

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON: AFYONKARAHİSAR
KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ, AHMET NECDET SEZER
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİ'NİN ÖĞRENEN
ORGANİZASYON OLABİLME POTANSİYELİNİN
İNCELENMESİ**

*Öğr. Grv. Özlem TUNA**
*Öğr. Grv. Mehmet Akif ÇAKIRER***

ÖZET

21. Yüzyılda ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler, iř dñnyasının çevresini anlamlı bir şekilde değiştirmiştir. Artık insanların tek başına değişimi yakalaması mümkün değildir. Önemli bir neden olarak gösterilebilecek bu etken, günümüzde işletmeleri öğrenen birer organizasyon olmaya zorlamaktadır. İşletmelerin, yoğun rekabet ortamında etkinliklerini korumaları ve sürekli olmaları rakiplerinden daha çok ve daha hızlı öğrenmelerine bağlıdır.

Öğrenen organizasyon, bir organizasyonda çalışanların rolleri ile temel prensip ve durumun ne olduğu ile ilgilidir. Bu da örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bir öğrenen organizasyon oluşturma birçok alanda değişimi gerektirir. Bunlar, güçlü bir liderlik, vizyon, takım temelli yapı, personeli güçlendirme, bilgi teknolojileri, katılımcı bir strateji ve organizasyon kültürüdür. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle öğrenme konusu irdelenmekte ve öğrenen organizasyon oluşturma süreci incelenerek, bu yapının özellikleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Verilen bilgiler gereğince Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesinde öğrenen organizasyon olma potansiyelinin saptanmasına çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Organizasyon, Hastane Yönetimi

* Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin Meslek Yüksek Okulu

** Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin Meslek Yüksek Okulu

ABSTRACT

In 21. Century, rapid development in economic, technological and social fields changed the environment of the business world dramatically. It is not possible anymore for one to catch the changes alone. This effect which can be held as an important cause, forces the companies to be a learning organization. Companies' continuity and conservation of their activities depends on their faster and more learning than their rivals.

Learning organization is related with the roles of employers at an organization and with the conditions and basic principles. This is a part of organization culture. Forming a learning organization requires changes in a lot of fields. These are a strong leadership, vision, team based structure, staff empowerment, information technologies, a participating strategy and organization culture. In this research, as first subject learning is examined and with examining learning organization creation process, the properties of this structure is tried to show. With the given information Afyonkarahisar Kocatepe University, Ahmet Necdet Sezer Application and Research Hospital's potential of being a learning organization is tried to determine.

Key words: Learning Organization, Hospital Management

GİRİŞ

Öğrenen organizasyon kavramı, bireyi ve bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, yani öğrenmeyi öğrenmeyi ve bunun sonuçlarını, rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. Bu içerik, işletmelerin bugünün acımasız rekabet ortamında en çok ihtiyaç duydukları pozitif sinerji yaratabilme özelliğini büyük oranda destekler niteliktedir. Ayrıca organizasyonların her alanda var olan değişimlere adaptasyonunu daha kolaylaştıracağına inanılarak geliştirilen bu yapılarda, öğrenmenin bir kültür haline getirilerek sürekli bir iyileşme periyoduna girilmesi ile organizasyonların daha uzun süreler ayakta kalabileceği savunulmaktadır.

I. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI

1990'ların başına damgasını vuran yönetim yaklaşımlarının başında Peter Senge tarafından geliştirilen öğrenen organizasyon yaklaşımı gelmektedir. Senge, öğrenen organizasyonun temelinde bir zihniyet değişikliğinin yattığını söylemektedir. Bu değişikliğin yapısını ise "kendimizi dünyadan ayrı görmekten dünyayla bağlantılı görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelen zihniyet değişikliği" olarak açıklamak mümkündür.¹

Öğrenen organizasyonlarla ilgili pek çok tanım mevcuttur. Bu tanımlardaki ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Sürekli gelişim
- Organizasyonel çapta öğrenme
- İşle paralel giden sürekli öğrenme
- Yenilik ve yaratıcılığa odaklanma
- Başarı için bilgi kaynaklarına ulaşma bilincine sahip olma
- Bireysel ve grupsal öğrenmenin sürekli teşvik edilmesi

Bu özelliklerden hareketle genel bir tanım yapılacak olursa, değişen çevre içerisinde daha iyi bir yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, güçlendirilmiş personel ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir adaptasyon ve başarıyı elde eden organizasyonlardır².

II. ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLUŞTURMA

Bir öğrenen organizasyon oluşturmada programlı olarak takip edilecek kesin aşamalar yoktur. Öğrenen organizasyon, bir organizasyonda çalışanların rolleri ile temel prensip ve durumun ne

¹ KÖKEL, F."Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi", **Human Resources**, Yıl 3, Sayı 2, Nisan-Mayıs-Haziran 1999, s.42

² MARQUARDT, M. J. **Bulding The Learning Organization**, New York: McGraw-Hill, 1996, s.2

olduğu ile ilgilidir. Bu da örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bir öğrenen organizasyon oluşturma bir çok alanda değişimi gerektirir. Bunlar, güçlü bir liderlik, vizyon, takım temelli yapı, personeli güçlendirme, bilgi teknolojileri, katılımcı bir strateji ve organizasyon kültürüdür³.

1.Liderlik

Öğrenen organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve bu konuda ortaya çıkan sorunların giderilmesinde lidere büyük görevler düşmektedir. Bu tür bir organizasyonda liderin temel görevi, en genel şekliyle öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline getirmek bireylerin, takımların ve tüm organizasyonun öğrenmeye, araştırmaya ve yeniliklere daha olumlu bakmasını sağlamaktadır. Öğrenen organizasyonlarda ki liderler, tasarımcı, yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedir. Liderin işi, organizasyonun tümünü öğrenen organizasyona dönüştürmenin yanı sıra öğrenme modellerini birleştirmektedir. Karar alma ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş liderler öğrenme süreçlerini de başarıyla tasarlarlar. Öğretmenlik görevini üstlenen lider, organizasyon içindeki tüm çalışanların öğrenmesine destek verir. Öğrenen organizasyonların oluşturulması ve yönetiminde liderlerin izlemesi gereken yolları ve temel sorumluluklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür⁴.

- Yeniliklerin gerçekleştirilmesini sağlayacak titiz standartlar oluşturmak.
- Çalışanların hatalarından ders almasını teşvik etmek ve motivasyon tekniklerini kullanmak.
- Çalışanların yaptıkları işe bütünsel yaklaşımlarını sağlayarak, yeni ve yaratıcı fikirler geliştirme konusunda desteklemek.
- Öğrenen organizasyonlar için gerekli olan takım çalışması ve işbirliğini teşvik etmek.
- Yetki devrile çalışanların yeni görevler üstlenmesini sağlamak.

³ LUSSIER R. N. **Management Fundamentals Concepts Application Skill Development**, Third Edition, Springfiel Collage, 2006, s.54

⁴ GÜNEY, S. **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara:Nobel, Temmuz 2001, s.477

Bilginin oluşturulması ve paylaşılmasını kolaylaştırmak ve ihtiyaç duyan kişinin bilgiye rahatça ulaşmasını sağlamak.

2.Vizyon

Vizyon, işletme geleceğinin resmidir ve insanlara neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatmayı gerektirir. İyi bir vizyon, öğrenen organizasyon oluşturma süreci içinde üç önemli amaca hizmet etmektedir. İlki, sürecin genel yönünü açıklığa kavuşturmadır. İkincisi, ilk adımlar bireysel düzeyde acı verici olsa da insanları doğru yönde hareket etmeye motive etmektedir. Üçüncüsü ise, işletmede binlerce kişi çalışıyor olsa da bu kişilerin hareketleri arasında, hızlı ve etkili bir biçimde koordinasyon sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Vizyon işletmenin geleceğinin şekillendirmesine ve gideceği yönü bulmasına yardımcı olan önemli bir unsur olmaktadır⁵. Ancak vizyonun paylaşılması ile, en etkin performanslara ulaşılabilir. Sadece çalışanların bir kısmının inandığı vizyonla, öğrenen organizasyon olma ve çalışmalarda bütünlük sağlama çok zor hatta imkansız olabilmektedir.

Bir işletmede vizyon yaratılması sürecinde, ele alınması gereken iki konu vardır. İlki, işletmenin değişmesine ve büyümesine yardımcı olan bir vizyon oluşturabilecek lidere veya liderler grubuna sahip olmak, ikincisi ise vizyonun paylaşılmasını sağlamaktır⁶.

Vizyon yaratma önce işletmenin en üst düzeyinden başlamalıdır. Vizyon yaratmak, başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevidir. Şüphesiz işletmedeki tüm çalışanlar vizyon belirleme sürecine katılmalıdırlar. Belirgin bir vizyon; çalışanlara çalıştıkları işletmeyi dünya çapında bir işletme haline getirmek için ilham ve enerji vermelidir.

Üst yönetimin liderliğinde belirlenen, vizyonunun işletme için hayati bir önemi vardır. Vizyon, öğrenen organizasyon olabilme yolunda işletmenin yapmak istediklerinin somut bir ifadesidir. Bu

⁵ KÖKEL, a.g.m., s. 47)

⁶ SENGE, P. **Beşinci Disiplin**, Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Üçüncü Basım., İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, Mart 1998, s.235-236

nedenledir ki olabildiğince açık, belirgin ve herkes tarafından anlaşılabilir nitelikte olmalıdır. Mantıklı bir vizyon oluşturulmamış ise, dönüşüm çabası kolaylıkla, örgütü yanlış yöne götürecektir yada hiçbir yere götürmeyecek bir dizi karışık ve yetersiz projeye dönüşebilecektir.

Paylaşılan vizyonların ortaya çıkması zaman alıp, bireysel vizyonlar arasındaki etkileşimlerin bir yan ürünüdür. Peter Senge paylaşılan vizyonun oluşturulma süreci ile ilgili olan önemli etkenleri şu şekilde sıralamaktadır⁷: Açıklık, heves, iletişim ve vizyona bağlanma.

3.Organizasyonel Yapının Yeniden Dizaynı

Modern örgütlerin 2000'li yıllara en önde girebilmek için, kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli planlar üzerinde yoğunlaşmaları, sonuçlar yerine süreçlere önem vermeleri gerekmektedir. 1900'lü yıllardan itibaren uygulanmaya çalışılan sürece ve örgüt yapısına uygun yaklaşımlar öğrenen organizasyon, değişim mühendisliği, personeli güçlendirme vb. kavramları ortaya çıkarmıştır. Ayrıca işletme içi kaynakların koordinasyonu, takım çalışması, yetki ve sorumluluk gibi faktörlerin bu örgütsel yaklaşımlarla ele alınması günümüz işletmelerinde rekabet avantajı sağlamaktadır⁸.

Günümüzde öğrenen organizasyon olma, birçok büyük işletmenin daha esnek ve değişim gereksinimlerine uygun cevap veren yapı ve sistemleri geliştirme girişimleri nedeniyle yönetim teorisindeki en gözde konulardan biri olmuştur.

Geleneksel örgüt yapısı, hiyerarşinin ve ünvanların fazla olduğu, kararların yukarıdan aşağıya emir-komuta zinciri olarak aksettirildiği, çalışanların fikirlerinin fazla önemli olmadığı, açık iletişim sağlanamayan ve en önemlisi çabuk ve esnek hareket edemeyen özelliklere sahiptir⁹.

⁷ SENGE, a.g.e., s. 237

⁸ ERSEN, H. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İkinci basım. İstanbul: Sim Matbaacılık, Mart 1997, s. 45

⁹ TUNA, Ö. "İşletmelerde Toplam Kalite Kültürü Değerlerinin Gelişmesinde Örgüt Kültürü Etkilerinin İncelenmesi Ve Ford Otosan İnönü Fabrikası'nda Bir Uygulama", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans, Mayıs 2002, s.48

Öğrenen organizasyonların yapısal özelliklerinin başında ise “organik yapının” çeşitli tasarım biçimleri ile uygulanması gelmektedir. Her düzeydeki birey ve takımların güçlendirilmesi ile açık haberleşme ve serbest bilgi paylaşımı organik yapıya işlerlik kazandıracak temel süreçleri oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyonu yansıtan diğer yapısal özellikler ise, kendine özgü anlamı ile strateji ve örgütsel öğrenmeye hız ve yaygınlık kazandıracak olan bilgi teknolojileri alt yapısıdır¹⁰.

4.Bilgi Teknolojileri

Öğrenen organizasyonlar bilgi teknolojisindeki gelişmelerin açık haberleşme ve bilgi paylaşımına getirdiği kolaylıklardan üst düzeyde yararlanmaktadır. Bilgi teknolojileri, bilgileri paylaşma ve tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin farkında olmaları bakımından öğrenen organizasyonlara büyük kolaylık sağlamaktadır. Burada önemli olan bilgisayarları uzman olarak değil yardımcı araçlar olarak görmektir. Bilgisayarları uzaman olarak görmek, organizasyonların temel kaynağı olan insan unsurunun ikinci plana atılmasına ve yaratıcılığın sınırlandırılmasına neden olacaktır.

Bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, işbirliği içinde bulunan işletmeler içinde ve birbirleri arasında örgütsel öğrenmeyi ve şebeke yapılarını desteklemek için gereksinim duyulan alt yapıyı oluşturmada temel rol oynamıştır. Bilginin yaratılması, depolanması, paylaşılması ve transferinde yardımcı olan haberleşme kanal ve ortamları öğrenen organizasyonların oluşumunun ayrılmaz bir parçalarıdır¹¹.

Ayrıca günümüz işletmelerinde üretim, muhasebe, insan kaynakları, satış ve tedarik gibi bir işin tüm boyutlarını bütünleştiren tedarik kaynak planlaması sistemleri (ERP) gibi yazılım paketleri kullanımı yaygınlaşmıştır. ERP ve bütünleştirilmiş diğer yazılım formları kişilerin ihtiyaç duydukları bilgiyi zamanında hatırlatmak için günümüzde giderek artan bir şekilde web temelli olarak tasarlanmaktadır. Organizasyonlarda karşılaşılan durumların incelenmesinde, yetkilendirilmiş çalışanların tam zamanında ve daha

¹⁰ PINAR, İ. “Öğrenen Organizasyonların Yapısal özellikleri”, **Öneri**, Cilt 7, Sayı 27, Ocak 2007, s.103

¹¹ PINAR, **a.g.m.**, 110

fazla bilgiyi elde edebilmesi ve veri kaynaklarından elde ettiği bu bilgiyi geliştirmesi çalışanın sahip olduğu yeteneklerine bağlıdır¹².

5.Strateji

Öğrenmenin stratejik önemi, deneyimleri, sonuçları, hataları, bilgiyi ve fikirleri paylaşmakla yaratılacak pozitif sinerjiden kaynaklanmaktadır. Öğrenmeye stratejik önem veren organizasyonlarda öğrenme, herhangi bir yöntemin çok ötesinde bir felsefe bir davranışsal yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu organizasyonlar bütün Organizasyonel düzeylerinde kullandıkları eğitim, geliştirme ve öğrenme araç ve yöntemleri ile elde edilen sonuç ve değerlerin, çalışanlar ve birimler arasında aktarılmasıyla birleştirme gereğini vurgulamaktadır. Buna göre “öğrenme kazanılması gereken bir yetkinliktir”. İşletme yönetici ve çalışanlarını uzmanlık temelli bir yaklaşımdan çok, bir öneri ve işbirliği üslubuyla çalışmaya teşvik eder. Bu şekilde öğrenmeyi öğrenmek bütün faaliyetler için temel olmaktadır¹³.

6. Organizasyon Kültürünün Değişimi

Dış çevre şartlarının her gün değişiyor olması, yöneticilerin işletmelerin amacına ulaşabilmesi için gereken her şeyi değiştirmek zorunda oldukları gerçeğini bilmelerini gerektirmektedir. Uzun süre yaşamını devam ettirme ve bu süre içinde başarılı olma amacını güden işletmelerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojilerinde, örgüt yapılarında ve yönetimlerinde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerindeki farklılaşmalar, örgütün resmi yapısının yanı sıra, çalışanların sayılarını da değiştirmektedir. Ayrıca sayılan tüm bu gelişmeler, değerler ve sembollerden oluşan örgüt kültürünün de değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır.¹⁴ Çünkü hayatta kalabilme değişim kabiliyetine bağlıdır. İşletme kültürünün değişmesi, ihtiyaçtan doğan normal bir gelişmedir. Örgüt gelişen ve değişen ihtiyaçlar

¹² BLOSI, W. **Management And Organizational Behavior**, The McGraw-Hill Comp., 2003, s.733

¹³ DÜREN, Z. **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa, Kasım 2002, s.131

¹⁴ GÜLGÜN, A. "Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (21-23 Mayıs 1998), s. 260

doğrultusunda hareket kabiliyetine sahip olmalıdır. Çünkü, pazar, müşteriler, ürünler ve rekabet ortamı sürekli değişmektedir.

7.Personeli Güçlendirme

Güçlendirme, çalışanlara istenilen sonuca ulaşma ve karar alma becerilerini geliştirebilmeleri için bilgi, imkan, bağımsızlığın verilmesi ile yaratıcılık ve yetkilerinin çözülmesidir. Güçlendirmede çalışanın davranışları gelişirken, geleneksel yönetimde çalışanların sınırlandırılmasına sadık kalınmaktadır. Güçlendirme iş gruplarına katılım, iş zenginleştirme, kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten çalışma takımlarında karar alma yetkisi, eğitim ve bilginin kullanımını ifade etmektedir. Öyle ki güçlendirilmiş çalışanlar yakından nezaret olmadan işlerini yapabilmektedirler.

Öğrenen organizasyonlarda bir yöneticinin gücünün, öncelikli kaynağı çalışanlardır, maliyetlerin düşürülmesi değil. Öğrenmeyi benimsemiş işletmeler, profesyonel gelişim, çalışanlara sağlanan fırsatlar, eğitim programlarına yatırılan zaman ve paralar kadar, iyi çalışma koşulları, çalışana iyi muamele ve rekabet edebilir ücretlerin gerekliliğine de inanırlar¹⁵.

III. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin öğrenen organizasyon olabilme potansiyelinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada, araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, diyetisyen, sağlık teknisyeni, hemşire, idari personel ve güvenlik görevlisi olmak üzere hastanede görevli farklı unvan ve konumdaki 101 çalışana uygulanmıştır.

Soruların hazırlanmasında öğrenen organizasyonu oluşturan alt sistemlerin ortaya konması (karşılıklı iletişim, kişisel ustalık, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve zihni modeller) amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için öğrenen organizasyon değerlerini temsil eden 28 ayrı yargı, vizyon, bireysel isteklilik, organizasyonel yapı, örgüt kültürü ve yönetimin bakış açısı olmak

¹⁵ DAFT, R. L. **The New Era Of Management**, International Edition, 2006, s.61

üzere beş farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler yardımıyla frekans tabloları, SPSS paket programı ile çözümlenmiş ve sorular Descriptives programı yardımı ile gruplandırılarak Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin öğrenen organizasyon olabilme potansiyeli tespit edilmeye çalışılmıştır.

Beş temel grupta toplanan öğrenen organizasyon ifadelerinin elde ettiği ortalamalar aşağıda verilen tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1. Vizyon Değerlendirmesi

Vizyon						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
Vizyon kavramı	23	42	26	7	3	
Vizyon benimsenme	26	40	24	6	5	
Vizyonun değişime etkisi	30	41	23	3	4	
Toplam	79	123	73	16	12	303
Yüzde	% 26	% 41	%24	% 5	%4	100

Ankette vizyon ile ilgili sorulara yönelik değerleri temsil eden 3 ifadeye verilen olumlu cevapların toplam ortalaması % 67 dir. Olumsuz cevapların oranı ise % 9 da kalmıştır. Buna karşın % 24 lük fikrim yok cevabı ile hastane vizyonuna yönelik kayıtsızlık yada bilgisizlikten söz etmek mümkündür. Hastanenin bir vizyonunun olmasına rağmen bunun çalışanlarca yeteri kadar bilinmediği ve benimsenmediği sonucuna ulaşabiliriz. Öğrenen organizasyon olma potansiyeline sahip hastanemizde vizyon tüm çalışanlarca bilinmeli ve benimsenmelidir.

Tablo 2. Bireysel İsteklilik Değerlendirmesi

Bireysel İsteklilik						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
Hatalardan ders alma	69	26	4	1	1	
İş dışı eğitim fırsatları	35	54	3	5	4	
İnternette yararlanma	36	55	6	4	0	
Takip edilen yayınlar	28	44	14	13	2	
Yeni sorumluluklara bakış	21	29	17	24	10	
Kendi imkânlarıyla eğitime fırsat yaratma	22	57	10	8	4	
Toplam	211	265	54	55	21	606
Yüzde	%35	%44	%9	%9	%3	100

Bireysel istekliliğe yönelik sorulara verilen sorulara % 79 oranında olumlu cevap verilmiştir. Bu sonuçta, anketin uygulandığı bireylerin eğitim düzeylerinin yüksek olması etkili bir faktördür denebilir. Bireyler yaptıkları hatalardan ders almakta ve kişisel gelişimlerine yönelik olarak, iş dışındaki kurs, seminer gibi eğitim fırsatlarından yararlanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, kişisel gelişimleri için, internette yararlanmakta ve yaptıkları işe yönelik yayınları takip etmeye çalışmaktadır. Ancak çalışanların kendi imkânları ile eğitime fırsat ayırma da ekonomik koşulların engel olduğunu vurgulamak gerekir.

Tablo 3. Organizasyonel Yapının Değerlendirilmesi

Organizasyonel Yapı						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
Hasta memnuniyetini artırma	30	38	16	15	2	
Kararların merkeziyetçilikten uzaklığı	29	36	19	13	4	
Bilginin önemi	50	38	6	4	3	
Politika ve stratejilerin aktarımı	30	50	8	7	6	
Çalışanların işe bütünsel yaklaşımı	25	42	19	11	4	
Toplam	164	204	68	50	19	505
Yüzde	%32	%40	%14	%10	%4	100

Organizasyonel yapının tespitine yönelik sorularda olumlu cevaplar %72 seviyelerindedir. Ancak, tüm çalışanların hasta memnuniyetine yönelik olup olmadığının tespitine yönelik “fikrim yok” ve “katılmıyorum” şeklindeki olumsuz cevapların, bir hastanenin var olma nedeninin hasta memnuniyeti olduğunu düşündüğümüzde yüksektir. Genel olarak uygulama yapılan hastanenin geleneksel organizasyon yapısından uzaklaşarak, bilginin önemini vurguladığı, üst yönetimin belirlediği politika ve stratejileri çalışanlarına düzenli bir şekilde aktarmaya çalıştığı, alınan kararlarda merkezîyetçilikten uzak bir yaklaşım benimsenmeye çalışıldığını söylemek mümkündür.

Tablo 4. Örgüt Kültürünün Değerlendirilmesi

Örgüt Kültürü						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
Görevin gelişim ve öğrenmeyi gerektirmesi	63	28	4	5	1	
Kişisel bilgi gereksiniminin tespiti	55	40	5	1	0	
Üst yönetimin desteği	49	39	5	7	1	
Başarılı hastaneleri örnek edinme	23	33	30	9	6	
Organizasyon içi ve dışı eğitim fırsatları	24	32	34	9	2	
Yönetim anlayışında şeffaflık ve güven	20	35	25	16	5	
Sürekli iyileştirmeye teşvik	27	36	16	17	5	
Toplam	261	243	119	64	20	707
Yüzde	%37	%34	%17	%9	%3	100

Örgüt kültürüne yönelik sorulardan ilk ikisi; görevin sürekli bir öğrenmeyi gerekli kılması ve çalışanın bilgi gereksinimini tespit ederek öğrenmesini sağlamasına yöneliktir. Bu sorulara verilen olumlu cevaplar, bireysel isteklilik sınıflandırmasına verilen cevapları destekler yöndedir. Hastane yönetiminin de bilgiye önem verdiği ve bu doğrultuda çalışanların kişisel gelişimini önemseydiğini olumlu cevapların yüzdesel büyüklüğü ile söylemek mümkündür. Ancak, organizasyonel yapıya yönelik cevaplarda da görüldüğü gibi çalışanlar

üst yönetimin belirlediği politika ve stratejilerden tam haberdar değildirler. Bu sonuca, hastanenin başarılı hastaneleri örnek alma, özellikle hastane dışı eğitim fırsatlarından haberdar edilmedeki aksaklıklar, yönetim anlayışındaki şeffaflık konularının tespitine yönelik sorulara verilen “fikrim yok” yargısının yüzdesel büyüklüğünden ulaşabiliriz.

Tablo 5. Yönetimin Bakış Açısının Değerlendirilmesi

Yönetimin Bakış Açısı						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
Sistematiik düşünme yeteneđi	31	35	17	13	5	
Yeni fikir ve öğrenmeye destek	24	44	15	15	3	
Öğretmen ve yönlendirici yönetici	21	41	13	19	7	
Yetki devrine bakış	18	31	33	13	6	
Çalışanların kararlara katılımı	26	34	24	14	3	
Motivasyon tekniklerinin uygulanması	21	51	15	10	4	
İnisiyatif kullanabilme	25	44	20	8	4	
Toplam	166	280	137	92	32	707
Yüzde	%23	%40	%19	%13	%5	100

İşletmelerin öğrenen organizasyon olma yolunda en önemli destekçisinin yöneticilerin bakış açısı olduğu bilinmektedir. Yönetimin bakış açısının tespitine yönelik olarak yöneltilen sorularda olumlu cevapların toplamda % 63 olduğunu görmekteyiz. Olumlu çıkan bu değerlendirmeye rağmen özellikle, yöneticilerin yetki devrine bakışı, çalışanların kararlara katılımının desteklenmesi ve motivasyon tekniklerinin uygulanması yargılarına verilen “fikrim yok”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevaplarının toplamda %37 yi bulması hastanede personeli güçlendirmede sıkıntılar olduğunu göstermektedir. Diğer yargılara verilen olumlu cevaplar yöneticilerin hastanenin öğrenen bir organizasyon olabilmesi yönünde destekçi olduğunu göstermektedir.

IV. SONUÇ

Anket sonuçlarına göre uygulama yapılan Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nde toplam değerlere bakıldığında hastanenin düzeltilmesi ve iyileştirilmesi mümkün yönetim sorunlarıyla karşı karşıya olduğu söylenebilir. Özellikle yönetimin yaklaşımı, personel politikaları ve koordinasyondan kaynaklanan bu sorunlar, iletişimde iyileştirmeler, motivasyon tekniklerinin uygulanması, yönetimin işletme içi bilgi kaynaklarını daha fazla önemsemesi ile düzeltilebilecek niteliktedir.

Paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyon olabilme yolunda işletmenin yapmak istediklerinin somut bir ifadesidir. Bu nedenle, hastanede vizyon ifadesinin tüm çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalıdır. Peter Senge'in de belirttiği gibi paylaşılan bir vizyonun oluşabilmesi açıklık, heves, iletişim ve vizyona bağlanma süreci ile gerçekleşecektir. Sıralanan bu faktörlerin, hastanede yerleştirilmesi ise hastane yönetimine bağlıdır.

Örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik sorulara verilen cevaplardan çalışanların bireysel bilgi gelişimlerinin desteklediği ancak hastane politikalarının benimsenme düzeyinin düşük olduğunu görmekteyiz. Uygun motivasyon unsurlarının sağlanması, iletişim kalitesinin yükseltilmesi ve koordinasyona ait problemler giderildiğinde öğrenen organizasyon için gerekliliklerin karşılanacağını söylemek mümkündür. Çalışanların kişisel gelişme, vizyon sahibi olma, kararlara katılım ve birlikte çalışmaya gösterdikleri destek örgüt kültürünün öğrenen organizasyon olmayı desteklediğini göstermektedir.

Öğrenen bir organizasyon oluşturma konusunda öncelikle üst yönetimin desteğinin sağlanması ve buna bağlı olarak çalışanlarında yapılacak olan çalışmalara katılımının sağlanması gerekmektedir. Özellikle hastane üyelerinin yapılacak çalışmaların getireceği değişimden çekinmemeleri, bunun neden gerekli olduğunu ve kendilerine katacağı artıları açıkça anlatılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Bloisi, W. **Management And Organizational Behavior**, The McGraw-Hill Comp., 2003
- Daft, R. L. **The New Era Of Management**, International Edition, 2006
- Düren, Z. **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2.Baskı, İstanbul:Alfa, Kasım 2002
- Ersen, H. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İkinci basım. İstanbul: Sim Matbaacılık, Mart 1997
- Gülgün, A. "Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (21-23 Mayıs 1998)
- Güney, S. **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara:Nobel, Temmuz 2001
- Kökel, F. "Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi", **Human Resources**, Yıl 3, Sayı 2, Nisan-Mayıs-Haziran 1999
- Lussier, R. N. **Management Fundamentals Concepts Application Skill Development**, Third Edition, Springfiel Collage, 2006
- Marquardt, M. J. **Bulding The Learning Organization**, New York: McGraw-Hill, 1996
- Pınar, İ. "Öğrenen Organizasyonların Yapısal özellikleri", **Öneri**, Cilt 7, Sayı 27, Ocak 2007
- Senge, P. **Beşinci Disiplin**, Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Üçüncü Basım., İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, Mart 1998

Tuna, Ö. “İşletmelerde Toplam Kalite Kültürü Değerlerinin Gelişmesinde Örgüt Kültürü Etkilerinin İncelenmesi Ve Ford Otosan İnönü Fabrikası’nda Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans, Mayıs 2002