerine, örgüt ve çalışanlar arasında iş birliği ve sadakat anlayışının gerekliliği örgütsel bağlılığa olan ilgiyi artırmıştır (Gül, 2002, s.51). Örgütlerin üretime ve varlığını sürdürmeye devam edebilmesi çalışanların sahip olduğu bilginin, becerinin ve emeğin iş ile ilgili süreçlere aktarılmasına bağlıdır. Bunu sağlamak için bilgi ve becerinin ötesinde çalışanın işine ve örgüte karşı olumlu bir tutum içerisinde olması gerekir. Aynı zamanda örgüt başarısı duygusal, entelektüel ve fiziksel gücünü bir araya getiren yüksek seviyede bağlılık duyan çalışanlar gerektirir (Balay, 2014, s.1-4). Bununla beraber çalışanlar bağlılık ihtiyacının büyük bir bölümünü dahil olunan toplumsal gruplar yoluyla tatmin etse bile çalıştığı örgüte ve çalışma ortamına yönelik de güçlü bir bağlılık duygusu geliştirmek isteyecektir (Eren, 2015, s.504). Dolayısıyla, nasıl ki bir örgütün bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyacı var ise aynı zamanda çalışanlarında bir insan olarak örgüte karşı bir bağlılık duygusuna ihtiyaçları vardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın psikolojik bir sözleşme ile işe alınmasıyla başlayan ve çalışanın hedefler, amaçlar ve işin gerekleriyle ilgili bilgi edinmesiyle gelişen bir süreci ifade eder (Northcraft ve Neale, 1990, s.464). Örgütsel bağlılık esasında çalışanla örgüt arasındaki mübadele sırasında gerçekleşir. Çalışanlar kendilerini örgütleriyle beraber tanımlamaya, örgüt hedeflerine inanç beslemeye ve işlerine katılım sağlamaya başladıkça örgütün bir parçası haline gelirler (Balcı, 2003, s.28).

1950’li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olarak örgütsel bağlılık, 1956 yılında Whyte tarafından “Örgüt İnsanı” adlı eserde ilk kez ele alınmıştır. Bu eser esasen aşırı bağlılığın tehlikelerini konu almakta ve “Örgüt İnsanı” ifadesi burada sadece örgütü için çalışan ve ona ait olan, yaratıcılığın kaynağını ve insanın nihai ihtiyacını bağlılığa atfeden insan tipini tanımlamaktaydı (Whyte, 1956; Randall, 1987, s.460). Bu eserin ardından örgütsel bağlılık konusu irdelenmeye devam edilmiş ve zaman içerisinde yaşanan politik, ekonomik ve sosyal değişimlerin örgütler üzerindeki belirli etkileri nedeniyle, araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını ifade ediş biçimlerinde farklılıklar yaşanmıştır. İlk olarak 1960’lı yıllarda çalışanların sadece maddi kaygılarla örgütlerine bağlılık hissettiği ve bu durumun duygusal bir yönünün olmadığı ifade edilmiştir. 1970’li yıllara gelindiğinde ise çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması biçiminde ifade edilerek örgütsel bağlılık kavramına duygusal bir yön kazandırılmıştır. Zaman içerisinde bu sınırlı ifade şekillerinin örgütsel bağlılık kavramının önemini ve anlamını aktarmada yetersiz kalması üzerine yeni tanımlar ortaya çıkmaya devam etmiştir (Bakan, 2018, s.41; Güçlü, 2006, s.6). Örgütsel bağlılık bir araştırma konusu olarak incelenmesinden bu yana, örgütlerde çalışanların iş davranışlarını anlamlandırmada önemli bir değişken olarak defalarca tartışılmıştır (Mowday ve diğerleri, 1979, s.225).

Örgütsel bağlılık kavramına yönelik farklı bakış açıları kavramın tanımlanmasında da farklı sınıflandırılmaları ortaya çıkarmıştır. Reichers (1985, s.465), örgütsel bağlılık kavramını açıklamaya yönelik geliştirilen tanımları belirli yaklaşımlarla sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bu sınıflandırma Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Tanımlarının Sınıflandırılması

Yatırımlar	Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı örgütsel üyelikle ilişkili ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olarak ifade eder. Genellikle örgütte geçirilen süreye bağlı olarak artış göstermektedir.
Davranışlar ve Nitelikler	Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışanların iradi, açık ve geri dönülemez davranışlarda bulunmasının ardından kendilerine bağlılık tutumu atfetmeleri ile sonuçlanan davranışsal eylemlere bağlı olarak gerçekleşmektedir.
Birey-Örgütsel Amaç Uygunluğu	Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleştiğinde ve bu hedeflere yönelik çabalarını geliştirdiklerinde ortaya çıkar.

Kaynak: (Reichers, 1985, s.465)

Özellikle 1970’li yıllardan sonra üzerinde daha fazla durulan örgütsel bağlılık kavramına ilişkin fikir birliğine varılmış bir tanımın olmamasının temel nedeni; kavramın, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ele alınmış olmasıdır (Güçel, 2020, s.26).

Mowday ve arkadaşlarına (1974) göre, örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımının gücünü ifade etmektedir. Buna göre çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bunlara güçlü bir inanç duyması, örgüt için kayda değer bir çaba gösterme arzusu içerisinde olması ve örgütsel üyeliğini sürdürmeye yönelik kesin bir istek duyması gerekmektedir (Mowday ve diğerleri, 1974, s.604). Allen ve Meyer (1996) ise örgütsel bağlılığı bir sonuç değişkeni üzerinden açıklayarak çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma ihtimalini azaltan ve çalışanla örgüt arasında kurulan psikolojik bir bağ olarak ifade etmiştir (Allen ve Meyer, 1996, s.252). Benzer şekilde O’Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı bireyi ve örgütü

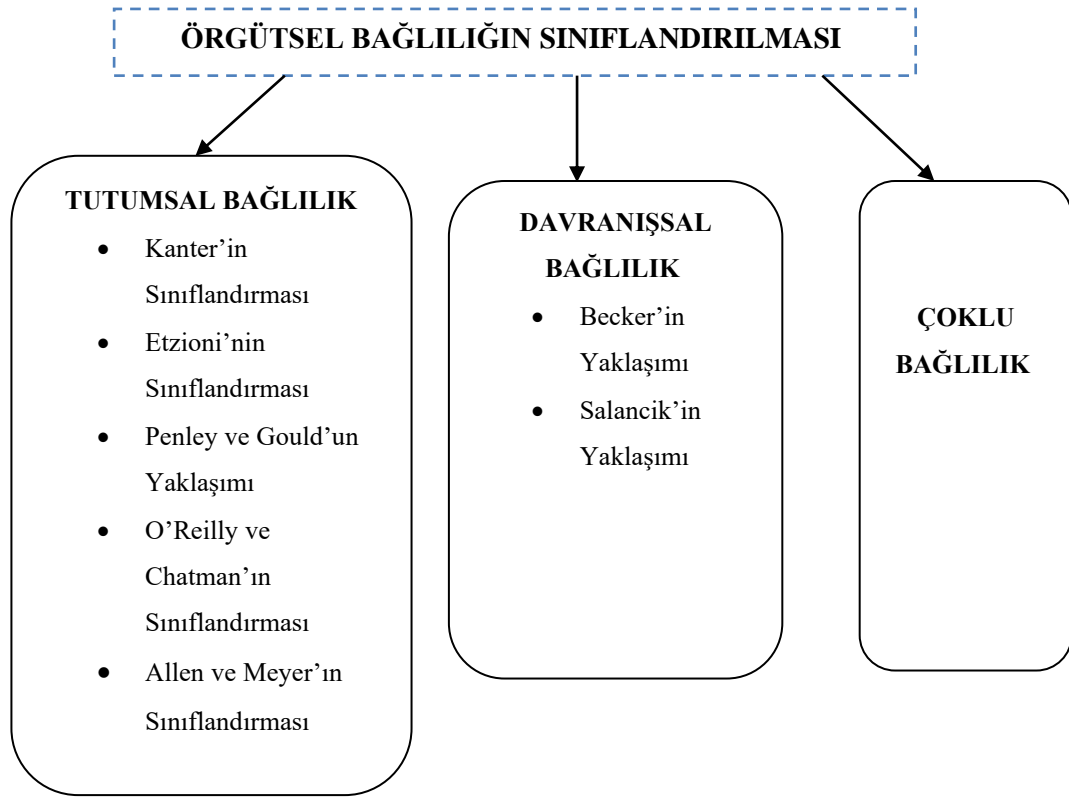
birbirine bağlayan psikolojik bir bağ olarak tanımlamıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492). Son olarak Reichers (1985) ise örgütsel bağlılığı, bir örgütle alakalı çeşitli tarafların amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir şeklinde ifade etmiştir. Bu taraflar üst yönetimi, müşterileri, sendikaları veya toplumu ifade edebilmektedir (Reichers, 1985, s.465).

Tüm bu çalışan ile örgüt arasındaki olumlu ilişkiye işaret eden örgütsel bağlılık tanımlamalarının yanında Becker'ın 1960 yılında yaptığı tanımlama diğerlerinden ayrılmaktadır. Becker (1960)'a göre, çalışanlar örgütte geçirdiği süre içerisinde harcadığı emek, zaman, çaba ve kazandığı statü, para gibi unsurları örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve tüm çabalarının boşa gideceği korkusuyla örgütsel bağlılık duygusu geliştirmektedir (Becker, 1960, s.35-36).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN SINIFLANDIRMALAR

Örgütsel bağlılık kavramının farklı şekillerde ele alan araştırmacılar farklı kriterler üzerinden sınıflandırmalar önermişlerdir. Literatürde araştırmacıların öne çıkan sınıflandırmaları tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık başlıkları altında toplanarak açıklanmaktadır. Örgütsel davranışçuların tutumsal bağlılık üzerinde sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık üzerinde durması sonucunda örgütsel bağlılık konusunda tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yönlü bir ayrım ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002, s.40). Şekil 5'te örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar ve bu sınıflandırmalar altında değerlendirilen isim ve yaklaşımlar gösterilmiştir.

Şekil 5. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar



Kaynak: (Gül, 2002, s.40)

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılığın neyi ifade ettiğini belirtmeden önce tutum kavramına açıklamak gerekirse tutum; insanların etrafındaki her şeye karşı deneyim ve bilgilerinden yola çıkarak düzenlediği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir bütünlük halindeki bir tepki eğilimini ifade eder (Güney, 2020, s.93).

Tutumsal bağlılık üzerinde çalışan araştırmacılar bağlılığı daha çok çalışanların kişisel özellikleri, üstlendikleri roller, işe yönelik tecrübeleri ve örgütün yapısal özellikleri gibi örgütsel ve bireysel faktörler tarafından belirlenen bir kara kutu gibi görme

eğilimindedir. Bu faktörler tarafından belirlenen bağlılık düzeyine göre çalışanların örgüt adına destekleyici davranışlar göstermesi beklenir (Oliver, 1990, s.20). Tutumsal bağlılık, kişinin kimliği örgüte bağlı olduğunda ve çalışanın bireysel hedefleriyle örgütsel hedeflerin giderek bütünleşerek uyumlu hale geldiği noktada ortaya çıkmaktadır (Hall ve diğerleri, 1970, s.176; Sheldon, 1971, s.143).

2.2.1.1. Kanter'ın Sınıflandırması

Kanter (1968)'a göre örgütsel bağlılık, sosyal aktörlerin yani çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere yani örgütlere vermeye istekli olmalarını ifade eder. Bu anlamda bağlılık, aktörleri sosyal sistemlere bağlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte örgütün çalışanlarından talep ettiği farklı davranışsal istekler sonucunda farklı bağlılık türleri ortaya çıkmaktadır. Buna göre Kanter (1968), devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç bağlılık biçimi ileri sürmüştür (Kanter, 1968, s.499-516).

- **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, çalışanın örgütün yaşamını sürdürmesine ne derece adanmış olduğu ile ilgilidir. Buna göre çalışan örgüte katılmak veya örgütte kalmak adına ne derece fedakârlık göstermiş ise örgütün yaşamını sürdürmesine yönelik o derece güçlü bir gereksinim içinde olur. Devam bağlılığı söz konusu olduğunda asıl mesele çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetleri konusunda bir hesap yapmasıdır. Çalışanlar, örgütten ayrılmanın maliyetini örgütte kalmanın maliyetinden yüksek olarak algıladığı durumda örgüte ve rollerine karşı bir bağlılık geliştirirler (Kanter, 1968, s.504).
- **Birleşme Bağlılığı:** Birleşme bağlılığı çalışanın sosyal gruplarla geliştirdiği ilişkiler aracılığıyla duygusal olarak tatmin olmasının sonucunda örgüte karşı bağlılık duymasıdır. Örgütlerin düzenlediği oryantasyon programları, örgüte ait rozet vb. sembolik eşyaların çalışanlara verilmesi gibi faaliyetler çalışanlar arasında birleşme bağını güçlendirmek adına yapılmaktadır (Kanter, 1968, s. 501).

- **Kontrol Bağlılığı:** Çalışanın kendi kişilik sisteminin sosyal sistemin normlarına bağlı olarak düzenlemesini, kendisini hayatını düzenleyen ve anlam veren daha üst düzey bir sistemin emirlerini yerine getiren biri olarak görmesini ifade etmektedir. Çalışanın olumlu davranışlar için önemli bir rehber olarak örgütün norm, amaç ve değerlerini dikkate aldığı takdirde kontrol bağlılığı söz konusu olmaktadır (Kanter, 1968, s. 510).

2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1961), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütsel direktiflere itaat etmesi açısından ele almıştır. Buna göre, örgütün çalışanlar üzerinde sahip olduğu gücün ve otoritenin, çalışanların örgüte katılımının doğası gereği ortaya çıktığını savunan Etzioni bu katılım veya bağlılığın üç biçimde ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bunlar sırasıyla ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Mowday ve diğerleri, 1979, s.21).

- **Ahlaki Bağlılık:** Çalışan tarafından örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesini ve örgüt otoritesiyle özdeşleşmeye dayanan olumlu ve yoğun bir eğilimi ifade eder. Örneğin, örgüt tarafından toplum adına faydalı faaliyetler yürütüldüğünü düşünen çalışanlar örgüte karşı ahlaki bağlılık geliştirebilirler (Mowday ve diğerleri, 1979, s.21).
- **Hesaplı Bağlılık:** Çalışanlarla örgüt arasındaki mübadeleye dayanan nispeten daha az yoğun bir bağlılığı ifade eder. Hesaplı bağlılıkta çalışanlar örgüte sağladıkları faydalar ile bunların karşılığında aldıkları ödüller arasında bir karşılaştırma yapmaktadır. Bunun sonucunda örgüte verilen ve karşılığında alınanlar arasında bir denklik söz konusuysa hesaplı bağlılıktan bahsedilebilir (Mowday ve diğerleri, 1979, s.21).

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışan davranışlarının sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda örgüte karşı olumsuz bir eğilim olarak ortaya çıkan bağlılık biçimi olarak ifade edilebilir (Mowday ve diğerleri, 1979, s.21).

2.2.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasını örgütsel bağlılığı anlamak için zengin fakat yeterince araştırılmamış olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında Etzioni'in yaklaşımını temel almalarına rağmen bu sınıflandırmaya ilişkin bazı eleştirilerde bulunmuşlardır. Buna göre sınıflandırmada ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere iki adet duygusal yönlü bağlılık bulunmaktadır. Dolayısıyla bu iki bağlılığın birbirinden ayrı veya birbirinin tersi olup olmadığı yeterince net değildir. Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin yaklaşımına ek olarak bu iki bağlılığı birbirinden bağımsız olarak ele almıştır. Diğer bir ayrılan yönleri ise örgüt içerisinde birden fazla ve farklı bağlılık türünün aynı anda görülebileceğini ifade etmeleridir (Penley ve Gould, 1988, s.45-46).

2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986, s.493) örgütsel bağlılığı, örgüte karşı hissedilen psikolojik bir bağ olarak ifade etmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyut üzerinden ele alınmaktadır.

- **Uyum Bağlılığı:** Belirli ödülleri elde etmek adına gösterilen bağlılığı ifade eder.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Çalışanların birbiri arasında yakın ilişki kurmak için geliştirdiği bağlılık türüdür.

- **İçselleştirme Bağlılığı:** Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayalı olarak gerçekleşen bağlılıktır.

2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılığı, çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bir bağ olarak tanımlamıştır. Çalışanlar ve örgüt arasındaki bu psikolojik bağ birbirinden farklı üç biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu üç biçim sırasıyla duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1996, s.252-253). Bu sınıflandırma sonucunda ifade edilen üç bağlılık biçimi de çalışanın örgütten ayrılma veya örgütte kalma tercihini temel almaktadır.

- **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesini, örgüte dahil olmasını ve duygusal olarak bağlanmasını ifade eder. Bunun sonucunda örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam eder (Allen ve Meyer, 1996, s.253).
- **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetlerini kabul etmesine dayanmaktadır. Buna göre çalışanlar örgütte kalmaya istedikleri için değil zorunda oldukları için devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1996, s.253).
- **Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı geliştirdiği sorumluluk duygusuna dayanmaktadır. Güçlü normatif bağlılık hisseden çalışanlar, öyle yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1996, s.253).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, çalışanın örgüte olan bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentilerin ötesindeki davranışlar olarak ele alınmaktadır. Çalışanın geçmişteki davranışlarından dolayı örgüte bağlı kalmasını ifade etmektedir. Bu durumda bağlılık kendini açıkça davranışlarda belli etmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982, s. 25).

2.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın bazı yan bahislere girerek çıkarlarıyla ilişkilendirdiği bir dizi tutarlı davranışta bulunmasını ifade etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zaman boyunca tekrarlanan ve ortak amacı gerçekleştirmeye yönelik olan davranışlardır (Becker, 1960, s.32-33). Yan bahis kavramı genel olarak çalışanın yatırım yaptığı, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği ve çalışan için bir maliyete neden olacak olan zaman, para veya çaba gibi değerli herhangi bir şeyi temsil etmektedir (Allen ve Meyer, 1984, s. 373). Çalışanlar için dört yan bahis kaynağı vardır. Bunlar sırasıyla (Aktaran: Bakan,2018, s.94-96):

- a. *Toplumun Beklentileri:* Sürekli olarak iş değiştiren birinin toplum nezdinde güvenilir biri olarak görülmeceği düşüncesiyle kişinin iyi olabilecek iş fırsatlarını geri çevirmesi toplumun yarattığı yan bahis durumuna örnektir.
- b. *Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler:* Çalışanın mevcut üyesi olduğu örgütteki kıdem terfi gibi fırsatları değerlendirmek adına alternatif iş tekliflerini değerlendirmemesi örgütteki bürokratik düzenlemelerin ortaya çıkardığı yan bahis durumuna örnektir.
- c. *Sosyal Pozisyona Uyum:* Kişinin mevcut bulunduğu işe, bu işin gerektirdiği rollere ve iş ortamına alışması ve zamanla uyum sağlaması nedeniyle başka iş tekliflerini değerlendirmemesi sosyal pozisyona sağlanan uyumdan kaynaklanan yan bahis durumuna örnektir.

d. Sosyal Etkileşimler: Kişinin örgüt içerisindeki diğer kişilerle etkileşiminde kendisini çalışan biri olarak gösterdiyse, bu durumu bozmamak adına performans ve karşılığında kazanılan ödüller arasında bir ilişki kuramasa dahi çalışkanlığını devam ettirmesi sosyal etkileşimlerden kaynaklanan yan bahse örnektir.

2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) örgütsel bağlılığı çalışanın davranışları doğrultusunda tanımlayarak, çalışanın geçmişe dayanan deneyimleri doğrultusunda oluşturduğu bu davranışlara bağlandığını ve bunun devamında tutarlı davranışlar gösterdiğini ifade etmiştir (O'Reilly ve Caldwell, 1981). Tutum ve davranışlar arasındaki uyum, bağlılığı oluştururken uyumsuzluğun ise çalışan üzerinde gerilim ve stres oluşturduğunu belirtmiştir. Salancik (1977)'e göre, her davranış bağlılık yaratmadığı gibi bağlılığın oluşması için davranışın isteğe bağlı olması, tekrarlanması ve örgüt tarafından fark edilebilir olması gerekmektedir. Bu üç niteliğin düzeyine göre çalışanın davranışlarına ve bunların anlamlarına gösterdiği bağlılık değişmektedir (Aktaran: Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s.59).

Örgütsel bağlılık ile ilgili iki ana çatıyı oluşturan tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrım dikkate alındığında; tutumsal bağlılık çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir cevap olarak kimliğe gönderme yaparken, davranışsal bağlılık ise çalışanın haklarından mahrum kalma ihtimalini dikkate alarak örgütte kalma tercihini ifade eder. Aynı zamanda literatürde tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde yapılan ayrımın başka bir ifadesi duygusal bağlılık ve hesaplı bağlılık olarak yer edinmiştir. Bu yaklaşımların özünde birbirinden ayrılan çok farklı yönleri bulunmamaktadır. Tutum ve davranış kavramları esasında bir madalyonun iki yüzünün temsili olarak ifade edilebilir. Çünkü, davranışların arka planında kişiyi o davranışı göstermeye yönelten bir tutumun mevcudiyeti söz konusudur (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s.60; Güney, 2018, s.288; Gül, 2005, s.50).

2.3.3. Çoklu Bağlılık

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarına ilişkin sınıflandırmalarda genellikle bağlılığın örgütün bütününe yönelik olarak geliştirildiği düşünülmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı bunun aksine örgüte ait farklı ögelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceği öne sürmektedir (Balay, 2014, s.35). Buna göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli gruplara yönelik birden fazla bağlılığın toplamı olarak görülmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımında özellikle farklı gruplara hizmet etmeye çalışmanın oluşturacağı çatışmalara dikkat edilmesi gerektiği ve bu nedenle de örgütsel bağlılığı değerlendirirken örgütün kendi doğasının da incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Reichers,1985, 469-470). Çalışanlar örgüt içindeki üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara bağlılık göstermenin yanı sıra örgüt dışındaki müşterilere, meslek odalarına, topluma ve sendikalara farklı düzeyde bağlılık gösterebilirler (Reichers, 1985, s.472).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın bir araştırma konusu olmasından bu yana yürütülen çalışmalarda bağlılığı etkileyen faktörlere açıklık getirmeye yönelik pek çok çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla zaman içinde örgütsel bağlılığı etkileyen ve örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olarak ele alınan çeşitli faktörler ortaya çıkmıştır. 1960'lı ve 1980'li yıllar arasındaki çalışmalara genel olarak bakıldığında; yaş, eğitim, kıdem, yatırım gibi kişisel faktörlerle beraber doyum gereksinimi, işin zorluk derecesi, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlik, mesleki prestij gibi işle ilgili daha pek çok faktörün örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Balay, 2014, s.62). Her ne kadar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik çalışmalar yapılsa da örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün, her bir çalışmaya göre özel bir nitelik sergilediği özellikle vurgulanmalıdır (Güçlü, 2006, s.34). Dolayısıyla bahsi geçen bu faktörlerin hangilerinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler gösterdiği konusunda kesin ifadeler yanıltıcı olmaktadır (Bayram, 2005, s.134). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok fazla ve oldukça çeşitli olmasından

dolayı bu bölüm kişisel özellikler, örgütsel özellikler ve örgüt dışı özellikler şeklinde bölümlendirilerek açıklanmıştır.

2.3.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklere bakıldığında genellikle yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve hizmet süresi ön plana çıkmaktadır. Bunların haricinde psikolojik sözleşme ve kişinin iş beklentileri de bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında değerlendirilmektedir (Bakan, 2018, s.121-122).

Yaş değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi dikkate alındığında yaş arttıkça çalışanların örgüte karşı geliştirdiği bağlılığın da arttığı pek çok çalışma tarafından ortaya koyulmuştur. Bunun bazı nedenlerini kişinin yaş aldıkça iş bulma alternatiflerinin azalması, alışılmış çalışma düzeninden vazgeçilememesi ve artan ailevi sorumluluklar şeklinde sıralamak mümkündür (Yalçın ve İplik, 2005, s.500; Eren, 2015, s.203). Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi konusu değerlendirildiğinde bazı çalışmalarda kadınların erkeklere göre daha çok bağlılık geliştirme eğiliminde olduğunu ortaya koyan çalışmalar olsa dahi cinsiyet değişkeni ile ilgili net bir görüş bulunmamaktadır (Durna ve Eren, 2005, s.216). Çalışanların eğitim durumuna bakıldığında ise yapılan çalışmalarda daha çok eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğu belirtilmiştir. Eğitimli çalışanların örgütün karşılık veremeyeceği beklentilere sahip olması, daha eğitimli çalışanların daha fazla alternatif iş seçeneğine sahip olması ve bunun bir sonucu olarak da herhangi bir pozisyonda veya örgütte kalıcı olma olasılıklarının daha düşük olması gibi sebepler bu ilişkinin bazı nedenleri arasında görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990, s.177). Çalışanların medeni durumuna göre artan ailevi sorumluluklar nedeniyle evli çalışanların bekarlara göre örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Bu sorumluluklar çalışanların örgütten ayrılma cesaretini ve isteğini de azaltmaktadır (Ulusoy ve diğerleri, 2019, s.39). Çalışanların örgütteki hizmet süresi arttıkça örgütten kazandıkları yan haklar ve imkanlar da artmaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ve hizmet süresi

arasında doğrusal bir ilişki söz konusu olmaktadır (Cohen, 1993, s.145). Çalışan ile örgüt arasında yapılan sözleşmelerden biri olan psikolojik sözleşme, çalışandan yapması beklenen fakat yazılı olmayan davranış kurallarını belirtmektedir. Psikolojik sözleşme ile örgüte katılan çalışan, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseyerek bunları destekleyen davranış kurallarına göre hareket etmektedir. En nihayetinde bu durum örgüt ve çalışan arasında istenen düzeyde bağlılık ortaya çıkarmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.60). Benzer şekilde çalışanın beklentileri ile örgütün beklentilerinin uyumlu olduğu ve karşılandığı hallerde örgütsel bağlılık yüksek düzeylerde olmaktadır (Cohen, 1993, s.148).

2.3.2. Örgütsel Özellikler

Kişisel özelliklerin ardından bazı örgütsel özellikler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu özellikler arasında daha çok örgütün büyüklüğü ve yapısı, yönetim tarzı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ücret, terfi ve ödül sistemleri, iletişim, rol çatışması ve belirsizliği bulunmaktadır (Kılınç, 2019, s.55).

Örgüt büyüklüğü ve yapısının örgütsel bağlılığa etkisiyle ilişkili olarak çeşitli fikirler bulunmaktadır. Buna göre, büyük örgütlerde çalışanların kararlara katılımının sınırlı ve daha güç olması sebebiyle örgütsel bağlılığın zayıflayacağı görüşünün yanı sıra büyük örgütlerde ücret sisteminin ve kariyer olanaklarının daha iyi olması sebebiyle de örgütsel bağlılığın güçleneceğine dair görüşler mevcuttur (Bakan, 2018, s.175). Yöneticilerin benimsediği yönetim tarzı yani çalışanlarıyla iş yapma şekli örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler arasındadır. Buna göre yönetim tarzını ele alan çoğu çalışmada liderlik türlerine değinilmiş ve insana yönelik liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde örgütsel bağlılığın güçlendiği belirtilmiştir (Güçlü, 2006, s.66). Örgüt kültürü ise çalışanların ortak bir kimlik içinde yer almasını ve örgütsel amaçlara katılımı sağlaması aracılığıyla çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir (Balay, 2014, s.151).

Örgütsel adalet tüm çalışanların maddi ve manevi yönden adil muamele görmesini ifade etmektedir. Bir örgütte ücret, terfi ve ödül sistemi açısından örgütsel kaynakların dağıtımını adil ve dağıtım süreci çalışanlar tarafından anlaşılabilir olduğu takdirde örgütsel bağlılık yüksek olmaktadır (Cihangiroğlu, 2010, s.81). Çalışanların örgütsel rolleri ile ilgili durumlardan biri olan mesleki rol çatışmalarının yarattığı olumsuz etki her zaman davranışsal boyuta ulaşmasa dahi genellikle psikolojik olarak çalışanları etkilemektedir. Çalışanın kendi alanına çekilmesi ve ilgisiz kalması şeklinde kendini gösteren bu psikolojik durumlar çalışanlarda iş doyumunu etkileyerek örgütsel bağlılığı da olumsuz olarak etkilemektedir (Katz ve Kahn, 1977, s.217).

2.3.3. Örgüt Dışı Özellikler

Çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan iş bulma olanakları, uzmanlaşma, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranları örgüt dışı özellikleri yansıtmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 83).

Bir kişinin bir örgütte çalışmaya başlamasının ardından örgütsel bağlılığını etkileyen önemli etkenlerden biri yeni iş bulma fırsatlarıdır. Çalışanların sadece yetenek ve beceri düzeyleri değil, özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksek olması, ülkenin ve sektörün durumu da yeni iş bulma imkanlarını etkilemektedir. Dolayısıyla ülkenin istihdam konusunda şartlarının elverişli olmaması yeni iş imkanlarını kısıtlamakta böylece çalışanın mevcut çalıştığı örgüte karşı bağlılığı artmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.84).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZEYLERİ

Çalışanların örgüte olan bağlılığı üç düzeyde ortaya çıkmakta ve bazı olası sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda düşük, ılımlı ve yüksek düzeylerde ortaya çıkan örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hem de örgüt için bazı olumlu ve olumsuz olası

sonuçları söz konusu olmaktadır (Randall, 1978, s.460). Bağlılık, çalışanlar kendileri ve işverenleri arasındaki ilişkiyle ilgili konuları zaman içerisinde düşündükçe, tedicisi olarak ve tutarlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Mowday, 1979, s.226).

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın oldukça zayıf olduğu, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik tutum ve davranışlar içinde olmadığı durumu ifade etmektedir. Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık aynı zamanda devam bağlılığını işaret etmektedir. Dolayısıyla düşük düzeyde örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda çalışanlar mecburi görev ve zorunlulukları dışında örgüte fayda sağlayacak bir çaba içinde olmamaktadır (Bakan, 2018, s.55) Çalışanların bağlılığının düşük düzeyde olması örgüt tarafından istenmeyen bir durum olmakla beraber bu çalışanlar imkân bulduğu zaman başka bir örgüte geçmeyi arzulamaktadır (Koç, 2009, s.206). Bu durum örgüt açısından yüksek düzeyde devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma oranları ile sonuçlanmaktadır (Randall, 1987, s.462).

2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli düzeydeki örgütsel bağlılık çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmektedir ancak tamamen kendini örgüte ait hissetmemektedir. Normatif bağlılığa işaret eden bu durumda çalışan örgütün beklenti ve isteklerini karşılamaya yönelik davranış ve tutum içinde olsa bile, örgütün istek ve beklentileri ile kendi değerleri karşı karşıya geldiğinde sorunlar ortaya çıkmaktadır (Koç, 2009, s.206). İlmli düzeydeki örgütsel bağlılık çalışanın tam anlamıyla sadakati anlamına gelmediği için çalışanlar kendi kimliklerini korumak adına sürekli bir çaba içerisinde olurlar. Bu durum örgütler için verimsiz işleyişe neden olmaktadır (Randall, 1987, s.463-464).

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesini, değerlerini benimsemesini, örgütle özdeşleşmesini, bağlanmasını ve bunun yanı sıra kendisini örgüte adanmasını ifade etmektedir. Bu durumda çalışan örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik gerekli tüm çabayı göstermekte ve örgütte kalmak adına güçlü bir istek duymaktadır (Koç, 2018, s.207). Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların güçlü sadakatine karşılık yetki devrederek ve üst pozisyonlara getirilerek ödüllendirilir. Bu çalışanlar, örgüt için güven sağlayan karlı işgücünü oluşturur (Randall, 1978, s.464). Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüt çevresinde aktif bir rol üstlenerek örgüt üyesi olmayan kişilere örgütle ilgili olumlu fikirlerini aktarmakta ve bu sayede kaliteli işgücünü örgüte çekmektedir (Güçel, 2020, s.44).

2.5. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

İşletmeler, hangi amaca yönelik kurulduğu fark etmeksizin, bütün üretim faktörlerinin işletme hedef ve amaçlarına yönelik etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynağının işletme amaç ve hedeflerini benimseyerek buna yönelik bir çaba içinde olması ve bunu sürdürmeye olan isteği çalışanların örgüte olan bağlılığını gündeme getirmektedir. Çalışanlar sadece günlük ihtiyaçlarını karşılama motivasyonu ile işlerine devam etmemektedir. Çalışanların uzun vadede örgütte kalması ve bağlılığı için insani yönlerinin de dikkate alınması gerekmektedir (Güney, 2020, s.275-276). Özellikle insan ilişkilerinin yoğun, yıpratıcı, iş yükünün ağır ve stresli bir çalışma ortamının olduğu sağlık kurumları için sağlık çalışanlarının önemi vazgeçilemez ve göz ardı edilemezdir (Tosun, 2019, s.93).

Sürdürülebilirlik ve rekabet edilebilirlik kaygısı işletmeleri devamlı olarak yüksek baskı altında bırakmaktadır. Bu kaygı sağlık kurumlarının insan kaynağının ve yönetiminin kendine has bazı özellikleri dikkate alındığında daha kritik bir hal almaktadır. Öyle ki,

sağlık kurumlarındaki nitelikli personel eksikliği, tükenmişlik veya iş memnuniyetsizliğinin olması performansı ve daha önemlisi hasta bakımının kalitesini olumsuz etkilemektedir. Örgütsel bağlılık bu anlamda, sağlık kurumlarının bu sorunlarla yüzleşmek ve çözüm üretmek için sahip olduğu araçlardan biri olarak görülmektedir. Sağlık çalışanlarına yönelik en çok araştırılan konulardan olan iş tatmini, stres, tükenmişlik, yüksek personel devrinin etkileri ve işten ayrılma niyeti gibi konuların örgütsel bağlılıkla ilişkili olması da ayrıca önemlidir (Heras-rosas ve diğerleri, 2021, s.1).

Mowday ve diğerleri (1982), örgütsel bağlılığa hangi organizasyonlarda, hangi pozisyondaki çalışanlarda ve hangi zamanlarda daha çok ihtiyaç duyulur sorularına yönelik bazı cevaplar ileri sürmüştür. Buna göre; özellikle hizmet sektöründe yer alan ve performansın somut olarak ölçülmesinin görece güç olduğu örgütlerde, çalışanın pozisyonunun kritik olduğu yani başkaları tarafından kolayca doldurulamadığı takdirde ve belirsizliklerin arttığı zamanlarda örgütsel bağlılık daha çok ihtiyaç duyulan önemli bir konu haline gelmektedir (Aktaran: Bakan, 2018, s.266-269). Sonuç olarak, hizmet sektöründe yer alan sağlık kurumlarında çıktının tanımlanması ve ölçümünün güç olması, çalışanların büyük bir kısmının mesleki uzmanlaşma seviyesi yüksek hekim, hemşire gibi yeri kolay doldurulamayan kişilerden oluşması ve sağlık kurumlarının açık sistemler olarak sürekli olarak belirsiz ve dinamik bir çevrede faaliyet göstermesi gibi özellikler sebebiyle sağlık kurumlarında örgütsel bağlılığa daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Sağlık kurumlarında yetişmiş insan kaynağının sürekli olarak örgütten ayrılması, buna bağlı olarak da işgücü devir oranının yüksek olması, örgütü yüksek maliyetlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Aynı zamanda mevcut insan kaynağının devamlılığını sağlamak kesintisiz hizmet sunumu için de kritiktir. Bunun yanı sıra yetişmiş insan kaynağının örgütten ayrılması, yetersiz elemanla çalışma zorunluluğu yaratmaktadır. Bu durum, diğer çalışanların iş yükünü artırmakta ve daha çok stres altında çalışmalarına neden olmaktadır. Nihayetinde bireysel performansın düşmesi sunulan sağlık hizmetinin

kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir (Sonay, 2013, s.38). Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılığın istenen seviyede olmaması artan iş yüküne karşılık görece yetersiz insan kaynağı yaratmakta, bunun beraberinde de diğer örgütsel problemler baş göstermektedir.

3. BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma kavramının gelişimi ve kavrama ilişkin tanımlamalara yer verildikten sonra işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyetini açıklamaya yönelik geliştirilen bazı kuramlara yer verilmiştir. Son olarak ise sağlık kurumlarında işten ayrılma niyetinin öneminden bahsedilmiştir.

3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1990'lı yılların öncesi düşünüldüğünde çalışanlar için işlerinden ayrılmamak önemli bir konuyken günümüz için aynı durum söz konusu değildir. Çalışanların artık örgütlerinden ziyade işlerine bağlılık gösterme eğilimi nedeniyle, örgütler nitelikli çalışanlarını örgütte tutmak adına çaba göstermek zorunda kalmaktadır (Avcı, 2020, s.217). Bunun yanı sıra, çalışanların uzun süre örgütte tutulması örgütler için hem maddi hem manevi açıdan fayda sağlamasına rağmen, bugün birçok örgüt için personel devrinin yüksek olması önemli bir sorun olarak görülmektedir (Dilanthi ve Rasanjana, 2020, s.477). Personel devri, kişinin bir örgütte istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda personel devri, örgütün başarı derecesini ifade etmekte ve işe alma, yerleştirme, ücret, terfi sistemlerinin işleyişi ve çalışma koşulları gibi pek çok konuda örgütle ilgili fikir vermektedir (Eren, 2015, s.275-276).

Örgütler için bahsedilen personel devri sorunu ve bununla ilişkili daha pek çok sorun, çalışanların işten ayrılma niyetine dikkat çekmektedir. Rusbult ve diğerlerine (1988, s.601) göre işten ayrılma niyeti, iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak çalışanların gösterdiği aktif ve yıkıcı bir eylemdir. Her ne kadar literatürde sık karşılaşılan bir işten ayrılma niyeti tanımı olsa da aslında bu tanım, çalışanın ayrılma niyetinden ziyade ayrılma eylemine atıfta bulunmaktadır. Fakat, işten ayrılma niyeti, çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde işini değiştirmesine veya ayrılmasına yönelik öznel olasılığı

yansıtır. Dolayısıyla personel devri kesin ayrılma davranışının bir ölçütüken, işten ayrılma niyeti ise ayrılma davranışına yönelik bir kesinlik ifade etmemektedir (Sousa-Poza ve Henneberge, 2004, s. 113). Vigneshwaran ve Mohankumar (2020, s.106)'a göre işten ayrılma niyeti; işten ayrılmanın düşünülmesini, planlanmasını ve arzulanmasını içeren bilişsel bir süreci ifade etmektedir.

İşten ayrılma niyeti davranışa yönelik bir kesinlik ifade etmese bile, ayrılma niyeti içinde olan fakat henüz bunu fiili olarak gerçekleştirmemiş çalışanların da örgüt adına zararlı etkileri olacağı unutulmamalıdır (Sağlam Arı ve diğerleri, 2010, s.162). Dolayısıyla işten ayrılmanın kendisi kadar niyeti de örgütler için önemli bir durum olarak değerlendirilmelidir.

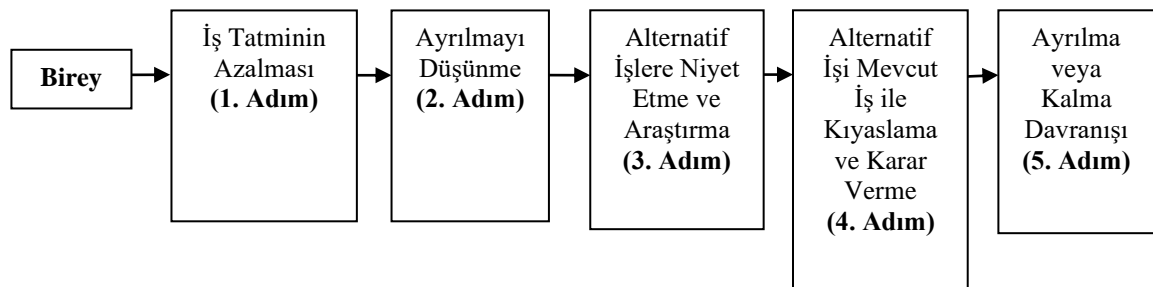
İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı bir şekilde istek duymasını ifade eder. Bu durum, belirli bir zaman içerisinde işten ayrılmayı düşünme ve alternatif iş arama gibi bir dizi geri çekilme davranışlarının sonucunu yansıtmaktadır (Tett ve Meyer, 1993, s.262). İşten ayrılma niyetini tanımlarken “bilinçli” ve “kasıtlı” ifadelerinin kullanılması önem taşımaktadır. Çünkü, işten ayrılma davranışı gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilmektedir (Arokiasamy, 2013, s.1533). Buna göre, gönüllü işten ayrılma çalışanın kendi isteğine bağlı olarak oluşurken gönülsüz işten ayrılma ise çalışanın emekli olmasına, ölümüne ve işten çıkarılmasına bağlı olarak oluşmaktadır (Arokiasamy, 2013, s.1533).

Mobley ve diğerleri (1978, s.409) ise, işten ayrılma niyetini; iş arama niyetinin, kabul edilebilir bir iş alternatifi bulma olasılığının ve iş tatminsizliğinin bir fonksiyonu olarak ifade etmiştir. Mobley ve diğerlerine (1987) göre, işten ayrılma niyeti üzerinde kabul edilebilir bir iş alternatifi bulma olasılığının önemli bir etkisi vardır. Benzer şekilde Price (1977), iş tatmini ile iş alternatifleri arasındaki etkileşimin bir neticesi olarak işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Aktaran: Mobley ve Lee, 1987, s.722).

Dirik (2019, s.146), işten ayrılma niyetinin ifadesine yönelik tanımlamaların ortak noktasının “*Gelir kapısı olan örgütü terk ederek başka bir örgüte gitme arzusu.*” olduğunu ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında işinden memnun olmayan çalışanlar işten ayrılma niyeti ve yeni bir iş arama eğilimine girmektedir. Fakat çalışanın yeni bir iş arama eğilimi başka bir örgüte gitme davranışı ile sonuçlanmadığı takdirde çalışanın kendi örgütüne zihinsel ve duygusal olarak yabancılaşması söz konusu olmaktadır (Şendoğdu, 2020, s.285).

Çalışanların işten ayrılma kararı dürtüsel ve anlık olmaktan ziyade resmi bildirimden önce gelişen bir süreci ifade etmektedir (Abelson, 1986, s.63). Abelson (1986, s.61), çalışanların işten ayrılma veya kalma kararıyla sonuçlanan ve beş adımdan oluşan bir işten ayrılma süreci ortaya koymuştur. Bu sürecin tanımlanması sayesinde yöneticiler çalışanların ayrılma veya kalma kararlarını kontrol edebilmektedir. Sürece etki eden bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bir sonraki başlıkta ele alınacağı için aşağıda sunulan şekilde gösterilmemiştir.

Şekil 6. İşten Ayrılma Süreci



Kaynak: (Abelson, 1986, s.61)

Çalışanların işten ayrılma süreci genel olarak iş tatmini ve alternatif iş fırsatları üzerinden açıklanmaktadır. Dolayısıyla çalışanın iş tatminine yönelik algılamasıyla başlayan süreç alternatif iş olanaklarının değerlendirilmesi ve en nihayetinde ayrılma veya kalma davranışı ile son bulmaktadır. Vardaman ve diğerleri (2008, s.1531), bu süreci etkileyen “risk” faktörünün de dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Buna

göre, iş tatmininin azalmasının veya alternatif iş olanaklarının mevcudiyetinin her zaman planlanan ayrılma niyetinin davranışa yansımaları sağlamadığını, bunların haricinde kişinin işinden ayrılmaya yönelik algıladığı risklerinde kararı etkilediği ileri sürülmüştür.

İşten ayrılma konusu “niyet” ifadesi ile sınırlandırıldığında literatürde çok geniş bir alan olarak ortaya çıkmamakla beraber örgütsel davranış ile ilgili pek çok konunun satır aralarında bulunmakta ve bir sonuç değişkeni olarak dikkate alınmaktadır. Buna göre işten ayrılma niyeti literatürde örgütsel bağlılık, devamsızlık, iş tatmini, tükenmişlik, öğrenme motivasyonu gibi daha pek çok kavramla ilişkilendirilerek incelenmektedir (Dirik, 2019, s.136).

3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşten ayrılma niyetini ve sürecini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden bahsetmek mümkündür (Abelson, 1986, s.61). Ancak işten ayrılma davranışının en önemli öncülü olarak değerlendirilen işten ayrılma niyeti, kültürel, örgütsel, sektörel ve bireysel boyutlarla bir bütün olarak irdelenmesi gereken bir konudur. Özellikle işten ayrılma niyetinin bireysel boyutunu ele alan çalışmalarla bu niyetin öngörülmesi ve sonuçlarının anlaşılması sağlanmaktadır (Dirik, 2019, s.132). Özetle, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini anlama ve kontrol etme yeteneğimiz, çalışanların işten ayrılma niyetinin altında yatan sebeplerin kaynağını tanımlayabildiğimiz ölçüde mümkün olmakta ve güçlenmektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlere dayanan problemlerin çözümü işten ayrılma davranışını bütünüyle ortadan kaldırmaya bile büyük ölçüde azaltacağı açıktır (Vandenberg ve Nelson, 1999, s.1334).

3.2.1. Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlere bakıldığında yaş, cinsiyet, medeni durum, görev süresi ve ırk gibi değişkenler dikkate alınmaktadır (Lee ve Mowday, 1987, s.729). Demografik değişkenlerin haricinde aile sorumlulukları, çalışanın algıladığı iş stresi, rol belirsizliği ve çatışması gibi faktörlerin de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmaktadır (Abelson, 1986, s.61). Özellikle çalışanın yaşı göz önünde bulundurulduğunda genç ve eğitilmiş olan çalışanların yaşı daha ileri olan çalışanlara göre işten ayrılma niyeti daha fazla olmaktadır. Bununla beraber emekliliği yaklaşan çalışanlar ise işten ayrılma konusunda isteksiz olmaktadır. Yaş ile ilgili temel ayırım çalışanların yaşamlarının hangi döneminde olduklarına bağlı olarak işten ayrılmaya yönelik algıladığı riskin ve risk alma eğiliminin değişmesinden kaynaklanmaktadır (Şendoğdu, 2019, s.286).

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Ücret ve terfi gibi finansal ödüller, örgütteki kariyer fırsatları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikaları, kısaca çalışanın iş ortamıyla ilişkili olan birçok unsur çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Abelson, 1986, s.61; Şendoğdu, 2019, s.286). Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumu, çalışanların üzerindeki yüksek performans baskısı, çalışana sunulan imkân ve kazanımlar çalışanların ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Şendoğdu, 2019, s.287).

3.2.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörlerle ilgili en önemli noktalardan biri yöneticiler tarafından çevresel düzeydeki faktörlerin kontrol edilmesinin, örgütsel ve bireysel düzeydeki faktörlere göre daha güç olmasıdır (Abelson, 1986, s.68). İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler; organizasyonun çevreye uygunluğu, sektörel rekabet ortamı, coğrafi konum, şehirleşme, sektörel belirsizlik ve değişimin şiddeti şeklinde sıralanabilir. Bu faktörlerin

her biri ve dahası işten ayrılma sürecinin her aşamasını etkilese de özellikle alternatif iş arayışı ve bu alternatifler ile mevcut işin karşılaştırılması aşamalarını etkilemektedir (Abelson, 1986, s.68).

3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ BAZI KURAMLAR

İşten ayrılma niyeti literatürde bazı örgütsel davranış kuramlarına dayandırılarak açıklanmaktadır. Bu kuramlar; ihtiyaçlar teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, birey örgüt uyumu teorisi, çalışan hareketliliği teorisi, beşerî sermaye kuramı, iş arama kuramı, eşleştirme kuramı ve örgütsel denge kuramı şeklinde sıralanabilmektedir (Metin, 2021, s.15). Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde yer alan ihtiyaçların ve Herzberg'in çift faktör teorisinde yer alan motivasyon ve hijyen faktörlerin karşılandığı durumda işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Birey örgüt uyumu teorisine göre çalışanla örgütün uyumluluk seviyesi artıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Maslow,1943; Herzberg,1964; Chatman, 1991). Çalışan hareketliliği teorisi ise iş tatmini, örgütsel alternatifler, iş arama niyeti ve ayrılma niyeti üzerine kurulmuş bir teoridir. Buna göre, çalışanın iş tatminin düşük olmasıyla beraber alternatif iş imkanlarının varlığı iş arama niyetini ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Lacity ve diğerleri, 2008, s.226). Bu başlık altında özellikle beşerî sermaye kuramı, iş arama kuramı ve eşleştirme kuramı açıklanmıştır.

3.3.1. Beşerî Sermaye Kuramı

Beşeri sermaye kavramını ilk ele alan iktisatçılar Adam Smith, J.Stuart Mill ve Alfred Marshall gibi isimler olsa dahi bu isimlerin fikirleri modern beşeri sermaye kuramı üzerinde çok fazla etkili olmamıştır. Kavram, bu iktisatçıların fikirlerinin ardından Denison, Schultz ve Becker gibi isimlerin katkılarıyla beşerî sermaye kuramı olarak gelişmiştir. Bu kuram esasında ekonomik kalkınma ve büyümede insan unsurunun önemini ortaya koymaktadır. Beşerî sermaye birikimini geliştirmede çalışanların eğitilmesi ve bu sayede bilgi, beceri ve yetenek kazanması önemli bir rol oynamaktadır.

Bu eğitim, formal veya informal yollarla ve çalışanın kendi kendini geliştirmesi şeklinde olabilmektedir (Yaylalı ve Lebe, 2011, s.26). Beşerî sermaye kuramına örgütsel açıdan bakıldığında ise çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi sonucunda örgütlerin rekabet edebilirliği artmaktadır. Bununla beraber çalışanlara yapılan yatırımlar, çalışanların kendilerini geliştirmeye yönelik örgütten beklentilerini artırmakta ve bu yolla da işten ayrılma eğilimleri ve niyetleri azalmaktadır (Yener, 2014, s.87).

3.3.2. İş Arama Kuramı

İş arama kuramı işgücü piyasasında yüksek nitelikli çalışanların sayısının az olmasına karşın bu çalışanlara olan talebin yüksek olduğunu varsaymaktadır. İş arayan yüksek nitelikli çalışanlar, diğer çalışanlara göre, alternatif iş imkanlarını daha sık değerlendirmekte ve uygun bir iş fırsatı oluşması halinde kısa süre içinde işyeri değişikliğinde bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı yüksek nitelikli çalışanların işten ayrılma niyeti daha yüksek olmaktadır (Metin, 2021, s.22).

3.3.3. Eşleştirme Kuramı

Eşleştirme kuramı, iş arama kuramından faydalanılarak ortaya koyulmuş bir kuramdır. Bu kurama göre çalışanlar hali hazırdaki işleri ile alternatif işler arasında bir karşılaştırma yaparken ileride çalışmayı düşündükleri alternatif işte bilgi, beceri ve yeteneklerinin ne kadarını kullanabileceklerine ve geliştirebileceklerine odaklanmaktadır. Bu karşılaştırma neticesinde çalışanlar, mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerini alternatif iş ile uyumlu gördüğü takdirde işten ayrılma niyetleri artmakta iken aksi durumda ise azalmaktadır (Yener, 2014, s.88; Metin, 2021, s.23).

3.4. SAĞLIK KURUMLARINDA İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ

Sağlık sisteminin en önemli yapı taşı olan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin artması ve buna bağlı olarak da personel devrinin artması küresel anlamda büyüyen bir sorundur. İşten ayrılma niyetinin ve personel devrinin artması sağlık sistemi için sağlık işgücü eksikliğine ve işgücünün dengesiz dağılımına sebep olmaktadır (Nassani ve diğerleri, 2021, s.201). Özellikle birkaç yıl önce küresel ölçekte sağlık sistemlerini etkileyen Covid-19 pandemisi sonucunda sağlık çalışanlarının artan işten ayrılma niyeti ve sağlık kurumlarında artan personel devri uluslararası düzeyde pek çok çalışma tarafından irdelenmiştir (Nashwan ve diğerleri, 2021; Hou ve diğerleri, 2021; Pfortner ve diğerleri, 2021). Pandemi boyunca sağlık çalışanlarına yönelik artan ihtiyaçtan dolayı sağlık çalışanlarının emekliliklerinin ertelenmesi, işten ayrılma ve çıkartılma yasaklarının uygulanması, izinlerinin durdurulması gibi olası personel açığını engellemeye yönelik uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Tüm bunların sonucunda sağlık çalışanlarının iş yoğunluğunun artması ve çalışma koşullarının zorlaşmasıyla beraber pandemi öncesi döneme kıyasla sağlık çalışanlarının iş güvensizliği algısında, iş stresi algısında ve işten ayrılma niyetinde artış gözlemlenmiştir (Aksu, 2021, s.747-749).

Yüksek personel devri sağlık kurumlarında yeterli sayıda personel bulunmasında güçlük yaratmakta ve bu nedenle hastalara verilen bakımın kalitesi üzerinde birçok etkiye yol açmaktadır. Örneğin, hasta başına düşen hemşire sayısının düşük olması her hasta için daha az bakım saati ile sonuçlandığından hemşire sayısının yetersizliği hastane mortalite oranları ile ilişkilendirilmektedir. Yetersiz sağlık işgücünü telafi etmek için mevcut sağlık çalışanlarının fazla çalıştırılmasına da yol açmaktadır. Bu durum sonucunda stres ve tükenmişlik yaşayan sağlık çalışanlarının sunduğu hizmetin kalitesi etkilenmekte ve tıbbi hata riskini artırarak hasta güvenliğini tehdit etmektedir (Poon ve diğerleri, 2022, s.18).

Stres ve tükenmişlik konusu sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetine etkisi bakımından önemlidir. Sağlık çalışanlarının çalışma ortamına bakıldığında, sağlık hizmeti sunumunun doğası gereği stres ve çatışmaya neden olabilecek pek çok durum bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hem fiziksel hem de duygusal efor harcayarak hizmet sunan sağlık çalışanları, aşırı hasta döngüsü, yetersiz ekipman, uzun çalışma süreleri, hayati riski olan hastaların takibi, acil durumlar, hasta yakınları ile ilgilenme ve uyku düzensizliği gibi stresi büyük ölçüde etkileyen koşullar altında çalışmaktadır (Erdilek Karabay, 2015, s.128).

Günlük vaktinin büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçiren çalışanların kendilerini iş ortamında mutlu hissetmesi, strese mümkün olan en az seviyede maruz kalması, performans ve verimliliğin artması açısından önemlidir. Bununla beraber işten ayrılma niyeti içinde olan çalışanların işe karşı sorumsuz ve ilgisiz tutum ve davranışları çalışma ortamını ve diğer çalışanları olumsuz olarak etkilemektedir. İşten ayrılma davranışı gerçekleştiğinde ise kalan çalışanlar için endişe, kaygı ve korku yaratmaktadır (Akça ve Karagüzel, 2023, s.15).

Sağlık çalışanlarının olumsuz çalışma koşulları, düşük ücret, iş tatminsizliği ve aşırı iş yükü gibi daha pek çok faktör sağlık çalışanlarının beyin göçüne yönelik itici bir güç oluşturmaktadır. Bu doğrultuda sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyeti ve davranışını daha büyük perspektiften ele alındığında, sağlık sistemi içinde yetiştirilmiş bir sağlık çalışanın herhangi bir sağlık kurumundan ayrılması bazı durumlarda bununla sınırlı olmayıp beyin göçünün de etkisiyle ülke sağlık sistemi içerisinden tamamen ayrılmasıyla da sonuçlanabilmektedir (Yıldırım, 2009, s.92).

4. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler bu çalışmanın yönü itibariyle sırasıyla ele alınmıştır. Buna göre sırasıyla; ilk olarak örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, sonrasında örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve son olarak örgütsel öğrenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Literatürde örgütsel öğrenme ile yakın ilişki içinde olan konulardan biri örgütsel bağlılık konusudur (Keçeli, 2019,2.15). Bu ilişkinin literatürde karşılıklı olarak ele alındığını söylemek mümkündür. Öyle ki, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini ele alan çalışmalar kadar örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenmeye olan etkisini ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığa etkisini ele alan çalışmalar, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve güçlü bir doğrusal ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre örgütsel öğrenme arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır (Rose ve diğerleri, 2009, s.60; Shives, 2020, s.88). Örgütsel öğrenme yoluyla çalışanların bir bütün olarak geliştirilmesi ve çalışanlara yatırım yapılması, çalışanların beklentilerini karşılarken onların örgütten aldıklarını artırmaktadır. Bu durum çalışanın örgütle özdeşleşmesini sağlayarak duygusal, normatif ve devam bağlılığını güçlendirmektedir (Naktiyok, 2012, s.92).

Esasen örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin temeli; örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bağlılığı yüksek, örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmiş ve bunu sürdürmeye istekli çalışanlara ihtiyaç duyulmasına dayanmaktadır. Bu noktada örgütsel öğrenmenin amacı “bağlılık toplulukları” yaratmaktadır (Kofman ve Senge, 1993, s.5). Çünkü, öğrenme ancak çalışanların kendileri için önem taşıyan bir şeyi başarmak adına bir çaba içerisinde olduğunda gerçekleşmektedir. Bunun için çalışanların örgüte olan yüzeysel uyumundan ziyade gerçek bir bağlılık gereklidir. Bu

gerçek bağlılık öğrenen organizasyon disiplinlerinden olan “paylaşılan vizyon” ve” takım halinde öğrenme”ye atıfta bulunmaktadır. Bu konuyu ele alan diğer çalışmalar da aynı şekilde paylaşılan vizyon ile takım halinde öğrenmenin çalışanların örgütsel bağlılığını güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır (Balay, 2014, s.161).

Örgütlerin bir taraftan öğrenen örgüt olmaya çabalarırken diğer taraftan buna uygun çalışan bağlılığını yaratma gerekliliği bu iki konuyu çekici kılmakta ve ortak bir bağlam oluşturmaktadır. Aynı zamanda örgütsel öğrenme ve bağlılık, örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan çağdaş yönetim kavramları olarak görülmektedir (Atak ve Erturgut, 2010, s.3473; Balay, 2014, s.158).

Örgütsel bağlılığın devamsızlığı ve personel devrini azaltıcı etkisi örgütsel öğrenme sürecinin kesintiye uğramasını engellemektedir (Atak ve Erturgut, 2010, s.3473). Böylece bireyden örgüt seviyesine uzanan ve süreklilik arz eden öğrenme, işlevselliğini kaybetmeden devam edebilmektedir. Son olarak ise şunu söylemek gerekir; başlangıçta örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için çalışanların tatmin edici düzeyde bağlılığına ihtiyaç duyulsa da örgütsel öğrenme süreci işlemeye devam ettikçe gerekli olan örgütsel bağlılık, örgütsel öğrenmenin katkısıyla kendi kendine oluşmaktadır.

Çalışanların örgüte bağlı olmaması sonucunda ise ortaya çıkan düşük performans gösterme, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve personel devri gibi pek çok davranışsal sonuç bulunmaktadır (Aydoğdu ve Aşıkçıl, 2011, s.46). Örgütsel bağlılığın başlıca ve en önemli sonuçlarından biri işten ayrılma niyetidir (İnce ve Gül, 2005, s. 96). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlaşılması, işten ayrılma niyetinin çoğunlukla örgütten ayrılmaya yol açması sebebiyle ve de çalışanların istikrarlı bir şekilde örgütte tutulması adına gereklidir. Buna göre örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetinin arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalarda duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Labatmediene ve diğerleri, 2007, s.2006). Bununla beraber çalışanların işten ayrılma

niyeti üzerinde en güçlü ve negatif yönde etkiyi duygusal bağlılık sağlamaktadır (Meyer ve diğerleri, 2002, s.36).

Örgütsel öğrenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki dikkate alındığında ise örgütlerde yeterli eğitim ve öğrenme fırsatı sağlanan çalışanların örgütten ayrılma konusunda isteksiz olduğu bilinmektedir. Bununla beraber çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve bilgi paylaşımı işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışanların kendini geliştirmesini destekleyerek yeni beceri ve yetkinlik kazanmasını sağlayan bir örgüt kültürü, çalışanların başka bir örgütte çalışma isteğini azaltmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenme kültürü, çalışanların iş ve kariyerlerinde tatmin duygusu yaratması aracılığı ile de işten ayrılma niyetini azalttığı çeşitli araştırmalar ile ortaya koyulmuştur (Hsu, 2009, s.52-54; Joo ve Park, 2010, s.93; Lin ve diğerleri, 2022, s.36).

Çalışanların öğrenmesi ve gelişimi örgütsel başarının anahtarı olarak görülmektedir. Keza özellikle de zorlu dönemlerde örgütsel başarıda kritik rol oynamaktadır. Randall ve diğerleri (2022), yapmış olduğu çalışmada özellikle Covid-19 döneminde salgınla mücadelede ön safta yer alan çalışanların öğrenme faaliyetlerine ve çalışanların bu faaliyetlere katılımının artmasına yönelik olan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetinin azalmasıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin özellikle krizden kaynaklanan sıkıntılı şartlara rağmen çalışanların işten ayrılmaya direnme kararını desteklemekte ve etkili olmaktadır (Randall, 2022, s.205). İki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların sonuçlarının yanı sıra işten ayrılma niyetini açıklamayı hedefleyen beşerî sermaye kuramı, iş arama kuramı ve eşleştirme kuramı; örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye teorik temel oluşturmaktadır. Bu kuramların hepsinin işten ayrılma niyetini açıklarken çalışanların öğrenmesine, bilgi ve becerilerini geliştirilmesine yönelik örgütsel çabaya dikkat çektiği görülmektedir. Buna göre, örgütsel öğrenmenin diğer bir ifadeyle çalışanların “kendini gerçekleştirme” yani daha yetenekli, becerikli ve neticede daha nitelikli olması işten ayrılma niyetini etkilediği söylenebilmektedir.

5. BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüz dünyasının hızlı değişimi ve bu değişimin getirdiği yeni koşullara örgütlerin uyum sağlama zorunluluğu ile örgütsel rekabetin sürdürülebilmesi, örgütsel öğrenmeyi çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri haline getirmiştir. Bu yeni yönetim yaklaşımının örgütsel açıdan pek çok faydasından biri de çalışan bağlılığı üzerinde yarattığı pozitif etkidir. Şüphesiz maddi kazanç elde etmenin yanı sıra çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak ve işten ayrılmaları en düşük düzeyde tutmak her zaman için örgütsel amaçlar arasında olmuştur. Dolayısıyla, günümüz dünyasında değişim ve gelişime öğrenme yoluyla uyum sağlarken bu süreçte çalışanların bağlılığının sağlanması ve en nihayetinde işten ayrılma niyetinin minimum seviyede tutulması örgütsel açıdan önemli bir konu olmaktadır.

Bu çerçeveye sağlık kurumları açısından bakıldığında ise konunun mahiyeti daha da önemli hale gelmektedir. Tıp bilimindeki ve sağlık teknolojisindeki sürekli ilerleme ve bu ölçüde artan toplumun kaliteli sağlık hizmeti alma beklentisi sağlık kurumlarında sürekli olarak öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Örgütsel öğrenme yoluyla daha nitelikli ve yetişmiş hale gelen insan gücünün kurumda tutulması da ayrıca önemlidir. Çünkü, sağlık kurumlarında kaliteli hizmet sunumunun kritik unsuru olan sağlık çalışanlarının yetiştirilmesi hem uzun zaman almakta hem de maliyetli olmaktadır. Dolayısıyla hizmet kalitesini doğrudan etkileyen ve yetiştirilmesi böylesine zahmetli olan insan kaynağının örgütsel bağlılığının sağlanması ve sağlanmadığı takdirde işten ayrılma niyeti gibi yarattığı olumsuz sonuçların minimum seviyede tutulması bir gereklilik haline gelmektedir.

Örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini birlikte ele alan çalışmalara hem sık rastlanmamakta hem de özellikle sağlık sektöründe yapılan yeterli düzeyde

çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık kavramları ile ele alınarak bu boşluğun giderilmesiyle birlikte önemli sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir. Özellikle sağlık sektöründe insan kaynağının elde tutulmasının oldukça önemli bir konu olduğu düşünüldüğünde işten ayrılma niyetini öğrenme ve bağlılık perspektifinden değerlendirilmesi ve buna yönelik bulgular sunulmasının literatüre önemli katkı ve bakış açısı sağlayacağı da öngörülmektedir.

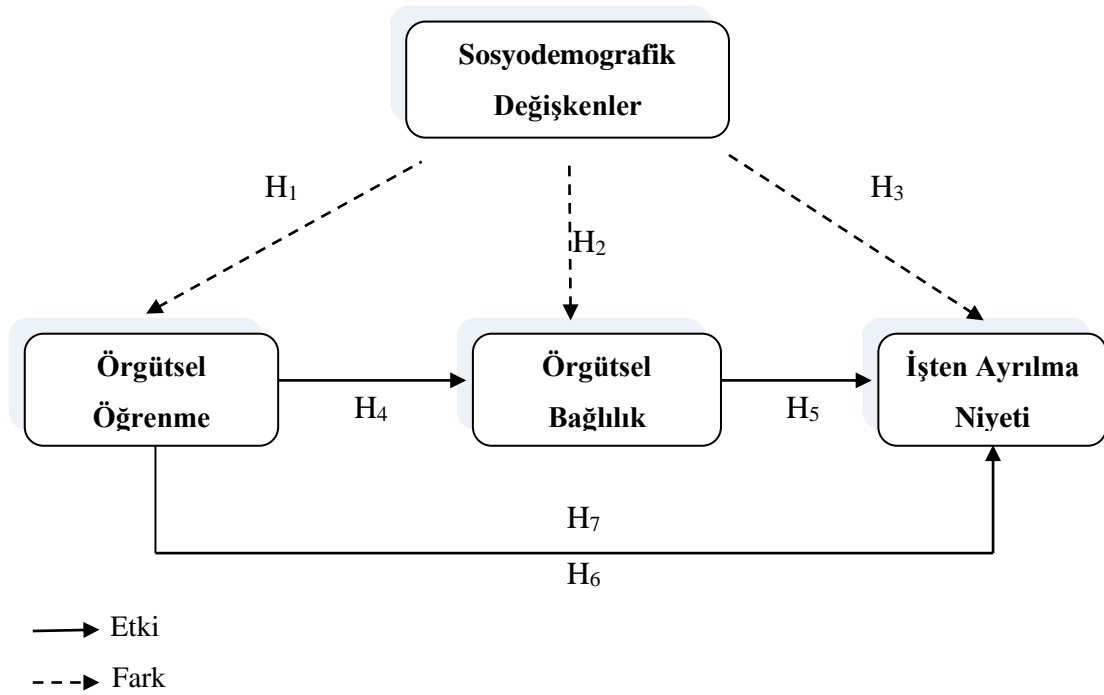
Örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin sağlık çalışanları nezdinde sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ve örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığının ortaya koyulması bu araştırmanın amacını ifade etmektedir. Bu üç kavram çerçevesinde kurulan aracılık etki modeli; örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin basit bir şekilde ortaya koyulmasından ziyade bu ilişkinin nasıl ve hangi mekanizma (örgütsel bağlılık) ile gerçekleştiğini ortaya koyulması açısından önemlidir.

5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın kavramsal çerçevesine ilişkin değişkenler ve aralarındaki ilişki Şekil 7’de gösterilmiştir. Buna göre örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme bağımsız değişkeni, örgütsel bağlılık aracı değişkeni ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymak üzere etki hipotezleri oluşturulmuştur. Aracı değişkenin söz konusu olduğu çalışmalarda “bölümleme” ve “iletimsel” olmak üzere iki şekilde hipotez kurma yöntemi kullanılabilir (Çelik, 2022, s.394). Bölümleme yaklaşımında aracılık etkisi tek bir hipotezle ifade edilmekten ziyade birden fazla hipotez (H₄, H₅, H₆, H₇) geliştirilerek

ifade edilmektedir. Bu çalışmada bölümlene yaklaşımına göre hipotezler oluşturulmuştur. Bunların yanı sıra bahsedilen üç değişkenin sosyodemografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin fark hipotezleri oluşturulmuştur.

Şekil 7. Araştırma Modeli



Araştırma modelinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında kurulan ilişki literatür ile desteklenerek oluşturulmuştur. Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün ortaya konulması bu çalışmanın amacını ifade etmektedir. Buna uygun olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: Örgütsel öğrenme sosyodemografik değişkenlere;

a: yaş,

b: cinsiyet,

c: medeni durum,

d: eğitim durumu,

e: meslek,

f: yönetsel pozisyonda bulunma,

g: çalışılan hastane türü,

h: meslekteki hizmet süresi,

i: kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Örgütsel bağlılık sosyodemografik değişkenlere;

a: yaş,

b: cinsiyet,

c: medeni durum,

d: eğitim durumu,

e: meslek,

f: yönetsel pozisyonda bulunma,

g: çalışılan hastane türü,

h: meslekteki hizmet süresi,

i: kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: İşten ayrılma niyeti sosyodemografik değişkenlere;

a: yaş,

b: cinsiyet,

c: medeni durum,

d: eğitim durumu,

e: meslek,

f: yönetsel pozisyonda bulunma,

g: çalışılan hastane türü,

h: meslekteki hizmet süresi,

i: kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H₆: Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H₇: Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini; Ankara’da bulunan bir üniversite hastanesinde ve bir özel hastanede araştırmanın gerçekleştirildiği tarihler arasında fiilen çalışmakta olan hekim, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel oluşturmaktadır. Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu’ndan etik kurul onayı (Ek:1) ve hastanelerden gerekli izinlerin (Ek:2-3) alınmasının ardından her iki hastane için ilgili kişilerle görüşme sağlanıp çalışan sayısı ile ilgili bilgi alınmıştır. Bu bilgilere göre araştırmaya dahil edilebilecek çalışan sayısı 2.835 olarak tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğü ise çalışan sayısı ile ilgili alınan bilgilere dayanarak hesaplanmıştır. Evrenin bilindiği durumlarda evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğünün hesaplanması için kullanılan aşağıdaki formül uygulanmıştır.

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

N: Evren birim sayısı,

n: Örneklem büyüklüğü.

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı -gerçekleşme olasılığı- (0,5)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı -gerçekleşmeme olasılığı- (0,5)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (1.96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır. (0,05)

$$n = 2.835 \times 1.96^2 \times 0,5 \times 0,5 / 0,05^2 (2.835-1) + 1.96^2 \times 0,5 \times 0,5$$

$$n = 2.722,734 / 8,0454 = 338$$

Hesaplamaya göre %95 güven aralığında %5 hata payı ile örneklem büyüklüğü 338 bulunmuştur. Tablo 6’da gösterildiği gibi veri toplama sürecinin sonunda 338 çalışan katılım göstermiş olup, iki hastane için tabakalama örnekleme yöntemiyle sayı

belirlenmiş ve analiz edilmiştir. Elde edilen anketlerden 20 tanesi eksik doldurulması ve analize uygun olmaması sebebiyle 318 veri analize dahil edilmiştir.

Cohen (1988)'in önerdiği etki büyüklüğü f^2 parametresi kullanılarak, G*Power 3.1 (Faul ve diğerleri, 2007; Faul ve diğerleri, 2009) yazılımı ile yapılan analiz ile üç değişken içeren aracılık modeli için "a priori" örneklem büyüklüğü hesaplama yöntemine göre; belirlenen etki büyüklüğü $f^2 = 0.15$ (orta), α hata olasılığı 0.05, ve güç (1- β hata olasılığı) 0.95 olarak ayarlanmıştır. Hesaplamalar sonucunda, modelin anlamlı bir R^2 değişikliğini tespit etme olasılığını %95 güçle belirlemek için gerekli toplam örneklem büyüklüğü 119 olarak bulunmuştur ($\lambda = 17.85$, kritik $F = 2.683$, $df_{\text{numerator}} = 3$, $df_{\text{denominator}} = 115$). Buna göre araştırmada en az 119 katılımcıya ulaşılması yeterli görülmektedir. Çok değişkenli istatistikler için en az 300 kişiye ulaşılması alan yazınında aracılık modellerinde görülen yaygın bir örneklem büyüklüğü sayısıdır (Hayes, 2018; Tabachnick ve Fidell, 2018; Kline, 2012). Bu nedenle çalışmada 318 örneklem büyüklüğünün evrenin temsili için yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Dağılımı

Hastane Türü	Evren (N)	Ulaşılan Kişi Sayısı (n)	%
<i>Kamu Hastanesi</i>			
Hekim	650	22	3,3
Hemşire	470	50	10,6
Diğer Sağlık personeli	350	69	19,7
İdari Personel	698	54	7,7
<i>Özel Hastane</i>			
Hekim	169	26	15,3
Hemşire	229	34	14,8
Diğer sağlık Personeli	150	22	14,6
İdari Personel	119	41	34,4
Toplam	2.835	318	11,2

5.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma için ihtiyaç duyulan veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anket formu (Ek:5) dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm sağlık çalışanlarının sosyodemografik özellikleri ile ilgili sorulardan oluşurken ikinci bölüm sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme algısını, üçüncü bölüm örgütsel bağlılık algısını, dördüncü bölüm ise işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler için gerekli izinler ölçek sahiplerinden alınmıştır.

Bu doğrultuda çalışanların örgütsel öğrenme algısını ölçmek için Chiva (2007) tarafından geliştirilen ve 14 maddeden oluşan “Örgütsel Öğrenme Yeterliği Ölçeği (Organisational Learning Capability)” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Aydoğan ve diğerleri tarafından yapılmış ve güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. Ölçek deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar verme olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır (Chiva ve diğerleri, 2007; Aydoğan ve diğerleri, 2011). Ölçek ifadeleri, 5’li Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Ölçek, sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme algısının ölçülmesi adına farklı araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Buna göre benzer örneklem üzerinde uygulanan ölçeğin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda herhangi bir madde değişimi yapılmadan uygulanması uygun bulunmuştur (Aydoğan ve diğerleri, 2011; Keçeli, 2018, s.206).

Çalışanların örgütsel bağlılık algısını ölçmek için Meyer ve diğerleri (1993) tarafından oluşturulan, Dağlı ve diğerleri (2018) tarafından ise Türkçe’ye çevrilerek geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale)” kullanılmıştır. Ölçek duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere 3 boyutlu olup her boyut için 6 madde içermekte ve toplam 18 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. soruları ters kodlanmıştır. Ölçek ifadeleri, 5’li Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

Son olarak işten ayrılma niyeti algısını ölçmek için ise, Tak ve diğerleri (2009) tarafından oluşturulan “Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Polat (2010) tarafından “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” olarak da kullanılan ölçek 5 maddeden oluşmakta ve tek boyutludur. Ölçek ifadeleri, 5’li Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir ve 1. ve 3. sorular ters kodlanmıştır.

Veri toplama sürecinde ilk olarak Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu’ndan etik kurul onayı ve araştırmanın yürütüleceği hastanelerden gerekli izinler alınmıştır. Katılımcılara araştırma ile ilgili gerekli bilgilendirmenin yapılmasının ve onaylarının alınmasının ardından yüz yüze olarak 1 Kasım 2022-30 Haziran 2023 tarihleri arasında anket formları uygulanmış ve araştırmaya ilişkin veriler toplanmıştır.

5.4.1. Ölçeklere İlişkin Analizler

Tablo 7’de örgütsel öğrenme yeterliği ölçeği ve deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim, katılımcı karar verme alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ait Cronbach alfa değerleri gösterilmiştir.

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Değerleri

	Cronbach’s Alpha
Örgütsel Öğrenme Yeterliği Ölçeği	0,936
Deneyim	0,894
Risk Alma	0,718
Dış Çevre ile Etkileşim	0,761
İletişim	0,861
Katılımcı Karar Verme	0,868

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,915
Duygusal Bağlılık	0,903
Devam Bağlılığı	0,752
Normatif Bağlılık	0,791
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	0,896

Cronbach alfa değerinin 0.70'in üzerinde olması ölçekler ve alt faktörlerine verilen cevapların güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Tablodaki değerlere göre ölçekler ve alt faktörlerine verilen cevapların güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Öğrenme Yeterliği Ölçeği	-0,010	-0,635
Deneyim	-0,027	-0,975
Risk Alma	0,160	-0,562
Dış Çevre ile Etkileşim	-0,154	-0,577
İletişim	-0,202	-0,614
Katılımcı Karar Verme	0,317	-0,860
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-0,165	-0,467
Duygusal Bağlılık	-0,034	-0,817
Devam Bağlılığı	-0,051	-0,111
Normatif Bağlılık	-0,094	-0,650
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	0,166	-0,790

Tablo 8'de örgütsel öğrenme yeterliği ölçeği, deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim, katılımcı karar verme, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ait Skewness ve Kurtosis değerleri gösterilmiştir. Tabainhick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu durumlarda verilerin normal dağılımdan geldiğini belirtmiştir. Bu bilgi doğrultusunda örgütsel öğrenme yeterliği ölçeği, deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim, katılımcı karar verme, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin normal dağılım varsayımını sağladığı görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmada parametrik testler kullanılmıştır.

5.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucunda elde edilen veriler Microsoft Excel paket programı ile düzenlenmesinin ardından SPSS 29.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Analizlerin öncesinde sayısal verilerin normal dağılıma uyup uymadığı Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) testleri, Histogram ve Q-Q Plot grafikleri ile incelenmiştir. Uygulanan analizler neticesinde verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Kategorik veriler frekans ve yüzde değerleri ile gösterilirken sayısal veriler ortalama ve standart sapma değerleriyle gösterilmiştir. Bazı değişkenlerdeki gözlem sayılarının 30'un altında olduğu görülmektedir. 30'un altında gözlem değeri bulunan değişkenlere ait analizler parametrik olmayan testler yardımıyla analiz edilmiştir. Veri analizi yapılırken, iki bağımsız grup karşılaştırması için veriler normal dağılımdan geliyorsa ve gözlem değerleri 30'un üzerinde ise "Independent Sample T Testi" değilse "Mann Whitney U Testi" kullanılmıştır. 2'den fazla grup olması durumunda "ANOVA Testi" ve "Kruskal-Wallis Testi" kullanılmış, 2'den fazla grubu bulunan verilerin analizinde farklılık tespit edildiği durumlarda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla Posthoc analizleri (Scheffe Testi ve Tamhane Testi) yapılmış ve farklılıklar harfler ile gösterilmiştir. Farklı olan harfler farklılığı temsil etmektedir. İki sayısal değişken arasındaki ilişkiye bakabilmek amacıyla ise "Pearson Korelasyon Testi" kullanılmıştır. Aracılık hipotezleri Hayes Process Macro programı kullanılarak ve Model 4 seçilerek test edilmiştir. Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen Process Macro, doğrusal regresyona dayanan ve aracılık etki hipotezlerinin Bootstrap tekniğiyle elde edilen güven aralıklarına göre sınındığı bir yöntemdir. Model 4 ise basit aracılık etkisinde kullanılan modeli ifade etmektedir. Tüm testler için istatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

5.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Ankara'da faaliyette bulunan bir kamu hastanesinde ve bir özel hastanede yürütülmüştür. Araştırmaya ilişkin sonuçlar, yalnızca söz konusu evren için kabul edilebilmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının araştırma evreni haricindeki diğer

hastane ya da sektör çalışanlarına genellenememektedir. Araştırma kapsamına, söz konusu hastanelerde görev yapan hekim, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel alınmış olup özel hizmet alımı kapsamında çalışan güvenlik ve temizlik görevlisi gibi destek hizmet personeli araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırmanın anket formunda bulunan soruların hepsine karşılık olarak sağlık çalışanları tarafından verilen cevapların samimi ve gerçeği yansıttığı varsayılmıştır. Fakat, araştırmanın anket formunda yer alan gelire ilişkin soruya karşılık; çalışanların cevap vermek istememeleri ve özellikle özel hastane çalışanlarının mesai arkadaşları yanındayken soruyu olduğundan yüksek veya düşük cevaplama eğiliminde olmasının gözlemlenmesi üzerine, gelir değişkenine ait veriler araştırma sonuçlarını yanıltmaması adına analize dahil edilmemiştir. Bu durum gelire ilişkin değerlendirmelerin eksikliği nedeniyle araştırmanın sınırlılıkları arasında görülmektedir.

6. BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen tanımlayıcı ve hipotezlere ilişkin bulgular bu bölümde tablolar halinde ve açıklamalarıyla ifade edilmiştir.

6.1. TANIMLAYICI BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ait tanımlayıcı bulgular ve araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 9'da araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sosyodemografik özellikleri belirtilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Sosyodemografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	224	70,4
	Erkek	94	29,6
Medeni Durum	Bekar	130	40,9
	Evli	188	59,1
Yaş	20-30 yaş arası	111	34,9
	31-40 yaş arası	122	38,4
	41 yaş ve üzeri	85	26,7
Eğitim Durumu	Lise	21	6,6
	Ön Lisans	99	31,1
	Lisans	140	44,0
	Yüksek Lisans/ Doktora	20	6,3
	Tıpta Uzmanlık	38	11,9
Meslek	Hekim	49	15,4
	Hemşire	83	26,1
	Diğer Sağlık Personeli	91	28,6
	İdari Personel	95	29,9
Yönetsel Pozisyonda Bulunma Durumu	Evet	17	5,3
	Hayır	301	94,7
Çalışılan Hastane Türü	Kamu Hastanesi	195	61,3
	Özel Hastane	123	38,7

Tablo 9 Devamı

Meslekteki Hizmet Süresi	5 yıl ve altı	97	30,5
	6-10 yıl arası	66	20,8
	11-20 yıl arası	106	33,3
	21 yıl ve üzeri	49	15,4
Hastanedeki Hizmet Süresi	1 yıl ve altı	64	20,1
	1-5 yıl arası	86	27,0
	6-10 yıl arası	58	18,2
	11 yıl ve üzeri	110	34,6
Toplam		318	100

Katılımcıların %70,4'ü kadın, %29,6'sı erkek ve %59,1'i evlidir. Katılımcıların %38,4'ü 31-40 yaş arasında %44'ünün eğitim durumu lisans ve %29,9'u idari personel olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %61,3'ü kamu hastanesinde çalışmakta, %94,7'si kurumunda aktif olarak herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunmamaktadır. Katılımcıların %33,3'ü meslekte 11-20 yıl arası hizmet süresine sahip ve %34,6'sı hastanede 11 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

Tablo 10'da araştırmanın değişkenlerine ve alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile Alt Boyutlarına Ait Skorlar

	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Minimum	Maximum
Örgütsel Öğrenme	2,87	,91	2,86	1,00	5,00
Deneyim	2,91	1,16	3,00	1,00	5,00
Risk Alma	2,60	1,02	2,50	1,00	5,00
Dış Çevre ile Etkileşim	3,03	,99	3,00	1,00	5,00
İletişim	3,12	1,04	3,25	1,00	5,00
Katılımcı Karar Verme	2,54	1,12	2,33	1,00	5,00
Örgütsel Bağlılık	2,83	,80	2,83	1,00	4,89
Duygusal Bağlılık	2,95	1,07	3,00	1,00	5,00
Devam Bağlılığı	2,93	,79	3,00	1,00	5,00
Normatif Bağlılık	2,60	,87	2,67	1,00	5,00
İşten Ayrılma Niyeti	2,96	1,08	3,00	1,00	5,00

Örgütsel öğrenme ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapması $2,87\pm 0,91$, medyan değeri 2,86, alınan minimum puan 1 ve maksimum puan 5, örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapması $2,83\pm 0,80$, medyan değeri 2,83, alınan minimum puan 1 ve maksimum puan 5, işten ayrılma niyeti ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapması $2,96\pm 1,08$, medyan değeri 3,00, alınan minimum puan 1 ve maksimum puan 5'tir. Buna göre örgütsel öğrenmenin ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarında sırasıyla en yüksek ortalama iletişim ve duygusal bağlılık alt boyutlarına ait olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Örgütsel Öğrenme	<i>r</i>	1	,839	,751	,845	,911	,856	,678	,637	,548	,580	-,549
	<i>p</i>		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
2- Deneyim	<i>r</i>		1	,620	,627	,735	,628	,577	,578	,444	,472	-,499
	<i>p</i>			<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
3- Risk Alma	<i>r</i>			1	,622	,560	,550	,410	,390	,321	,355	-,326
	<i>p</i>				<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
4- Dış Çevre ile Etkileşim	<i>r</i>				1	,697	,624	,489	,432	,431	,420	-,404
	<i>p</i>					<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
5- İletişim	<i>r</i>					1	,729	,673	,620	,553	,586	-,534
	<i>p</i>						<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
6- Katılımcı Karar Verme	<i>r</i>						1	,638	,614	,498	,546	-,505
	<i>p</i>							<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
7- Örgütsel Bağlılık	<i>r</i>							1	,895	,813	,909	-,774
	<i>p</i>								<,001	<,001	<,001	<,001
8- Duygusal Bağlılık	<i>r</i>								1	,545	,734	-,780
	<i>p</i>									<,001	<,001	<,001
9- Devam Bağlılığı	<i>r</i>									1	,656	-,527
	<i>p</i>										<,001	<,001
10- Normatif Bağlılık	<i>r</i>										1	-,689
	<i>p</i>											<,001
11- İşten Ayrılma Niyeti	<i>r</i>											1
	<i>p</i>											

Pearson Korelasyon Testi; $p < 0,05$

Tablo 11’de örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ($r=,678$; $p<,001$) arasında orta seviyede pozitif bir ilişki, işten ayrılma niyeti ($r=-,549$; $p<,001$) arasında ise orta seviyede negatif bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel öğrenme arttıkça örgütsel bağlılık artmakta, işten ayrılma niyeti ise azalmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ($r=-,774$; $p<,001$) arasında ise yüksek düzeyde negatif bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin çalışanların kuruma olan bağlılığını artırabileceğine ve işten ayrılma niyetini azaltabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde; sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve alt boyutlarına yönelik değerlendirmelerinin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar ve örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

6.2 HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

6.2.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bulgular

Aşağıda sırasıyla yer verilen tablolarda sağlık çalışanlarının sosyodemografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, yönetsel pozisyon, hastane türü, meslekteki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi) özelliklerine göre örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ait sayısal verilerin istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 12. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Yaş Arasındaki Farklılığın Analizi

	Yaş						F	p
	20-30 yaş arası		31-40 yaş arası		41 yaş ve üzeri			
	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$		
Örgütsel Öğrenme	3,09^a	,87	2,71^b	,90	2,83^{ab}	,92	5,365	0,005*
Deneyim	3,17 ^a	1,09	2,70 ^b	1,21	2,88 ^{ab}	1,15	4,730	0,009*
Risk Alma	2,73	1,02	2,54	1,01	2,53	1,02	1,341	0,263
Dış Çevre ile Etkileşim	3,26 ^a	,97	2,89 ^b	,97	2,92 ^{ab}	1,01	4,707	0,010*
İletişim	3,36 ^a	,95	2,93 ^b	1,11	3,09 ^{ab}	1,02	5,170	0,006*
Katılımcı Karar Verme	2,73 ^a	1,09	2,34 ^b	1,08	2,57 ^{ab}	1,19	3,694	0,026*
Örgütsel Bağlılık	2,89	,70	2,71	,85	2,92	,83	2,247	0,107
Duygusal Bağlılık	2,98	1,00	2,83	1,13	3,09	1,08	1,542	0,216
Devam Bağlılığı	3,05	,73	2,82	,82	2,93	,82	2,407	0,092
Normatif Bağlılık	2,64	,81	2,48	,89	2,74	,91	2,328	0,099
İşten Ayrılma Niyeti	3,10^a	1,07	3,00^b	1,09	2,73^{ab}	1,04	3,040	0,049*

*ANOVA Testi; $p < 0,05$

* \bar{x} = Ortalama; $\sigma(s)$ = Standart Sapma

*a,b harfleri Posthoc analizi sonucunu temsil etmektedir. Farklı harfler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Aynı harfler arasında farklılık bulunmamaktadır. Varyanslar homojen olduğu için Scheffe Testi kullanılmıştır.

Yaş ile örgütsel öğrenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). 20-30 yaş arası kişilerin ($\bar{x} = 3,09$; $ss = 0,87$) örgütsel öğrenme algısı, 31-40 yaş arası ($\bar{x} = 2,71$; $ss = 0,90$) ve 41 yaş üzeri ($\bar{x} = 2,83$; $ss = 0,92$) olan kişilerden daha yüksektir. Sonuç olarak " **H_{1a} : Örgütsel öğrenme yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir**" şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Bununla beraber yaş ile örgütsel öğrenmenin deneyim, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar verme alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). 20-30 yaş arası kişilerin ($\bar{x} = 3,17$; $ss = 1,09$) deneyimi, 31-40 yaş arası ($\bar{x} = 2,70$; $ss = 1,29$) ve 41 yaş üzeri ($\bar{x} = 2,88$; $ss = 1,15$) olan kişilerden daha yüksektir. 20-30 yaş arası kişilerin ($\bar{x} = 3,26$; $ss = 0,97$) dış çevre ile etkileşimi, 31-40 yaş arası ($\bar{x} = 2,89$; $ss = 0,97$) ve 41 yaş üzeri ($\bar{x} = 2,92$; $ss = 1,01$) olan kişilerden daha yüksektir. 20-30 yaş arası kişilerin ($\bar{x} = 3,36$; $ss = 0,95$) iletişimi, 31-40 yaş arası ($\bar{x} = 2,93$; $ss = 1,11$) ve 41 yaş üzeri ($\bar{x} = 3,09$; $ss = 1,02$) olan kişilerden daha yüksektir. 20-30 yaş

arası kişilerin ($\bar{x}=2,73$; $ss=1,09$) karar vermesi, 31-40 yaş arası ($\bar{x}=2,34$; $ss=1,08$) ve 41 yaş üzeri ($\bar{x}=2,57$; $ss=1,19$) olan kişilerden daha yüksektir.

Yaş ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). 20-30 yaş arası kişilerin ($\bar{x}=3,10$; $ss=1,07$) işten ayrılma niyeti 31-40 yaş arası ($\bar{x}=3,00$; $ss=1,09$) ve 41 yaş üzeri ($\bar{x}=2,73$; $ss=1,04$) olan kişilerden daha yüksektir. Dolayısıyla “**H_{3a}**: İşten ayrılma niyeti yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Fakat, yaş ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Buna göre “**H_{2a}**: Örgütsel bağlılık yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotez reddedilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığın Analizi

	Cinsiyet				t	p
	Kadın		Erkek			
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Örgütsel Öğrenme	2,94	,91	2,70	,88	2,177	0,030*
Deneyim	3,03	1,21	2,64	1,01	2,762	0,006*
Risk Alma	2,67	1,04	2,44	,96	1,829	0,068
Dış Çevre ile Etkileşim	3,10	1,00	2,86	,96	1,948	0,052
İletişim	3,21	1,01	2,91	1,11	2,392	0,017*
Katılımcı Karar Verme	2,56	1,12	2,49	1,13	0,498	0,619
Örgütsel Bağlılık	2,86	,80	2,75	,79	1,210	0,227
Duygusal Bağlılık	2,98	1,06	2,89	1,10	0,709	0,479
Devam Bağlılığı	2,97	,79	2,83	,79	1,453	0,147
Normatif Bağlılık	2,64	,87	2,52	,87	1,133	0,258
İşten Ayrılma Niyeti	2,97	1,07	2,94	1,09	0,209	0,835

*Independent Samples T Testi; $p<0,05$

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). “ H_{2b} : Örgütsel bağlılık cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” ve “ H_{3b} : İşten ayrılma niyeti cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezleri reddedilmiştir.

Cinsiyet ile örgütsel öğrenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Kadınların ($\bar{x}=2,94$; $ss=0,91$) örgütsel öğrenme algısı erkeklerden ($\bar{x}=2,70$; $ss=0,88$) daha yüksektir. Buna göre “ H_{1b} : Örgütsel öğrenme cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir.

Ayrıca, cinsiyet ile örgütsel öğrenmenin deneyim ve iletişim alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Kadınların ($\bar{x}=3,03$; $ss=1,21$) deneyimi erkeklerden ($\bar{x}=2,64$; $ss=1,01$) daha yüksek olduğu gibi benzer şekilde kadınların ($\bar{x}=3,21$; $ss=1,01$) iletişimi erkeklerden ($\bar{x}=2,91$; $ss=1,11$) daha yüksektir.

Tablo 14. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığın Analizi

	Medeni Durum				t	p
	Bekar		Evli			
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Örgütsel Öğrenme	2,98	,81	2,80	,96	1,747	0,082
Deneyim	3,03	1,07	2,83	1,22	1,547	0,123
Risk Alma	2,66	,95	2,56	1,06	0,807	0,420
Dış Çevre ile Etik.	3,18	,89	2,92	1,05	2,353	0,019*
İletişim	3,23	,97	3,05	1,09	1,516	0,130
Katılımcı Karar Verme	2,62	1,03	2,48	1,18	1,061	0,289
Örgütsel Bağlılık	2,86	,70	2,80	,86	0,656	0,513
Duygusal Bağlılık	2,97	,99	2,94	1,13	0,287	0,774
Devam Bağlılığı	2,98	,70	2,89	,85	0,940	0,348
Normatif Bağlılık	2,64	,81	2,58	,91	0,594	0,553
İşten Ayrılma Niyeti	3,08	1,05	2,88	1,09	1,601	0,110

*Independent Samples T Testi; $p<0,05$

Örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Buna göre örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin kurulan “**H_{1c}**: Örgütsel öğrenme medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir”, “**H_{2c}**: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” ve “**H_{3c}**: İşten ayrılma niyeti medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezleri reddedilmiştir.

Ancak, medeni durum ile örgütsel öğrenmenin dış çevre ile etkileşim alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Bekarların ($\bar{x}=3,18$; $ss=0,89$) dış çevre ile etkileşimi evlilerden ($\bar{x}=2,92$; $ss=1,05$) daha yüksektir.

Tablo 15. Örgütsel Öğrenme ve Alt boyutları ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığın Analizi

	Eğitim Durumu	\bar{x}	$\sigma(s)$	Medyan	Minimum	Maximum	H	p
Örgütsel Öğrenme	Lise	3,24 ^a	,93	3,29	1,21	4,71	14,127	0,007*
	Ön Lisans	2,96 ^{ab}	,84	3,00	1,07	5,00		
	Lisans	2,67 ^b	,89	2,68	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans/ Doktora	3,11 ^{ab}	1,16	3,54	1,07	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	3,05 ^{ab}	,83	2,96	1,50	4,57		
Deneyim	Lise	3,48 ^a	1,26	3,50	1,00	5,00	13,437	0,009*
	Ön Lisans	2,93 ^{ab}	1,16	3,00	1,00	5,00		
	Lisans	2,69 ^b	1,10	2,50	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans/ Doktora	3,15 ^{ab}	1,31	3,25	1,00	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	3,25 ^{ab}	1,09	3,50	1,00	5,00		
Risk Alma	Lise	2,71	1,15	3,00	1,00	4,50	5,853	0,210
	Ön Lisans	2,72	,98	3,00	1,00	5,00		
	Lisans	2,45	,97	2,50	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2,80	1,22	3,00	1,00	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	2,70	1,08	2,50	1,00	5,00		

Dış Çevre ile Etkileşim	Lise	3,25	1,04	3,33	1,00	5,00	8,421	0,077
	Ön Lisans	3,17	,96	3,33	1,00	5,00		
	Lisans	2,85	1,01	3,00	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans/ Doktora	3,28	1,07	3,67	1,33	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	3,04	,87	3,00	1,00	4,33		
İletişim	Lise	3,54 ^{ab}	1,06	3,25	1,75	5,00	13,219	0,010*
	Ön Lisans	3,17 ^{ab}	1,00	3,25	1,00	5,00		
	Lisans	2,91 ^a	1,02	3,00	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans/ Doktora	3,28 ^{ab}	1,30	3,75	1,00	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	3,47 ^b	,96	3,75	1,75	5,00		
Katılımcı Karar Verme	Lise	3,05 ^a	1,18	3,00	1,00	5,00	12,589	0,013*
	Ön Lisans	2,66 ^{ab}	1,14	2,67	1,00	5,00		
	Lisans	2,30 ^b	1,04	2,00	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2,88 ^{ab}	1,41	3,17	1,00	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	2,63 ^{ab}	,99	2,83	1,00	5,00		

**Kruskal-Wallis H Testi; p<0,05*

***a,b** harfleri Posthoc analizi sonucunu temsil etmektedir. Farklı harfler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Aynı harfler arasında farklılık bulunmamaktadır.

Eğitim durumu ile örgütsel öğrenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Eğitim durumu lise ($\bar{x}=3,24$; $ss=0,93$) olan kişilerin örgütsel öğrenme algısı, eğitim durumu ön lisans ($\bar{x}=2,96$; $ss=0,84$), lisans ($\bar{x}=2,67$; $ss=0,89$), yüksek lisans/ doktora ($\bar{x}=3,11$; $ss=1,16$) ve tıpta uzmanlık ($\bar{x}=3,05$; $ss=0,83$) olan kişilerden daha yüksektir. Buna göre örgütsel öğrenmenin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik oluşturulan "**H_{1d}: Örgütsel öğrenme eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir**" şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Ayrıca, eğitim durumu ile örgütsel öğrenmenin deneyim, iletişim ve katılımcı karar verme alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Eğitim durumu lise ($\bar{x}=3,48$; $ss=1,26$) olan kişilerin deneyimi, eğitim durumu ön lisans

($\bar{x}=2,93$; $ss=1,16$), lisans ($\bar{x}=2,69$ $ss=1,10$), yüksek lisans/ doktora ($\bar{x}=3,15$; $ss=1,31$) ve tıpta uzmanlık ($\bar{x}=3,35$; $ss=1,09$) olan kişilerden daha yüksektir. Eğitim durumu lise ($\bar{x}=3,54$; $ss=1,06$) olan kişilerin iletişimi, eğitim durumu ön lisans ($\bar{x}=3,17$; $ss=1,00$), lisans ($\bar{x}=2,91$; $ss=1,02$), yüksek lisans/ doktora ($\bar{x}=3,28$; $ss=1,30$) ve tıpta uzmanlık ($\bar{x}=3,47$; $ss=0,96$) olan kişilerden daha yüksektir. Eğitim durumu lise ($\bar{x}=3,05$; $ss=1,18$) olan kişilerin katılımcı karar vermesi, eğitim durumu ön lisans ($\bar{x}=2,66$; $ss=1,14$), lisans ($\bar{x}=2,30$; $ss=1,04$), yüksek lisans/ doktora ($\bar{x}=2,88$; $ss=1,41$) ve tıpta uzmanlık ($\bar{x}=2,63$; $ss=0,99$) olan kişilerden daha yüksektir.

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığın Analizi

	Eğitim Durumu	\bar{x}	$\sigma(s)$	Medyan	Minimum	Maximum	H	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	3,38 ^a	,86	3,50	1,50	4,89	17,099	0,002*
	Ön Lisans	2,88 ^{ab}	,80	3,00	1,00	4,50		
	Lisans	2,67 ^b	,75	2,67	1,00	4,17		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2,87 ^{ab}	,96	2,89	1,11	4,61		
	Tıpta Uzmanlık	2,97 ^{ab}	,68	3,06	1,44	4,11		
Duygusal Bağlılık	Lise	3,61 ^a	,84	3,50	1,50	5,00	22,174	<0,001*
	Ön Lisans	3,01 ^{ab}	1,05	3,00	1,00	5,00		
	Lisans	2,69 ^b	1,02	2,67	1,00	4,83		
	Yüksek Lisans/ Doktora	3,17 ^{ab}	1,24	3,42	1,00	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	3,29 ^a	1,10	3,33	1,17	5,00		
Devam Bağlılığı	Lise	3,30	1,01	3,33	1,50	5,00	4,850	0,303
	Ön Lisans	2,96	,85	3,00	1,00	5,00		
	Lisans	2,88	,71	3,00	1,00	4,50		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2,83	,97	2,83	1,17	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	2,87	,68	2,92	1,67	4,33		
Normatif Bağlılık	Lise	3,23 ^a	,93	3,33	1,50	5,00	16,357	0,003*
	Ön Lisans	2,66 ^{ab}	,86	2,83	1,00	4,17		
	Lisans	2,43 ^b	,83	2,42	1,00	4,17		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2,61 ^{ab}	,89	2,58	1,00	4,33		
	Tıpta Uzmanlık	2,75 ^{ab}	,81	2,92	1,00	4,17		

*Kruskal-Wallis H Testi; $p<0,05$

*a,b harfleri Posthoc analizi sonucunu temsil etmektedir. Farklı harfler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Aynı harfler arasında farklılık bulunmamaktadır.

Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). Eğitim durumu lise ($\bar{x}=3,38$; $ss=0,86$) olan kişilerin örgütsel bağlılığı eğitim durumu ön lisans ($\bar{x}=2,88$; $ss=0,80$), lisans ($\bar{x}=2,67$; $ss=0,75$), yüksek lisans/ doktora ($\bar{x}=2,87$; $ss=0,96$) ve tıpta uzmanlık ($\bar{x}=2,97$; $ss=0,68$) olan kişilerden daha yüksektir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan “ H_{2d} : Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca, eğitim durumu ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,001$). Eğitim durumu lise ($\bar{x}=3,61$; $ss=0,84$) olan kişilerin duygusal bağlılığı eğitim durumu ön lisans ($\bar{x}=3,01$; $ss=1,05$), lisans ($\bar{x}=2,69$; $ss=1,02$), yüksek lisans/ doktora ($\bar{x}=3,17$; $ss=1,24$) ve tıpta uzmanlık ($\bar{x}=3,29$; $ss=1,10$) olan kişilerden daha yüksektir. Benzer şekilde eğitim durumu lise ($\bar{x}=3,23$; $ss=0,93$) olan kişilerin normatif bağlılığı eğitim durumu ön lisans ($\bar{x}=2,66$; $ss=0,86$), lisans ($\bar{x}=2,43$; $ss=0,83$), yüksek lisans/ doktora ($\bar{x}=2,61$; $ss=0,89$) ve tıpta uzmanlık ($\bar{x}=2,75$; $ss=0,81$) olan kişilerden daha yüksektir.

Tablo 17. İşten Ayrılma Niyeti ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığın Analizi

Eğitim Durumu		\bar{x}	$\sigma(s)$	Medyan	Minimum	Maximum	H	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	2,50 ^{ab}	,91	2,40	1,00	4,20	14,399	0,006*
	Ön Lisans	2,93 ^{ab}	1,04	2,80	1,00	5,00		
	Lisans	3,18 ^a	1,07	3,20	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2,76 ^{ab}	1,28	2,50	1,00	5,00		
	Tıpta Uzmanlık	2,62 ^b	1,00	2,20	1,00	4,60		

**Kruskal-Wallis H Testi; $p < 0,05$*

**a,b harfleri Posthoc analizi sonucunu temsil etmektedir. Farklı harfler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Aynı harfler arasında farklılık bulunmamaktadır.*

Eğitim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). Eğitim durumu lisans ($\bar{x}=3,18$; $ss=1,07$) olan kişilerin işten

ayrılma niyeti eğitim durumu lise (\bar{x} =2,50; ss=0,91), ön lisans (\bar{x} =2,93; ss=1,04), yüksek lisans/ doktora (\bar{x} =2,76; ss=1,28) ve tıpta uzmanlık (\bar{x} =2,62; ss=1,00) olan kişilerden daha yüksektir. Buna göre işten ayrılma niyetinin sosyodemografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik oluşturulan “ H_{3a} : İşten ayrılma niyeti eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Meslek Arasındaki Farklılığın Analizi

	Meslek									
	Hekim		Hemşire		Diğer Sağlık Personeli		İdari Personel		F	p
	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$		
Örgütsel Öğrenme¹	3,05^{ab}	,82	2,87^{ab}	,83	2,61^a	,98	3,04^b	,89	4,399	0,005*
Deneyim ¹	3,17 ^a	1,07	3,00 ^{ab}	1,06	2,54 ^b	1,13	3,06 ^a	1,25	4,815	0,003*
Risk Alma	2,74	1,07	2,63	,96	2,50	1,07	2,60	1,00	,648	0,584
Dış Çevre ile Etkileşim	3,10	,83	3,04	1,00	2,86	1,11	3,14	,93	1,354	0,257
İletişim ²	3,43 ^a	,98	3,14 ^{ab}	,89	2,77 ^b	1,15	3,29 ^a	1,02	6,038	<0,001*
Katılımcı Karar ¹ Verme	2,60 ^{ab}	,97	2,43 ^{ab}	1,02	2,26 ^a	1,14	2,87 ^b	1,19	5,285	<0,001*
Örgütsel Bağlılık¹	2,95^a	,69	2,71^b	,70	2,55^b	,82	3,13^a	,80	9,908	<0,001*
Duygusal Bağlılık ¹	3,23 ^a	1,07	2,74 ^b	,90	2,51 ^b	1,00	3,42 ^a	1,07	15,102	<0,001*
Devam Bağlılığı	2,91	,73	2,86	,81	2,84	,88	3,09	,71	1,864	0,136
Normatif Bağlılık ¹	2,71 ^{ab}	,79	2,53 ^a	,76	2,31 ^a	,91	2,89 ^b	,87	7,748	<0,001*
İşten Ayrılma Niyeti²	2,62^a	,96	3,14^b	,89	3,31^b	1,13	2,65^a	1,10	8,823	<0,001*

*ANOVA Testi; $p < 0,05$

* \bar{x} = Ortalama; $\sigma(s)$ = Standart Sapma

*a,b harfleri Posthoc analizi sonucunu temsil etmektedir. Farklı harfler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Aynı harfler arasında farklılık bulunmamaktadır. Varyanslar homojen olduğunda ¹Scheffe Testi, varyanslar homojen olmadığında ²Tamhane Testi kullanılmıştır.

Meslek ile örgütsel öğrenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). Mesleği hekim (\bar{x} =3,05; ss=0,82) olan kişilerin örgütsel öğrenme algısı, mesleği hemşire (\bar{x} =2,87; ss=0,83), diğer sağlık personeli (\bar{x} =2,61; ss=0,98) ve idari

personel ($\bar{x}=3,04$; $ss=0,89$) olan kişilerden daha yüksektir. Buna göre örgütsel öğrenmenin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik oluşturulan “**H_{1e}**: Örgütsel öğrenme mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Ayrıca, meslek ile örgütsel öğrenmenin deneyim, iletişim ve katılımcı karar verme alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Mesleği hekim ($\bar{x}=3,17$; $ss=1,07$) olan kişilerin deneyimi, mesleği hemşire ($\bar{x}=3,00$; $ss=1,06$), diğer sağlık personeli ($\bar{x}=2,54$; $ss=1,13$) ve idari personel ($\bar{x}=3,06$; $ss=1,25$) olan kişilerden daha yüksektir. Mesleği hekim ($\bar{x}=3,43$; $ss=0,98$) olan kişilerin iletişimi, mesleği hemşire ($\bar{x}=3,14$; $ss=0,89$), diğer sağlık personeli ($\bar{x}=2,77$; $ss=1,15$) ve idari personel ($\bar{x}=3,29$; $ss=1,02$) olan kişilerden daha yüksektir. Mesleği hekim ($\bar{x}=2,60$; $ss=0,97$) olan kişilerin katılımcı karar vermesi, mesleği hemşire ($\bar{x}=2,43$; $ss=1,02$), diğer sağlık personeli ($\bar{x}=2,26$; $ss=1,14$) ve idari personel ($\bar{x}=2,87$; $ss=1,19$) olan kişilerden daha yüksektir.

Meslek ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,001$). Mesleği idari personel ($\bar{x}=3,13$; $ss=0,80$) olan kişilerin örgütsel bağlılığı, mesleği hekim ($\bar{x}=2,95$; $ss=0,69$), hemşire ($\bar{x}=2,71$; $ss=0,70$) ve diğer sağlık personeli ($\bar{x}=2,55$; $ss=0,82$) olan kişilerden daha yüksektir. Bu sonuçtan hareketle örgütsel bağlılığın sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan “**H_{2e}**: Örgütsel bağlılık mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla beraber meslek ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,001$). Buna göre; mesleği idari personel ($\bar{x}=3,42$; $ss=1,07$) olan kişilerin duygusal bağlılığı, mesleği hekim ($\bar{x}=3,23$; $ss=1,07$), hemşire ($\bar{x}=2,74$; $ss=0,90$) ve diğer sağlık personeli ($\bar{x}=2,51$; $ss=1,00$) olan kişilerden daha yüksektir ve mesleği idari personel ($\bar{x}=2,89$; $ss=0,87$) olan kişilerin normatif bağlılığı, mesleği hekim ($\bar{x}=2,71$; $ss=0,79$), hemşire ($\bar{x}=2,53$; $ss=0,76$) ve diğer sağlık personeli ($\bar{x}=2,31$; $ss=0,91$) olan kişilerden daha yüksektir.

Meslek ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,001$). Mesleği diğer sağlık personeli ($\bar{x}=3,31$; $ss=1,13$) olan kişilerin işten ayrılma niyeti, mesleği hekim ($\bar{x}=2,62$; $ss=0,96$), hemşire ($\bar{x}=3,14$; $ss=0,89$) ve idari personel ($\bar{x}=2,65$; $ss=1,10$) olan kişilerden daha yüksektir. Dolayısıyla “ H_{3e} : İşten ayrılma niyeti mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Yönetsel Pozisyonda Bulunma Durumu Arasındaki Farklılığın Analizi

	Yönetsel Pozisyonda Bulunma Durumu											U	p
	Evet					Hayır							
	\bar{x}	$\sigma(s)$	Medyan	Min.	Max.	\bar{x}	$\sigma(s)$	Medyan	Min.	Max.			
Örgütsel Öğrenme	3,55	1,13	3,86	1,00	5,00	2,84	,88	2,86	1,00	5,00	1471,0	0,003*	
Deneyim	3,71	1,32	4,00	1,00	5,00	2,87	1,14	3,00	1,00	5,00	1515,5	0,004*	
Risk Alma	3,12	1,11	3,00	1,00	5,00	2,57	1,01	2,50	1,00	5,00	177,5	0,032*	
Dış Çevre ile Etkileşim	3,59	1,23	3,67	1,00	5,00	3,00	,97	3,00	1,00	5,00	1743,5	0,026*	
İletişim	3,84	1,25	4,25	1,00	5,00	3,08	1,02	3,00	1,00	5,00	1544,0	0,006*	
Katılımcı Karar Verme	3,29	1,20	3,67	1,00	5,00	2,50	1,10	2,33	1,00	5,00	1552,0	0,006*	
Örgütsel Bağlılık	3,18	,77	3,28	1,89	4,17	2,81	,80	2,83	1,00	4,89	1902,0	0,075	
Duygusal Bağlılık	3,60	1,01	3,83	1,83	5,00	2,92	1,06	3,00	1,00	5,00	1663,5	0,015*	
Devam Bağlılığı	2,94	,74	2,83	1,50	4,00	2,93	,80	3,00	1,00	5,00	2511,5	0,898	
Normatif Bağlılık	3,01	,78	3,17	1,33	4,00	2,58	,87	2,67	1,00	5,00	1815,0	0,043*	
İşten Ayrılma Niyeti	2,51	,99	2,60	1,00	4,20	2,99	1,08	3,00	1,00	5,00	1925,0	0,085	

*Mann-Whitney U Testi; $p<0,05$

* \bar{x} = Ortalama; $\sigma(s)$ = Standart Sapma

Kurumda aktif olarak herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunma durumu ile örgütsel öğrenme ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır

($p < 0,05$). Yönetmel pozisyonda bulunan kişilerin ($\bar{x}=3,55$; $ss=1,13$) örgütsel öğrenme algısı, yönetmel pozisyonda bulunmayan kişilerden ($\bar{x}=2,84$; $ss=0,88$) daha yüksektir. Buna göre örgütsel öğrenmenin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik oluşturulan “**H_{1f}**: Örgütsel öğrenme yönetmel pozisyonda bulunma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Kurumda aktif olarak herhangi bir yönetmel pozisyonda bulunma durumu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$). Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin oluşturulan “**H_{2f}**: Örgütsel bağlılık yönetmel pozisyonda bulunma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” ve “**H_{3f}**: İşten ayrılma niyeti yönetmel pozisyonda bulunma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotezler reddedilmiştir.

Ancak, kurumda aktif olarak herhangi bir yönetmel pozisyonda bulunma durumu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). Yönetmel pozisyonda bulunan kişilerin ($\bar{x}=3,60$; $ss=1,01$) duygusal bağlılığı, yönetmel pozisyonda bulunmayan kişilerden ($\bar{x}=2,92$; $ss=1,06$) daha yüksektir. Aynı şekilde yönetmel pozisyonda bulunan kişilerin ($\bar{x}=3,01$; $ss=0,78$) normatif bağlılığı, yönetmel pozisyonda bulunmayan kişilerden ($\bar{x}=2,58$; $ss=0,87$) daha yüksektir.

Tablo 20. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Çalışılan Hastane Türü Arasındaki Farklılığın Analizi

	Çalışılan Hastane Türü				t	p
	Kamu Hastanesi		Özel Hastane			
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Örgütsel Öğrenme	2,55	,82	3,38	,80	-8,804	<0,001*
Deneyim	2,51	1,07	3,55	1,02	-8,642	<0,001*
Risk Alma	2,39	,98	2,93	,99	-4,784	<0,001*
Dış Çevre ile Etkileşim	2,78	,96	3,42	,91	-5,926	<0,001*
İletişim	2,75	,96	3,72	,89	-9,044	<0,001*
Katılımcı Karar Verme	2,21	1,05	3,06	1,03	-7,087	<0,001*
Örgütsel Bağlılık	2,63	,76	3,15	,76	-6,007	<0,001*
Duygusal Bağlılık	2,68	,99	3,38	1,06	-6,008	<0,001*
Devam Bağlılığı	2,79	,81	3,14	,72	-3,893	<0,001*
Normatif Bağlılık	2,40	,84	2,92	,83	-5,422	<0,001*
İşten Ayrılma Niyeti	3,11	1,05	2,73	1,08	3,169	0,002*

*Independent Samples T Testi; $p < 0,05$

Çalışılan hastane türü ile örgütsel öğrenme ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,001$). Özel hastanede çalışan kişilerin ($\bar{x}=3,38$; $ss=0,80$) örgütsel öğrenme algısı, kamu hastanesinde çalışan kişilerden ($\bar{x}=2,55$; $ss=0,82$) daha yüksektir. Buna göre örgütsel öğrenmenin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik oluşturulan " **H_{1g} : Örgütsel öğrenme çalışılan hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir**" şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Çalışılan hastane türü ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,001$). Özel hastanede çalışan kişilerin ($\bar{x}=3,15$; $ss=0,76$) örgütsel bağlılığı, kamu hastanesinde çalışan kişilerden ($\bar{x}=2,63$; $ss=0,76$) daha yüksektir. Benzer şekilde çalışılan hastane türü ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). Kamu hastanesinde çalışan kişilerin ($\bar{x}=3,11$; $ss=1,05$) işten ayrılma niyeti, özel hastanede çalışan kişilerden ($\bar{x}=2,73$; $ss=1,08$) daha yüksektir.

Buna göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin oluşturulan “ H_{2g} : Örgütsel bağlılık çalışılan hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” ve “ H_{3g} : İşten ayrılma niyeti çalışılan hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Meslekteki Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Analizi

	Meslekteki Hizmet Süresi								F	p
	5 yıl ve altı		6-10 yıl arası		11-20 yıl arası		21 yıl ve üzeri			
	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$		
Örgütsel Öğrenme	3,09^a	,78	2,91^{ab}	,90	2,70^b	,98	2,77^{ab}	,91	3,381	0,019*
Deneyim	3,13	1,04	2,84	1,21	2,78	1,24	2,87	1,12	1,764	0,154
Risk Alma	2,71	,91	2,56	1,06	2,51	1,05	2,63	1,10	,684	0,562
Dış Çevre ile Etkileşim	3,30 ^a	,84	3,06 ^{ab}	,98	2,86 ^b	1,10	2,82 ^{ab}	,96	4,227	0,006*
İletişim	3,35 ^a	,94	3,17 ^{ab}	1,05	2,94 ^b	1,11	3,02 ^{ab}	1,02	2,752	0,043*
Katılımcı Karar Verme	2,75 ^a	1,03	2,71 ^{ab}	1,20	2,30 ^b	1,11	2,41 ^{ab}	1,13	3,582	0,014*
Örgütsel Bağlılık	2,90^{ab}	,70	2,99^a	,82	2,60^b	,83	2,97^{ab}	,79	4,785	0,003*
Duygusal Bağlılık	2,98 ^{ab}	1,00	3,13 ^{ab}	1,08	2,69 ^a	1,08	3,21 ^b	1,07	3,746	0,011*
Devam Bağlılığı	3,09 ^a	,75	3,03 ^{ab}	,82	2,73 ^b	,76	2,91 ^{ab}	,83	4,096	0,007*
Normatif Bağlılık	2,64 ^{ab}	,78	2,81 ^a	,89	2,37 ^b	,88	2,77 ^{ab}	,88	4,585	0,004*
İşten Ayrılma Niyeti	3,10^a	1,02	2,81^{ab}	1,11	3,09^{ab}	1,09	2,62^b	1,04	3,175	0,024*

*ANOVA Testi; $p < 0,05$

* \bar{x} = Ortalama; $\sigma(s)$ = Standart Sapma

*a,b harfleri Posthoc analizi sonucunu temsil etmektedir. Farklı harfler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Aynı harfler arasında farklılık bulunmamaktadır. Varyanslar homojen olduğu için Scheffe Testi kullanılmıştır.

Meslekteki hizmet süresi ile örgütsel öğrenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). Hizmet süresi 5 yıl ve altı ($\bar{x}=3,09$; $ss=0,78$) olan kişilerin örgütsel öğrenme algısı, hizmet süresi 6-10 yıl arası ($\bar{x}=2,91$; $ss=0,90$), 11-20 yıl arası ($\bar{x}=2,70$; $ss=0,98$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,77$; $ss=0,91$) olan kişilerden daha yüksektir.

Meslekteki hizmet süresi ile örgütsel öğrenmenin dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar verme alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Buna göre hizmet süresi 5 yıl ve altı ($\bar{x}=3,30$; $ss=0,84$) olan kişilerin dış çevre ile etkileşimi, hizmet süresi 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3,06$; $ss=0,98$), 11-20 yıl arası ($\bar{x}=2,86$; $ss=1,10$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,82$; $ss=0,96$) olan kişilerden daha yüksektir. Hizmet süresi 5 yıl ve altı ($\bar{x}=3,35$; $ss=0,94$) olan kişilerin iletişimi, hizmet süresi 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3,17$; $ss=1,05$), 11-20 yıl arası ($\bar{x}=2,94$; $ss=1,11$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3,02$; $ss=1,02$) olan kişilerden daha yüksektir. Hizmet süresi 5 yıl ve altı ($\bar{x}=2,75$; $ss=1,03$) olan kişilerin katılımcı karar vermesi, hizmet süresi 6-10 yıl arası ($\bar{x}=2,71$; $ss=1,20$), 11-20 yıl arası ($\bar{x}=2,30$; $ss=1,11$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,41$; $ss=1,13$) olan kişilerden daha yüksektir.

Bu sonuçlardan hareketle örgütsel öğrenmenin sosyodemografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan “***H_{1h}***: *Örgütsel öğrenme meslekteki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Meslekteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Hizmet süresi 6-10 yıl arası ($\bar{x}=2,99$; $ss=0,82$) olan kişilerin örgütsel bağlılığı, hizmet süresi 5 yıl ve altı ($\bar{x}=2,90$; $ss=0,70$), 11-20 yıl arası ($\bar{x}=2,60$; $ss=0,83$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,97$; $ss=0,79$) olan kişilerden daha yüksektir. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılığın sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik “***H_{2h}***: *Örgütsel bağlılık meslekteki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir*” şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Meslekteki hizmet süresi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Hizmet süresi 5 yıl ve altı ($\bar{x}=3,10$; $ss=1,02$) olan kişilerin işten ayrılma niyeti, hizmet süresi 6-10 yıl arası ($\bar{x}=2,81$; $ss=1,11$), 11-20 yıl

arası ($\bar{x}=3,09$; $ss=1,09$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,62$; $ss=1,04$) olan kişilerden daha yüksektir. Bu sonuçlardan hareketle işten ayrılma niyetinin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik “ H_{3h} : İşten ayrılma niyeti meslekteki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutları ile Kurumdaki Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Analizi

	Kurumdaki Hizmet Süresi								F	p
	1 yıl ve altı		1-5 yıl arası		6-10 yıl arası		11 yıl ve üzeri			
	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$	\bar{x}	$\sigma(s)$		
Örgütsel Öğrenme¹	3,32^a	,89	2,98^{ab}	,73	2,86^b	,95	2,54^b	,90	11,489	<0,001*
Deneyim ²	3,48 ^a	1,03	2,99 ^b	1,04	2,78 ^b	1,32	2,60 ^b	1,13	8,747	<0,001*
Risk Alma ¹	2,99 ¹	1,01	2,60 ^{ab}	,91	2,51 ^{ab}	1,08	2,42 ^b	1,03	4,578	0,004*
Dış Çevre ile Etkileşim ¹	3,38 ^a	,94	3,19 ^a	,83	3,04 ^{ab}	1,02	2,69 ^b	1,02	8,083	<0,001*
İletişim ¹	3,61 ^a	,95	3,26 ^a	,93	3,14 ^{ab}	1,16	2,73 ^b	,99	11,069	<0,001*
Katılımcı Karar Verme ²	2,99 ^a	1,12	2,63 ^a	,95	2,58 ^{ab}	1,25	2,18 ^b	1,08	7,945	<0,001*
Örgütsel Bağlılık²	3,02^a	,84	2,93^a	,62	2,88^{ab}	,93	2,61^b	,79	4,593	0,004*
Duygusal Bağlılık ²	3,23 ^a	1,17	3,04 ^{ab}	,90	3,03 ^{ab}	1,21	2,68 ^b	1,01	4,198	0,006*
Devam Bağlılığı ¹	3,09 ^a	,79	3,01 ^{ab}	,71	2,96 ^{ab}	,88	2,76 ^b	,79	2,988	0,031*
Normatif Bağlılık ²	2,74 ^{ab}	,90	2,74 ^a	,72	2,64 ^{ab}	1,02	2,40 ^b	,85	3,347	0,019*
İşten Ayrılma Niyeti	2,91	1,19	2,89	,92	2,95	1,22	3,06	1,04	0,516	0,672

*ANOVA Testi; $p<0,05$

* \bar{x} = Ortalama; $\sigma(s)$ = Standart Sapma

*a,b harfleri Posthoc analizi sonucunu temsil etmektedir. Farklı harfler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Aynı harfler arasında farklılık bulunmamaktadır. Varyanslar homojen olduğunda ¹Scheffe Testi, varyanslar homojen olmadığında ²Tamhane Testi kullanılmıştır.

Kurumdaki hizmet süresi ile örgütsel öğrenme ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,001$). Hizmet süresi 1 yıl ve altı ($\bar{x}=3,32$; $ss=0,89$) olan kişilerin örgütsel öğrenme algısı, hizmet süresi 1-5 yıl arası ($\bar{x}=2,98$; $ss=0,73$), 6-10 yıl arası ($\bar{x}=2,86$; $ss=0,95$) ve 11 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,54$; $ss=0,90$) olan kişilerden daha yüksektir. Kurumdaki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Hizmet süresi 1 yıl

ve altı ($\bar{x}=3,02$; $ss=0,84$) olan kişilerin örgütsel bağlılığı, hizmet süresi 1-5 yıl arası ($\bar{x}=2,93$; $ss=0,62$), 6-10 yıl arası ($\bar{x}=2,88$; $ss=0,93$) ve 11 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,61$; $ss=0,79$) olan kişilerden daha yüksektir. Fakat, kurumdaki hizmet süresi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre; örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılığın sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan “ H_{1i} : Örgütsel öğrenme kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” ve “ H_{2i} : Örgütsel bağlılık kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotezler kabul edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin sosyodemografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan “ H_{3i} : İşten ayrılma niyeti kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez ise reddedilmiştir. Tablo 23’te örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin sosyodemografik değişkenlere göre gösterdiği farklılığa ilişkin özet bir tablo yer almaktadır.

Tablo 23. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Sosyodemografik Özelliklere Göre Gösterdiği Farklılık

Bağımlı, Bağımsız ve Aracı Değişkenler	Örgütsel Öğrenme	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti
Sosyodemografik Değişkenler			
Yaş	Anlamlı	Anlamsız	Anlamlı
Cinsiyet	Anlamlı	Anlamsız	Anlamsız
Medeni Durum	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız
Eğitim Durumu	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı
Meslek	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı
Yönetmel Pozisyon	Anlamlı	Anlamsız	Anlamsız
Hastane Türü	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı
Meslekteki Hizmet Süresi	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı
Kurumdaki Hizmet Süresi	Anlamlı	Anlamlı	Anlamsız

6.2.2. Aracılık Rolünün Ortaya Koyulmasına İlişkin Analiz ve Bulgular

Araştırmada örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığına yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla Hayes Model 4 kullanılmıştır. Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 24’te verilmiştir.

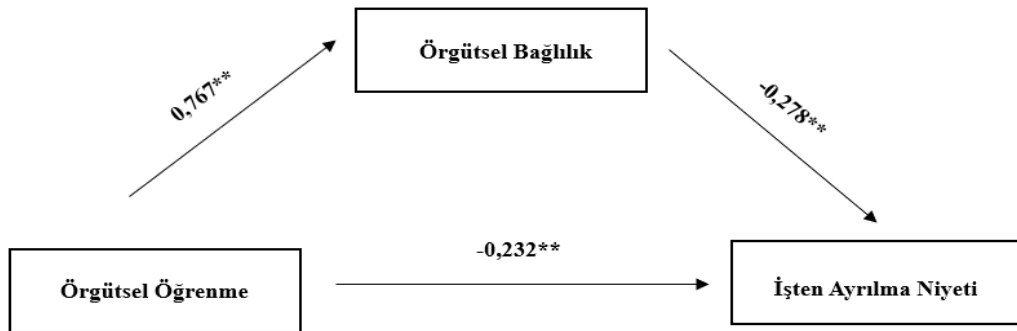
Tablo 24. Örgütsel Öğrenme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün İncelenmesi

Model	R^2	F	sd	β	SE(β)	T	p	Bootstrap Dolaylı Etki %95 GA	
								Alt Limit	Üst Limit
ÖÖ→ÖB	0,459	268,13	1,316	0,767	0,046	16,37	<0,001	0,675	0,859
ÖÖ→İAN	0,301	139,09	1,316	-0,232	0,019	11,66	<0,001	-0,272	-0,193
ÖÖ → ÖB → İAN	0,600	236,25	2,315				<0,001		
➤ ÖÖ→İAN				-0,019	0,0206	0,928	0,353	-0,059	0,0213
➤ ÖB → İAN				-0,278	0,0181	15,344	<0,001	-0,314	-0,242
ÖB Dolaylı Etki								-0,253	-0,175

Hayes Model:4

Şekil 8’de gözlenen beta değerleri ile doğrudan ve dolaylı etkiler model üzerinde ifade edilerek gösterilmiştir.

Şekil 8. Aracılık Etkisi Modeli



Bootstrap dolaylı etki güven aralığı alt ve üst değerleri 0 değerini içermediğinde etkinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t=16,37$; $p<0,001$; alt limit= $0,675$, üst limit= $0,859$). Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,767$). Örgütsel öğrenmenin, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,232$; $t=11,66$; $p<0,001$; alt limit= $-0,272$, üst limit= $-0,193$). Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine örgütsel bağlılık aracı olarak eklendiğinde örgütsel öğrenmenin etkisinin anlamsız hale geldiği görülmektedir ($\beta=-0,019$; $t=0,928$; $p=0,353$; alt limit= $-0,059$, üst limit= $0,0213$).

Bu durumda örgütsel bağlılığın aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık modele aracı olarak eklendiğinde model anlamlı olmaktadır. Örgütsel bağlılığın aracı etkisine ilişkin dolaylı etki sonuçları incelendiğinde %95 güven aralığında alt ve üst limit değerlerinin 0 değerini barındırmadığı görülmektedir (alt limit= $-0,253$, üst limit= $-0,175$). Örgütsel bağlılık modele eklendiğinde örgütsel öğrenme etkisiz hale geldiği için örgütsel bağlılık tam aracı olarak adlandırılmaktadır.

Bu sonuçlara göre; “**H₄**: Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır”, “**H₅**: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır”, “**H₆**: Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır” ve “**H₇**: Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 25’te yapılan analizler neticesinde elde edilen tüm araştırma hipotezlerinin kabul ve reddine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir

Tablo 25. Araştırma Hipotezleri

H₁: Örgütsel öğrenme sosyodemografik değişkenlere;	
H_{1a}: yaş	Kabul
H_{1b}: cinsiyet	Kabul
H_{1c}: medeni durum	Ret
H_{1d}: eğitim durumu	Kabul
H_{1e}: meslek	Kabul
H_{1f}: yönetsel pozisyonda bulunma	Kabul
H_{1g}: çalışılan hastane türü	Kabul
H_{1h}: meslekteki hizmet süresi	Kabul
H_{1i}: kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H₂: Örgütsel bağlılık sosyodemografik değişkenlere;	
H_{2a}: yaş	Ret
H_{2b}: cinsiyet	Ret
H_{2c}: medeni durum	Ret
H_{2d}: eğitim durumu	Kabul
H_{2e}: meslek	Kabul
H_{2f}: yönetsel pozisyonda bulunma	Ret
H_{2g}: çalışılan hastane türü	Kabul
H_{2h}: meslekteki hizmet süresi	Kabul
H_{2i}: kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H₃: İşten ayrılma niyeti sosyodemografik değişkenlere;	
H_{3a}: yaş	Kabul
H_{3b}: cinsiyet	Ret
H_{3c}: medeni durum	Ret
H_{3d}: eğitim durumu	Kabul
H_{3e}: meslek	Kabul
H_{3f}: yönetsel pozisyonda bulunma	Ret
H_{3g}: çalışılan hastane türü	Kabul
H_{3h}: meslekteki hizmet süresi	Kabul
H_{3i}: kurumdaki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H₄: Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H₅: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H₆: Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H₇: Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.	Kabul

7. BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti algılarını ölçerek bunların sosyodemografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, yönetsel pozisyon, hastane türü, meslekteki ve kurumdaki hizmet süresi) özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ve örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda 318 sağlık çalışanının (hekim, hemşire, diğer sağlık personeli, idari personel) katılımıyla yürütülen çalışma neticesinde elde edilen araştırma bulguları, mevcut literatür kapsamında değerlendirilmiştir.

Bu bölümde sırasıyla çalışmada kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı bulgulara ilişkin değerlendirmeler yapılmış, sonrasında ise katılımcıların örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine verdikleri puanların sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular literatürdeki mevcut araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Son olarak örgütsel öğrenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymaya yönelik yapılan analizin sonuçlarından elde edilen bulgular literatür kapsamında değerlendirilmiştir.

Örgütsel öğrenme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiklere göre örgütsel öğrenmenin “iletişim” alt boyutunun, örgütsel bağlılığın ise “duygusal bağlılık” alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Uzuntarla ve diğerlerinin (2015) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada benzer şekilde örgütsel öğrenmenin iletişim alt boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir. Yorgancıoğlu Tarcan ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuna ait ortalama en yüksek ortalamaya sahiptir. Sonay (2013), sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını ele aldığı

çalışmada örgütler için tercih edilen bağlılığın sırasıyla duygusal, normatif ve devam bağlılığı olduğunu belirtmiştir (Sonay, 2013, s.176). Bu açıdan bakıldığında araştırma kapsamında en yüksek değerlerin duygusal bağlılıkta ve sonrasında normatif bağlılıkta olması arzu edilen bir durumu yansıtmaktadır.

Örgütsel öğrenme ile ilgili belirsizliklerden biri örgüt içerisinde öğrenmenin hangi çalışanlar üzerinden gerçekleştiği ile ilgilidir (Yaşar Uğurlu ve Kızıldağ, 2014, s.104). Bu açıdan bakıldığında, çalışanların değişen sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel öğrenme algısının ölçülmesi faydalı bulgular sunmaktadır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular kapsamında; örgütsel öğrenmenin sağlık çalışanlarının yaşına, cinsiyetine, eğitim durumuna, mesleğine, yönetsel bir pozisyonda olma durumuna, çalıştıkları hastanenin türüne, meslekteki ve hastanedeki hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Aydoğan ve diğerleri (2011) ise sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel öğrenme algısının yaş, cinsiyet, meslek ve kurumdaki hizmet süresi açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Buna rağmen eğitim seviyesi düşük olan çalışanların görev tanımlarının kapsamının daha sınırlı olması nedeniyle eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara göre örgütsel öğrenmenin “deneyim” boyutuna yönelik algılarının daha yüksek olduğu sonucu, Aydoğan ve diğerleri (2011)’nin çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Erigüç ve Yalçın Balçık (2008) ise eğitim durumu lise olan hemşirelerin örgütsel öğrenme algısının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Örgütsel öğrenmenin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucu İgaç Sebzecili (2022)’nin ve sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmayla benzerlik göstermektedir. Buna göre yaşça genç olan sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme algısının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel öğrenmenin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadın sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme algısının erkek sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda kurumdaki ve meslekteki hizmet süresine göre örgütsel öğrenmenin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre mesleğine ve kurumdaki görevine yeni başlayan çalışanların örgütsel öğrenme algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Mesleğine ve kurumdaki görevine yeni başlayan sağlık çalışanlarının kariyer yolculuklarının henüz başındayken öğrenecek daha çok

şeyinin olması, meslekle ve kurumla ilgili daha az olumsuz durumla karşılaştıkları için öğrenmeye daha istekli olmaları sonucunda örgütsel öğrenme algılarının da daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Örgütsel öğrenmenin cinsiyete, meslekteki ve kurumdaki hizmet süresine göre gösterdiği farklılık Gülmüş (2023) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Bünyesinde pek çok meslekten çalışanı barındıran hastanelerde mesleğe göre örgütsel öğrenme algısının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Hekimlerin örgütsel öğrenme algısının hastanedeki diğer meslek mensuplarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Durmuş (2011) tarafından Ankara’da bulunan askeri hastanelerdeki sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışma sonucunda da hekimlerin daha yüksek örgütsel öğrenme düzeyine sahip olduğu belirtilmiştir. Hekimlerin diğer meslek gruplarına göre örgütsel öğrenme algılarının yüksek olmasının nedeni olarak; tıp bilimi ve teknolojisindeki ilerlemeye bağlı olarak yenilikleri takip etme, yeni tedavi yöntemlerini öğrenme ihtiyacının diğer meslek gruplarına göre daha ön planda olması gösterilebilir. Çalışılan hastane türüne göre örgütsel öğrenmenin gösterdiği anlamlı farklılığa bakıldığında özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özel ve kamu hastanesi karşılaştırıldığında araştırmaya konu olan özel hastanenin kamu hastanesine göre daha az çalışana sahip olduğu ve yaşça genç olduğu görülmektedir. Çınar ve Eren (2015, s.258) tarafından yapılan çalışmaya göre sayıca az çalışana sahip ve genç hastanelerin örgütsel öğrenme düzeyi ve kapasitesi daha yüksek olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, araştırma bulguları doğrultusunda özel ve kamu hastanesine göre örgütsel öğrenme düzeyinde görülen farklılığı bu temele dayandırmak mümkündür. Aynı zamanda Ögütçü (2006, s.154) tarafından kamu kurumlarının örgütsel öğrenme yönüyle değerlendirilmesini içeren çalışmaya göre; Türk kamu yönetiminde kurumsallıktan ziyade kişiselliğin hâkim olduğu, öğrenmenin ve beraberinde gelen yeniliklerin değil mevcut düzenin korunmasına yönelik amaçların olduğu örgütsel yapı söz konusudur. Bu yapı, özel ve kamu sektörü perspektifinden örgütsel öğrenmedeki farklılığı açıklar niteliktedir. Ayrıca özel hastanelerin, yaşamını sürdürebilmek adına rekabet etme gerekliliği düşünüldüğünde öğrenme ve yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlama zorunluluğu da yadsınamaz bir gerçektir.

Medeni durum ile örgütsel öğrenme arasında ise anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Benzer şekilde Erigüç ve Yalçın Balçık (2008) tarafından hemşireler üzerinde, Durmuş ve Şahin (2015) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda da örgütsel öğrenme algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Literatüre bakıldığında örgütsel öğrenmenin sağlık çalışanlarının sosyodemografik değişkenlere göre büyük ölçüde farklılık gösterip göstermediği konusunda hemfikir olunmadığı görülmektedir (Erigüç ve Yalçın Balçık, 2008; Aydoğan ve diğerleri, 2011; Durmuş ve Şahin, 2015; Polat, 2024).

Örgütsel bağlılığın sosyodemografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara bakıldığında; örgütsel bağlılığın sağlık çalışanlarının eğitim durumuna, mesleğine, çalıştıkları hastanenin türüne, meslekteki ve kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre öncelikle eğitim seviyesi lise olan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra bu çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür, zira örgütler tarafından arzulanan başlıca bağlılık boyutları duygusal ve normatif bağlılıktır. Literatürde çalışanların eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılığın ne yönde farklılık gösterdiğine dair genel kanı eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı şeklindedir (Sonay, 2013, s.178). Aydın ve Alacahan (2023) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmaya göre ise sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre örgütsel bağlılıklarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmış fakat bu farklılık eğitim seviyesi yüksek çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu yönündedir. Meslek değişkeni açısından bakıldığında, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığının mesleğe göre farklılık gösterdiği ve idari çalışanların örgütsel bağlılığının diğer meslek mensuplarına göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Buna göre idari personelin duygusal ve normatif bağlılığı daha yüksektir. Benzer şekilde Yorgancıoğlu Tarcan ve diğerleri (2019)'nin kamu hastanesinde ve özel hastanede görev yapan idari personel üzerinde yaptığı çalışmanın sonucunda idari personelin duygusal ve normatif bağlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastane türüne göre de örgütsel bağlılık düzeylerinin

farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksektir. Gül (2018) tarafından kamu hastanesi ve özel hastane kapsamında yapılan çalışmaya göre çalışılan hastane türüne göre örgütsel bağlılık farklılık göstermekte ve devlet hastanesine kıyasla özel hastanede çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı daha yüksektir. Kurumdaki ve meslekteki görev süresi açısından bakıldığında ise araştırma bulgularından hareketle kurumda 0-5 yıl süreyle görev yapan ve mesleğinde 6-10 yıldır görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksektir. Aksoy (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre de kurumdaki görev süresi itibariyle örgütsel bağlılık anlamlı farklılık gösterdiği ve 0-5 yıl süreyle görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık çalışanlarının sosyodemografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin araştırma bulgularına göre; sağlık çalışanlarının yaşına, eğitim durumuna, mesleğine, çalıştığı hastanenin türüne ve meslekteki hizmet süresine göre işten ayrılma niyetleri farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yaşça genç olan ve mesleğine yeni başlayan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyeti daha yüksektir. Gönen Karasakal (2023) tarafından özellikle Covid-19 pandemisi sürecinin ardından sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada; sağlık çalışanlarının yaşları ve meslekteki hizmet süresi arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında araştırma sonuçları birbirini destekler niteliktedir. Benzer şekilde Çiriş Yıldız (2019) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada mesleğine yeni başlayan hemşirelerin işten ayrılma niyetinin olduğu ve mesleklerini icra ettikleri ilk yıllarda çalıştıkları hastaneyi veya birimi değiştikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra meslekteki hizmet süresi 21 yıl ve daha fazla olan çalışanların işten ayrılma niyeti en düşük ortalamaya sahiptir. Erigüç ve diğerleri (2014) tarafından sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetine yönelik yapılan ve çalışanların çoğunluğunun meslekteki hizmet süresinin 20 yıl ve üstü olduğu bir çalışmada ise çalışanların büyük bir kısmını emekli oluncaya kadar çalışmaya devam edeceğini belirtmiştir. Buna göre çalışanların meslekteki hizmet süresi arttıkça emeklilik planlarına bağlı olarak işten ayrılma niyeti azaldığını söylemek mümkündür. Sağlık

çalışanlarının eğitim düzeyine göre işten ayrılma niyetinin gösterdiği farklılığa bakıldığında lisans düzeyindeki çalışanların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Mutlu Ağgöl (2023) tarafından yapılan çalışmaya göre lisans düzeyindeki sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastanenin türüne göre işten ayrılma niyetinin farklılık gösterdiği ve kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber Dursun (2019) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise görev yapılan hastane türüne göre işten ayrılma niyetinin anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Araştırma bulgularına hastane türü açısından bakıldığında örgütsel öğrenmenin ve örgütsel bağlılığın kamu hastanesinde daha düşük düzeyde olmasının bir sonucu olarak işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde Emhan ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir çalışmaya göre özel hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesinin ve örgütsel bağlılığının kamu hastanesine göre yüksek düzeyde olduğu ve bunun bir sonucu olarak da özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyeti kamu hastanesine göre daha düşük düzeyde olduğu ifade edilmiştir.

Son olarak örgütsel öğrenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün analizine ilişkin bulgulara göre; örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi söz konusu iken, işten ayrılma niyeti üzerinde ise anlamlı ve negatif yönde etkisi söz konusudur. Bununla beraber örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ise anlamlı ve negatif yöndedir. Aynı zamanda örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü söz konusudur. Sabuncuoğlu (2007) tarafından Türkiye’de bulunan büyük şirketlerin çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada; çalışanların öğrenmeye karşı motivasyonlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu, bununla beraber bu etkinin büyük oranda örgütsel bağlılık üzerinden dolaylı olarak gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Tanrıöver (2005) tarafından ise bankacılık, finans ve bilişim sektörlerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme iklimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü

bulunmaktadır. Buna göre örgütsel öğrenme çalışanların örgütsel bağlılığına olumlu etki ederek işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Demircan (2023) tarafından bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada ise örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilemediği sonucuna ulaşılmışna rağmen literatürün bunun aksi yönde olduğu belirtilmiştir.

Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından konaklama işletmeleri kapsamında yapılan çalışmada örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde, örgütsel bağlılık üzerinde ise pozitif yönde etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu gibi işten ayrılma niyetinin bir sonucu olan fiilen işten ayrılmanın da örgütsel öğrenme üzerinde negatif etkileri olmaktadır. Çünkü, örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen ve örgüte ait olan tüm bilgi, beceri ve deneyimlerin örgüt içinde aktarılmaya devam etmesi ve böylece unutulmaması çalışanlar sayesinde gerçekleşmekte, dolayısıyla çalışanların işten ayrılmasıyla bu süreç sekteye uğramaktadır (Carley, 1992, s.42). Tsai (2014) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada hastanelerde örgütsel öğrenme kültürünün inşa edilmesinin hemşirelerin örgütsel bağlılığını geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada özellikle örgütsel öğrenmenin iletişim boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığının gelişmesinde etkili olduğu belirtilmiş, ayrıca bir sonraki çalışmalar için örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılması gerekliliği ortaya koyulmuştur (Tsai, 2014, s.6-7).

Malik ve Danish (2010) tarafından yapılan bir çalışmaya göre örgütsel öğrenme kültürünün örgütler için güçlü pozitif etkileri bulunmakta ve bunda sadece örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi değil aynı zamanda iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi de söz konusu olmaktadır. Öyle ki, bilişim teknolojisi alanındaki çalışanlarla yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenme kültürünün iş tatminini pozitif yönde etkileyerek çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığı ifade edilmiştir (Egan ve diğerleri, 2004, s.279; Emami ve diğerleri, 2012, s.20).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde sağlık kurumlarının gelişen ve değişen çevresine uyum sağlayabilmesi ve yaşamlarını devam ettirebilmesi için örgütsel seviyede öğrenmenin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Tüm bu değişime uyum sağlamak adına öğrenmenin gerçekleşmesinin yanı sıra bunu gerçekleştirmede ana unsur olan çalışanların, örgüte olan bağlılığını sürdürmesi ve kurumdan ayrılma niyetinin mümkün olan en düşük seviyede olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme süreci çalışanların yeterli gayret ve çabası yani bağlılıkları olmadan başarılı olmamakla birlikte bunun daha ileri bir sonucu olarak çalışanların işten ayrılmasıyla da öğrenme sürecine ket vurulması söz konusu olmaktadır. Geçtiğimiz yıllarda tüm dünyanın tanık olduğu Covid-19 pandemisi, sağlık kurumlarında öğrenmenin gerçekleşmesine, sağlık çalışanlarının bağlılığının artırılmasına ve işten ayrılma niyetinin ise azaltılmasına yönelik çabanın özellikle pandemi gibi olağanüstü durumlarda ne kadar önemli olduğunun pratikteki somut bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu üç kavram arasındaki ilişkinin teorik temeli ise esasında öğrenmenin bireylerde meydana getirdiği davranışsal ve tutumsal değişikliktir. Bu durum örgütsel açıdan değerlendirildiğinde çalışanların sürekli öğrendiği ve kendini geliştirdiği bir süreç neticesinde çalışan davranış ve tutumlarının nasıl evrileceği merak konusu olmaktadır. Bu araştırmanın motivasyonu ise sağlık çalışanlarının öğrendikçe kurumdan ayrılma isteğinin azalıp azalmayacağı ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide rolünün olup olmadığıdır.

Sağlık kurumlarının bünyesinde eğitim ve uzmanlaşma seviyesi yüksek çalışanlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık literatürüne göre çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Dolayısıyla, özellikle sağlık kurumları açısından çalışanların bağlılığının sağlanması önemli bir mesele olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme, çalışanların bağlılığının istenen düzeyde olması

ve bunun beraberinde işten ayrılma niyetinin minimum seviyede olması için önemli ve dikkate alınması gereken bir unsurdur.

Bu kapsamda sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme algısına, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine yönelik yürütülen çalışma neticesinde elde edilen önemli sonuç, çıkarım ve öneriler bu bölümde izah edilmiştir.

- Araştırma sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme alt boyutları arasında en yüksek ortalamayı iletişim alt boyutu, en düşük ortalamayı ise risk alma boyutu almıştır. Çalışanların genel örgütsel öğrenme algısının ise orta seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre iletişim alt boyutunun yüksek olması çalışanlar arası iletişimin kuvvetli, iletişim kanallarının açık ve çalışanlar arasında takım çalışmasının yaygın olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinde çalışanlar arasında bilginin paylaşılması iletişim yoluyla gerçekleştiğinden iletişim önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte risk alma alt boyutunun en düşük ortalamayı alması bilinmeyen konularla ilgili çalışma ve belirli konularda risk alma konusunda çalışanların desteklenmediğini göstermektedir. Bu durumun sağlık kurumlarında verilen hizmetin insan hayatı ile ilgili olmasından dolayı çalışanların risk alma konusunda istekli olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Araştırma sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarında en yüksek ortalamayı duygusal bağlılık alt boyutu sonrasında devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutu almıştır. Sağlık çalışanlarının genel örgütsel bağlılığı ise orta seviyenin üstündedir. Sağlık çalışanlarının duygusal bağlılığının yüksek olması örgüte karşı güçlü bir aidiyeti temsil etmekte ve en çok arzu edilen bağlılık boyutu olmaktadır.
- Sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin ise orta seviyenin üstünde olduğu görülmektedir.

- Araştırmaya göre yaşça genç olan sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme düzeyi yüksek olmasına karşılık işten ayrılma niyetinin de yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre genç ve dinamik olan sağlık çalışanların öğrenme kabiliyeti dikkate alındığında ve bununla beraber kuruma olan katkısı düşünüldüğünde, bu çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılması önemli bir konu olmaktadır. Yaşça genç olan sağlık çalışanlarının alternatif iş olanaklarına yönelik planlarının daha fazla olması gibi sebeplerle işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu düşünülmektedir.
- Kadın sağlık çalışanlarının genel örgütsel öğrenme algısı ve özellikle deneyim ve iletişim (diyalog) alt boyutuna yönelik algıları daha yüksektir. Buna göre kadın çalışanların sosyal olarak iletişim kurmaya, yeni fikirler sunmaya ve ekip çalışmasına daha yatkın olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya göre evli veya bekar olma durumu sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme algısı, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti açısından anlamlı bir farklılığa sahip değildir.
- Örgütsel öğrenmenin deneyim, iletişim ve katılımcı karar verme boyutuna yönelik algı eğitim seviyesi düşük çalışanlarda daha yüksektir. Bundan hareketle bu çalışanların kurum içinde karar verme mekanizmasına daha çok dahil olduğuna, iletişim kanallarını daha rahat kullandığına ve yeni fikirlerini ifade etmede yönetimin desteğine ilişkin olumlu düşünceleri bulunmaktadır. Benzer şekilde eğitim seviyesi düşük sağlık çalışanlarının özellikle duygusal ve normatif bağlılığı daha yüksek seviyededir. Buna rağmen sağlık kurumlarında özellikle eğitim seviyesi yüksek çalışanların hizmet kalitesi açısından görev ve sorumluluklarının daha fazla olduğu düşünüldüğünde, bu çalışanların da öğrenme ve bağlılık düzeylerinin yüksek seviyede olması önemli bir konudur.
- Kendi mesleki görev ve sorumluluklarının yanı sıra yönetsel bir pozisyonda bulunan çalışanların örgütsel öğrenme düzeyinin daha yüksek olduğu ve örgütsel öğrenmenin alt boyutları itibariyle yönetsel pozisyonda bulunan çalışanların;

yeni fikirler sunmaya, bilinmeyen konularda risk almaya hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki iletişimde etkili olmaya ve kendi fikirlerinin yönetimin kararlarında etkili olduğuna ilişkin algıları yüksek düzeydedir. Ancak, çalışanların yönetsel pozisyonda bulunma durumu ile örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri açısından farklılık bulunmamaktadır.

- Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastane türüne göre bir değerlendirme yapıldığında, özel hastanede görev yapan çalışanların örgütsel öğrenme algısının ve örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu, buna karşın işten ayrılma niyetinin kamu hastanesine kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Özellikle özel hastanelerde hem çalışanlar arasında hem de sektördeki diğer hastanelerle rekabet edebilmek için örgütsel öğrenme güdüsünün daha gelişmiş olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber örgütsel öğrenmenin sadece rekabette değil verilen hizmetin kalitesinde yarattığı iyileşmeler göz önünde bulundurulduğunda, sadece özel hastanelerde değil kamu hastanelerinde de örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması gerekliliği söz konusudur.
- Sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme düzeyinin mesleklerini icra ettikleri süre itibarıyla anlamlı farklılık gösterdiği ve mesleğine yeni (5 yıl ve daha az) başlayanların örgütsel öğrenme algısının daha yüksek olduğu görülmüştür. Özellikle mesleğine yeni başlayan çalışanların öğrenmeye yönelik ihtiyacının daha çok olması nedeniyle örgütsel öğrenmeye karşı olumlu tutumlarının olduğu ve bunun desteklenerek sürdürülmesinin hastane yönetimlerince önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber mesleğine yeni (5 yıl ve daha az) başlayan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu ve örgütsel bağlılığın ise mesleğini 6-10 yıl arası itibarıyla icra edenlerde daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Sağlık çalışanlarının kurumdaki hizmet süresi itibarıyla örgütsel öğrenme düzeyi anlamlı farklılık göstermekte ve kurumdaki hizmetine yeni (1 yıl ve daha az) başlayan sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla beraber benzer şekilde kurumdaki hizmetine yeni

başlayanların örgütsel bağlılığının da daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat, kurumdaki hizmet süresi itibariyle işten ayrılma niyeti anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlardan hareketle kurumun yeni üyelerinin öğrenme ve bağlılık eğiliminin kurumun eski üyelerine göre daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

- Meslekteki ve kurumdaki hizmet süresi açısından örgütsel öğrenme bir bütün olarak değerlendirdiğinde; mesleğine ve kurumdaki hizmetine yeni başlamış çalışanlar kurum genelinde öğrenmeyi geliştirmede itici bir güç oluşturmaktadır. Bu çalışanlar, örgütsel açıdan öğrenmenin gerçekleşmesi adına “taze kan” gibi görülmeli ve aynı etkinin diğer çalışanlara da yansımaları sağlanmalıdır.
- Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi ve dahası işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi örgütsel öğrenmenin çalışan bağlılığını sağlamada ve işten ayrılma niyetini azaltmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olması; örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin nasıl bir bağlantı mekanizması ile gerçekleştiğini açıklamaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi örgütsel bağlılık ile açıklanabilmektedir.

Tüm bu sonuçlardan hareketle sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığının kuvvetlendirilmesi ve işten ayrılma niyetinin azaltılması adına kurum içerisinde; yeni fikirlerin desteklendiği, çalışanların bilinmeyen konular üzerinde çalışabildiği, kurum içi iletişimin açık olduğu aynı zamanda konferanslar, çeşitli toplantılar vb. organizasyonlar yoluyla dış çevre ile etkileşimin sağlandığı, takım çalışmasının desteklendiği ve kurumsal kararlarda çalışanların fikir ve görüşlerinin önemli görüldüğü bir ortam yaratılmalıdır. Bireysel anlamda öğrenme soyut ve ölçülmesi güç bir kavram olduğu için örgütsel anlamda öğrenmenin uygulanması ve ölçülmesi de güç bir kavramdır. Fakat yine de yukarıda bahsedilen yollarla örgütsel öğrenmenin

gerçekleşmesine yönelik uygulamalar planlanmasının örgütsel açıdan faydalı olacağı açıktır. Bu noktada özellikle yöneticiler tarafından, çalışanların suçlanmadığı ve korku kültürünün hâkim olmadığı bir örgüt yapısının oluşturulması öğrenme ortamının yaratılması için önemli görülmektedir.

Bu çalışmada ortaya konulan örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinin yanı sıra iş tatmini boyutu da hesaba katılarak sağlık çalışanları kapsamında araştırılması, bir sonraki çalışmalar adına önerilmektedir. Aynı zamanda sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının dışında mesleklerinin manevi yönü dolayısıyla mesleki bağlılıklarının da güçlü olduğu ve sonraki çalışmalarda örgütsel öğrenme ve işten ayrılma niyeti ile beraber değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, birden fazla aracı değişken ile çoklu aracılık etkisi modeli kurularak daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Abelson, M. A. (1986). Strategic Management of Turnover: A Model for the Health Service Administrator. *Health Care Management Review*, 11(2), 61-71.
- Akça, Y., ve Karagüzel, A. (2023). Teoride ve Pratikte İşten Ayrılma Niyeti. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 8(2), 9-18.
- Aksoy, M. (2014). *Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Aksu, B. Ç. (2021). Covid-19 Pandemisinin Sağlık Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algıları, Algılanan İş Stresleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(4), 747-776.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Argote, L., ve Todorova, G. (2007). Organizational Learning. G. P. Hodgkinson, J. K. Ford (Ed.) *In International Review of Industrial and Organizational Psychology* (s. 193-234). İngiltere: John Wiley & Sons Ltd.
- Argyris, C. (1977). Double Loop learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C. (1995). Action Science and Organizational Learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26.
- Argyris, C., ve Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C., ve Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.

- Arokiasamy, A. (2013). A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1532-1541.
- Atak, M. (2011). Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 155-176.
- Atak, M., ve Erturgut, R. (2010). An Empirical Analysis on the Relation Between Learning Organization and Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3472-3476.
- Avcı, K. (2020). Çalışanı Tutma ve Kariyer Geliştirme. K. Avcı (Ed.). *Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi (s.218-245)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Ayden, C., ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 120-139.
- Aydın, S., ve Alacahan, O. (2023). Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Bireysel Faktörlerin Sağlık Çalışanları Üzerinden İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 241-256.
- Aydınlı, H. İ. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 82-98.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., ve Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 191-213.
- Aydoğdu, S., ve Aşıkgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık- Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar (2. bs.)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Sezer, B., Taş, F., ve Şirikçi, A. (2014). Sağlıkta Hizmet Kalitesi, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 189-202.
- Balay, R. (2004). Öğrenen Örgütler. K. Demir, C. Elma (Ed.). *Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri* (s.11-50). Ankara: Sandal Yayınları.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık (2. bs.)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler (2. bs.)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., ve Keller, R. T. (2006). Leadership and Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
- Bozkurt, A. (2012). Öğrenen Örgütler. C. Elma ve K. Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar* (s. 45-65). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Brown, J. S., ve Duguid, P. (1991) Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Büchel, B., ve Probst, G. (2000). From Organizational Learning to Knowledge Management. Erişim Tarihi: 23.22.2023 <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5858>
- Cangelosi, V. E., ve Dill, V. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Carley, K. (1992). Organizational Learning and Personnel Turnover. *Organization Science*, 3(1), 20-46.

- Chapman, R. L., Kennedy, J. L., Newell, A., ve Biel, W. C. (1959). The Systems Research Laboratory's Air Defense Experiments. *Management Science*, 5(3), 250-269.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*. 36(3), 459-484.
- Chiva, R., ve Alegre, J. (2005). Organizational Learning and Organizational Knowledge: Towards the Integration of Two Approaches. *Management Learning*, 36(1), 49-68.
- Chiva, R., Alegre, J., ve Lapedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability Among the Workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chiva, R., Grandío, A., ve Alegre, J. (2010). Adaptive and Generative Learning: Implications From Complexity Theories. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 114-129.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., ve Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Clark, J. R., Huckman, R. S., ve Staats, B. R. (2013). Learning From Customers: Individual and Organizational Effects in Outsourced Radiological Services. *Organization Science*, 24(5), 1539-1557.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Collinson, V., ve Cook, T. F. (2016). *Örgütsel Öğrenme* (M.G Gülcan, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., ve White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

- Crossan, M., ve Guatto, T. (1996). Organizational Learning Research Profile. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 107-112.
- Cyert, R., ve March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall.
- Çağlar, İ. (2013). *Küresel Normlu Çağdaş Değişim Yönetimi Aracı Olarak, Örgüt Geliştirme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelik, F. (2022). Davranışsal İletişim Araştırmalarında Aracılık Testine Genel Bir Bakış. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 392-410.
- Çınar, F., ve Eren, E. (2015). Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable Innovation: The Case Of Public Hospitals. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 181, 251-260.
- Çiriş Yıldız, C. (2019). *Yeni Mezun Hemşirelerde Gerçeklik Şokunun Nitel Açidan İncelenmesi ve Gerçeklik Şoku Ölçeğinin Geliştirilmesi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Daft, R. L., ve Murphy, J. ve Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Singapore: Seng Lee Press.
- Daft, R. L., ve Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1765-1777.
- Dekoulou, P., ve Trivellas, P. (2014). Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 338-347.
- Demircan, C. T. (2023). *The Impact of Learning Organisations on Turnover Intention with the Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., ve Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.

- Dilanthi M. G. S., ve Rasanjana K. A. N. (2020). A Literature Review On Employee Turnover in The Sri Lankan Apparel Industry. *International Journal of Advances Research*, 8(2), 477-482.
- Dirik, D. (2019). Ulusal Yazın Bağlamında İşten Ayrılma Niyetinin Öncüllerine İlişkin Bir Meta-Analiz Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(1), 131-155.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Dixon, N. M. (2017). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: Routledge.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Duncan, R. B. (1974). Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment: Some Implications for Organizational Learning. *Decision Sciences*, 5(4) 705-725.
- Duncan, R., ve Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 1(1), 75-123.
- Durmuş, V. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Öğrenmeyle Olan İlişkisi: Ankara İlinde Bulunan Askeri Hastanelere Yönelik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Durmuş, V., ve Şahin, B. (2015). Hastanelerde Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(6), 438-447.
- Durna, U., ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dursun, T. N. (2019). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, İş Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Özel-Kamu Hastanelerinde Bir Alan Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Edmondson, A. C. (1999). The View Through A Different Lens: Investigating Organizational Learning at the Group Level of Analysis Division of Research. Harvard Business School. Paper presented at 3rd International Conference on Organizational Learning, Lancaster, UK.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning From Failure in Health Care: Frequent Opportunities, Pervasive Barriers. *BMJ Quality & Safety*, 13(2), ii3-ii9.
- Edmondson, A., ve Moingeon, B. (1998). From organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Egan, T. M., Yang, B., ve Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Emami, R., Moradi, E., Idrus, D., ve Almutairi, D. O. (2012). Investigating the Relationship Between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs. *International Journal of Innovative Ideas*, 12(1), 8-23.
- Emhan, A. Meriç, İ., ve Zincirkıran, M. (2014). Mediating Effect of Learning Capacity on Between Turnover Intention and Organizational Commitment: A Case in Health Sector. *International Review of Social Sciences*, 2(8), 257-269.
- Erdilek Karabay, M. (2015). Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile Hayat Tatminlerine Yönelik Algularının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 97-106.
- Erigüç, G. (1994). *Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri Ankara İli Örneği*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erigüç, G., Özer, Ö., ve Saygılı, M., (2014). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sessizlik Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti. 8. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi* (ss.347-355), Kıbrıs (Kkkt).

- Erigüç, G., ve Yalçın Balçık, P. (2008). Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., ve Lang, A. G. (2009). Statistical Power Analyses Using G*Power 3.1: Tests for Correlation and Regression Analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., ve Buchner, A. (2007). G*Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Fiol, C. M., ve Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garvin D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gönen Karasakal, F. (2023). *Covid-19 Pandemi Sürecinde Sağlık Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- Greenwood, J. (1998). The Role of Reflection in Single and Double Loop Learning. *Journal of Advanced Nursing*, 27, 1048-1053.
- Güçel, C. (2020). Örgütsel Bağlılık Kavramının İnsan Kaynakları Yönüyle İrdelenmesi. Ç. Kirel ve A. Güzel Özbek (Ed.). *Disiplinlerarası Boyutuyla Örgütsel Davranış* (s.25-53). Ankara: Ekin Yayınevi.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.

- Gül, İ. (2018). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gülmüş, Y. (2023). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Güney, S. (2020). *Örgütsel Davranış (5. bs.)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hall, D. T., Schneider, B., ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Harung, H. S. (1996). A World-Leading Learning Organization: A Case Study of Tomra Systems, Oslo, Norway. *The Learning Organization*, 3(4), 22-34.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. P. C. Nystrom ve W. H. Starbuck (Ed.) *Handbook of Organizational Design* (s.1-27). Oxford: Oxford University Press.
- Heras-Rosas, C., Herrera, J., ve Rodríguez-Fernández, M. (2021). Organisational Commitment in Healthcare Systems: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1-21.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*, 27(1), 3-7.
- Hirschman, A. O., ve Lindblom, C. E. (1962). Economic Development, Research and Development, Policy Making: Some Converging Views. *Behavioral Science*, 7(2), 211-222.
- Hou, H., Pei, Y., Yang, Y., Lu, L., Yan, W., Gao, X., ve Wang, W. (2021). Factors Associated with Turnover Intention Among Healthcare Workers During the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic in China. *Risk Management And Healthcare Policy*, 14, 4953-4965.

- Hsu, H. (2009). *Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn*. Doktora Tezi, Minnesota Üniversitesi, Minnesota.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- İgaç Sebzeçili, S. (2022). *Özel Hastanelerde Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi*. Doktora Tezi, Biruni Üniversitesi, İstanbul.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İpek, C. (2004). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü. K. Demir, C. Elma (Ed.). *Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri* (s.51-91). Ankara: Sandal Yayınları.
- Jiménez-Jiménez, D., ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Joo, B. K., ve Park, S. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karanika-Murray, M., Whysall, Z., Liu-Smith, Y. L., Feltbower, C., ve Challans-Rasool, E. (2023). Understanding Organizational Learning in a Healthcare Organization During Sudden and Disruptive Change. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(4), 257-280.
- Karsten, S., Voncken, E., ve Voorthuis, M. (2000). Dutch Primary Schools and the Concept of the Learning Organization. *The Learning Organization*, 7(3), 145-156.

- Katz, D., ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (H. Can ve Y. Bayar, Çev.). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2018). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Keçeli, S. (2019). *Sağlık Çalışanı Perspektifinden Öğrenme Yeteneğinin İş Performansına Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği*. Ankara: İksad Publishing House.
- Kelner, S. P., ve Slavin, L. (1998). The Competitive Strategy of Mutual Learning. *Training & Development*, 52(6), 72-76.
- Kılınç, E. (2019). Sağlık Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Özelliklere Göre İncelenmesi. H. Ulusoy ve E. Kılınç (Ed.). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık (Teoriden Uygulamaya Bir Bakış)* (s.53-73). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kim, D. H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-51.
- Kleiner, A., ve Roth, G. (1997). How to Make Experience Your Company's Best Teacher. *Harvard Business Review*, 75, 172-177.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.
- Kloot, L. (1997). Organisational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2017). Yönetim ve Organizasyonda Metodoloji ve Güncel Kavramlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 3-8.
- Kofman, F., ve Senge, P.M. (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 22, 5-23.

- Koohborfardhaghighi, S., ve Altmann, J. (2017). How Organizational Structure Affects Organizational Learning. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 21(1), 43-60.
- Kumar, M., ve Misra, M. (2021). Evaluating the Effects of CRM Practices on Organizational Learning, its Antecedents and Level of Customer Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 164-176.
- Kumpikaitė, V. (2008). Human Resource Development in Learning Organization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 25-31.
- Küsbeci, P. (2021). Örgütsel Hafıza. M. Ak (Ed.). *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler* (s.339-362). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Labatmedienė, L., Endriulaitienė, A., ve Gustainienė, L. (2007). Individual Correlates of Organizational Commitment and Intention to Leave the Organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
- Lacity, M. C., Iyer, V. V., ve Rudramuniyaiah, P. S. (2008). Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 225-241.
- Lee, N. J. (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Information & Management*, 38, 323-335.
- Lee, T. W., ve Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *The Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Lin, C.-Y., Huang, C.-K., Li, H.-X., Chang, T.-W., ve Hsu, Y.-C. (2022). Will They Stay or Leave? Interplay of Organizational Learning Culture and Workplace Mindfulness on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 51(1), 24-47.
- Lyman, B., Biddulph, M. E., Hopper, V. G., ve Brogan, J. L. (2020). Nurses' Experiences of Organisational Learning: A Qualitative Descriptive Study. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1241-1249.

- Lyman, B., ve Moore, C. (2019). The Learning History: A Research Method to Advance the Science and Practice of Organizational Learning in Healthcare. *Journal of Advanced Nursing*, 75(2), 472–481.
- Malik, M.E., ve Danish, R.Q. (2010). Impact of Motivation to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in A Public Service Organization of Pakistan. *A Research Journal of South Asian Studies*, 25(2), 217-235.
- March, J. G., ve Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. London: McGraw-Hill Companies.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Martínez-León, I. M., ve Martínez-García, J. A. (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.
- Martínez-León, I. M., ve Martínez-García, J. A. (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mathieu, J. E., ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGill, M. E., ve Slocum, J.W. (1993). Unlearning The Organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- Mert, G. (2018). *Örgütsel Öğrenme*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Metin, F. (2021). *İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., ve Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Moingeon, B., ve Edmondson, A. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage.
- Mowday, R. T, Porter, L. W., Steers, R. M., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., ve Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mutlu Ağgöl, F. (2023). *Merhamet Yorgunluğu, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Aralarındaki İlişki: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Naktiyok, S. (2019). *Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Namada, J. M. (2018). Organizational Learning and Competitive Advantage. A. Malheiro, F. Ribeiro, G. L. Jamil, J. P. Rascao ve O. Mealha (Ed.). *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments* (s. 86-104). Hershey: IGI Global.
- Nashwan, A. J., Abujaber, A. A., Villar, R. C., Nazarene, A., Al-Jabry, M. M., ve Fradelos, E. C. (2021). Comparing the Impact of COVID-19 on Nurses' Turnover Intentions Before and During the Pandemic in Qatar. *Journal of Personalized Medicine*, 11(6), 787-810.
- Nassani, A. A., Alzamami, A. A., Salamah, H. A., ve Alkhamis, N. E. (2021). Antecedents of Turnover Intentions: Health Care Staff in Saudi Arabia. *European Journal of Business and Management*, 13(8), 201-209.
- Nelson, R. R. (2007). IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes, and Best Practices. *MIS Quarterly Executive*, 6(2), 67-78.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Northcraft, G.B., ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*. The Dryden Press: USA.
- O'Reilly, C. A., ve Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- O'Reilly, C., ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'sullivan, M. J. (1999). Strategic Learning in Healthcare Organizations. *Hospital Topics*, 77(3), 13-21.

- Öğütçü, A. O. (2006). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Örtenblad, A. (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Özen Kutaniş, R. (2002). Öğrenen Organizasyonlar. İ. Dalay, R. Çoşkun ve R. Altunışık (Ed.) *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (s.257-282). İstanbul: Beta Basım Yayın
- Park, S., ve Kim, E. J. (2018). Fostering Organizational Learning Through Leadership and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408-1423.
- Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H., ve Yarrow, D. J. (2001). Benchmarking and the Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage. *Knowledge and Process Management*, 8(2), 123-135.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pförtner, T. K., Pfaff, H., ve Hower, K. I. (2021). Will The Demands by the Covid-19 Pandemic Increase the Intent to Quit the Profession of Long-term Care Managers? A Repeated Cross-sectional Study in Germany. *Journal of Public Health*, 43(3), e431-e434.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Polat, Z. (2024). *Sağlık Çalışanlarının Algıladıkları Yönetici Desteği ile Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.
- Poon, Y. S. R., Lin, Y. P., Griffiths, P., Yong, K. K., Seah, B., ve Liaw, S. Y. (2022). A Global Overview of Healthcare Workers' Turnover Intention Amid COVID-19 Pandemic: A Systematic Review with Future Directions. *Human Resource For Health*, 20(70), 1-18.

- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460–471.
- Randall, J. G., Brooks, R. R., ve Heck, M. J. (2022). Formal and Informal Learning as Deterrents of Turnover Intentions: Evidence From Frontline Workers During A Crisis. *International Journal of Training and Development*, 26, 185-208.
- Ratnapalan, S., ve Uleryk, E. (2014). Organizational Learning in Health Care Organizations. *Systems*, 2(1), 24-33.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rose, R. C., Kumar, N., ve Pak, O. G. (2009). The Effect Of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-66.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Sağlam Arı, G., Bal, H., ve Çına Bal, E. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D., ve Perez-Caballero, L. (2011). Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 997-1015.
- Schein, E. H. (1992). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *MIT Sloan School Of Management Review*, 34,1-18.
- Schulz, M. (2017). Organizational Learning. J. A. C. Baum (Ed.) *The Blackwell Companion to Organizations* (s.415-438). Oxford: Blackwell Publishing.

- Senge, P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Senge, P.M. (2022). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (A. Doğukan, A. İldeniz ve B. Pala, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seymen, O. A., ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Shives, T. R. (2020). *Learning to Commit: Examining the Predictive Relationship of Learning Culture Upon Employee Commitment*. Doktora Tezi, Liberty Üniversitesi, Virginia.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Soklaridis S. (2014). Improving Hospital Care: Are Learning Organizations the Answer ?. *Journal of Health Organization and Management*, 28(6), 830-838.
- Sonay, F. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Sousa-Poza, A., ve Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137.
- Sürücü, L., ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.

- Şendoğdu, A. A. (2020). İşten Ayrılma Niyeti. M. Ő. Şimşek, A. elik, T. Akgemci, A. Diken (Ed.). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (s.283-290). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, ., ve elik, A. (2020). Kùltür ve Örgüt Kùltürü. M. Ő. Şimşek, A. elik, T. Akgemci, A. Diken (Ed.). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (s.21-28). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ő., ve elik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tak, B., iftioğlu, A., Özçakır, B. A., ve Divleli, A. (2009). Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve alıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Bir Alan Araştırması. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(4), 89-102.
- Tanrıöver, Ü. (2005). *The effects of Learning Organization Climate and Self-directed Learning on Job Satisfaction, Affection Commitment and Intention to Turnover*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Teare, R., ve Dealtry, R. (1998). Building and Sustaining a Learning Organization. *The Learning Organization*, 5(1), 47-60.
- Tett, R.P., ve Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tosun, N. (2019). Sağlık Sektöründe Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Olan Kavramlar. H. Ulusoy ve E. Kılınç (Ed.). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık (Teoriden Uygulamaya Bir Bakış)* (s.75-101). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tsai, Y. (2014). Learning Organizations, Internal Marketing, and Organizational Commitment in Hospitals. *BMC Health Services Research*, 14, 1-8.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.

- Ulusoy, H., Kılınc, E., ve Dinçer, A. (2019). Sağlık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, Sosyo-Demografik ve Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi. H. Ulusoy ve E. Kılınc (Ed.). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık (Teoriden Uygulamaya Bir Bakış)* (s.30-52). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A., ve Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 189-208.
- Vandenberg, R. J., ve Nelson, J. B. (1999). Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Renn, R. W., ve Moffitt, K. R. (2008). Should I Stay or Should I Go? The Role of Risk in Employee Turnover Decisions. *Human Relations*, 61(11), 1531-1563.
- Vigneshwaran, M. D., ve Mohankumar, S. (2021). Intent to Quit A Literature Review. S. Sundari, S. R. Rammohan ve K. Bharath (Ed.). *Impact of Smart Technologies and Artificial Intelligence (AI) Paving Path Towards Interdisciplinary Research in the Fields of Engineering, Arts, Humanities, Commerce, Economics, Social Sciences, Law and Management-Challenges and Opportunities* (s.106-112). Shanlax Publications.
- Walsh, J. P., ve Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. Anchor Books.
- Wirtz, J., Tambyah, S.K., ve Mattila, A.S. (2010). Organizational Learning From Customer Feedback Received by Service Employees. *Journal of Service Management*, 21(3), 363-387.
- Yalçın, D. A., ve İplik, Ö. F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 95-412.

- Yanık, A., ve Ekin, A. (2022). *Öğrenen Organizasyon: Sağlık Yönetiminde Güncel Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yaşar Uğurlu, Ö., ve Kızıldağ, D. (2014). Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 95-107.
- Yaylalı, M., ve Lebe, F. (2011). Beşerî Sermaye ile İktisadi Büyüme Arasındaki İlişkinin Ampirik Analizi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 0(1), 23-51.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Yener, S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, T. (2009). Sağlık Çalışanları ve Uluslararası Göç: Göç Nedenleri Üzerine Bir İnceleme. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 62(3), 87-94.
- Yılmaz, M. (2019). *Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Merkezleri*. Ankara: İKSAD Publishing House.
- Yorgancıoğlu Tarcan, G., Yeşilaydın, G., ve Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 157-180.

EK 1: ETİK KURUL İZİNİ

Tarih: 12/08/2022
Sayı: E-35853172-300-00002335033
00002335033



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Sayı : E-35853172-300-00002335033
Konu : Havva CEYLAN Hk. (Etik Komisyon İzni)

12.08.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 30.06.2022 tarihli ve E-12908312-300-00002269746 sayılı yazınız.

Enstitünüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Havva CEYLAN**'ın **Prof. Dr. Gülsün ERİGÜÇ** sorumluluğunda yürüttüğü "**Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **26 Temmuz 2022** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 26370E49-009D-4A9A-9692-E295BB6FE83C

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
E-posta: yazim@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik
Ağ: www.hacettepe.edu.tr
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992
Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Duygu Didem İLERİ
Bilgisayar İşletmeni
Telefon: .



EK 2: HASTANE İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
H.Ü.Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı
Hastaneler Başmüdürlüğü

Tarih: 17/10/2022
 Sayı: E-71674016-605-00002459001



Sayı : E-71674016-605-00002459001
 Konu : Havva CEYLAN Anket İzni Hk

17.10.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 05.10.2022 tarih ve 2439456 sayılı yazınız

İlgide kayıtlı yazı Başkanlığımızca incelenmiş olup Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Havva CEYLAN'ın anket çalışmasını ekte sunulan formatta uygulamasının uygun olduğu ancak Hastanelerimizce bilgi işlem sistemi ya da insan kaynakları platformu üzerinden çalışanlara erişim sağlanamayacağı hususunun ilgiliye bildirilmesini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Necla ÖZER
 H.Ü. Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu
 Başkanı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: EB7BE946-0F7D-4024-8699-460BB7F3EC95

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Hastanesi Hastaneler Başmüdürlüğü 06100

Sıhhiye/ANKARA

E-posta: Elektronik Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: (312)3052793 Faks:(312) 3053310

Keş:

Bilgi için: Filiz ÖZKAN

Bilgisayar İşletmeni

Telefon: (0312) 3052792-93



EK 4: GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili algılarını ölçerek bu kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklamak, örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyetine etkisini ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymaktır. “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” adlı tez çalışması için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli onay alınmıştır. Bu tez Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında ve Prof. Dr. Gülsün ERİGÜÇ danışmanlığında yürütülmektedir. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır ve katılıp katılmamayı seçme hakkınız bulunmaktadır. Çalışmaya katıldıktan sonra istediğiniz anda vazgeçebilirsiniz ve bunun sonucunda size hiçbir sorumluluk yüklenmeyecektir. Yapılacak uygulamanın çalışmaya katılanlara getirebileceği herhangi bir risk yoktur.

Çalışmaya katılanlara ait kişisel bilgi ve cevaplar istatistiksel kurallar çerçevesinde genellenerek tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır ve hiçbir şekilde başka kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Çalışmaya katılmaya onay vermeden önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra da araştırmacıya telefon ya da e-posta ile ulaşılarak soru sorabilir ve sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz.

Tarih:

- Katılımcı:

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

- Araştırmacı:

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

e-posta:

İmza:

EK 5: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu **“Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”** başlıklı tez çalışması için hazırlanmıştır. Anketin uygulanması için çalıştığınız kurumdan gerekli izin alınmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz bilgiler ve veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

İletişim

Tel:

E- Posta:

1. BÖLÜM: SOSYODEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Yaşınız: (Lütfen belirtiniz.)

2. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

3. Medeni Durumunuz:

Bekar () Evli ()

4. Eğitim Durumunuz:

Lise () Ön Lisans () Lisans () Tıp Fakültesi () Yüksek Lisans () Doktora () Tıpta Uzmanlık ()

5. Mesleğiniz:

Hekim () Hemşire () Diğer sağlık personeli () İdari Personel ()

6. Kurumunuzda şu anda herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunuyor musunuz?

() Evet (.....) (Lütfen Belirtiniz)

() Hayır

7. Çalıştığınız hastanenin türü:

() Kamu Hastanesi

() Özel Hastane

8. Mesleğinizdeki toplam hizmet süreniz: (Lütfen belirtiniz.)

9. Bulduğunuz hastanede toplam hizmet süreniz: (Lütfen belirtiniz.)

10. Geliriniz: (Lütfen belirtiniz.)

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETERLİĞİ ÖLÇEĞİ

Örgütsel Öğrenme Yeterliği Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1-Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.					
2-Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler					
3-Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.					
4-İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.					
5-Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.					
6-Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.					
7-İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.					
8-Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.					
9-Benim bölümümde (klinik, laboratuvar,servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.					
10-Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.					
11-Çarpraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.					
12-Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.					
13- Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.					
14- İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.					

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1-Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2-Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3-Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>					
4-Bu kuruma karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>					
5-Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum.</u>					
6-Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7-Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8-Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9-Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10-Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11-Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12-Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13-Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>					
14-Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15-Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16-Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17-Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18-Bu kuruma çok şey borçluyum.					

4. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1-Bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim.					
2-Önümüzdeki yıllarda başka bir işyerinde çalışmayı düşünüyorum.					
3-Önümüzdeki 5 yıl içinde bu işyerinden ayrılmayı istemiyorum.					
4-Diğer yerlerde iş bulma olanağım olup-olmadığına bakıyorum.					
5-Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.					

EK 6: ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	FRM-YL-15	Revizyon No Rev. No.	02
	Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon Tarihi Rev. Date	25.01.2024

<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 24/06/2024</p> <p>Tez Başlığı: SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ</p> <p>Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 116 sayfalık kısmına ilişkin, 24/06/2024 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %18'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler*:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2. <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3. <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4. <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5. <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">Havva CEYLAN</p>
--

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Havva Ceylan
	Öğrenci No	N21137486
	Enstitü Anabilim Dalı	Sağlık Yönetimi
	Programı	Sağlık Yönetimi

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof. Dr. Gülsün ERİGÜÇ

* Tez **Almanca** veya **Fransızca** yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

TO HACETTEPE UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT OF HEALTHCARE MANAGEMENT		Date: 24/06/2024
Thesis Title (In English): THE EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING, TURNOVER INTENTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS		
According to the originality report obtained by myself by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 24/06/2024 for the total of 116 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 18%.		
Filtering options applied**:		
1. <input checked="" type="checkbox"/> Approval and Declaration sections excluded		
2. <input checked="" type="checkbox"/> References cited excluded		
3. <input type="checkbox"/> Quotes excluded		
4. <input checked="" type="checkbox"/> Quotes included		
5. <input checked="" type="checkbox"/> Match size up to 5 words excluded		
I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.		
Kindly submitted for the necessary actions.		Havva CEYLAN

Student Information	Name-Surname	Havva Ceylan
	Student Number	N21137486
	Department	Healthcare Management
	Programme	Healthcare Management

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
Prof. Dr. Gülsün ERİGÜÇ

**As mentioned in the second part [article (4)/3] of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding reference, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.