

HASTANELERDE TAKIM HALİNDE ÖĞRENME

*Yrd.Doç.Dr.Atila KARAHAN**

ÖZET

Teknolojik ilerlemeyle sıkı sıkıya bağlantılı olan organizasyon ve yönetim teorileri, bu yöntem ve araçlardaki gelişmelere paralel olarak sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Sanayi sonrası dönemde, klasik organizasyon teorisi revaçta iken, küreselleşme sonucu iletişim ve ulaşım araçlarındaki gelişmelere paralel olarak modern organizasyon teorileri ve sistem yaklaşımı geliştirilmiştir. Sürekli gelişme, yeniliklere ayak uydurma, yeniliklerin öncüsü olma değerlerinin ve realitesinin hakim olduğu günümüzde ise işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli olgu bilgi ve bilgiyi kullanabilmektir. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, organizasyon teorileri de bu anlayışa uygun olarak bilgi olgusu merkezinde gelişme göstermektedir. Bilgiyi paylaşma ve etkin olarak kullanmanın en iyi yolu ise takım halinde öğrenmeden geçmektedir.

Bu çalışmada Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan hekimlerin Senge tarafından ortaya atılan öğrenen organizasyon disiplininin bir parçası olarak takım halinde öğrenme düzeyleri incelenmeye çalışılmıştır. Bulgular hekimlerin takım halinde öğrenme konusunda yeterli çabayı gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Anahtar kelimeler: Öğrenen organizasyon, Hastane, Takım Çalışması

LEARNING AS A TEAM IN HOSPITALS

ABSTRACT

Organization and management theories which are basically based on technological development are continuously changing and developing with paralel to the developments of methods and equipments of these areas. In the post Industrial era, while classical

* Afyon Sağlık Yüksekokulu/ Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü Öğretim Üyesi

organization theory is important, with the development of communication and transportation equipments because of globalism, modern organization theories and system approaches are improved with paralel to these developments. Nowadays, as continuously development, adopting to new innovations, leadind innovations issues and realization of these issues are important, the most important concepts which provide support to organizations within competition media are information and using of this information effectively. Today, known as information era, organization theories are also developing according to this concept and focusing the information as a center. The best way of using information and share it within the organization is related to learning as team.

In this research, levels of learning as a team of physicians who work in Afyon Kocatepe University Hospital examined as a part of learner organizations suggested by Senge. According to results, physicians gave enough effort about learning as a team issue.

Key Words: Learning Organizations, Hospital, Team Work

GİRİŞ

Günümüz organizasyonlarında takım çalışması işlerin tam anlamıyla yapılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesinde bölümler arasındaki etkileşimlerin bölümün amaçlarına yönelik olması gerekmektedir.

Hastanelerde takım halinde öğrenme, takım halinde çalışabilmenin bir gerekliliğidir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak iyi iletişim kullanılması gerekir. İletişim, takım çalışanlarının öğrenmesini aksatan tüm engellerin keşfedilmesini sağlayan bir araçtır. Hastane organizasyonlarında üyelerin gerçekten arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmesi için takımın kapasitesini geliştirmek ve bu süreci bir sıraya koyarak incelemek gerekmektedir.

Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hekimlerin (uzman ve asistan) hastanede takım halinde öğrenebilme düzeylerini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Yapılan bu araştırmanın sonucunda genel anlamda hastanede çalışan hekimlerin takım halinde öğrenme konusunda yeterli çabayı gösterdikleri görülmüştür.

I- TAKIM ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Takım kavramı farklı yönlerden farklı şekillerde tanımlanmıştır. Üyelerinin ortak ve belli bir amaca yönelik olarak bağlılık içinde olduğu fonksiyonel birim;¹ olumlu bir sinerji içinde bir arada çalışan personelin, amaçlara ulaştıracak belli performansı göstermek üzere çalıştığı yapılanma;² birarada çalışan bireylerin özel ve genel amaçlara ulaşmak için örgütsel karar alma süreçlerine katılarak kendini geliştirme fırsatlarını elde ettiği ve sorun çözücü iletişim becerilerini kullanarak bireysel iş tatmini sağladığı oluşumlar³, bunlardan bazılarıdır.

Organizasyonlardaki çalışma takımları genel olarak üç grupta toplanmaktadır.⁴ Bunlar:

Otonom takımlar; 10-15 bireyden oluşan ve bir işe ilişkin ortak karar alma ve kontrol ile iş tanımları vb. konular üzerinde çalışmayı içermektedir.

Problem çözme takımları; 5-15 bireyden oluşan ve çalışma ortamı sorunlarına yönelik sorun çözücü çalışmaları yapmak temeline dayalı olarak oluşmaktadır.

Proje takımları; bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla, organizasyonun farklı bölümlerinden bireylerin bir araya gelerek, kurumsal hedefler için sinerji oluşturdukları takımlardır.

Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir

¹ Roberts, L. E., Working Together, Project Management Journal, 34(3), 2003, s.78

² Robbins, S., Managing Today, Prentice Hall, New York, 1997, s.294

³ Hellriegel, D., J. Slocum And R. Woodman, Organizational Behavior, West Publ., Newyork, 1998, s.538.

⁴ Goodman, S., P. Lewis And P.M. Fandth, Management, West-Publ., New York, 1997, s.300

örgütsel yapı genellikle çalışanlara daha geniş yetkilere dayalı roller yüklemektedir. Bunun arkasında yatan temel mantık genellikle daha esnek bir örgüt yaratarak müşteri ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmasıdır.⁵

Örgütlerde takım çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. Takım çalışmasında üst yönetimden anlaşılan karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun takıma verilmesidir. Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır.⁶

Takım çalışması esasına geçilmesiyle birlikte işgörenlerin görev ve sorumluluk anlayışında da önemli değişiklikler olmak zorundadır. Öncelikle bir ekibin kendisinden beklenen bütün işleri gerçekleştirmesi için üyelerinin gerekli beceri ve vasıflara sahip olması gerekmektedir. Bu anlamda takım çalışmasında işgörenlerin birden çok alanda uzmanlaşmaları önem kazanmaktadır. Özellikle proje ekiplerinde değişen projelere ve değişen ekiplere göre işgörenler farklı konumlarda farklı görevler üstlenebilmektedir. Ayrıca takım üyelerinin mesleki uzmanlıklarının yanında yöneticilik konularında da bilgi sahibi olmaları gerekmekte, ortak bir anlayışı paylaşmayı ve kollektif çalışmayı öğrenmeleri önem kazanmaktadır. Nihayet kendi kendini yönetme, karar verme ve problem çözme konusunda da gerekli donanımına sahip olmaları beklenmektedir.⁷ Diğer bir ifade ile takım çalışmasında işgörenlerden kendilerine verilen emirlere harfiyen uyarak sadece tanımlanmış işleri yapmaları beklenmemektedir. Aksine “güçlendirilmiş” işgörenlerden gerektiğinde kendi inisiyatiflerini kullanmaları işletmeye ilave değer katmaları

⁵ Gard, G., Lindstrom, K., Dallner, M., “Towards a Learning Organizations:The Introduction of a Client-Centered Team-Based Organization In Administrative Surveying Work” www.elsevier.com/locate/apergo, 2003, s.97

⁶ Güzelcik, E. , Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum imajı, Sistem, İstanbul, 1999, .126.

⁷ Joseph Boyett, Jimmie Boyett, Guru Guide, John Wiley and Sons, Inc, USA, 1998, 156-159

istenilmektedir. Bu ise işgörenlerin sürekli kendilerini yenilemeye ve geliştirmeye açık olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda dört tip takım üyesi bulunmaktadır. Bunlar : bilgi ve performans odaklanan “katılımcı üyeler”, takım vizyonunu destekleyen “katkıda bulunan üyeler”, takım içinde ilişkileri düzenleyen ve koordinasyona yardımcı olan “iletişimci üyeler” ve nihayet takımda en zor işleri üstlenen ve risk almaktan kaçınmayan “meydan okuyan üyeler”dir. Her takım üyesi bu özelliklerden birini veya birden fazlasını gösterir. Başarılı bir takım, bu dört rolün hepsinin doğru oranlarda bulunmasını sağlayan üyelerden kurulmaktadır.⁸

II – HASTANELERDE TAKIM ÇALIŞMASI

Sağlık alanında disiplinler arası takım çalışması son yıllarda giderek önem kazanan bir kavram olmuştur.⁹ Takım çalışması, tüm sağlık kurumlarında, özellikle de hastanelerde, hasta ve yaşlıların bakıldığı, disiplinler arası etkilerinin fazla olduğu kurumlarda önemli bir konudur.¹⁰

Günümüzde sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasında yeni teknoloji, yeni araçlar ve yeni fırsatlara ve işbirliğine gereksinim vardır.¹¹ Sağlık kurumları akreditasyon komisyonuna göre; takım çalışması hastaların bakım güvenliği ve optimum kalitenin sağlanabilmesi için temel bir parametre olarak belirtilmiştir.¹² Bazı tanımlamalar, çalışma takımlarının etkinliğinin dört yararının, öğrenme ve gelişme, kaynak yönetimi, görev performansı ve iletişim olduğunu göstermiştir. Bu dört faydanın her birinin farklı alanlarda örneğin: uluslar arası dünya sağlık bakım

⁸ William Davidow, Michael Malone, Sanal Şirket, çev. Mustafa Küpüşoğlu, Koç- Unisys Yayınları, İstanbul, 1995, s.202.

⁹ Mccollin, A., 2003, İnterdisiplinari Team Deador Ship: Are Visionist Approach Foran Old Problem?. Journal Of Nursing Management.

¹⁰ Wenckas, E., Working With An İnter Disipling Team, <http://nsweb.nursingspectium.com/ce/ce.go>.(5.10.2006), 2004.

¹¹ Jeffrey, R.D., Teamwork and Hospital Medicine, A Vision fort he Future, Crit Care Nurse, 23(3): 8-11, 2003

¹² Joint Commission on the Accreditation of Healthcare Organizations. Care Delivery and the Environment of Care: a Teamapproach. Chicago, III: Joint Commission Resources; 2003: s.12

hizmetlerinde takım çalışmasının başarılı olduğunu göstermiştir.¹³ Takım çalışması hakkında bilgi sahibi olmak, yöneticilerin eğitimini haklı çıkarır, çünkü yöneticilerin, yönetim yeteneklerine yeni beceriler ve değerler katılmasını sağlar.¹⁴

Hastanelerde takım çalışması ile hasta tatmininin sağlanabilmesinde en önemli faktörlerin başında hekim ve tüm sağlık personelinin tam bir ekip çalışması içerisinde olmaları gelmektedir. Ancak özellikle özlük haklarının (maaş, terfi, prim vs.) adil bir biçimde algılanmaması, cinsiyet farklılıkları, vb. gibi nedenlerden dolayı bu işbirliği çoğu zaman gerçekleşmemektedir. Aynı takımda çalışmalarına rağmen, tutum ve davranış biçimleri bakımından farklı dünyaların insanları olarak değerlendirilebilen hekim ve sağlık personelinin işlerinden tatmin elde etmelerini sağlayan unsurlar ve dolayısıyla işlerin farklı boyutlarında duydukları tatmin düzeyleri de farklılık göstermektedir.¹⁵ Bu nedenle sağlık hizmetlerindeki takım çalışması işleyen dişli çarklar gibidir. Her dişli çark, diğerine uyum sağlamış eşit ritimle dönerek çalıştığında istenen sağlık hizmeti verilebilecektir. Bu çarklardan sadece birisi önemli görülüp ona destek verilirse diğerlerinde uyum sorunları ortaya çıkabilir.

Sağlık kavramının çok boyutluluğu ve sağlık hizmetlerinin disiplinler arası bir işbirliğini geliştirmesi takım yaklaşımını zorunlu kılmıştır. Takımın uyumu ve başarısı ise, takımdaki her üyenin rol ve işlevlerinin tanımlanmış ve tanınmış olmasına, takımdaki her üyenin kendi rol ve işlevlerini en üst düzeyde yerine getirebilme yeterliliğine ve olanağına sahip olmasına bağlıdır.¹⁶ Hastanelerde, takım çalışmasının uygulanabilmesi için hastane liderinin, komitelerin

¹³ Hadyn I. Ve Terry d., Teamwork in Health Care: Lessons From the Literature and From Good Practice Around the World, Journal of Management in Medicine, 1999: s.51-59

¹⁴ Kemp, L.J., Organisational Team, Modern and Postmodern Perspectives in Primary Health Care (PhD Thesis, Manchester Metropolitan University). British Library, 2003.

¹⁵ Çarıkçı, İ.H. Ve Aksoy, A., Doktorlar Ve Hemşireler Aynı Ekipte Farklı Tutumlar. Hastane Yönetimi Dergisi, 10 (1).F Ocak-Şubat- Mart. <http://merih.net>. (11.11.2006), 2006.

¹⁶ Erdemir, F., Hemşirelerin Rol Ve İşlemleri Ve Hemşirelik Eğitiminin Felsefesi Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2 (1), 1998, s.25-29

spesifik hedeflerini bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, takıma sadece üst yönetim değil tüm çalışanlar dahil edilmeli ve çalışanların komiteye aktif katılımları sağlanmalıdır. Çünkü, üst yönetim veya denetici kendi rollerinde kolaylığı sağlamaya yönelecektir. Yalnızca yöneticilerden oluşan bir komite, planlama, organize etme ve koordinasyonu sağlayabilir, fakat spesifik işlerin yapılmasında problemlerle karşılaşılabilir.¹⁷

III- TAKIM HALİNDE ÖĞRENME

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapılarına adapte etmeleri gerekmektedir.¹⁸

Gelecekte başarıyı yakalayacak kurumların, kolay ve hızlı öğrenen kurumlar olacağı ifade edilmektedir. Bugün, insan hâlihazırda varolan bilgi ve deneyimini ileriki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir. Bilgi ve teknoloji böylesine hızlı ilerlerken, hız kazanmak için tek çözüm yolu, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeyi sağlamaktır. Öğrenme yapı ve kapasiteni geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı örgütlerin temel özellikleri arasında sayılacaktır. Sıradan örgütler ile başarılı örgütleri birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır.¹⁹ Bu nedenle Senge, öğrenen örgütleri, “kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte

¹⁷ Biggerstaff, R.P. Ve Syre, T.R., The Dynamics Of Hospital Survival Hospital Topics 69 (3), 1991, s.35-37

¹⁸ Elma, Cevat Ve Demir, Kamile (Editörler), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar Ve Sorunlar. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s.43

¹⁹ Braham, Barbara J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak. Çeviren: Ali Tekcan. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1998, s.13-14.

öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlar” şeklinde tanımlamıştır.²⁰

Öğrenme ile sonuçlanan bir süreç olarak öğrenen örgüt; “bilgi yaratma, elde etme, paylaşma ve bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanma”²¹ sürecidir. Öğrenen örgüt; örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır.²² Başka bir tanıma göre, bilgi yaratımında, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış örgüttür.²³

Öğrenen örgüt oluşturma süreci üç adımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki öğrenen birey yaratmadır. İkinci adım öğrenen takım yaratma ve son adım da öğrenen örgüt yaratmadır. Bu sürecin gerçekleşmediği yani, bireysel öğrenmenin yerleştirilmediği, çalışanların takımlar halinde çalışarak ve paylaşarak öğrenmediği, örgütsel kazanımların olmadığı ve yeni bilginin üretilmediği örgütün öğrenen bir örgüt olmasından bahsetmek mümkün değildir. Üç adımlı bu sürecin tüm adımlarının yerine getirilmesi ve adımların içselleştirilmesi ile öğrenen bir örgüt oluşturmak mümkün olabilecektir. Burada önemli olan, örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrendiklerinin toplamı olmadığıdır. Örgütsel öğrenme, paylaşılan bilgi, anlayış, ve davranış kalıpları doğrultusunda ortaya çıkar ve örgütsel kazanım ile sonuçlanır.²⁴

IV – HASTANELERDE TAKIM HALİNDE ÖĞRENME

Hastanelerde takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak “diyalog” kurulmasıdır. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine

²⁰ Senge, Peter M., Beşinci Disiplin. Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002, s.11

²¹ Naktiyok, A., “İç Girişimcilik”, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2003, s.203.

²² Koçel, T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, İstanbul, 2003, s.434.

²³ Özen, Ü.v.d., “Çok Uluslu İşletmelerde Öğrenmenin Örgütsel Düzeyler İtibariyle İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Ün. İİBF Dergisi, cilt:16, sayı:5-6, 2002, s.278.

²⁴ Koçel, T., a.g.e., 2003, s.436.

girme kapasitesi olarak tanımlanır. Bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm engelleri keşfedebilmelerini sağlayan bir araçtır. Socrates'in kendisine özgü öğretim ve araştırma yöntemi olan "diyalog" da düşünceler ortaya konulur ve bunlar karşılıklı olarak eleştirilir; böylece herkesin kabul edeceği şeye varılmak istenir (home.anadolu.edu.tr, 18/10/2006). Hastane gibi çok farklı meslek gruplarının çalıştığı organizasyonlarda üyelerin gerçekten arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmesi için takımın kapasitesini geliştirmek ve bu süreci bir sıraya koyarak incelemek gerekir. Kişisel ustalık ve paylaşılan vizyon da öğrenmeyi sağlayabilir ama yeterli değildir. İnsanların birbirleri ile hareket etme ihtiyaçları vardır. Peter Senge organizasyonların sadece iyi bir sonuç alabilmek için değil aynı zamanda üyelerin farklı şekilde oluşmasından daha çok, üyelerin hızlı bir şekilde öğrenmesinin önemine değinmiştir.²⁵ Bu tekniğin amacı ise, bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya koymaktır.²⁶ Zira, düzenli bir şekilde bilgi aktarmak, bilgiyi tarafsız bir şekilde görebilmek ve yorumlayabilmek için belli bir grup tarafından incelenmesi, tartışılabilmesi ve yorumlanabilmesi gereklidir. Tüm bunların yanı sıra organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin amacı ise, etkili bir sinerjinin gerçekleştirilebilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

V – YÖNTEM

Araştırma birebir anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket Afyonkarahisar İlinde Üniversite Hastanesinde (Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi) uygulanmıştır. Anket; hekim çalışan grubundan (uzman hekim ve asistan) toplam 240 kişi (120 uzman, 120 asistan) üzerinde uygulanmıştır. Takım halinde öğrenme ile ilgili olarak eğitim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde

²⁵ Smith, Mark K., "Peter Senge And The Learning Organization", The Encyclopedia Of Informal Education, First Published, July, 2001, (www.infed.org/thinkers/senge.htm), Erişim Tarihi: 15.10.2006.

²⁶ Özgener, Şevki. "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", Verimlilik Dergisi, 2000/2, s 41-64.

demografik sorular dışında 22 soru bulunmaktadır. Bu sorular SPSS 11,0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında hastane çalışanlarının genel özellikleri, frekans ve yüzde dağılımı gibi betimleyici istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Takım halinde öğrenme ile ilgili Diken vd. (27) çalışmasından yararlanılarak tarafımızca 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenen anket sorularına Anova testi, t testi ve faktör analizi uygulanmıştır.

Anketler için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cranchbach Alpha değeri 0,83 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi bulunan bu değer 1'e yakın olduğundan oldukça güvenilir ve yüksek bir değere sahiptir.²⁸

VI - AMAÇ

Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hekimlerin takım halinde öğrenme düzeylerini ortaya koyabilmek amacıyla yapılmıştır.

VII - BULGULAR

Tablo – 1 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		KİŞİ SAYISI	YÜZDE %
CİNSİYET	BAY	149	62,1
	BAYAN	91	37,9
YAŞ	21-30	90	37,5
	31-40	96	40,0
	41 VE ÜSTÜ	54	22,5
HASTANEDEKİ GÖREV SÜRESİ	0-4 YIL	104	43,3
	4-9 YIL	60	25,0

²⁷ Diken A. Ve diğerleri, Öğrenen organizasyon yaklaşımı ve konya'daki banka organizasyonlarında bir araştırma, karaman iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, ss.43-57, 2006, s.11

²⁸ Hair, J.F.JR ve diğerleri, Multivariate Data Analysis, 5. Baskı, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

	9 YIL VE ÜSTÜ	76	31,7
MESLEKTEKİ GÖREV SÜRESİ	0-4 YIL	150	62,5
	4-9 YIL	60	25,0
	9 YIL VE ÜSTÜ	30	12,5
ÜNVAN	ASİSTAN	120	50
	UZMAN HEKİM	120	50
	TOPLAM	240	100

Tablo 1'e bakıldığında ankete katılanların %62,1'inin bay, %37,9'unun bayan olduğu görülmektedir. Yine ankete katılanların %37,5'si 21-30 yaş grubunda, %40'ı 31-40 yaş grubunda iken, 41 yaş ve üzerindeki oranı %22,5'tir.

Hastanede görev süresi bakımından %43,3'ü 0-4 yıl, %25'i 4-9 yıl ve %31,7'si 9 yıl ve üzeridir.

Katılımcıların meslekteki görev süreleri incelendiğinde ise, %62,5'inin 0-4 yıl, %25'inin 4-9 yıl ve %12,5'inin 9 yıl üzerinde olduğu görülmektedir.

Ünvan konusunda ise katılımcıların %50'si asistan, %50'si ise uzman hekim olduğu görülmektedir.

Tablo 2 - Takım Halinde Öğrenme İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
<p>Faktör 1: Avantajları</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hastanemizde tartışma ve diyalog dengelidir. ,75 - Hastanemizde takımlar farklı görüşleri birleştirerek ortak kararlar alırlar ,71 - Sahip olunan bilgi, rekabet ortamında avantaj olarak değerlendirilerek kişiselleştirilir ve paylaşılmaz ,73 - Hastanemiz ile iletişim alt kademelerden üst kademelere doğru rahatlıkla sağlanmaktadır ,70 - Hastanemiz değişime ayak uydurabilmektedir ,68 - Kurumumuzda çalışanlar bir bütünün parçasıdır ,78 - Yöneticilerin astları hakkında kanılarının, o astların davranışlarını etkileyeceğine inanılır ,68 - Hastanemizde bölümler arası etkileşim rahatça sağlanabilmektedir ,79 - Takım çalışmasından yeni kazanımlar elde ettiğimi düşünüyorum ,55 - Hastanemizde bölümler arası etkileşim rahatça sağlanabilmektedir ,65 		4,53	31,20	
<p>Faktör 2: Uygulamalar</p> <ul style="list-style-type: none"> — hastanemiz çalışanları düşüncelerinin başkaları tarafından sorgulanmasına izin verirler ,83 — hastanemizde işlerle ilgili pratik yapabilecek öğrenme laboratuvarı türünden sanal yapılar mevcuttur ,71 — hastanemizde karşılaşılan sorunlarda kişilere ve olaylara değil sorunların temelindeki yapılara odaklanılır ,70 — hastanemizde çalışanlar fikir ve varsayımlarını açıkça söyleyip ortaya sererek tartışmaya açabilirler ,69 — hastanemizde işlem yapılması sırasında ekip oluşturmak kolaydır ,68 — hastanemizde takımlar farklı görüşleri birleştirerek ortak kararlar alırlar ,65 — sahip olunan bilgi, rekabet ortamında avantaj olarak değerlendirilerek kişiselleştirilir ve paylaşılmaz ,61 — hastanemizde takımlar serbest hareket yeteneğine sahiptirler ,50 		4,16	23,40	67,53
<p>Faktör 3: Önemi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hastanemizde takım üyeleri birlikte öğrenir ,82 - Hastanemizde takım halinde öğrenme kabul görür ,80 - Hastanemizde iletişim rahatlıkla sağlanmaktadır ,65 - Takım halinde öğrenme kavramını biliyorum ,84 - Hastanemiz çalışanları sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar ,68 		2,15	12,93	

Yapılan faktör analizi neticesinde 3 faktör grubu oluşturulmuştur. Faktör 1 “takım halinde öğrenmenin sağladığı avantajlar”, faktör 2 “takım halinde öğrenme uygulamaları”, faktör 3 ise, “takım halinde öğrenmenin önemi” olarak belirlenmiştir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %67,53 olarak hesaplanmıştır. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde varyansı açıklama oranı %31,20; özdeğeri 4,53 olan 1. faktör grubu ilk sırada yer almaktadır. Bu faktör grubunun yüksek çıkmasının sebebi, hekimlerin takım çalışmasına yatkın oluşları ve yaptıkları işin takım halinde gerçekleştirilmek zorunda olması gösterilebilir. Takım halinde öğrenme uygulamalarının yer aldığı faktör grubunun varyansı açıklama oranı %23,40; özdeğeri ise 4,16 ile ikinci sırada yer almaktadır. 3. faktör grubu olan takım halinde öğrenmenin önemi son sırada yer almıştır.

Tablo – 3 Yaşa Göre Anova Test Sonuçları

	\bar{X}	SS	F	Sig (2)
Faktör 1	4,10	0,80	4,45	0,01
Faktör 2	3,94	0,79	2,84	0,02
Faktör 3	3,6	0,8	3	0,0
	6	2	,72	6

Faktör analizi ile belirlenen boyutlar üzerinde yapılan Anova testi sonucuna göre elde edilen bulgular tablo 3’te gösterilmiştir. Buna göre, yaş grupları arasında faktör 1 (Avantajları) açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yaş grupları arasında faktör 2 (Uygulamalar) açısından da anlamlı farklılıklar olduğu ancak faktör 3 (Önemi) için aynı şeyin söz konusu olmadığı tespit edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına yönelik olarak yapılan Scheffe analizi sonucu faktör 1 için 41 yaş ve üzeri grubu, faktör 2 içinse 31-40 yaş grubu açısından daha anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo – 4 Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Anova Test Sonuçları

	\bar{X}	SS	F	Sig (2)
Faktör 1	4,10	0,80	4,44	0,04
Faktör 2	3,94	0,79	9,78	0,11
Faktör 3	3,66	0,82	6,45	0,51

Faktör boyutları üzerinde hastane çalışma süresi grupları arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda, hastanedeki çalışma grupları arasında sadece faktör 1 açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Scheffe testi sonucunda, faktör 2 için 4-9 yıl arası çalışma grubunun daha anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo – 5 Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Anova Test Sonuçları

	\bar{X}	SS	F	Sig (2)
Faktör 1	4,10	0,80	4,92	0,21
Faktör 2	3,94	0,79	5,46	0,08
Faktör 3	3,66	0,82	8,75	0,03

Meslekteki çalışma süresine yönelik oluşturulan gruplar arasında takım halinde öğrenmenin faktör boyutları açısından farklılıkları ölçmek amacıyla yapılan Anova testi sonucuna göre, faktör 3 ile ilgili anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Scheffe testine göre farklılığın faktör 3'e yönelik olarak 9 yıl ve üstü grubu açısından daha anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Tablo 6 – Takım Halinde Öğrenme T Testi Analizi

	n	\bar{X}	SS	Sig (2)
Faktör 1	240	4,10	0,80	0,02
Faktör 2	240	3,94	0,79	0,00
Faktör 3	240	3,66	0,82	0,01
Test Değeri 3 %95 Güven Aralığında				

Faktör analizi ile elde edilen faktör boyutları üzerine yapılan T testi sonucuna göre elde edilen verilerin aritmetik ortalaması 3'ten büyük ve anlamlılık düzeyi %95 olarak hesaplanmıştır ($p < 0,005$). Bu sonuçlara göre hekimlerin, 3 faktör boyutunun hepsi açısından da takım halinde öğrenme konusunda gerekli gayreti gösterdikleri ve takım halinde öğrenmeye yeterince önem verdiklerini söyleyebiliriz.

VIII - SONUÇ

Küreselleşme ve teknolojik değişimlerin baş döndürücü bir hızla yaşantımızı yönlendirdiği bu yüzyılda en değerli üretim faktörleri arasında üst sıralarda yer alan bilgi, tarih boyunca aldığı yoldan daha fazlasını son 30 yılda kat etmiştir. Bu nedenle bilginin elde edilmesi ve paylaşılması örgütler açısından son derece önemlidir. Yoğun rekabet ortamında yenilikçi bilgiyi elinde bulunduran ve bu bilgiye yenilerini ekleyen örgütler varlığını sürdürebilmektedirler.

Bilginin verimli kullanılmasının yollarından biri de takım çalışması sırasında paylaşılmasıdır. Günümüz organizasyonlarında takım çalışması uygulamalarına sıkça rastlanmaktadır. Takım çalışması ruhunu, öğrenme, hatta takım halinde öğrenme kavramları oluşturmaktadır. Hizmet yoğun örgütlerin başında sağlık örgütlerinde hemen hemen tüm işler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir. Takım üyelerinin uyumu ve verimli sonuçlar elde edebilmeleri üyelerin bilgi düzeylerinin aynı seviyelere getirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle takım halinde öğrenme takım üyelerine yeni bilgi ve beceriler kazandırır.

Bu çalışmada Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan hekimlerin takım halinde öğrenme konusunda gerekli bilgiye, yeteneğe ve isteğe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu kavramı tam olarak ifade edememelerine rağmen uygulamada oldukça başarı sağladıkları görülmüştür. Özellikle takım halinde öğrenmenin kurumlarına ve kendilerine sağladığı avantajlar konusunda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Çalışmada yaş açısından faktör 1 ve faktör 2'nin, hastanede çalışma süresine göre faktör 1'in, meslekteki çalışma sürelerine göre ise faktör 3'ün anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Sonuç olarak hekimler, takım ruhuna önem verdiklerini, takım çalışmasının, takım halinde öğrenme gibi bir avantaj sağladığını farkında olduklarını ifade etmişlerdir.

KAYNAKÇA

1. BİGGERSTAFF, R.P. Ve SYRE, T.R., The Dynamics Of Hospital Survival Hospital Topics 69 (3), 1991, s.35-37
2. BRAHAM, Barbara J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak. Çeviren: Ali Tekcan. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1998, s.13-14.
3. ÇARIKÇI, İ.H. Ve AKSOY, A., Doktorlar Ve Hemşireler Aynı Ekipte Farklı Tutumlar. Hastane Yönetimi Dergisi, 10 (1).F Ocak-Şubat- Mart. <http://merih.net>. (11.11.2006), 2006.
4. DİKEN A. Ve diğerleri, Öğrenen organizasyon yaklaşımı ve konya'daki banka organizasyonlarında bir araştırma, karaman iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, ss.43-57, 2006, s.11
5. ERDEMİR, F., Hemşirelerin Rol Ve İşlemleri Ve Hemşirelik Eğitiminin Felsefesi Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2 (1), 1998, s.25-29
6. GARD, G., LINDSTROM, K., DALLNER, M., "Towards a Learning Organizations:The Introduction of a Client-Centered Team-Based Organization In Administrative Surveying Work" www.elsevier.com/locate/apergo, 2003, s.97
7. GOODMAN, S., P. LEWIS And P.M. Fandth, Management, West-Publ., New York, 1997, s.300
8. GÜZELCİK, E. , Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum imajı, Sistem, İstanbul, 1999, .126.
9. HADYN I. Ve TERRY d., Teamwork in Health Care: Lessons From the Literatüre and From Good Practice Around the World,Journal of Management in Medicine, 1999: s.51-59
10. HAİR, J.F.JR ve diğerleri, Multivariate Data Analysis, 5. Baskı, New Jersey, Prentice Hall, 1998
11. HELLRIEGEL, D., J. Slocum And R. Woodman, Organizational Behavior, West Publ., Newyork, 1998, s.538.
12. JEFFREY, R.D., Teamwork and Hospital Medicine, A Vision fort he Future, Crit Care Nurse, 23(3): 8-11, 2003
13. Joint Commission on the Accreditation of Healthcare Organizations. Care Delivery and the Environment of Care: a

- Teamapproach. Chicago, III: Joint Commission Resources; 2003: s.12
14. JONES,G.H., “Organizational Theory”, Pintice Hall, Third edition, 2001, s.367.
 15. JOSEPH Boyett, Jimmie Boyett, Guru Guide, John Wiley and Sons, Inc, USA, 1998, 156-159
 16. KEMP, L.J., Organisational Team, Modern and Postmodern Perspectives in Primary Health Care (PhD Thesis, Manchester Metropolitan University). British Library, 2003.
 17. KOÇEL,T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, İstanbul, 2003, s.434.
 18. MCCOLLİN, A., 2003, İnterdisiplinari Team Deador Ship: Are Visionist Approach Foran Old Problem?. Journal Of Nursing Management.
 19. NAKTİYOK,A., “İç Girişimcilik”, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2003, s.203.
 20. ÖZEN,Ü.vd., “Çok Uluslu İşletmelerde Öğrenmenin Örgütsel Düzeyler İtibariyle İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Ün. İİBF Dergisi, cilt:16, sayı:5-6, 2002,s.278.
 21. ÖZGENER, Şevki. ”Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, Verimlilik Dergisi, 2000/2, s 41-64.
 22. ROBBINS, S., Managing Today, Prentice Hall, New York, 1997, s.294
 23. ROBERTS, L. E., Working Together, Project Management Journal, 34(3), 2003, s.78
 24. SENGE, Peter M., Beşinci Disiplin. Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002, s.11
 25. SMITH, Mark K., “Peter Senge And The Learning Organization”, The Encyclopedia Of Informal Education, First Published, July, 2001, (www.infed.org/Thinkers/Senge.Htm), Erişim Tarihi: 15.10.2006.

26. ÜNER, A., “Öğrenen Organizasyonlar”,<http://www.Sitetky.Com/Frameset/Ot/Otmak04.Html>, Erişim Tarihi: 20/10/2006
27. WENCKAS, E., Working With An İnter Disipling Team, <http://nsweb.nursingspectium.com/ce/ce.go>.(5.10.2006), 2004.
28. WILLİAM Davidow, MALONE M., Sanal Şirket, çev. Mustafa Küpüşoğlu, Koç-Unisys Yayınları, İstanbul, 1995, s.202.
29. YILDIRIM, R., Öğrenmeyi Öğrenmek. Dördüncü Basım. İstanbul Sistem Yayıncılık, 1999, s.5