



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN**  
**ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE PERFORMANSA ETKİSİ:**  
**ULUSLARARASI AKREDİTASYONA SAHİP**  
**HASTANELER ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**ERGÜL SÖYLEMEZOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI**  
**PROF. DR. NAZAN YELKİKALAN**

**ÇANAKKALE – 2023**





T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN  
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE PERFORMANSA ETKİSİ:  
ULUSLARARASI AKREDİTASYONA SAHİP HASTANELER ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Ergül SÖYLEMEZOĞLU

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında desteklenmiştir.

Proje No: SDK-2017-1336

Çanakkale – 2023



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Ergül SÖYLEMEZOĞLU tarafından Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN yönetiminde hazırlanan ve **29/08/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Örgütsel Öğrenme ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçilik ve Performansa Etkisi: Uluslararası Akreditasyona Sahip Hastaneler Örneği**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**’nda **DOKTORA TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**İmza**

Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN  
(Danışman)

Prof. Dr. Sedat MURAT

Prof. Dr. Ayten AKATAY

Prof. Dr. Yener PAZARCIK

Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM

Tez No : 10233876

Tez Savunma Tarihi : 29/08/2023

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL

Enstitü Müdürü

.../.../2023



## ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Ergül SÖYLEMEZOĞLU

29/08/2023

## TEŞEKKÜR

Bu çalışma, 1915 Çanakkale Şehitlerine ithaf olunmuştur. Bu vesile ile Vatanımıza sundukları eşi benzeri olmayan katkıdan dolayı tüm şehit ve gazilerimize bir kez daha şükranlarımı sunarım.

Bu tezin hazırlanmasında, yardımlarını benden esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN'a, tez izleme komitesi üyelerim Prof. Dr. Ayten AKATAY'a ve Prof. Dr. Yener PAZARCIK'a ve akademik gelişimime çok anlamlı katkılarda bulunan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Sedat MURAT ve Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu tezin gerçekleştirilmesinde desteğini esirgemeyen T.C. Sağlık Bakanlığı'na ve İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne ve mali destek sunan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne teşekkür ederim.

Son olarak bu tez rahmetli babam Ziraat Yüksek Mühendisi Ali Ergün SÖYLEMEZOĞLU'na ve bana onbir yaşımdan beri hem annelik hem de babalık yapan, her zaman karşılaştığım sıkıntıları aşmamda umudumu diri tutan, her şart altında yanımda dik duran, her konuda gerek yardımını gerekse sevgi ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen kıymetli annem Gülveren SÖYLEMEZOĞLU'na ithaf olunmuştur. Varlıklarıyla beni ben yapan değerli aileme; annem Gülveren SÖYLEMEZOĞLU'na, abim Prof. Dr. Gökhan SÖYLEMEZOĞLU'na, ablalarım Hülya SÖYLEMEZOĞLU ve Aysun SÜMER'e, bana huzur veren dostlarıma, yol arkadaşlarıma ve katkı sunan tüm hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Öğr. Gör. Ergül SÖYLEMEZOĞLU

Çanakkale, Ağustos 2023

## ÖZET

# ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE PERFORMANSA ETKİSİ: ULUSLARARASI AKREDİTASYONA SAHİP HASTANELER ÖRNEĞİ

Ergül SÖYLEMEZOĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN

29/08/2023,172

Bu araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Destek Birimi tarafından SDK-2017-1336 proje numarasıyla desteklenmiş ve T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü izniyle gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'nin İstanbul Bölgesinde kümelenmiş JCI (Joint Commission International) akreditasyonuna sahip 23 özel hastanenin yönetim kadrolarında çalışan sağlık profesyonellerinin örgütsel öğrenmeleri ve güçlendirme algılarının örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans algılarına etkisini istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde ölçmektir. Araştırma sonucunda 758 katılımcıyı içeren veri setine ulaşılmıştır. Toplanan veriler korelasyon, çoklu doğrusal regresyon ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, örgütsel yenilikçilik ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel performansın bağımlı değişken olarak ele alındığı çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçiliğin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş, örgütsel

performanstaki değişimin yaklaşık % 61'inin örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik tarafından açıklandığı görülmüştür ( $R^2=0,609$ ).

Örgütsel öğrenme ve personel güçlendirmenin örgütsel yenilikçilik aracılığı örgütsel performans üzerine etkilerinin incelendiği yapısal eşitlik modeline göre; örgütsel öğrenme ve personel güçlendirmenin, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolünün önemi açığa çıkarılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönem içerisinde Türkiye genelinde JCI akreditasyonu bulunan hastane sayısının sadece 38 olduğu düşünöldüğünde araştırma sonucu istatistiksel anlamda ölkemizde bulunan JCI akreditasyonuna sahip hastanelerin %61'ini temsil etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, Sağlıkta Kalite, Yenilikçilik, Akredite Hastaneler

## ABSTRACT

### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS AND PERFORMANCE: THE INSTANCE OF HOSPITALS WITH INTERNATIONAL ACCREDITATION**

Lect. Ergül SÖYLEMEZOĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Doctoral Dissertation in Business Administration Department

Advisor: Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN

29/08/2023, 172

This research has been supported by Çanakkale Onsekiz Mart University Scientific Research Projects Support Unit with project number SDK-2017-1336 and has been conducted with the permission of the T.R. Ministry of Health, Istanbul Provincial Health Directorate.

The core purpose of this research herein is to statistically survey the impact of organizational learning and empowerment perceptions of health professionals working in the management staff of 23 private hospitals with JCI accreditation in the Istanbul Region of Turkey, on organizational innovativeness and organizational performance perceptions at 95% confidence level, within the scope of health tourism and quality and accreditation studies in health. Following the research, a data set containing 758 participants was received. The collected data were analyzed by using correlation, multi-linear regression and structural equation model.

According to the results of the correlation analysis; a positive and strong (high level) correlation between organizational learning and organizational innovativeness, a positive and strong (high level) correlation between organizational innovativeness and organizational performance, a positive and moderate correlation between organizational learning and both organizational performance and empowerment have been determined.

According to the results of the multi-linear regression analysis, in which organizational performance was considered as the dependent variable; it has been seen that organizational learning, empowerment and organizational innovativeness has a significant impact on organizational performance, thus it has been seen that approximately 61% of the change in organizational performance is explained/evidenced by organizational learning, empowerment and organizational innovativeness ( $R^2=0,609$ ).

According to the structural equation model, in which the impacts of organizational learning and empowerment on organizational performance by means of organizational innovativeness were analyzed, the significance of the mediating role of organizational innovativeness in the impact of organizational learning and empowerment on organizational performance has been revealed.

Considering that the number of hospitals with JCI accreditation throughout Turkey was only 38 during the period in which the research herein conducted, the research result statistically represents 61% of the hospitals present with JCI accreditation in our country.

**Keywords:** Organizational Behavior, Quality in Health, Innovativeness, Accredited Hospitals

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

13

2.1. Örgütsel Öğrenme.....	13
2.1.1. Örgütsel Öğrenme Düzey Ve Türleri.....	17
Tek Döngülü Öğrenme.....	18
Çift Döngülü Öğrenme.....	18
Öğrenmeyi Öğrenme.....	18
2.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	19
2.1.3. Öğrenme Yönlülük.....	20
2.1.4. Paylaşılan Vizyon.....	22
2.1.5. Açık Görüşlülük .....	24
2.1.6. Ülkemizdeki Hastaneler Açısından Örgütsel Öğrenme.....	25
2.2. Personel Güçlendirme.....	26

2.2.1. Psikolojik Güçlendirme.....	31
Anlam.....	33
Yetkinlik.....	34
Özerklik.....	34
Etki.....	34
2.2.2. Güçlendirmenin Yararları.....	34
2.2.3. Ülkemizdeki Hastaneler Açısından Psikolojik Güçlendirme.....	35
2.3. Örgütsel Yenilikçilik.....	36
2.3.1. Ürün Yenilikçiliği .....	42
2.3.2. Pazar Yenilikçiliği.....	42
2.3.3. Süreç Yenilikçiliği.....	43
2.3.4. Davranışsal Yenilikçilik.....	43
2.3.5. Stratejik Yenilikçilik.....	44
2.3.6. Ülkemizdeki Hastaneler Açısından Örgütsel Yenilikçilik.....	44
2.4. Performans ve Örgütsel Performans.....	45
2.4.1. Ülkemiz Hastaneleri Açısından Örgütsel Performans.....	49

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

51

3.1. Araştırma Yöntemi.....	51
3.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler.....	53
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	58
3.4. Evren ve Örneklem.....	59
3.5. Veri Toplama Araçları .....	60
3.6. Verilerin Analizi.....	70

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA BULGULARI

71

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	71
4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
4.3. Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri.....	77



4.3.1. Cinsiyete Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri.....	78
4.3.2 Yaşa Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri.....	83
4.3.3 Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri.....	90
4.3.4. Sektör Deneyimine Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri.....	97
4.3.5. Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli.....	105

BEŞİNCİ BÖLÜM	110
SONUÇ Ve ÖNERİLER	

KAYNAKÇA .....	119
EKLER .....	I
EK 1. ANKET .....	II
EK 2.....	VI
EK 3.....	VII
EK 4.....	IX
EK 5.....	XIV

## SİMGELER VE KISALTMALAR

T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	Kaiser-Mayer-Olkin Analizi
YEM / (SEM)	Yapısal Eşitlik Modeli / (Structural Equation Modeling)
JCI	Joint Commission International (Uluslararası Birleşik Komisyon)
SKS	T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Kalite Standartları
SAS	T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Akreditasyon Standartları
*	%1 İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi
**	%5 İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi
%	Yüzde oranı
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri
Çev.	Çeviri
Ed.	Editör
akt.	Aktaran
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
Bkz.	Bakınız
AMOS	Moment Yapıların Analizi (Analysis Of Moment Structures) (Statistical Packet For The Social Science)
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
AMOS	Moment Yapıların Analizi (Analysis Of Moment Structures)
ABD	Anabilim Dalı

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1</b>	Normallik Testleri	61
<b>Tablo 2</b>	Uyum İyiliği Referans Aralıkları	62
<b>Tablo 3</b>	Güvenirlilik Analizi Referans Aralıkları	62
<b>Tablo 4</b>	Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	64
<b>Tablo 5</b>	Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	66
<b>Tablo 6</b>	Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	68
<b>Tablo 7</b>	Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	69
<b>Tablo 8</b>	Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	71
<b>Tablo 9</b>	Yaş Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	71
<b>Tablo 10</b>	Eğitim Durumu Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	72
<b>Tablo 11</b>	Görev Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	72
<b>Tablo 12</b>	Sektör Deneyimi Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	73
<b>Tablo 13</b>	Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	74
<b>Tablo 14</b>	Personel Güçlendirmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	75
<b>Tablo 15</b>	Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	76
<b>Tablo 16</b>	Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	77
<b>Tablo 17</b>	Cinsiyete Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin T Testi Sonuçları	78
<b>Tablo 18</b>	Cinsiyete Göre Personel Güçlendirmeye İlişkin T Testi Sonuçları	79
<b>Tablo 19</b>	Cinsiyete Göre Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin T Testi Sonuçları	81
<b>Tablo 20</b>	Cinsiyete Göre Örgütsel Performansa İlişkin T Testi Sonuçları	82

<b>Tablo 21</b>	Yaş'a Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	83
<b>Tablo 22</b>	Yaş'a Göre Personel Güçlendirmeye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	85
<b>Tablo 23</b>	Yaş'a Göre Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	87
<b>Tablo 24</b>	Yaş'a Göre Örgütsel Performansa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	90
<b>Tablo 25</b>	Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	91
<b>Tablo 26</b>	Eğitim Durumuna Göre Personel Güçlendirmeye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	92
<b>Tablo 27</b>	Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	95
<b>Tablo 28</b>	Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Performansa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	97
<b>Tablo 29</b>	Sektör Deneyimine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	98
<b>Tablo 30</b>	Sektör Deneyimine Göre Personel Güçlendirmeye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	100
<b>Tablo 31</b>	Sektör Deneyimine Göre Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	102
<b>Tablo 32</b>	Sektör Deneyimine Göre Örgütsel Performansa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	104
<b>Tablo 33</b>	Korelasyon Analizi İlişki Düzeyleri	105
<b>Tablo 34</b>	Korelasyon Analizi Sonuçları	105
<b>Tablo 35</b>	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	106
<b>Tablo 36</b>	Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	108
<b>Tablo 37</b>	Hipotez Sonuçları	111

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Örgütsel Performansa Yönelik Araştırma Modeli	55
Şekil 2	Örgütsel Öğrenme DFA Sonuçları	63
Şekil 3	Personel Güçlendirme DFA Sonuçları	65
Şekil 4	Örgütsel Yenilikçilik DFA Sonuçları	67
Şekil 5	Örgütsel Performans DFA Sonuçları	69
Şekil 6	Yapısal Eşitlik Modeli	107

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Örgüt, davranışlarını biçimsel kurallar çerçevesinde düzenleyen, tanınabilir sınırları olan, amaç odaklı sosyal varlık biçiminde tanımlanmaktadır (Daft ve Steers, 1986; Olson, vd., 2005). Örgütün temel amaçları doğrultusunda çalışanların birbirleriyle ilişki kurmasını sağlayan çevre ise yapı olarak ifade edilmiştir (Develioğlu, 2002; Koçel, 2007; Ülgen ve Mirze, 2007; Eren, 2007). Örgüt yapısı onu meydana getiren birimlerin dağılımı yanı sıra bunlar arasındaki ilişkilere de bağlıdır (Ghiselli ve Siegel, 1972: 617). Bu açıdan yapı “iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzenlemeler” olarak görülebilir (Koçel, 2007: 124). Örgütlerin etkin yapıya sahip olduklarının göstergesi ise hayatta kalmalarını sağlayacak biçimde değişen koşullara adapte olma sürecinde gösterdikleri esnekliktir (Mascarenhas, 1984: 108). Organizasyon yapısı ve tasarımına etki eden önemli faktörler; işletme stratejileri, faaliyet çevresinin özellikleri, teknolojiler, faaliyetler ve bölümler arasındaki bağımlılık derecesidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 347).

Örgütsel değişim olarak da adlandırılan örgütsel yapı ve işleyiş süreçlerindeki değişim işletmelerin sahip oldukları kaynaklardan daha fazla fayda elde edilmesini sağlamaktadır (Çavuş, 2006). Küreselleşme ve teknolojik gelişim sonucunda günümüz örgütlerinin faaliyet alanı ise hızlı bir değişim içerisindedir (Demirci ve Aydemir, 2008). Bu nedenle post modern yönetim teorileri araştırmacının ayrıca ilgi odağı konumundadır. Zira teknoloji gelişirken rakipler artmakta, tüketici gereksinimleri değişirken tüketiciler kaliteli ürün ve hizmete daha kısa sürede ulaşmayı amaçlamaktadır (Arnould vd., 2004: 213-217; Kotler ve Armstrong, 2012: 2-5). Değişimin tüm hızıyla gerçekleştiği günümüzde rekabet üstünlüğünün en önemli özelliğinin ise bilgi ve bilginin devamlı biçimde yeniliklere aktarılabilmesi olduğu bilinmektedir (Shane ve Venkataraman, 2000; Söylemezoğlu ve Doruk, 2014b). Bu açıdan işletmeler, değişen çevre ve kıyasıya rekabet koşulları içerisinde yenilik üretme ve varlıklarını sürdürme yarışına girmişlerdir (Doruk ve Söylemezoğlu, 2014a; Doruk ve Söylemezoğlu, 2015). Bu nedenle günümüz bilgi çağının yarattığı rekabet ortamında pazarlama süreçlerinin temel başarı kriteri ise pazar ve tüketici gereksinimlerini anlayarak hareket etmektir (Kotler ve Armstrong, 2012: 5-6).

Bu gereksinimlerin neler olduğunun öğrenilmesi, hizmet kalitesi, pazarlama, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı açısından da önemlidir (Kotler ve Armstrong, 2012: 6-13). Çünkü yenilikler yalnız ve yalıtılmış örgütlerde çalışan bireylerce değil, iç ve dış çevresiyle etkileşim içersinde olan öğrenmenin olduğu örgütlerde gerçekleştirilerek performans artışına neden olabilmektedir (Naude ve Gries, 2009). Özellikle bilgi ve uzmanlığın farklı birimler arasında dağıldığı alanlarda yenilik daha dinamik bir bilgi paylaşımıyla mümkündür (Barringer ve Harrison, 2000: 373-378; Antoncic ve Hisrich, 2001: 497-499). Müşterilerin algılarını yönetebilmek için ilgilerini artıracak bir yapı geliştirilmesi gerektiğinden bu konuda öğrenen, yenilikçi ve başarılı çalışanlar oldukça önem arz etmektedir. Kısacası sürekli bir değişim yaşıyorsa örgütlerde bu değişime uyum sağlamak durumundadır (Daft, 2010b: 64-69).

Bilimsel yönetim alanında yaşanan bu gelişmeler her kuruma olduğu gibi sağlık kurumlarına da etki ettiğinden sağlık sektöründe örgütsel karakteristiklerin çalışanların algılarında farklılığa neden olduğu saptanmıştır (Koberg vd., 1999). Sağlık, 1979 yılındaki Alma Ata Konferansı'nda alınan World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü) kararlarına göre “sadece hastalık ve sakatlık halinin olmayışı değil” bedensel, ruhsal ve sosyal anlamda tam bir iyilik halinin bulunmasıdır (Kaptanoğlu, 2010: 2-4; Ateş, 2012: 3-5). Daha subjektif bir kavram olmakla birlikte hastalık ise ruhsal olarak ya da vücuttaki çeşitli organlara ilişkin ölçülebilen belirti ve bulgularla tanımlanan bozukluklar olarak tanımlanır. Aynı zamanda bedende veya ruhsal anlamda olağandışı değişiklik ve rahatsızlık hislerini de ifade etmektedir (Kaptanoğlu, 2010: 2-4; Ateş, 2012: 3-5). Sağlık hizmetleri bireysel ve toplumsal anlamda genel olarak “koruyucu-tedavi edici-rehabilite edici hizmetler” olarak üçe ayrılabilir (Kaptanoğlu, 2010; Turaman, 2012; Ateş, 2013). Sağlık hizmetleri toplumda yaşayan tüm bireylere eşit düzeyde, ihtiyaç duydukları yer, zaman ve ölçüde erişerek en nitelikli hizmeti vermeye çalışmak amaçlarıyla örgütlü hale gelmiştir (Hayran ve Sur, 1998; Ateş, 2012). Sağlık sektörü ise kamu ve profesyonel sektör olarak ikiye ayrılmakla birlikte günümüzde birey ve toplum sağlığına yönelik örgütlü biçimde verilen profesyonel bir sektör haline gelmiştir (Ateş, 2012; Turaman, 2012; Tengilimoğlu, 2013).

Sağlık hizmetleri emeğin yoğun olduğu soyut hizmetler olarak ifade edilmektedir (Ateş, 2012: 4). Hizmet mülkiyet ilişkisi olmadan tüketicilere sunulan soyut faaliyet ve hareketlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2012). Sağlık sektörünün içerisinde barındırdığı tüm hastaneler tüketicisi olan ve teşhis tedavi ya da diğer nedenlerle onlara giden topluma emek yoğun biçimde hizmet sunmaktadır (Tengilimoğlu, 2012; Çelik, 2013).

Bu doğrultuda sağlık hizmetlerinin yönetimi ise iyi bir ortamda nitelikli bir sağlık bakım hizmeti sunulması kapsamında kaynakların ihtiyaçlar çerçevesinde planlanıp örgütlenmesi, yönlendirilerek denetlenmesi ve koordine edilmesidir (Hayran ve Sur, 1998; Kaptanoğlu, 2010; Turaman, 2012; Ateş, 2012; Çelik, 2013; Tengilimoğlu, 2013).

Genel olarak davranışlarla ortaya çıkan hizmetin en önemli niteliği olan soyut olması sebebiyle de hizmet kalitesinin de soyut bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Parasuraman vd., 1988). Bu anlamda hizmet kalitesi, müşteri beklentisinin ne derece karşıladığını gösterir (Yalkın, 2010: 38). Sağlık hizmetlerinin insan hayatını direkt olarak etkilemesi nedeniyle bu sektörde sunulan hizmetlerin kalitesi; çalışanların eğitim, öğrenme ve yetiştirilme aracılığıyla elde ettikleri tecrübe ve birikimlerden oluşan beşeri sermaye de kritik bir öneme sahiptir (Kaptanoğlu, 2010; Turaman, 2012; Tengilimoğlu, 2012; Ateş, 2012; Çelik, 2013).

Sağlık Bakanlığı (1996) Mevcut İnsan Gücü Durum Raporu'na göre sağlık hizmetlerinin değerinin anlaşıldığı birçok ülkede sağlık sektörü maliyetinin yüzde 60'tan fazlasını insan gücü maliyeti meydana getirdiği belirtilmektedir. Bu da kamu harcamaları içerisinde sağlık insan gücüne harcanan payı ve sağlık sektöründeki nitelikli insan gücünün ekonomi içerisindeki önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir (Sağlık Bakanlığı 1996). Hastane yönetimleri ve yöneticilerinin başlıca hedefi ise belirli düzeydeki sağlık hizmetlerinin daha düşük maliyetle ve azami nicelikle sunulmasıdır. Sağlık örgütleri toplumun sağlığının korunması, sürdürülmesi, tedavi edilmesi hizmetlerini sunan kurumlar olarak en güncel hizmetleri en yeni tıbbi teknoloji ve yönetim teknikleriyle sunmak zorundadırlar (Hayran ve Sur, 1998; Tengilimoğlu vd., 2012; Ateş, 2013).



Bu ölçüde yukarıda ifade edilen ve günümüzde işletmelerin yaşadığı bu yönetsel süreçleri sağlık hizmeti veren örgütler de çeşitli biçimlerde uygulamak durumundadır. Zira sağlık alanında izlenecek yenilikler, hızla gelişen sisteme uyum sağlama, gelişmiş teknoloji uygulamaları, sağlık hizmetlerinin sunumunda teşhis ve tedavi yöntemlerini hızlandırmakta sağlık hizmeti alan hasta ve hasta yakınlarının da hizmet kalitesi algılarını ve memnuniyetlerini arttırmaktadır (Hüseyinklioğlu, 2004; Güler, 2012; Tengilimoğlu vd., 2012). Bu kapsamda sistemli düşünen, ortak bir vizyona sahip, takım olarak öğrenebilen ve kişisel egemenliğe sahip üyelerden oluşmuş bir sağlık örgütünün gelişerek varlığını sürdüreceği düşünülmektedir (Hüseyinklioğlu, 2004: 54).

Sağlık kurumlarında kalite; hastaların ihtiyaçlarını kavramakla başlar. Doğru tanı ve tedavi, daha az zaman kaybı güler yüzle verilen hizmet, hijyenik ortam, karşılanabilir maliyet ve hasta memnuniyeti ile sağlanır (Tengilimoğlu, 2013; Torun, 2009). Ülkemizde Sağlık Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilen kalite çalışmaları hakkında son yıllarda daha nitelikli ve etkili çalışmalar yapılarak bunlar tüm sektöre yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır. Sağlık kurumlarımızda kalite geliştirme uygulamalarında temel mevzuatı “Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi” oluşturmaktadır. Geliştirilen bu standartların belli zaman aralıklarıyla revize edilmesi ve yeni gelişmelere uyum sağlamasına çalışılmaktadır. Bu kapsamda dünya sağlık sektöründeki uluslararası akreditasyon kuruluşlarının uygulamaları örnek alınarak “Sağlıkta Kalite Standartları Hastane Seti”’leri oluşturulmuş olup bu setler sürekli revize edilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2015). Bu standartlar Sağlık Bakanlığı’nın süregelen “Sağlıkta Dönüşüm Programı” çerçevesinde Devlet Planlama Teşkilatı’nın 2023 vizyonu yönlü olarak Kalkınma Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Ekonomi Bakanlığı işbirliğiyle 2015 yılının Temmuz ayında Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığı tarafından “Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) Hastane Seti” uygulamasına geçilmesiyle daha kapsamlı bir hal almıştır. Bu standartların meydana geliş amacı ise Dünya Sağlık Örgütü (WHO) hedefleri, sağlık hizmetleri yönetimi alanındaki uluslararası gelişmeler, tıbbi teknoloji alanındaki yenilikler, yeni ameliyat tekniklerinin gelişmesi, hasta güvenliği, hasta memnuniyeti, çalışan koordinasyonu ve ülke ihtiyaçları dikkate alınarak ülkemiz sağlık sektöründe hizmet sunan tüm sağlık kuruluşlarında bu standartların uygulanmaya çalışılması sağlanmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2015).

Bu standartların bir diğere önemi ise ülkemizdeki tüm kamu, özel ve üniversite statüsünde sağlık hizmeti veren tüm hastaneler için zorunlu olmasıdır. Ayrıca hizmet süreçleri odaklı sağlık işletmelerinde yenilikçiliği özendirici, uygulanabilirliği ön plana çıkaran, kullanımı kolay ve kapsayıcı bir anlayış olmasına dikkat edilmiştir. Sağlıkta kalite ve akreditasyon standartları diğere örneklerine kıyasla oldukça geniş bir yelpaze içermekte ve sağlık hizmetlerinin her aşamasını kapsayacak biçimde hasta güvenliği ve memnuniyetiyle ilgili hizmet ve yönetim kalitesi standartlarını da içermektedir. Sağlık kurumlarımızda dört aylık dönemlerde gerçekleştirilen değerlendirmelerle her ilde kurulmuş olan İl Performans ve Kalite Koordinatörlüklerince bu standartların gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Akdu, 2014).

Ülkemiz Sağlık Bakanlığı, Türkiye Onuncu Kalkınma Planı Sağlık Turizminin Geliştirilmesi Programı (2014-2018), Sağlık Bakanlığı Stratejik Eylem Planı (2013-2017) kapsamında kamu, özel, üniversite gibi tüm hastaneler için; sürekli eğitim ile yeniliklerin öğrenilmesine önem verilen kurumlar oluşturulması, otorite, disiplin, emir ve talimat yönlü, itaat beklentisi olan bir yönetim sistemden yetkinin devredilerek paylaşıldığı, idareci ve çalışanlarla işbirliği yapılan liderlik anlayışına dönüşüm, sağlık turizmi kapsamında sağlık kurumlarının özen göstermelerinin sağlanarak mümkünse akredite olmaları için teşvik gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Sağlık alanında dünya genelinde özellikle son yirmi yılda meydana gelen hızlı gelişmeler hastanelerin fiziksel ve fonksiyonel yapılanmasında da önemli değişimlere neden olmuştur. Bu ölçüde hızla büyüyen medikal turizm pazarında yer almak isteyen tüm ülkeler sağlık sistemlerinde iyileştirme uğraşlarına girmişlerdir (Tengilimoğlu, 2013). Sağlık Bakanlığı sağlık turizmi türlerini, medikal (tıp) turizmi, termal/spa wellness (sağlıklı yaşam) turizmi (klimatizm, termalizm, üvalizm), yaşlı turizmi; dünya nüfusu giderek yaşlanmakta ve evde bakım hizmetleri ile palyatif bakıma ihtiyaç artmaktadır (Gümüş ve Polat, 2012; Tengilimoğlu, 2013).

Akreditasyon ise Sağlık Bakanlığı'na göre, tüm çalışanların katılımıyla "kalite ve yönetim süreçleri-hasta güvenliği-sürekli gelişim" felsefesinin öğrenilmesiyle organizasyon kültürü haline gelmesinin sağlanmaya çalışıldığı yeni bir süreci ifade etmektedir (Gümüş ve Polat, 2012; Tengilimoğlu, 2013; Sağlık Bakanlığı, 2015).

Sağlık bakanlığının sunduğu tüm akreditasyon koşulları zamanla zorunlu hale gelecek olup uluslararası sağlık hizmetleri ve kalite standartlarını akredite eden kuruluşlar tarafından akredite edilmek ise yönetim kalitesi ve hasta memnuniyeti çitasını yükseltmek isteyen devlet, özel ve üniversite hastaneleri için zorunlu olmayan bir gereklilik haline gelmiştir. Sağlık Bakanlığı'nca uygulanan kalite ve yönetim standartları kapsamında ise son yıllarda hastanelere getirilen ve getirilmesi planlanan çeşitli yenilikler mevcuttur. Ayrıca JCI akreditasyon standartları da hasta güvenliği ve kurum verimliliği için daha radikal yapısal değişiklikleri gerektirmektedir (Tengilimoğlu, 2013). Ayrıca ülkemizdeki Sağlıkta Kalite Standartları'na katkı sağlayan en önemli faktörlerden bir tanesi de Dünya Sağlık Örgütü tarafından da tavsiye edilen, sağlık alanında dünyaca en güvenilir ve tanınan akredite kuruluşu olan Joint Commission International (JCI; Uluslararası Birleşik Komisyon)'un "Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Seti"'dir (Binler, 2015). Akreditasyon, Sağlık Bakanlığı'na göre, sağlık personelinin tam katılımıyla "kalite-yönetim süreçleri-hasta güvenliği-sürekli gelişim" anlayışının öğrenilmesiyle kurumsal kültür haline gelmesinin sağlanmaya çalışıldığı yeni bir süreci ifade etmektedir (Gümüş ve Polat, 2012; Tengilimoğlu, 2013; Sağlık Bakanlığı, 2015). Bu kapsamda JCI da Uluslararası Birleşik Komisyon, dünya sağlık sektöründe uluslararası anlamda en yaygın olan, en çok tercih edilen, hasta, hasta yakını ve hastanelerce en güvenilen Amerika Birleşik Devletleri merkezli hasta güvenliği ve kalite-yönetim sistemleri konusunda sağlık kuruluşlarını uluslararası standartlarda akredite ederek onlara sürekli rehberlik etmeye devam eden sağlık turizmi yapan hastanelerin hastalar açısından güvenilir olduğunu belgeleyen önemli bir akreditasyon kuruluşudur (Gümüş ve Polat, 2012; Tengilimoğlu, 2013).

Aynı zamanda JCI uluslararası anlamda hizmet kalitesi sunulmasının garanti edildiği, "hasta bakım kalitesinin geliştirilmesi, güvenilir bir hasta bakım ortamı sağlanması, hasta ile hizmet verenlerin risklerinin azaltılması ilkelerini taşıyan", sağlık kurumu yönetim iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin devamlılığını sağlayan, fakat zorunlu olmayan bir kurum taahhüdüdür (JCI, 2018).

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde ülkemizde ise sadece 47 sağlık kurumu JCI akreditasyonuna sahiptir. Bu sağlık kurumlarından 38 tanesi hastane statüsünde olup diğerleri ise tıp merkezi, tıbbi görüntüleme merkezi, laboratuvar ve üniversite hastanesi olarak farklılık göstermektedir (JCI, 2018). Yine bu dönemde 47 sağlık kurumu içerisindeki 38 hastanenin ise 23 tanesinin İstanbul Avrupa ve Anadolu yakası dahilindeki bölgede kümelenmesi de dikkat çekmektedir (JCI, 2018).

Günümüzün önemli sektörlerinden olmasına rağmen çalışanların zaman kısıtları, yapılacak araştırma hakkında farklı birimlerden izin alma gerekliliği ve araştırma için maddi kaynak ihtiyacı gibi nedenlerden dolayı araştırma yapılması zor bir alan olan ülkemiz sağlık sektörünün sağlık turizminde yıldızı giderek parlamaktadır (Tengilimoğlu vd., 2001; Gümüş ve Polat, 2012; Tengilimoğlu, 2013). Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü (2013) Medikal Turizm Değerlendirme Raporu'na göre 2015 yılında 500 bin yabancı hastadan 7 milyar dolar ve 2023 yılında 2 milyon yabancı hastadan 20 milyar dolar gelir seviyesine ulaşmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda da standart bir hizmet kalitesine erişmek açısından sağlık turizmiyle yakından ilgilenmese dahi ülkemizdeki tüm hastanelerde gerek tıbbi hizmetler gerekse nitelikli personel temini, kalite ve yönetim açısından çeşitli iyileştirmelere gidilmeye çalışılmaktadır (Binler, 2015). Bu anlamda insan hayatı ve toplum sağlığına hizmet sunması açısından öğrenme ve güçlendirme süreci de sağlık çalışanları için ayrıca önem arz etmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2011). Son yıllarda sağlık sektöründe süre gelen kalite ve yönetim standartları kapsamında hastanelere getirilen ve getirilmesi planlanan yeni hizmet, süreç ve teknolojilerle örgüt yapılarında gerçekleştirilmeye çalışılan değişiklikler mevcuttur. Bu gelişmeler ışığında sağlık kurumlarında öğrenme yönelim, güçlendirme, örgütsel yenilikçilik ve performans düzeyleri arasındaki ilişkilerin açıklanması gerektiğini düşünülmektedir.

Günümüzde meydana gelen bu değişimlerin bu dört değişkeni birden içerisinde barındıran bir modelle akredite hastanelerin daha önce araştırılmamış olması ve araştırmanın bu model kullanılarak gerçekleştirilecek ilk çalışmalardan olması nedeniyle keşifsel bir nitelik taşıması bilimsel ve toplumsal açıdan literatüre katkı sunma hedefini güçlendirmektedir. Özellikle sağlık sektöründe bu gibi araştırmalara duyulan ihtiyaç da göz ardı edilmemelidir (Karahana, 2009; Durukan vd., 2010; Aydoğan vd., 2011; Uzuntarla vd., 2015; Yüksel ve Adıgüzel, 2015).

Özellikle son yıllarda ülkemiz sağlık sektöründe yaşanan gelişmelerin sağlık kurumlarını ve sağlık personelinin ne ölçüde etkilediğinin araştırılması önem arz eden bir konu haline gelmiştir (Akdu, 2014). Ayrıca literatürde güçlendirme ve öğrenme olgularının birlikte sağlık sektöründe çalışılması gerekliliğine de değinilmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2011).

Bu bağlamda araştırmanın ilgi odağı uluslararası akreditasyona sahip hastanelerin yönetimlerinde görev yapan sağlık personelinin öğrenme yönlülükleri ve güçlendirme algılarının örgütsel yenilikçilik ve performansa etki edip etmediği konusunda değişkenler arası ilişkilerin açıklanmasıdır. Böylelikle kalite ve akreditasyon çalışmalarına aktif katılım sağlayan çalışanların değişkenlerle olan ilişkisine de değinilmiş olacaktır.

Son yıllarda ülkemiz sağlık sisteminde büyük değişimler yaşanmaya başlamıştır. Bu değişimleri küresel rekabetin hız kazanmasıyla birlikte özellikle 1980'lerden sonra dünya çapında hızla önem kazanmaya başlayan tıp turizmi sonucu hastanelerin uluslararası kalite standartlarında hizmet verme olgusunun ortaya çıkması da oldukça etkilemiştir. Bu da ülkemiz sağlık politikalarının son yirmi yılına sağlıkta dönüşüm programı, sağlıkta verimlilik, sağlık turizminin geliştirilmesi programı, sağlık turizmi serbest bölgesi çalışmaları, sağlıkta kalite-yönetim ve akreditasyon standartları programları, şehir hastaneleri gibi çeşitli yeniliklerle yansımıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda hastane yapılarındaki değişiklikler hastaların sevk sistemi olmadan dilediği hastaneye gitmesi kolaylığıyla da birleşince rekabet ortamı özel sektörü olduğu kadar kamu sektörü ve üniversiteleri de etkilemeye başlamış bu kurumlar arasında kıyaslamaların yapılmasını gerekli kılmıştır. Zira hastanelerde hizmet kalitesinin bazı hastalarda negatif bir algı oluşturması, sağlık hizmetleri kalitesinin ve hastane yönetim süreçlerinin önemini ortaya koymaktadır. Devlet hastaneleri kamu hizmeti verseler de bu hizmetleri alan hasta ve hasta yakınlarının bilinç düzeyleri arttıkça yenilik ve performans kavramları ile bu kavramlara olumlu yönde etki eden olgular tıpkı özel sektördeki gibi kamuda da önemli hale gelmiştir (Kayral 2012; Gümüş ve Polat 2012; Tengilimoğlu 2013; Sağlık Bakanlığı 2015; Binler 2015).

Ancak uygulanan başlayan sağlıkta kalite ve akreditasyon standartları ile bu yapısal sorunların önüne geçilmesinin hatta hastanelerin organizasyon yapılarının değiştirilmesi söz konusudur. Bu kapsamda özellikle sağlık turizmiyle ilgilenen özel hastanelerin JCI akreditasyonuna sahip olması da ülkemiz sağlık sektörüne ayrıca büyük önem ve prestij kazandırmıştır.

Liderlik, katılım, güçlendirme, öğrenme, hastayı müşteri olarak nitelendirme, paylaşılan vizyon, dikey örgütlenme yapısından vazgeçilip yatay organizasyon yapısı oluşturulması, sorumluluk paylaşımı vb. kavramlar JCI kalite standartları versiyonlarında bulunmaktadır (JCI, 2015).

Sağlık kurumlarında bu gibi değişim ve yeniliklerin olması da akreditasyon öncesi ve sonrasında bazı olguların araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü özellikle özel hastaneler küreselleşmeyle artan rekabet, tıbbi teknoloji, yeni teknik ve operasyon yöntemleri, uluslararası politikalar ve standartlar, sağlık turizmi ile artan hasta sayısı ile birlikte hasta ihtiyaç ve gereksinimlerindeki artış, sağlıkta kalite-yönetim ve akreditasyon standartları ile sağlık turizmi uygulamaları vb. birçok nedenle daha fazla öğrenme ve pazar yönlü davranmak durumundadır (Beylik ve Önder, 2011; Tengilimoğlu, 2012; Gümüş ve Polat, 2012; Ateş, 2012; Tengilimoğlu, 2013; Binler, 2015).

Sağlık sektörü çalışanları da insan hayatına yönelik bir bilgi çalışanı olarak hizmet verdiklerinden onlar için eğitim, bilgi, öğrenme ve inisiyatif alma kritik öneme sahiptir (Kaptanoğlu, 2010; Turaman, 2012). Genel olarak ise çalışanların örgütsel öğrenme ve güçlendirme algılarının motivasyon, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş gören performansı, finansal performansa etkilerinin araştırıldığı çalışmalar çoğunluktadır. Ancak örgütsel öğrenme ve personel güçlendirme algısının yenilikçilik ve performans üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmalar az sayıda olmakla birlikte son yıllarda bu olguların birlikte araştırıldığı çalışmaların arttığı gözlemlenmektedir (Yatkın, 2009; Karahan ve Yılmaz, 2011; Kerse ve Karabey, 2014; Avcı ve Ulu, 2014). Fakat pazar odaklı davranarak öğrenmeyi önemseyen bazı örgütlerin veya bazı sağlık kurumlarının ise pazar hakkındaki gelişmeleri çalışanları aracılığıyla öğrendiğine değinilmektedir (Sinkula, 1994; Baker ve Sinkula, 1999; Griffin, 2006; Lin vd., 2008; Aydoğan vd., 2011; Akdu, 2014; Binler, 2015).

Günümüzde her alandaki işletme için teknoloji hızla gelişmeye devam etmekteyken buna karşı rakipler de artmakta, tüketici gereksinimleri farklılaşırken tüketiciler kaliteli ürün ve hizmete ulaşmayı amaçlamaktadır (Arnould vd., 2004; Kotler ve Armstrong, 2012). Bu gereksinimlerin neler olduğunun öğrenilmesi pazarlama, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı açısından da büyük önem arz etmektedir (Kotler ve Armstrong, 2012: 6-13).

Örgüt çalışanlarının birey olarak öğrenme odaklılıklarının aslında örgütün öğrenmeye olan yatkınlığı olarak da değerlendirilebileceğinden bahsedilmekte ve örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğe ve performansa etkisi olduğuna değinilmektedir (Sinkula vd., 1997; Baker ve Sinkula, 2002; Baker ve Sinkula, 2007; Wilson, 2011). Ayrıca Akpınar (2007) ve Avcı (2009) gibi bazı çalışmalarda da öğrenme yönlü olan ve hem örgüt hem de kendileri için öğrenerek bazı kazanımlar elde eden çalışanların örgütsel öğrenmeden kaynaklı olarak duygusal bağlılıklarının veya yenilikçilik performanslarının arttığı aktarmışlardır.

Benzer biçimde güçlendirme algısının da duygusal bağlılığa ve yenilikçilik veya performansa katkı sağladığını belirten bazı çalışmalar da mevcuttur (Janssen, 2004; Armstrong ve Laschinger, 2006; Vacharakiat, 2008; O'Brien, 2010). Fakat öğrenme ve güçlendirme kavramlarının birlikte kullanılarak yenilikçilik ve performansa etkilerinin araştırıldığı çalışmaların az olması bu çalışmanın literatüre yapacağı katkı açısından önemini arttırmaktadır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Karahan ve Yılmaz, 2011). Bazı çalışmalarda da belirtildiği üzere bağlılığın örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe olan etkisinin yeterince incelenmediği de görülmekte olup bireyin örgüt amaçlarını benimseyerek örgüte duygusal anlamda bağlanmasının yaratıcı davranışları üzerinde etkisi olduğundan da söz edilmektedir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007).

Ayrıca literatürde özellikle sağlık sektöründe bu gibi araştırmalara duyulan ihtiyaç da aktarılmaktadır (Karahan, 2009; Durukan vd., 2010; Aydoğan vd., 2011; Uzuntarla vd., 2015; Yüksel ve Adıgüzel, 2015). Zira öğrenme ve güçlendirme algılarının yeniliçilik ve performansa etkileri bağlamında birlikte incelendiği bir tez çalışması da bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma dört fenomenin ilişkilerini aynı anda ve sağlık sektöründe inceleyen ilk araştırma olması nedeniyle de önem arz etmektedir.



Zira bu araştırma sonucunda uluslararası akreditasyona sahip hastanelerin yönetim kadrolarında görev yapan sağlık çalışanlarının öğrenme yönlülükleri ve güçlendirme algılarının örgütsel yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkiler açıklığa kavuşturulacaktır. Bu bilgiler ışığında da araştırmanın hem literatüre hem de akreditasyon ve sağlık turizmiyle ilgilenen sağlık sektörü çalışanlarına anlamlı katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürden elde edilen bu çıkarımlar sonucu güçlendirme ve örgütün öğrenme yönlü olmasının örgüte sağladığı ortak faydalar şu şekilde sıralanabilir; motivasyon, örgüte bağlılık, örgütte çalışmaya devam etme isteği, duygusal bağlılık, iş tatmini, çalışanların inisiyatif kullanması, sorunlara daha hızlı çözümler üretilmesi, yenilikçi çalışanlar, yenilikçilik süreçlerinin gelişmesi, yeni ürün ve hizmetlerin daha kısa sürede benimsenmesi veya üretilmesi, verimlilik artışı, maliyetlerin düşmesi, karlılık, performans artışı, büyüme, müşteri sayısında, memnuniyetinde ve sadakatinde artış, uzun vadeli rekabet avantajı (Ruekert vd., 1985; Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Desphande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Tvorik ve McGivern, 1997; Homburg vd., 1999; Baker ve Sinkula, 1999; McCracken vd., 2001; Balay, 2000; Deshpande ve Farley, 2004; Dombrowski vd., 2007; Dobni, 2008; Karahan ve Yılmaz, 2011).

Hurley ve Hult'a göre (1998: 43-45) öğrenme odaklılık örgütlerde esneklik ve değişen çevre koşullarına uyum yeteneği sağladığı için yeni fikir ve süreçlerin yaratılmasına katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda öğrenmenin yenilik performansıyla ilişkisi araştırılan farklı çalışmaların çoğunda örgütün öğrenme yeteneği ile yenilik ve performans arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Hurley ve Hult, 1998; Baker ve Sinkula, 2002; Calantone vd., 2002; Therin, 2003; Xie, 2005; Lee ve Tsai, 2005; Skerlavaj vd., 2007; Lin vd., 2008; Hsu ve Pereira, 2008; Wilson, 2011; Chul, 2013).

Gilbert ve Tang'a (1998: 323) göre çalışanların örgütün değerlerine olan bağlılıkları arttıkça örgüte duyulan güvenlerinin de arttığından bahsetmektedir. Zira Ro ve Chen (2011) ise güçlendirmeyi aynı zamanda hizmet kalitesi ve memnuniyeti arttıran bir faktör olarak görmektedir. Fakat bu süreç içerisinde çalıştıkları iş yerinden ayrılan çalışanlar ise örgüt içerisinde elde ettikleri birikimlerini yanlarında götürdüklerinden yetenek kaybına sebebiyet vermektedir (Stewart, 1997; Bontis, 2002).



JCI akreditasyonu ise pazardaki yenilikler kapsamında öğrenmeyi tam katılımı gerektirdiğinden hastalar açısından güven kaynağı olduğu kadar tüm çalışanlar açısından da standart, kalite, güven ve bağlılık kaynağıdır (JCI, 2014). Bu çerçevede hizmet kavramının soyut nitelikte olması dolayısıyla sağlık kurumlarında yeniliğin başarısı büyük oranda çalışanların algı, tutum ve yetenekleri ile öğrenmenin niteliğinin örgütte nitelikli bir ortam sürdürmeye katkı sağladığı da görülmektedir (Rose vd., 2009; Chang vd., 2011).

Ülkemiz sağlık hizmetleri ve akreditasyona sahip hastanelerle ilgili son yıllardaki bazı gelişmelerle temel kavram ve tanımları incelerken (Sağlık Bakanlığı, 1996; Hayran ve Sur, 1998; Kaptanoğlu, 2010; Akçakaya, 2010; Beylik ve Önder, 2011; Sağlık Bakanlığı, 2011; Sağlık Bakanlığı, 2012; Sağlık Bakanlığı, 2012b; Topuz 2012; Gümüş ve Polat, 2012; Kırılmaz, 2012; Turaman, 2012; Ateş, 2012; Tengilimoğlu, 2012; Tengilimoğlu vd., 2012; Kaptanoğlu, 2013; Sağlık Bakanlığı, 2013; Sağlık Bakanlığı, 2013b; Tengilimoğlu, 2013; Çelik, 2013; Akdu, 2014; Kalkınma Bakanlığı, 2014; JCI, 2015; Sağlık Bakanlığı, 2015; Binler, 2015) gibi çalışmalar esas alınmıştır. Sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimlilikleri (Sinkula, 1994; Sinkula, vd., 1997; Baker ve Sinkula, 2002; Baker ve Sinkula, 2007; Vacharakiat, 2008; Lin vd., 2008; Karahan ve Yılmaz, 2011; Wilson, 2011), güçlendirme algılarının (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996; Janssen, 2004; Armstrong ve Laschinger, 2006; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; O'Brien, 2010) birlikte (Shalley vd., 2000; Meyer ve Herscovitch, 2001; Laschinger vd., 2001; Dombrowski vd., 2007; Dobni, 2008; Karahan ve Yılmaz, 2011; Uzuntarla vd., 2015; Yüksel ve Adıgüzel, 2015), örgütsel yenilikçilik (Damanpour ve Evan, 1984; Hurley ve Hult, 1998; Baker ve Sinkula, 2002; Calantone vd., 2002; Therin, 2003; Wang ve Ahmed, 2004; Xie, 2005; Lee ve Tsai, 2005; Skerlavaj vd., 2007; Wilson, 2011) ve performans (Steers, 1975; Steers, 1976; Dess ve Robinson, 1984; Ruekert vd., 1985; Homburg vd., 1999; Desphande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Mccracken vd., 2001; Vinuesa ve Hoque, 2011) ile ilişkileri incelenirken başlıca bu gibi alanda önde gelen çalışmalar incelenmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, herhangi bir uyarı ile kişisel bir tepkinin eşleştirilmesi özetle bir uyarana karşı gösterilmiş tepkinin pekiştirilmesi anlamında tanımlanmakla birlikte bireyin deneyimlerinin sonucu olarak davranışları değiştirmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Gage ve Beriiner, 1992; Bacanlı, 1999; Seymen ve Bolat, 2002). Öğrenme, girdi ve çıktının içerisinde bulunduğu bir sistemin süreci olarak ifade edilmekle birlikte bireyin çevresiyle ilgili birikmiş yeni bilgi ile uyarıcıları fark ederek algılaması ve özümseyerek içselleştirip bunları davranışlarına yansıtmasıdır (Koçel, 2007, Aydoğan vd., 2011).

Bu bağlamda yönetim literatürdeki temel araştırma olgularının başında ise örgütsel öğrenme gelmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı, alan yazında öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme şeklinde birbirine benzer fakat iki farklı olgu olarak araştırılmaktadır. Bir bakış açısıyla örgütsel öğrenme süreç şeklinde nitelendirilirken, diğer bakış açısıyla öğrenen organizasyonlar ise öğrenmeye ve rekabete imkân sağlayan faktörleri ihtiva eden ve devamlı öğrenmeye çalışan yapılar olarak tanımlanmaktadır (Chiva ve Alegre, 2009; Esman vd., 2013). Özetle öğrenen organizasyonlar bilinçli olarak kültürünü, stratejisini öğrenmeyi teşvik etmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmaktadır (Senge, 1993; Torlak, 2008: 212).

Cyert ve March (1963) tarafından tanımlanarak literatüre kazandırılan örgütsel öğrenme farklı disiplinlerin inceleme konusu olmuştur. Literatürde genel olarak davranış veya performansta değişim söz konusu ise öğrenmenin gerçekleştiği ifade edilirken (Smith ve Tosey, 1999: 73), bilişsel açıdan da herhangi bir değişim meydana geldiğinde de öğrenmenin gerçekleşmiş olduğunu ortaya koyan görüşlerde bulunmaktadır (Yeo, 2002: 109). Agryris ve Shön (1978) öğrenmeyi, hataların ortaya çıkarılıp düzeltilmesi özetle hatalardan ders alınması yeteneği olarak tanımlamışlardır.

Hedberg (1981) örgütsel öğrenmeyi, yeni bir bilgi ve anlayışın belirlenmesi; Fiol ve Lyles (1985) “örgütsel etkinliğin geliştirilmesi”; Levitt ve March (1988) elde edilen tecrübelerin dikkate alınarak doğru kararın alınması olarak ifade etmiştir. Dodgson (1993) ise örgütün işgücü becerisini iyileştirme yöntemleri geliştirip, bilgi ve öğrenme kültürü kapsamında planlı ve gündelik işleri örgütlemesi şeklinde ifade etmiştir.

Ancak öğrenmenin ne olduğundan ziyade nasıl gerçekleştiğine değinilen ve hataların düzeltilmesi olarak anılan Argyris ve Schön’ün (1978) çalışmalarından sonra Senge’nin (1990) çalışmalarıyla birlikte alan yazındaki yayınların hacmi her anlamda genişlemiş ve örgüt çalışanları nasıl öğrenir, ne şartla öğrenir gibi çalışmalar da gündeme gelmeye başlamıştır (Argyris ve Shön, 1997; Akgün vd., 2003; Akan vd., 2017).

Örgütsel öğrenme örgütlerin çevreleriyle etkileşim halinde olarak öğrenmesini yani örgütün de tıpkı bireyler gibi öğrenme yeteneğine sahip olduğunu, çalışanlarının öğrenmesi aracılığıyla elde ettiği bilgiler sayesinde de öğrenme işlevini yerine getirdiğini ifade etmektedir (Sinkula, 1994; Sinkula vd., 1997). Ayrıca örgütsel öğrenme farklı öğrenme düzeylerinden ayırt edilebilecek örgütsel bir süreç şeklinde ifade edilmiştir (Robey vd., 2000). Senge ise öğrenmenin sürdürülebilir stratejik rekabetin bir temeli olduğunu ve öğrenmenin devamlı biçimde deneyimin sınanarak ve bu deneyimin, bütün örgüt tarafından kabul edilen ve onun misyonuna uyan esas bilgilere entegrasyonun sağlanması anlamı taşıdığına da değinmektedir (Senge, 1993; Kazanjian vd., 2000).

Öğrenmenin türü ve oranın da farklılıklar olsa da bütün örgütlerde öğrenme gözlemlenebilir (Robinson, vd., 1997: 228). Örgüt kültürü, strateji, çevre, teknoloji, katılım, vizyon ve ödüllendirme mekanizması gibi kavramlar da bu kapsamda örgütsel öğrenmeye etki eden faktörler arasında yer almaktadır (Atilla ve Yar, 2018). Fakat örgütsel öğrenme araştırmalarında örgüt çalışanlarının temel olarak öğrenme yeterliliği konusu asıl tartışma alanı da değildir. Çünkü örgütsel öğrenmede bireyin bilişsel alanının daha etkili olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bir bütün olarak örgütün nasıl öğrendiğini kavramak çok daha zordur (Probst ve Büchel, 1997: 12-16).

Aslında öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşse de bilgi, örgütün sahip olduğu somut ve soyut kaynaklarla birlikte örgüte mal edilmelidir. Zira örgüt bireyleri kapsar ve çalışanlar da esas olarak mensubu oldukları örgütte çalıştıkları için öğrenmektedirler. Bu kapsamda örgütte çalışanların bireysel öğrenme algıları esas olarak örgütsel öğrenme açısından da önemli bir adım olarak nitelendirilir. Bu nedenle örgütün üyeleri gerçek hareket noktası olmalıdır (Probst ve Büchel, 1997: 12-18). Zira örgütsel öğrenme dinamik bir olgudur. Kişilerin davranışlarıyla etkileşime yol açar; çevre ise karşılık verir. Böylece neden-sonuç ilişkisi hakkında da inançlarını tazeleyerek öğrenen bireyler tarafından yorumlanır (Lee vd., 1992; Sinkula, 1994). Örgütsel öğrenme kullanılmakta olan teorinin yanlış olduğunu ortaya çıkararak, beklentiye karşı sonucun uyumsuzluğunu ortaya çıkararak meydana gelir (Argyris ve Schön, 1978; Sinkula, 1994). Bu durum meydana geldiğinde, kurum, kullanılmakta olan teoride değişikliğe yol açan hata düzeltme yönüne gider. Eğer düzeltme kurumun eylemine rehber olan yönetsel normlarda bir değişikliğe neden olmazsa o zaman tek etaplı veya adaptif öğrenmenin meydana geldiği söylenir. Çoğu örgütsel öğrenme tek etaplı, adaptif öğrenmedir. Eğer, buna rağmen, düzeltme örgütsel normlarda bir değişikliğe yön verirse ve eğer öğrenme, çevresel olaylara doğrudan karşılık olarak değil de proaktif örgütsel davranıştan kaynaklarsa, o zaman öğrenmenin çift etaplı veya üretici olduğu söylenir (Argyris ve Schön, 1978; Sinkula, 1994).

Küreselleşmenin hızlandırdığı değişen dinamik bir çevreye adapte olma becerisi geliştirmek anlamında ise örgütler öğrenmeye açık yeni yapılara yönelebilmelidir (Goh, 2001: 330-331). Zira pazardaki yeni gelişmeler, kapsamında ortaya çıkan öğrenme gereksinimi sebebiyle insan sermayesine yönelik talebin artması, çalışanların yüksek katılım sağlama gerekliliği ve yenilikçi olma gereksinimleri gibi sebepler örgütlerin ve çalışanların öğrenme odaklı olmalarının önemini arttırmıştır (Jones ve Hednry, 1994). Örgütlerin öğrenmesi müşteriler açısından da önem arz etmektedir. Zira öğrenen örgütler müşterilerin ihtiyaçlarını yeni ürün ve hizmetlerle tatmin etmektedir (Slater ve Narver, 1995). Bu kapsamda öğrenme örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından temel bir ihtiyaç haline gelmiştir (Lam, 2001: 212). Bu gelişmeler ışığında günümüz işletmelerinde örgütsel öğrenmeye önem verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böylelikle örgüt çalışanlarının kendini geliştirmesi olgusunun, paylaşılan bir vizyonla örgütün tamamına yayılarak örgütsel öğrenmeye ulaşılacağı de ayrıca düşünülmektedir (Çelik, 1998: 111).

Bilgi paylaşımı öğrenmeyi etkilediği gibi güçlendirmeye de katkı yapabilir (Gibson vd., 1999). Bilgiye erişimin sağlanması, paylaşılması ve karar anında kullanılması; çalışanların işletme içersinde gelişen olaylardan, vizyon, misyon ve hedeflerin paylaşılmasını da sağlayacağından güçlendirmeyi başarılı kılabilir (Millikin, 1994; Koçel, 2007; Terblanche, 2008).

Öğrenme, örgüte bağlılık açısından düşünüldüğünde bağlılığı arttırarak yenilik ve performansa katkı sağlama açısından da önemli bir kavramdır (Turan vd., 2011). Yeni bilgi ve öğrenme ihtiyacı insan sermayesine olan talep ve değeri arttırmakla birlikte çalışanların beklenti, katılım ve yenilikçilik düzeylerini arttırmaktadır (Jones ve Hednry, 1992). Çünkü insan örgütsel yenilikçiliğin kaynağı sayılmaktadır (Şerbetçi, 2001: 65).

Örgütsel öğrenmede ise örgütün pazardan bilgi alıp kullanma süreci ayrıca önem arz eden ve tartışılması gereken bir konudur (Day, 1994a). Zira örgütsel öğrenme, aynı zamanda örgüt çalışanlarının pazara dayalı öğrenme yeteneklerini de araştırmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999; Hult vd., 2005). Ek olarak öğrenmenin örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilediğinden bahsedilmektedir (Akpınar, 2007). Örgütün çalışanları aracılığıyla gelişen pazardan ne öğrendiğinin ve çalışanların öğrenme odaklı olup olmaması durumunun çeşitli yönlerle ele alınarak ölçülmesi ise son yıllarda daha fazla gündeme gelmektedir (Santos Vijande vd., 2005: 187-188).

Ancak örgütsel öğrenmenin hem pazar hem de öğrenme yönlülük kapsamında değerlendirildiği çalışmalar da sınırlıdır (Sinkula, 1994: 35). Örgütsel öğrenme konusunda geniş alan yazına rağmen çalışmaların net bir bütünlük oluşturmadığından da bahsedilmektedir (Heraty, 2004: 452). Fakat son yıllarda örgüt etkinliğini arttırmak amacıyla yapılan araştırmalarda artış gözlemlenmektedir (Pasebani vd., 2012: 1902).

Bu artış sonucunda öğrenmenin performansa etkisinin değerlendirildiği çalışmalar da gerçekleştirilmiştir (McCraken vd., 2001; Calantone vd., 2002; Lopez vd., 2005: 147; Razali vd. 2013: 520). Alegre ve Chiva'da (2008: 315) örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi olduğunu ampirik bir çalışmayla açığa çıkarmışlardır. Örneğin Akan vd. (2017) örgütsel güçlendirmenin ve öğrenmenin yaratıcılığa pozitif etkileri olduğunu tespit etmiştir.

### 2.1.1. Örgütsel Öğrenme Düzey Ve Türleri

Her örgüt yaşamını sürdürülebilir kılmak açısından sürekli olarak öğrenmek durumundadır. Örgüt içerisinde ise sadece personelin öğrenmesi tek başına yeterli değildir. Öğrenme; personel, takım ve örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir (Özgen vd., 2004: 177). Literatürde öğrenme düzeyleri daha geniş kapsamlı olarak bireysel öğrenme, takım öğrenmesi, örgütsel öğrenme ve örgütler arası öğrenme olarak sıralanmaktadır. Bu sınıflandırmada en etkin ve verimli biçimde ihtiyaç duyulan bilgiye erişme açısından en önemli süzgeç görevini ise örgütün kalite yönetim sistemi mekanizmasının aktif olarak kullanılması etkilemektedir (Torlak, 2008: 211-2013). Bu da araştırmanın JCI akreditasyonuna sahip hastaneler açısından önemini vurgulamaktadır. Sonuçta örgüt içerisindeki bireylerin öğrenme anlayışı örgüt içerisinde kabul görmüş uygulamalara, kalite kültürüne ve stratejilere bağlıdır (Ay ve Çelik, 2003; Torlak, 2008).

Fiol ve Lyles'a (1985) göre öğrenme iki ayrı düzeyden oluşmaktadır. Bunlar “düşük-yüksek” düzeyli öğrenmedir. Düşük düzeyli öğrenme, eski davranışların tekrar edilmemesini ifade eden rutin bir süreçtir, temel organizasyonel düzenlemeleri ihtiva eder. Yüksek düzeyli öğrenme ise temel norm, varsayımlarda değişimi ve tüm örgütü içeren süreci ifade eder (Fiol ve Lyles, 1985: 807-808).

Örgütsel öğrenme düzeylerinde Senge'nin beş disiplini de kısaca şu şekilde açıklanabilir; kişisel ustalık, (bireyin sabırlı olmayı öğrenmesi), zihni modeller, (bireyin zihninde yer etmiş olan varsayımlar, genellemeler ve açık görüşlülük), paylaşılan vizyon, (bireyin baskı altında kalmaksızın kolektif çaba göstermesi) takım halinde öğrenme kişilerarası iletişim, ekip üyesi olma, takım halinde hareket etme ve birlikte düşünme eylemi), sistem düşüncesi (hoslitik bakış açısına sahip olma ve sistemin bütünü düşünme) (Senge, 1993). Ek olarak örgütsel öğrenme türleri “tek döngülü-çift döngülü-öğrenmeyi” öğrenme şeklinde üç ayrı başlık altında ifade edilmiştir (Argyris, 1982; Akan vd., 2017; Atilla ve Yar, 2018).

## **Tek Döngülü Öğrenme**

Argyris'ın (1982) bu öğrenme türü, temel prensipleri değiştirmeksizin hata ve problemleri fark etme potansiyelini tanımlamaktadır (Bartunek & Moch, 1987: 484). Daha çok rutin ve davranışsal bir öğrenme olarak örgütün öğrenilen hedef ve amaçlarını yerine getirme yeteneğini geliştirmeye yönelik olarak gerçekleşmektedir (Özgen vd., 2004:176). Bu öğrenme türü ortak hedeflere ulaşma potansiyelinin iyileştirilmesini ifade etmektedir. Bu tür öğrenmeyi kullanan çalışanlar çalışanlar karşılaştıkları problemleri çözümlenebilmek için gerekli stratejileri uyguluyorlar (Yalman, 2011: 231-232; Akan vd., 2017: 66; Atilla ve Yar, 2018: 141).

## **Çift Döngülü Öğrenme**

Argyris tarafından ortaya konulmuş olan bu kavram, çalışma çevresine holistik bakabilmeyi ifade etmektedir (Kingir ve Mesci, 2007: 75). Örgüt kültüründe değişiklik yapmayı hedefleyen çift yönlü öğrenme ile örgütün değerleri, inançları ve amaçları değerlendirilir (Öneren, 2008: 167). Bu anlamda rekabet gücünü artırıcı bir yaklaşımdır (Koçel, 2007). Bu öğrenme, problemlerin giderilebilmesi için örgütsel normlara odaklanmayı gerektirir (Yalman, 2011: 232; Akan vd., 2017: 66; Atilla ve Yar, 2018: 141).

## **Öğrenmeyi Öğrenme**

Örgütlerin öğrenme becerisini geliştirme düşüncesi üzerine yoğunlaşmıştır (Tan, 2017: 199). Bu öğrenme türü en yüksek öğrenme düzeyini ifade etmektedir. Asıl olan öğrenme kabiliyetinin geliştirilmesidir (Özgen vd., 2004: 176). Aynı zamanda öğrenmenin en zor ve karmaşık şeklidir. Zira öğrenme eyleminin hangi biçimde gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu süreç yaratıcı öğrenme aşamalarını da bilmeyi gerektirir. Bu düzeyde gösterilen efor, öğrenme süreci üzerine odaklanmış olup, öğrenme stratejilerini, örgütsel yapıyı ve tüm bu süreçlere katkısı olan aşamaları değerlendirmeyi içermektedir (Uğurlu, 2011: 14; Akan vd., 2017: 66-67; Atilla ve Yar, 2018: 142).



### 2.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenmenin sürecinin bilişsel bir çerçeve ile gözden geçirilmesi önemlidir. Zira bu süreç, örgütsel bilginin artırılması bakış açısına dayalı biçimde gelişmektedir. Örgütsel bilgi; örgütün öz görevlerini gerçekleştirirken faydalanmak durumunda kaldığı ortak veya bireysel bilgilerden meydana gelmektedir. Bu bilgiler ise devamlı değişen bir yapıya sahiptir ve değişim genel anlamda öğrenmeye işaret edebilir. Bu anlamda örgütsel öğrenme aşamasında gerçekleşen süreçler ile örgüt dışı aktörlerin de yer aldıkları etkileşimler sonucunda yeni bir örgütsel bilgi üretimi de açığa çıkmaktadır (Kalkan, 2004; Kalkan, 2006; Çemberci, 2012; Akan vd., 2017). Örgütsel öğrenme süreci örgütlerin çabalarına ve ekonomik durumlarına göre değişkenlik göstermektedir. Örgütsel öğrenme süreci içerisinde bireylerin eylemleri çevre ile örgütsel etkileşime neden olmaktadır ve neden sonuç ilişkisi hakkındaki inanışlarını geliştirmeye istekli öğrenen bireyler tarafından da algılanarak yorumlanmaktadır (Sinkula vd., 1997).

Huber'a (1991) göre örgütsel öğrenme süreci davranış dizisini değiştirmeye neden olmakla beraber dört aşamadan oluşmaktadır. Huber (1991) ve Dixon (1992) öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapmakla birlikte bu süreci; bilginin edinilmesi, yayılması, yorumlanıp anlamlandırılması ve saklanarak yeniden değerlendirilmesi şeklinde dört farklı aşama ile ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde bilgi edinimi hem örgüt içi hem de örgüt dışı kaynaklardan gerçekleşebilmektedir (Daft ve Weick, 1984; Bedeian, 1986).

Bu süreç içerisinde en önemli olgu bilginin depolanması ve yeniden değerlendirmesi evresinde etkisini açığa çıkaran örgütsel hafızadır (Kalkan, 2006: 27). Bu aşamada örgütsel hafıza, deneyimler, hikayeler, kritik olaylar stratejik olgular, resimler, mitler ve verilere ilişkin detay bilgilerden meydana gelen ve gelecekte bunlardan faydalanabilmek için saklanan yer olarak da ifade edilebilir (Tan, 2014: 202). Fakat Huber (1991) ve Dixon (1992) örgütsel öğrenmenin dört süreçten oluştuğunu aktarmışsa da birçok araştırmacı örgüt belleği boyutunu dışarıda tutarak örgütsel öğrenmeyi “öğrenme yönlülük, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük”ten oluşan üç aşamalı bir süreç olarak da ifade etmektedir (Sinkula, 1994; Slater ve Narver, 1995; Sinkula ve Baker, 1997; Baker ve Sinkula, 1999; Calantone vd., 2002; Baker ve Sinkula, 2002; Hult vd., 2005; Wilson, 2011).



### 2.1.3. Öğrenme Yönlülük

Literatürde öğrenme odaklılığın bilginin yorumlanmasını, değerlendirilmesini ve son olarak kabul edilip reddedilmesini etkilediğine değinilmektedir (Argyris ve Schön, 1978; Hedberg, 1981; Dixon, 1992; Sinkula vd., 1997). Öğrenme yönlülük aracılığıyla örgütler değişime uyum sağlar, hataları tekrar etmez, gerekli bilgileri öğrenir, geliştirir ve ilerler (Senge, 1990: 22-23). Sinkula'ya (1994) göre öğrenme yönlülük o örgütün örgütsel anlamda öğrenmeye verdiği değeri ifade etmekte ve örgütün öğrenme yeteneğini önemli düzeyde yansıtmaktadır (Eriş ve Özmen, 2012). Öğrenme yönlülük, bir örgütün yenilikçilik sürecinin kendisini tanımlayan en temel inançlar ve uygulamaları sistematik biçimde bir bütün halinde toplamaktadır (Baker ve Sinkula ,1999). Öğrenme yönlü olmanın yeniliğin oluşumu için de bir alt yapı oluşturacağından bahsedilmektedir (Slater ve Narver, 1995; Hurley ve Hult, 1998; Calantone vd., 2002; Therin, 2003).

Literatürde birçok araştırmada bireylerin öğrenme yönlülüklerinin ölçülmesinin en önemli sebebinin aslında aynı zamanda örgütün sahip olduğu öğrenme kapasitesinin ölçülmesi olduğu da ifade edilmektedir (Sinkula, 1994; Sinkula vd., 1997; Hurley ve Hult, 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Calantone vd., 2002; Hult vd., 2005; Wilson, 2011).

Ayrıca bu yöntemin kullanılması örgütlerin, pazardaki yenilikleri ve dönüşümleri ne ölçüde anlayıp adapte olduklarını ve karşılaştırmalı rekabet avantajlarını birlikte çalışılabilirlik için önemli bir anahtardır (Jaworski vd., 2002: 279-280; Morgan ve Turnell, 2003: 254-256).

Öğrenme yönlülük, kurumun sadece piyasaya dayalı bilgiyi değil, her türlü bilgiyi yaratma ve kullanma eğilimini etkilemektedir. Daha da fazlası, kurumların temel yetkinlik olarak yaratıcı öğrenmeyi ilerletmede/ teşvik etmede muhtemel olduğu dereceyi etkiler (Sinkula vd., 1999). Bu açıdan, öğrenme yönlülük, çalışanların “kalıpların dışında düşünmek” konusunda cesaretlendirildiği, hatta talep edildiği dereceyi etkilemektedir. Dolayısıyla, üst seviye öğrenmenin meydana geldiği dereceye doğrudan bir etkisi vardır (Slater ve Narver, 1995; Sinkula vd., 1999).

Spesifik olarak, güçlü öğrenme odaklılığa sahip olan örgütler; müşteriler, rakipler ve tedarikçiler hakkındaki inançları her ne olursa olsun geçmiş eylemlerin temelini uygulanabilir olmaya devam etmesini sağlayabilmektedir (Baker ve Sinkula, 1999). Sonuç olarak öğrenme odaklılığın da yenilikçiliğin de hemen hemen her tür örgüt içerisinde ihtiyaç duyduğu bir boyut varsa bu öncelikle yenilik yaratacak fikirlere açık olan açık fikirli çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanlar vasıtasıyla da örgüt genelinde açık görüşlülüğe sahip olunmasını sağlamaktır (Weerawardena vd., 2006: 39-40). Bundan da anlaşılacağı üzere örgütün öğrenme yönelimli olması ayrıca önem arz etmektedir (Baker ve Sinkula, 2007: 317-318). Zira çalışanların öğrenme yönlülüğü bu çerçevede değerlendirilecek olursa pazarda rekabet üstünlüğü yaratmaktadır (Morgan ve Turnell, 2003: 255).

Literatürde pazar bilgisinin elde edilip kullanılması süreçlerinin çalışanların öğrenme yönlülüğü vasıtasıyla örgütsel öğrenmeye yansıtılarak örgütün sahip olduğu entelektüel birikim ve kaynaklarla stratejik biçimde desteklenmesinin önemine değinen çalışmalar da bulunmaktadır (Choo ve Bontis, 2002). Ayrıca literatürde öğrenme yönlülüğün örgütü yeniliğe yönlendirdiği bu sayede yeni yöntemlerin uygulanmasını kolaylaştırarak yenilikçiliğe etkide bulunduğu dair çalışmalar da bulunmaktadır (Hurley ve Hult, 1998; Baker ve Sinkula, 2002; Calantone vd., 2002; Therin, 2003; Xie 2005; Lee ve Tsai, 2005; Skerlavaj vd., 2007; Lin vd., 2008; Hsu ve Pereira, 2008; Wilson, 2011; Chul, 2013). Örgütün, öğrenme kabiliyetini ortaya koyan, öğrenmeye ilişkin temel kabiliyetidir (Baker ve Sinkula, 1999a; 1999b; Farrell ve Oczkowski, 2002; Morgan ve Turnell, 2003).

Örgütün geleceği için kritik bir önem taşıyan bu kavram kurumun öğrenmeye verdiği değer olarak açıklanabilirken, öğrenmeye bağlılığı yüksek örgütlerin öğrenmeyi daha fazla uzun vadeli stratejik bir yatırım aracı olarak gördüğünü de ifade etmektedir (Ayazlar; 2012; Akgün, vd., 2016). Bu anlamda örgütün eylemlerinin performansını en üste çıkarması hususunda proaktif de bir derecelendirilmedir (Baker ve Sinkula, 2002: 8).

Zira öğrenmeye ne kadar değer verilirse öğrenme de o yönde gerçekleşmiş olur. Ancak bu kapsamda öğrenmeyi tetikleyici bir unsur olarak çalışanların görüşlerini açık fikirlilikle paylaşabilmeleri beklenmektedir (Pınar ve Arıkan, 2015).

Çalışanların iç ve dış çevredeki değişimleri daha iyi çözebilmeleri ve örgüt içerisinde bu yönde tutum geliştirmeleri için, öğrenmenin örgüt içerisinde kültürel olarak yerleşmesi de önem arz etmektedir (Ayazlar, 2012). Böylelikle öğrenme yönlülük, yaratıcı öğrenmenin hangi düzeyde bir değer olarak uygulanacağını belirler (Baker ve Sinkula, 1999a). Örgütün pazardan elde ettiği çıkarımları işleme süreci onu devamlı iyileştirecek örgütsel değerlerle bir arada yer almaktadır. Öğrenmeye bağlılık ise öğrenmenin önemine ve gerekliliğine atıfta bulunan bir anlayıştır (Morgan ve Turnell, 2003:258). Öğrenmeye bağlı olan organizasyonlardaki yöneticiler, çalışanların çalışmalarının kapsamı dışındaki bilgileri de yeri geldiğinde takip etmelerini beklerler. Eğer bir örgüt bilginin geliştirilmesini cesaretlendirmez ise çalışanların öğrenme aktivitelerini sürdürebilmeleri için de onları motive etmemiş olur (Sinkula vd., 1997).

#### **2.1.4. Paylaşılan Vizyon**

Literatürde paylaşılan vizyon kavramını öğrenme için öncü ve gerekli bir dayanak olarak görülmekte ve örgüt içerisinde öğrenmeye odaklanmayı ifade etmektedir (Senge, 1990; Sinkula vd., 1997). Örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden ayrılan yanı olarak, paylaşılan bir gerçekliği kapsamaktadır. Paylaşılan gerçeklik veya anlamlandırma kurumsal kültürün önemli unsurlarından biridir. Bu unsur ise bir kurumu diğerinden ayırmaktadır. Özetle gerçeğin kolektif olarak yapılandırılmış görünümüdür. Eğer bireyler kişisel bakış açılarını paylaşmaya ve tartışmaya hazırlarsa da paylaşılan vizyon geliştirilebilir. Bu, bireysel deneyimleri tüm çalışanlar için erişilebilir kılmaktadır (Sinkula vd., 1997; Probst ve Büchel, 1997: 19). Zira Paylaşılan vizyon olmayan şirketler “düşünce dünyaları ” çoklu olma eğilimindedirler (Sinkula vd., 1997).

Örgüt genelinde tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmiş bir vizyonun varlığı, aynı zamanda öğrenme için odaklanmaya yardımcı olur. Örgüt genelinde içselleştirilmiş vizyonun bulunmadığı durum da anlamlı öğrenme faaliyeti gerçekleştirilemeyebilir (Akgün, vd., 2016). Çalışanların öğrenmeye dair motivasyon seviyeleri düşükse öğrenmeden performans alınmaz. Paylaşılan vizyonun olmadığı kurumlarda çalışanlar örgütün onlardan ne beklediğini ve faaliyetlerin nasıl yürütüleceğini anlayamazlar (Ayazlar, 2012; Akgün vd. ,2016).

Bu nedenle paylaşılan vizyon, öğrenme yönlülük ve açık görüşlülükten farklıdır ki paylaşılan vizyon öğrenmenin yönünü etkilemektedir. Bu sırada bağlılık ve açık görüşlülük öğrenme yoğunluğunu etkilemektedir. Çünkü paylaşılan vizyonun örgütsel üyeleri arasında sinerjiyi ve güçlendirmeyi öğrenmek için bir odak noktası bulunmaktadır Organizasyonun aldığı yöne bağlılık ve anlaşma olmadan, daha az öğrenme motivasyonunun olması muhtemeldir. (Senge, 1993; Day, 1994; Sinkula vd., 1997; Calontone vd., 2002). Buna ek olarak, paylaşılan vizyon olmadan bireyler örgütsel beklentilerin var olup olmadığını, hangi çıkarımların ölçüleceğini ya da kullanılan hangi teorilerin çalışır durumda olduğunu daha az farkında olurlar. Bu iddialı ortamda eğer birisi öğrenmek için motive olursa, ne öğreneceğini öğrenmesi de zor olur (Sinkula vd., 1997; Calontone vd., 2022).

Özetle vizyon paylaşımı, bir organizasyonun öğrenmeye odaklanması anlamına gelmektedir. Vizyon paylaşımı olmadan, bir organizasyonun üyeleri tarafından öğrenme daha az anlamlıdır. Başka bir deyişle, öğrenmek için motive olmuş olsalar bile, ne öğreneceğini bilmek çok zordur. Organizasyonlardaki yayılmış olan sorun, birçok yaratıcı fikir ortak bir yön eksikliği yüzünden yerine getirilememiş olur. Bu nedenle güzel ve yaratıcı fikirler henüz eyleme dönüştürülürken başarısızlığa uğrayabilir. Bu da organizasyonlardaki farklı ilgi alanlarından hedeflerin, amaçların, değerlerin ve vizyonun kurum genelinde ortak bir anlayış ile paylaşılmasından ve sahiplenilememesinden kaynaklanmaktadır (Sinkula vd., 1997; Calontone vd., 2022).

Sonuç olarak örgütsel bir odak noktasına yeni bir bilgi ulaştığında olumlu bir öğrenme ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Öğrenme için açık bir yön, örgütsel gücün şekillendirilmesidir. Bu anlamda örgüt içerisindeki farklı departmanlar bilginin alınması ve yorumlanması yönünden anlayış açısından birbirinden farklılık gösterebilmektedirler. Bu nedenle, farklı alanlardaki bireyler de yenilikçiliği çeşitli yollarla algılamaya çalışır. Paylaşılan vizyon çeşitli bölümlerin odak noktasını koordine edebilir ve öğrenmenin kalitesini arttırabilir. Özetle paylaşılan vizyon kavramı iç iletişim için de önem arz etmektedir. Bilgi akışını arttırmak, diğer bölümler ile olan eylemleri koordine etmek, yenilikçiliğin sağduyusunu şekillendirmek ve çapraz fonksiyonel iletişim engellerini aşmak için çeşitli biçimlerde teşvik edilmesi sağlanmalıdır (Sinkula vd. 1997; Calontone vd. 2022).

### 2.1.5. Açık Görüşlülük

Bir örgütün yeni fikir ve uygulamaları kanıksamaya ne kadar istekli olduğunu ifade etmektedir. Hızla gelişen ve değişen günümüz koşullarında yeni ortaya çıkan faaliyet ve yaklaşımları içselleştirmeye ve paylaşmaya açık olmayı ifade etmektedir (Akgün, vd., 2016). Çalışanlar çevrelerini ve olayları ihtiyaç duyulduğu kadar sorgulamadıkları ve fikirlerini açık yüreklilikle paylaşmadıkları zaman bilgiyi açığa çıkaramayıp öğrenme yeteneklerinin körelmesine sebep olabilirler. Bu nedenle örgüt olağan faaliyet ve süreçleri yürütürken yeni bilgi ve fikirleri kabul etmeye olan istekliliğini de açık tutmalıdır. Bu kapsamda açık görüşlülük örgütün yeni fikirleri algılamaya olan isteğinin açık olup olmadığını da ifade etmektedir (Liu vd., 2002; Ayazlar, 2012). Bu bağlamda açık görüşlülük öğrenme kavramı ile bağlantılıdır. Açık görüşlülük bir örgütün işlemsel rutinini kritik bir şekilde değerlendirmek ve yeni fikirleri kabul etme istekliliğidir. Öğrenme örgütsel değişimin kalbidir ve açık görüşlülük bu anlamda önemli bir örgütsel değerdir (Senge, 1993; Sinkula, 1994; Sinkula vd., 1997; Calontone vd., 2022).

Örgütler hızlı bir şekilde değişen teknoloji ve çalkantılı piyasalar ile baş etmek zorundadırlar. Bilginin değerini kaybetmesinin oranı birçok sektörde çok yüksektir. Buna rağmen, geçmişte alınmış olan dersler eğer organizasyonun onları sorgulayacak açık görüşlülüğü var ise, hala ders verici niteliktedir. Bilgiyi güncelleştirmek ya da yenilemek için eski yolları öğrenmemek de aynı zamanda önemli olabilmektedir. Kurum içi bilgi paylaşımı, bir organizasyon içinde farklı birimler arasında öğrenmenin yaygınlaşmasıyla ilgili kolektif inançlar veya davranış rutinleridir. Bilgiyi ve farklı kaynaklardan alınmış olan bilgiyi canlı tutar ve gelecekteki eylemler için bir referans olarak sunmaktadır (Sinkula, 1994; Sinkula vd., 1997; Calontone vd., 2022). Bir organizasyonda öğrenme bireysel öğrenmenin biriktirilmesinden kaynaklanmaktadır. İşten ayrılma nedeniyle ve transferlerle kurum içi bilgi paylaşımı bilginin kaybedilmesini korumak adına da ayroca gereklidir. Eğer bir organizasyon öğrenmeye bağlı ise ve aynı zamanda açık görüşlü ise, öğrenme gerçekleşir. Bu anlamda kurum içi bilgi paylaşımı, çeşitli kaynaklardan bilgi almaya atıfta bulunmamaktadır. Kurum içi bilgi paylaşımı sistematik bir yeniden değerlendirme ve bilginin yapılandırılmasını içermektedir. Deneyimler ve alınan dersler departmanlar arasında mutlaka paylaşılmalı ve örgütsel hafızada saklanmalıdır (Sinkula, 1994; Sinkula vd., 1997; Calontone vd., 2022).

### 2.1.6. Ülkemizdeki Hastaneler Açısından Örgütsel Öğrenme

Sağlık sektöründe ise özellikle akredite hastanelerin sağlık turizmi pazarında yaşadıkları rekabet, teknolojik değişim, yenilik ve gelişmeler sağlık kurumlarında da örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Zira örgütlerin, pazar bilgisini kullanma düzeyi aynı zamanda ne öğrendiğinin de işlevidir (Sinkula, 1994; Slater ve Narver, 1995).

Özellikle günümüz sağlık sektöründe ve sağlık kurumlarında hasta gereksinim ve ihtiyaçlarına sektördeki en yeni yönetim sistemlerine ve tıbbi teknolojilere adapte olarak hizmet sunmak büyük önem arz etmektedir (Hayran ve Sur, 1998; Turaman, 2012; Tengilimoğlu, 2013; Uzuntarla vd., 2015).

Sunulan sağlık hizmetlerinin doğrudan insan hayatını etkiliyor olması, uzmanlaşma seviyesinin çok yüksek olması sağlık kurumlarındaki bilgiyi daha önemli bir kaynak haline getirmektedir. Ayrıca sağlık kurumları iç ve dış çevresindeki yenilik ve gelişmeleri kaliteyi sürdürülebilir kılmak, hasta-hasta yakını memnuniyetini sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak adına da çok sıkı takip etmek durumundadır. Bunu başarabilmek adına esnek ve örgütsel öğrenme gayreti içerisinde bulunulması gerekmekte olup mevcut sağlık çalışanlarının da örgütsel destek ve güçlendirme algısının yüksek tutulmaya çalışılması da ayrıca önem arz etmektedir. Bu bağlamda sağlık kurumlarının örgütsel öğrenme çalışmalarını başarı biçimde yürütebilmesi için bir öğrenme anlayışına, kalite kültürüne ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek hususunda bireysel gelişmeyi ön plana çıkartmaya ihtiyaçları bulunmaktadır (Bakan vd., 2014: 191; Atilla ve Yar, 2018: 143). Özetle sağlık kurumlarında örgütsel öğrenmenin başarılı biçimde gerçekleştirilmesi performansın geliştirilmesine de katkı sunacaktır (Durmuş ve Şahin, 2015: 438-444).

Bu kapsamda literatürde dikkat çeken diğer bazı çalışmalar da ayrıca şu şekilde sıralanmaktadır. Alas ve Vadi (2003) 6 hastanede gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel kültürün örgütsel öğrenmeye etkisini araştırmış örgütsel öğrenmenin kurum içerisinde beş yıldan az çalışan personeller arasında yalnızca örgüt kültürünün görev yönelimi ile etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Karahan (2008) hekimlerin takım halinde öğrenme düzeylerini incelemiştir.

Erigüç ve Balçık Yalçın (2008) bir sağlık kuruluşunda gerçekleştirdiği çalışmasında hemşirelerin öğrenme düzeylerini düşük bulmuştur. Aydoğan vd. (2011) Bir hastanede çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinin değerlendirilmesini gerçekleştirmiş ve olumlu sonuçlar elde etmiştir. Karahan ve Yılmaz (2011) Hastanelerde örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Uzuntarla vd. (2015) meslek grupları ile eğitim seviyesine göre örgütsel öğrenme yeteneği arasında istatistiksel anlamlı farklılık bulmuştur. Durmuş ve Şahin (2015) algılanan örgütsel desteğin, örgütsel öğrenmeyle olan ilişkisini tespit etmiştir. Horuz (2016) ise sağlık kuruluşlarında performans değerlendirmenin öğrenme düzeyine etkisini tespit etmiştir. Kendir (2016) sağlık sektöründe gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel öğrenmenin yenilikçilik ile olan ilişkisini tespit etmiştir.

Orhan (2017) öğrenme yönelimi ile örgütsel yenileşim arasında örgütsel öğrenmenin aracı değişken rolüne yönelik etkinin varlığını açıklamıştır. Keçeli (2018) örgütsel öğrenme kapasitesinin birlikte iş performansını pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir. Sağlık kurumu çalışanları üzerine gerçekleştirdiği çalışmada Altıntaş (2019) sağlık kurumlarının paylaşımcı sistemlerin, örgütsel öğrenmenin alt boyutlarını etkileyecek imkânlar sağlaması gerekliliği sonucuna ulaşmıştır. Sebzecili (2022) bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

## **2.2. Personel Güçlendirme**

Küreselleşme ve artan rekabet sonucu ortaya çıkan yeni yönetim kavramlarından bir tanesi de (empowerment) personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme yönetim literatüründe önemli bir yere sahiptir (Kanter, 1977; Burke, 1986; Neilsen, 1986; Block, 1987; Thomas ve Velthouse, 1990). Güçlendirme personelin, yetkilerini artırma ve onları geliştirme sürecidir (Barutçugil, 2004; Koçel, 2007). İlk olarak Kanter (1977) tarafından literatüre kazandırılan güçlendirme kavramı hakkında gerçekleştirilen çalışmaların genelinde güçlendirme tekniklerini uygulayan örgütlerin çoğunda yönetim faaliyetlerinde güçlendirmenin önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür (Yücel ve Demirel, 2012; Çankaya, 2018).



Bu bağlamda kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde örgüt adına kendisi inisiyatif olarak karar verip uygulayan çalışanlara ihtiyaç olduğundan da bahsedilmektedir (Coşkun, 2002: 220). Yetki ise M. Weber'e göre en temel ifadeyle, "başkalarını etkilemek için kullanılan mevzuatsal hak ve mutlak itaat" ifade edilmiştir (Dunham ve Pierce, 1989; Daft, 2010b). Bu açıdan örgütsel etkililiği gerçekleştirmenin önemli bir aracı olarak kabul edilmektedir. Yetki devri, temel anlamda hiyerarşik bir organizasyon yapısının ürünü sayılabilir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1992; Koçel, 2007; Eren, 2007). Yetki devri, örgüt içerisinde mevzuata dayalı yetkiye sahip olan idarecinin daha iyi sonuç alınabileceği beklentisiyle yetkilerinden bazılarını geçici olarak astına devretmesiyle; güçlendirmenin dayanağı ise işi operasyonel anlamda yerine getiren çalışanın işin sahibi gibi hissetmesini sağlayan bir anlayış olarak çalışanların inisiyatif almaları açısından yetkinin onlarda bırakılmasıdır (Sherman, 1993). Bu anlamda güçlendirme bazı çalışanların örgütün üst kademe yöneticilerine kıyasla bu işi daha iyi yaptıkları ve alanlarında uzmanlığa sahip oldukları düşüncesine de atıfta bulunmaktadır (Tanrıöğen ve Yücel, 2007: 55-56). Bir açıdan personelin yetki ve sorumluluğunu aynı anda arttırmak olarak açıklanabilecek personel güçlendirmeyi; Bowen ve Lawler (1992: 30-32) insan kaynaklarının işletmenin tüm girdilerini paylaşmalarını, Randolph (1995) ise çalışanların güçlendirmenin bilincinde olarak bunu kurumsal faaliyetler kapsamında kullanmaları şeklinde ifade etmiştir. Ottenbacher ve Gnoth'a (2005) göre ise güçlendirme, yöneticilerin personele çalışmalarının kontrolünü devretme özzerklidir.

Fetterman'a (1996) göre güçlendirmeyle alakalı ilk çalışmalar teorik ve uygulamaya ışık tutmaktadır. Sonraki araştırmacılar ise güçlendirmenin ilke, aşama ve algılarını ortaya koymaya çalışmışlardır (Patton 2005). Bu çerçevede ele alındığında Conger ve Kanungo'ya (1988) göre personel güçlendirme ise çalışanın işine olan inancının kuvvetlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Kanter'e (1989) göre bu gücün işi yapanlara verilerek örgütsel gücün paylaşılmasıdır. Thomas ve Velthouse da (1990) güçlendirmeyi, çalışanların kendi işlerinde inisiyatif verilmesi sonucu işlerini sahiplendiklerini, işe olan psikolojik bağlılıklarını güçlendirdiklerini bu sayede örgüt amaçları doğrultusunda beklenen hedeflere daha başarılı biçimde ulaştıklarını aktarmıştır. Plunkett ve Fournier (1991) ise güçlendirmeyi, katılımcı bir yönetime ulaşarak sorumluluğun bireylere verilmesini sağlayan bir süreç olduğunu aktarmıştır.



Kanter'e göre (1983) çalışanları güçlendirmek için örgütler fırsat ve güç yapısı olarak iki temel faktörden faydalanmalıdır. Ancak bunun için elde etmesi zor olan fırsat, bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç gibi yapısal güçlendirmenin temel unsurları olan bu faktörlerden yararlanmalıdırlar (Laschinger vd., 2001: 260; O'Brien, 2010: 15).

Conger ve Kanunga (1988) *güçlendirme süreci*; öncelikle çalışanların güçsüzlüğüne neden olan faktörlerin bertaraf edilmesi, amaçlar doğrultusunda ilgili yönetim teknikleri ve stratejilerin uygulanması, kişisel etkinliklerin, güç sahipliği ve yetkilerin kullanılması, güçlendirme sonucu olarak performansın artırılması ve davranışsal değişikliklerin gerçekleştirilerek görevle ilgili amaçlara ulaşılması şeklinde beş aşamalı bir süreç olarak ifade etmektedir. Petter (2002) ise personel güçlendirmeyi daha yedi farklı boyuttan meydana gelen biçimde formüle etmiştir. Bunlar; güç, karar verme, bilgi, özerklik, girişkenlik ve yaratıcılık, bilgi ve beceriler ile sorumluluktur (Peter, 2002; Pitts, 2005). Personel güçlendirmenin temeli, gücün yüksekte aşağı seviyelere transfer edilmesidir ve bazı tanımlar bu boyutun üzerine tek başına odaklanmışlardır (Pitts, 2005). Personel güçlendirmenin ikinci en önemli unsuru ise karar vermedir. Lawler 1986 yılında personel güçlendirme modelini ilk dört unsur ile tanımlamıştır. Bu karar verme sürecinden kaynaklanan bilgi ihtiyacı, yedi boyutun üçüncüsü ve bilgi ve becerileridir. Son olarak, özerklik ve sorumluluk, inisiyatif alma ve kişinin işinde yaratıcı olma yeteneği ile birlikte yedi boyutu tamamlamaktadır (Pitts, 2005).

Özetle personel güçlendirme, örgütsel süreçlerdeki faaliyetlere yönelik olarak çalışanların kararları kendilerinin verebilme özerkliği olarak tanımlanabilir (Conger ve Kanugo, 1988). Literatürde güçlendirme kavramının açıklanması konusunda ise iki temel yaklaşım dikkat çekmektedir. Bunlardan biri davranışsal/ilişkisel bir diğeri ise psikolojik/bilişsel yaklaşımdır (Stewart vd., 2010; Pelit, 2011; Yücel ve Demirel, 2012; Çankaya, 2018).

### *Davranışsal (İlişkisel) Yaklaşım;*

Yapısal güçlendirme Kanter (1977) tarafından “çalışanın amaçlara ulaşmak için mevcut kaynaklardan yararlanarak bağımsız şekilde karar alma yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler ifade edilmiştir. Bu anlamda yapısal güçlendirme bilgi ve gücün astlarla paylaşılması olarak da ifade edilmektedir (Hales ve Klidas, 1998). Bu gücün kurum içerisinde güce sahip olmayanları da kapsayacak nitelikte düzenlenerek emir komuta zincirinde sorumlulukların ilgili kişiler arasında paylaşılmasıdır (Conger ve Kanungo, 1988).

Bu yaklaşım güçlendirme konusunda yönetime düşen sorumlulukların ne olduğu ile güçlendirici yönetim ve liderlik davranışları çerçevesinde yöneticilerin ne yapması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca güçlendirmeye yönelik engellerin de ne şekilde ortadan kaldırılabilirliğinden bahsedilmektedir (Tetik, 2015: 409). Coleman (1996) süreçleri kolaylaştırmak çerçevesinde yeni tasarımlara ve yeni örgüt yapılanmasına dayalı bir düşünce olarak bu yaklaşımı açıklamıştır. Ayrıca Coleman (1996) güçlendirilmiş çalışanlar ve yöneticilerin kurumsal hedefler belirlenirken samimi ve net bir şekilde iş birliği sergilemeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde güçlendirme gücün astlarla paylaşılması olarak ifade edilmektedir. Güçlendirmeyi; gücün üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve orta kademe yöneticilerden de çalışanlara aktarılması olarak bu süreç ifade edilebilir (Bolat vd, 2009: 217; Yücel ve Demirel, 2012: 21). Literatürde davranışsal yaklaşım açısından güçlendirme faaliyetleri ile ilgili bilgi ve yetenek geliştirme, bilgiye erişim, destek, kaynakları kullandırma ve sorumluluk gibi uygulamaların olduğu da tespit edilmiştir (Kanter, 1977; Eylon ve Bamberger, 2000; Greasley vd., 2008; Çankaya, 2018).

Literatür incelemesinde görülen araştırmalarda genellikle yapısal güçlendirmenin yenilikçi davranış, örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılığa etkisinin olması da dikkat çekmiştir (Armstrong ve Laschinger, 2006; Vacharakiat, 2008).

### ***Psikolojik (Bilişsel) Yaklaşım;***

Güçlendirme hususunda ikinci bir yaklaşım ise çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine dayanan psikolojik güçlendirme algısıdır (Thomas Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Bu kapsamında bireysel ve takım motivasyonunun sağlanması açısından örgütler bu yaklaşımı ayrıca önemsemelidir (Çankaya, 2018).

Güçlendirmenin kurum çalışanları tarafından algılanış biçimi güçlendirmenin bilişsel yani psikolojik boyutunu ifade etmektedir. Çalışanların ortaya çıkan sorunları aşabilme güçlerine dair algıları bilişsel güçlendirme şeklinde kavramsallaştırılmıştı (Fong ve Snape, 2013: 127). Conger ve Kanungo (1988) güçlendirme süreçlerinin gerçekleşmesinde yönetsel faaliyetlerin yeterli olmadığını, sadece yönetsel uygulamalar ile sürecin desteklenmesi durumunda; belirli ölçülerde çalışanların güçlendirilebileceğini fakat güçlendirmenin tam olarak gerçekleşemeyeceğini ifade etmiştir. Yani Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi; motivasyonel anlamda özyeterlilik çerçevesinde görmektedir. Thomas ve Velthouse da (1990: 666-681) bilişsel bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre güçlendirme tek bir boyut olarak ifade edilemez (Çankaya, 2018).

Zira literatürde güçlendirme, performans ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğundan, güçlendirildiğini hisseden çalışanların bu duygudan yoksun personele kıyasla daha üretken olduklarından fakat bu değişkenlerin birlikte kullanıldığı çalışmaların azlığından bahsedilmektedir (Sigler ve Pearson, 2000). Eisenhardt ve Tabrizi (1995), güçlendirme ve performans arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Gibson ve Vermeulen (2003) personel güçlendirmenin, kararlar üzerindeki otoriteyi arttırdığından bu durumun takımların bilgi toplama gibi öğrenme davranışına daha fazla etki ettiğini bulmuşlardır.

Patterson ve West (2004) eğitim, takım çalışması ile güçlendirme ve eğitim arasında güçlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymuşlardır. Birdi vd. (2008) güçlendirme, öğrenme, örgüt kültürü, arz zinciri yönetimi, takım çalışması ve tam zamanında üretim sistemi arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.

### 2.2.1. Psikolojik Güçlendirme

Spreitzer (1995) ve Menon (1999) ise güçlendirmeyi çalışanların işe olan duygusal bağlılıklarını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak işin gereksinimleri ve davranışlar arasında uyum sağlamasını mümkün kılan bir kavram olarak görmektedir (Spreitzer, 1996). Çalışanların güçsüzlük algısına etki eden faktörlerin belirlenerek biçimsel ve biçimsel olmayan uygulamalarla öz yeterliliklerini artırma sürecine psikolojik güçlendirme denilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988).

Uygulanabilirlik açısından literatürde daha fazla ilgi görmüş psikolojik güçlendirme yaklaşımı Conger ve Kaunungo'dan (1988) hareketle Thomas ve Velthouse'un (1990) araştırmalarına da dayanarak Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen modeldir. Bu açıdan konuya daha aktif bir bakış açısı getirilerek yapısal olmaktan ziyade güdüsel bir yaklaşımın yansıtıldığı, bu yönüyle güçlendirmenin çalışanların bağlılığı ve yenilikçiliğe katkısının daha anlamlı ifade edildiği de görülmektedir (Menon, 2001: 155-158). Psikolojik güçlendirme aynı zamanda değişen çevre koşullarında pazara daha çabuk adapte olabilmek, müşteri ihtiyaçlarına daha kısa sürede ve içten cevap verebilmek amacını güttüğünden, gerektiğinde inisiyatif kullanarak yaptığı işlerin sorumluluğunu üstlenecek niteliklere sahip olması ve içten bir fedakarlıkla hizmet sunması doğasıyla da sağlık çalışanları için ayrıca önem arz etmektedir (Koçel, 2007; Karahan, 2009; Durukan vd., 2010; Karahan ve Yılmaz, 2011; Akçakaya, 2010; Aydoğan vd., 2011; Tengilimoğlu, 2013; Yüksel ve Adıgüzel, 2015).

***Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri;*** Hem kişilik özellikleri hem de çalışma bağlamı değişkenleri süreci zenginleştirmek için açıklanmıştır. İki kişilik özelliği olan öz saygı ve kontrol odaklılık personel güçlendirmenin öncülleri olarak varsayılmaktadır çünkü onlar bireylerin kendilerini çalışma ortamlarına göre nasıl gördüklerini şekillendirmektedir. İlk iki uygulama bilgi paylaşmayı içermekte olup üçüncüsü ödüllerin yapısını içermektedir (Spreitzer, 1995).

**Öz saygı;** genel olarak kendine değer verme hissi olarak tanımlanmaktadır. Kendilerine aşırı derecede saygı gösteren bireyler değer verme hislerini genişletebilmeleri daha olasıdır. Öz saygı aracılığı ile, bireyler kendilerini yetenekleri sayesinde değerli kaynaklar olarak görmektedirler ve işlerine karşı aktif bir yönelimleri vardır. Buna karşıt olarak diğerlerine oranla daha az öz saygıları olan bireyler işlerinde ve organizasyonlarda bir değişiklik yapmaya eğilimli değillerdir (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996; Spreitzer vd., 1997; Spreitzer, 2005).

**Kontrol odaklılık;** Thomas ve Velthouse (1990) kontrol odaklılığın etki boyutu ile en alakalı kişilik özelliği olduğunu ve aynı zamanda personel güçlendirme ile de bağlantılı olduğunu öne sürmüşlerdir. Kontrol odaklılık, insanların çevresel faktörler dışında hayatlarında neler olduğunu belirlemelerinin derecesini açıklamaktadır. Bireyler genellikle içsel bir kontrol odaklılık ile hayatı sorgularken kendi iş hayatlarını ve çevrelerini şekillendirebilme yetenekleri olduğuna inanmaktadırlar ve bu nedenle de güçlendirilmiş hissetmektedirler (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996; Spreitzer vd., 1997; Spreitzer, 2005).

**Bilgi;** Lawler'a (1992) göre personel güçlendirme için bilginin iki farklı çeşidi vardır. Birincisi; bir organizasyonun görevi ile ilgili bilgi ve ikincisi de, performans ile ilgili bilgidir. Görev ile ilgili bilgi personel güçlendirmede önemli bir önceliktir çünkü bu bilgi, anlam ve amaç duygusunun oluşmasına yardım etmektedir (Conger ve Kanungo, 1988) ve bireyin yeteneğinin, organizasyonun amaçları ve görevleriyle hizalı bir şekilde karar verebilmeyi güçlendirmektedir. (Lawler, 1992; Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996; Spreitzer, 2005).

Performans ile ilgili bilgi bakımından, gelecekteki performansları geliştirebilmek için insanlar iş birimlerinin nasıl çalıştığını anlamaya ihtiyaçları vardır. Performans bilgisi, yetkinlik duygusunu güçlendirmek için temel bir gerekliliktir ve organizasyonun değerli bir kısmı olarak düşünülmektedir (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996; Spreitzer vd., 1997; Spreitzer, 2005).

**Ödüller;** Personel güçlendirme için kritik olarak düşünülen başka bir çalışma bağlamı değişkeni performansı ödüllendiren bir teşvik sistemidir. (Bowen ve Lawler, 1992).

Personel güçlendirmenin sağlanması için ödül sistemi bireysel bir katkı sağlamalıdır (Lawler, 1992). Ödüllere dayanan bireysel performansların personel güçlendirme için önemli olduğu tartışılmaktadır. Personel güçlendirmeye olan yaygın ilgi, risk alabilen ve belirsizliklerle başa edebilen çalışanlar için küresel rekabet ve örgütsel değişim bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik güçlendirme, etkililik ile bağlantılı bir şekilde incelenmektedir. Yönetimsel bir kavram içinde, personel güçlendirmenin bu çıkarımlara karşı büyük bir katkı sağlama potansiyeli vardır çünkü çalışma süreçleri sadece resmi kurallar ve prosedürler ile yapılandırılmazlar. Yönetimsel etkinlik genellikle bir yöneticinin iş rolünü karşılama ya da aşma derecesi ile tanımlanmaktadır. Çünkü personel güçlendirme konusunda başarılı olmuş yöneticiler kendilerini kabiliyetli ve işler ile çalışma çevrelerini anlamlı yollarla etkileyebileceklerini düşünmektedirler (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996; Spreitzer vd., 1997; Spreitzer, 2005).

Bu kapsamda Conger ve Kanungo (1988) personel güçlendirmeyi öz yeterliliğin motivasyonel kavramı olarak tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse (1990) personel güçlendirmenin çok yönlü bir kavram olduğundan dolayı personel güçlendirmenin özünün tek bir kavram tarafından yakalanamayacağı fikrini savunmuşlardır. Personel güçlendirmeyi daha geniş bir kapsam içinde, bireyin kendi işine karşı olan yöneliminin, dört farklı kavram ile yansıtıldığını açıklamışlardır.

Spreitzer (1995) ve Spreitzer (1996) güçlendirmeyi çalışanların yetki ve sorumluluklarının güçlendirildiğinin farkında olmalarını ve işin gereksinimleriyle davranışları arasında uyum yakalamalarını sağlamak için gerçekleştirilen psikolojik yatırım olarak gördüğünü ve anlam, yetkinlik, özerklik, etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motive edici bir süreç olduğunu vurgulamıştır.

### **Anlam**

İşin yapılış amacının çalışan için taşıdığı değerdir, işe yönelik amaçlarla kişisel standartların uyuşmasını ifade eder (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Anlam, bir bireyin kendi gaye ve standartları ile ilgili olarak değerlendirilerek bir iş hedefinin ya da amacının değeridir. (Thomas ve Velthouse, 1990) Anlam, iş hedefi ve inançlar ile değerler ve davranışların ihtiyaçlarının arasında bir uygunluk içermektedir (Spreitzer, 1995).

## **Yetkinlik**

Yetkinlik, yetenek ya da öz yeterlilik, bir bireyin faaliyetleri yeteneğiyle gerçekleştirirken kendi kapasitesine olan inancı anlamına gelmektedir. Yetenek; ajans inançları, kişisel uzmanlık ya da çaba-performans beklentisi ile benzerlik göstermektedir (Spreitzer, 1995). Kişinin işinde belirli bir öz-yeterliliğe sahip olması veya işe yönelik faaliyetleri yerine getirmede kişinin yeteneğine inanmasıdır (Spreitzer, 2005: 3).

## **Özerklik**

Yetenek davranışların ustası olarak düşünülmesine rağmen hür irade bir bireyin başlangıçta ve düzenleyici eylemlerinde seçim yapma duygusu anlamına gelmektedir. Hür irade başlangıçta özerklik ve iş davranışlarında sürekliliği yansıtmaktadır. Aynı zamanda süreçlerde, iş metotları ile ilgili karar verme, tempo ve çabayı yansıtmaktadır. Çalışanın eylemlerin kaynağı olarak kendisini görüp görmediği yani karar alırken hissettiği etkinlik düzeyidir (DeCharms, 1968 akt. Spreitzer vd., 1997: 682; Spreitzer; 1995; Avolio vd., 2004: 952-954).

## **Etki**

Etki, bir bireyin iş yerindeki stratejik, yönetsel ya da işletme sonuçlarının etkilerinin derecesidir. Etki, öğrenilen çaresizliğin dönüşümüdür. Ayrıca etki, kontrol odağından daha farklı bir kavramdır ki etki işin içeriğinden etkilenirken, içsel kontrol odağı küresel kişilik özelliği olarak düşünülmektedir. Çalışanın işinde stratejik, yönetsel veya faaliyetler çıktılarını etkileyebilme derecesidir yani bireyin görevini gerçekleştirirken gösterdiği farklılıklar sonucu örgütsel çıktılarını etkileyebileceğine olan inancıdır (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 2005).

### **2.2.2. Güçlendirmenin Yararları**

Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi, örgütsel anlamda yeniliklere etki etme bağlamında motivasyon sağlayıcı bir unsur olarak ifade etmiştir. Drucker'da çalışanlara verilecek inisiyatifin bağlılığa ve yeniliklere etki eden bir süreci deşinmektedir (Drucker, 1998: 46-47).



Güçlendirme sorumlulukların paylaşılmasından hareketle yönetim merkezli olmaktan çıkıp takım odaklı yönetimi de içermektedir. Bu kurumlar için çeşitli faydalar sağlamakla birlikte zor bir süreçtir. Zira bu etkinliğin başlaması için yönetimin yetki ve sorumluluğu paylaşma isteğinin dışında çalışanların bu gücü kullanabilecek nitelikleri taşıması gerekmektedir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar faaliyetlerine yönelik sonuçların kendilerine ait olmasının bilincindedir ise daha çok sorumluluk da alabilirler (Yüksel ve Erutku, 2003; Koçel, 2007).

Çalışanlar, karar alma ve yeni fikirler ortaya atma yetkisine olduğu için güçlendirme anlayışı işletme içerisinde yenilik çalışmalarını daha da cesaretlendirmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve motive etmeleri de bakımından da avantaj sağlamaktadır (Saruhan ve Türker, 2003; Doğan, 2006). Farklı kademelerde görevli personeller arasında anlamlı ilişkilerin kurulması ile iletişimin ve güvenin artması da sağlanmaktadır (Erdil, Keskin ve Akgün, 2003; Doğan, 2006; Farmer, 2011; Gürbüz vd., 2015).

Zira literatürde güçlendirmenin yenilikçiliğe katkıda bulunduğu dair çalışmalardan da bahsedilmektedir (Laschinger vd., 2001; Mortaş, 2005; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Durukan vd. 2010). Güçlendirme sayesinde ise çalışanlar daha fazla güdülenecek, uzmanlıklarına güvenerek, inisiyatif alıp gerekli faaliyetler hususunda uygulamaya geçeceklerdir (Doğan ve Demiral, 2007: 283; Koçel, 2007: 421). Özetle başarılı bir güçlendirme sürecinde; kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, çalışanlara eğitim imkânı tanınmalı, güçlendirmeyi engelleyecek örgütsel faktörler ortadan kaldırılmalı, personel birbirine açık olmalı, güçlendirilecek personel desteklenmeli, süreç değerlendirilerek aksamalar hususunda ihtiyaç duyulan tedbir alınmalıdır (Baltaş, 2001: 147; Çavuş ve Akgemci, 2008: 231).

### **2.2.3. Ülkemizdeki Hastaneler Açısından Psikolojik Güçlendirme**

Uzmanlaşmanın, sürekli değişim ve gelişimin yoğun olduğu sağlık sektöründe kaliteli hizmet sunabilmek kapsamında çalışanların güçlendirilmesi ayrıca önem arz etmektedir. Nitekim psikolojik olarak güçlendirilmiş sağlık personelinin daha nitelikli ve kaliteli sağlık hizmeti sunmaya çalıştığına ve güçlendirme ile örgüt performansına katkı



sunan diğerk bazı değişkenler arasında pozitif yönde ilişkiler bulunduğuna yönelik literatürde birçok çalışma da bulunmaktadır (McCraken vd., 2001; Kuokkanen vd., 2003; Leggat vd., 2010; Sparks, 2012; El Dahshan ve Dorgham, 2013; Dehghani vd., 2016; Khoshmehr vd., 2020; Turnipseed ve VandeWaa, 2020).

Ayrıca ülkemizdeki sağlık sektöründe gerçekleştirilen bazı psikolojik güçlendirme çalışmalarından örneklerde güçlendirmenin olumlu yönlerinden bahsedilmektedir. Hemşirelere yönelik gerçekleştirilen bir araştırmada hemşirelerin genel güçlendirme algılarının düşük çıktığı gözlemlenmiştir (Durukan vd., 2010). Altındiş ve Özutku (2011) ile Gök ve Bedük (2014) yaş ile güçlendirme arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Özbaş (2014) bireysel farkındalığı destekleyen psikodrama yöntemlerinin hemşirelerin psikolojik güçlenme algılarını artırdığını ve tükenmişlik düzeylerini azalttığını tespit etmiştir. Ayrıca sağlık çalışanlarının psikolojik güçlendirme düzeyleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Yüceler vd., 2014).

Yüksel ve Adıgüzel (2015) personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ek olarak yöneticilerin uzmanlık gücü ile güçlendirme arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür (Develi vd., 2018). Temizkan (2019) ise sağlık çalışanlarının güçlendirme algıları yükseldikçe psikolojik sahiplenme duygularının da yükseldiğini tespit etmiştir. Erdem (2022) örgüt kültürü ve katılım kültürünün psikolojik güçlendirme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu yöneticiye güvenin güvenin etkileşim etkisinin bulunmadığını saptamıştır. Çepni (2022) ise güçlendirme algısının tükenmişliğe etkisinin araştırılmasında yapısal güçlendirmenin anlamlı ve düzenleyici bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

### **2.3. Örgütsel Yenilikçilik**

Yenilik; Schumpeter (1934: 66) tarafından yeni bir ürün veya ürün kalitesinin, yeni bir üretim yönteminin ortaya konması biçiminde geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Yenilik, bir fikri satılabilir kılmayı veya geliştirilmiş bir ürün ya da hizmete dönüştürmeyi ifade etmektedir. En basit ifadeyle bir fikrin ortaya çıkmasından uygulamaya kadar götürülmesi süreci olduğundan karmaşık bir problem çözmenin süreci olarak da nitelendirilebilir (Whitfield, 1975; Ayhan, 1999).

Kanter'e (1983) göre yenilik, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün veya hizmetlerin kabul görerek uygulamasıdır. Yaratıcılık farklı düşünmek ise yenilik ortak bir noktada birleşen düşünceler bütünüdür (Gurteen, 1998; Çavuş ve Akgemci, 2008). Örgüt içerisindeki çalışmalarda, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün, hizmetin, sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir yönetsel metot uygulamasına yenilik olarak açıklanabilir. Bütün bu faaliyetlerin tamamı eğitim, takım çalışması, stratejik planlama, Ar-Ge, proje yönetimi ve yaratıcı düşünme gibi faktörlerin karışımıdır (Türker, 2013; Akan vd., 2017).

Yenilik kelimesinin işletme bilimindeki anlamı ise yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazar alanına girişini ifade edebilir (Barutçugil 1981; Damanpour vd., 1989). Yönetim açısından yenilik ise yeni fikirlerin gelişmesini sağlamak için içerideki ve dışarıdaki tüm kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır (Szeto, 2000). İcat, yaratıcılık, girişimcilik, otonomi, Ar-Ge., bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, pazar odaklılık, iletişim vb. örgütsel ve yönetsel yaklaşımlar da yenilikçiliği destekleyen kavramlar olarak ön plana çıkmaktadır (Uzkurt, 2017).

Zira bilindiği gibi günümüzde ki örgütlerde yenilikçilik ise örgütün rekabet edebilmesini sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Yaşar, 1999). Bu nedenle açık ulaşılabilir iş dünyası modelleri daha ilgi çekici bir hale gelmektedir (Hendersen ve Bosh, 2010: 1). Bunun için sağlık kurumları, danışmanlık firmaları ve yüksek eğitim kurumları gibi kurumların tümü çözümler üretmek için uğraş içindedirler (Growe, 2011: 3).

Rekabet avantajına ulaşmada örgütsel yenilikçiliğin rolü üzerinde duran Wang ve Ahmed (2004) bir örgütün yenilikçilikte başarılı olabilmesi için belirleyici faktörlerden bir tanesinin de örgütsel yenilikçilik olduğundan bahsetmektedir. Ancak inovasyon literatürü alan yazında geniş bir yer kaplamasına rağmen örgütsel yenilikçilik üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir (Damanpour ve Evan, 1984; Wang ve Ahmed, 2004). Örgütsel yenilikçilik konusunda yapılan bazı araştırmalarda sadece ürün yenilikçiliği tercih edilmektedir (Daneels ve Kleinschmidt, 2001). Ancak örgütsel yenilik, yeni bir sistem-süreç-politka-ürün/hizmetin örgüt içerisinde geliştirilerek içselleştirilmesidir (Damanpour ve Evan, 1984). Dolayısıyla örgütsel yenilik "ürün/hizmet-süreç-pazarlama-strateji" yeniliğine ilişkin diğer süreçleri de kapsamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 303-305).

Literatürde, işletmelerin başarılı olabilmesi çerçevesinde yenilikçiliğin, performans ile ilişkili olduğuna yönelik birçok yayın bulunmaktadır (Feeny ve Rogers 2003; Webster, 2004). İşletmelerin yeni ürün-hizmet, yeni yönetim süreçleri ve fikirleri teşvik etmesi ise yenilikçilikle ilgilidir. Örgütsel anlamda yenilikçilik kapasitesi performansının önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Çavuş, 2006). Yenilik özelliklerinin geliştirilmesi güçlendirmenin temel unsurlarıyla ve öğrenmeyle gerçekleştirilir (Pitts, 2005: 8-10). Bu şekilde güçlendirmenin aynı zamanda örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilediğinden bahsedilmektedir (Doğan ve Demiral 2009). Özetle bilgi insana bağlıdır ve etkinliği de örgütün insanla olan ilişkisi tarafından tayin edilir. O nedenle 21. yüzyıl tanımlanırken bilgi çağı, sanayi ötesi toplum, küresel bilgi toplumu, öğrenen toplum gibi kavramlar kullanılmıştır (Engin, 2007: 8). Bu kapsamda Velthouse ise (1990) yaratıcılık ve güçlendirme olgularının benzerliklerine değinerek bu iki kavramın birbirini tamamladığını aktarmıştır. Ancak bilindiği üzere örgütsel yenilikçiliğin en temel kaynağı insandır (Şerbetçi, 2001). Carly Webster'a göre (2006) güçlendirildiğini algılayan bireylerin işlerine daha fazla bağlanarak işlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olduklarına değinilmiştir. Özetle çalışanların yenilikçi düşünmesi epeyce özgürlük gerektirir (Adair, 2008: 35).

Bu açıdan çalışanların benimsediği yenilikçilik olgusu tüm örgütler için çok önemlidir. Çünkü rakiplerden farklılaşarak ürün kalitesini, satışları, karı, pazar payını, etkinliği artırır, maliyetleri düşürür, müşteri gereksinimlerindeki sağlar (Chang vd., 2011; Chen ve Huang, 2009).

Ancak literatürde örgütsel yenilikçilik kavramının ne ifade ettiğine dair henüz tam bir fikir birliği sağlanmadığı da görülmektedir (Lam, 2005). Bunun bir göstergesi de örgütsel yenilikçilik yazınında karşılaşılan bazı araştırmalarda sadece ürün yenilikçiliğinin araştırılmasının tercih edildiğidir (Daneels ve Kleinschmidt, 2001).

Oysa örgütsel yenilik, geliştirilmiş ya da dışarıdan alınmış yeni bir aygıt, sistem, politika, program, süreç ürün veya hizmetin örgüt içerisinde kabul edilmesidir (Damanpour ve Evan, 1984; Damanpour vd., 1989). Örgütün yenilik kapasitesinin çalışanların eğitim, öğrenme, zeka, hayal gücü ve yaratıcılığına bağlı olmasının yanı sıra çalışanların bu konuda başarısı için tüm yenilik süreçlerine tam katılım sağlanması önemlidir (Gupta ve Singhal, 1993; Mumford, 2000).

Sistemli bir yenilikçilik isteyen örgütler insan kaynağı ve finansal kaynaklardan ziyade örgüt kültürünü de düşünmek zorundadır (Le Bas ve Lauzikas, 2010: 131). Örgütsel yenilik bu bağlamda, çalışanların katılımını esas alan ve diğer yenilik süreçlerini de “ürün/hizmet-süreç-pazarlama-strateji” kapsayan bir yenilik sürecidir (Wang ve Ahmed, 2004: 303-305). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık gibi kavramların yaratıcılık ve yenilikçiliğe olan etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda artış gözlenirse de bu olguların bu açıdan örgütsel yenilikçiliğe olan etkilerinin ölçüldüğü çalışmalar ise daha az görülmektedir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007).

Armbruster vd. (2008: 646) prosedürel ve yapısal yenilikler olarak ikiye ayırdığı örgütsel yenilik kavramında prosedürel yenilikleri üretim kalitesi gibi örgütün rutin süreç ve operasyonlarını etkileyen yenilikler olarak değerlendirmiştir. Yapısal anlamda örgütsel yenilikleri ise bilgi akışı, hiyerarşik düzeyler, bölüm veya işlevsel yapılardaki değişimler, yetki, sorumluluk ve hesap verebilirlik düzenini kapsayan pazardaki değişimlerden etkilenen fonksiyonel bölümlerden, ürün, müşteri ya da iş birimi yönlü bölümlere geçiş gibi daha kapsamlı yenilikler olarak tanımlamışlardır (Armbruster vd., 2008: 645-646).

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel yenilikler bu çerçevede örgüt içi ve örgütler arası düzeyde ayırım gösterebilir. Örgüt içi yenilikler örgütün sınırları içerisinde gerçekleştiği yeniliklerken, örgüt dışı yenilikler ise örgütün çevresiyle gerçekleştirdiği ilişkilere dayalı olan çevresel ilişkiler sonucunda meydana gelen yeniliklerdir (Armbruster vd., 2008: 647).

Jucevicius’a göre (2007: 13-16) yenilikçilik yönlü ve yenilikçiliğe uyumlu strateji ve öğelere değinen literatür incelendiğinde genel olarak yenilikçiliği engelleyen kavramlar, yaratıcı olan veya olmayan örgüt kültürü, yenilikçiliği geliştiren bireysel özellikler, örgütlerin risk almaya karşı isteklilik ve yenilikçi takım kültürü özellikleri üzerinde durulduğu görülmektedir (Kanter, 1983; Amabile vd., 1996; Irani ve Sharp, 1997; Claver vd., 1998; Cameron ve Quinn, 2006). Ancak bazı çalışmaların ortak özelliklerinde Martins ve Terblanche (2003), McLean (2005), Tidd vd. (2005), Jamrog vd. (2006), Price (2007), Dombrowski vd. (2007), Dobni (2008) öğrenme yönelimli ve güçlendirilmiş özelliklere sahip çalışanların yenilikçiliğe olan etkisine vurgu yapıldığı da görülmektedir (Jucevicius, 2007: 13-16).

İncelenen bu çalışmalardan Tidd vd. (2005), Jamrog vd. (2006), Price (2007) ve Dobni'nin (2008) örgütte çalışanların öğrenme yönelimli ve yenilikçi olma niteliklerinin, yenilikçiliğe etki eden bir özellik olduğunu vurguladıkları görülmüştür. Mclean (2005), Jamrog vd. (2006) ve yine Dobni'nin (2008) çalışmalarında ise örgütte çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri veya güçlendirilmiş nitelikte olmaları yenilikçiliğe etki eden diğer özellikler arasında yer almaktadır. Zira çalışanların gelişimine ve iletişime izin veren bir örgüt kültürü içerisinde olmaları yenilikçiliği arzulayan bireyler açısından da önemlidir (Dombrowski vd., 2007).

Dobni'ye (2008: 541-551) göre ise yenilikçilik yönlü bir örgütte ve böyle bir örgütün çalışanlarda bulunması gereken ve yenilikçiliğe etki eden temel özellikler şu şekilde sıralanmıştır; pazar yönlülük, değer yönlülük, stratejik planlar, yenilikçilik yönlü uygulamalar, katılım, teşvik, özerklik, açık görüşlülük, liderlik, motivasyon, yenilikçiliğe isteklilik, örgütsel öğrenme, yaratıcılık kapasitesi, güçlendirme.

Örgütün yenilikçilik kabiliyetiyle ürün/hizmet yenilikçiliğinin meydana geldiğini ve en önemli noktanın ise yeniliğin altında yatan temel faktörler olduğuna değinen Wang ve Ahmed (2004) ile Wang vd. (2010) gibi çalışmalar da bulunmaktadır.

Bu araştırmalarda örgüt çalışanlarının çeşitli yönelimleri ve yenilikçi eğitimleri sonucunda ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetlerin yenilikçiliğinin son çıktısı olduğu oysa ki örgütün kaynaklarının yenilikçilikle nihayet bulması sürecinde en kritik detayların davranışsal ve stratejik faktörler olduğu vurgulanmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 303-304).

Miller ve Friesen (1983) örgütsel yenilikçiliği dört boyuta odaklanmıştır. Bunlar; yeni ürün/hizmet ya da servis inovasyonu, üretim yöntemleri ya da servislerin sunulması, anahtar yöneticiler tarafınsan risk alma, sıra dışı ve yeni çözümler aranmasıdır. Ayrıca literatürde örgütsel yenilikçiliğinin pazar yenilikçiliği, öncü olmak için stratejik eğilim ve teknolojik karmaşık gibi üç farklı boyutunun aktarıldığı çalışmalar da bulunmaktadır (Capon vd., 1992). Ayrıca literatürde öğrenme yönelimliliğinin ve güçlendirmenin örgütsel yenilikçilik üzerine, örgütsel yenilikçiliğinin de performans üzerine etkisinin olduğuna yönelik çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır (Çavuş, 2006; Avcı, 2009; Çalışkan vd., 2011).

Örgütsel yenilikçilik örgütün yenilikçi davranış ve süreçlerini stratejik yönetimiyle birleştirip pazara yeni ürün ve hizmetler sunması veya pazara açılması bakımından bütüncül yenilikçi kabiliyetini sergilemesi olarak ön plana çıkmaktadır. Kısacası örgütsel yenilikçilik sadece ürün yenilikçiliği olarak görülmemekte nihai sonuç olan ürün ve hizmet yenilikçiliğini ortaya çıkaran bütün temel faktörleri kapsamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 304-305).

Bu düşünceden hareketle örgütsel yenilikçilik tüm yenilikçilik süreçlerini içerisinde barından (yeni ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve yönetsel yenilikler) bir süreç olarak örgütün yenilikçi davranış ve süreçlerini stratejik bakış açısıyla birleştirmesiyle pazara sunduğu yeni ürün ve hizmetler kapsamındaki bütüncül yenilikçi kabiliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamlı tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel yenilikçiliğin ürün/hizmet, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçiliği içeren alt boyutlardan oluştuğu görülmektedir (Wang ve Ahmed, 2004).

Günümüzde ise özellikle ürün/hizmet ve pazar yenilikçiliğinin birbiri içine girmiş kavramlar olarak görüldüğü gözlemlenmiştir (Wang vd., 2010). Fakat Wang ve Ahmed (2004) örgütün yenilikçilik kabiliyetini anlamak amacıyla geliştirdiği model de doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak yenilikçiliğin tüm alt boyutlarını doğrulamış sonra da tüm boyutların örgütsel yenilikçilik kavramı içerisinde toplanıp toplanmadığını değerlendirerek bu boyutların örgütsel yenilikçilik kavramı altında doğrulandığını tespit etmiştir (Wang vd., 2010).

Örgütsel yenilikçilik yapısını inovasyonun belirli bir boyutunun yapısına karşı kullanmanın avantajı üç farklı görüşten dolayı ispat edilebilmektedir. Öncelikle, örgütsel yenilikçilik, yenilik ve orjinallik gibi belirli özellikler tarafından sunulmaktadır (Rothwell ve Zegveld, 1982 akt. Wang ve Ahmed 2004). İkinci olarak, örgütsel yenilikçilik bir nitelik olarak inovasyonun çeşitli anahtar noktalarını kaplamak için oluşturulmaktadır. Bu daha çok, bir kurumun yenilikçi yapısını inovasyonun bir ya da iki yönünü incelemek yerine, genel yenilikçiliği ölçmek için daha güvenilir olan çok boyutlu bir ölçüm oluşturması daha olasıdır. Son olarak, örgütsel yenilikçilik bir kuruluşun yeteneklerini ölçüp, pazara ya da yeni pazarlar açarak yeni ürünleri pazara tanıtmak için kuruluşun eğilimini belirtmektedir (Wang ve Ahmed, 2004).

Wang ve Ahmed (2004) örgütsel yenilikçiliği bir kuruluşun yeni ürün veya hizmetleri pazara sunarken tüm yenilik kapasitesini ya da yenilikçi davranış ve süreçleri ile strateji odaklılığını birleştirerek yeni pazarlar açması konusundaki yenilikçi kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda literatürdeki çeşitli araştırmalardan, bir kuruluşun tüm yenilikçiliğini belirleyen beş ana alan belirlenmiştir. Bunlar; ürün-hizmet yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranış yenilikçiliği ve stratejik yenilikçiliktir (Wang ve Ahmed, 2004: 304).

### **2.3.1. Ürün/Hizmet Yenilikçiliği**

Ürün/hizmet yenilikçiliği, algılanan yeniliği, orijinalliği veya benzersizliği ifade eder (Henard ve Szymanski, 2001). Yenilikçi ürünler, yeni alanlara büyüme ve gelişme açısından iş için büyük olanaklar sağlamaktadırlar. Önemli inovasyonlar rakip pazarlarda baskın bir pozisyon sağlayabilmek için şirketlere izin vermişlerdir ve yeni girenlere piyasada önemli bir yer edinme fırsatı vermektedirler (Danneels ve Kleinschmidt, 2001; Wang ve Ahmed, 2004).

### **2.3.2. Pazar Yenilikçiliği**

Pazar yenilikçiliği ürün yenilikçiliği ile çok yakından bağlantılıdır. Zira literatürde sıklıkla ürün-pazar yenilikçiliği üzerinde çalışılmıştır (Miller, 1983) Esasen bu anlamda yenilikçilik pazar odaklı yapı olarak düşünülmüş ve yenilikçiliği pazara karşı ürün veya hizmetin eşsizliği ya da orijinalliği olarak tanımlamıştır. Ürün yenilikçiliğinden ayrı bir bileşen faktörü olarak, pazar yenilikçiliğini şirketlerin pazara girebilmeleri için yaklaşımların yeniliği olarak ifade edilebilmektedir. Daha geniş bir düzeyde, pazar yenilikçiliği pazar araştırması, reklam ve promosyon (Andrews ve Smith, 1996) ile ilgili olan inovasyonu ifade etmekte olup aynı zamanda yeni pazar olanaklarının belirlenmesi ve yeni pazarlara girişi ifade etmektedir. (Ali vd., 1995; Wang ve Ahmed, 2004).



### **2.3.3. Süreç Yenilikçiliği**

Süreç yenilikçiliği OECD'nin Oslo Kılavuzu'nda (2005: 9) “üretim ile dağıtım yöntemlerindeki önem arz eden iyileştirme ve geliştirmeleri barından yenilikler” olarak tanımlanmaktadır. Ancak süreç yenilikçiliğinin literatürde genellikle detaylı olarak tartışılmadığı da görülmektedir. Çoğu çalışmada, süreç yenilikçiliği, teknolojik yenilikçiliğin alt ögesi olarak düşünülmektedir. Kitchell (1997) yılında teknolojik yenilikçiliğin doğanın ışığında ve inovasyonun benimsenme sürecinde en iyi şekilde incelendiğini düşünmektedir (Wang ve Ahmed ,2004: 304-305).

Bu nedenle, yeni üretim yöntemlerinin tanıtımını, yeni yönetim yaklaşımlarını yansıttığı için süreç yenilikçiliği önem arz etmekte ve yönetim süreçleri ile üretimi geliştirmek için kullanılan yeni teknoloji için de süreç yenilikçiliği uygulanmaktadır. Bu anlamda süreç yenilikçiliği, bir kuruluşun kaynaklarını ve yeteneklerini kendi çıkarları için kullanma yeteneği ile tüm yenilikçi yetenekleri ile zorunlu tutulmuştur ve daha önemlisi yaratıcı üretim gereksinimini karşılamak için kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırma ve yeniden yapılandırma yeteneği, örgütsel başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Wang ve Ahmed ,2004: 305).

### **2.3.4. Davranışsal Yenilikçilik**

Davranışsal yenilikçilik farklı aşamalar ile sunulabilir. Bunlar; bireyler, takımlar ve yönetimlerdir. Bir kuruluşun davranışsal yenilikçiliğini ölçmek ara sıra meydana gelen inovasyon organizasyonlarının değerlendirilmesi ile ya da kuruluştaki belli küçük grupların yenilikçi karakteristik özellikleri ile kolayca başarıya ulaşmaktadır (Avlonitis vd., 1994). Davranışsal yenilikçilik farklı düzeylerde mevcuttur: bireyler, ekipler ve yönetim. Zira yenilikçilik, sadece gelişigüzel yenilikçi faaliyetleri veya bazılarının yaratıcı özelliklerini inceleyerek elde edilemez. Takım yenilikçiliği takımın değişime olan adaptasyonudur (Lovelace vd., 2001).



Bu sadece yenilikçi bireylerin toplamı değildir ama grup dinamiğine dayanan bir sinerjidir. Yönetimsel yenilikçilik yöneticinin değişime olan isteğini geliştirirken ve bir şeyleri yaparken yeni yolları cesaretlendirmek ve aynı zamanda yeni fikirleri geliştirme isteğine de sahiptir (Rainey, 1999) Bireyler, takımlar ve yönetim tarafından geliştirilen davranışsal yenilikçilik, yenilikçi kültürün biçimlendirmesine olanak sağlamaktadır (Avlonitis vd., 1994: 12; Wang ve Ahmed, 2004:305).

### **2.3.5. Stratejik Yenilikçilik**

Stratejik yenilikçilik şu kavramla ilgilidir ki, “İşletmenin ilgili olduğu temel bir yeniden kavramsallaştırma dolayısıyla mevcut bir işletmede oyunu farklı bir şekilde oynamaya neden olmaktadır.” (Markides, 1998) Stratejik yenilikçilik de, bir şirket sanayinin konumlandırılmasında boşluklar bulunduğu ve bunun arkasından gittiğinde bu boşluklar yeni kitle pazarı olmaya doğru büyümektedir. Daha geniş anlamda, Besanko 1996 yılında stratejik yenilikçiliği firmaya değer sağlayan yeni rakip stratejilerin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Stratejik yenilikçiliğin odak noktası; iddialı örgütsel hedefleri yönetmek için bir kuruluşun yeteneğini ölçmek ve aynı zamanda bu iddialar ile mevcut kaynakların birbirlerine uymama durumlarını, kısıtlı kaynakları yaratıcı bir şekilde yerine getirmek için belirlemektir. Birçok kuruluşta, stratejik yenilikçilik birçok engel ile karşılaşmaktadır (Wang ve Ahmed ,2004).

Mevcut pazarda şirketler çok başarılıdırlar ve değişmek için herhangi bir baskı hissetmemektedirler. Diğer şartlar altında, şirketler değişime olan ihtiyaçlarını çoktan fark etmişlerdir ama değişimi yönetebilecek yetenekleri yoktur ya da yöneticiler, değişimin belirsizliği nedeniyle risk almakta tereddüt etmektedirler. Sonuç olarak literatürde stratejik yenilikçilik örgütsel yenilikçiliğin tamamlayıcı bir unsuru olarak düşünülmektedir (Wang ve Ahmed, 2004; Onağ vd., 2014)

### **2.3.6. Ülkemizdeki Hastaneler Açısından Örgütsel Yenilikçilik**

Sağlık sektöründe gerçekleşen yenilik faaliyetleri genel olarak teknolojik olmak ile beraber özellikle JCI kalite standartları sayesinde süreç ve yönetimsel iyileştirmelere yönelik yenilikler de bulunmaktadır (Koyuncu, 2015; Kendir, 2016).

Ancak yine de literatürde örgütsel yenilikçilik üzerine sağlık alanında gerçekleştirilmiş çok az çalışmak bulunmakta olup bu araştırma ise ülkemizdeki akredite hastaneler üzerinde örgütsel yenilikçiliği anlamaya yönelik gerçekleştirilen ilk çalışma olması açısından da önem arz etmektedir. Aksay (2011) yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine olumlu yönde anlamlı etkisini ortaya koymuştur. Kendir (2016) sağlık kurumlarında, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Örgütsel yenilikçilik düzeyi ile performans arasında anlamlı ilişki bulunan çalışmalar da mevcuttur (Odacıoğlu vd., 2018).

#### **2.4. Performans ve Örgütsel Performans**

Performans, işletme faaliyetlerinin çıktı ve sonuçlarını anlamakta kullanılan bir kavramdır. İşletme ve iş hedefleri kapsamındaki çabalar, uygulamalar ve faaliyetler yardımıyla gerçekleşen görevlerin bütünü şeklinde de tanımlanabilir (Yılmaz vd., 2009). Genel olarak performans, etkinlik ve etkililik kavramlarıyla açıklanmakla birlikte Cordero (1990), hedeflere ulaşılmasını sağlayan unsurların etkin yönetilmesiyle ilgili süreçler bütünü olara da görülmektedir (Lebas, 1995). Verimlilik, kalite, yenilik ve karlılık ise performansın göstergeleri olarak açıklanmaktadır. (Rolstadas, 1998). Performans birey performansı, takım performansı ve örgütsel performans olarak birbirinden ayrılmaktadır (Sebzecili, 2022)

Performans yönetimi süreci dikkate alınan en önemli performans, işletmelerin meydana gelmesindeki gerçek unsur olan insan kaynağı yani çalışan bireydir. Bireyin bir zaman dilimi içerisinde yapmış olduğu işten elde ettiği çıktılar performansını belirler (Bilgin, 2004; Akbal, 2010). Diğer anlamda bireyin performansı kişinin işine yönelik belirlenen amaçlara varma düzeyidir (Özkaya, 2013). Özetle çalışanların bir işi geliştirme veya iyileştirme hususunda göstermiş olduğu başarılar da kişisel performanslarıyla ifade edilmektedir.

Takım performansı ise belirli amaçların gerçekleştirilmesi kapsamında bir araya gelmiş kişilerden ve o takımı meydana getiren bireylerden ziyade bir bütün olarak takım performansının yönetimini ifade etmektedir (Bilgin, 2008; Sebzecili, 2022).

Örgütsel performansın ise literatürde finansal (nicel) ile finansal olmayan (nitel) performans olarak iki farklı şekilde ölçüldüğünden bahsedilmektedir. Bu araştırmada ise algılanan örgütsel performans üzerinde durulmuştur. Örgütsel performans ölçümü, sağlık kurumları gibi hizmet veren kurumlar da içerisinde yer almak üzere finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla değerlendirilmektedir (Cavalluzzo ve Ittner, 2004: 244). Özellikle önceden tespit edilmiş stratejik hedeflere ulaşma kapsamında sahip olunan kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılmasına yönelik işletmelerin sahip olduğu yetkinlik düzeyleri olarak ifade edilebilen örgütsel performans (Göksel, 2013; Daft, 2000; Ayhün ve Külcü, 2018).

*Finansal performans;* stratejik planların uygulanma düzeyinin ve faaliyetlerin çıktılılarıyla etkinliğinin finansal boyutta ifade edilmesidir (Carton ve Hofer, 2006: 2-3). Finansal performansı güçlü işletmelerin yatırım yapabilme kapasitesi de yüksek olduğu gibi bu işletmelerin rekabet üstünlüğü elde ederek yeni yatırımlarını artması da finansal performans düzeylerinin daha da artmasına imkân tanımaktadır (Aydeniz, 2009; Ayhün ve Külcü, 2018). Finansal performansın temel göstergeleri kârlılık, satış rakamları, pazar payı, büyüme oranı ve maliyetlerin azalması olarak kabul edilmektedir (McCracken vd., 2001). Bu oran maliyetler düştükten sonra kalan “net kâr” olarak da ifade edilmektedir. Finansal olmayan göstergeler ise (müşteri ve çalışan memnuniyeti-çalışan bağlılığı-personel devir ve devamsızlık oranları-kalite performansı) vb. olgulardan meydana gelmektedir (Koçel, 2007; 455-460).

*Organizasyonel performans;* kârlılık, pazar payı gibi objektif bilgiler içermekle birlikte, gerçekleştirilen işin kalitesi gibi subjektif bilgileri de barındırır. Organizasyonel performansın ölçümü için tek bir kriterden bahsetmek söz konusu değildir. Performansı ölçmek için en doğru yöntem objektif ölçüm gibi gözükse de rekabetin yoğun olduğu hizmet sektörlerinden sağlık sektöründe de hem nicel hem de nitel anlamda kapsamlı, sağlıklı, gerçek ve güncel performans verilerini elde etmek de pek mümkün değildir. Çeşitli kaynak ve yayınların bu hususta alternatif gibi gözükse de örgütsel performansın sağlık sektöründe subjektif algı ölçüsünün güvenilir bir performans ölçüm aracı olduğu düşünülmektedir (Dess ve Robinson, 1984; Caruana ve Pitt, 1997; Bontis vd., 2000; Chin vd., 2002; Naktiyok ve Küçük, 2003).

Zira literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda işletme performansının algılanan ölçümünün objektif performans ölçümüne ikame olduğu hususunda da dikkat çekici bir korelasyonun olduğu saptanmıştır (Dess ve Robinson, 1984; Caruana ve Pitt, 1997; Bontis vd., 2000; Chin vd., 2002; Naktiyok ve Küçük, 2003).

İyi performans gösteren örgütler, az kaynakla yüksek kalitede hizmet sunan, iş gruplarının verimliliklerinin periyodik olarak artış gösterdiği ve hedeflerine çeşitli yöntemlerle ulaşabilen örgütlerdir (Popovich ve Brizius, 1998).

Örgütsel performans stratejik yönetimin tam ana merkezindedir ki performans herhangi bir stratejinin çıktısının testidir. Örgütsel performansın öneminin doğruluğu geniş bir şekilde kabul edilmiş olsa bile örgütsel performansın ölçümü en zor konulardan sadece bir tanesidir. Çoklu performans kriteri literatürde önerilmiştir. Buna rağmen, deneysel strateji araştırmasındaki kullanılan baskın performans kriteri performansın finansal ölçüsüdür ki bu da organizasyonun büyümesini ya da karlılığını göstermektedir. (Venkatraman ve Ramunujan, 1986) Bu kriterler tipik olarak; satış büyümesini, yatırım getirisini, öz kaynak karlılığını ve paylaşımdaki kazanımları içermektedir (McCracken vd. 2001). Dess ve Robinson (1984) yılındaki erken bir çalışmasına göre öznel performans ölçümü, nesnel veri ne zaman ulaşılabilir değil ise o zaman nesnel verinin kabul edilebilir olduğunu önermektedir ve muhtemelen göreceli performansı incelerken de bu durum en uygun olanıdır.

Bu bağlamda örgütsel performans, örgütlerin hedeflerine ulaşabilme derecesi ya da bunlara ulaştıracak çıktılar elde etmesi şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca bu örgütlerde misyon ile hedefler net biçimde belirlenmiş ve personel örgütün başarılı olabilmesi hususunda ihtiyaç duyulan eğitimleri de alarak motive edilip gerekli yetkilerle donatılmıştır (Kim, 2005; Naktiyok ve Küçük, 2003; Emhan vd, 2013).

Ayrıca stratejik yönetim açısından incelenecek olursa örgütsel performans önem arz eden bir konu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü performans stratejinin doğruluğunun ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının testi anlamını taşımaktadır (Kotha ve Nair, 1995; Eren, 2000; Akgemci, 2008; Ülgen ve Mirze, 2007; Koçel, 2007).

Seashore ve Yuchtman, (1967) örgütsel performansı organizasyonun hayatta alma yetkinliği kapsamında ihtiyaç duyduğu kaynakları çevresinden elde etme kabiliyeti olarak tanımlamıştır (Selden ve Sowa 2004; 396-397). Literatürde performans, finansal olan performans ve finansal olmayan performans olarak iki ana gruba ayrılmıştır (Eren, 2000; Koçel, 2007).

Performans araştırmalarında hem objektif hem de subjektif verilere ihtiyaç duyulduğu bilirse de örgütsel performans objektif yerine subjektif veriler tercih edilerek çalışanların algısıyla da ölçülebilmektedir (Steers, 1975; Dess ve Robinson, 1984; Ruekert vd., 1985; Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Desphande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Tvorik ve McGivern, 1997; Han vd. 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Homburg vd., 1999; McCracken vd., 2001).

Bu bilgiler ışığında örgütsel performans, örgütün değişen koşullara uyum sağlayıp rekabet avantajı elde ederek yaşamını sürdürmesi için gerekli olan değerli kaynakları elde etmede iç ve dış çevreden faydalanma becerisi olarak ifade edilebilir (Selden ve Sowa, 2004). Örgüt sisteminin tüm parçalarının etkileşimi ve çabalarının bir sonucu olarak örgütün amaçlanan hedefe yönelik neleri sağladığının niceliksel veya niteliksel olarak saptanmasıdır (McCracken vd., 2001; Koçel, 2007). Örgütsel etkililik veya performans araştırmalarında birçok araştırmacı objektif verilerin daha az önyargı içerdiğini düşünse de objektif verilere ulaşmak her zaman her araştırma modeli ve her sektör için mümkün olmayabilir (McCracken vd., 2001; Ülgen ve Mirze, 2007; Koçel, 2007). Bu yüzden günümüzde yapılan birçok araştırmada nicel performans verileri yerine nitel performans değerlerinin daha fazla kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Vinuesa ve Hoque, 2011; Hemedoğlu vd., 2012; Evliyaoğlu ve Hemedoğlu ,2012). Birçok araştırmada öğrenmenin yenilik ve performansa etkileri olduğundan bahsedilmektedir (Xie, 2005; Skerlavaj vd., 2007; Hsu ve Pereira, 2008). Bu anlamda performansta bir değişim gerçekteleşmişse öğrenmenin de olumlu yönde gerçekteleştiği düşünülebilir (Smith ve Tosey, 1999: 72-74). Performans açısından değerlendirildiğinde böylesine dinamik bir çevreye örgütsel öğrenmeyle adapte olan işletmelerin daha yüksek performans sergileyecekleri de ifade edilmektedir (Badri vd., 2000: 155-156).

Sonuç olarak günümüzde örgütsel performans, etkili ve başarılı bir nitel ölçüm aracı olarak örgütlerin; (Ar-Ge çalışmaları-müşteri memnuniyeti-ürün/hizmet kalitesi-çalışanların mali olmayan faaliyetleri-yenilik faaliyetleri-işletmenin pazar payı-karlılık-verimlilik ve büyüme oranları) gibi göstergelerinin 3 yıl öncesine kıyasla ölçülmesi şeklinde tanımlanabilir (McCracken vd., 2001; Aktan, 2003; Elitaş ve Ağca, 2006; Ayhün ve Külcü, 2018).

#### **2.4.1. Ülkemiz Hastaneleri Açısından Örgütsel Performans**

Joint Commission International standartları bakımından incelendiğinde özellikle nitelik ve nicelik anlamında kalitenin artırılması hususunda hastane ve klinik kalite performansına yönelik en fazla bilginin JCI internet sitesinde yayınlanmış olduğu görülmüştür. Ardından ülkemiz Sağlık Bakanlığının ilgili internet sayfalarının da ön planda olduğu görülmektedir. Altmış hastane üzerinde örgütsel performansın araştırıldığı çalışmada McCracken vd. (2001) sürekli bir değişim içerisinde bulunan sağlık sektöründe performans ölçümü yapılırken geçmiş yıllara kıyasla ve pazar bilgisine dayalı subjektif değerlendirmelerin de yapılabilirliğinden bahsetmiştir. Ancak performansın ölçümü – etkililik ve verimlilik - sağlık örgütlerinde son derece karmaşıktır. Zira sağlık hizmetleri yönetimi araştırmacılarının karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, kurumsal performansın çeşitli yönlerinin ölçülmesidir. Bu zorluk, rakiplerin bu verilere erişiminin korkusu nedeni ile birçok sağlık kuruluşunun araştırmacılara veri paylaşma konusundaki isteksizliğinden dolayı daha da kötüleşmektedir. Örgütsel performansın nesnel, güvenilir ve geçerli ölçütleri mevcut olsa bile, tipik olarak bireysel organizasyonlar için değil, yalnızca toplu bir biçimde kullanılabilirler. Bu karşıtlara yanıt olarak, araştırmacılar çoğunlukla yöneticilerin algısına dayanan öznel performans ölçülerini kullanmışlardır (McCracken vd., 2001). Özellikle objektif verileri temin etme sürecinde çeşitli zorluklar varsa, amaç örgütün geçmiş yıllara kıyasla çalışanların performans algılarını ölçmekse, örgütün öğrenme yönlülüğü ya da güçlendirmenin performansa etkisi saptanmaya çalışılıyorsa veya araştırma zaman kısıtı olan sağlık sektörü vb. çalışanları kapsıyorsa subjektif verilerin kullanımının makul bir alternatif olduğuna yönelik birçok çalışma vardır (Steers, 1975; Steers, 1976; Dess ve Robinson ,1984; Ruekert vd., 1985; Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Parasuraman vd., 1988; Desphande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Tvorik ve McGivern, 1997; Hayran ve Sur, 1998; Han vd., 1998; Homburg vd.,

1999; Baker ve Sinkula, 1999; McCracken vd., 2001; Wong vd., 2002; Deshpande ve Farley, 2004; Karahan ve Yılmaz, 2011; Aydoğan vd., 2011; Wilson, 2011; Tengilimoğlu, 2013).

Keçeli (2018) sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesinin birlikte iş performansını pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir. Sebzecili (2022) sağlık kurumlarında bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Aydoğdu (2022) ise performansı sadece paternalist liderliğin olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ülkemiz sağlık sektörü ve hastaneleri açısından algılanan örgütsel performansın ölçülmesine yönelik alan yazında çok fazla çalışma bulunmadığı görülmüştür. Bu tespit ise bu çalışmanın literatüre yapacağı katkı açısından da ayrıca önem arz etmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1 Araştırma Yöntemi

Günümüzde bilginin değeri giderek artmakta, araştırma ise bilginin geliştirilip eklendiği birikimli bir süreci ifade eder hale gelmektedir. Sosyal bilimlerin diğer bilimlerden ayırıcı en temel farkı ise savlı ve tespit edilebilmekten çok gözlemsel ve betimsel zengin parametreler taşıdığıdır (Desjeux, 2005: 79). Bu nedenle bütüncül olay ve olguların iç içe geçmiş karmaşık yapısından dolayı yorumlayıcı bir bakış açısı temel alınmaya çalışılmalıdır (Kuş, 2007). Bu çalışmanın böyle bir model oluşturularak ülkemiz sağlık sektöründe akredite hastaneleri içeren ilk çalışmalardan olması ise araştırmaya hem disiplinlerarası hem de keşifsel bir nitelik katmaktadır. Bu noktada özellikle uygulamalı sosyal bilimlerde, araştırmacıların dünyaya bakış açılarını, kullandıkları yöntembilimi çalışmalarında açıkça belirtmeleri ayrıca önem arz etmektedir (Değirmenci ve Köne, 2008: 75). Literatür taraması ise belirli bir ilişkiyi aramak, ilgili konunun önemine dikkat çekmek için önem arz etse de her zaman yeterli değildir (Bilgin, 2006: 29). Zira araştırmanın genellikle araştırma sorularıyla ifade edildiği modellere tarama modelleri denilmektedir (Büyüköztürk, 2002; Altunışık vd., 2012). Bu kapsamda bu araştırmanın en temel yöntemi ise araştırma amaç ve hedeflerine uygun biçimde verilerin toplanabilmesi için gerekli tüm koşulların düzenlenmesidir (Kuş, 2007; Karasar, 2015). Bu çalışmada oluşturulan araştırma modeli de tanımlayıcı ve açıklayıcı yaklaşımları bir arada bulundurabilir.

Zira tanımlayıcı araştırmanın temel amacı ise birey, örgüt, olgu veya durumun bir portresini çizmek, açıklayıcı yaklaşımın amacı ise değişkenler arasında neden sonuç ilişkisini kurmaktır (Büyüköztürk, 2002). Bir bağımlı birden çok bağımsız değişkenin yer aldığı çoklu regresyon analizi bağımlı değişkendeki değişim ile eş zamanlı olarak ele alınan birden fazla değişkendeki değişimler arasındaki ilişkinin derecesi olarak yani korelasyonun bir göstergesi şeklinde açıklanmaktadır (Altunışık vd., 2012). Ancak buna ek olarak Karasar'ın (2015) genel tarama modellerini ilişkisel ve tekil olarak ikiye ayırdığı görülmektedir. İlişkisel taramada iki ya da daha fazla sayıdaki değişkenin arasındaki birlikte değişimin varlığı ile derecesi belirlenmeye çalışmaktadır (Karasar, 2015: 90).



Böyle bir modelde ise uygun ölçekler tespit edilip gerekli güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra ilişkisel çözümlerler değişkenler arasındaki ilişkinin saptanmaya çalışıldığı korelasyon türü analizler ve karşılaştırmalar ile toplanan verilerin açıklanması hedeflenmektedir (Reissinger ve Turner, 1999; Nueman, 2007; Karasar, 2015).

Ayrıca böyle modellerde doğrulayıcı faktör analizi gibi, her bir değişkenin ölçme modelinin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı test edildikten sonra, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin teorik tahminleri test edilir (Farrell, 1994). Fakat modeldeki tüm ilişkiler beklentiler doğrultusunda gelişme dahi yapısal eşitlikte modele ilişkin son değerlendirmeyi yapabilmek için bazı bağımsız değerlendirme ölçütlerine başvurmak gerekmektedir. Uyum iyiliği istatistikleri (Goodness of Fit Indices) olarak adlandırılan bu değerler, her bir modelin bir bütün olarak data tarafından kabul edilebilir bir istatistiksel anlamlılık düzeyinde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşmamıza olanak tanır (Şimşek, 2007: 12-15).

Bu çalışmada da öncelikle araştırma konusu hakkında geniş bir literatür taraması yapılmış gerekli teorik altyapı ile araştırma modeli oluşturulmuştur. Böylelikle araştırmayı temsil edecek biçimde ölçekler de tercih edilmiştir (Dess ve Robinson, 1984; Jaworski ve Kohli, 1993; Spreitzer, 1995; Baker ve Sinkula, 1999; McCracken vd., 2001; Wang ve Ahmed, 2004). Ayrıca bu araştırma tasarımına benzer bazı modeller kavramsal konuların daha iyi anlaşılması, ondan öncekilerin, sonuçların ve araçların da incelemesini sağlayan avantajları olduğundan Baker ve Sinkula (1999), Dabholkar vd. (2000), McCracken vd. 2001, Wilson (2011) gibi araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır.

Sonuç olarak araştırma modelinin test edilerek, ilişkilerin betimlenmesi ve derinlemesine analiz edilebilmesi için korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve (YEM) olarak da kısaltılabilen (SEM: Structural Equation Modeling) yapısal eşitlik modeli yönteminin kullanılması tercih edilmiştir.

Bu yöntemin tercih edilmesinin başlıca nedeni ise Hershberger vd. (2003: 1-3)'e göre araştırmacıların bilimsel kuramlarını ölçmelerine olanak sağlayarak, çok sayıda değişkenden meydana gelen farklı modellerle bunları oluşturan çeşitli hesaplamaları aynı anda test edebilme becerisine sahip olmasıdır (Farrell, 1994: 478-480).

Ek olarak bazı değişkenler arasındaki ilişkilerin farklılık gösterip göstermediğinin de karşılaştırılması planlanmıştır. Bu kapsamda yapısal eşitlik modelinin yetersiz kalabileceği bir durum oluşursa varyans analizlerinden de faydalanılabilir (Şimşek, 2007). Zira ikiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamakta yetersiz kalan diğer testler yerine geliştirilen testler arasında en çok bilinen ve en yaygın kullanılanı ise tek yönlü varyans analizidir. Bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizinde tek bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişken söz konusu iken iki-faktörlü varyans analizinde ise iki bağımsız değişken ve bir bağımlı bir değişken söz konusudur. İki-faktörlü varyans analizinde temel amaç ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisini ölçmektir (Büyüköztürk vd., 2002; Nueman, 2007; Kuş, 2007; Şimşek, 2007; Altunışık vd., 2012; Kaptanoğlu, 2013; Karasar, 2015).

### **3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Bu araştırma modeli hem betimsel hem de ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmıştır. Betimsel tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır, olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2006: 77). Bu bağlamda sağlıkta kalite ve akreditasyon çalışmaları kapsamında Türkiye'nin İstanbul Bölgesinde kümelenmiş JCI (Joint Commission International) akreditasyonuna sahip 23 özel hastanenin yönetim kadrolarında çalışan sağlık profesyonellerinin örgütsel öğrenmeleri ve güçlendirme algılarının örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans algılarına etkisini istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde ölçmek amaçlandığından çalışma betimsel tarama modeline uygundur denilebilir.

Ayrıca ilişkisel tarama modeli anlamında ise iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2006: 78). Araştırma kapsamında sağlık personellerinin örgütsel öğrenme, personel güçlendirme, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans düzeyleri arasındaki ilişki de inceleneceğinden araştırma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline uygundur denilebilir.

**Araştırma Sorusu 1:** İstanbul Bölgesinde kümelenmiş uluslararası JCI kalite akreditasyonuna sahip hastanelerin yönetim kadrolarındaki sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimlilikleri, güçlendirme algıları, yenilikçilikleri ve performans algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

Bu araştırma sorusunun temel nedeni bölgedeki sağlık personelinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki tecrübeleri ile öğrenme yönelimlilikleri, güçlendirme algıları, yenilikçilikleri ve performans algıları arasında ne gibi ilişkiler olduğunun tespit edilmesidir.

**Araştırma Sorusu 2:** İstanbul Bölgesinde kümelenmiş uluslararası JCI kalite akreditasyonuna sahip hastanelerin yönetim kadrolarında görev yapan sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimlilikleri ile güçlendirme algıları arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu değişkenlerin birbirlerine olan etkileri nelerdir?

Literatürde örgütsel öğrenmenin güçlendirmeye olumlu etkisi olabileceği gibi güçlendirmenin de öğrenme yönelimliliği arttırabileceğine değinilmektedir (Karahan ve Yılmaz 2011). Bu araştırmanın sorusunun temel nedeni ise İstanbul İli genelinde kümelenmiş JCI akreditasyonuna sahip hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimlilikleri ile güçlendirme algıları arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır.

**Araştırma Sorusu 3:** İstanbul Bölgesinde kümelenmiş uluslararası JCI kalite akreditasyonuna sahip hastanelerin yönetim kadrolarında görev yapan sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimlilikleri ile örgütsel yenilikçilik ve performans algıları arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu değişkenlerin birbirlerine olan etkileri nelerdir?

Bu araştırma sorusunun nedeni il genelinde bu özelliğe sahip hastanelerin yönetim kadrolarında görev yapan sağlık çalışanlarının öğrenme yönelimlilikleri ile örgütsel yenilikçilik ve performans algıları arasındaki ilişkilerin açıklanması, öğrenme yönelimliliğün performansa etkisi bağlamında örgütsel yenilikçiliğün aracı bir role sahip olup olmadığının incelenmesidir.

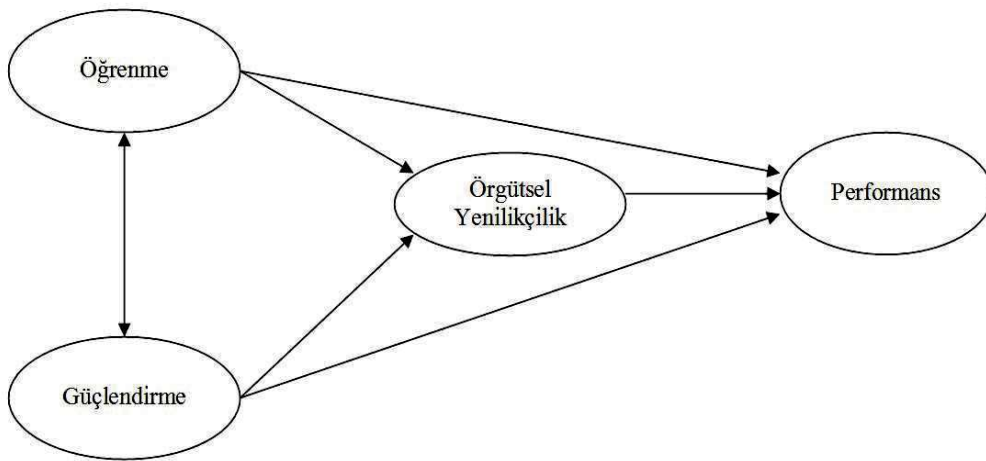
**Araştırma Sorusu 4:** İstanbul Bölgesinde kümelenmiş uluslararası JCI kalite akreditasyonuna sahip hastanelerin yönetim kadrolarında görev yapan sağlık çalışanlarının güçlendirme algıları ile örgütsel yenilikçilik ve performans algıları arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu değişkenlerin birbirlerine olan etkileri nelerdir?

Bu araştırma sorusunun nedeni bölge genelinde bu niteliğe sahip hastanelerin yönetim kadrolarında görev yapan sağlık çalışanlarının güçlendirme algıları ile örgütsel yenilikçilik ve performans algıları arasındaki ilişkilerin açıklanması, güçlendirmenin performansa etkisi bağlamında örgütsel yenilikçiliğin aracı bir role sahip olup olmadığının incelenmesidir.

**Araştırma Sorusu 5:** İstanbul Bölgesinde kümelenmiş uluslararası JCI kalite akreditasyonuna sahip hastanelerin yönetim kadrolarında görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel yenilikçilik düzeyleri ile performans arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu değişkenlerin birbirlerine olan etkileri nelerdir?

Bu araştırma sorusunun temel nedenini hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel yenilikçilik düzeyleri ile performans algıları arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır.

Bu araştırma soruları kapsamında oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1 ile ifade edilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel performansa yönelik araştırma modeli

**Kaynak:** Bu şekil araştırma soruları kapsamında ve araştırmacının kendisi tarafından yapılan literatür taraması sonucunda oluşturulan kuramsal çerçeveye göre şekillendirilmiş uluslararası akreditasyonu bulunan hastanelere yönelik bir araştırma modelidir.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik örgütsel performansı anlamlı olarak etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel öğrenme ve personel güçlendirme örgütsel yenilikçiliği anlamlı olarak etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel öğrenme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3a</sub>:** Öğrenme yönlülük düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3b</sub>:** Paylaşılan vizyon düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3c</sub>:** Açık görüşlülük düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel öğrenme düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4a</sub>:** Öğrenme yönlülük düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Paylaşılan vizyon düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4c</sub>:** Açık görüşlülük düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Örgütsel öğrenme düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5a</sub>:** Öğrenme yönlülük düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5b</sub>:** Paylaşılan vizyon düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5c</sub>:** Açık görüşlülük düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Örgütsel öğrenme düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6a</sub>:** Öğrenme yönlülük düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6b</sub>:** Paylaşılan vizyon düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6c</sub>:** Açık görüşlülük düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** Personel güçlendirme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7a</sub>:** Anlam düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7b</sub>:** Yetkinlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7c</sub>:** Özerklik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7d</sub>:** Etki düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8</sub>**: Personel güçlendirme düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8a</sub>**: Anlam düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8b</sub>**: Yetkinlik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8c</sub>**: Özerklik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8d</sub>**: Etki düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9</sub>**: Personel güçlendirme düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9a</sub>**: Anlam düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9b</sub>**: Yetkinlik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9c</sub>**: Özerklik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9d</sub>**: Etki düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10</sub>**: Personel güçlendirme düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10a</sub>**: Anlam düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10b</sub>**: Yetkinlik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10c</sub>**: Özerklik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10d</sub>**: Etki düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11</sub>**: Örgütsel yenilikçilik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11a</sub>**: Ürün-hizmet yeniliği düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11b</sub>**: Süreç yeniliği düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11c</sub>**: Davranışsal yenilik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11d</sub>**: Pazar yeniliği düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11e</sub>**: Stratejik yenilik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>12</sub>**: Örgütsel yenilikçilik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>12a</sub>**: Ürün-hizmet yeniliği düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>12b</sub>**: Süreç yeniliği düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>12c</sub>**: Davranışsal yenilik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>12d</sub>**: Pazar yeniliği düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>12e</sub>**: Stratejik yenilik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13</sub>**: Örgütsel yenilikçilik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13a</sub>**: Ürün-hizmet yeniliği düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13b</sub>**: Süreç yeniliği düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13c</sub>**: Davranışsal yenilik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13d</sub>**: Pazar yeniliği düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13e</sub>**: Stratejik yenilik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>14</sub>**: Örgütsel yenilikçilik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>14a</sub>**: Ürün-hizmet yeniliği düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>14b</sub>**: Süreç yeniliği düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>14c</sub>**: Davranışsal yenilik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>14d</sub>**: Pazar yeniliği düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>14e</sub>**: Stratejik yenilik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>15</sub>**: Örgütsel performans düzeyleri cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>16</sub>**: Örgütsel performans düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>17</sub>**: Örgütsel performans düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>18</sub>**: Örgütsel performans düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Bu araştırmanın evreni, uluslararası akreditasyon belgesine sahip özel sağlık kuruluşlarıyla sınırlıdır.
- Bu araştırmada yalnızca uluslararası akreditasyon (JCI) belgesine sahip özel sağlık kuruluşlarının yönetim kademelerindeki personelinin görüşü alınmıştır.

- Bu araştırmanın sonuçları anketi yanıtlayan uluslararası akreditasyon belgesine sahip özel sağlık kuruluşu personeliyle sınırlıdır.
- Bu çalışmada elde edilen veriler Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme, Örgütsel Yenilikçilik ve Örgütsel Performans ölçekleriyle sınırlıdır.

### 3.4. Evren ve Örneklem

Evrenin net bir biçimde belirlenmesi açısından İstanbul Sağlık Müdürlüğü'nden alınan veriler ve JCI'dan elde edilen veriler karşılaştırılmıştır. Araştırma sürecinde ülkemizde aktif 38 akredite hastane mevcut olmakla birlikte araştırma döneminde İstanbul genelinde akreditasyonu bulunan toplam 23 özel hastane mevcuttur. Bu kapsamda araştırmanın evrenini Türkiye'nin İstanbul Bölgesinde kümelenmiş JCI (Joint Commission International) akreditasyonuna sahip 23 A Grubu özel hastanenin yönetim kademelerindeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma aşamasında ülkemizde sadece 47 sağlık kurumu uluslararası JCI akreditasyonuna sahiptir. Bu sağlık kurumlarından 38 tanesi hastane statüsünde olup diğerleri ise tıp merkezi, üniversite hastanesi vb. olarak farklılık göstermektedir. Ülkemizde bulunan JCI akreditasyonuna sahip 38 hastanenin ise 23 tanesinin (%61) İstanbul Avrupa ve Anadolu yakasında kümelendiği diğer 15 tanesinin de ülke geneline (Adana, Ankara, Antalya, Batman, İzmir, Kocaeli, Bursa vb.) illere dağınık biçimde yayıldığı tespit edilmiştir (JCI, 2018). Araştırmaya katılan 23 hastaneden yönetim kademelerinde görev yapan sağlık personeli sayısına yönelik elde edilen verilere göre akredite hastanelerin yönetim kademelerinde en az 25 ile 75 sağlık personeli bulunmaktadır. Bu sayı her hastane için ortalama olarak en fazla 70 personelden düşünülecek olursa araştırma evreninin en fazla 1650 sağlık personelinden oluşacağı sonucuna erişilmiştir. Örneklem sayısının belirlenmesi aşamasında Büyüköztürk vd.'nin (2008) örneklemin evreni temsiliyeti için minimum örneklem büyüklüğü hesaplaması esas alınmış ve araştırma için minimum örneklem büyüklüğü %95 önem düzeyinde (+/-5) 384 olarak hesaplanmıştır (Reissinger ve Turner, 1999; McCracken vd., 2001; Hershberger vd., 2003; Sekaran, 2003; Arunasalam vd., 2003; Şimşek, 2007; Nueman, 2007; Büyüköztürk vd., 2008; Altunışık vd., 2012; Karasar, 2015).



Örneklemin temsiliyet gücünü artırmak amacıyla hesaplanan minimum değerin mümkün olduğunca üzerine çıkılmaya çalışılmıştır (Fraenkel ve Wallen, 2009). Böylelikle bu çalışmada Türkiye'nin İstanbul Bölgesinde kümelenmiş JCI akreditasyonu bulunan 23 hastanenin yönetim kademelerinde görev yapan ve basit tesadüfi örnekleme yoluyla ulaşılan sağlık personellerinden araştırmaya gönüllü olarak katılan 758 katılımcı ile örneklem oluşturulmuştur. Yirmi üç hastanenin yönetim kademelerindeki sağlık personellerinden oluşan 1650 kişilik evrenden ankete gönüllü olarak katılan 758 katılımcı ile ulaşılmış örneklem büyüklüğü ise evrenin %46'sını temsil etmektedir.

Sundukları hizmet farklılıkları açısından bu hastanelerin diğer illerdeki hastanelere kıyasla çok daha büyük ve daha fazla tercih ediliyor olması, tarihi ve kültürel geçmiş, nüfus, yurt içi ve yurt dışı talep, devlet politikası ve sağlık turizminin aktif olarak gerçekleşmesi dolayısıyla da İstanbul genelinde kümelenmiş 23 hastane ülkemizde bulunan JCI akreditasyonuna sahip hastanelerin %61'ini temsil etmesi yönüyle de önem arz etmektedir.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırma yapılacak konuya bağlı olarak değişen anket yöntemi, çeşitli soruların içerik, biçim ve sayısından oluşan bir soru formudur (Altunışık vd. 2012). Bu teknik maliyetinin düşük olmasının yanı sıra gözlem ya da görüşme gibi diğer veri toplama tekniklerine göre farklı bölgelerden daha büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması nedeniyle tercih edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2002). Ayrıca bu çalışmada demografik bilgilerin araştırılmasının dışında kalan bölümlerde likert tipi ölçekleme yöntemi tercih edilecektir. Likert tipi ölçekleme, ölçekleme yöntemleri arasında en yaygın olmasının yanı sıra kuruluşu ile güvenilirliği açısından diğer ölçekleme tekniklerine kıyasla daha kolay ve güvenilirdir (Büyüköztürk vd., 2002; Şimşek, 2007; Nueman, 2007; Altunışık vd., 2012; Karasar, 2015).

Anket uygulaması öncesinde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Etik Kurul onayı alınan anket hakkında T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile de gerçekleştirilen protokol doğrultusunda izin alınmıştır. Sonrasında araştırma yapılacak hastanelerin Başhekimliklerinden ayrıca izin alınmıştır. Arından araştırmanın verileri

araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının zaman kısıtları da düşünülerek ekte yer alan *Kişisel Bilgi Formu* kapsamında, *Örgütsel Öğrenme*, *Personel Güçlendirme*, *Örgütsel Yenilikçilik* ve *Örgütsel Performans* ölçekleri ile toplanmıştır (Dess ve Robinson, 1984; Jaworski ve Kohli, 1993; Spreitzer, 1995; Baker ve Sinkula, 1999; McCracken vd., 2001; Wang ve Ahmed, 2004). Kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, görev ve sektörde çalışma süresi gibi değişkenler de yer almaktadır.

Tablo 1  
Normallik testleri

	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Kolmogrov – Smirnov</b>	<b>Shapiro Wilk</b>
Örgütsel Öğrenme	-0,355	-0,156	2,867 ( $p>0.05$ )	2,976 ( $p>0.05$ )
Personel Güçlendirme	-0,959	0,272	2,678 ( $p>0.05$ )	2,909 ( $p>0.05$ )
Örgütsel Yenilikçilik	-0,381	,0,603	3,126 ( $p>0.05$ )	2,966 ( $p>0.05$ )
Örgütsel Performans	-0,613	-0,451	2,972 ( $p>0.05$ )	2,933 ( $p>0.05$ )

*Örgütsel Öğrenme*, *Personel Güçlendirme*, *Örgütsel Yenilikçilik* ve *Örgütsel Performans* ölçeklerinin normal dağılımı hem Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri ile hem de çarpıklık ve basıklık katsayıları ile incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis normallik test sonucu “-2 ile +2” değerleri arasında ise bu durum normal dağılım görüldüğü anlamını taşımaktadır (George ve Mallery, 2010; Tabachnick ve Fidel, 2013). Gerçekleştirilen analiz sonucunda sie Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro Wilk testlerine ilişkin hesaplanan test istatistiklerinin anlamsız olduğu ( $p.>0.05$ ) ve elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında olduğu, dolayısıyla kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ise araştırmanın ilgili tüm verilerinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak normal dağılım gösterdiği anlamındadır (George ve Mallery, 2010; Hair vd., 2013; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu sebeple araştırma kapsamında parametrik istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (*Confirmatory Factor Analysis* [DFA]) ile Yapısal Eşitlik Modeline (*Structural Equation Model* [YEM]) ilişkin uyum iyiliği değerleri incelenirken Tablo 2’de verilen referans aralıkları dikkate alınmıştır.

Tablo 2

Uyum iyiliği referans aralıkları

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Aralık
CMIN/df	$2.00 \leq GFI \leq 3.00$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.80$
GFI	$0.85 \leq GFI \leq 1.00$
CFI	$0.85 \leq GFI \leq 1.00$
NFI	$0.85 \leq GFI \leq 1.00$

**Kaynak:** (Kline, 2019: 266)

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile incelenmiştir. Cronbach Alpha katsayısı için referans aralıkları Tablo 3’te verilmiştir (Reha Alpar, 2013: 848-851).

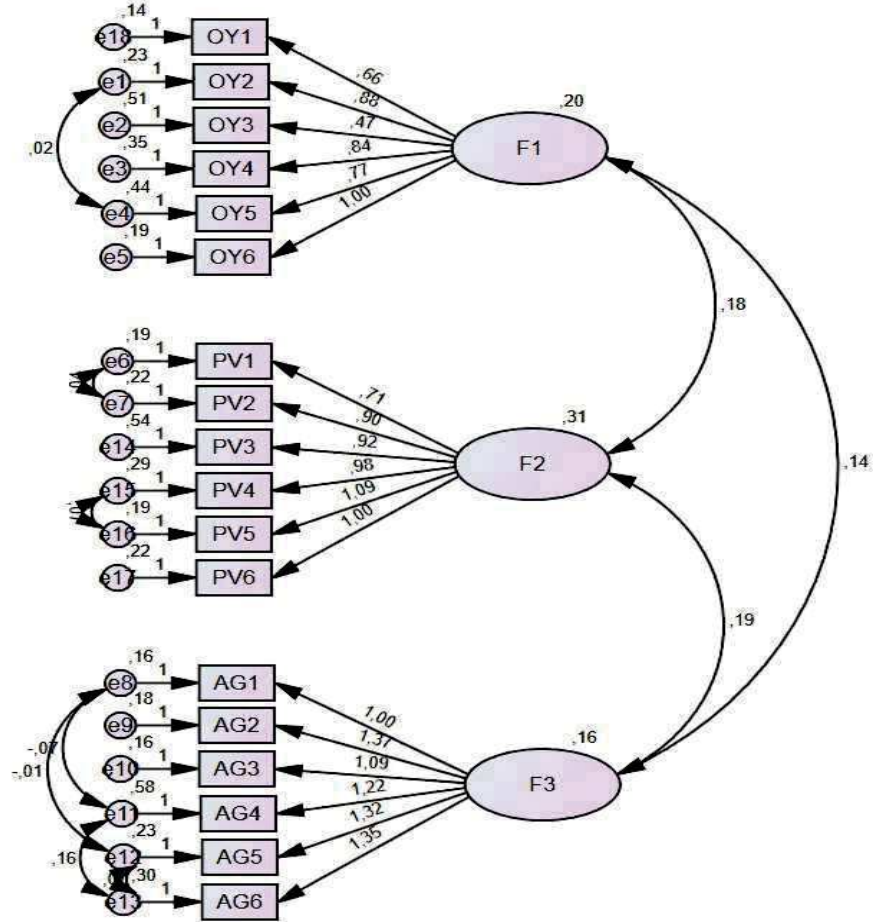
Tablo 3

Güvenirlilik analizi referans aralıkları

	Sonuç
$0 < \alpha < 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 < \alpha < 0.60$	Düşük güvenilirlik
$0.60 < \alpha < 0.80$	Oldukça güvenilir
$0.80 < \alpha < 1.00$	Yüksek güvenilir

**Örgütsel Öğrenme Ölçeği:** Baker ve Sinkula (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Öğrenme Ölçeği her biri 6 maddeyi içeren üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar sırasıyla “Öğrenme Yönlülük”, “Paylaşılan Vizyon” ve “Açık Görüşlülük” olarak isimlendirilmiştir. Her madde 5’li Likert tipi bir değerlendirme ile sunulmuştur (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan ortalama puanların artması, örgütsel öğrenme düzeyinin arttığına işaret etmektedir. Orijinal çalışmada ölçeğin tamamına yönelik güvenilirlik katsayısının 0,940 olduğu tespit edilmiştir (Baker ve Sinkula,

1999: 418). Ölçeğin Türkçe versiyonunun da geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu, ölçeğin Türkiye bağlamında kullanıldığı önceki çalışmalar doğrultusunda görülmüştür (Türkay, 2007).



CMIN=365,844; DF=129; CMIN/DF=2,832; RMSEA=,075; GFI=,886; CFI=,894 NFI=,877

Şekil 2. Örgütsel öğrenme DFA sonuçları

Örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 2’de verilmiştir. AMOS programında gerçekleştirilen analizde önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda  $e11-e13$ ,  $e8-e11$ ,  $e1-e4$ ,  $e8-e12$ ,  $e12-e13$ ,  $e-15-e16$  ve  $e6-e7$ , hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde  $CMIN/DF$ ,  $RMSEA$ ,  $GFI$ ,  $CFI$  ve  $NFI$  değerlerinin kabul edilebilir referans aralığında olduğu gözlenmiştir.

Başka bir ifade ile bu çalışma için elde edilen verilerin örgütsel öğrenme ölçeğinin temel faktör yapısına uygun olduğu, yapı geçerliliğinin sağlandığı ve araştırma kapsamında kullanılabilir olduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

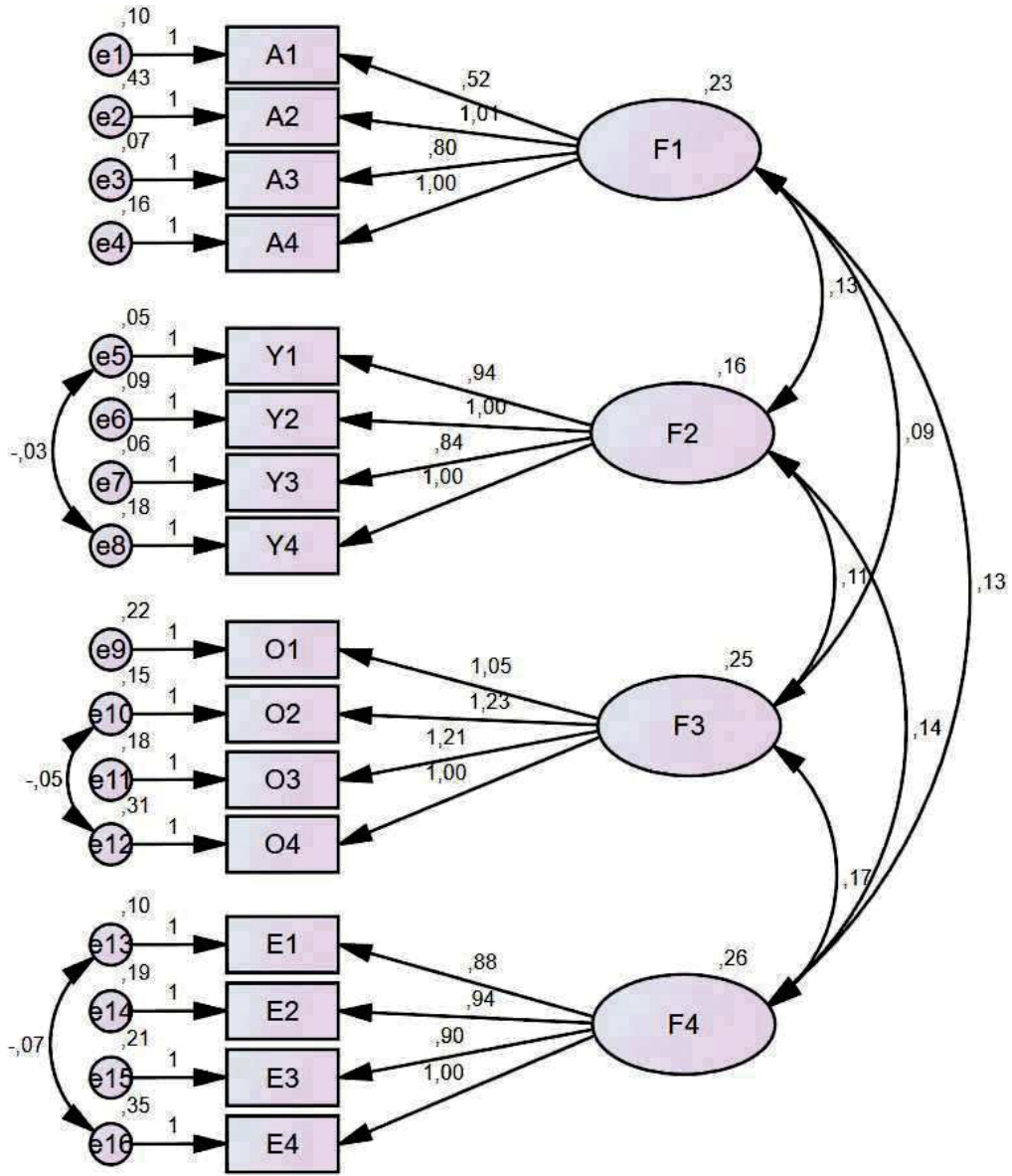
Tablo 4

Örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

	<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b>
Öğrenme Yönlülük	0.807
Paylaşılan Vizyon	0.863
Açık Görüşlülük	0.858
Örgütsel Öğrenme	0.903

Örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde hem ölçek geneli hem de alt boyutlar için hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının oldukça güvenilir düzeyde olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifade ile bu çalışmada kullanılan örgütsel öğrenme ölçeğinin sağlık personellerinin örgütsel öğrenme düzeylerini ölçmede tutarlı sonuçlar vereceği görülmüştür.

**Personel Güçlendirme Ölçeği:** Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve 4 alt boyuttan oluşan Personel Güçlendirme Ölçeği, 18 madde olarak kullanılmıştır. Ölçekte yer alan konu alt boyutlar “Anlam”, “Yetkinlik”, “Özerklik” ve “Etki” olarak isimlendirilir. Ölçekteki her madde 5’li Likert tipi bir değerlendirme ile sunulmuştur (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan ortalama puanların artması, personel güçlendirme düzeyinin arttığına işaret etmektedir. Orijinal çalışmada ölçeğin tamamına yönelik güvenilirlik katsayısı 0,840 olarak bulunmuştur (Spreitzer, 1995). Ölçeğin Türkçe versiyonunun da geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu, ölçeğin Türkiye bağlamında kullanıldığı önceki çalışmalar doğrultusunda görülmüştür (örn., Çekmecioğlu ve Eren, 2007).



CMIN=257,654; DF=94; CMIN/DF=2,741; RMSEA=,075; GFI=,922; CFI=,932 NFI=,918

Şekil 3. Personel güçlendirme DFA sonuçları

Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 3'te verilmiştir. AMOS programında gerçekleştirilen analizde önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda *e13-e16*, *e10-e12* ve *e5-e8* hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde *CMIN/DF*, *RMSEA*, *GFI*, *CFI* ve *NFI* değerlerinin kabul edilebilir referans aralığında olduğu gözlenmiştir.

Başka bir ifade ile bu çalışma için elde edilen verilerin personel güçlendirme ölçeğinin temel faktör yapısına uygun olduğu, yapı geçerliliğinin sağlandığı ve araştırma kapsamında kullanılabilir olduğu görülmüştür. Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

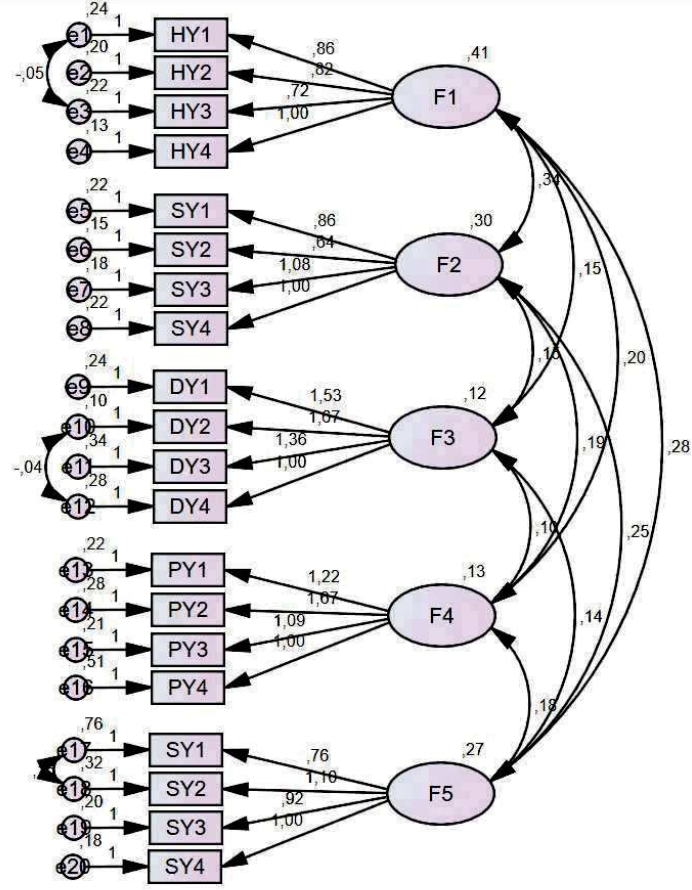
Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

	<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b>
Anlam	0.759
Yetkinlik	0.844
Özerklik	0.841
Etki	0.791
Personel Güçlendirme	0.894

Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde hem ölçek geneli hem de alt boyutlar için hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının oldukça güvenilir düzeyde olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifade ile bu çalışmada kullanılan personel güçlendirme ölçeğinin sağlık personellerinin personel güçlendirme düzeylerini ölçmede tutarlı sonuçlar vereceği görülmüştür.

**Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği:** Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği, her biri 4’er maddeden oluşan 5 alt boyuta sahip, toplam 20 maddelik bir ölçektir. Ölçeğin alt boyutları “Ürün-Hizmet Yeniliği”, “Süreç Yeniliği”, “Davranışsal Yenilik”, “Pazar Yeniliği” ve “Stratejik Yenilik” olarak isimlendirilir. Ölçekteki her madde 5’li Likert tipi bir değerlendirme ile sunulmuştur (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan ortalama puanların artması, örgütsel yenilikçilik düzeyinin arttığına işaret etmektedir. Orijinal çalışmada ölçeğin tamamına yönelik güvenilirlik katsayısı 0,909 olarak bulunmuştur (Wang ve Ahmed, 2004). Ölçeğin Türkçe versiyonunun da geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu, ölçeğin Türkiye bağlamında kullanıldığı önceki çalışmalar doğrultusunda görülmüştür (Aksay, 2011).





CMIN=413,12; DF=160; CMIN/DF=2,582; RMSEA=,066; GFI=,913; CFI=,935 NFI=,918

Şekil 4. Örgütsel yenilikçilik DFA sonuçları

Örgütsel yenilikçilik ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 4'te verilmiştir. AMOS programında gerçekleştirilen analizde önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda  $e1-e3$ ,  $e10-e12$  ve  $e17-e18$  hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde  $CMIN/DF$ ,  $RMSEA$ ,  $GFI$ ,  $CFI$  ve  $NFI$  değerlerinin kabul edilebilir referans aralığında olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifade ile bu çalışma için elde edilen verilerin örgütsel yenilikçilik ölçeğinin temel faktör yapısına uygun olduğu, yapı geçerliliğinin sağlandığı ve araştırma kapsamında kullanılabilir olduğu görülmüştür. Örgütsel yenilikçilik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.



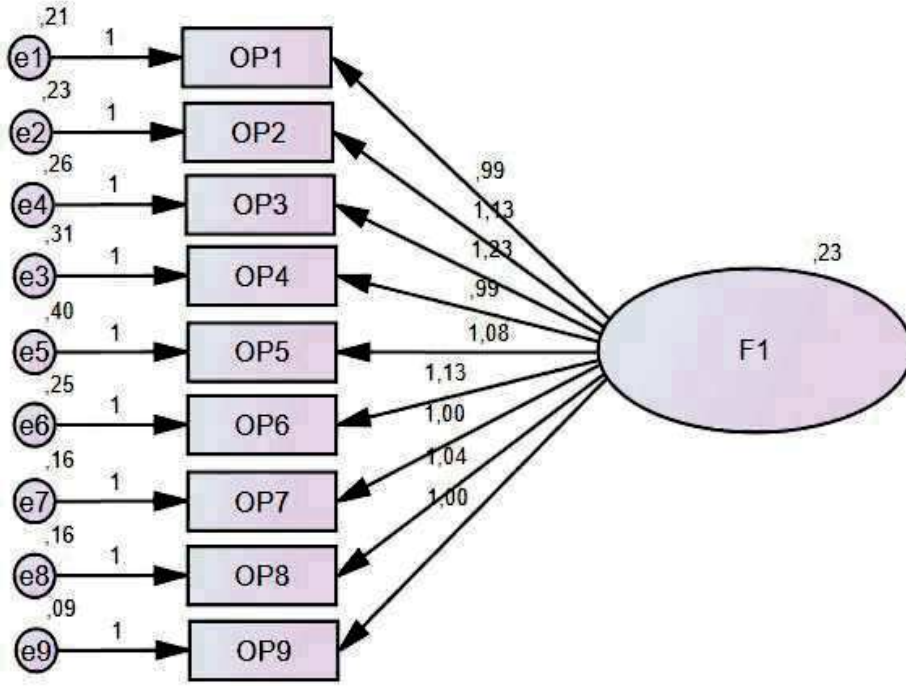
Tablo 6

Örgütsel yenilikçilik ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

	<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b>
Ürün-Hizmet Yeniliği	0.848
Süreç Yeniliği	0.824
Davranışsal Yenilik	0.768
Pazar Yeniliği	0.723
Stratejik Yenilik	0.751
Örgütsel Yenilikçilik	0.954

Örgütsel yenilikçilik ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde hem ölçek geneli hem de alt boyutlar için hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının oldukça güvenilir düzeyde olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifade ile bu çalışmada kullanılan örgütsel yenilikçilik ölçeğinin sağlık personellerinin örgütsel yenilikçilik düzeylerini ölçmede tutarlı sonuçlar vereceği görülmüştür.

**Örgütsel Performans Ölçeği:** Örgütsel Performans Ölçeği, literatürde yer alan farklı örgütsel performans ölçeklerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Yararlanılan ölçeklerin her biri 9'ar maddeden oluşan tek boyutlu bir yapıya işaret etmekte olup, geçerli ve güvenilir oldukları orijinal çalışmalarda ispatlanmıştır (bkz., Dess ve Robinson, 1984; Jaworski ve Kohli, 1993; McCracken, McIlwain ve Fottler, 2001). Oluşturulan Örgütsel Performans Ölçeğindeki her madde 5'li Likert tipi bir değerlendirme ile sunulmuştur (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan ortalama puanların artması, örgütsel performans düzeyinin arttığına işaret etmektedir.



CMIN=77,247; DF=27; CMIN/DF=2,861; RMSEA=.079; GFI=.886; CFI=.903 NFI=.897

Şekil 5. Örgütsel performans DFA sonuçları

Örgütsel performans ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 4’de verilmiştir. gerçekleştirilen DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde *CMIN/DF*, *RMSEA*, *GFI*, *CFI* ve *NFI* değerlerinin kabul edilebilir referans aralığında olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifade ile bu çalışma için elde edilen verilerin örgütsel performans ölçeğinin temel faktör yapısına uygun olduğu, yapı geçerliliğinin sağlandığı ve araştırma kapsamında kullanılabilir olduğu görülmüştür. Örgütsel performans ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Örgütsel performans ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

	<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b>
Örgütsel Performans	0.909

Örgütsel performans ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde hesaplanan Cronbach Alpha katsayısının oldukça güvenilir düzeyde olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifade ile bu çalışmada kullanılan örgütsel performans ölçeğinin sağlık personellerinin örgütsel performans düzeylerini ölçmede tutarlı sonuçlar vereceği görülmüştür.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırma için gerekli veriler katılımcılara uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmanın ana problemine cevap bulma sürecinde, SPSS 28 (*Statistical Packet for The Social Science*) ve AMOS 24 programlarından yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin demografik özellikleri frekans analizi ile yorumlanmıştır. Ölçeklere ilişkin katılımcı görüşleri betimsel istatistikler aracılığıyla incelenmiştir. Katılımcıların ölçeklere ait görüşlerinin yapı geçerliliği DFA ile güvenilirliği ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıyla belirlenmiştir. Demografik özellikler açısından farklılaşmaların istatistiksel olarak anlamlılığı Bağımsız İki Örneklem T-Testi (*Independent- Samples T Test*) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (*ANOVA*) ile test edilmiştir. Örgütsel güçlendirme, örgütsel yenilikçilik, personel güçlendirme ile örgütsel performans arasındaki ilişki YEM ile belirlenmiştir. Gerçekleştirilen tüm analizler için %95 güven aralığı ve 0,05 önem düzeyi dikkate alınmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında toplanan verilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 8

Cinsiyet dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları

	Frekans	Yüzde
<b>Kadın</b>	451	59,5
<b>Erkek</b>	307	40,5
<b>Toplam</b>	758	100

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %59,5’inin kadın, %40,5’inin ise erkek olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet dağılımına genel olarak bakıldığında kadın katılımcıların erkeklerden daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 9

Yaş dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları

	Frekans	Yüzde
<b>18-30 yaş arası</b>	195	25,7
<b>31-40 yaş arası</b>	309	40,8
<b>41-50 yaş arası</b>	191	25,2
<b>51 yaş ve üzeri</b>	63	8,3
<b>Toplam</b>	758	100

Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların %40,8’inin 31-40 yaş arasında, %25,7’sinin 18-30 yaş arasında, %25,2’sinin 41-50 yaş arasında, %8,3’ünün ise 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Yaş dağılımına genel olarak bakıldığında 31-40 yaş arasındaki katılımcıların diğer yaş gruplarındaki katılımcılardan daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Tablo 10

Eğitim durumu dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Ön lisans</b>	114	15,0
<b>Lisans</b>	218	28,8
<b>Lisansüstü</b>	426	56,2
<b>Toplam</b>	758	100

Araştırma katılan bireylerin eğitim durumu dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Buna göre katılımcıların %56,2'sinin lisansüstü, %28,8'inin lisans, %15'inin ise ön lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumu dağılımına genel olarak bakıldığında lisansüstü mezunu katılımcıların diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 11

Görev dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Başhekim	15	2,0
Başhekim Yardımcısı	25	3,3
İdari Yönetici	79	10,4
İdari Yönetici Yardımcısı	90	11,9
Öğr. Üyesi Hekim	149	19,7
Uzman Hekim	128	16,9
Başhemşire	14	1,8
Hemşire	103	13,6
Sağlık Teknikeri	48	6,3
İdari Personel	107	14,1
<b>Toplam</b>	758	100

Araştırmaya katılan bireylerin görev dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %19,7’sinin Öğretim Üyesi Hekim, %16,9’unun Uzman Hekim, %14,1’inin İdari Personel, %13,6’sının Hemşire, %11,9’unun İdari Yönetici Yardımcısı ve %10,4’ünün İdari Yönetici olduğu gözlenmiştir. Görev dağılımına genel olarak bakıldığında Öğretim Üyesi Hekim katılımcıların daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 12

Sektör deneyimi dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları

	Frekans	Yüzde
<b>1-10 yıl arası</b>	320	42,2
<b>11-20 yıl arası</b>	283	37,5
<b>21 yıl ve üzeri</b>	155	20,3
<b>Toplam</b>	758	100

Araştırmaya katılan bireylerin sektör deneyimi dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %42,2’sinin 1-10 yıl arasında, %37,5’inin 11-20 yıl arasında, %20,3’ünün ise 21 yıl ve üzerinde sektör deneyimine sahip olduğu gözlenmiştir. Sektör deneyimi dağılımına genel olarak bakıldığında 1-10 yıl arasında sektör deneyimi olan katılımcıların daha fazla olduğu görülmüştür.

#### 4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel öğrenme, personel güçlendirme, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler çalışmanın bu bölümünde ele alınmıştır. Ölçeklere ilişkin düzeyler, verilen yanıtların olumsuzdan olumluya doğru 1 ile 5 arasında olması sebebiyle düşük ya da yüksek olarak değerlendirilmiştir. Başka bir ifade ile ortalama değerinin 5’e yakın olması ilgili düzeyin yüksekliğini, 1’e yakın olması ise ilgili düzeyin düşüklüğünü belirtmektedir.

Tablo 13

## Örgütsel öğrenmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler

		Ort.	SS
ÖĞRENME YÖNLÜLÜK	Kurum kültürümüz gereği çalışanların yeni gelişmeleri öğrenmesi önemlidir.	4,76	0,48
	Hastanemizin gelişiminde yenilikleri öğrenme ve kendini geliştirme kilit faktörlerdendir.	4,51	0,62
	Çalışanların öğrenme çabalarından uzaklaşması kurum geleceği için tehlike arz eder.	4,38	0,74
	Yöneticiler için çalışanların öğrenme ve kendini geliştirme yeteneği bir rekabet avantajıdır.	4,37	0,70
	Hastanemiz için çalışanların yeni şeyler öğrenmesi harcamadan çok bir yatırımdır.	4,24	0,75
	Rekabet avantajı sağlamada yenilikleri öğrenme hastanemizin temel değerlerindendir.	4,59	0,62
PAYLAŞILAN VİZYON	Hastanemiz genelinde kabul görmüş kurumsal bir vizyon tanımımız vardır.	4,55	0,59
	Çalışanlar hastanenin vizyon, misyon ve hedeflerine bağlılık gösterirler.	4,17	0,68
	Hastanemizin geleceğinin belirlenmesinde çalışanlar kendini katılımcı olarak görür.	3,54	0,89
	Hastanemizin hedefleri çalışanlar tarafından ortak bir anlayışla benimsenmiştir.	3,86	0,76
	Hastanemizin vizyonu tüm bölümlerde ortak bir anlayışla benimsenmiştir.	4,01	0,74
	Üst düzey yöneticiler vizyonlarını alt kademe çalışanlara benimsetmektedir.	4,10	0,72
AÇIK GÖRÜŞLÜLÜK	Yeni hizmetler sunmak ve hizmetlerimizi geliştirmek kurum kültürümüzün bir parçasıdır.	4,62	0,56
	Hastanemizde yeni ve özgün fikirlere değer verilir.	4,23	0,69
	Hasta beklentileri ve işleyişle ilgili temel ilkeleri eylemlerimize yansıtırız.	4,39	0,59
	Gerektiğinde yöneticilerimizin kararları hakkında eleştiri yapmamıza izin verilir.	3,41	0,91
	Yöneticilerimiz çalışanların farklı düşüncelerini ve bilgi paylaşımını hoş görürler.	4,11	0,72
	Hastanemizde açık görüşlülüğe çok önem verilmektedir.	3,92	0,78
<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENME GENEL ORTALAMA</b>		4,20 (%80)	

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 13'te verilmiştir. Örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların genel düzeylerinin yüksek olduğu ve ifadelere ilişkin görüşlerinin olumlu yönde olduğu gözlenmiştir. Çalışanların yeni gelişmeleri öğrenmesinin kurum kültürü açısından önemli olması, yeni gelişmeler sunmanın ve

hizmetleri geliştirmenin kurum kültürünün bir parçası olması, hastanelerin kabul görmüş bir kurumsal vizyon tanımı olması, yenilikleri öğrenmenin rekabet avantajı açısından hastanelerin temel değeri olması ve hasta beklentileriyle ilgili beklentilerin eylemlere yansıtılması gibi ifadelere belirtilen görüşlerin diğer ifadelere oranla daha olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Tablo 14

Personel güçlendirmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler

		Ort.	SS
ANLAM	Mesleğim benim için bir anlam ifade etmektedir.	4,85	0,39
	İş yerim ve işimle ilgili faaliyetler benim için bir anlam ifade etmektedir.	4,37	0,81
	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,78	0,46
	çalıştığım bölüm benim için özel bir anlam ifade etmektedir.	4,63	0,62
YETKİNLİK	Mesleğim hakkında gerekli nitelik ve yeteneklere sahip olduğumu düşünüyorum.	4,77	0,44
	Mesleğim için gerekli becerilere uzmanlık düzeyinde sahibim.	4,70	0,49
	İşimi yapma konusunda yeterli düzeyde kapasiteye sahibim.	4,80	0,41
	Yaptığım iş ile ilgili tüm süreçlere hâkim olduğumu düşünüyorum.	4,56	0,57
ÖZERKLİK	Kendi işimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	4,46	0,70
	İşimi nasıl yrteceğime dair kararları kendim veririm.	4,29	0,73
	İşimle ilgili farklı yöntemler seçme konusunda yeterince özgürüm.	4,29	0,74
	Blmmle ilgili işlerde yeterli düzeyde yetkiye sahip olduğumu düşünüyorum.	4,34	0,75
ETKİ	Mesleğimle ilgili yenilikleri uygulamaktayım.	4,61	0,54
	Bölümümdeki yenilik ve gelişmelere katkı oldukça fazladır.	4,42	0,64
	Bölümümde gelişen çeşitli olay ve süreçler üzerinde yeterince kontrol sahibiyim.	4,43	0,65
	Bölümümdeki olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	3,91	0,78
<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME GENEL ORTALAMA</b>		4,51 (%87.75)	

Araştırmaya katılan bireylerin personel güçlendirme düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 14’te verilmiştir. Personel güçlendirme düzeylerine ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların genel düzeylerinin yüksek olduğu ve ifadelere ilişkin görüşlerinin olumlu yönde olduğu gözlenmiştir. Mesleğinin birey için bir anlam ifade etmesi, yaptığı işin birey için çok önemli olması, mesleki yetenek ve niteliklere sahip olması, işini yapabilecek kapasiteye sahip olması, mesleki yenilikleri uygulayabiliyor



olması ve işiyle ilgili tüm süreçlere hâkim olması gibi ifadelere belirtilen görüşlerin diğer ifadelere oranla daha olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Tablo 15

Örgütsel yenilikçiliğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler

		Ort.	SS
ÜRÜN HİZMET	Yeni hizmet sunumu konusunda alanımızda ve/veya bölgemizde öncüyüz.	4,20	0,73
	Son 5 yılda hastanemiz diğer hastanelere kıyasla yenilikçi hizmetler sunmaktadır.	4,27	0,69
	Hastalarımız genellikle yeni hizmetlerimizin olduğunu düşünür.	4,45	0,65
	Diğer hastanelere kıyasla yenilikçilikte daha iyi bir başarıya sahibiz.	4,24	0,73
SÜREÇ	Alışla gelmiş yöntemlerle sorunları çözemediğimizde yeni yöntemler deneriz.	4,23	0,66
	Bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.	4,65	0,52
	Diğer hastanelere kıyasla yeniliklere daha hızlı uyum sağlarız.	4,22	0,72
	Son 5 yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir.	4,34	0,71
DAVRANIŞSAL	İşimle ilgili yenilikler yapmak için idarecilerden destek alırım.	4,30	0,71
	Yeni yöntemler geliştirmeye çalışan kişiler hastanemizde olumlu karşılanır.	4,29	0,65
	İş arkadaşlarımız yeni yöntemler geliştirme konusunda birbirini motive eder.	3,99	0,74
	Alışılmışın dışında yollar kullanarak, yeni yöntemler denemek için istekliyim.	4,56	0,62
PAZAR	Hizmetlerimizin sunumunda küçük değişikliklerle yenilik gerçekleştirebiliyoruz.	4,34	0,64
	Hizmet tanıtımında kullandığımız yöntemler diğer hastanelere göre daha etkilidir.	4,06	0,80
	Yeni hizmetlerimizde medikal teknolojinin son imkânlarından faydalanıyoruz.	4,54	0,60
	Yeni hizmetlerimiz genellikle rekabet amacıyla uygulanır.	3,97	0,79
STRATEJİK	Hastane yönetimi risk alarak fırsatları avantaja çevirme konusunda isteklidir.	3,35	0,95
	Yöneticiler farklı fikir sahibi çalışanlardan yararlanarak yeni yöntem ve çözümler geliştirir.	3,87	0,80
	Araştırma geliştirme kaynakları açısından hastanemiz yeni hizmetler sağlayacak kapasitededir.	4,29	0,65
	Hizmetlerimizin uygulanması konusunda ya da mesleğimizle ilgili yeni bir yöntem öğrendiğimizde hastanemiz bu yeni yöntemi ilk uygulayanlar arasındadır.	4,30	0,67
<b>ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK GENEL ORTALAMA</b>		4,22 (%80.5)	

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 15’te verilmiştir. Örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların genel düzeylerinin yüksek olduğu ve ifadelere ilişkin görüşlerinin olumlu yönde olduğu gözlenmiştir. Çalışılan bölümle ilgili süreçlerin iyileştirilmesi için çaba harcanması, yeni yöntemler denemek için istekli olunması, medikal

teknolojik yeniliklerden faydalanılması, hastaların yeni hizmetlerin sunulduğunu düşünmesi ve işle ilgili yenilikler için idarecilerden destek alınması gibi ifadelerle belirtilen görüşlerin diğer ifadelerle oranla daha olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Tablo 16

Örgütsel performansa ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	Ort.	SS
Hastanemizin sunduğu hizmet sayısı artmıştır.	4,51	0,65
Hastanemizin sunduğu hizmetlerin kalitesi artmıştır.	4,38	0,71
Hasta / hasta yakını memnuniyeti artmıştır.	4,21	0,77
Genel anlamda hastanemizin karlılık düzeyi artmıştır.	4,28	0,73
Hastanemizin pazar payı artmıştır.	3,84	0,81
Hastanemizin büyüme hızı artmıştır.	4,25	0,73
Hastanemizin tercih edilirliliği ve hasta sayısı artmıştır.	4,53	0,62
Hastanemizin değişen sektör koşullarındaki yeniliklere ve hasta ihtiyaçlarına cevap verebilme düzeyi artmıştır.	4,33	0,63
3 yıl öncesine kıyasla hastanemizin genel performans düzeyi artmıştır.	4,59	0,56
<b>ÖRGÜTSEL PERFORMANS GENEL ORTALAMA</b>	<b>4,32 (%83)</b>	

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel performans düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 16’da verilmiştir. Örgütsel performans düzeylerine ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların genel düzeylerinin yüksek olduğu ve ifadelerle ilişkin görüşlerinin olumlu yönde olduğu gözlenmiştir.

Üç yıl öncesine göre hastane performansının artmış olması, hastanenin tercih edilirliliğinin artması, yeniliklere ve hasta ihtiyaçlarına cevap verilebilir olması ve hastanenin sunduğu hizmet sayısının artması gibi ifadelerle belirtilen görüşlerin diğer ifadelerle oranla daha olumlu yönde olduğu görülmüştür.

#### 4.3. Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşmalara ilişkin hipotez testleri Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi ile %95 güven aralığında sınanmıştır.

### 4.3.1. Cinsiyete Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri

Cinsiyete göre ortalamalar arası farklılaşmalar, ilgili değişken *erkek* ve *kadın* olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan *Bağımsız Örneklem T Testi* ile sınanmıştır. Hipotez testi sonuçları genel ölçek ve alt boyutları olmak üzere iki ayrı şekilde yorumlanmıştır.

Tablo 17

Cinsiyete göre örgütsel öğrenmeye ilişkin T testi sonuçları

		N	Ort.	SS	t	p
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	Kadın	451	4,21	0,412	0,432	,666
	Erkek	307	4,20	0,483		
<i>Paylaşılan Vizyon</i>	Kadın	451	4,45	0,409	-1,342	,180
	Erkek	307	4,50	0,436		
<i>Açık Görüşlülük</i>	Kadın	451	4,07	0,531	2,310	,021
	Erkek	307	3,98	0,621		
<i>Öğrenme Yönlülük</i>	Kadın	451	4,10	0,508	-0,326	,745
	Erkek	307	4,12	0,599		

\*Varyansların homojen olarak dağıldığı Levene testi ile tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetine göre örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin T testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Buna göre örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin elde edilen 0,432 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşleri benzer düzeydedir. Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Paylaşılan vizyon alt boyutuna ilişkin elde edilen 0,180 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p.>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin paylaşılan vizyon alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Açık görüşlülük alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,310 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin açık görüşlülük alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde kadınların açık görüşlülük düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Öğrenme yönlülük alt boyutuna ilişkin elde edilen -0,326 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin öğrenme yönlülük alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir. Bu sonuçlara göre  $H_3$ ,  $H_{3a}$  ve  $H_{3c}$  hipotezleri reddedilirken,  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18

Cinsiyete göre personel güçlendirmeye ilişkin T testi sonuçları

		N	Ort.	SS	t	p
<b>Personel Güçlendirme</b>	Kadın	451	4,48	0,402	-2,680	,008
	Erkek	307	4,55	0,364		
<i>Anlam</i>	Kadın	451	4,63	0,485	-1,580	,114
	Erkek	307	4,68	0,411		
<i>Yetkinlik</i>	Kadın	451	4,67	0,408	-2,265	,024
	Erkek	307	4,74	0,388		
<i>Özerklik</i>	Kadın	451	4,28	0,620	-3,177	,002
	Erkek	307	4,42	0,567		
<i>Etki</i>	Kadın	451	4,32	0,514	-1,205	,229
	Erkek	307	4,37	0,524		

\*Varyansların homojen olarak dağıldığı Levene testi ile tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetine göre personel güçlendirme düzeylerine ilişkin T testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre personel düzeylerine ilişkin elde edilen -2,680 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin personel güçlendirmeye ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Ortalama değerleri incelendiğinde erkeklerin personel güçlendirme düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Personel güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Anlam alt boyutuna ilişkin elde edilen -1,580 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin anlam alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Yetkinlik alt boyutuna ilişkin elde edilen -2,265 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin yetkinlik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde erkeklerin yetkinlik boyutuna ilişkin görüşlerinin kadınlardan daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

zerlik alt boyutuna ilişkin elde edilen -3,177 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin özerklik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde erkeklerin özerklik boyutuna ilişkin görüşlerinin kadınlardan daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

Etki alt boyutuna ilişkin elde edilen -1,205 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin anlam alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_{7a}$  ve  $H_{7d}$  hipotezleri reddedilirken,  $H_7$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 19

Cinsiyete göre örgütsel yenilikçiliğe ilişkin T testi sonuçları

		N	Ort.	SS	t	p
<b>Örgütsel Yenilikçilik</b>	Kadın	451	4,22	,452	-0,176	,861
	Erkek	307	4,22	,508		
<i>Ürün-Hizmet Yeniliği</i>	Kadın	451	4,28	,564	-0,531	,595
	Erkek	307	4,30	,612		
<i>Süreç Yeniliği</i>	Kadın	451	4,38	,508	1,128	,260
	Erkek	307	4,33	,575		
<i>Davranışsal Yenilik</i>	Kadın	451	4,28	,501	-0,108	,914
	Erkek	307	4,28	,565		
<i>Pazar Yeniliği</i>	Kadın	451	4,22	,505	-0,415	,678
	Erkek	307	4,23	,567		
<i>Stratejik Yenilik</i>	Kadın	451	3,94	,588	-0,735	,463
	Erkek	307	3,97	,595		

\*Varyansların homojen olarak dağıldığı Levene testi ile tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetine göre örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin T testi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin elde edilen -0,176 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin örgütsel yenilikçiliğe ilişkin görüşleri benzer düzeydedir. Örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen -0,531 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 1,128 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin elde edilen -0,108 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen -0,415 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin elde edilen -0,735 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_{11}$ ,  $H_{11a}$ ,  $H_{11b}$ ,  $H_{11c}$ ,  $H_{11d}$  ve  $H_{11e}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 20

Cinsiyete göre örgütsel performansa ilişkin T testi sonuçları

	N	Ort.	SS	t	p
Kadın	451	4,33	,515	0,496	,620
Erkek	307	4,31	,555		

\*Varyansların homojen olarak dağıldığı Levene testi ile tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetine göre örgütsel performans düzeylerine ilişkin T testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Buna göre örgütsel performans düzeylerine ilişkin elde edilen 0,496 t istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin örgütsel performansa ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_{15}$  hipotezi reddedilmiştir.

### 4.3.2. Yaşa Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri

Yaşa göre ortalamalar arası farklılaşmalar, ilgili değişken *18-30 yaş arası, 31-40 yaş arası, 41-50 yaş arası* ile *51 yaş ve üzeri* olmak üzere dört boyuttan olduğundan *Tek Yönlü Varyans Analizi* ile sınanmıştır. Hipotez testi sonuçları genel ölçek ve alt boyutları olmak üzere iki ayrı şekilde yorumlanmıştır.

Tablo 21

Yaşa göre örgütsel öğrenmeye ilişkin varyans analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Post Hoc
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	18-30 yaş arası	195	4,21	,407	5,472	,001	<i>18-30 &gt; 31-40</i> <i>41-50 &gt; 31-40</i>
	31-40 yaş arası	309	4,13	,435			
	41-50 yaş arası	191	4,29	,483			
	51 yaş ve üzeri	63	4,25	,397			
	Toplam	758	4,20	,442			
<b>Öğrenme Yönlülük</b>	18-30 yaş arası	195	4,43	,411	6,876	,000	<i>41-50 &gt; 18-30</i> <i>51+ &gt; 18-30</i>
	31-40 yaş arası	309	4,42	,422			
	41-50 yaş arası	191	4,55	,431			
	51 yaş ve üzeri	63	4,60	,343			
	Toplam	758	4,47	,420			
<b>Paylaşılan Vizyon</b>	18-30 yaş arası	195	4,08	,512	2,679	,046	<i>18-30 &gt; 31-40</i> <i>41-50 &gt; 31-40</i>
	31-40 yaş arası	309	3,97	,579			
	41-50 yaş arası	191	4,10	,611			
	51 yaş ve üzeri	63	3,98	,556			
	Toplam	758	4,03	,571			
<b>Açık Görüşlülük</b>	18-30 yaş arası	195	4,12	,496	6,632	,000	<i>18-30 &gt; 31-40</i> <i>51+ &gt; 31-40</i>
	31-40 yaş arası	309	4,01	,528			
	41-50 yaş arası	191	4,22	,597			
	51 yaş ve üzeri	63	4,19	,545			
	Toplam	758	4,11	,546			

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.



Araştırmaya katılan bireylerin yaşına göre örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin elde edilen 5,472 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 18-30 yaş arasındaki ve 41-50 yaş arasındaki katılımcıların örgütsel öğrenme düzeylerinin 31-40 yaş arasından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Öğrenme yönlülük alt boyutuna ilişkin elde edilen 6,876 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların öğrenme yönlülüğüne ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 41-50 yaş arasındaki ve 51 yaşın üzerindeki katılımcıların örgütsel öğrenme düzeylerinin 18-30 yaş arasından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Paylaşılan vizyon alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,679 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların paylaşılan vizyona ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 18-30 yaş arasındaki ve 41-50 yaş arasındaki katılımcıların paylaşılan vizyon düzeylerinin 31-40 yaş arasından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Açık görüşlülük alt boyutuna ilişkin elde edilen 6,632 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların açık görüşlülüğe ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu

Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 18-30 yaş arasındaki ve 51 yaşın üzerindeki katılımcıların açık görüşlülük düzeylerinin 31-40 yaş arasından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlara göre  $H_4$ ,  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{4c}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 22

Yaşa göre personel güçlendirmeye ilişkin varyans analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Post Hoc
<b>Personel Güçlendirme</b>	18-30 yaş arası	195	4,39	,411			
	31-40 yaş arası	309	4,48	,390			31-40>18-30
	41-50 yaş arası	191	4,63	,331	17,058	,000	41-50>31-40
	51 yaş ve üzeri	63	4,66	,333			51+>31-40
	Toplam	758	4,51	,389			
<i>Anlam</i>	18-30 yaş arası	195	4,57	,543			
	31-40 yaş arası	309	4,62	,470			41-50>18-30
	41-50 yaş arası	191	4,75	,332	7,091	,000	51+>18-30
	51 yaş ve üzeri	63	4,77	,344			51+>31-40
	Toplam	758	4,65	,457			
<i>Yetkinlik</i>	18-30 yaş arası	195	4,57	,420			
	31-40 yaş arası	309	4,69	,414			31-40>18-30
	41-50 yaş arası	191	4,83	,331	15,385	,000	41-50>18-30
	51 yaş ve üzeri	63	4,81	,338			51+>18-30
	Toplam	758	4,70	,401			
<i>Özerklik</i>	18-30 yaş arası	195	4,19	,649			
	31-40 yaş arası	309	4,29	,585			41-50>18-30
	41-50 yaş arası	191	4,50	,545	13,420	,000	41-50>31-40
	51 yaş ve üzeri	63	4,59	,529			
	Toplam	758	4,34	,603			
<i>Etki</i>	18-30 yaş arası	195	4,24	,493			
	31-40 yaş arası	309	4,31	,516			41-50>18-30
	41-50 yaş arası	191	4,45	,533	7,328	,000	51+>18-30
	51 yaş ve üzeri	63	4,47	,479			41-50>31-40
	Toplam	758	4,34	,518			

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşına göre personel güçlendirme düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre personel güçlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen 17,058 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların personel güçlendirmeye ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir.

Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 41-50 yaş arasındaki ve 51 yaşın üzerindeki katılımcıların 31-40 yaş arasından daha yüksek, 31-40 yaş arasındaki katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin ise 18-30 yaş arasındakilerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Anlam alt boyutuna ilişkin elde edilen 7,091 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların anlam alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 41-50 yaş arasındaki ve 51 ve üzeri yaş arasındaki katılımcıların ortalama anlam düzeylerinin 18-30 yaş arasındaki katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 51 yaş ve üzeri katılımcıların ortalama anlam düzeyleri 31-40 yaş aralığındaki katılımcılara kıyasla da daha yüksek bulunmuştur.

Yetkinlik alt boyutuna ilişkin elde edilen 15,385 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 31-40 yaş arasındaki, 41-50 yaş arasındaki ve 51 yaşın üzerindeki katılımcıların yetkinlik düzeylerinin 18-30 yaş arasındakilerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Özerklik alt boyutuna ilişkin elde edilen 13,420 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların özerklik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 41-50 yaş arasındaki katılımcıların özerklik düzeylerinin 18-30 ve 31-40 yaş arasındakilerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Etki alt boyutuna ilişkin elde edilen 7,328 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların etki alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 41-50 yaş arasındaki katılımcıların etki düzeylerinin 18-30 yaş ve 31-40 yaş arasındaki katılımcılardan daha yüksek, 51 yaş üzerindeki katılımcıların da 18-30 yaş arasındakilerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlara göre  $H_8$ ,  $H_{8a}$ ,  $H_{8b}$ ,  $H_{8c}$  ve  $H_{8d}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 23

Yaşa göre örgütsel yenilikçiliğe ilişkin varyans analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Post Hoc
<b>Örgütsel Yenilikçilik</b>	18-30 yaş arası	195	4,21	,442			
	31-40 yaş arası	309	4,16	,476			<i>18-30&gt;31-40</i>
	41-50 yaş arası	191	4,31	,501	3,706	,011	<i>41-50&gt;31-40</i>
	51 yaş ve üzeri	63	4,25	,454			<i>51+&gt;31-40</i>
	Toplam	758	4,22	,475			
<i>Ürün-Hizmet Yeniliği</i>	18-30 yaş arası	195	4,25	,581			
	31-40 yaş arası	309	4,23	,580			<i>41-50&gt;18-30</i>
	41-50 yaş arası	191	4,39	,595	3,446	,016	<i>51+&gt;18-30</i>
	51 yaş ve üzeri	63	4,34	,539			<i>51+&gt;31-40</i>
	Toplam	758	4,29	,584			

Tablo 23' ün devamı

<i>Süreç Yeniliği</i>	18-30 yaş arası	195	4,37	,504			
	31-40 yaş arası	309	4,30	,534			
	41-50 yaş arası	191	4,42	,575	2,341	,072	-
	51 yaş ve üzeri	63	4,41	,498			
	Toplam	758	4,36	,536			
<i>Davranışsal Yenilik</i>	18-30 yaş arası	195	4,30	,491			
	31-40 yaş arası	309	4,22	,501			<i>41-50&gt;18-30</i>
	41-50 yaş arası	191	4,37	,571	3,285	,020	<i>41-50&gt;31-40</i>
	51 yaş ve üzeri	63	4,25	,593			
	Toplam	758	4,28	,528			
<i>Pazar Yeniliği</i>	18-30 yaş arası	195	4,21	,506			
	31-40 yaş arası	309	4,19	,542			
	41-50 yaş arası	191	4,31	,543	2,071	,101	-
	51 yaş ve üzeri	63	4,17	,498			
	Toplam	758	4,22	,531			
<i>Stratejik Yenilik</i>	18-30 yaş arası	195	3,93	,539			<i>41-50&gt;18-30</i>
	31-40 yaş arası	309	3,88	,620			<i>51+&gt;18-30</i>
	41-50 yaş arası	191	4,05	,588	4,445	,004	<i>41-50&gt;31-40</i>
	51 yaş ve üzeri	63	4,07	,552			
	Toplam	758	3,95	,590			

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşına göre örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir. Buna göre örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin elde edilen 3,706 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların örgütsel yenilikçiliğe ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 18-30 yaş arası, 41-50 yaş arası ve 51 ve üzeri yaşındaki katılımcıların örgütsel yenilikçilik düzeylerinin 31-40 yaş arası katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 3,446 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 41-50 yaş arasındakiler ile 51 ve üzerindeki yaşta olanların 18-30 yaş aralığındaki katılımcılara kıyasla daha yüksek ürün-hizmet yeniliği düzeylerine sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca 51 ve üzerindeki yaşta olanlar 31-40 yaş aralığındakilere göre de daha yüksek ürün-hizmet yeniliği düzeylerine sahiptirler.

Süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,341 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin elde edilen 3,285 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 41-50 yaş arasındaki davranışsal yenilik düzeylerinin 18-30 ve 31-40 yaş arasındaki katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,071 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin elde edilen 4,445 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir.

Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 41-50 yaş arasındakiler ile 51 yaş ve üzerindeki stratejik yenilik düzeylerinin 18-30 arasındaki katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak, 41-50 yaş arasındaki katılımcıların stratejik yenilik düzeylerinin 31-40 yaş arasındakilerden de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre  $H_{12b}$  ve  $H_{12d}$  hipotezleri reddedilirken,  $H_{12}$ ,  $H_{12a}$ ,  $H_{12c}$  ve  $H_{12e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 24

Yaşa göre örgütsel performansa ilişkin varyans analizi sonuçları

	N	Ort.	SS	F	p
18-30 yaş arası	195	4,33	,506		
31-40 yaş arası	309	4,28	,550		
41-50 yaş arası	191	4,38	,521	1,386	,246
51 yaş ve zeri	63	4,31	,541		
Toplam	758	4,32	,531		

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşına göre örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 24'te verilmiştir. Buna göre örgütsel performans düzeylerine ilişkin elde edilen 1,386 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubunda yer alan katılımcıların örgütsel performansa ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_{16}$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.3.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri

Eğitim durumuna göre ortalamalar arası farklılaşmalar, ilgili değişken ön lisans, lisans ve lisansüstü olmak üzere üç boyuttan oluştuğundan Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmıştır. Hipotez testi sonuçları genel ölçek ve alt boyutları olmak üzere iki ayrı şekilde yorumlanmıştır.

Tablo 25

Eğitim durumuna göre örgütsel öğrenmeye ilişkin varyans analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	Ön lisans	114	4,19	,397	1,430	,240
	Lisans	218	4,17	,376		
	Lisansüstü	426	4,23	,482		
	Toplam	758	4,20	,442		
<i>Öğrenme Yönlülük</i>	Ön lisans	114	4,40	,420	2,558	,091
	Lisans	218	4,43	,401		
	Lisansüstü	426	4,51	,427		
	Toplam	758	4,47	,420		
<i>Paylaşılan Vizyon</i>	Ön lisans	114	4,07	,534	0,266	,766
	Lisans	218	4,03	,469		
	Lisansüstü	426	4,03	,626		
	Toplam	758	4,03	,571		
<i>Açık Görüşlülük</i>	Ön lisans	114	4,09	,473	2,584	,076
	Lisans	218	4,04	,476		
	Lisansüstü	426	4,14	,593		
	Toplam	758	4,11	,546		

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 25’te verilmiştir. Buna göre örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin elde edilen 1,430 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip olan katılımcıların örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşleri benzer düzeydedir. Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Öğrenme yönlülük alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,558 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip olan katılımcıların öğrenme yönlülük alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.



Paylaşılan vizyon alt boyutuna ilişkin elde edilen 0,266 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların paylaşılan vizyon alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Açık görüşlülük alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,584 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların açık görüşlülük alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_5$ ,  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$ ,  $H_{5c}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 26

Eğitim Durumuna Göre Personel Güçlendirmeye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Post Hoc
<b>Personel Güçlendirme</b>	Ön lisans	114	4,37	,455	32,862	,000	<i>Lisansüstü&gt;ön lisans, lisans</i>
	Lisans	218	4,39	,393			
	Lisansüstü	426	4,61	,338			
	Toplam	758	4,51	,389			
<i>Anlam</i>	Ön lisans	114	4,51	,624	16,551	,000	<i>Lisansüstü&gt;ön lisans, lisans</i>
	Lisans	218	4,57	,490			
	Lisansüstü	426	4,73	,360			
	Toplam	758	4,65	,457			
<i>Yetkinlik</i>	Ön lisans	114	4,55	,476	27,425	,000	<i>Lisansüstü&gt;ön lisans, lisans</i>
	Lisans	218	4,60	,420			
	Lisansüstü	426	4,79	,342			
	Toplam	758	4,70	,401			
<i>Özerklik</i>	Ön lisans	114	4,17	,682	20,921	,000	<i>Lisansüstü&gt;ön lisans, lisans</i>
	Lisans	218	4,19	,613			
	Lisansüstü	426	4,46	,545			
	Toplam	758	4,34	,603			
<i>Etki</i>	Ön lisans	114	4,25	,524	17,002	,000	<i>Lisansüstü&gt;ön lisans, lisans</i>
	Lisans	218	4,20	,506			
	Lisansüstü	426	4,43	,504			
	Toplam	758	4,34	,518			

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre personel güçlendirme düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir. Buna göre personel güçlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen 32,862 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların personel güçlendirmeye ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında lisansüstü mezunu katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin ön lisans ve lisans mezunu katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Anlam alt boyutuna ilişkin elde edilen 16,551 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların anlam alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında lisansüstü mezunu katılımcıların anlam düzeylerinin ön lisans ve lisans mezunu katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yetkinlik alt boyutuna ilişkin elde edilen 27,425 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında lisansüstü mezunu katılımcıların yetkinlik düzeylerinin ön lisans ve lisans mezunu katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Özerklik alt boyutuna ilişkin elde edilen 20,921 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların özerklik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında lisansüstü mezunu katılımcıların özerklik düzeylerinin ön lisans ve lisans mezunu katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Etki alt boyutuna ilişkin elde edilen 17,002 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların etki alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında lisansüstü mezunu katılımcıların etki düzeylerinin ön lisans ve lisans mezunu katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlara göre  $H_9$ ,  $H_{9a}$ ,  $H_{9b}$ ,  $H_{9c}$  ve  $H_{9d}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 27

Eğitim durumuna göre örgütsel yenilikçiliğe ilişkin varyans analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
<b>Örgütsel Yenilikçilik</b>	Ön lisans	114	4,18	,451	2,063	,128
	Lisans	218	4,18	,424		
	Lisansüstü	426	4,25	,504		
	Toplam	758	4,22	,475		
<i>Ürün-Hizmet Yeniliği</i>	Ön lisans	114	4,26	,555	1,436	,238
	Lisans	218	4,24	,534		
	Lisansüstü	426	4,32	,614		
	Toplam	758	4,29	,584		
<i>Süreç Yeniliği</i>	Ön lisans	114	4,33	,510	,946	,389
	Lisans	218	4,32	,509		
	Lisansüstü	426	4,38	,556		
	Toplam	758	4,36	,536		
<i>Davranışsal Yenilik</i>	Ön lisans	114	4,25	,510	2,607	,074
	Lisans	218	4,22	,502		
	Lisansüstü	426	4,32	,542		
	Toplam	758	4,28	,528		
<i>Pazar Yeniliği</i>	Ön lisans	114	4,16	,518	1,311	,270
	Lisans	218	4,21	,476		
	Lisansüstü	426	4,25	,560		
	Toplam	758	4,22	,531		
<i>Stratejik Yenilik</i>	Ön lisans	114	3,89	,570	2,122	,121
	Lisans	218	3,91	,542		
	Lisansüstü	426	3,99	,617		
	Toplam	758	3,95	,590		

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir. Buna göre örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin elde edilen 2,063 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların örgütsel yenilikçiliğe ilişkin görüşleri benzer düzeydedir. Örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 1,436 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 0,946 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,607 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 1,311 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların pazar yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,122 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_{13}$ ,  $H_{13a}$ ,  $H_{13b}$ ,  $H_{13c}$ ,  $H_{13d}$  ve  $H_{13e}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 28

Eğitim durumuna göre örgütsel performansa ilişkin varyans analizi sonuçları

	N	Ort.	SS	F	p
Ön lisans	114	4,27	,514		
Lisans	218	4,33	,478	0,554	,575
Lisansüstü	426	4,33	,563		
Toplam	758	4,32	,531		

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre örgütsel performans düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Buna göre örgütsel performans düzeylerine ilişkin elde edilen 0,554F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların örgütsel performansa ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_{17}$  reddedilmiştir.

#### 4.3.4. Sektör Deneyimine Göre Farklılaşmalara İlişkin Hipotez Testleri

Sektör deneyimine göre ortalamalar arası farklılaşmalar, ilgili değişken 1-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç boyuttan oluştuğundan Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmıştır. Hipotez testi sonuçları genel ölçek ve alt boyutları olmak üzere iki ayrı şekilde yorumlanmıştır.

Tablo 29

Sektör deneyimine göre örgütsel öğrenmeye ilişkin varyans analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Post Hoc
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	1-10 yıl arası	320	4,17	,422	2,417	,090	-
	11-20 yıl arası	283	4,21	,458			
	21 yıl ve üzeri	155	4,26	,447			
	Toplam	758	4,20	,442			
<i>Öğrenme Yönlülük</i>	1-10 yıl arası	320	4,42	,418	6,107	,002	21+>1-10
	11-20 yıl arası	283	4,48	,424			
	21 yıl ve üzeri	155	4,56	,404			
	Toplam	758	4,47	,420			
<i>Paylaşılan Vizyon</i>	1-10 yıl arası	320	4,01	,534	0,458	,633	-
	11-20 yıl arası	283	4,05	,600			
	21 yıl ve üzeri	155	4,04	,592			
	Toplam	758	4,03	,571			
<i>Açık Görüşlülük</i>	1-10 yıl arası	320	4,08	,517	1,977	,139	-
	11-20 yıl arası	283	4,10	,568			
	21 yıl ve üzeri	155	4,18	,560			
	Toplam	758	4,11	,546			

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin sektör deneyimlerine göre örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir. Buna göre örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin elde edilen 2,417 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimi süresine sahip olan katılımcıların örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşleri benzer düzeydedir. Örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Öğrenme yönlülük alt boyutuna ilişkin elde edilen 6,107 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p<0.05$ ).

Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimi süresine sahip katılımcıların öğrenme yönlülük alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir.

Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 21 yılın üzerinde sektör deneyimi olan katılımcıların öğrenme yönlülük düzeylerinin 1-10 yıl arası sektör deneyimi olan katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Paylaşılan vizyon alt boyutuna ilişkin elde edilen 0,458 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların paylaşılan vizyon alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Açık görüşlülük alt boyutuna ilişkin elde edilen 1,977 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip alan katılımcıların paylaşılan açık görüşlülük alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_6$ ,  $H_{6b}$  ve  $H_{6c}$  hipotezleri reddedilirken,  $H_{6a}$  hipotezi kabul edilmiştir.



Tablo 30

Sektör deneyimine göre personel güçlendirmeye ilişkin varyans analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Post Hoc
<b>Personel Güçlendirme</b>	1-10 yıl arası	320	4,40	,418	30,951	,000	21+>1-10 11-20>1-10
	11-20 yıl arası	283	4,54	,364			
	21 yıl ve üzeri	155	4,68	,289			
	Toplam	758	4,51	,389			
<i>Anlam</i>	1-10 yıl arası	320	4,55	,530	15,159	,000	21+>1-10 11-20>1-10
	11-20 yıl arası	283	4,71	,405			
	21 yıl ve üzeri	155	4,76	,320			
	Toplam	758	4,65	,457			
<i>Yetkinlik</i>	1-10 yıl arası	320	4,58	,436	29,015	,000	21+>1-10 11-20>1-10
	11-20 yıl arası	283	4,75	,381			
	21 yıl ve üzeri	155	4,86	,273			
	Toplam	758	4,70	,401			
<i>Özerklik</i>	1-10 yıl arası	320	4,22	,624	24,554	,000	21+>1-10 11-20>1-10
	11-20 yıl arası	283	4,32	,587			
	21 yıl ve üzeri	155	4,62	,487			
	Toplam	758	4,34	,603			
<i>Etki</i>	1-10 yıl arası	320	4,24	,523	13,373	,000	21+>1-10 11-20>1-10
	11-20 yıl arası	283	4,38	,504			
	21 yıl ve üzeri	155	4,48	,491			
	Toplam	758	4,34	,518			

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin sektör deneyimine göre personel güçlendirme düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir. Buna göre personel güçlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen 30,951 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların personel güçlendirmeye ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir.

Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 11-20 yıl arası ve 21 yıl üzerinde sektör deneyimine sahip katılımcıların 1-10 yıl arası sektör deneyimine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Anlam alt boyutuna ilişkin elde edilen 15,159 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların personel güçlendirmeye ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 11-20 yıl ve 21 yıl üzerinde sektör deneyimine sahip katılımcıların anlam boyutuna ilişkin görüşlerinin 1-10 yıl sektör deneyimine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yetkinlik alt boyutuna ilişkin elde edilen 29,015 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 11-20 yıl ve 21 yıl üzerinde sektör deneyimine sahip katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ilişkin görüşlerinin 1-10 yıl sektör deneyimine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Özerlik alt boyutuna ilişkin elde edilen 24,554 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların özerklik alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 11-20 yıl ve 21 yıl üzerinde sektör deneyimine sahip katılımcıların özerklik boyutuna ilişkin görüşlerinin 1-10 yıl sektör deneyimine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Etki alt boyutuna ilişkin elde edilen 13,373 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların etki alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 11-20 yıl ve 21 yıl üzerinde sektör deneyimine sahip katılımcıların etki boyutuna ilişkin görüşlerinin 1-10 yıl sektör deneyimine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlara göre  $H_{10}$ ,  $H_{10a}$ ,  $H_{10b}$ ,  $H_{10c}$  ve  $H_{10d}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 31

Sektör deneyimine göre örgütsel yenilikçiliğe ilişkin varyans analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Post Hoc
<b>Örgütsel Yenilikçilik</b>	1-10 yıl arası	320	4,16	,468	3,969	,019	21+>1-10 11-20>1-10
	11-20 yıl arası	283	4,25	,477			
	21 yıl ve üzeri	155	4,28	,477			
	Toplam	758	4,22	,475			
<i>Ürün-Hizmet Yeniliği</i>	1-10 yıl arası	320	4,20	,598	5,901	,003	21+>1-10 11-20>1-10
	11-20 yıl arası	283	4,33	,564			
	21 yıl ve üzeri	155	4,38	,571			
	Toplam	758	4,29	,584			
<i>Süreç Yeniliği</i>	1-10 yıl arası	320	4,31	,526	2,744	,065	-
	11-20 yıl arası	283	4,37	,551			
	21 yıl ve üzeri	155	4,43	,523			
	Toplam	758	4,36	,536			
<i>Davranışsal Yenilik</i>	1-10 yıl arası	320	4,23	,504	2,306	,100	-
	11-20 yıl arası	283	4,31	,519			
	21 yıl ve üzeri	155	4,33	,583			
	Toplam	758	4,28	,528			
<i>Pazar Yeniliği</i>	1-10 yıl arası	320	4,17	,526	2,541	,079	-
	11-20 yıl arası	283	4,26	,533			
	21 yıl ve üzeri	155	4,26	,532			
	Toplam	758	4,22	,531			

Tablo 31 'in devamı

	1-10 yıl arası	320	3,90	,577			
Stratejik Yenilik	11-20 yıl arası	283	3,96	,607	2,176	,114	-
	21 yıl ve üzeri	155	4,02	,583			
	Toplam	758	3,95	,590			

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin sektör deneyimine göre örgütsel yenilikçilik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 31'de verilmiştir. Buna göre personel güçlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen 3,969 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).

Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların örgütsel yenilikçiliğe ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 11-20 yıl ve 21 yıl üzerinde sektör deneyimine sahip katılımcıların örgütsel yenilikçilik düzeylerinin 1-10 yıl sektör deneyimine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütsel yenilikçilik alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

Ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 5,901 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Post Hoc LSD testi ile belirlenmiştir. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 11-20 yıl ve 21 yıl üzerinde sektör deneyimine sahip katılımcıların ürün-hizmet yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşlerinin 1-10 yıl sektör deneyimine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,744 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların süreç yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,306 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların davranışsal yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,541 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların pazar yeniliği alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin elde edilen 2,176 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların stratejik yenilik alt boyutuna ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_{14b}$ ,  $H_{14c}$ ,  $H_{14d}$  ve  $H_{14e}$  hipotezleri reddedilirken,  $H_{14}$  ve  $H_{14a}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 32

Sektör deneyimine göre örgütsel performansa ilişkin varyans analizi sonuçları

	N	Ort.	SS	F	p
1-10 yıl arası	320	4,29	0,529		
11-20 yıl arası	283	4,32	0,543	1,336	,264
21 yıl ve üzeri	155	4,37	0,512		
Toplam	758	4,32	0,531		

\*Varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiş olup, Post Hoc testlerinde uygun test belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin sektör deneyimine göre örgütsel performans düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir. Buna göre örgütsel performans düzeylerine ilişkin elde edilen 1,336 F istatistik değeri 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı sektör deneyimine sahip katılımcıların örgütsel performansa ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

Bu sonuçlara göre  $H_{18}$  reddedilmiştir.

#### 4.3.4. Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayılarına ilişkin ilişki düzeyleri Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33

Korelasyon analizi ilişki düzeyleri

Korelasyon Katsayısı	İlişki Düzeyi
0.00 – 0.30	Düşük düzeyde ilişki
0.31 – 0.70	Orta düzeyde ilişki
0.71 – 1.00	Yüksek düzeyde ilişki

Kaynak: Büyüköztürk (2011)

Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performansa ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34

Korelasyon analizi sonuçları

	Örgütsel Öğrenme	Personel Güçlendirme	Örgütsel Yenilikçilik	Örgütsel Performans
Örgütsel Öğrenme	1			
Personel Güçlendirme	0.585**	1		
Örgütsel Yenilikçilik	0.806**	0.597**	1	
Örgütsel Performans	0.679**	0.490**	0.775**	1

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Elde edilen korelasyon katsayıları incelendiğinde tüm değişkenlerin birbiriyle pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir. Örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik (0.806) arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, örgütsel yenilikçilik ile örgütsel performans (0.775) arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, örgütsel performans ile örgütsel öğrenme (0.679) ve personel güçlendirme (0.490) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 35

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	$\beta$	Standart Hata	Katsayıların anlamlığı (sig.)	F	p
Sabit	0,414*	0,147	0,001		
Örgütsel Öğrenme	0,181*	0,047	0,000	390,826	0,000
Personel Güçlendirme	0,025*	0,040	0,003		
Örgütsel Yenilikçilik	0,719*	0,045	0,000		

\*Bağımlı değişken: Örgütsel Performans  $R^2=0,609$ ; En büyük VIF=3,218

Doğrusal regresyon modelleri içerdiği bağımsız değişken sayısına bağlı olarak basit doğrusal regresyon modeli ya da çoklu doğrusal regresyon modeli olarak ayrılmaktadır. Basit doğrusal regresyon modeli kısaca;

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \epsilon$$

şeklinde ifade edilmektedir. Modelde yer alan  $y$  bağımlı değişken,  $\beta_0$  sabit terim

başka bir ifade ile regresyon modeline ilişkin doğrunun  $y$  koordinat eksenini kestiği

noktayı,  $\beta_1$  bağımsız değişken başka bir ifade ile regresyon olarak tanımlanmaktadır. Çoklu

doğrusal regresyon modeli ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

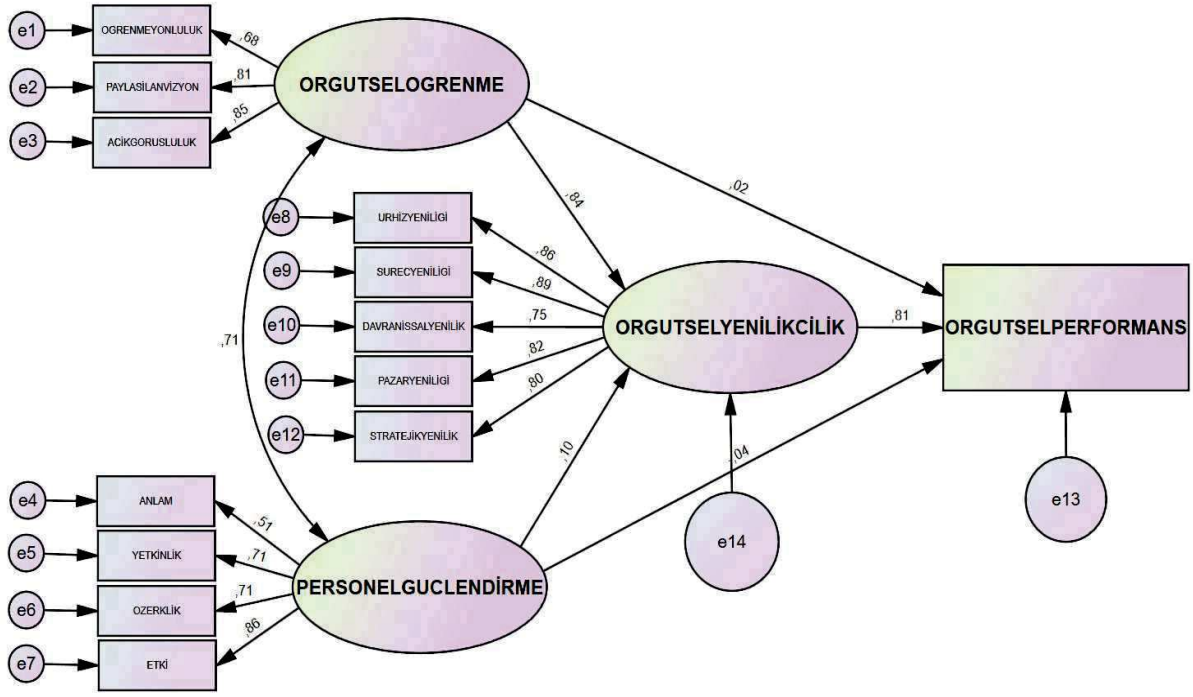
$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 x + \dots + \beta_k x_k + \epsilon$$

Görüldüğü gibi basit doğrusal regresyon modeli ile çoklu doğrusal regresyon modeli arasındaki fark bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişken sayısıdır. Bağımsız değişkenin birden daha fazla olması durumunda çoklu doğrusal regresyon modeli uygulanmaktadır. Bu araştırmada örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçiliğin örgütsel performans üzerine etkisi araştırıldığından çoklu doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır (Greene, 2002).

Örgütsel performansın bağımlı değişken; örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçiliğin bağımsız değişken olduğu çoklu doğrusal regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 35'te verilmiştir. Hesaplanan 390,826 F istatistik değerinin 0.05 önem düzeyinde tasarlanan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ) olduğu, ayrıca katsayıların anlamlılığı testine göre de örgütsel öğrenme (0,181), personel güçlendirme (0,025) ve örgütsel yenilikçiliğin (0,719) örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ( $sig. > 0,05$ ).  $R^2$  değeri incelendiğinde ( $R^2 = 0,609$ ) örgütsel performanstaki değişimin yaklaşık % 61'inin örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik tarafından açıklandığı gözlenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen matematiksel model aşağıdaki gibidir.

$$\begin{aligned} \text{Örgütsel Performans} = & 0.414 + 0.181 * \text{Örgütsel Öğrenme} + 0.025 * \text{Personel Güçlendirme} \\ & + 0.719 * \text{Örgütsel Yenilikçilik} \end{aligned}$$





CMIN=121,60; DF=60; CMIN/DF=2,026; RMSEA=,74; GFI=,921; CFI=,944 NFI=,936

Şekil 6. Yapısal eşitlik modeli

Şekil 6’da verilen yapısal eşitlik modeli çıktıları yer alan  $CMIN/df=2,026$ ;  $RMSEA=0,74$ ;  $GFI=0,921$ ;  $CFI=0,944$  ve  $NFI=0,936$  uyum indeks değerleri referans aralıklarında olduğundan tasarlanan yol modeli sonuçlarının iyi düzeyde uyumlu olduğu görülmüştür. Tablo 36’da verilen yol katsayılarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde yapısal eşitlik modeline dâhil edilen değişkenlerin tamamının istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde açık görüşlülük (0.85) alt boyutunun yol modeline katkısının paylaşılan vizyon (0.81) ve öğrenme yönlülük (0.68) alt boyutlarına oranla daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde etki (0.86) alt boyutunun yol modeline katkısının özerklik (0.71), yetkinlik (0.71) ve anlam (0.51) alt boyutlarına oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde süreç yeniliği (0.89) alt boyutunun yol modeline katkısının stratejik yenilik (0.80), pazar yeniliği (0.82), davranışsal yenilik (0.75) ve ürün hizmet yeniliği (0.86) alt boyutlarına oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 36  
Yapısal eşitlik modeli sonuçları

	Yol katsayısı	p
ÖÖ→ÖY	0.839	<0.01
ÖÖ→ÖP	0.024	<0.01
PG→ÖY	0.102	<0.01
PG→ÖP	-0.040	<0.01
ÖY→ÖP	0.810	<0.01
ÖÖ→ÖY→ÖP	0.679	<0.01
PG→ÖY→ÖP	0.283	<0.01

ÖÖ: Örgütsel Öğrenme, PG: Personel Güçlendirme, ÖY: Örgütsel Yenilikçilik, ÖP: Örgütsel Performans

Şekil 6 ve Tablo 36’da yer alan sonuçlar incelendiğinde tüm değişkenlere ilişkin yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenme ve personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerine etkileri incelendiğinde hem örgütsel öğrenmenin (0,024) hem de personel güçlendirmenin (-0,040) katsayısının zayıf olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel yenilikçilik üzerinden dolaylı etkilerinin ise oldukça yüksek değerler olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu bulgu örgütsel öğrenme ve personel güçlendirmenin, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolünün önemini göstermiştir.

Örgütsel yenilikçiliğin örgütsel performans üzerine etkisine ilişkin yol katsayısı (0,810) incelendiğinde örgütsel yenilikçiliğin örgütsel performansı pozitif yönlü ve güçlü şekilde etkilediği görülmüştür.

Bu sonuçlara göre **H<sub>1</sub>** ve **H<sub>2</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı İstanbul Bölgesindeki JCI kalite akreditasyonuna sahip hastanelerin yönetim kadrolarındaki sağlık çalışanlarının örgütsel performans düzeyleri üzerinde örgütsel öğrenme ve personel güçlendirme düzeylerinin etkisini ortaya çıkarmak; ayrıca örgütsel yenilikçilik düzeylerinin bu ilişkideki rolünü tespit etmektir. Buna ek olarak söz konusu sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme, personel güçlendirme, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans düzeylerinin çeşitli demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sektördeki deneyim) farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amaçlanmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda öncelikle kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri incelenmiştir. DFA sonuçları, modifikasyon indeksleri doğrultusunda yapılan düzeltmeler neticesinde, tüm ölçekler için verinin modele kabul edilir düzeyde uyum sağladığını göstermiştir. Bu sonuçlar, ölçüm araçlarının geçerliğinin kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Cronbach Alpha katsayısının hesaplanması ile elde edilen sonuçlar ise alt boyutları ile birlikte tüm ölçeklerin ya oldukça güvenilir ya da yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu sonuçlar akabinde, araştırmanın hipotezlerini test etmek için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Tüm sonuçlar doğrultusunda, kabul edilen ve reddedilen araştırma hipotezleri Tablo 37'de sunulmuştur.

Tablo 37

## Hipotez sonuçları

Hipotez	Karar
H <sub>1</sub> Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik örgütsel performansı anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H <sub>2</sub> Örgütsel öğrenme ve personel güçlendirme örgütsel yenilikçiliği anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H <sub>3</sub> Örgütsel öğrenme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>3a</sub> Öğrenme yönlülük düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>3b</sub> Paylaşılan vizyon düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>3c</sub> Açık görüşlülük düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>4</sub> Örgütsel öğrenme düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>4a</sub> Öğrenme yönlülük düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>4b</sub> Paylaşılan vizyon düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>4c</sub> Açık görüşlülük düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>5</sub> Örgütsel öğrenme düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>5a</sub> Öğrenme yönlülük düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>5b</sub> Paylaşılan vizyon düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>5c</sub> Açık görüşlülük düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>6</sub> Örgütsel öğrenme düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>6a</sub> Öğrenme yönlülük düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>6b</sub> Paylaşılan vizyon düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>6c</sub> Açık görüşlülük düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>7</sub> Personel güçlendirme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>7a</sub> Anlam düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>7b</sub> Yetkinlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>7c</sub> Özerklik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>7d</sub> Etki düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>8</sub> Personel güçlendirme düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>8a</sub> Anlam düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>8b</sub> Yetkinlik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>8c</sub> Özerklik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>8d</sub> Etki düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>9</sub> Personel güçlendirme düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>9a</sub> Anlam düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>9b</sub> Yetkinlik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>9c</sub> Özerklik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>9d</sub> Etki düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul

Tablo 37'nin devamı

H <sub>10</sub>	Personel güçlendirme düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>10a</sub>	Anlam düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>10b</sub>	Yetkinlik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>10c</sub>	Özerklik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>10d</sub>	Etki düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>11</sub>	Örgütsel yenilikçilik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>11a</sub>	Ürün-hizmet yeniliği düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>11b</sub>	Süreç yeniliği düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>11c</sub>	Davranışsal yenilik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>11d</sub>	Pazar yeniliği düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>11e</sub>	Stratejik yenilik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>12</sub>	Örgütsel yenilikçilik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>12a</sub>	Ürün-hizmet yeniliği düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>12b</sub>	Süreç yeniliği düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>12c</sub>	Davranışsal yenilik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>12d</sub>	Pazar yeniliği düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>12e</sub>	Stratejik yenilik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>13</sub>	Örgütsel yenilikçilik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>13a</sub>	Ürün-hizmet yeniliği düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>13b</sub>	Süreç yeniliği düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>13c</sub>	Davranışsal yenilik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>13d</sub>	Pazar yeniliği düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>13e</sub>	Stratejik yenilik düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>14</sub>	Örgütsel yenilikçilik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>14a</sub>	Ürün-hizmet yeniliği düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>14b</sub>	Süreç yeniliği düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>14c</sub>	Davranışsal yenilik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>14d</sub>	Pazar yeniliği düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>14e</sub>	Stratejik yenilik düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>15</sub>	Örgütsel performans düzeyleri cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>16</sub>	Örgütsel performans düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>17</sub>	Örgütsel performans düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>18</sub>	Örgütsel performans düzeyleri sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret

Araştırmada öncelikle Tablo 37'de gösterilen demografik özelliklere ilişkin hipotezlerin sınanması gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen bulgular, beklenilenin aksine, örgütsel öğrenme düzeylerinin cinsiyete (H<sub>3</sub>), eğitim durumuna (H<sub>5</sub>; alt boyutlar için: H<sub>5a</sub>, H<sub>5b</sub> ve H<sub>5c</sub>) ve sektör deneyimine (H<sub>6</sub>) göre farklılaşmadığını göstermiştir. Ancak alt boyutlar incelendiğinde, açık görüşlülük düzeylerinin kadınlarda erkeklere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (H<sub>3b</sub>). Diğer alt boyutların ise cinsiyetten bağımsız olduğu tespit edilmiştir (H<sub>3a</sub> ve H<sub>3c</sub>). Ayrıca 21 yıl ve daha üstü sektör deneyimine sahip olanların öğrenme yönlülük düzeyleri 1-10 yıl arası tecrübeye sahip olanlara göre daha yüksek bulunmuştur (H<sub>6a</sub>); ancak diğer alt boyutlar açısından sektör deneyimi anlamsızdır (H<sub>6b</sub> ve H<sub>6c</sub>). Öte yandan analiz bulguları örgütsel öğrenme düzeylerinin yaşa göre farklılaştığını (H<sub>4</sub>) kanıtlamıştır. Buna göre, 18-30 yaş arasındaki ve 41-50 yaş arasındaki katılımcıların örgütsel öğrenme düzeyleri, 31-40 yaş arasındakilerden daha yüksektir. Yaşın örgütsel öğrenmenin alt boyutları ile ilişkisi araştırıldığında ise öğrenme yönlülük (H<sub>4a</sub>), paylaşılan vizyon (H<sub>4b</sub>) ve açık görüşlülük (H<sub>4c</sub>) düzeylerinin yine yaş grupları arasında anlamlı biçimde farklılaştığı açığa çıkmıştır. Bu sonuçlara göre 51 yaş ve üzerindeki 18-30 arası yaştaakilere göre daha yüksek öğrenme yönlülüğüne sahipken, 18-30 ve 41-50 yaş arasındakiler, 31-40 yaş arasındakilere kıyasla daha yüksek paylaşılan vizyon düzeylerine sahiptir. Ayrıca 18-30 yaş arası ile 51 ve üzeri yaşıdaki katılımcılar 31-40 yaş arası katılımcılara kıyasla daha yüksek açık görüşlülük düzeyleri göstermişlerdir.

Personel güçlendirme düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde, beklenildiği gibi, cinsiyet (H<sub>7</sub>), yaş (H<sub>8</sub>), eğitim durumu (H<sub>9</sub>) ve sektör deneyiminin (H<sub>10</sub>) anlamlı olduğu açığa çıkarılmıştır. Buna göre, erkeklerin personel güçlendirme düzeyleri kadınlara kıyasla anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu bulgu, personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yetkinlik (H<sub>7b</sub>) ve özerklik (H<sub>7c</sub>) için de geçerli iken; anlam (H<sub>7a</sub>) ve etki (H<sub>7d</sub>) düzeyleri için geçersizdir. Yaş açısından incelendiğinde, 31-40 yaş aralığındakilerin personel güçlendirme düzeylerinin 18-30 yaş arasındakilerden; 41 yaş ve üzerindeki ise 31-40 yaş aralığındakilerden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Ayrıca anlam (H<sub>8a</sub>), yetkinlik (H<sub>8b</sub>), özerklik (H<sub>8c</sub>) ve etki (H<sub>8d</sub>) puanları da yaşa göre farklılık göstermiştir. Post Hoc analizleri, daha geç yaştaakilerin personel güçlendirme alt boyutlarından alınan puanların diğerlerine kıyasla daha yüksek olabileceği yönünde bilgiler sağlamıştır.

Eğitim durumu açısından incelendiğinde lisansüstü eğitim durumuna sahip olanların sadece genel personel güçlendirme puanlarının değil, aynı zamanda anlam ( $H_{9a}$ ), yetkinlik ( $H_{9b}$ ), zerklik ( $H_{9c}$ ) ve etki ( $H_{9d}$ ) puanlarının da ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunlara ek olarak 11-20 ve 21 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip olanların hem genel personel güçlendirme düzeylerinin hem de anlam ( $H_{10a}$ ), yetkinlik ( $H_{10b}$ ), zerklik ( $H_{10c}$ ) ve etki ( $H_{10d}$ ) düzeylerinin 1-10 yıllık tecrübeye sahip olanlardan yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçları, beklendik bir biçimde, personel güçlendirmenin ve alt boyutlarından alınan puanların yaş, eğitim düzeyi ve sektör deneyimi ile birlikte artabileceği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Araştırmada ayrıca örgütsel yenilikçilik düzeylerinin de demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı açığa çıkarılmıştır. Sonuçlar, beklenenin aksine örgütsel yenilikçiliğin ( $H_{11}$ ) ve alt boyutlarının ( $H_{11a}$ ,  $H_{11b}$ ,  $H_{11c}$ ,  $H_{11d}$ ,  $H_{11e}$ ) kadın ve erkeklerde benzer olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde eğitim durumu da örgütsel yenilikçilik ( $H_{13}$ ) ve onun alt boyutları ( $H_{13a}$ ,  $H_{13b}$ ,  $H_{13c}$ ,  $H_{13d}$ ,  $H_{13e}$ ) ile ilişkisizdir. Öte yandan beklendiği gibi, örgütsel yenilikçilik düzeyleri, yaş ( $H_{12}$ ) ve sektör deneyimine ( $H_{14}$ ) göre farklılaşmıştır. Bu sonuçlar ayrıntılı incelendiğinde, 31-40 yaş arası katılımcıların örgütsel yenilikçilik düzeylerinin diğer tüm katılımcılardan anlamlı biçimde daha düşük olduğu anlaşılmıştır. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise bu bulgular farklılıklar göstermiştir. rn-hizmet yeniliği düzeyleri ( $H_{12a}$ ) hem 41-50 hem de 51 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcılar için 18-30 yaş aralığındakilerden daha yüksekken, 51 yaş üzerindekiler 31-40 yaş aralığındakilerden de daha yüksek puanlara sahiptirler.

Davranışsal yenilik düzeyleri ise ( $H_{12c}$ ) 41-50 yaş arasındakiler için 18-30 ve 31-40 yaş arasındakilere göre daha yüksektir. Stratejik yenilik düzeyleri ( $H_{12e}$ ) açısından ele alındığında, 41-50 ile 51 ve üzeri yaştaki katılımcıların 18-30 yaş arasındakilerden ve yine 41-50 yaş aralığındakilerin 31-40 yaş aralığındakilerden daha yüksek puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Süreç yeniliği ( $H_{12b}$ ) ve pazar yeniliği ( $H_{12d}$ ) düzeyleri ise beklenenin aksine yaştan bağımsızdır.



Bunlara ek olarak hem genel örgütsel yenilikçilik düzeyi, hem de onun alt boyutlarından biri olan ürün-hizmet yeniliği ( $H_{14a}$ ) düzeylerinin 11-20 yıl ile 21 ve üzeri yıldaki sektör deneyimine sahip olanlar için 1-10 yıllık tecrübe sahibi olanlara kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan beklenilenin aksine sektör deneyimi ile örgütsel yenilikçiliğin diğer alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler saptanamamıştır ( $H_{14b}$ ,  $H_{14c}$ ,  $H_{14d}$ ,  $H_{14e}$ ).

Örgütsel performansın demografik değişkenler açısından analiz edilmesinden elde edilen bulgular ise, örgütsel performansın cinsiyet ( $H_{15}$ ), yaş ( $H_{16}$ ), eğitim durumu ( $H_{17}$ ) ve sektör deneyiminden ( $H_{18}$ ) bağımsız olduğunu kanıtlamıştır. Elde edilen bu bulgu, bu araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel performans değişkeni açısından demografik değişkenlerin anlamlı olmadığına işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel performansın demografik özelliklerden bağımsız olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonucun, örgütsel performansın daha iyi anlaşılması ve artırılabilmesi için, kişisel özelliklerin değil örgütsel süreçlerin araştırılmasının gerektiğini göstermesi açısından oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri ile ilişkisi ardından, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi de araştırılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları, örgütsel öğrenme, personel güçlendirme, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans düzeylerinin birbiri ile pozitif yönlü ilişkilerini açığa çıkarmıştır. Örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik ( $0.806$ ) arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, örgütsel yenilikçilik ile örgütsel performans ( $0.775$ ) arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, örgütsel performans ile örgütsel öğrenme ( $0.679$ ) ve personel güçlendirme ( $0.490$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel performansın bağımlı değişken olarak ele alındığı çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, örgütsel öğrenme ( $0,181$ ), personel güçlendirme ( $0,025$ ) ve örgütsel yenilikçiliğin ( $0,719$ ) örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir.  $R^2$  değeri incelendiğinde ( $R^2=0,609$ ) örgütsel performanstaki değişimin yaklaşık %61'inin örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik tarafından açıklandığı açığa çıkarılmıştır.



Araştırmada son olarak, çalışmanın temel amacı doğrultusunda, YEM'den yararlanılmış ve literatür doğrultusunda ortaya konan model test edilmiştir. Elde edilen bulgular, verinin modeli desteklediğini göstermiştir. Buna göre bir yandan örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik örgütsel performansı anlamlı şekilde etkilerken ( $H_1$ ), diğer taraftan örgütsel yenilikçilik de örgütsel öğrenme ve personel güçlendirme düzeyleri tarafından açıklanmıştır ( $H_2$ ). Öte yandan yol analizi katsayıları incelendiğinde, hem örgütsel öğrenmenin hem de personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisinin zayıf, yenilikçilik üzerinden dolaylı etkilerinin ise oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Elde edilen bu bulgu örgütsel öğrenme ve personel güçlendirmenin, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolünün önemini açığa çıkarmıştır. Ayrıca personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisinin negatif yönlü olması dikkat çekicidir. Elde edilen bu bulguyu, örgütsel yenilikçiliğe yeterli katkı sağlamayan personel güçlendirmenin örgütsel performansı da olumsuz etkileyebileceği şeklinde yorumlamak mümkün olabilir.

Uzuntarla vd. (2015)'e göre eğitim seviyesine göre örgütsel öğrenme arasında istatistiksel anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma da ise sağlık personellerinin örgütsel öğrenme düzeyinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Literatürde örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçiliği etkilediğine yönelik çalışmalar mevcuttur (Jones ve Hednry, 1992; Akpınar, 2007; Alegre ve Chiva, 2008; Avcı, 2009; Garcia-Morales vd., 2010; Bolivar-Ramos vd., 2011; Salim ve Sulaiman, 2011; Darvish ve Noruzy vd., 2012). Öğrenmenin yenilik performansı ile ilişkisi araştırılan farklı çalışmaların çoğunda örgütsel öğrenme ile yenilik ve performans arasında ilişki olduğu sonucuna varıldığı da görülmüştür (Hurley ve Hult, 1998; Baker ve Sinkula, 2002; Calantone vd. 2002; Therin, 2003; Feeny ve Rogers 2003; Webster, 2004; Xie 2005; Lee ve Tsai, 2005; Skerlavaj vd 2007; Lin vd., 2008; Hsu ve Pereira, 2008; Wilson, 2011; Chul, 2013).

Ülkemizde örgütsel yenilikçiliğe yönelik olarak JCI akreditasyonu bulunan hastaneler üzerine ilk defa gerçekleştirilen bu çalışmada da ise örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçiliği ve performansı anlamlı olarak etkilediği tespit edilmekle birlikte öğrenmenin performansa katkısının düşük olduğu saptanmıştır.

Benzer biçimde güçlendirme algısının yenilikçilik veya performansa katkı sağladığını belirten çalışmalar da mevcuttur (Janssen, 2004; Armstrong ve Laschinger, 2006; Vacharakiat, 2008; O'Brien, 2010). Son yıllarda örgüt etkinliğini artırmak amacıyla yapılan araştırmalarda artış gözlemlenmektedir (Pasebani vd., 2012: 1902). Bu artış sonucunda öğrenmenin performansa etkisinin saptandığı birçok çalışma görülmüştür (McCraken vd., 2001; Calantone vd., 2002; Lopez vd., 2005: 147; Razali vd., 2013: 520).

Alan yazında hastaneler veya diğer kuruluşlar üzerinde gerçekleştirilen birçok araştırmada örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik bulgular yer almaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Velthouse, 1990; Sinkula vd., 1997; Shalley vd., 2000; Badri vd., 2000; Laschinger vd., 2001; Baker ve Sinkula, 2002; Calantone vd., 2002; Janssen, 2004; Baker ve Sinkula, 2007; Hsu, 2009; Tseng, 2010; Wilson, 2011; Karahan ve Yılmaz, 2011).

Gerçekleştirilen bu araştırma da ise örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçiliğin örgütsel performansı anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Ayrıca gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre bu çalışmanın en önemli bulgularından biri de örgütsel öğrenme ve personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerine etkisinin zayıf olmasıdır. Fakat bununla birlikte örgütsel yenilikçilik üzerinden dolaylı etkilerinin ise oldukça yüksek değerlere ulaştığı da gözlenmiştir. Elde edilen bu bulgu sonucunda bu araştırmanın literatüre sağlık sektöründe örgütsel öğrenme ve personel güçlendirmenin, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolünün önemin vurgulandığına yönelik bir katkı yaptığı düşünülmektedir.

Ayrıca Çekmecelioğlu ve Eren (2007) ile Karahan ve Yılmaz'a (2011) göre de literatürde örgütsel öğrenme, personel güçlendirme kavramlarının bir arada kullanılarak yenilikçilik veya performansa etkilerinin araştırıldığı çalışmaların az sayıda olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre anlamlı katkı sunduğu da düşünülmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği akredite hastanelerde personelin öğrenme çabalarından uzaklaşmasının kurum geleceği için risk içerdiğinin farkında olunarak personelin bilinçlenmesi ve güdülenmesi üzerine çalışmalar yürütülmesi, kurum genelinde kabul görmüş hedefler ile paylaşılan vizyona sahip olunması, yönetim kademesinin ve çalışanların yapıcı eleştiriler ile yeni ve özgün fikirlere açık olması, bilgi paylaşımından kaçınılması, personelin mesleğine yönelik yatırımların artırılması, sağlıkta kalite ve sağlık turizmine yönelik bilinçlendirme eğitimlerinin artırılarak personelin kendi departmanı içerisinde daha etkin rol almasının sağlanması, çalışanların işleriyle ilgili farklı yöntemler seçmesi hususunda esneklik sağlanması, çalışanların sürekli öğrenerek yeni yöntemler ile sorun çözmekten kaçınmaması, tüm departmanlarda sürekli iyileştirilmeler gerçekleştirilmesinin sadece yönetim tarafından değil ilgili personeller tarafından da sahiplenilmesinin sağlanması, kurum yönetimlerinin risk alarak fırsatları avantaja dönüştürmekten çekinmeyerek araştırma-geliştirme kaynaklarına daha etkin yatırımlar yapmaları, personeli teşvik, ödüllendirme ve takdir mekanizmalarının daha aktif biçimde çalıştırılması ve personele yapılan yatırımın maliyet unsuru olarak görülmemesi önerilmektedir.

Sonuç olarak örgütsel performansın ve yenilikçiliği kurum içerisinde daha iyi yönetilmesi kapsamında araştırmaya katılan akredite hastanelerin yönetim kademelerinde çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının ve öğrenme yönlülüklerinin daha fazla önemsenmesi önerilmektedir.

Akredite hastaneler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın benzerlerinin akredite olamayan hastaneler veya ulusal akreditasyona sahip hastaneler üzerinde de gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın ardından covid sonrası dönemde gerçekleştirilmesi düşünülen yeni çalışmalarda örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performansa ülkemiz sağlık sektörü açısından daha fazla değinilmesi, bu çalışmadaki değişkenlerin motivasyon kuramlarından da faydalanılarak farklı değişkenlerle çalışılması, analizlerde SMART PLS, Lirsel gibi daha farklı paket programlardan da faydalanılması, değişkenler arasında ilişkiyi incelemek açısından kanonik korelasyon analizi gerçekleştirilmesi veya aracı değişken kullanımında aracılık etkisinin farklı tekniklerle ölçülmesi anlamında Baron ve Kenny ya da Sobel testi gibi analizlerinden de faydalanılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2008). Patronlar Değil Liderler. Baraşırya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır?, (çev.Gülay Doğacalı), Babilali Kültür Yayıncılık: İstanbul.
- Adair, J. (2008). Yenilikçi Liderlik: Takım Üretkenliğinin Organizasyonu ve Fikirlerin Hasadı, (çev.: Serdar Uyan), Babilali Kültür Yayıncılık: İstanbul.
- Ahmed, P. K. (1998). "Culture and climate for innovation". *European Journal of Innovation Management*, C: 1, N.1, 30-43.
- Akan, B. B., Ünsar, A. S., ve Oğuzhan, A. (2017). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma, 1. Baskı, Paradigma Yayın Evi Basın Yayın: Çanakkale.
- Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İdeal Yayıncılık: İstanbul.
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: türk kamu yönetiminde personel güçlendirme". *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, S:25, 145-174.
- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Basım Yayın: Bursa.
- Akdu, U. (2014). Medikal Turizmde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi: Ankara.

- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., Sakarya, B. (2016). *Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İş Karmaşıklığı ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma*. Erişim Tarihi (20 11 2022), [http://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/iibfdergi/file/01/1\\_.pdf](http://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/iibfdergi/file/01/1_.pdf)
- Akpınar, A. T. (2007). *Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Konya.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Aksay, K., Erbil, C. ve Öğüt, A. (2016). “Çalışanların karar alma sürecine katılımının yenilikçilik kapasitesi ve örgütsel öğrenme üzerine etkisi”. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16 (31), ss. 114-129.
- Aktan, C.C. (2003). *Değişim Çağında Devlet*, Çizgi Kitabevi: Konya.
- Aktan, C., ve Dalbay, Ö. (2008). *Yönetim Biliminde Yeni Yaklaşımlar I. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Sunulan Bildiriler*, SOBİAD, 11-12 Eylül, İzmir, 2008.
- Alas, R. ve Vadi, M. (2003): “The impact of organizational culture on organizational learning at six estonian hospitals”, *Trames*, (2), ss. 83-98.
- Alegre, J. ve Chiva, R. (2008). “Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test”. *Technovation*, V: 28, N.6, 2008, 315-326.

- Ali, A., Krapfel, R. Jr. ve Labahn, D., (1995). "Product innovativeness and entry strategy: impact on cycle time and break-even time", *Journal of Product Innovation Management*, 12, 1, 54-70.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal Of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler* (Dördüncü baskı). Detay Yayıncılık: Ankara.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). "Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 161-191.
- Altıntaş, F. F. (2019). *Örgütsel Öğrenme ve Boyutlarının İlişkisel Analizi: Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Amabile, T. M., Conti, R. Coon, H. Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, V: 39, N:5, 1996, 1154-1184.
- Andrews, J. ve Smith, D. C. (1996). "In search of marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products", *Journal of Marketing Research*, 33, May, 17-37.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation". *Journal Of Business Venturing*, Vol.16, N.5, 2001, 495-527.
- Argyris, C. ve Schön, D. (1978). *What is an organization that it may learn*. Organizational Learning: A theory of action perspective, 8-29.

- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1997). "Organizational learning: a theory of action perspective, reis: revista espanola de investigaciones sociologicas". *Formacion y las Organizaciones*, 77, 345-348.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. ve Lay, G. (2008). "Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys". *Technovation*, 28 (10), 644-657.
- Armstrong, A. ve Foley, P. (2003). "Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms". *The Learning Organization*, 10, 74-82.
- Armstrong, J. S. ve Overton, T. S. (1977). "Estimating nonresponse bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, Agust, 396-402.
- Armstrong, K. J. ve Laschinger, H. (2006). "Structural empowerment, magnet hospital characteristics, and patient safety culture: making the link". *Journal of Nursing Care Quality* 21(2), 2006, 124-132.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page: New York.
- Arnould, E., Price, L. ve Zinkhan, G. (2004). *Consumers*, McGraw Hill: London.
- Arunasalam, M., Paulson, A. ve Wallace, W. (2003). "Service quality assessment of workers compensation health care delivery programs in new york state using servqual". *Health Marketing Quarterly*, V. 21 (1/2), 29-64.
- Ateş, M. (2013). *Sağlık Hizmetleri Yönetimi*, Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Ateş, M. (2012). *Sağlık İşletmeciliği*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Atilla, A., ve Yar, E. C. (2018). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Çimen Mesut, Denir Serkan (ed.) "Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları", 2. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). "Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.



- Avcı, N., ve Ulu, G. G. (2014). “İstanbul’da faaliyet gösteren seyahat acentelerinde personel güçlendirme ve inovasyon ilişkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 327-345.
- Avcı, U. (2009). “Öğrenme yönelimliğinin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, S:10, 121-138.
- Avlonitis G.J., Kouremenos, A. ve Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat, *European Journal of Marketing*, 28(11), 5-28
- Avolio, B. J., Zhu, W., William, K. ve Bhatia, P. (2004). “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and mediating role of structural distance”. *Journal of Organizational Behavior*, V.25, 2004, 951-968.
- Ay, Ü., ve Çelik, C. (2003). Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalar İle İlgili Algılamaları, 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Yayın No 57, Afyon Uyum Ajans.
- Ayazlar, G. (2012). Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aydeniz, E. Ş. (2009). “Makroekonomik göstergelerin firmaların finansal performans ölçütleri üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik bir araştırma: İmkb’ye kote gıda ve içecek işletmeleri üzerine bir uygulama”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 263.
- 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, E. T. (2022). Liderlik Davranışının Örgütsel Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü. Doktora Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Tokat.
- Ayhan, A. (1999). *Yenilik (İnovasyon)*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi, Yayın no: 5, Kocaeli.
- Ayhün, S. E., ve Külçü, M. F. (2018). “Pazar odaklılık, marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8 (2), 270-287.
- Bacanlı, H. (1999). *Eğitim Psikolojisi Gelişim ve Öğrenme*. 2. Basım, Nobel Basın Yayın Dağıtım: Ankara.
- Badri, M. A., Davis, D. ve Davis, D. (2000). “Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries”. *Omega*, 28(2), 155-173.
- Bagozzi, R. P. ve Lynnw, P. (1982). “Representing and testing organizational theories: a holistic construal”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, September, 59–89.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Sezer, B., Taş, F., ve Şirikçi A. (2014). “Sağlıkta hizmet kalitesi öğrenen örgüt ve iş tatmini ilişkisi bir alan araştırması”. *KSÜ İİBF Dergisi*. 4(2), 191-201.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27 (4). 411-427.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (2007). “Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective”. *The Journal Of Product Innovation Management*. Vol.24, 316-334.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). “Market orientation, learning orientation and product innovation: a journey inside the organization’s black box”. *University of Vermont, Working Paper*.

- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation On Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Fall, 411–27.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (2002). "Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box". *Journal of Market-Focused Management*. Vol.5, 2002, 5-23.
- Baker, W. ve Noordewier, T. G. (1997). "A Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Fall, 305–318.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın: Ankara.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. MESS Yayınları: İstanbul.
- Barringer, B. R. ve Harrison, J. S. (2000). Walking tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal Of Management*. 26(3), 367-403.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi*, Bursa Ü. Basımevi, Bursa.
- Bedeian, A. G. (1986). "Contemporary challenges in the study of organizations". *Journal of Management*, 12: 2, s. 185-201.
- Bedük, A. (2005). *Modern Yönetim Teknikleri*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Besanko, D., Dranove, D. ve Shanley, M., (1996). *The Economics of Strategy*, John Wiley & Sons: New York.

- Beylik, U., ve Önder, Ö. (2011). Hizmet Kalite Standartları Araştırma ve Bilimsel Yayın En İyi Uygulama Ödülleri.Sağlık Bakanlığı Performans Yönetimi Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı 2.Ulusal Sağlıkta Kalite ve Güvenlik Ödülleri Kitabı, Ankara.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T. D. ve Wood, S. J., (2008). “The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study”. *Personel Psychology*. C: 61, 467-499.
- Bilgin, K.U. (2004). “Performans yönetiminde insan kaynağı planlaması”. *Amme İdare Dergisi*, 37(2), 123-147.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Binler, A. (2015). Kalkınma Bakanlığı Türkiye'nin Medikal Turizm Açısından Değerlendirilmesi ve Politika Önerileri, Uzmanlık Tezi, Yayın N:2839, Ankara, Temmuz, 2015.
- Birdir, K. (2000). “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, C:11, 142-148.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz, S. O. (2009). “Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), ss. 215-239.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., Mihi-Ramírez, A. (2011). “Influence of technological distinctive competencies and organizational learning on organizational innovation to improve organizational performance”. *Economics and management*, (16), 670-675.
- Bontis, N., Keow, W. C. C. ve Richardson, S. (2000). “Intellectual capital and business performance in malaysian industries”. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), pp. 85-100.
- Bontis, N. (2002). *National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development In The Arab Region*.Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.

- Bontis, N., Keow, W. C. C. ve Richardson, S. (2000). "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal Of Intellectual Capital*, 1(1), Ss. 85-100.
- Borensteion, M., Hedges, L. V., Higgins J. P. T. ve Rothstein, H. R. (2013). Introduction To Meta-Analysis, (çev. Serkan Dinçer), Anı Yayıncılık: Ankara.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). "The empowerment of service workers: what, why, how and when". *Sloan Management Review*, Vol. 33, 1992, 31-39.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. ve Akgün, Ö. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi: Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi: Ankara.
- Calantone, R. J, Çavuşgil, T. Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management*. 31(1), 515-524.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*, The Jossey-Bass Business and Management Series, 2006.
- Cameron, K. S. ve Freeman, S. J., (1991). "Cultural congruence strength, and type: relationships to effectiveness". *Research in Organizational Change and Development*, V:5, 23-58.
- Capon, N., Farley, J. U., Hulbert, J. ve Lehmann, D. R. (1992). "Profiles of product innovators among large US manufacturers", *Management Science*, 38, February, 157-69.
- Carton, R. B. ve Hofer, C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics For Entrepreneurship And Strategic Management Research*. USA: Edward Elgar Publishing Limited.

- Caruana, A. ve Pitt, L. (1997). “Intqual – An internal measure of service quality and the link between service quality and business performance”, *European Journal Of Marketing, Mcb University Press*, 31(8), 604-616.
- Cavalluzzo, K. S. ve Ittner, C.D. (2004). “Implementing performance measurement innovations: evidence from government”. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 243-267.
- Chang, S., Gong, Y. ve Shum, C. (2011). “Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices”. *International Journal of Hospitality Management*, V:30, N.4, 2011, 812-818.
- Chang, S. ve Lee, M. (2008). “The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation”. *Journal of Knowledge Management*, V: 12, N: 1.
- Chen, C. ve Huang, J. (2009). “Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity”. *Journal of Business Research*, V: 62, N:1, 104-114.
- Chin, K. S., Pun, K. F. ve Chan, J. S. F. (2002). “An ahp based study of critical factors for tqm implementation in shanghai manufacturing industries”, *Technovation* 22, 707–715.
- Chiva, R. ve Alegre J. (2009). “Organizational learning capacity and job satisfaction: an empirical assessment in the ceramic tile industry”. *British Journal of Management*. 20, 323-340.
- Choo, C.ve Nick, B. (2002). *Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy: Themes and Tensions*. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Pres.
- Chow, I. H. S. (1994). “Organizational commitment and career development of chinese managers in Hong Kong and Taiwan”. *The International Journal Of Career Management*, Vol.6, N.4, 3-9.
- Chul, K. Y. (2013). “Learning orientation, dynamic capabilities and performance in Korean high-tech ventures”. *Advances in Management*, V:6, N:4, 54-61.

- Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. ve Molina, H. (1998). “Organizational culture for innovation and new technological behavior”. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1),1-22.
- Cohen, A. (1991). “Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta analysis”. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253-268.
- Coleman, H. J. (1996). “Why employee empowerment is not just a fad”, *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4) 29-36.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). “The empowerment process: Integrating theory and practice”. *Academy Of Management Review*, Vol.13, No.3, 1988, 471-482.
- Conrad, A. C. (1999). “Market orientation and the innovative culture: a preliminary empirical examination”. *Journal of Strategic Marketing*. 7(4), 229-236.
- Cordero, R., (1990). “The measurement of innovation performance in firm: an overview”. *Research Policy*. 19(2): pp.185-192.
- Coşkun, R. (2000). “Geleneksel organizasyondan öğrenen organizasyona geçiş: teorik çerçeve ve uygulamaya yönelik öneriler”, *Bilgi*, 2(1):, 109-116.
- Coşkun, R. (2002). Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (ed: Remzi Altunışık, İsmail Dalay vd.), Beta Yayın Basım: İstanbul.
- Creswell, J. W., Plano, C. ve Vicki, L. (2014). *Designing and Conducting Mixed Methods Reserarch*, (çev. Yüksel Dede), Anı Yayıncılık: Ankara.
- Cumming, S. (1998). “Innovation overview and future challenges”. *European Journal of Innovation Management*, V.1, N.1, 1998, 21-29.

- Çalışkan, A., Akkoç İ., ve Turunç, Ö. (2011). “Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. Papatya Yayıncılık: İstanbul.
- Çankaya, M. (2018). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayinde bir uygulama, Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çavuş, M. F., ve Akgemci, T. (2008). “İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma”. *Selçuk Ün. Sosyal Bilimler Dergisi*, C:20, 229-244.
- Çavuş, M. F., ve Demir, Y. (2009). Performans Artırma Yöntemi Olarak Personel Güçlendirme: Devlet Hastanesi Doktorları Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. 19-21 Mart, Antalya, Akdeniz Üniversitesi, 78-86, Antalya.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Eren E. (2007). “Psikolojik güçlendirme örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl 18, S:57, 13-25.
- Çelebi, M. A. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çelik, A. (1998). Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama, 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi No.2, Antalya 111.



- Çelik, A. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi (Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları)*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Çelik, Y. (2013). *Sağlık Ekonomisi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Çemberci, M. (2012). *Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri*, Akademi Titez Yayınları, 1 Baskı: İstanbul.
- Çepni, N. (2022). Empati İle Psikolojik Güçlendirmenin Tükenmişlik Üzerine Etkisinde Yapısal Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Çetin, F. ve Basım, N. H. (2011). “Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü”. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İstanbul.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D. ve Thorpe, D. I. (2000). “A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study”, *Journal Of Retailing*, V.76, N.2, 2000 139-173.
- Daft, L. R. (2000). *Management*. Orlando: Dryden Press.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). “Toward a model of organizations as interpretation systems”, *Academy of Management Review*, 9: 2, s. 284-295.
- Daft, R. L. (2010a). *Management*. South-Western Cengage Learning, Mason.
- Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. South-Western Cengage Learning, Mason.



- Daft, R. L. (2010b). *Organization Theory and Design*. South-Western Cengage Learning, Mason.
- Daft, R. L. ve Steers, R. M. (1986). *Organizations A Micro/Macro Approach*. Scott Foresman Co, Glenview.
- Damanpour, F. ve Evan, W. M. (1984). "Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, V.29: 392-409.
- Damanpour, F. ve Evan, W. M. (1992). The Adoption of Innovations over Time: Structural Determinants and Consequences in Library Organizations. *Library and Information Science Research*, V.14, N.4, 465-82.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. (1998). "Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change". *Journal of Engineering and Technology Management*, V.15, N.1, 1-24.
- Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). "Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers I.". *British Journal of Management*, V.17, N.3, 215-236.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy Of Management Journal*, V.34, N.3, 555-590.
- Damanpour, F., Szabat, K. A. ve Evan, W. M. (1989). "The relationship between types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, V.26, N.6, 1989, 587-602.
- Damanpour, F. W., Richard, M. A. ve Claudia, N. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations". *Journal of Management Studies*, V.46, N.4, 650-675.
- Danneels, E. ve Kleinschmidt, E. J. (2001). "Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with product selection and performance", *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 6, 357-73.

- Danneels, E. ve Kleinschmidt, E. J. (2001). "Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance", *Journal Of Product Innovation Management*, V.18, N.6, 357-373.
- Darvish, H. ve Nazari, E. A., (2013). "Organizational learning culture - the missing link between innovative culture and innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)". *Economic Insights – Trends and Challenges*, 2(1), 1-16.
- Dasgupta, M. ve Gupta, R. K. (2009). "Innovation in organizations a review of the role of organizational learning and knowledge management", *Global Business Review*, V.10, N.2, 2009, 203-224.
- Day, G. S. (1994b). "The capabilities of market driven organisations, *Journal of Marketing*", C:58, S:4, 37-52.
- Day, G. S. (1994a). Continuous learning about markets, *California Management Review*, C:36, S:4, 9-23.
- Değirmenci, M. ve Köne, A. Ç. (2008). "Yöntembilim sistemi, yöntembilim ve yöntem kavramlarının tanım ve kullanımlarına açıklık getirmeye yönelik bir deneme". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, C:45, S:5.
- Dehghani, T., Mahmoudi, M. ve Ameri, M. (2016). "The effect of psychological empowerment on the productivity of nurses in private hospitals of Bandar Abbas", *Management Issues in Healthcare System*, 2(1), 43-51.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M.A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management*, 39(4), 949-969.
- Demirci, M. K., ve Aydemir, M. (2008). *İşletmeler İçin Küreselleşme Stratejileri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Demirci, M. K., ve Aydemir, M. (2006). "Örgütsel değerlerin işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarını belirlemedeki rolü: Bursa ilinde gerçekleştirilen bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:20, S:2, 311-326.

- Deshpande, R. ve Farley, J. U. (2004). "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey". *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 2-22.
- Deshpande, R. ve Webster, JR, Frederick, E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, JR ve Frederick, E. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis". *The journal of Marketing*, Vol. 57, 23-37.
- Desjeux, D. (2005). *Sosyal Bilimler*, (çev: Kemal İnal), Dost Yayıncılık: Ankara.
- Dess, G. G. ve Robinson, R. B. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, 5, July-September, Ss. 265-273.
- Dess, G. G. ve Davis, P. S. (1984). "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance". *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dess, G. G., ve Lumpkin, G. T. (2005). "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship". *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dess, G. D. ve Robinson, Jr., R. B. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit," *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dess, G. G., Irland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, Steven W., Janney, Jay J., Lane ve Peter J., (2003). "Emerging issues in corporate entrepreneurship". *Journal of Management*, 29(3), 351-78.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Eisner, A. (2008). *Strategic Management*. McGraw-Hill: New York.

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Covin, J. G. (1997). "Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models". *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dess, G. G. ve R. B. Robinson, (1984). "Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures: The Case of The".
- Develi, A., Çavuş, M. F. ve Öz, B. (2018). "Psikolojik personel güçlendirmeyi yöneticinin güç kaynaklarıyla açıklamak: sağlık sektöründe bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 661-680.
- Develioğlu, K. (2002). The Impact of Organizational Structure and Culture on Performance A Comparative Study on Domestic An JV Affiliates of Turkish Holdings Firms, Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dibrel, C. C. ve Miller, T. R. (2002). "Organization design: the continuing influence of information technology". *Management Decision*, Vol: 40, No: 6.
- Dixon, N. (1992). "Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 3, No. 1, pp. 29-48.
- Dobni, C. B. (2008). "Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis". *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dobni, C. Brooke. (2008b). "The DNA of Innovation", *Journal of Business Strategy*, V: 29, N: 2, 43-50.
- Dodgson, M. (1993). "Organizational learning: a review of some literatures". *Organization Studies*, 14, 375-394.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*. Kare Yayınları, 2 Baskı: Niğde.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(12), 282-303.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 32, 47-80.
- Dolanay, S. S. (2009). "Schumpeter sisteminde yenilikler, ekonomik gelişme ve devresel hareketler". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 171-188.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. ve Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures, *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202.
- Doruk, Ö. Tugsal ve Söylemezoğlu, E. (2015). Political Economy of Innovation and Export Performance in the Emerging Market in the Light of the Regulations: Turkey After 1990s., *Innovation, Finance, and the Economy*, Springer International Publishing, Vol:1, 147-155.
- Doruk, Ö.T., ve Söylemezoğlu, E. (2014). Gelişmekte olan Ülkelerde Ar-Ge'ye Dayalı Büyümenin Varlığının Sınanması, *I. Ulusal Üretim Ekonomisi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-22 Mart, İstanbul, 2014, İstanbul Kültür Üniversitesi İktisat Bölümü, 43, İstanbul.
- Doruk, Ö. T., ve Söylemezoğlu, E. (2014). Productivity Led Growth In OECD Countries: An Empirical Assesment, *18th International Conference on Macroeconomic Analysis and International Finance Online Proceedings Book*, 29 May, Crete 2014, Crete University Economy Dep., Crete, 2014c.
- Doruk, Ö. T., ve Söylemezoğlu, E. (2014). "The constraints of innovation in developing countries: too many barriers to start ups?". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 944-949.
- Doyle, P., (1998). "Innovate or die", *Marketing Business*, 20, 3.

- Drucker, P. F. (1998). *Gelecek İçin Yönetim; 1990'lar ve Sonrası*, (Çev. F. Üçcan). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: Ankara.
- Drucker, P. F. (1994). *Management*, (çev. Fatoş Dilber) ODTÜ Basım: Ankara.
- Drucker, P. F. (1998). *Managing In Turbulent Times*, (çev. Bülent Toksöz) İnkılap Kitabevi: Ankara.
- Drucker, P. F. (2000). *New Realities*, (çev. Birtane Karanakçı) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.
- Drucker, P. F. (1993). *Post Capitalist Society*, (çev. Belkis Çorakçı) İnkılap Kitabevi: Ankara.
- Dunham, R. B. ve Pierce, Jon L. (1989). *Management*, Scott, Foresman and Company, Glenview.
- Durmuş, V., ve Şahin, B. (2015). "Hastanelerde algılanan örgütsel destek ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin 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) 210-209.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., ve Coşkun, E. (2010). "Hacettepe Üniversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., ve Coşkun, E. (2010). "Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Dergisi*, C.15, S.3, 2010, 411-434.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.

- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul
- Einsenhardt, M. K. ve Tabrizi B. N. (1995). “Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry”. *Administrative Science Quarterly*, C: 40, 84-110.
- El Dahshan, M. E. A. ve Dorgham, L. Sh. (2013). “The effect of structural and psychological empowerment on occupational burnout in staff nurses working in 157 shebin el-kom hospitals, menoufiya governernate, Egypt”. *Life Science Journal*, 10(1), 3447-3456.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). “Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 343-370.
- Emhan, A, Cura, F., Zincirkıran, M. (2015). *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi/Is, Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources Nisan/April Cilt/Vol: 17, Sayı/Num: 2, Sayfa/Page: 92-108*
- Engin, D. (2007). Kurum İçi İletişimde Yeni Normal, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Enkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparasion of Approaches”, *The Akademy of Management Review*, Vol. 11, N. 4, 1986, 801-814.
- Erdem, M. (2002). İş Yaşamında Bireyler Arası Güven İlişkilerinin, Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirme İle Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği. Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kocaeli.
- Erdil, O. Keskin, H.ve Akgün, A. E. (2003). İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 22-24 Mayıs.



- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım ve Yayım: İstanbul.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım ve Yayım: İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım ve Yayım: İstanbul.
- Eren, E., Lütfihak, A., Yücel, E. (2005). “Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c:4, s:7, 201-224.
- Erigüç G., ve Balçık, Y. P. (2008). “Öğrenen örgüt ve hemşirelerin değerlendirmelerine yönelik bir uygulama”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1 76.
- Erigüç, G., ve Yalçın, B. P. (2008). “Öğrenen örgüt ve hemşirelerin değerlendirmelerine yönelik bir uygulama”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1 (76)
- Eriş, E. D. ve Özmen, Ö. N.T. (2012). “The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: a research from Turkish logistics sector”. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, Vol.5 N.1, 2012, 77-108.
- Erkal, Z. E. (2006). *Entelektüel Sermaye (Ölçülmesi ve Raporlanması)*, Derin Yayınları: İstanbul.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality*.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, M. (2013a). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım ve Yayım, İstanbul.
- Ertürk, M. (2013b). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım ve Yayım: İstanbul.
- Etzioni, A. (1960). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, *Administrative Science Quarterly*, V.5, N2, 257-278.



- Evliyaoğlu, F., ve Hemedoğlu, E. (2012). “Toplam kalite yönetimi uygulamalarının finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkileri”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:4, S:3, 127-147.
- Eylon, D. ve Bamberger, P. (2000). “Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender”. *Group & Organization Management* 25: 354–72
- Farmer, J. F. (2011). “The effects of staff empowerment on supervisory relations, burnout and job satisfaction: a comparative case study of two american prisons”. *International Journal of Business and Social Science*, Cilt: 2, Sayı: 13, s. 22.
- Farrell, A. D. (1994). “Structural equation modeling with longitudinal data: strategies for examining group differences and reciprocal relationships”. *Journal of consulting and clinical psychology*, V.62, N..3, 1994, 477-487.
- Farrell, M. A. ve Oczkowski, E. (2002). “Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?”. *Journal of Market Focused Management*, V:5, N:1, 197-217.
- Feeny, S. ve Rogers M. (2003). Innovation And Performance: Benchmarking Australian Firms, *The Australian Economic Review*, Vol. 36, No. 3,2003, 253-264.
- Fetterman, D. M. ve Kaftarian, S., J. (1996). Wandersman Abraham. Empowerment Evaluation Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability, SAGE Publications.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Fong, K. H., Ed, S. (2013). “Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model”, *British Journal of Management*, Vol. 26, Num. 1, pp. 126-138.
- Fraenkel, R. J. ve Wallen, E. N. (2009). “How to Design and Evaluate Research in Education (Yedinci Baskı)”. McGraw-Hills: San Francisco.

- Fukuyama, F. (2000). *Güven-Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, (çev. Ahmet Buğdaycı) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000.
- Gage N. L., ve Berliner, D. C. (1992). *Educational Psychology* 5th.Ed. Houghton Mifflin Company Boston.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A. ve Llorens-Montes, F. J., (2010). Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558.
- Garvin, D. A. (1993). “Building a learning organization”. *Harvard Business Review*, Vol.71, No:4, 78-91.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 17.0 update, Boston: Pearson.
- Gerbing, D. W. ve Anderson, J. C. (1988). “An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, May, 1988, 186-192.
- Geus, A. D. (1997). *The Living Company*. Published by arrangement with Harvard Business School Pres.
- Ghiselli, E. E. ve Siegel, J. P. (1972). “Leadership and managerial success in tall and flat organization structures”. *Personel Psychology*, Vol:25.
- Gibson, C. B. (1999). “Do they do what they believe they can? group-efficacy beliefs and group performance across tasks and cultures”. *Academy of Management Journal*, V.42, N.2, 1999, 138–152.
- Gibson, C. B. ve Vermeulen, F. (2003). “A Healthy Divide: Subgroups As A Stimulus For Team Learning Behavior”. *Administrative Science Quarterly*, C:48, S:2, 202-239.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly ve James, H. (1999). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Homewood: London.

- Gilbert, A. C., JR. (1979). "Paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, V.16, N.1, 64-73.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. (1998). "An examination of organizational trust antecedents", *Public Personnel Management*, V.27, N.3, Fall, 1998, 321-338.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1996). *What Holds the Modern Company Together*, Harvard Business Review, November-December 1996.
- Goh, S. C. (2001). "The learning organization: an empirical test of a normative perspective". *International Journal Organization Theory and Behavior*, V.4, N.3, 329-355.
- Gök, S. G. ve Bedük, A. (2014). "The importance of empowerment in the organizations to reach goals within agency theory", *Research Journal of Business Management*, 1(4), 436-447.
- Göksel, A. (2013). *"İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama-Model*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. ve Robby, S. (2008). "Understanding empowerment from an employee perspective: what does it mean and do they want it?" *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 14, Num. 1/2, pp. 39-55.
- Greene, W. H. (2002). *Econometric Analysis*. Prentice Hall: New Jersey.
- Greenley, G. E. (1995). "Market orientation and company performance: empirical evidence from uk companies". *British Journal of Management*, Vol. 6, March, 1995, 1-13.
- Griffin, D. (2006). *Hospitals: What They Are and How They Work*, Jones and Bartlett Pub, Massachusetts.
- Grove, R. (2011). "Collaborative Leadership in the Era of New Normal". *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*. V:29, N: 4, 2011, 1-6.
- Guimaraes, T., Langley, K., (1994). "Developing innovation benchmarks: an empirical study", *Benchmarking & Technology*, 1, 3, 3-20.

- Gupta, A. K. ve Singhal, A. (1993). "Managing Human Resources for Innovation and Creativity", *Research Technology Management*, Vol.36, 41-48.
- Gurteen, D. (1998), "Knowledge, creativity and innovation", *Journal of Knowledge Management*, Volume: 2, Number: 1, September, pp. 5-13.
- Gübür, G., Kumkale, İ., ve Oğuzhan, A. (2015). "Personel Güçlendirme-Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli İle Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama". *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Metinleri Dergisi*. No 2.
- Güler, H. (2012). "Sağlıkta ulusal kalite sistemine giden yol: sks, (ed. Hande Aydemir)", *Sağlık ve İnsan Dergisi*, S: 10.
- Gümüş, S. ve Polat, N. (2012). *Sağlık Turizminde Pazarlama Değişkenlerine Bir Bakış ve İstanbul Örneği*, Hiperlink Yayıncılık, İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998). "Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?". *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, 1998, 30-45.
- Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*. Temel Araştırma Yayınları, No:6, İstanbul.
- Hayran, O. ve Sur, H. (1998). *Sağlık Hizmetleri El Kitabı*, Yüce Yayıncılık: İstanbul.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. (Eds.) P. C. Nystrom & W. H. Starbuck, *Handbook of organizational design* (ss. 3-27). Oxford: Oxford University Press.
- Hemedoğlu, E., Koçak, M., Özkan, A., Berberoğlul, B. M. (2012). "Psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:13, S:2, 2012, 87-105.

- Henard, D. H. ve Szymanski, D.M., (2001). "Why some new products are more successful than others", *Journal of Marketing Research*, 38, 3, 362-75.
- Hendersen, K. T. ve Bosh, Stephen. Periodicals Price Survey, Seeking The New Normal, *Library Journal*, April 2010. (<http://lj.libraryjournal.com/2010/04/budgets-funding/periodicals-price-survey-2010-seeking-the-new-normal/>, Erişim Tarihi: 27.07.2015).
- Heraty, N. (2004). "Towards an architecture of organization-led learning". *Human Resource Management Review*, V.14., N. 4, 449-472.
- Hershberger, S. L., Marcoulides, G. A. ve Parramore, M. M. (2003). *Structural Equation Modeling: An Introduction. Structural Equation Modeling: Applications In Ecological And Evolutionary Biology*, Cambridge University Press: New York.
- Hill, C. W. L. ve Rothaermel, F. T. (2003). "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation". *Academy of Management Review*, V.28, N.2, 257-274.
- Homburg, C., Krohmer, H. ve Workman, J. (1999). "P. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market- related dynamism". *Strategic Management Journal*, Vol.20, 339-357.
- Horuz, İ. (2016). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisine. Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Düzce.
- Hsu, C. ve Pereira, A. (2008). "Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning". *Omega*, V:36, C:2, 2008, 188-205.
- 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. Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, Minnesota.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures". *Organization Science*, Vol: 2, No: 1.

- Hult, G., Tomas, M. ve Ferrell, O. C. (1997). "A global learning organization structure and market information processing", *Journal of Business Research*, Vol. 40, No. 2, 155–166.
- Hult, G., Tomas, M. ve Ferrell, O.C. (1997). "Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement". *Journal of Business Research*, Vol. 40, No. 2, 1997, 97–112.
- Hult, G. Tomas, M., Ketchen, D. J. ve Slater, S. F. (2005). "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches". *Strategic Management Journal*, V. 26, 1173-1181.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994). "Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?". *The Academy of Management Journal*, V:37, N:6, 1568–1587.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1996). "The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions". *Journal of Marketing*, Vol. 60, 107–114.
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. (1998). "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, 42–54.
- Hüseyinklioğlu, B. (2004). Bilen ve Öğrenen Örgüt Olarak Hastaneler: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Adana Bölge Hastanesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Irani, Z. ve Sharp, J. M. (1997). "Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: a case study". *Technovation*, V.17, N.4, 199-223.
- Iyer, B. ve Davenport, T. H. (2008). *Reverse Engineering Google's Innovation Machine*, Harvard Business Review, April.
- Jamrog, J., Vickers, M. ve Bear, D. (2006). "Building and sustaining a culture that supports innovation", *Human Resources Planning*, V: 29, N: 3, 9-19.

- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, V.18, N.1, 56-65.
- Jaros, S. (2007). "Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues". *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Jaworski, B. J., Macinnis, D. J. ve Kohli, A. (2002). Generating Competitive Intelligence in Organizations, *Journal of Market-Focused Management*, Vol:5, 279-307.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*. 57 (3). 53-70.
- Jayanti, B. Elizabeth. (2013). An Investigation Of The Internal Corporate Factors Of Organizational Learning and Innovation, Graduate School Of The University Of Minesota, Submitted PhD Thesis, Minesota.
- JCI, (2018). Akredite Kuruluşlar. Erişim: 15 Ocak 2018, <https://www.jointcommissioninternational.org/who-we-are/accredited-organizations/>.
- JCI, (Joint Commission International, Accreditation Standards for Hospitals, Inculding Standarts for Academic Medical Center Hospitals 5th Edition, JCI, April, Illinois 2014.
- JCI, (Joint Commission International, Accreditation Standards for Hospitals, Inculding Standarts for Academic Medical Center Hospitals 5th Edition rev.1, JCI, April, Illinois 2015.
- Jones, A. M. ve Henry, C. (1994). "The learning organization adult learning and organizational transformation". *British Journal of Management*, Vol.5, 153-162.
- Jones, A. ve Hendry, C. (1992). "How learning organizations are created?", *Target Management Development Review*, 5(4), 10-15.



- Jordan, S. M. (2012). The Effect Of Organizational Knowledge Creation On Firm Performance: An Operational Capabilities-Mediated Model, Georgia State University, Robinson College Of Business Submitted PhD Thesis.
- Jucevicius, G. (2007). "Innovation culture: the contestable universality of the concept". *Social Sciences*,58(4), 1392-0758.
- Kalkan, V. D. (2004). "Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi", *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı*, Eskişehir, 26 Kasım 2004.
- Kalkan, V.D. (2006). "Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci" "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2).
- Kalkınma Bakanlığı. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), Sağlık Turizminin Geliştirilmesi Programı Eylem Planı, Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Ankara, Kasım, 2014.
- Kanter, M.R. (1977). *Men And Women Of The Corporation*. Basic Boks: New York.
- Kanter, R. M. (2011). *Cultivate a Culture Of Confidence*, Harvard Business Review, April.
- Kanter, R. M. (1989). "The New Managerial Work". *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn To Dance; Mastering The Challenges Of Strategy Management And Careers In The 1990s.*, Routledge: London.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in The American Corporation*, Simon and Schuster.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Pres: Boston.
- Kaptanoğlu, A. Y. (2013). Sağlık alanında hipotezden teze: veri toplama ve çözümleme serüveni, Beşir Kitabevi: İstanbul.
- Kaptanoğlu, A. Y. (2010). *Sağlık Yönetimi*, Beşir Kitabevi: İstanbul.



- Karadağ, N. (2002). Öğrenen Organizasyonlar ve Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerine İlişkin Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Karahan, A. (2008). “Hastanelerde takım halinde öğrenme”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2). 237-255.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2011). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (25), 136-156.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2011). “Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: sağlık sektöründe bir araştırma”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-157.
- Karahan, A. ve Özgür, E. (2011). *Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Karahan, A. (2009). “İnsan kaynaklarının geliştirilmesine katkı açısından personel güçlendirme yaklaşımı: afyon kocatepe üniveritesi hastane örneği”. *C.B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 95-114.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın: Ankara.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayın: Ankara.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Kayral, H. İ. (2012). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ankarada Hastane Türlerine Göre Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kazanjian, R. K, Drazin, R. ve Glaynn, M.A. (2000). “Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisisin large-scale projects”. *Journol Of Engineering and Technology Management*. (17) s. 273–298.
- Keçecioglu, T. (1998). *Örgüt Teorisindeki Yenilikler*, Beta Basım Yayın: Ankara.

- Keçeli, S. (2018). Çalışan Perspektifinden Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Keith, T. ve Allen, S. (2006). “The learning organisation: a meta-analysis of themes in literatüre”. *The Learning Organization*, V:13, N:2, 123-139.
- Kendir V., (2016). Sağlık Sektöründe Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yenilik İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2014). “Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* C:29, 2014, 22-41.
- Khoshmehr, Z., Barkhordari-Sharifabad, M., Nasiriani, K. ve Fallahzadeh, H. (2020). “Moral courage and psychological empowerment among nurses”, *BMC Nursing*, 19(43), 1-7.
- Kingır S. ve Mesci M. (2007). “Öğrenen organizasyonlar”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 6 Sayı 19 ss.63-81.
- Kırılmaz, H. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi: Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Hastaneler Örneği. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kim, H. B., Kim, W.G. ve An, J.A. (2003). “The effect of consumer-based brand equity on firms’ financial performance”. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 335-351.
- Kim, S. (2005). “Individual-Level factors and organizational performance in government organizations”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), pp.245-261.
- Kitchell, S. (1997). "CEO characteristics and technological innovativeness: a canadian perspective", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 2, 111-25.

- Kline, R. (2019). *Yapısal Eşitlik Modellemesinin İlkeler ve Uygulaması*. (S. Şen, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Koberg, C.S., Boss, R., Wayne., Senjem, J. C., and Goodman, E. A. (1999). “Antecedents and outcomes of empowerment: empirical evidence from the health care industry”. *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 1, 71-91.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Koç, H. (2009). “Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:8, S:28, 200-211.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık: İstanbul.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, 1990, 1–18.
- Kotha, S. ve Nair, A. (1995). “Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool industry”. *Strategic Management Journal*, Vol.16, 497-518.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*, 14th Prentice Hall: New Jersey.
- Ktaş, Y. (2008). Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. and Katajst, J. (2003). “Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment”. *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3), 184-192.
- Kuş, E. (2007). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*, Anı Yayıncılık: Ankara.

- Lam, A. (2005). "Organizational Innovation. In: Fagerberg J, Mowery DC, Nelson RR (eds) *The Oxford Handbook Of Innovation*". Oxford University Press, Oxford, 115-147.
- Lam, Y.L.J. (2001). "Toward reconceptualizing organizational learning: a multidimensional interpretation". *International Journal Of Educational Management*, V15, N.5, 2001, 212-219.
- Laschinger, H. K., Finegan, J. ve Shamian, J. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of nursing Administration*, V.31, N.5, 260-272.
- Lawler, E. E. (1986). *High Involvement Management: Participative Strategies For Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Le Bas, C. ve Lauzikas, M. (2010). "Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania". *Social Sciences Studies*, V: 4, N: 8, 125-139.
- Lebas, M. (1995). "Performance measurement and performance management". *International Journal of Production Economics*, Vol:41, No:9, 1995, 23-35.
- Lee, T. ve Tsai, H., (2005). "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness". *Industrial Management & Data Systems*, V. 105, N.3,2005, 325-348.
- Leggat, S. G., Bartram, T., Casimir, G. ve Stanton, P. (2010). "Nurse perceptions of the quality of patient care: confirming the importance of empowerment and job satisfaction". *Health Care Management Review*, 35(4), 355-364.
- Levitt, B. ve March, J. (1988). *Organizational Learning*. Annual Review of Sociology, 14, 319-338.
- Lewin, A. Y. ve Minton, J. W. (1986). "Determining organizational effectiveness: another look and agenda for reseaech". *Management Science*, Vol. 32, N. 5, 514-538.

- Lim, B. (1995). "Examining the organizational culture and organizational performance link". *Leadership and Organizational Development Journal*, V.16, N: 5, 1995, 16-21.
- Lin, C. H., Peng, C. H. ve Kao, D. T. (2008). "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance". *International Journal of Manpower*, V.29, N.8, 752-772.
- Liu, S. S., Xueming, L. ve Yi-Zheng, S. (2002). "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.19, pp.367-382.
- Liu, S. S., Xueming, L. ve Yi-Zheng, S. (2002). "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, 367-382.
- Lopez, S. P., Montes, P. J. M., Vazquez, O. ve Camilo, J. (2005). "Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance". *Human Resource Development International*, V:8, N:2, 147 - 164.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L., Weingart, L.R., (2001). "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective", *Academy of Management Journal*, 44, 4, 779-93.
- Markides, C., (1998). "Strategic innovation in established companies", *Sloan Management Review*, Spring, 31-42.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*, McGraw-Hill: New York.
- Martins, E. C. ve Terblanche, F. (2003). "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation". *European Journal Of Innovation Management*, V:6, N:1, 64-74.

- Mascarenhas, B. (1984). "Flexibility: its relationship to environmental dynamism and complexity". *International Studies of Management and Organization*, Vol.14, 1984, 107-124.
- McCracken, M. J., McIlwain, T. F. ve Fottler, M. D. (2001). "Measuring organizational performance in the hospital industry: An exploratory comparison of objective and subjective methods". *Health Services Management Research*. 14 (4). 211-219.
- Mclean, L. D. (2005). "Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development". *Advances in Developing Human Resources*, N:7, 2005, 226-246.
- Memduhoğlu, B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Menon, S. T. (2001). "Employee empowerment: an integrative psychological approach". *Applied Psychology*, Vol.50, N.1, 2001, 153-180.
- Menon, S. T. (1999). "Psychological empowerment: definition, measurement and validation". *Canadian Journal Of Behavioural Science*, Vol.31, N.3, 161-164.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment In The Workplace: Toward A General Model". *Human Resource Management Review*, V.11, N.3, 2001, 299-326.
- Middleton, V. T. C. ve Clarke, J. (2003). *Marketing In Travel and Tourism*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Millikin, J. P. (1994). *The Role Of Self-Leadership In Empowered Work Teams*, Arizona State University: Arizona.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Boston, MA: Free Press: Boston.
- Miller, D., (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29, 7, 770-91.
- Miller, D. ve Friesen, P.H., (1983). "Strategy-making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, 4, 3, 221-35.

- Morgan, R. E. ve Turnell, C. R. (2003). "Market-based organizational learning and market performance gains". *British Journal of Management*, Vol.14, 255-274.
- Mortaş, K. (2005). Örgütsel güven ve işyeri güçlendirmesinin hemşirelerin örgütsel bağlılığına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (2013). *Employee Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. Academic Press: New York.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. Academic Press: New York.
- Mowday, R.T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224-248.
- Mumford, M. D. (2000). "Managing creative people: strategies and tactics for innovation". *Human resource management review*, Vol.10, N.3, 313-351.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). "Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler'de (kobi) toplam kalite yönetimi (tky) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık, ss. 43-65.
- Naude, W. ve Gries, T. (2009). "Entrepreneurship and regional economic growth: towards a general theory of start-ups, innovation". *The European Journal of Social Science Research*, V.22, N.3, 2009, 309-328.
- Neuman, W. L. (2008). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, (çev. Sedef Özge), Yayınodası Yayıncılık, C:2, İstanbul.
- Neuman, W. L. (2007). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approches*, (çev. Sedef Özge), Yayınodası Yayıncılık, C:1, İstanbul.



- Nijhof, W., J., De Jong, M. J., Beukhof, G. (1998). "Employee commitment in changing organizations: an exploration". *Journal of European Industrial Training*, V.22, N.6, 243-248.
- Noe, R. A. (2009). *Employee Training-Development*, (çev. Canan Çetin). Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Noruz, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., Rezazadeh, A., (2012). "Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms". *Int J Adv Manuf Technol*, (64), 1073–1085
- O'brien, J. L. (2010). Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, The State University of New Jersey, Submitted PhD Thesis, New Jersey.
- O'reilly, C. (1989). "Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations". *California Management Review*, V.31, N.4,1989, 9-25.
- O'reilly, C. A., Caldwell, D. F. ve Barnett, W. P. (1989). "Work group demography, social integration, and turnover". *Administrative Science Quarterly*, 34, 21–37.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2007). *Tüketici Davranışı*, Mediacat Akademi: İstanbul.
- Odacıoğlu, Y., Kırılmaz, H., ve Uyanık, K. C. (2018). "Örgütsel yenilikçilik düzeyinin algılanan performans üzerine etkileri: eskişehir osmangazi üniversitesi hastanesinde bir uygulama". *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, Issn: 1309 -8039.
- OECD (2005). "*Guidelines for Collecting and Interpreting Innovaton Data*". Oslo.
- OECD (2010). *Measuring Innovation: A New Perspective*. OECD Innovation Strategy.
- Olson, E. M. ve Slater, S. F. (2005). "Hult, tomas m. the performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior", *Journal of Marketing*, C: 69.



- Onağ, A. O., Tepecib M., ve Başal, A. A. (2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness, 10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 ( 708 – 717).
- Orhan, F. (2017). *Sağlık Kurumlarında Öğrenme Yönelim ve Kapasitesinin Örgütsel Yenileşim Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ottenbacher, M. ve Gnoth, J. (2005). “How to develop successful hospitality innovation”. *Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222.
- Öneren, M. (2008). “İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss.163-178.
- Özbaş, A. A. (2014). Psikodrama Temelli Psikolojik Güçlendirme Programının Onkoloji Hemşirelerinin Güçlenme Algıları ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi. Doktora Tezi.Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı. Kayseri.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) II*, Kaan Kitabevi: Eskişehir.
- Özdemir, O. (2006). *Medikal İstatistik*, İstanbul Medikal Yayıncılık: İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C:18 S:2, 113-130.
- Özer, M. A. (2012). *21.Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Özgen, H., Kılıç, K.C., ve Karademir, B. (2004). “Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yaklaşımı”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12(2), ss.175-188.
- Özkaya, S. (2013). Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özkutku, H. (2008). “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:37, S:2, 79-97.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Özyılmaz, A. ve Ölçer, F. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Seçkin Yayınları: Ankara.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L (1998). “Servqual”. *Journal of Retailing*, V.64, N.1, 1988, 12-40.
- Pasebani, F.; Mohammadi, S. ve Yektatyar, M. (2012). “The relationship between organizational learning culture and job satisfaction and internal service quality in sport organizations in Iran”. *Archives of Applied Science Research* V.4, N.4, 2012, 1901-1905.
- Patterson, M. G., West, A. M. ve Wall, T. D. (2004). “Integrated manufacturing, empowerment and company performance”. *Journal of Organizational Behavior*, C: 25, 641-665.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park.
- Patton, M. Q. (2005). “Toward distinguishing empowerment evaluation and placing it in a larger context: take two”. *American Journal of Evaluation*, C:26, 2005, 408-414.
- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D., Fegan, F. ve Miller, R. (2002). “Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 377-401.
- Pınar, İ. ve Arıkan, C. (2015). “Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki: tekstil sektöründe bir araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 44(2), 65-76.
- Pitts, D. W. (2005). “Leadership, empowerment and public organizations”. *Review Of Public Personnel Administration*, Vol.25, N.1, 2005, 5-28.

- Plunkett, L. C. ve Fournier, R. (1991). *Participative management: Implementing Empowerment*. Wiley: New York.
- Popovich, M. G. ve Brizius, J. A. (1998). *Creating High-Performance Government Organizations: A Practical Guide for Public Managers* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Popper, M. ve Lipshitz, R. (1999). *Organizational Learning Mechanisms, Culture, and Feasibility*, Essential Readings in Management Learning, pp. 38-52.
- Porter, L., W., Steers, R., M.; Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, V:59, N:5, 603-609.
- Porter, M. E. (1996). "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, V: 74, N: 6.
- Price, B. (2006). "Strategies to explore innovation in nursing practice", *Nursing Standard*. V: 21, N: 9, 48-55.
- Price, R. M. (2007). "Infusing innovation into corporate culture". *Organizational Dynamics*, V: 36, N: 3, 2007, 1-9.
- Probst, G. ve Büchel, B. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. Prentice Hall, Seiten.
- Randolph, W. A. (1995). "Navigating the journey to empowerment". *Organizational Dynamics*, Vol. 23, N.4,19-32.
- Razalı, M.Z. M., Amira, N. A. ve Shobri, D.M. (2013). "Learning organization practices and job satisfaction among academicians at public university". *International Journal of Social Science and Humanity*. C:3, S:6, 518-522.
- Reisinger, Y. ve Turner, L. (1999). "Structural equation modeling with lisrel: application in tourism". *Tourism Management*, V.20, N.1, 1999, 71-88
- Ro, H. ve Chen, P. (2011). "Empowerment in hospitality organizations: customer orientation and organizational support". *International Journal of Hospitality Management*, V.30, 422-428.

- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*, 11th Edition, Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*, Prentice Hall, New Jeysey, 2012.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson International Edition.
- Robey, D., Boudreau, M. C. ve Rose, G. M. (2000). "Information technology and organizational learning: a review and assessment of research". *Accounting, Management and Information Technologies*. 10(2) April, 125-155.
- Robinson, T., Clemson, B., and Ketaing, C. (1997). "Development of high performance organizational learning units". *The Learning Organization*, C:4, S:5, 228-234.
- Rolstadas, A. (1998). "Enterprise performance measurement". *International Journal of Operations&Production Management*. 18(9/10), pp. 989-999.
- Rose, R. C., Kumar, N., 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.
- Rothwell, R. ve Zegveld, W., (1982). *Innovation and the Small and Medium-Sized Firm*, Frances Pinter: London.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. ve Roring, K. J. (1985). "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance". *Journal of Marketing*, Vol. 49, 13-25.
- Sağır, M. (2013). *Özel Hastanelerin Hekim İstihdam Stratejileri ve Uygulamaları*. Çizgi Yayıncılık: Konya.
- Sağlık Bakanlığı. (2011). *Medikal Turizm Araştırması*, AG Design: Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (2013). *Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Sağlık Serbest Bölgesi (SSB) Çalışması*, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (2012). *2013-2017 Stratejik Eylem Planı*, Ankara.

- Sağlık Bakanlığı. (2013). Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Türkiye Medikal Turizm Değerlendirme Raporu, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (2012). Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Sağlık Turizmi El Kitabı, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (2012). Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Sağlık Turizmi 2012 Faaliyet Raporu, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (1996). Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Birinci Sağlık Projesi, Sağlık İnsan Gücü Mevcut Durum Raporu, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (2015). Türkiye Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığı, Sks (Sağlıkta Kalite Standartları) Hastane (Versiyon-5; Revizyon-0), Ankara, Temmuz.
- Salim, I. M., Sulaiman, M., (2011). “Organizational learning, innovation and performance: a study of malaysian small and medium sized enterprises”. *International Journal Of Business And Management*, 6(12), 118-125
- Santos-Vijande, M. L., Sano-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., and Vazquez-Casielles, R. (2005). “Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance”. *Industrial Marketing Management*, C:34, S:3, 2005, 187-202.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2010). *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi: Ankara.
- Saruhan, Ş. C. ve Türker, M.V. (2003). Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik Mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?, Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 22-24 Mayıs.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Vol. 3. John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York.

- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Pres, Cambridge.
- Schwenk, C. R. (1986). "Information, cognitive biases and commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, V:11, N:2, 1986, .298-310.
- Scott, T. Russell, M. Davies, H., Marshall, M. (2003). "The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments." *Health services research*. V.38, N.3, 923-945.
- Seashore, S. E. ve Yuchtman, E. (1967). "Factorial analysis of organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol 12, No. 3, 1967, 337-395.
- Sebzecili, S. İ. (2022). *Özel Hastanelerde Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi*. Doktora Tezi. Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business*. John Wiley & Sons: New York.
- Selden, S. C. ve Sowa, J. E. (2004). "Testing a multi-dimensional model of organizational performance: prospects and problems". *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, No. 3, 395-416.
- Sencer, M. ve Sencer, Y. (1978). *Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Sencer, M. ve Sencer, Y. (1978). *Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim*. TODAİE: Ankara.
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. Doubleday, New York.
- Senge, P. M. (1990). "The leader's new work: building learning organizations", *Sloan Management Review*. Vol. 32, No. 1, pp. 7-23.
- Senge, P. M. (2004). *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül Güldeniz ve Ahmet Doğukan, 11. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

- Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday: New York.
- Seyidoğlu, H. (2009). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. Güzem Can Yayınları: İstanbul.
- Seyidoğlu, H. (2001). *İngilizce Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*, Güzem Can Yayınları: İstanbul.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel öğrenme ve kıyaslama tekniğinin bir örgütsel öğrenme aracı olarak kullanılması*, 1. Baskı Ezgi Kitabevi Bursa.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. ve Blum, T. C. (2000). "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave". *Academy of Management Journal*, V.43, N.2, 215-223.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, V.25, N.1, 2000, 217-226.
- Sherman, S. (1993). *A master Class in Radical Change*. Fortune, 13 December, 82-90.
- Shipton, H. West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., and Patterson, M. (2006). "HRM as a Predictor Of Innovation". *Human Resource Management Journal*, C:16, S:1, 3-27.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", *Journal of Quality Management*, C:5, 27-52.
- Sinkula, J. M. (1994). "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. ve Noordewier, T. (1997). "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior". *Journal of the academy of Marketing Science*, V.25, N.4, 305-318.



- Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrinjar, R. ve Dimovski, V. (2007). "Organizational learning culture the missing link between business process change and organizational performance" *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, N.2, 346-367.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation- performance relationship?". *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, 1994 46–55.
- Smith, P. A. C. ve Tosey, P. (1999). "Assensing the learning organization: part 1 - theoretical foundations". *The Learning Organization*, 6(2), ss. 70–75.
- Söylemezoğlu, E., ve Doruk, Ö.T. (2014). The Impact of Knowledge, Human Resources and Economic Climate On Innovation, *4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*, İstanbul Aydın University, Research Paper, Kasım 2014b.
- Söylemezoğlu, E., ve Doruk, Ö.T. (2014). "Are clusters efficient for the relation between milk production and value added per capita in regional level? an empirical assessment". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol:150, N:15, 2014a, 1277-1286.
- Sözen, C., ve Basım, N. (2012). *Örgüt Kuramları*, Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Sparks, A. M. (2012). "Psychological empowerment and job satisfaction between baby boomer and generation x nurses". *Journal of Nursing Management*, 20(4), 451-460.
- Spreitzer, G. M. (1995). "An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace". *American Journal Of Community Psychology*, V.23, N.5, 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation". *Academy Of Management Journal*, V.38, N.5, 1995,1442-1465.



- Spreitzer, G. M. (1992). *When Organizations Dare: The Dynamics Of Individual Empowerment In The Workplace*. PhD Thesis, University of Michigan.
- Spreitzer, M. G. (1996). "Social structured characteristics of psychological empowerment". *Academy Of Management Journal*, Vol.39, N.2, 483-504.
- Spreitzer, G. M. ve Sutcliffe, K. M. (2007). "Thriving in organizations. In Nelson, D.L and Cooper, C.L. (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 74-85). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Porath, C. L. ve Gibson, C. B. (2012). "Toward human sustainability: How to enable more thriving at work". *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. ve Grant, A. M. (2005). "A socially embedded model of thriving at work". *Organization Science*, 16(5), 537–549
- Steers, R. M. (1975). "Problems in the measurement of organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, 546-558.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). "Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory". *The Academy of Management Review*, V.29, N.3, 379-387.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2005). "Response to meaningful motivation for work motivation theory". *Academy of Management Review*, V.30, N.2, 238-238.
- Steers, R. M. (1976). "When is an organization effective? a process approach to understanding effectiveness". *Organizational Dynamics*, Autumn, 50-63.
- Stewart, T. A. (1997). *Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği*, (çev. Nurettin Elhüseyni Mess Yayın, İstanbul.
- Stewart, D. (2001). "Reinterpreting the learning organisation". *The Learning Organization*, V:8, N:4, 141-152.

- Stewart, J. G., McNulty, R., Griffin, M. T. Q. ve Joyce, J. F. (2010). "Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners", *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, Vol. 22, Num. 1, pp. 27-34.
- Szeto, E. (2000). "Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network". *The TQM Magazine*, V.12, N.2, 149-158.
- Şerbetçi, D. (2001). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş- Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ekinoks Yayınevi: İstanbul.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tan, F. Z. (2014). "Öğrenme, örgütlerde öğrenme, öğrenen organizasyonlar terimlerinin tanımı ve kavramsal ayırım". *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*. Cilt 2 Sayı 2 188-217.
- Tanrıöğen, A., ve Yücel, Z. (2007). "İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında yaşadıkları sorunlar". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:1,55-66.
- Temizkan, Ö. Y. (2019). "Psikolojik güçlendirme ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: devlet hastanesi örneği". *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 640-665.
- Tengilimoğlu, D. (2012). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2013). *Sağlık Turizmi*, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., ve Akbolat, M. (2012). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Sevin, H. D., ve Ak, B. (2001). Türkiye'de Sağlık Turizmi ve Termal Turizmin Geliştirilmesi, *IV. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, 27-28 Eylül, İstanbul.

- Terblanche, R. C. V. (2008). Sustainable Organisational Transformation Through Inclusivity, University of South Africa, Submitted PhD Thesis.
- Tetik, N. (2015). "Turist rehberlerinin davranışsal personel güçlendirme algıları". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Y. 7, S. 3, ss. 407-431.
- Therin, F. (2003). Organizational Learning And Innovation In High-Tech Small Firms. In: System Sciences, 2003. *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on*. IEEE, 1-8.
- Thomas, K. W. ve Betty, A. V. (1990). "Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy Of Management Review*, Vol. 15, Num. 4, pp. 666-681.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley: London.
- Toffler, A. (2008). *The Third Wave*, (çev. Selim Yeniçeri), Koridor Yayıncılık: İstanbul.
- Topuz, N. (2012). Türkiye Medikal Turizm Stratejisi 2023, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Torun, E. (2009). Dr. Sami Ulus Çocuk Hastalıkları Hastanesinde Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği ile Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Tosey, P. ve Smith, P. A. C. (1999). "Assessing the learning organization: Part 2 Exploring practical assessment approaches". *The Learning Organization*, V.6, N.3, 107-116.
- Tseng, C., (2010). The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan, University of Minnesota, Submitted PhD Thesis.
- Turaman, C. (2012). *Sağlık Değerlendirme Metodu*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Turan, S., Karadağ, E., ve Bektaş, F. (2011). "Üniversite yapısı içerisinde öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 17, Sayı 4, ss 627-638.

- Turgut, O. (2014). Entelektüel Sermaye Üzerindeki Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Finansal Etkisi: Borsa İstanbul'a (BİST) Kote Olan Şirketler Üzerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Turnipseed, D. ve VandeWaa, E. (2020). "Fits and misfits: the impact of individual differences on psychological empowerment in healthcare". *Journal of Health and Human Services Administration*, 43(1), 60-86.
- Tüik, (Türkiye İstatistik Kurumu), İllere Göre Sağlık Personeli İstatistikleri, 2014a.([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1095](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095), Erişim Tarihi: 08.09.2015).
- Tüik, (Türkiye İstatistik Kurumu), İstatistiklerle Yaşlılar, TÜİK Matbaası Ankara, 2014b.
- Tüik, (Türkiye İstatistik Kurumu), Turizm İstatistikleri, 2014, ([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1072](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1072)), Erişim Tarihi: 03.08.2015).
- Türkay, O. (2007). Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Türker, M. V. (2013). *Liderlik ve Yeniliği Yönetebilme: Yenilik Liderliği*, Liderlik Çalışmaları (Ed), Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Türkiye Sağlık Vakfı. (2010). Dünya ve Türkiye'de Sağlık Turizmi-2010 Durum Tespit Raporu ve Çözümleri. Efil Yanları: Ankara.
- Tüsiad, (Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği). (2009). *Türkiye İçin Yeni Bir Fırsat Penceresi, Tıp Turizmi*. Görüş Belgesi, İstanbul.
- Tvorik, S. J. ve Mcgovern, M. H. (1997). "Determinants of Organizational Performance". *Management Decision*, V.35, N.6, 417.

- Uğurlu, Y. Ö. (2011). Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik İnovasyon Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Kültürel Yönetimsel ve Makro Yaklaşım*. Beta Yayınları: 2 Baskı İstanbul.
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A., ve Uğrak, U. (2015). “Örgütsel öğrenme yeteneği: bir üniversite hastanesi örneği”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.5, S.1, 189-208.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Yayıncılık: İstanbul.
- Üsdiken, B., ve Erden, Z. (2002). “1990’lı yıllarda türkiye’de yönetim alanı: disiplinin yapısı ve yaklaşımlar”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* C:1, S:2, 91-112.
- Üsdiken, B. (1996). “Importing theories of management and organization: the case of Turkish academia”. *International Studies of Management and Organization*, C:26, S:3, 33-46.
- Üsdiken, B. (2002). “Tarihsel bir bakışla bilim-yönetim birlikteliği”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yönetim Alanında Bilimsel Yaklaşım ve Yöntem Sorunları Özel S:2, 127-154.
- Vacharakiat, M. (2008). *The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the Doctor of Philosophy Nursing*, George Mason University, Mason.
- Vanderslice, G. (2014). *Strategic Optimization of Organizational Learning BA and Tacit Knowledge Sharing Behavior In Knowledge Intenseive Organizations*, California School Of Professional Psychology Alliant International University, Doctor Of Philosophy in Leadership Submitted Thesis, California.
- Velthouse, B. A. (1990). “Creativity and empowerment: a complementary relationship”. *Review of Business*, V.12, N.2,

- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches". *Academy of Management Review*; 11(4): 801-14.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1987). "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence". *Journal of Management*. 13(1): 109-23.
- Vinuesa, L. ve Hoque, Z. (2011). Total Quality Management, Non-financial Performance Measures and Business Performance: An Empirical Study. In: *AFAANZ Conference*.
- Vokaca, M. ve Yacine, R. (2000). "Organizational learning and innovation in the construction industry". *The Learning Organization*, Vol.7, No.4, 174-184.
- Walsh, K. (2004). "Interpreting the impact of culture on structure". *Journal Of Applied Behavioral Science*. 40, ss. 302-322.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2003). "Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations". *Measuring Business Excellence*, Volume 7, No: 1, 51-62.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). "The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis". *European Journal of Innovation Management*, V:7, N:4, 303-313.
- Wang, C. L., Senaratne, C. ve Rafiq, M. (2015). "Success traps, dynamic capabilities and firm performance". *British Journal of Management*, V:26, N:1, 26-44.
- Wang, S., Guidice, R. M., Tansky, J. W., and Wang, Z. (2010). "When R&D spendings is not enough: the critical role of culture when you really want to innovate". *Human Resource Management*, V: 49, N:4, 767-792.
- Webster, C. (2006). An Empirical Analysis Of The Relationships Between The Interactive Use Of Performance Measurement Systems, Creativity and Performance: The Intervening Role Of Psychological Empowerment. In: Monash University, *EAA and AFAANZ Conferences For Their Comments*, P.

- Webster, E. (2004). "Firms decisions to innovate and innovation routines". *Economic Innovation And New Technology*, V.13, N.8, 733-745.
- Weerawardena, J., O'cass, A., Craig, J. (2006). "Does industry matter? examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance". *Journal of Business Research*, Vol.59, No.1, 37-45.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in organization: a normative view". *Academy Of Management Review*", Vol. 7, N.3, 410-426.
- Wilson, T. (2011). Organizational Learning, Market Orientation, Organizational Innovativeness and Firm Performanca: A Synthesis of Models and Measures, University of Washington Foster School of Business Submitted PhD Thesis.
- Withfield, P.R. (1975). *Creativity in Industry*. Penguin Books: UK.
- Wong, Y., Ngo, H. ve Wong, C. (2002). "Affective organizational commitment of workers in chinese joint ventures". *Journal Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 7, 2002, 580.
- Wood, E. ve Meintjies, A. (2008). "Regional determinants of entrepreneurial start-ups in a developing country". *Entrepreneurship Regional Development*, V.20, N.2, 111-124.
- Xie, D. (2005). Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization, The Ohio State University, Submitted PhD Thesis.
- Xie, Y. ve Wu, X. (2005). "Reply: market premium, social process, and statisticism". *American Sociological Review*, V:70, N:5,865-870.
- Yakut, İ. (2008). *Sağlık İletişiminde Katılımın, İşlevi Hasta ve Hasta Yakınları Açısından*, Umuttepe Yayıncılık: Kocaeli.
- Yalkın, S. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi ve Kalitenin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- Yalman, Y. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ayden Cem, Örgen Mehmet (Ed) Lisans Yayıncılık 2. Basım ss. 179-248.
- Yarar, O. (2008). Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşar, M. (1999). İşletmelerde 2000’li Yılların En Önemli Rekabet Stratejisi Yenilikçilik. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Yatkın, A. (2009). “Individual performance in the public and strengthening personnel by means of organizational productivity”. *e-Journal of New World Sciences Academy*, V: 4, N: 2, 128-141.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayıncılık: İstanbul.
- Yelkikalan, N. (2012). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Kriter Yayıncılık: İstanbul.
- Yeo, R. (2002). “Learning within organisations: linking the theoretical and empirical perspectives”. *Journal of Workplace Learning*, 14(3), ss. 109–122.
- Yetginoğlu, Ö. (2009). Sağlık Kurumlarında Hastane Güvenliğinin Sağlanmasında Kalite ve Akreditasyon Çalışmalarının Önemi Ankara ilindeki Hastanede Hasta Güvenliği Çalışmalarının Değerlendirilmesi Mukayeseli Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2003). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi: Ankara.
- Yılmaz, F. (2005). Öğrenen Örgütlerde İş Doyumu: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yök, (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı) Ulusal Tez Merkezi, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>, Erişim Tarihi: 02.07.2015).
- Yücel, İ., ve Demirel, Y. (2012). “Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 23, ss. 19-48.



- Yüceler, A., Kılınç, M. ve Kaya, Ş. D. (2014). “Sağlık Kurumlarında Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, *8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 10-12 Eylül 2014, Lefke Avrupa Üniversitesi, İstanbul. 751-766.
- Yüksel, Ö., ve Güven, M. (2001). “Sanal örgütlenmeler: enformasyon teknolojilerinin işletmelerin örgüt yapısına ve rekabet gücüne yansımaları”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:3, S: 3, 11-124.
- Yüksel, A., Mil, B., ve Bilim, Y. (2007). *Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yüksel, O., ve Adıgüzel, O. (2015). “Kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C: 8, S: 39, 2015, 1019-1027.
- Yüksel, Ö., ve Erkutlu, H. (2003). “Personel güçlendirme”. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C:1, 131-142.

# EKLER



**EK 1**  
**SORU/ANKET/GÖRÜŞME FORMU**

**T.C.**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**

**Sayın Katılımcı;**

Bu anket formu; T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü izni ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul onayı almış, Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen bir Doktora Tezine veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Anketi dolduran katılımcıların isimleri kesinlikle talep edilmeyecek, katılımcılar gizli tutulacaktır. İş yükünü etkilemeyecek biçimde katılımcıların gönüllülük esasına ve müsaitlik durumlarına göre hastanenin yönetim kademelerinde bulunan Başhekim/Başhekim Yardımcıları, İdari Müdür/Müdür Yardımcıları, Öğretim Üyeleri, Doktor, Hemşire, İdari Personel vb. sorumlu sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilecek olan bu anketten elde edilecek veriler bilimsel araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır. Verilerin sayısal olarak yayınlanması aşamasında hastane isimleri gizli tutulacaktır. Araştırma sonuçlarının bilimsel geçerliliğe sahip olabilmesi için soruları dikkat ve içtenlikle yanıtlamanızı önerir; bu anket formunu doldurarak çalışmalarımıza yaptığınız önemli katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

**Tez Danışmanı:** Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN  
**Araştırmacı:** Öğr. Gör. Ergül SÖYLEMEZOĞLU  
**İletişim:**

**Doktora Tezi Anket Formu:** Örgütsel Öğrenme ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçilik ve Performansa Etkisi: Uluslararası Akreditasyona Sahip Hastaneler Örneği

**I. BÖLÜM**

<b>Demografik Bilgiler:</b> Lütfen size en uygun olan seçeneğin yanındaki karenin içerisini "X" şeklinde işaretleyiniz.				
<b>Cinsiyetiniz:</b>	Kadın <input type="checkbox"/>		Erkek <input type="checkbox"/>	
<b>Yaşınız:</b>	18-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	51 ve üstü <input type="checkbox"/>
<b>Öğrenim Durumunuz:</b>	Önlisans <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Lisansüstü <input type="checkbox"/>	Diğer:...
<b>Göreviniz:</b>	Başhekim <input type="checkbox"/> Başhekim Yrd. <input type="checkbox"/> İdari Yönetici <input type="checkbox"/> Yönetici Yrd. <input type="checkbox"/> Öğretim Üyesi Doktor <input type="checkbox"/> Doktor <input type="checkbox"/> Başhemşire <input type="checkbox"/> Hemşire <input type="checkbox"/> Sağlık Teknikeri <input type="checkbox"/> İdari Personel <input type="checkbox"/> Diğer:.....			
<b>Sektördeki Deneyim Süreniz:</b>	1-10 yıl <input type="checkbox"/>	11-20 yıl <input type="checkbox"/>	21 yıl ve daha fazla <input type="checkbox"/>	

Lütfen arka sayfaya geçiniz.



## II. BÖLÜM

<b>Yanıtlamadan Önce Mutlaka Okuyunuz!</b>	<b>Keskinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Keskinlikle Katılıyorum</b>
<b>Örgütsel Öğrenme:</b> İşletmenin tıpkı bireyler gibi gelişmelerden ve yaşadığı tecrübelerden etkilenerek öğrenme yeteneğine sahip olduğunu, çalışanların sektör yönlü öğrenmesi ve kendini geliştirme aracılığıyla elde ettiği bilgiler sayesinde kurumun işlevini yerine getirerek kendini geliştirdiğini ifade etmektedir. Bu 5'li Likert ölçeğinde ise çalışanların örgütsel öğrenme algılarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerin karşısındaki kutucuklardan birini düşüncenize en uygun olan doğrultusunda "X" şeklinde işaretleyiniz. " <b>Keskinlikle Katılıyorum</b> " güçlü bir katılma durumunu, " <b>Kararsızım</b> " ne katılıp ne katılmamayı, " <b>Keskinlikle Katılmıyorum</b> " güçlü bir katılmama durumunu ifade etmektedir.					
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.Kurum kültürümüz gereği çalışanların yeni gelişmeleri öğrenmesi önemlidir.					
7.Hastanemizin gelişiminde yenilikleri öğrenme ve kendini geliştirme kilit faktörlerdendir.					
8.Çalışanların öğrenme çabalarından uzaklaşması kurum geleceği için tehlike arz eder.					
9.Yöneticiler için çalışanların öğrenme ve kendini geliştirme yeteneği bir rekabet avantajıdır.					
10.Hastanemiz için çalışanların yeni şeyler öğrenmesi harcamadan çok bir yatırımdır.					
11.Rekabet avantajı sağlama yenilikleri öğrenme hastanemizin temel değerlerindedir.					
12.Hastanemiz genelinde kabul görmüş kurumsal bir vizyon tanımımız vardır.					
13.Çalışanlar hastanenin vizyon, misyon ve hedeflerine bağlılık gösterirler.					
14.Hastanemizin geleceğinin belirlenmesinde çalışanlar kendini katılımcı olarak görür.					
15.Hastanemizin hedefleri çalışanlar tarafından ortak bir anlayışla benimsenmiştir.					
16.Hastanemizin vizyonu tüm bölümlerde ortak bir anlayışla benimsenmiştir.					
17.Üst düzey yöneticiler vizyonlarını alt kademe çalışanlara benimsetmektedir.					
18.Yeni hizmetler sunmak ve hizmetlerimizi geliştirmek kurum kültürümüzün bir parçasıdır.					
19.Hastanemizde yeni ve özgün fikirlere değer verilir.					
20.Hasta beklentileri ve işleyişle ilgili temel ilkeleri eylemlerimize yansıtırız.					
21.Gerektiğinde yöneticilerimizin kararları hakkında eleştiri yapmamıza izin verilir.					
22.Yöneticilerimiz çalışanların farklı düşüncelerini ve bilgi paylaşımını hoş görürler.					
23.Hastanemizde açık görüşlülüğe çok önem verilmektedir.					

## III. BÖLÜM

<b>Yanıtlamadan Önce Mutlaka Okuyunuz!</b>	<b>Keskinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Keskinlikle Katılıyorum</b>
<b>Personel Güçlendirme:</b> İnsan kaynaklarının; çevreleriyle etkileşimlerinde inisiyatif olarak iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan, iş yerine ve yaptıkları işe karşı sahiplenme duygularını güçlendirmeye yönelik yatırımları ifade etmektedir. Bu 5'li Likert ölçeğinde ise çalışanların güçlendirme algılarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerin karşısındaki kutucuklardan birini düşüncenize en uygun olan doğrultusunda "X" şeklinde işaretleyiniz. " <b>Keskinlikle Katılıyorum</b> " güçlü bir katılma durumunu, " <b>Kararsızım</b> " ne katılıp ne katılmamayı, " <b>Keskinlikle Katılmıyorum</b> " güçlü bir katılmama durumunu ifade etmektedir.					
<b>Personel Güçlendirme</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24.Mesleğim benim için bir anlam ifade etmektedir.					
25.İş yerim ve işimle ilgili faaliyetler benim için bir anlam ifade etmektedir.					
26.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
27.Çalıştığım bölüm benim için özel bir anlam ifade etmektedir.					
28.Mesleğim hakkında gerekli nitelik ve yeteneklere sahip olduğumu düşünüyorum.					
29.Mesleğim için gerekli becerilere uzmanlık düzeyinde sahibim.					
30.İşimi yapma konusunda yeterli düzeyde kapasiteye sahibim.					
31.Yaptığım iş ile ilgili tüm süreçlere hakim olduğumu düşünüyorum.					
32.Kendi işimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.					
33.İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim veririm.					
34.İşimle ilgili farklı yöntemler seçme konusunda yeterince özgürüm.					
35.Bölümümle ilgili işlerde yeterli düzeyde yetkiye sahip olduğumu düşünüyorum.					
36.Mesleğimle ilgili yenilikleri uygulamaktayım.					
37.Bölümümdeki yenilik ve gelişmelere katkım oldukça fazladır.					
38.Bölümümde gelişen çeşitli olay ve süreçler üzerinde yeterince kontrol sahibiyim.					
39.Bölümümdeki olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.



#### IV. BÖLÜM

<b>Yanıtlamadan Önce Mutlaka Okuyunuz!</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Keskinlikle Katılıyorum</b>
<b>Örgütsel Yenilikçilik:</b> Örgüt içerisinde geliştirilmiş veya dışarıdan temin edilmiş, yeni bir yöntemin, sistemin, yönetim tarzının, politikanın, programın, sürecin, cihazın, ürün veya hizmetin örgüte benimsenmesidir. Bu 5’li Likert ölçeğinde ise çalışanların örgütsel yenilikçilik algılarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerin karşısındaki kutucuklardan birini düşüncenize en uygun olan doğrultusunda “X” şeklinde işaretleyiniz. “ <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> ” güçlü bir katılım durumu, “ <b>Kararsızım</b> ” ne katılım ne katılmama durumu, “ <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> ” güçlü bir katılmama durumu ifade etmektedir.					
<b>Örgütsel Yenilikçilik</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
40.Yeni hizmet sunumu konusunda alanımızda ve/veya bölgemizde öncüyüz.					
41.Son 5 yılda hastanemiz diğer hastanelere kıyasla yenilikçi hizmetler sunmaktadır.					
42.Hastalarımız genellikle yeni hizmetlerimizin olduğunu düşünür.					
43.Diğer hastanelere kıyasla yenilikçilikte daha iyi bir başarıya sahibiz.					
44.Alışla gelmiş yöntemlerle sorunları çözemediğimizde yeni yöntemler deneriz.					
45.Bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.					
46.Diğer hastanelere kıyasla yeniliklere daha hızlı uyum sağlarız.					
47.Son 5 yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir.					
48.İşimle ilgili yenilikler yapmak için idarecilerden destek alırım.					
49.Yeni yöntemler geliştirmeye çalışan kişiler hastanemizde olumlu karşılanır.					
50.İş arkadaşlarımız yeni yöntemler geliştirme konusunda birbirini motive eder.					
51.Alışmışın dışında yollar kullanarak, yeni yöntemler denemek için istekliyim.					
52.Hizmetlerimizin sunumunda küçük değişikliklerle yenilik gerçekleştirebiliyoruz.					
53.Hizmet tanıtımında kullandığımız yöntemler diğer hastanelere göre daha etkilidir.					
54.Yeni hizmetlerimizde medikal teknolojinin son imkanlarından faydalanıyoruz.					
55.Yeni hizmetlerimiz genellikle rekabet amacıyla uygulanır.					
56.Hastane yönetimi risk alarak fırsatları avantaja çevirme konusunda isteklidir.					
57.Yöneticiler farklı fikir sahibi çalışanlardan yararlanarak yeni yöntem ve çözümler geliştirir.					
58.Araştırma geliştirme kaynakları açısından hastanemiz yeni hizmetler sağlayacak kapasitededir.					
59.Hizmetlerimizin uygulanması konusunda ya da mesleğimizle ilgili yeni bir yöntem öğrendiğimizde hastanemiz bu yeni yöntemi ilk uygulayanlar arasındadır.					

#### V. BÖLÜM

<b>Yanıtlamadan Önce Mutlaka Okuyunuz!</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Keskinlikle Katılıyorum</b>
<b>Örgütsel Performans:</b> Organizasyonun bir bütün olarak hedefleri gerçekleştirmesindeki başarısını ifade etmektedir. Bu 5’li Likert ölçeğinde ise çalışanların örgütsel anlamda nitel performans algılarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerin tamamını <b>hastanemizin bugünkü performansı ile 3 yıl önceki performans düzeyini kıyaslayarak değerlendiriniz</b> ve aşağıdaki ifadelerin karşısındaki kutucuklardan birini düşüncenize en uygun olan doğrultusunda “X” şeklinde işaretleyiniz. “ <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> ” güçlü bir katılım durumu, “ <b>Kararsızım</b> ” ne katılım ne katılmama durumu, “ <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> ” güçlü bir katılmama durumu ifade etmektedir.					
<b>Örgütsel Performans</b>					
<b>(3 yıl öncesine göre)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
60.Hastanemizin sunduğu hizmet sayısı artmıştır.					
61.Hastanemizin sunduğu hizmetlerin kalitesi artmıştır.					
62.Hasta / hasta yakını memnuniyeti artmıştır.					
63.Genel anlamda hastanemizin karlılık düzeyi artmıştır.					
64.Hastanemizin pazar payı artmıştır.					
65.Hastanemizin büyüme hızı artmıştır.					
66.Hastanemizin tercih edilirliliği ve hasta sayısı artmıştır.					
67.Hastanemizin değişen sektör koşullarındaki yeniliklere ve hasta ihtiyaçlarına cevap verebilme düzeyi artmıştır.					
68. 3 yıl öncesine kıyasla hastanemizin genel performans düzeyi artmıştır.					

ÇALIŞMAMIZ BURADA SONA ERMİŞTİR, KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

### ÖNERİLER

Araştırma sonucu hakkında bilgi almak istiyorsanız e-posta adresinizi aşağıdaki boşluğa yazabilirsiniz. Sorularınız veya yanıtladığımız anketi göndermek için numaralı hattı ya da adresini kullanabilirsiniz. Varsa önerilerinizi lütfen aşağıdaki boş alana belirtiniz. İşbirliği ve ilginiz için tekrar çok teşekkür eder, saygılar sunarım.

Doktora Öğrencisi  
Öğr. Gör. Ergül SÖYLEMEZOĞLU

**EK -2**



**T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER VE EĞİTİM BİLİMLERİ ETİK KURULU**

**PROJE/ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME SONUÇ RAPORU**

<b>Toplantı Tarihi</b>	03.05.2017
<b>Toplantı Sayısı</b>	03
<b>Başvuru protokol numarası</b>	2017/13
<b>Başvuru tarihi</b>	25.04.2017
<b>Proje/araştırma başlığı</b>	Örgütsel Öğrenme ve Personel Güçlendirme'nin Örgütsel Yenilikçilik ve Performansa Etkisi: Uluslararası Akreditasyona Sahip Hastaneler Örneği
<b>Proje/araştırma yürütücüsü</b>	Öğr.Gör. Ergül SÖYLEMEZOĞLU
<b>Karar</b>	Bilimsel araştırma etik kurallarına uygundur.
<b>Açıklamalar</b>	-----



## EK-3

### ARAŞTIRMA İZİNLERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ

#### Madde 1. Taraflar

- Bu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı arasında düzenlenmiştir.
- Çalışmanın adı:** Örgütsel Öğrenme ve Personel Güçlendiriminin, Örgütsel Yenilikçilik Ve Performansa Etkisi: Uluslararası Akreditasyona Sahip Hastaneler Örneği.
- Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar:** İstanbul Sağlık Müdürlüğü Sağlığın Geliştirilmesi Şube Müdürlüğü – Özel Yataklı Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü – İstanbul ilindeki JCI (Joint Commission International) akreditasyonuna sahip özel hastaneler.
- Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler:** Ergül SÖYLEMEZOĞLU

#### Madde 2. Konusu:

Bu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı verilen hizmetleri, sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verilerini içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacıyla düzenlenmiştir.

#### Madde 3. Araştırmanın Yürütülmesi:

- Kurumlar arası yapılan protokol neticesinde çalışma yapacak kişiler bağlı oldukları Üniversiteler aracılığıyla üst yazıyla İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne başvuracaktır.
- Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.
- Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır. Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce İl Sağlık Müdürlüğü'nün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. İl Sağlık Müdürlüğü tarafından uygun görülmeyen verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.
- Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı personelinden de yararlanılacaksa ayrıca İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden onay alınacaktır.
- Çalışmada veri toplanacak kişilerin rızası alınacaktır.
- Çalışma süresi Üniversite tarafından teklif edilecektir. Çalışma süresinin uzatılması araştırmacının veya Üniversitenin resmi talebi ile mümkün olacaktır.
- Çalışmayı üniversitenin onay verdiği kişiler yapacaktır. Yazıda teklif edilen kişiler ile sahada çalışma yapan kişiler aynı olacaktır. Çalışmaya yeni kişilerin dahil edilmesi ancak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü onayı ile mümkün olacaktır. Aksi takdirde çalışma onayı iptal edilecektir.
- Çalışmayı gerçekleştiren kişi/kişiler kurumda görevlendirilecekse ayrıca İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden onay alınacaktır.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

- i) Çalışma, Üniversiteye sunulmadan önce ve Üniversite tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası elektronik ortamda ve doküman halinde **İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne** teslim edilecektir. Çalışmacının teslim etmediği durumlarda çalışmanın bir nüshası Üniversiteden talep edilebilecektir.
- j) Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü protokolü süre göz önünde bulundurulmaksızın daha önce de sonlandırabilecektir.
- k) Araştırma verileri, sözel ya da yazılı olarak kullanıldığında ilgili kurum/kurumların (Hastane, Şube, Birim vs.) ismi zikredilmeyecektir.
- l) 01.08.2014 tarihli Hasta Hakları Yönetmeliğinin Birinci Bölüm 5.madde d ve e fıkrası, Dördüncü Bölüm 21.maddesine kesinlikle riayet edilmesi gerekmektedir.

**Madde 4. Protokolün Süresi:**

- a) Bu protokol tarafların imzaladığı tarihten itibaren geçerli olup, geçerlilik süresi **6 (altı) aydır**. Süre bitiminde tarafların onayı ile süre uzatılabilir. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.
- b) Başlangıç 31.07.2017 / Bitiş 31.01.2018

**Madde 5. İhtilafların Çözümü:**

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek anlaşmazlıklar öncelikle tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir. Bunun mümkün olmaması halinde ise hakem sıfatıyla İdari Mahkemelerce çözümlenecektir.

**Madde 6. Yürürlük:**

İş bu protokol 6 (altı) madde ve 2 (iki) sayfadan ibaret olup, hükümleri taraflarca okunmuş ve uygulanmak üzere 2 (iki) nüsha olarak tanzim ve imza edilmiş olup taraflarca imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.



**EK-4**  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : 16867222-604.01.01  
Konu : Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü  
(Döne AKDENİZ)

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)  
( İzmir Yolu üzeri, Terzioğlu Yerleşkesi Rektörlük Binası, B / Blok Zemin Kat / Çanakkale )

İlgi : 29/01/2019 tarihli ve 71211201-1900017056 sayılı yazı.

İlgi sayılı yazınıza istinaden, Müdürlüğümüz ve Rektörlüğünüz arasında imzalanan Araştırma İzinleri İş Birliği Protokolü'nün bir nüshası ekte gönderilmekte olup,

Gereğini bilgilerinze arz ederim.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

ARAŞTIRMA İZİNLERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ

**Madde 1. Taraflar**

- a) İş bu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile ..... Candık Anket Mer. ..... Üniversitesi arasında düzenlenmiştir.

**Madde 2. Konusu:**

Bu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı verilen hizmetleri, sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verilerini içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacıyla düzenlenmiştir.

**Madde 3. Araştırmanın Yürütülmesi:**

- Kurumlar arası yapılan protokol neticesinde çalışma yapacak kişiler bağlı oldukları Üniversite aracılığıyla üst yazıyla İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne başvuracaktır.
- Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.
- Çalışma uygulanırken talep edilen araştırmanın kapsamı dışında hiçbir veri toplanmayacaktır.
- Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı personelinden de yararlanılacaksa ayrıca İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden onay alınacaktır.
- Çalışmada veri toplanacak kurumlardan İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kurumların rızası İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından özel kurumlar ve kişilerin rızası çalışmacı tarafından alınacaktır.
- Çalışma süresi Üniversite tarafından teklif edilecektir. Çalışma süresinin uzatılması araştırmacının veya Üniversitenin resmi talebi ile mümkün olacaktır.
- Üniversitenin onay verdiği kişiler ile sahada çalışmayı yürütecek kişiler aynı kişiler olacaktır. Çalışmaya yeni kişilerin dahil edilmesi ancak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü onayı ile mümkün olacaktır. Aksi takdirde çalışma onayı iptal edilecektir.
- Çalışmayı gerçekleştiren kişi/kişiler kurumda görevlendirilecekse ayrıca İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden onay alınacaktır.
- Çalışma, Üniversite tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası elektronik ortamda ve doküman halinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne teslim edilecektir. Çalışmacının çalışmasının bir nüshasını teslim etmediği durumlarda İl Sağlık Müdürlüğü yapılan bu çalışmanın bir örneğini Üniversiteden talep edebilecektir.
- Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü protokolü süre göz önünde bulundurulmaksızın daha önce de sonlandırabilecektir.
- Araştırma verileri, sözel ya da yazılı olarak kullanıldığında ilgili kurum/kurumların (Hastane, Şube, Birim vs.) ismi zikredilmeyecektir.
- 01.08.2014 tarihli Hasta Hakları Yönetmeliğinin Birinci Bölüm 5.madde d ve e fıkrası, Dördüncü Bölüm 21.maddesine kesinlikle riayet edilmesi gerekmektedir.

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

**Madde 4. Protokolün Süresi:**

- a) Bu protokol tarafların imzaladığı tarihten itibaren geçerli olup, geçerlilik süresi **2 (iki) yıldır**. Süre bitiminde tarafların onayı ile süre uzatılabilir. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.
- b) Başlangıç 29/01/2019 / Bitiş 29/01/2021

**Madde 5. İhtilafların Çözümü:**

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek anlaşmazlıklar öncelikle tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir. Bunun mümkün olmaması halinde ise hakem sıfatıyla İdari Mahkemelerce çözümlenecektir.

**Madde 6. Yürürlük:**

İş bu protokol 6 (altı) madde ve 2 (iki) sayfadan ibaret olup, hükümleri taraflarca okunmuş ve uygulanmak üzere 2 (iki) nüsha olarak tanzim ve imza edilmiş olup taraflarca imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.



### ARAŞTIRMA İZİNLERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ

#### Madde 1. Taraflar

- a) İş bu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile ...Çankaya Onsekiz Mart Üniversitesi arasında düzenlenmiştir.

#### Madde 2. Konusu:

Bu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı verilen hizmetleri, sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verilerini içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacıyla düzenlenmiştir.

#### Madde 3. Araştırmanın Yürütülmesi:

- a) Kurumlar arası yapılan protokol neticesinde çalışma yapacak kişiler bağlı oldukları Üniversite aracılığıyla üst yazıyla İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne başvuracaktır.
- b) Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.
- c) Çalışma uygulanırken talep edilen araştırmanın kapsamı dışında hiçbir veri toplanmayacaktır.
- d) Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı personelinden de yararlanılacaksa ayrıca İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden onay alınacaktır.
- e) Çalışmada veri toplanacak kurumlardan İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kurumların rızası İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından özel kurumlar ve kişilerin rızası çalışmacı tarafından alınacaktır.
- f) Çalışma süresi Üniversite tarafından teklif edilecektir. Çalışma süresinin uzatılması araştırmacının veya Üniversitenin resmi talebi ile mümkün olacaktır.
- g) Üniversitenin onay verdiği kişiler ile sahada çalışmayı yürütecek kişiler aynı kişiler olacaktır. Çalışmaya yeni kişilerin dahil edilmesi ancak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü onayı ile mümkün olacaktır. Aksi takdirde çalışma onayı iptal edilecektir.
- h) Çalışmayı gerçekleştiren kişi/kişiler kurumda görevlendirilecekse ayrıca İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden onay alınacaktır.
- i) Çalışma, Üniversite tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası elektronik ortamda ve doküman halinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne teslim edilecektir. Çalışmacının çalışmasının bir nüshasını teslim etmediği durumlarda İl Sağlık Müdürlüğü yapılan bu çalışmanın bir örneğini Üniversiteden talep edebilecektir.
- j) Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü protokolü süre göz önünde bulundurulmaksızın daha önce de sonlandırabilecektir.
- k) Araştırma verileri, sözel ya da yazılı olarak kullanıldığında ilgili kurum/kurumların (Hastane, Şube, Birim vs.) ismi zikredilmeyecektir.
- l) 01.08.2014 tarihli Hasta Hakları Yönetmeliğinin Birinci Bölüm 5.madde d ve e



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

**Madde 4. Protokolün Süresi:**

- a) Bu protokol tarafların imzaladığı tarihten itibaren geçerli olup, geçerlilik süresi 2 (iki) yıldır. Süre bitiminde tarafların onayı ile süre uzatılabilir. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.
- b) Başlangıç ..... / Bitiş ..... / Bitiş ..... / Bitiş .....

**Madde 5. İhtilafların Çözümü:**

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek anlaşmazlıklar öncelikle tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir. Bunun mümkün olmaması halinde ise hakem sıfatıyla İdari Mahkemelerce çözümlenecektir.

**Madde 6. Yürürlük:**

İş bu protokol 6 (altı) madde ve 2 (iki) sayfadan ibaret olup, hükümleri taraflarca okunmuş ve uygulanmak üzere 2 (iki) nüsha olarak tanzim ve imza edilmiş olup taraflarca imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

**Taraflar**

**EK-5**

**T.C.**  
**SAĞLIK BAKANLIĞI**  
**İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ**  
**ARAŞTIRMA İZİNLERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ**

**2020**

## **İÇİNDEKİLER**

KONU .....	1
TANIMLAR.....	1
TARAFLAR.....	1
ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLMESİ .....	1
KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI.....	3
PROTOKOLÜN SÜRESİ .....	3
İHTİLAFLARIN ÇÖZÜMÜ .....	3
YÜRÜRLÜK.....	4





T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
ARAŞTIRMA İZİNLERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ

Protokol No: 187

Protokol Tarihi: 16.02.2021

#### KONU

**Madde1-** Bu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı Sağlık Tesislerinde verilen hizmetleri, sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verilerini içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket, yüksek lisans tezi, doktora tezi, araştırma, proje ve benzeri çalışmaları kurala bağlamak amacıyla düzenlenmiştir.

#### TANIMLAR

**Madde2-** Bu protokolde geçen;

**İDARE** : T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü,

**ÜNİVERSİTE:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

#### TARAFLAR

**Madde3-** İşbu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi arasında düzenlenmiştir.

**İDARE:** İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü

**Adres:**

**Tel:**

**ÜNİVERSİTE :**

**Adres:**

**Tel:**

Taraflar adres değişikliklerinin en geç bir hafta içinde yazılı olarak bildirmek zorunda olup, bildirmedikleri takdirde protokolde yazılı olan adrese yapılan tebligat geçerli olacaktır.

#### ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLMESİ

**Madde4-** Bilimsel araştırma yapacak kişiler İdare'ye elektronik ortamda ön başvurusunu yapar, İdare tarafından ön başvurusu kabul edilen kişiler kabul evrakı ile birlikte Üniversite Rektörlüğüne başvurur.

**Madde5-** İdare'nin talep ettiği Başvuru formları İdare'nin resmi web sitesinden temin edilecektir. Başvuru formu üzerinde format değişikliği yapılmayacaktır.

**Madde6-** Ön başvurusu kabul edilmiş bilimsel çalışma yapacak kişiler görevli/kayıtlı buldukları Üniversitenin Rektörlüğünün resmi yazısı ile İdare'ye bildirilir.

**Madde7-** Yapılan bilimsel çalışma başvuruları İdare tarafından değerlendirilerek kesin kabul ya da reddedilir. İdare tarafından kabul ya da reddedilen başvurular resmi yazı ile Üniversite Rektörlüğüne bildirilir.

**Madde8-** İdare tarafından kabul edilen bilimsel çalışmanın kapsamı dışında hiçbir veri toplanamaz.

**Madde9-** Bilimsel çalışma kapsamında veri toplanacak kurumlardan İdare ve bağlı kurumların onayı İdare tarafından verilecek olup, harici kurumların onayı çalışmacı tarafından alınacaktır.

**Madde10-** Bilimsel çalışma süresi Rektörlüğün başvuruya esas resmi yazısı ile bildirilir. Bildirilen sürede araştırmanın tamamlanamaması gerekçesi ile uzatılma talebi Rektörlüğün resmi yazısı ile İstanbul İdare'nin onayına sunulur, İdare tarafından değerlendirilerek kabul ya da reddedilir.

**Madde11-** Rektörlüğün başvuru yazısında bilimsel çalışma kapsamında çalışma yapacak kişiler isim ve unvanları ile bildirilecek olup, haricinde ki kişiler çalışmaya dahil edilemez. Bilimsel çalışma ile ilgili kişilerin değişmesi veya yeni kişi dahil edilmesi durumunda kişiler unvanları ile birlikte Rektörlüğün resmi yazısı ile İdare'ye iletilir, İdare tarafından değerlendirilerek kabul ya da reddedilir.

**Madde12-** Yapılan bilimsel çalışmanın sonucu kabul veya red İdare'ye resmi yazı ile bildirilir. Üniversite tarafından kabul edilen bilimsel çalışmanın bir nüshası elektronik ortamda ve doküman olarak İdare'ye Üniversite tarafından resmi yazı ile elden veya iadeli tahahhütlü olarak teslim edilir.

**Madde13-** Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak haklı sebep hallerinde İdare ve Üniversite protokolü süre göz önünde bulundurulmaksızın daha önce de sonlandırabilecektir.

**Madde14-** Bilimsel çalışma yapılırken veriler Türkiye Cumhuriyeti yasaları doğrultusunda anonimleştirilerek kullanılır. Bilimsel araştırmada hiçbir şekilde anonim olmayan veri (Hastane, Şube, Birim, Hasta ismi vb.) kullanılmayacaktır. Aksi durumda oluşabilecek hukuki ve cezai sorumluluktan çalışma yapan kişi veya kişiler ile birlikte Üniversite Rektörlüğü müteselsilen sorumludur.

**Madde15-** Hasta hakları, hasta ve çalışan sağlığı ve güvenliği, kişisel verilerin korunması ve benzeri konulara ilişkin mer'î mevzuat hükümlerine riayet edilmesi gerekmektedir. Bu durum protokolün sonlanması sonrasında da geçerlidir.

**Madde16-** İş bu protokolün süresi bitmiş olsa dahi İdare tarafından kesin kabulü yapılmış bilimsel çalışmalar onaylanan çalışma süresi kadar devam eder.



### KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI

**Madde17-** Anayasa başta olmak üzere 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuata bilimsel çalışma yapan kişi veya kişiler ile Üniversite Rektörlüğü birlikte uymakla yükümlü olup müteselsilen sorumludurlar.

**Madde18-** Bu Protokol kapsamında bilimsel çalışma yapan kişi veya kişiler ile Üniversite Rektörlüğü kişisel verilerin işlenmesi, toplanması, silinmesi, yok edilmesi veya anonim hale getirilmesi , aktarılması hususlarında 24/3/2016 tarihli ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak hareket eder. Bu yükümlülükler aykırı davranılması halinde 6698 sayılı Kanun'da öngörülen idari yaptırımlar ile 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununda öngörülen cezai müeyyideler uygulanır.

**Madde19-** Bu Protokol kapsamında bilimsel çalışma yapan kişi veya kişiler ile Üniversite Rektörlüğü kişisel verileri tarafların her ikisinden yazılı izni alınmadan 3. kişilerle paylaşamaz.

**Madde20-** Bu Protokol kapsamında İl Sağlık Müdürlüğü ile bilimsel çalışma yapan kişi veya kişiler ile Üniversite Rektörlüğü bilimsel çalışma sonucunda ortaya çıkan fikirler, pazar araştırmaları, senaryolar, iş modelleri, know-how, ticari sırlar, patent, marka, telif hakları , sınai hak başvuruları, formüller, üretim süreci bilgileri, temel bilimsel veriler dahil olmak üzere fikri sınai, teknik, ticari, işletme, yönetim ve organizasyon, karakterli, gizli olan veya gizli olmayan her türlü bilgi ve tecrübenin müşterek malikidir.

### PROTOKOLÜN SÜRESİ

**Madde21-** Bu protokol tarafların imzaladığı tarihten itibaren geçerli olup, geçerlilik süresi 2 (iki) yıldır. Süre bitiminde tarafların onayı ile süre uzatılabilir. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.

**Madde22-** Başlangıç .....16.02.2021..... / Bitiş .....16.02.2023.....

### İHTİLAFLARIN ÇÖZÜMÜ

**Madde23-** Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek anlaşmazlıklar öncelikle tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir. Bunun mümkün olmaması halinde ise ihtilafların çözümünde idari mahkemelerin hakem sıfatıyla yer itibarıyla yetkili olduğu İdari Mahkemelerce çözümlenecektir.

## YÜRÜRLÜK

**Madde24-** İşbu protokol 24 (yirmidört) madde ve 4 (dört) sayfadan ibaret olup, hükümleri taraflarca okunmuş ve uygulanmak üzere 2 (iki) nüsha olarak tanzim ve imza edilmiş olup taraflarca imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

