



**T.C.
AFYONKARAHİSAR SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**ALTURİSTİK LİDERLİĞİN BİLGİ
PAYLAŞIMI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
ÜZERİNE ETKİSİ**

Mehmet ÖZDİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Doç. Dr. İsa GÜL**

2025-AFYONKARAHİSAR

**T.C.
AFYONKARAHİSAR SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**ALTURİSTİK LİDERLİĞİN BİLGİ PAYLAŞIMI VE
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ**

Mehmet ÖZDİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Doç. Dr. İsa GÜL**

2025-AFYONKARAHİSAR

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Yüksek Lisans Öğrencisinin

Adı Soyadı: Mehmet ÖZDİL

İmza:

Danışmanın

Adı Soyadı: Doç. Dr. İsa GÜL

İmza:

KABUL VE ONAY

Doç. Dr. İsa GÜL danışmanlığında Mehmet ÖZDİL tarafından hazırlanan "Alturistik Liderliğin Bilgi Paylaşma ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../2025

JÜRİ:

Başkan: Doç.Dr. Münevvere YILDIZ (Afyon Kocatepe Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Özlem TUNA (Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. İsa GÜL (Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun .../.../2025 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../2025

Prof. Dr. Müjgan ÖZDEMİR ERDOĞAN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecim boyunca bilgi birikimini benimle paylaşarak bana yol gösteren, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen; yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren, bir danışmandan öte bir dost ve arkadaş gibi yardımcı olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. İsa GÜL'e; tez jürisinde bulunarak katkılarını ve önerilerini sunan Sayın Doç. Dr. Özlem TUNA'ya ve Doç. Dr. Münevvere YILDIZ hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve lisansüstü eğitim hayatıma katkıda bulunan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nın değerli öğretim üyeleri ve öğretim görevlilerine; eğitim sürecimde bana gerekli kolaylığı sağlayan Afyonkarahisar İl Sağlık Müdürlüğüne ve Doğrudan Temin Biriminde görev yapan değerli iş arkadaşlarıma; yoğun çalışma koşullarına rağmen araştırmama katkı sunan Afyonkarahisar Devlet Hastanesi çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak; tez çalışmam boyunca hem maddi hem manevi desteğini esirgemeyen, ebeveynlik yükümü paylaşarak bu süreçte bana güç veren kendisi de değerli hemşirelik mesleği mensubu kıymetli eşim Kadriye ÖZDİL'e, dualarıyla yanımda olan annem ve babama; neşesi, heyecanı ve hayatı öğrenme süreci ile bana ilham kaynağı olan kızım Aybüke ÖZDİL'e en derin teşekkürlerimi sunarım.

ALTURİSTİK LİDERLİĞİN BİLGİ PAYLAŞIMI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ

Mehmet ÖZDİL

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Ekim 2025

Danışman: Doç. Dr. İsa GÜL

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, alturistik liderlik davranışlarının bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışma ayrıca alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma tanımlayıcı ve ilişkisel bir tasarımda hazırlanmıştır. Çalışmanın örneklem grubu Afyonkarahisar Devlet Hastanesi'nde görev yapan 439 sağlık çalışanıdır. Veriler, SPSS programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, t-testi, ANOVA, korelasyon, regresyon ve aracılık analizleriyle değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın, evli, lisans mezunu, 18-30 yaş aralığında, hemşire ve 1,5 yıllık mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizlerde cinsiyet, ünvan, yöneticilik görevi ve eğitim duruma göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Korelasyon analizinde alturistik liderlik ile bilgi paylaşımı ($r=0.553$) ve örgütsel öğrenme ($r=0.670$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Alturistik liderliğin hem bilgi paylaşımı ($B=0.57$, $p<0.001$) hem de örgütsel öğrenme ($B=0.55$, $p<0.001$) üzerinde pozitif etkisi olduğu, bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etilediği ($B=0.23$, $p<0.001$) saptanmıştır. Aracılık analizinde, alturistik liderliğin örgütsel öğrenmeyi bilgi paylaşımı yoluyla dolaylı olarak da güçlendirdiği belirlenmiş ve bu etki %95 güven aralığında anlamlı bulunmuştur (GA [0.0057, 0.0472]).

Bu sonuçlar, alturistik liderliğin örgütsel öğrenmeyi hem doğrudan hem de bilgi paylaşımı yoluyla dolaylı olarak güçlendirdiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme, Sağlık Kurumları, Hastane.

THE EFFECT OF ALTRUISTIC LEADERSHIP ON KNOWLEDGE SHARING AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Mehmet ÖZDİL

**Afyonkarahisar Health Sciences University Graduate School of Health Sciences
Department of Healthcare Management, Master's Thesis**

October 2025

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İsa GÜL

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effects of altruistic leadership behaviors on knowledge sharing and organizational learning. The study also aims to examine whether knowledge sharing has a mediating effect on the relationship between altruistic leadership and organizational learning.

The research was designed in a descriptive and correlational design. The sample of the study consisted of 439 healthcare professionals working at Afyonkarahisar State Hospital. Data were analyzed using SPSS through descriptive statistics, t-test, ANOVA, correlation, regression, and mediation analyses.

According to the findings, the majority of participants were female, married, held a bachelor's degree, were between the ages of eighteen and thirty, worked as nurses, and had one to five years of professional experience. The analyses revealed significant differences according to gender, title, managerial position, and educational level. The correlation analysis showed positive and significant relationships between altruistic leadership and knowledge sharing ($r = 0.553$), and between altruistic leadership and organizational learning ($r = 0.670$). Regression analyses indicated that altruistic leadership had a positive effect on both knowledge sharing ($B = 0.57, p < 0.001$) and organizational learning ($B = 0.55, p < 0.001$), and that knowledge sharing positively affected organizational learning ($B = 0.23, p < 0.001$). The mediation analysis demonstrated that altruistic leadership also strengthened organizational learning indirectly through knowledge sharing, and this indirect effect was significant within a 95% confidence interval (CI [0.0057, 0.0472]).

These results indicate that altruistic leadership enhances organizational learning both directly and indirectly through knowledge sharing.

Keywords: Altruistic Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Learning, Healthcare Institutions, Hospital.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇ KAPAK.....	ii
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Liderlik Kavramı	5
2.1.1. Liderlik Yaklaşımları	7
2.1.2. Alturizm, Alturistik Davranış ve Alturistik Liderlik.....	14
2.1.3. Alturistik Liderlik Özellikleri	18
2.1.4. Alturistik Liderliğin Boyutları	19
2.1.5. Alturistik Liderliğin Örgüt Üzerindeki Etkileri	21
2.1.6. Sağlık Kurumlarında Alturistik Liderlik.....	22
2.2. Bilgi Kavramı	23
2.2.1. Bilgi Türleri.....	25
2.2.2. Bilgi Paylaşımı	26
2.2.3. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	28
2.2.4. Bilgi Paylaşım Sürecinde Karşılaşılan Engeller ve Zorluklar	29

2.2.5.	Bilgi Paylaşım Stratejileri	30
2.2.6.	Sağlık Kurumlarında Bilgi Paylaşımı	32
2.3.	Öğrenme Kavramı	33
2.3.1.	Örgütsel Öğrenme	35
2.3.2.	Örgütsel Öğrenme Süreci	36
2.3.3.	Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları	38
2.3.4.	Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	41
2.3.5.	Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme	42
3.	GEREÇ VE YÖNTEM	44
3.1.	Araştırmanın Amacı	44
3.2.	Araştırmanın Tipi	44
3.3.	Araştırmanın Önemi	44
3.4.	Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	45
3.5.	Araştırmanın Yeri ve Zamanı	45
3.6.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	46
3.7.	Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi	46
3.8.	Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler	47
3.9.	Verilerin Analizi	48
3.10.	Araştırmanın Etik Yönü	48
3.11.	Araştırmanın Süre ve Olanakları	48
4.	BULGULAR	49
4.1.	Sağlık Çalışanlarının Demografik Özellikleri	49
4.2.	Ölçek Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	50
4.3.	Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	52
4.4.	Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	53
4.5.	Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	54

4.6. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	55
4.7. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Duruma Göre Karşılaştırılması	56
4.8. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	57
4.9. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	59
4.10. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Durumuna Göre Karşılaştırılması	60
4.11. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Unvana Durumuna Göre Karşılaştırılması	61
4.12. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki	63
4.13. Alturistik Liderliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi	64
4.14. Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi	65
4.15. Alturistik Liderlik ve Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi	66
4.16. Aracılık Analizleri	67
4.17. Hipotezlerin Kabul Ve Red Durumu	69
5. TARTIŞMA	71
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	79
7. KAYNAKÇA	82
Ekler	96
Özgeçmiş	103

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

N: Araştırma Evreni

n: Örneklem Sayısı

%: Yüzde İşareti

p: Güven Aralığı

<: Küçüktür

=: Eşittir

Ort.: Ortalama

SS: Standart Sapma

SH: Standart Hata

GA: Güven Aralığı

±: Artı Eksi

Min: Minimum Değer

Maks: Maksimum Değer

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

B: Standardize Edilmemiş

Beta Katsayısı

β : Standardize Edilmiş Beta Katsayısı

TABLolar DİZİNİ

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 4.2. Alturistik Liderlik Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	51
Tablo 4.3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	51
Tablo 4.4. Örgütsel Öğrenme Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	52
Tablo 4.5. Ölçek/Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri	53
Tablo 4.6. Ölçeklerin ve Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi	54
Tablo 4.7. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	55
Tablo 4.8. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	56
Tablo 4.9. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	57
Tablo 4.10. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	58
Tablo 4.11. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	60
Tablo 4.12. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	61
Tablo 4.13. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Unvana Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	63
Tablo 4.14. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki	64
Tablo 4.15. Alturistik Liderliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi	65
Tablo 4.16. Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi.....	65
Tablo 4.17. Liderlik ve Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi	66
Tablo 4.18. Aracılık Analizi Sonuçları	69
Tablo 4.19. Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu	69

ŞEKİLLER DİZİNİ

3.1. Araştırmanın Modeli	45
4.1. Alturistik Liderlik İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki Aracısız İlişki	67
4.2. Araştırmanın Modeli	68



1. GİRİŞ VE AMAÇ

Liderlik kavramı, günümüzde çalışan davranışlarını etkileyen önemli bir güç olarak görülmektedir. Bu nedenle liderlik konusunda çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Liderlik için yapılan tanımların liderlik teorilerinin geçirdiği değişime göre farklılaştığı görülmektedir. Liderlik teorileri; özellikler teorisi, davranışçı teoriler, durumsallık teorileri ve modern teoriler şeklinde gelişim göstermiştir (Gündüz ve ark., 2011). Modern liderlik tanımlarında lider; sürece daha çok dahil olan, iletişime önem veren, rehberlik yapan, demokratik, kişisel ustalık ve yeteneği önceleyen, karşılıklı etkileşim gerçekleştiren özelliklere sahip olmak gibi ortak özellikler göstermektedir (Açar, 2023). Yine liderlik, belirli koşullar altında, belirlenmiş bireysel ve grup amaçlarına ulaşmak amacıyla, bir kişinin izleyicilerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecinin tümü olarak tanımlanabilir (İraz ve Şimşek, 2004).

Alturizm kavramı, Türkçeye “özgecilik”, “hasbılık”, “diğerkâmlık” gibi çeşitli sözcüklerle aktarılmıştır (Konan ve Gedik, 2019; Varol Bayrak ve Ataseven, 2020; Tercanlı, 2022). Alturizm; kişinin kendi yararını değil, başkasının iyiliğini artırmayı amaçlar, gönüllü gerçekleşir, kasıtlıdır, yani bir başkasına yardım etmeyi amaçlar ve dışsal bir ödül beklentisi taşımaz (Simmons, 1991). Alturistik davranış örgütsel anlamda, bir çalışanın benzer konumda bulunan bir çalışma arkadaşının iş ile ilgili temel görevlerini tamamlaması için kişisel kaynaklarını harcamaya istekli olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Campbell ve ark., 2016). Alturistik davranış, kişisel sonuçları düşünmeden başkalarına yardım etmeyi amaçlayan bir tür sosyal davranıştır. Liderlik özelinde alturistik davranış ise liderin takipçisinin büyümesini ve gelişimini kendi çıkarlarından daha fazla göz önünde bulundurması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu tür davranış gönüllüdür ve başkalarının sorunlarını algılama ve anlama, empati kurma ve herhangi bir tür ödül aramama özellikleri ile tanımlanmaktadır (Domínguez-Escrig ve ark., 2016).

Alturistik liderler yaratıcı, katılımcı ve diyaloga dayalı bir ortamın yaratılmasını kolaylaştırarak organizasyonların öğrenmesini teşvik ederler (Mallen ve ark., 2015). Bu liderler, sergiledikleri alturistik davranışlarla olumlu duygular yaratarak ve lider üye etkileşimine olumlu katkı sağlayarak astların bilgi gizleme davranışlarını engellemektedir (Abdillah ve ark., 2022). Bu liderler rekabetin yoğun olduğu ve gergin

ortamlarda gösterilen davranışların arkasındaki prososyal motivasyona odaklanır (Miller ve ark., 2005).

Bilgi paylaşımı, her organizasyonda çalışanlar ve departmanlar arasında farklı seviyelerde farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Bilginin, organizasyonun içinde paylaşılmasında, işletmede yürütülen politikalar ve işletme stratejilerinin yanı sıra çalışanların tutum ve davranışları da etkili olmaktadır (Yeniçeri ve Demirel, 2007). Bilgi paylaşımı hem resmi hem de gayri resmi pek çok farklı durumda gerçekleşebilir. Örneğin bilgiyi daha iyi yönetmek ve kurum genelinde erişilebilir kılmak amacıyla, organizasyonlar resmi bilgi paylaşım stratejileri uygulamaya koyabilmektedirler (King, 2001).

Bilgi paylaşımını geliştiren ve sınırlayan faktörleri organizasyon çalışanları arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurmadan anlamak mümkün değildir. Organizasyonda çalışanlar, paylaşılan bellek sistemleri ile “kim neyi biliyor” sorusuna dayanarak kiminle bilgi paylaşacağına ve bilginin kimden talep edileceğine karar vermektedir (Su, 2021). Bilgi paylaşımı, bilginin yoğun olarak kullanıldığı sağlık işletmelerinde profesyonellerin hızla gelişen ve değişen teknoloji ve bilimsel gelişmelerden haberdar olmaları ve hastaların teşhis ve tedavisinde bu bilgileri kullanmaları başarının artmasına yol açmaktadır. Bu başarı sağlık işletmelerinde gerçekleşecek bilgi paylaşımına bağlıdır. Bu nedenle bilgi paylaşımı sağlık hizmetlerinin temeli olarak kabul edilebilmektedir (Köseoğlu ve ark., 2011).

Bir varlık, bilgi işleme süreci sonucunda davranışlarında değişim gösteriyor veya yeni davranışlar kazanıyorsa, bu durum öğrenme olarak kabul edilir. Bu tanım; bireyler, gruplar, örgütler, endüstriler ya da toplumlar için geçerlidir. Bilgi işleme süreci, bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve yorumlanması aşamalarını içerir. Örgütler açısından bu süreçler genellikle çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim yoluyla gerçekleşir ve bu durumda örgütsel öğrenmeden bahsedilir (Huber, 1991). Örgütsel öğrenme, günümüzün sürekli değişen rekabet koşullarında organizasyonların hem içsel süreçlerini hem de dış çevredeki değişimleri algılayarak uyum sağlamalarını ve rekabete devam edebilmelerini sağlayan, müşteri taleplerini hızlıca elde edip gerekli dönüşümleri gerçekleştirdikleri süreci ifade eder. Organizasyonlarda öğrenme, çalışanların birbirleriyle iletişim

kurmalarından oluşan ve bu iletişimle sürekli gelişen ve fayda sağlayan bir süreçtir (Bayramgürler Kavak, 2019).

Örgütsel öğrenme; bilgi edinme, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlama ve örgütsel hafızaya yerleştirme aşamalarından oluşur. Bilgi edinimi, bilginin elde edildiği süreçtir. Bilgi dağıtımı, farklı kaynaklardan gelen bilgilerin paylaşıldığı ve böylece yeni bilgilere veya anlayışlara yol açtığı süreçtir. Bilgi yorumlama, dağıtılan bilgilere bir veya daha fazla ortak olarak anlaşılan yorumun verildiği süreçtir. Örgütsel bellek, bilginin gelecekteki kullanım için saklandığı araçtır (Huber, 1991).

Bu çalışmada, yukarıda kısaca bahsedildiği üzere alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme kavramları ele alınmış ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler sağlık kurumlarında test edilmiştir. Çalışma ile elde edilen bulguların, alturistik liderlik yaklaşımının sağlık kurumlarında bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, liderlik uygulamalarına yönelik stratejik yaklaşımların geliştirilmesine katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca, sağlık çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumlarının ve örgütsel öğrenmeye katılımlarının artırılmasına yönelik müdahale programlarına ışık tutması ve sağlık hizmetlerinde kalite ile hasta güvenliğini geliştirmeye yönelik politikaların şekillendirilmesinde yol gösterici olduğu değerlendirilmektedir.

1.1. Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, sağlık kurumlarında alturistik liderliğin bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın bir diğer amacı, alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolünü belirlemektir.

1.2. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Alturistik liderlik davranışı bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.

H2: Alturistik liderlik davranışı örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H3: Bilgi paylaşımı örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H4: Alturistik liderlik davranışı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü vardır.



2. GENEL BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde, liderlik kavramı, alturistik liderlik, sağlık kurumlarında alturistik liderlik, bilgi kavramı, bilgi paylaşımı ve önemi, sağlık kurumlarında bilgi paylaşımı, öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme ve yaklaşımları, sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme konularına yer verilmiştir.

2.1. Liderlik Kavramı

20. yüzyılda liderlik, yönetim biliminin önde gelen araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu dönemde, liderlik üzerine yapılan çalışmalar akademik çevrelerde ve uygulayıcılar arasında büyük bir titizlikle yürütülmüş, liderlik literatürüne 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla tanım eklenmiştir (Erdoğan, 2015). Liderlik, organizasyonun belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için bireylerin istekli katılımını sağlayan ve sosyal etkileşim temeline dayanan bir yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir (İraz ve Şimşek, 2004).

Liderlerin, organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli yönlendirmeyi sağlamaları, kontrolü uygulamaları ve genel olarak bazı temel işlevleri yerine getirmeleri beklenir. Ancak başarılı organizasyonlarda, başkalarını yönlendirme anlamında gerçek liderlik davranışı sadece kaynak tahsisi, çalışanları izleme ve yönlendirme ya da organizasyon ruhunu oluşturma gibi rutin bakım faaliyetlerinden çok daha fazlasını ifade eder. Gerçek liderlik, takipçileri liderin, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek amacıyla oluşturduğu vizyon doğrultusunda harekete geçirmeyi içerir (Kanungo ve Mendonca, 2007).

Daha geniş bir tanımla, liderler kurumlarda değişim ve yenilik sağlayarak çalışanları ve kurumları üstün performansa ulaştıran, izleyicilerinin (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlar) ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Bu bağlamda, "izleyiciler" kavramı tüm paydaşları kapsar (Altıok Gürel, 2013). Liderlik, kişinin liderlik özellikleriyle değil takipçilerin liderin faaliyetlerini ve bunların sonuçlarını takdir etmesi ile ortaya çıkmaktadır (Yıldırım Başkan, 2023).

Liderlik üzerine yapılan araştırmaların birçoğu hiyerarşinin en üstünde yer alan ve ona yakın olan bireylere odaklanmıştır. Bu nedenle liderlik ile hiyerarşi karıştırılmamalıdır.

Hiyerarşi, bir liderin işini kolaylaştırabilir ancak liderliği açıklamaya yardımcı olmaz (Goffee ve Jones, 2015).

Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler etrafında bir araya getirip harekete geçirebilen yetenektir. Bu yetenek öğrenilebilir bir davranışlar bütünü olarak kabul edilir. Geçmişte liderlik, doğuştan gelen özelliklerle ilişkilendirilirken, günümüzde liderliğin temelinde insanları etkileme ve motive etme gücü bulunmaktadır. Bir liderin etkileyici olabilmesi için gerekli olan beceri ve yetkinlikler, liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014).

İnsanların toplumsal yaşamında zaman zaman gönüllü ya da istemeden liderlik rolü üstlendiği görülmektedir. Liderlik, bir örgütü yöneten veya grup sorumluluğunu alan herkes için geçerli bir kavram olarak değerlendirilebilir (Akyüz, 2018). Liderlik becerileri; uygulama, yansıtma, rol modellerini gözlemleme, geri bildirim alma ve kuramsal bilgiyi kullanma süreçleri aracılığıyla zaman içerisinde geliştirilebilir. Ayrıca bireyler, risk alarak, yenilikçi girişimlerde bulunarak ve hem başarı hem de başarısızlık deneyimlerinden öğrenerek liderlik yetkinliklerini sürekli olarak güçlendirebilmektedir (Ancona ve ark., 2009).

Bir liderin temel sorumluluğu, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir eylem planı oluşturmak ve çalışanları bu plan doğrultusunda harekete geçirmektir. Lider, bu etkiyi organizasyondaki bireylerle kurduğu aktif etkileşim sayesinde gerçekleştirir (İraz ve Şimşek, 2004). Bununla birlikte, bir liderin başarılı olabilmesi için çalışanlarını etkileyebilme, yönetebilme, kararlılık gösterebilme, ekipteki çatışmaları çözebilme ve dengeyi sağlayabilme gibi yeteneklere sahip olması gereklidir. Bu nitelikler, liderin etkinliğini ve başarısını belirleyen temel unsurlardır (Aktaş, 2020). Liderler aynı zamanda çalışma grubunun güçlü ve zayıf yönlerini, mevcut fırsatlarını analiz eder; birimin sürdürülebilirliği ve başarısı için gerekli değişimleri belirler. Çalışanlarını bu değişimlere bağlı kalmaları konusunda motive ederken, karşılaştıkları engelleri aşmalarına da rehberlik eder (Paglis ve Green, 2002).

Liderlik, bir grup süreci olarak ele alınır; çünkü takipçileri olmayan bir lider düşünülemez. Bu nedenle liderlik, kişiler arası etkileşim ve ikna süreçlerini içerir. Liderler, belirli hedeflere ulaşmak veya bir hareketi hayata geçirmek için insanları yönlendirme ve etkileme sorumluluğunu üstlenirler. Dolayısıyla liderlik, hedef odaklı

bir yapıya sahip olup organizasyon içinde aktif bir rol oynar (Nahavandi, 2000). Çalışanlar genellikle liderlerinden ilham alır ve onların davranışlarını örnek alarak kurum kültürünün şekillenmesine katkı sağlarlar. Bu noktada lider, kurum kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynar. Liderliğin etkinliği, liderin kurumsal ve kişilerarası iletişimi yönetme becerisine bağlıdır (Fatullayeva, 2021). Bununla birlikte liderlik, insanları daha yüksek başarı düzeylerine ulaşmaları için motive etmenin yanı sıra, onların yaptıkları işe anlam kazandırma sürecini de kapsar (Goffee ve Jones, 2015).

İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar, en küçükten en büyüğe insan topluluklarının liderlik kavramını çok eleştirilen ve çok tartışılan bir kavram haline getirdiği konusunda şüphe yoktur (Yıldırım Başkan, 2023). Öyle ki liderlik doğuştan gelen bir özellik midir yoksa öğrenilebilir mi? gibi sorular ortaya çıkmıştır. Hedeflerin belirlenmesi ve ulaşılmasında liderliğe duyulan ihtiyaç birçok organizasyon için hayati öneme sahiptir, ancak bu sorularla ilgili netlik ya da fikir birliği oldukça azdır. Yine de liderliği anlamak için çok sayıda teori geliştirilmiş ve araştırma yapılmıştır (Tassel ve Poe-Howfield, 2010).

2.1.1. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik tanımları, zaman içinde değişmiş ve farklı dönemlerde çeşitli yaklaşımlarla ele alınmıştır. 1940'lara kadar liderliğin doğuştan gelen özelliklere dayandığı düşünülürken, 1940-1960 yılları arasında liderliğin etkinliğinin liderin davranış biçimiyle ilişkili olduğu görüşü ön plana çıkmıştır. 1960-1980 yılları arasında ise, etkin liderliğin belirli durumlara göre değiştiğini savunan durumsallık yaklaşımları önem kazanmıştır. 1980'lerden itibaren ise, yeni liderlik yaklaşımlarıyla birlikte liderliğin daha karmaşık, dinamik ve çok boyutlu bir süreç olduğu anlayışı benimsenmiştir (Topçu Brestrich, 2000). Liderler, hem örgütsel yapıların işleyişini hem de yönetim süreçlerinin şekillenmesini etkileyen temel aktörlerdir. Liderlik; kişisel özellikler, davranış biçimleri, durumsal faktörler, güç ilişkileri ve grup dinamikleri gibi unsurların bir bileşimi olarak ele alınmaktadır (Bratton ve ark., 2005). Bu kapsamda liderlik yaklaşımları genel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern-postmodern liderlik yaklaşımları ile incelenmektedir.

2.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlerin doğuştan geldiğine dair inanç, 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında oldukça baskındı. Thomas Carlyle'ın *Kahramanlar ve Kahramanlara Tapınmak* adlı eseri, William James'in tarihteki büyük adamlar üzerine yazıları ve Galton'un kalıtımın rolünü inceleyen çalışması, insan kişiliği ve davranışının doğuştan gelen özelliklerle şekillendiğine duyulan güçlü inancı yansıtan bir dönemin ürünleridir (Nahavandi, 2000).

Özellikler yaklaşımının temelinde, bazı insanların doğal liderler olduğu, diğer insanlarda bulunmayan belirli özelliklerle donatıldığı varsayımı yatar. Erken liderlik teorileri yönetsel başarıyı yorulmaz enerji, keskin sezgi, olağanüstü öngörü ve karşı konulamaz ikna gücü gibi olağanüstü yeteneklere atfetmiştir (Yukl, 2013). Liderin sahip olduğu bu kişisel özellikler sayesinde, başkalarını yönlendirme becerisine sahip olduğuna ve bu özelliklerin bireyleri liderliğe yönelttiğine inanılmaktadır. Dönemin tarihsel koşullarının sıradan insanın sosyal, siyasal ve endüstriyel liderlik konumlarına gelme fırsatı vermemesi bu inancın pekişmesine yol açmıştır (Nahavandi, 2000).

Bu yaklaşıma göre liderlerin, üstün özellikleri fiziksel, kişisel, sosyal ve yetenekleri bakımından dört grupta toplanır ve bu özellikleriyle diğer bireylerden ayrılır (Altıntop Güleç, 2010). 1930'lar ve 1940'larda yapılan özellik araştırmaları, bu zor yakalanan nitelikleri keşfetmeye çalışmıştır ancak bu kapsamlı araştırma çabası, liderlik başarısını garanti edecek herhangi bir özelliği ortaya koymakta başarısız olmuştur. Bu başarısızlığın bir nedeni, özelliklerin grup performansı ya da liderin ilerlemesi gibi gecikmeli sonuçları nasıl etkileyebileceğini açıklayabilecek aracılık eden değişkenlere yeterince dikkat edilmemesi olmuştur (Yukl, 2013).

Bu yaklaşımın liderleri sadece kişisel özellikler üzerinden değerlendirmesi ve liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması, lideri lider yapan bir kişilik özelliği bulamamış olması, liderlik özelliklerinin ölçülmesindeki zorluklar ve durumsal etmenlerin göz ardı edilmesi gibi nedenlerle eleştirilmiştir. Bu bağlamda, liderlik araştırmalarında odak noktası liderin kişisel özelliklerinden ziyade liderin bulunduğu grubun özellikleri ve davranış biçimlerine kaymıştır (Balekoğlu, 1992).

En önemli olanın özellikler değil, bu özelliklerin liderin davranışında nasıl ifade edildiği olduğu görünmektedir. Bu nedenle, kişisel özelliklerin hâlâ etkili olabileceği halde, davranışsal araştırmalar alanı domine etmeye başlamıştır (Fleet ve Yukl, 1989).

2.1.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı, beklenen sonuçları vermediği ve liderlerin tanımlanması ve eğitimi ihtiyacı II. Dünya Savaşı ile birlikte öne çıktığı için, araştırmacılar lider etkinliğinin kaynağı olarak özellikler yerine davranışlara yönelmiştir (Nahavandi, 2000). Bu yaklaşım, yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiklerini ve yönetsel işlerin tipik etkinlik, sorumluluk ve işlev örüntüsünü incelemektedir. Bazı araştırmalar, ayrıca yöneticilerin işlerinde karşılaştıkları talepler, kısıtlamalar ve rol çatışmalarıyla nasıl başa çıktıklarını ortaya koymuştur (Yukl, 2013).

Davranışçı kurama göre, liderler genellikle görev odaklı veya kişi odaklı liderlik tarzları benimserler. Görev odaklı liderler yönetsel görevleri planlama, yönlendirme ve komuta ederek yerine getirirken, kişi odaklı liderler ise çalışanların gelişimine katkıda bulunma, adaletli davranma ve etkili iletişim kurma gibi insan odaklı davranışları önemserler (Aktaş, 2020).

Davranışsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımının aksine sadece liderin davranışları üzerinde değil aynı zamanda izleyicilerin lidere yönelik davranışları ile de ilgilenmektedir. Liderin iletişim tarzı, yetki devri tarzı, yönetim tarzı gibi tutumları astları ile ilişkisini ve bu ilişki de başarısını önemli düzeyde etkilemektedir (Budak, 2023). Liderin astlarıyla kurduğu iletişim tarzı, yetkiyi paylaşma ya da paylaşmama biçimi, yönetim yapısını düzenleme ve denetleme süreci ile ekibin hedeflerini nasıl belirlediği gibi davranışları, onun örgütsel başarıdaki konumunu belirleyen temel unsurlardır. Bu nedenle bir liderin etkinliği, teorik açıklamalardan ziyade, doğrudan yönettiği kişiler üzerinde bıraktığı etkiyle değerlendirilmelidir (Koçel, 2015).

Davranışsal yaklaşımın bir diğer alt dalı ise, liderin gözlemlenebilir eylem veya kararlarını belirlemeye ve bunları etkili liderliğin göstergeleriyle ilişkilendirmeye odaklanır. Liderlik etkililiği, bir yöneticinin rol çatışmalarını ne kadar iyi çözdüğüne, taleplerle nasıl başa çıktığına, fırsatları ne ölçüde fark ettiğine ve kısıtlamaları nasıl aştığına bağlıdır (Yukl, 2013).

Davranışlara odaklanmak, özellik yaklaşımına kıyasla birkaç avantaj sağlar. Öncelikle, davranışlar özelliklerden daha objektif bir şekilde gözlemlenebilir. İkincisi, davranışlar özelliklerden daha doğru ve hassas bir şekilde ölçülebilir. Üçüncüsü, özelliklerin ya doğuştan olduğu ya da yaşamın çok erken dönemlerinde geliştiği gerçeğinin aksine, davranışlar öğretilir. Bu üç faktör liderlikle ilgili uygulamalı çıkarları olan organizasyonların belirli kişilik özelliklerine sahip liderler belirlemek yerine, insanları etkili liderlik davranışları sergilemeleri için eğitmeye yönlendirmiştir (Nahavandi, 2000).

Son olarak davranışçı kuramda elde edilen sonuçların yorumlanması sırasında araştırmanın yapıldığı toplumun değer yargıları ve özellikleri de liderliğe etkili olmaktadır (Balekoğlu, 1992).

2.1.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Zaman içinde liderliğe ilişkin araştırmalar yalnızca lidere odaklanan basit modellerden, duruma bağlılık bakış açısını benimseyen daha karmaşık modellere yönelmiştir. Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, etkili olan liderin kişiliği, tarzı veya davranışlarının, liderin içinde bulunduğu durumun gereklerine bağlı olarak değiştiğidir (Nahavandi, 2000).

Durumsallık yaklaşımı liderliği, liderin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra, belirli koşulların ve zamanın etkisi altında şekillendiği bir perspektif olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre, liderlik davranışları, izleyiciler, belirlenen hedefler, liderin özellikleri ve çevresel faktörler gibi dört ana değişkenin etkileşimiyle ortaya çıkar (Sevim, 2017).

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderin kişisel özellikleri, sergilediği davranışlar ve içinde bulunduğu koşullar arasındaki ilişkiyi dikkate alarak, en uygun liderlik tarzının bu unsurların etkileşimine göre esnek bir şekilde belirlenmesi gerektiğini savunur (Fatullayeva, 2021). Nitekim, çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek olması ya da örgütsel yapıdaki merkezileşmenin artması gibi durumlar, liderin karar alma ve inisiyatif kullanma yetkisini önemli ölçüde kısıtlayabilmekte, bu da liderin sorunlara müdahale etme ve örgütsel hedeflere ulaşma kapasitesini sınırlamaktadır. Bu tür koşullarda lider, büyük ölçüde mevcut durumun belirleyiciliği altında hareket etmek

zorunda kalmakta ve çevresel etkenlerin etkisine açık hale gelmektedir (Fleet ve Yukl, 1989).

Bu yaklaşıma göre lider, koşullar uygun hale geldiğinde değişimi başlatma ve yönlendirme konumunda olan kişidir. Başka bir deyişle, lider değişimi önceden planlamaz ya da bir grup takipçi tarafından seçilmez; sadece “doğru zamanda doğru yerde” bulunur ve bir krizi çözmek veya bir sorunu yönetmek için gereken eylemi gerçekleştirir (Grossman ve Valiga, 2009).

Durumsallık yaklaşımı şu varsayımları içerir. Bunlar;

- Liderlik için tek bir en iyi yol yoktur, farklı liderlik özellikleri, stilleri veya davranışları etkili olabilir.
- Durum ve ilgili bağlamsal faktörler, hangi liderlik tarzı ya da davranışının daha etkili olacağını belirlemede yardımcı olur.
- İnsanlar iyi birer lider olmayı öğrenebilir.
- Liderlik grupların ve organizasyonların etkinliği üzerinde fark yaratır. Bir organizasyonun izleyeceği yol ve alınan kararlar üzerinde etkili olan birçok faktör vardır. Bu faktörlerin birçoğu, hatta bazıları liderden daha önemli olabilir. Ancak yine de organizasyonun lideri sürece ya da sonuca olumsuz bir etki yapabilir.
- Hem kişisel hem de durumsal özellikler, liderlik etkinliğini belirler. Ne liderin kişisel özellikleri tek başına, ne de durumun gereklilikleri tek başına liderlik başarısını belirler. Bu iki unsurun da etkileşimli bir rolü vardır. Bu nedenle hem lideri hem de liderlik durumunun anlaşılması gerekir (Nahavandi, 2000).

Durumsal liderlik yaklaşımına getirilen eleştiriler ise, yalnızca kalıtıma ya da liderin kişisel özelliklerine odaklanan yaklaşımlara kıyasla daha geniş bir bakış açısı sunması ancak liderlik olgusunun karmaşıklığını tam olarak yansıtmaması ve bu sürecin önemli bir unsuru olan takipçileri yeterince dikkate almamasıdır (Grossman ve Valiga, 2009).

2.1.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderliğe dair güncel teoriler, etkili liderliğin hem liderin kişisel özelliklerine, hem içinde bulunduğu duruma hem de takipçilerin nitelikleri ve olgunluk düzeyine bağlı olduğunu kabul etmektedir (Grossman ve Valiga, 2009). Günümüz liderlik anlayışı, klasik modellerden farklı olarak lider ile takipçileri arasındaki etkileşim üzerine yoğunlaşmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013). Takipçilerin önemini kabul etmenin yanı sıra modern teoriler, liderliğin rastlantısal bir olay olmadığını, bilakis vizyon sahibi olmayı, bu vizyonu paylaşmayı, takipçilerle birlikte gerçeğe dönüştürmeyi, değişim yaratmayı, çatışmaları yönetmeyi, takipçileri güçlendirmeyi, grup için bir sembol olmayı ve gelişimlerini kolaylaştırmayı içeren bilinçli bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Grossman ve Valiga, 2009).

Modern liderlik yaklaşımlarıyla birlikte ekip çalışmaları ön plana çıkmış, bu durum organizasyonların yapısını ve hiyerarşik düzenini önemli ölçüde değiştirmiştir. Artık liderlik yalnızca emir verme ve kontrol etme süreci olmaktan çıkmış, çalışanların sürece aktif katılımını teşvik eden, paylaşımcı bir yapıya dönüşmüştür. Günümüz liderlerinden beklenen; vizyon belirlemek, çalışanlara gerekli kaynak ve desteği sağlamak, güven ortamı oluşturmak ve gerektiğinde geri planda kalarak ekibin potansiyelini ortaya çıkarmaktır (Nahavandi, 2000). Kişisel çıkarlar yerine etkili iletişimi, otoriter yaklaşımlar yerine demokratik yöntemleri ve yönlendirmek yerine rehberlik etmeyi esas alır. Bu bağlamda, iş birliği, karşılıklı etkileşim ve bireysel yeteneklerin geliştirilmesi, liderlik başarısının temel unsurları haline gelmiştir (Açar, 2023).

Bu yaklaşımlar çerçevesinde yapılan araştırmalar sonucunda birçok liderlik türü geliştirilmiştir. Bunların bir kısmı pozitif, bir kısmı ise negatif liderlik biçimlerini temsil etmektedir. Literatürde öne çıkan modern liderlik türleri arasında stratejik, etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, etik, demokratik, hizmetkâr, otantik, babacan, tam serbesti tanıyan, otoriter ve narsist liderlik yaklaşımları yer almaktadır (Kılınç, 2023; Korkmazyürek, 2021).

Liderlik teorilerinin gelişimi, liderliğin yalnızca bireysel özelliklere değil, aynı zamanda takipçilerin algılarına ve liderin davranışlarının yarattığı etkilere de bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu anlayış doğrultusunda, dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımları, liderlerin takipçilerini sadece yönlendirmekle kalmayıp onların

motivasyon ve değerlerini de dönüştürebildiğini vurgulamıştır. Bu bakış açısı, liderliğin özünde başkalarının ihtiyaçlarını önceleyen, yani alturistik liderlik anlayışına zemin hazırlamıştır (Zheltoukhova, 2016).

2.1.1.5.Postmodern Liderlik Yaklaşımları

“Post” kavramı, liderlik literatüründe modern dönemin sonrasını, yani mevcut anlayışların ötesine geçişi temsil etmektedir. Bu doğrultuda postmodern liderlik, modern liderlik kuramlarının sınırlarını aşarak, değişken, belirsiz ve çok yönlü örgütsel yapılarda liderliği yeniden tanımlayan en güncel yaklaşımları kapsamaktadır. Postmodern liderlik, modern liderlik teorilerinde ortaya çıkan sınırlılıkları aşmayı, yenedünya düzeninin dijital, dinamik ve ağ temelli yapısına uyum sağlamayı amaçlamaktadır. (Kılınç, 2023).

Günümüzün belirsiz ve hızla değişen koşullarında liderlik, tek bir bireye özgü bir özellik olarak değil, bireylerin ve grupların ortak biçimde sahip olabileceği bir kapasite olarak değerlendirilmektedir (Ancona ve ark., 2009). Bir bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin etkin biçimde güç kullanımına dönüştürülmesi liderlik davranışının sergilenmesi anlamına gelir. Bu anlayışta, klasik yaklaşımlarda olduğu gibi önceden tanımlanmış hiyerarşik bir yapı, statü veya rol ayrımı bulunmamaktadır. Post-modern örgütlerde her birey, bilgi ve yetkinliği ölçüsünde güç kullanma potansiyeline sahip olup, böylece liderlik rolünü üstlenebilmektedir (Uymaz, 2021).

Postmodern liderlik yaklaşımları, küresel ölçekte artan belirsizlik, hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamında örgütlerin esneklik ve çeviklik ihtiyacına yanıt olarak ortaya çıkan liderlik anlayışlarını kapsamaktadır. Bu yaklaşımlar, geleneksel ve yalnızca verimlilik odaklı liderlik biçimlerinden farklı olarak; vizyoner, katılımcı, demokratik, dönüşümcü ve karizmatik liderlik davranışlarının ön plana çıktığı bir yönetim paradigmasını temsil etmektedir. Postmodern lider, karmaşık ve öngörülemeyen koşullarda yenilikçi ve stratejik kararlar alabilen, çalışan katılımını teşvik eden ve örgütün değişime uyum yeteneğini artıran kişidir (Yeşil, 2016;Yıkılmaz, 2021).

Liderlik teorilerinin olgunlaşması uzun yıllar gerektirdiğinden, postmodern liderlik anlayışı görece yeni bir araştırma alanı olmakla birlikte akademik çevrelerde ilgi görece sınırlı düzeydedir (Kılınç, 2023).

2.1.2. Alturizm, Alturistik Davranış ve Alturistik Liderlik

Modern liderlik yaklaşımları kapsamında alturizm kavramı, liderin bireysel çıkarlarını geri plana bırakarak örgütsel veya toplumsal yarar doğrultusunda hareket etmesi olarak ele alınmaktadır. Dönüşümcü, hizmetkâr, etik ve spiritüel liderlik gibi çağdaş yaklaşımlar, liderin özgeci davranışlarını liderlik etkinliğinin önemli bir boyutu olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşımlar, liderlerin başkalarının yararını gözetken, fedakârlık temelli ve etik değerlere dayalı davranışlarının örgütsel güven, bağlılık ve iş birliği gibi olumlu çıktılar yarattığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, mevcut literatür liderlerin özgeci davranışlarının ardındaki motivasyonları açıklamada sınırlı kalmıştır; araştırmalar çoğunlukla takipçiler tarafından gözlemlenen davranışsal boyutlara odaklanmıştır. Oysa sosyal bilim literatüründe alturizm, bireyin karşılık beklemezsizin başkalarının yararına hareket etmesini sağlayan bir motivasyonel durum olarak tanımlanmakta ve bu yönüyle yalnızca özveri ya da prososyal davranıştan ayrılmaktadır. Normatif yaklaşımlar, bu tür davranışların ahlaki değerler, toplumsal normlar ve içselleştirilmiş sorumluluk duygusundan kaynaklandığını savunurken; psikolojik yaklaşımlar, empatiden doğan içsel bir güdülenmenin bireyleri özgeci eylemlere yönlendirdiğini öne sürmektedir (Zheltoukhova, 2016).

Bu bağlamda, alturistik liderlik köken olarak modern liderlik teorilerinden beslenmektedir (Kâhya, 2013). Bununla birlikte, alturistik liderlik davranışları, modern liderlik tarzlarının kesişim noktasında yer alan ve liderin alturistik yönelimlerini örgütsel düzeyde görünür kılan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Jumarno ve ark., 2023). Bu sebeple, liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ve bu etkinin özgecil motivasyonlarla nasıl şekillendiğini anlamak amacıyla araştırmamız tasarlanmıştır.

2.1.2.1. Alturizm Kavramı

Alturistik liderliğin tanımlanmasından önce alturizmin ne olduğunun tam olarak anlaşılması gerekmektedir. Auguste Comte'un egoizme karşıt ortaya attığı bir kavram olarak alturizm (Steiner, 2014), Latince de diğer anlamına gelen "alter" ve başkası için anlamına gelen "alteri huic" kelimelerinden türetilmiştir (Sökmen ve Karagöz, 2020). Comte'un alturizmi tanımlaması, dini temelli anlamlardan farklı bir kavramsallaştırma olması yönüyle özgündür (Karadağ ve Mutağçılar, 2009).

Alturizm, bireysel yetkinleşmenin kolektif bir yetkinleşme sürecinden bağımsız düşünölemeyeceği anlayışına dayanan, etik ve politik bir yaklaşım olarak değerdendirilmektedir (Çankaya Eksen, 2023). Alturizm üzerinde çalışan Rus sosyolog Pitirim Alexandrovich Sorokin, yapılan tanımlamaları bilimsellikten uzak bulmuş ve yapmış olduğu çalışmalar ile kavramın objektifleşmesine neden olarak alturizm üzerinde yapılan çalışmaların hızlanmasına neden olmuştur (Karadağ ve Mutaşçılar, 2009). Türkçe 'ye ayrıca özgecılık (Konan ve Gedik, 2019), diğerkamlık (Sökmen ve Karagöz, 2020), hasbılık (Tercanlı, 2022), elseverlik (Topses, 2012), ve isar (Düzgüner, 2019) olarak çevrilmiş olan alturizm, bireyin davranışlarında kendi çıkarlarından evvel, dışarıdan herhangi bir zorlama olmadan (Karahalilöz, 2021), sadece başkalarının çıkarlarını gözetmesi, davranışı gerçekleştirmeye istekli olması, niyet edilerek sadece diğderlerine yardım etmeyi amaçlaması (Simmons, 1991), yaptıklarının karşılığında herhangi bir ödöl gözetmemesi durumu olarak tanımlanabilmektedir (Yeniaras, 2016).

2.1.2.2.Alturistik Davranış

Alturistik davranış, kişisel sonuçlarını düşünmeden başkalarına yardım etmeye çalışan bir tür prososyal davranıştır (Domínguez-Escrig ve ark. 2016). Evrensel egoizmin savunucuları yardım etmenin nihai amacının her zaman belirli bir kişisel fayda olduğunu savunurlar. Başkasına fayda sağlamak ise yalnızca bu kendi çıkarına ulaşmak için kullanılan araçsal bir hedef olarak görülür. Yardım etmenin getirdiği kişisel faydalar; elde edilen maddi, sosyal ve kişisel ödölle, kaçınılan maddi, sosyal ve kişisel cezalar ve rahatsız edici duygusal uyarımın azaltılmasına işaret eder. Alturizm savunucuları ise şöyle karşılık verir. Başkasına yardım etmenin ardından kişisel faydaların gelmesi, bu faydaların yardım edenin nihai amacı olduğunu kanıtlamaz. Bu kişisel faydalar, başkasına yardım etme amacına ulaşmanın istenmeyen ama doğal sonuçları olabilir. Eğer durum buysa, güdü bencil değıl, alturistik olur (Batson ve Powell, 2003).

Alturistik davranış, sadece kendi çıkarlarını gözetmeden hareket etmekle ilgili değıldir. Aynı zamanda, bireyin toplumsal yaşam içinde kalarak mümkün olan en iyi sosyal dengeyi ve bireysel tatmini yakalayacağını bilen birinin, toplumsal hayatı iyi bir biçimde sürdürmek için kendi üzerine düşeni yapması olarak da görölmektedir (Çankaya Eksen, 2023). Dolayısıyla alturistik davranış gösteren birey, eyleminin

sonucunda yalnızca kendini iyi hissetmekle belirgin bir kazanç elde etmektedir (Erkubilay, 2019).

Alturistik davranış, kişinin kendi çıkarlarını göz ardı edip başkasının çıkarını önceliklendirmesi anlamına gelir. Ancak Türkçe karşılıklarında farklılık olduğu gözlemlenmektedir. Alturistik davranış, fayda sağlasın ya da sağlamasın, karşı taraf için yapılan eylemi ifade eder. Ancak, kişinin kendi zararına olabilecek sonuçlara rağmen yine de bu davranışı sergilemesi durumu "isar" olarak adlandırılmıştır (Düzgüner, 2019).

Organizasyonlarda alturistik davranış, bireyin benzer bir iş arkadaşının temel iş görevlerini tamamlamak için kişisel kaynaklarını harcamaya istekli olması olarak tanımlanır. Bu tür davranışın sonuçları iki yönlüdür. İlk olarak, alturistik davranış sergileme kararı, kişinin kendi iş görevlerine daha az kaynak ayırması gerektiğinden dolayı fırsat maliyetini beraberinde getirir. Bu, bireyin mutlak performansını düşürebilir. Ancak aynı zamanda, alturistik davranış gösteren kişinin göreceli performansı etkilenebilir çünkü iş arkadaşına yardım etmek, iş arkadaşının performansının artmasını sağlayabilir (Campbell ve ark., 2016).

Alturistik davranış sergileyen bireyler, eylemlerinin başkalarına fayda sağladığını fark ettiklerinde, örgüte olan bağlılıkları artar; görevlerine daha fazla kendilerini adar ve sorumluluklarının ötesinde katkı sağlamaya istekli hale gelirler (Mallén ve ark., 2020).

2.1.2.3. Alturistik Liderlik

Alturistik liderlik, liderin astlarının ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının önünde tutarak onların iyiliği için özverili davranmasıdır. Bu liderler, takipçilerinin değerlerine ve duygularına hitap ederek onları daha bağlı ve tutkulu hale getirmeyi amaçlar. Alturistik liderler; başkalarını önceliklendirir, kendi çıkarlarından vazgeçer, çalışanlarını motive eder ve tüm bunları gönüllü olarak, karşılık beklemeden yaparlar (Ahmed ve ark., 2023). Bir liderin gerçek anlamda alturistik bir lider olabilmesi için, başarılarının karşılığında herhangi bir maddi ödül beklentisi içinde olmadığı bir rol seçmesi ve sadece çalışanlarının ve müşterilerinin gereksinimlerini karşılamaya odaklanması gerekmektedir. Bu lider, kazanç beklentisi olmadan, samimiyetle ve içtenlikle hareket ederek, sadece toplumun ve takımın refahını ön planda tutmalıdır (Avolio ve Locke,

2002). Alturistik liderliği özel kılan liderin göstermiş olduğu bütün fedakarlıkları, davranış ve tutumları sonrasında herhangi bir ödöl ve çıkar beklememesidir (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Alturistik liderlik, liderin hizmet odaklı yaklaşımıyla başlayıp zamanla liderlik becerilerinin gelişmesiyle birleşen, yüksek düzeyde kavramsal yeteneklere ve etik değerlere dayalı bir liderlik tarzı olarak tanımlanır. Takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimine önem vererek onların refahını öncelikli hale getiren bu liderler, takipçileriyle güçlü bir bağ kurar ve bu da takipçilerin liderlerine güven duymasını sağlar (Aydıntuğ Myrvang, 2021). Liderleriyle aralarında güven ilişkisi kurulan takipçiler, kendi kişisel hedeflerini örgütün hedefleriyle uyumlu hâle getirmekte daha istekli olur ve bu süreçte aktif olarak katkı sağlar (Karahalilöz, 2021). Alturistik liderler, işlerinde deneme, tartışma, risk alma, dış ortamla etkileşimde bulunma ve katılım gösterme fırsatları sunan ortamları teşvik ederler ve işyerine güvenin ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar (Mallen ve ark. 2015). Alturistik liderlik çalışanlarda iş tatmini, mizah ve yenilik gibi faydalı davranışlar kazandırmaktadır (He ve Wei, 2022).

Yapılan değerlendirmeler, alturistik davranışlar sergileyen yöneticilerin, üstleri tarafından daha yüksek yönetim performansına sahip olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, iş yaşamında fedakârlığın olumsuz sonuçlar doğuracağı yönündeki yaygın kanının aksine, alturistik davranışların yönetsel başarıyla pozitif yönde ilişkilendirildiğini göstermektedir (Domínguez-Escrig ve ark. 2016). Alturistik liderlik davranışından etkilenen çalışanların ailelerinde daha istikrarlı duygular ve iyimser şekilde fedakâr davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu durum çalışanların evlerinde olumlu ortam yaratılmasına ve böylece olumlu kaynaklar birikmesine neden olur. Ailede biriken olumlu kaynaklar ne kadar fazla olursa çalışanların bu kaynakları işyeri zorluklarıyla başa çıkmak için ayrıca iş yerinde verilen görevleri yerine getirmek için kullanma ihtimali o kadar artmaktadır (Xie ve ark., 2022).

Sonuç olarak alturistik liderlik, çalışanlar ve örgüt aısından birçok olumlu sonuç doğuran bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş doyumunu artırırken hem lidere hem de örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Aynı zamanda bireysel gelişimi teşvik eder ve genel performansın artmasına katkı sağlar. Alturistik liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutarak destekleyici bir örgütsel iklim yaratır, bu da

liderin etkili olarak algılanmasını ve yaratıcılığın desteklenmesini sağlar (Zheltoukhova, 2016). Bu liderlik tarzı, çalışanlar arasında bir model oluşturarak onları etkiler ve liderin davranışlarını benimsemeye yönlendirir. Bu şekilde, liderin özverili ve adil davranışları, çalışanların da benzer bir tutum sergilemesine ve işyerinde yardımsever ve prososyal kültürler oluşturmaya katkı sağlar (Sosik ve ark., 2009).

2.1.3. Alturistik Liderlik Özellikleri

Liderler alturizm değerlerine bağlı olarak sosyal veya organizasyonel kültür oluşturarak bir aidiyet duygusu gelişmesine neden olurlar. Bununla birlikte üyelerin anlaşıldıklarını ve takdir edildiklerini hissetmelerini sağlayarak hem kendilerine hem de başkalarına karşı gerçek bir özen, kaygı ve takdir geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Fry ve ark., 2005). Alturistik liderlik özellikleri sıralanmak istendiğinde;

- Alturistik liderler öncelikle sorumluluğunda bulunan kişilerin çıkarlarını desteklemek ile karakterize edilirler (Salas-Vallina ve ark., 2018) ve sahip oldukları amaç için anlık kişisel çıkarları aşan davranışlar sergilerler (Salas-Vallina ve Alegre, 2018),
- Alturistik liderlik davranışı başkalarının refahını iyileştirmeyi hedefleyen bir rehberlik etme motivasyonu barındırır (Miller ve ark., 2008),
- Alturistik liderler kendi çıkarlarını geri plana atmak yanında astların yararı için kendi çıkarlarını feda etmektedirler (Barbuto ve Wheeler, 2006),
- Alturistik liderler astlarına karşı göstermiş oldukları fedakarlık davranışı ile kendi sorumluluklarının ötesine geçerek astlarına örnek oluşturup onların kendileri için belirlenen sorumluluklarının dışına çıkmalarına yardımcı olmaktadır (Abdillah ve ark., 2022),
- Alturistik liderlik, diğer liderlik tarzlarından farklı olarak liderin yardım etme davranışını değil, bu davranışın arkasındaki motivasyona odaklanır (Miller ve ark., 2005).

2.1.4. Alturistik Liderliğin Boyutları

Alturistik liderliğin alt boyutları, liderlik davranışlarının hem duygusal hem de özveriye dayalı yönlerini kapsamlı bir şekilde açıklamaktadır. Araştırmalar, alturistik liderliğin yalnızca fedakârlık davranışlarından ibaret olmadığını; aslında iki temel boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Bunlardan ilki, liderin fedakârlığın getirdiği maliyetleri üstlenme beklentisini ifade ederken, ikincisi, özveri arzusunun besleyen empatik duyarlılığı temsil etmektedir. Bu iki boyut, alturistik liderliği diğer liderlik tarzlarından ayırarak kavramın özgün doğasını vurgulamaktadır. İlk boyut olan “empatik yardım”, liderlerin takipçilerinin duygusal durumlarını anlamaya yönelik empatik yaklaşımlarını, onların iş yükünü hafifletme ve ihtiyaç duyduklarında destek olma yönündeki gönüllü yardım davranışlarıyla birleştirmektedir. Bu durum, liderin yalnızca görev temelli değil, aynı zamanda insani bir duyarlılıkla hareket ettiğini göstermektedir. İkinci boyut ise “fedakârlığın niteliği” olarak tanımlanmakta ve liderin çıkar gözeterek yaptığı fedakârlıklarla, herhangi bir kişisel kazanç beklentisi olmadan sergilediği özverili davranışlar arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Bu ayrım, alturistik liderliğin yalnızca dışa dönük davranışlarını değil, aynı zamanda liderin içsel niyetlerini de değerlendirmesi açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla, alturistik liderlik modeli, liderin hem empatik duyarlılığını hem de karşılık beklemeden başkalarının yararına hareket etme eğilimini bütüncül biçimde açıklayan iki temel alt boyuttan oluşmaktadır (Zheltoukhova, 2016).

2.1.4.1. Empatik Yardım

Empati, başka bir kişinin duygusal durumu ve fikirlerini algılama, anlama, deneyimleme ve yanıt verme eylemlerine verilen addır (Barker, 1995). Empati, nesnenin doğrudan anlaşılması değil, öznenin kendi temsilleriyle kurduğu bir anlamlandırma sürecidir. Aynı zamanda, empati, bireyin bir başka bireyin içinde bulunduğu durumu anlayarak bu kişiyle benzer duygular yaşaması sonucunda meydana gelen ortak bir duygusal deneyimdir (Pretson, 2007).

Bir durumun empatik olarak nitelendirilebilmesi için belirli koşulların karşılanması gerekmektedir. Buna göre,

- (i) bireyin bir duygusal durumda olması,

- (ii) bu duygusal durumun, bir başkasının duygusal durumu ile izomorfik, yani yapısal olarak benzerlik göstermesi,
- (iii) söz konusu duygusal durumun, diğer kişinin duygusal durumunun gözlemlenmesi ya da hayal edilmesiyle ortaya çıkmış olması ve
- (iv) bireyin, yaşadığı duygusal durumun kaynağının kendisi değil, karşısındaki kişi olduğunun bilincinde olması gerekmektedir (de Vignemont ve Singer, 2006).

Empati duygusunun gelişmesi için, bireyin öncelikle yardıma muhtaç olan kişileri fark etmesi ve ardından onların ihtiyaçlarını önemsemesi gereklidir. Bir başkasının ihtiyaç içerisinde olduğu algısıyla hissedilen duygu empatik kaygı olarak adlandırılır. Empatik kaygı, bireyin başkasına yönelik alturistik motivasyonla hareket etmesini sağlar (Batson, 2011). Empatik yardım, yöneticinin çalışanlarına karşı gösterdiği duyarlılık ve destekleyici tutumları ifade eder. Bu kavram, yöneticinin ekstra iş yükü olduğunda destek vermesi, kendi rolünün ötesinde kişisel maliyetlere katlanarak çalışanlarına yardım etmesi, çalışanlarının nasıl hissettiklerini sorması ve onların duygusal durumlarına önem vermesi gibi davranışları içerir. Empatik yardım, yöneticinin takımını kendi çıkarları pahasına bile olsa kollamasını, başkalarına yardım etmeyi önceleyerek bu yardımların kendisine olan etkilerini göz ardı etmesini ve takım üyelerinin adaletsiz veya haksız muamele görmesine tahammül edememesini de kapsar. Bu tür davranışlar, yöneticinin çalışanlarıyla derin bir empati kurduğunu ve onların refahını kendi çıkarlarının önüne koyduğunu gösterir (Zheltoukhova, 2016).

2.1.4.2. Kendi Özverisinin Maliyetini Üstlenme Beklentisi

Liderlik davranışları incelendiğinde, özverinin farklı biçimlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Karşılıklı fedakârlık, bireyin kişisel çıkarlarını geri planda tutarak hareket etmesi ancak bu süreçte dolaylı da olsa bir karşılık beklentisi içinde olması durumudur. Buna karşılık, prososyal davranışlar başkalarına yardım etmeyi amaçlasa da genellikle kişisel bir fedakârlık içermez ve bu yönüyle alturistik davranışlardan ayrılır. Gerçek alturistik davranışlar, bireyin herhangi bir karşılık beklemeden, maddi ya da manevi kayıpları göze alarak yardım etmeyi seçtiği durumlardır (Zheltoukhova, 2016).

2.1.5. Alturistik Liderliğin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Liderlerin kendilerini nasıl tanımladıkları ile takipçilerin onları nasıl algıladıkları arasındaki uyum ya da uyumsuzluk, alturistik liderliğin örgütsel düzeydeki etkilerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, liderin özgeci eğilimleri kendi beyanlarında açıkça yer alsa bile, takipçilerin bu eğilimleri ne ölçüde fark ettiği ve bu liderlik anlayışını nasıl yorumladığı, liderlik sürecinin etkililiği açısından belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla alturistik liderliğin sonuçlarını anlamak için yalnızca davranışsal göstergelere değil, bu liderlik tarzının örgüt içindeki farklı aktörler tarafından nasıl anlamlandırıldığına da odaklanmak gerekmektedir (Zheltoukhova, 2016).

Alturistik davranışlar, örgütler açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Özgeci çalışanlar, görev tanımlarının ötesine geçerek gönüllü olarak ekstra rol davranışları sergilerler, bu da örgütün genel performansını artırmaktadır. Bu tür davranışlar, çalışanların iş tatminini yükseltmekte ve çalışan devir hızını azaltmaktadır. Ayrıca, özgeci çalışanlar, işe geç kalma veya işten kaytarma gibi olumsuz davranışlardan kaçınarak, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi olumlu katkılarda bulunmaktadırlar. Bu nedenle, örgütler için özgeci davranışların teşvik edilmesi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performansın ve verimliliğin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Köksal ve ark., 2018).

Alturistik liderlik tarzı, çalışanların iş tatminini artırır, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve yöneticilere duyulan güveni pekiştirir. Ayrıca, çalışanların politik yetilerini geliştirmekte ve liderler ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilemektedir. Liderlerin bu yaklaşımı, örgütsel bağlılığı artırmada ve sosyal iş birliğini teşvik etmede kritik bir rol oynar. Örgüt içinde ortak değerlerin oluşturulmasına katkı sağlayan alturistik liderler, işgörenlerle sürekli iletişim halinde olarak, örgütte yaşanan olaylara karşı olumlu tepkiler verilmesini ve grup normlarının güçlenmesini sağlarlar. Bu, genel performansın ve iş tatmininin artmasına önemli ölçüde katkıda bulunur (Türk ve Türkoğlu, 2023).

Alturistik liderlik çalışanların sağlığını ve memnuniyetini artırarak, empati ve öz-gelişimlerini destekler. Pozitif bir iş kültürü oluşturarak, en iyiyi hedefleme ve yardımcı olma odaklı bir ortam sağlar. Aynı zamanda dönüştürücü, otantik, karizmatik ve

hizmetkâr liderlik gibi diğer liderlik tarzlarının temelini oluşturarak, örgüt performansını artırır. Alturistik liderlerin ödül beklemeden hizmet etme ve motivasyonu anlama yetenekleri, örgüt içindeki etik ve moral değerleri güçlendirir, böylece sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratır (Çakmak ve ark. 2019).

2.1.6.Sağlık Kurumlarında Alturistik Liderlik

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlara yönelik hem ulusal hem de uluslararası düzeyde liderlik üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda ortak olarak vurgulanan nokta, sağlık alanında liderliğin, büyük ölçüde sahip olunan insani değerler çerçevesinde şekillendiğidir. Sağlık sektöründe görev yapan liderlerin vizyonlarını yalnızca sözle değil, esasen sergiledikleri davranışlarla ortaya koymaları gerekir (Sözen Şahne ve Şar, 2015).

Sağlık kurumlarında, hasta odaklı kaliteyi önceleyen ve sağlık hizmeti sunanlar için anlamlı bir çalışma ortamı oluşturan liderlik yaklaşımları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Liderlik tutumları hem sağlık hizmeti sunucuları hem de hizmetten yararlanan hastalar üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Garber ve ark., 2009). Dolayısıyla güç odaklı otoriteyi terk eden ve gönüllü olarak çalışanlara fayda sağlamayı amaçlayan liderlere ihtiyaç artmaktadır (Garber ve ark., 2009; Küçük ve Yavuz, 2018).

Özellikle sağlık kurumlarında sürdürülebilir sağlık hizmetleri inşa etmede, liderlerin güçlendirici çalışma ortamı, güven, adalet tutumları önemli elementler olarak görülmektedir (Gunnarsdóttir, 2014). Hastane yöneticileri tarafından çalışanlara karşı samimi, yardımsever, çalışanlarının kariyer gelişimini destekleyen, etik değerlerden taviz vermeyen tutumlarının çalışan performansının artırılması üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Gunnarsdóttir, 2014; Özer, 2019).

Alturistik davranış, iş yerindeki grup düzeyinde ortalama verimliliği artırma, en iyi uygulamaları yayma, yönetsel dikkati ve zamanı serbest bırakma, örgütsel kaynakları koruma ve takım moralini artırma gibi faydaları ile sağlık kuruluşlarında hem hastaların hem de çalışanların memnuniyetini artırabilir (Campbell ve ark., 2016). Alturistik davranış sergileyen liderler altında çalışan takipçilerin değerlerini ve duygularını dikkate alarak, onların bağlılık ve heyecan geliştirmelerini teşvik etmektedirler (Yukl, 2013).

Sağlık kurumlarında güvenilir, nitelikli ve verimli hizmet sunulması için çalışanların kapasitesine uygun ve performanslarında mükemmelliği sağlayan liderler, çalışanların mevcut enerjilerini önce hastaların ihtiyaçlarına odaklamalarına yardımcı olmaktadır (Saygılı ve Çelik, 2011).

Sağlık ve sosyal hizmetlerin sunumunda temel belirleyici unsur, hizmetten yararlanan bireylerin ihtiyaçları olmalıdır. Bu çerçevede, belirli bir meslek grubunun ya da kurumsal yapının katkısı, diğer meslekler ve kurumlarla kurulan iş birliği ve bütüncül yaklaşım içinde değerlendirilmelidir. Hizmetin niteliği, yalnızca tek bir disiplinin çabalarıyla değil, farklı uzmanlık alanlarının koordinasyonu ile güç kazanır. Alturistik liderler, meslekler arası işbirliği için astlarını mesleki bölgelerinin bir kısmını aşmaya veya bunlardan vazgeçmeye motive edebilir (Axelsson ve Axelsson, 2009).

Bu liderlik yaklaşımı, liderin tanımlanan işleri dışında çalışanlara destek olacak iş yapmaları, çalışanların sosyal ihtiyaçlarına karşı hassasiyet göstermeleri gibi alturistik tutumları sonucunda sağlık kurumlarının temel hedefi olan kaliteli sağlık hizmeti sunumunu destekleyerek, kurum içinde pozitif bir çalışma kültürü oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Aydemir, 2023).

Alturistik liderler, sağlık kurumlarında çalışanlara güven, güvenilirlik, hata toleransı ve iş birliğine dayalı çalışma ortamları sağlayarak; onların yöntemlerini yenilikçi biçimde geliştirmelerine, yaratıcı düşüncelerine ve yeni fikirler üretmelerine olanak tanımaktadır (Salas-Vallina ve ark, 2018).

2.2. Bilgi Kavramı

Bilgi, günümüzün hızla değişen ve küreselleşen dünyasında en değerli varlıklardan biri haline gelmiştir. Öğrenme, araştırma, gözlem veya tecrübeler ile elde edilen gerçeklerin bütününe bilgi adı verilmektedir. İnsanın zekasını kullanmasıyla ortaya çıkan ürün de bilgi olarak adlandırılabilir (Tengilimoğlu, 2014). Türk Dil Kurumu tarafından "öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek; haber, malumat, vukuf " (Türk Dil Kurumu, 2025) olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle bilgi; tarih, hukuk, ekonomi, psikoloji ve sağlık gibi çok çeşitli alanlarda kullanılmaktadır (Tok, 2018).

Bilgi, yalnızca bireysel öğrenme sonucu ortaya çıkan bir unsur değildir; aynı zamanda örgütsel yapılara, teknolojiye, fiziksel sistemlere veya yinelenen etkinlik kalıpları olarak rutinlere gömülü biçimde de bulunabilir (Roome ve Wijen, 2005). Öğrenme yoluyla yarattığımız bilgi, çevremizi yeniden çerçeveleyerek, fiziksel olarak değiştirerek veya her ikisini birden yaparak değiştirmemizi sağlar (Dixon, 1999).

Günümüzde bilgi, medya ve dijital iletişim araçları sayesinde hızlı biçimde yayılmakta ve paylaşılmaktadır. Bu durum, işletmelerin bilgi yönetimi ve paylaşımını stratejik bir öncelik haline getirmesine yol açmaktadır (Yıldırım ve Kartaltepe Behram, 2023). Bilginin güncelliği, doğruluğu, tamlığı, anlaşılabilirliği ve ihtiyaç duyulduğu anda ulaşılabilir olması, bilginin kalitesini belirleyen temel unsurlardır. Bu nedenle bilginin kaliteli olması, yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır (Tengilimoğlu, 2014).

Bilgi kavramı çoğu zaman veri ve enformasyon kavramlarıyla birlikte ele alınmakta; ancak aralarındaki farkın doğru şekilde anlaşılması gerekmektedir (Tok, 2018). Veri, işlenmemiş ve ham enformasyon parçacıkları olup olay ve olgular hakkındaki nesnel gerçekleri ifade eder (Durna ve Demirel, 2008). Veri, genellikle analiz edilerek daha ileri süreçlerde kullanıma hazır hale getirilmesi gereken bir hammadde olarak kabul edilir (Kalkan, 2006). Kısaca “ham gerçekler” olarak tanımlanabilir (Ertaş, 2019).

Veriler, belirli bir amaca hizmet edecek şekilde işlenip anlam kazandıklarında enformasyona dönüşürler. Bu süreçte verilerin hangi amaçla toplandığı, ana bileşenleri ve analiz birimleri belirlenir; hatalar düzeltilir, istatistiksel veya matematiksel analizler uygulanır ve sonuçlar öz biçimde sunulur. Enformasyon, belirli bir amaca yönelik olarak düzenlenmiş ve anlam kazandırılmış veridir; alıcının düşüncelerini, değerlendirmelerini veya davranışlarını etkilemeyi hedefler (Davenport ve Prusak, 1998).

Bilgi kavramı, veriden ve enformasyondan farklı olarak, anlamı bireyin bakış açısına ve amacına göre şekillenen daha üst düzey bir olgudur. Bilgi;

- Her zaman öznedir ve bu nedenle kendiliğinden bir anlamı yoktur; bilgiyi anlamlı kılan unsur, onu kullanan kişidir.
- Belirli bir amaç doğrultusunda işlenmiştir ve her hedef için aynı yararı göstermez.

- Belirli bir zaman noktasına ve koşula göre değerlendirilmelidir; aynı bilgi farklı koşullarda farklı sonuçlar üretebilir (Niedergassel, 2011).

2.2.1. Bilgi Türleri

Bilgi türleri, çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu türler arasında örtük bilgi, bilişsel bilgi, teknik bilgi, açık bilgi, bireysel bilgi, sosyal bilgi, bildirimsel bilgi, süreçsel bilgi, nedensel bilgi, koşullu bilgi, ilişkisel bilgi ve pragmatik bilgi bulunmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001). Ancak literatürde ağırlıklı olarak açık ve örtük bilgi kavramları ele alındığından bu iki kavram açıklanmıştır.

Açık bilgi, kelimelerle, resimlerle ve çeşitli araçlarla ifade edilebilen bilgilerdir (Barutçugil, 2002). Açık bilgi bulunması, kullanılması ve iletilmesi kolay kelimeler, formüller, şekiller veya rakamlarla ifade edilen ve belgelerde, kitaplarda, dergilerde ve veri tabanlarında kolayca bulunabilen bilgidir. Hızlıca iletilebilir ve düzenlenebilir olmasıyla öne çıkmaktadır (Turan, 2011).

Örtük bilgi, genellikle yazılmayan veya başkalarıyla kolayca iletişim kurmayı engelleyen sembolik formdaki bilgidir. Sezgilere dayalı, yalın halde ve sözel olmayan ve alışılmış deneyimler sonucu zamanla ortaya çıkan bilgidir. Kişiselleştirilmiş doğası nedeniyle başkalarına aktarılması daha zor gerçekleşmektedir (Ertaş, 2019). Örneğin bir kriz anında ne yapacağını her zaman en doğru şekilde bilen fakat nasıl bildiğini ifade edemeyen kişi, muhtemelen yüksek derecede örtük bilgiye sahip birisidir (Kirwan, 2016).

Örtük bilgi, bireyin eylemleri sonucunda ortaya çıkan, kolayca biçimlendirilemeyen ve ifade edilemeyen sübjektif bir bilgi türüdür (Özcan ve Barca, 2008). Yalnızca ilgili kişiden doğrudan etkileşim yoluyla öğrenilebilir ve kişisel deneyimlere dayanır. Ancak bu bilgi, kayıt altına alınıp erişime açıldığında toplumsal bilgi haline gelir (Tengilimoğlu, 2014).

Bilgi, açık ve örtük bilginin etkileşimiyle sürekli olarak dönüşmektedir. Nonaka ve Takeuchi'ye (1995) göre bu dönüşüm dört biçimde gerçekleşir:

- Sosyalizasyon: Örtük bilgiden örtük bilgiye dönüşüm, deneyim paylaşımıyla sağlanır.

- Dışsallaştırma: Örtük bilgiden açık bilgiye dönüşüm, bilgiyi ifade etme ve dokümante etme sürecidir.
- Kombinasyon: Açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm, mevcut bilgilerin bir araya getirilip yeniden düzenlenmesiyle gerçekleşir.
- İçselleştirme: Açık bilgiden örtük bilgiye dönüşüm, öğrenilen bilginin kişisel deneyim haline gelmesidir. (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

2.2.2. Bilgi Paylaşımı

Yirmi birinci yüzyılda bilgi, organizasyonlar için çok önemli bir kavram olmuştur. Organizasyonlar, hem kurumsal bilgiyi hem de çalışanların kişisel bilgilerini kullanarak kendilerine fayda sağlamaktadırlar (Ertaş, 2019). Stratejik bir öneme sahip olan bilgi yönetimi ve paylaşımı, bazı örgütlerde hala yeterince değer görmemekte ve çalışanlar bu konuda motive edilmemektedir. Bu durumun bir kısmı yönetim ve organizasyon yapısından kaynaklanırken, bir kısmı da çalışanların bireysel tutumlarından ileri gelmektedir (Demirgil, 2023).

Bilgi paylaşımı kişilerin örtük veya açık bilgilerini birbirleri ile karşılıklı paylaştıkları ve yeni bilgiyi yarattıkları süreç olarak tanımlanabilir (Ertaş, 2019). Bilgi paylaşımı, örgüt üyeleri arasında daha iyi iletişim sağlarken, iş süreçlerindeki hataların azalmasına da katkıda bulunur (Acar, 2022). Ancak, bilgi paylaşımının kişinin sahip olduğu bilgi gücünü kaybetmesine neden olacağı korkusu nedeniyle işletme içerisinde gerçekleştirilmesi her zaman kolay değildir (Yıldırım ve Kartaltepe Behram, 2023).

Bilgi, her ne kadar çalışanlar için bir güç kaynağı olsa da organizasyonlar için değerlidir. Çalışanın örgüt sayesinde elde ettiği bilgi, kişiye özel olmayıp örgüte ait bir değer olarak görülmektedir (Karadal ve ark., 2008). Bilgi paylaşımının fikri, her bir birimin başka bir birimin öğrenebileceği bir şeyler yapıyor olabileceğidir (Dixon, 1999). Nitekim işbirliği yapan ortaklar arasında etkili ve verimli bilgi paylaşımı, başarının kilit bir unsuru haline gelmektedir (Niedergassel, 2011).

Rakiplerinden daha hızlı bir şekilde bilgi paylaşabilen organizasyonlar rekabette avantaj elde etmektedirler. Bilgi paylaşımı organizasyonlarda hata oranını azaltmakta ve yeni bilginin üretilmesine neden olmaktadır (Ertaş, 2019). İnsanlar, olgusal ve deneyimsel olmak üzere iki tür bilgiyi içermeyen ya da üzerine düşünsel süreçler uygulanmamış

içerikler paylaştıklarında, aslında bilgi değil, sadece enformasyon paylaşmış olurlar (King, 2001).

Bilgi paylaşımının etkinliği, yalnızca bilgiyi edinmekle sınırlı kalmayıp, bu bilginin başkalarıyla paylaşılmasıyla da ölçülür. Ancak, bireyler genellikle bilgi birikimlerini başkalarıyla paylaşmakta isteksizlik gösterebilirler (Ryu ve ark., 2003). Öyle ki bilginin statü ile eşdeğer olduğu durumlarda bilgi paylaşımı zorlaşmaktadır (Hendriks, 1999).

Bilgi paylaşımının etkin olabilmesi için göndericinin bu sürece istekli olması ve alıcının da yeni bilgileri mevcut bilgileriyle harmanlayarak uygulamaya koyabilmesi gereklidir (Gül Öztürk ve Türe, 2024). Ancak, bilgi paylaşımı bazı ahlaki sorunlara yol açabilir, kurumun refahı için bilgi paylaşmak ve rekabet avantajını artırmak için bilgiyi gizlemek arasında seçim yapmak zorunda kalınmaktadır. Bilgi paylaşımı bu nedenle yüksek düzeyde risk, fedakarlık ve bağış gerektirir (Xia ve Yang, 2020).

Bunun yanı sıra, çalışanların bilgi paylaşımı konusundaki kişisel engelleri de dikkate alınmalıdır. Zaman yetersizliği, ihtiyaç duyulan kişilere ulaşamama, bilginin değerine ilişkin farkındalık eksikliği ve paylaşımın iş güvenliğini tehdit edebileceği endişesi bu engeller arasında yer almaktadır. Ayrıca güçlü hiyerarşi, deneyim ve eğitim seviyelerindeki farklılıklar, zayıf iletişim becerileri, güven eksikliği, yaş ve cinsiyet farklılıkları, sosyal ağ eksikliği ile kültürel ve etnik kökene dayalı değer ve inanç farklılıkları da bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkileyen diğer önemli kişisel faktörlerdendir (Riege, 2005).

Kültür, kimlik, ağlar, güven ve zaman gibi faktörler bilgi paylaşımının kullanıcıları için olanak sağlayan ya da engel teşkil eden unsurlardır ve geniş bir düzeyde paylaşım durumunu şekillendirmektedir. İş birliği temelli bilgi paylaşımı hakkında daha somut bir anlayış geliştirmek için aşağıdaki sorular sorulmalıdır;

- Bilgiyi kim paylaşıyor (Güven),
- Bilgiyi nasıl paylaşıyorlar (Ağ- Network),
- Bilgiyi ne zaman paylaşıyorlar (Zamanlama),
- Bilgiyi niçin paylaşıyorlar (Motivasyonlar),

- Ne paylaşıyorlar (Bilgi) (Widén-Wulff, 2007).

Bilgi paylaşımının önemi bireyler ve organizasyonlar için farklılık göstermektedir. Öncelikle bilgi paylaşımı ile bireyin sahip olduğu bilgi, örgütsel düzeye çıkarılarak örgüt için ekonomik ve rekabetçi değere dönüştürülür. İkinci olarak bilgi paylaşımı ile karşılaşılan problemlerin çözümü için tekrar tekrar kaynak harcanması önlenir. Üçüncü olarak örgütler en iyi uygulamalarının yayılmasını bilgi paylaşımı aracılığıyla sağlar. Dördüncü olarak bilgi paylaşımı örgüt içerisinde sosyal etkileşime neden olarak motivasyon ve iş doyumuna katkı sağlar. Bilgi paylaşımının etkileşimi artırması ile birlikte kültürlerarası etkinliğe ve küresel süreçlere katkı sağlar (Peltokorpi, 2006). Dahası çok uluslu organizasyonların kendi birimleri arasında bilgi paylaşımının hızlanması, faaliyetlerin eşgüdüm içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Organizasyonun kendi içinde gerçekleşen hızlı iletişim ve bilginin aktarımı, organizasyonun öğrenme ve değişken koşullara hızlı uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Mutlucan, 2023).

2.2.3. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler, bireylerin bu sürece katılımını ve motivasyonunu anlamak açısından kritik öneme sahiptir. Araştırmalar, bilgi paylaşımının bireysel ve örgütsel faktörlerle yönlendirildiğini göstermektedir.

Bireysel faktörler arasında içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun çeşitli biçimleri bulunmaktadır. Bireyin bir aktiviteye keyif ve ilgi ile katılması olarak tanımlanan içsel motivasyonu yüksek bireylerin talep edilmese bile işleri hakkında kendiliğinden konuşma eğiliminde olacakları varsayılmaktadır. Dışsal motivasyon ise kişisel anlam ve algılanan önem nedeniyle bir aktiviteye katılması olarak tanımlanmaktadır. Dışsal motivasyon ile birey bilgi paylaşımının önemli kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracağına inanıyorsa bilgi paylaşma olasılığının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır (Gagné ve ark., 2019). Bireylerin bilgi paylaşımı konusundaki tutumları, bu motivasyonların birleşimiyle şekillenir. Ayrıca bilgi paylaşımını etkileyen faktörler için diğerkamlik, karşılıklılık, öz yeterlilik, güven, öz farkındalık, örgütsel ödöl, pozitif bilgi paylaşım normları, kimlik, ortak amaç ve ortak dil sayılmaktadır (Hatunoğlu ve Yeşil, 2020).

Bireysel düzeyde bilgi paylaşımını olumsuz etkileyen etmenler arasında zaman kısıtlılığı, iş güvenliği kaygısı, bilgiye yeterince değer verilmediği inancı ve geçmiş hataların cezalandırılma korkusu yer almaktadır. Ayrıca hiyerarşi, statü farklılıkları, geri bildirim eksikliği, zayıf iletişim becerileri, yaş, cinsiyet ve eğitim farklılıkları ile sosyal ağ eksiklikleri de süreci zorlaştırmaktadır. Bunun yanında yöneticiler veya çalışma arkadaşları tarafından yeterince önemsenmeme korkusu, bilginin yanlış kullanılabileceğine dair güvensizlik ve kültürel ya da inançsal farklılıklar da bilgi paylaşımını olumsuz etkileyen unsurlardır (Köseoğlu ve ark, 2011).

Örgütsel faktörler ise kültür, yapı, liderlik ve teknoloji gibi temel bileşenlerle ilgilidir (Fullwood ve Rowley, 2017). Örgüt amacının, stratejik yönelimlerin veya bilgi yönetimi stratejisinin belirsiz olması; iletişim kanallarının kısıtlanması; aşırı hiyerarşik yapılar ve departmanların yapısal büyüklüğü, bilgi paylaşımını olumsuz etkileyen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır (Köseoğlu ve ark, 2011). Etkili bir iletişim, bilgi paylaşımının temelini oluşturur. İletişim ile birey hem çalıştığı örgütü hem de çalışma arkadaşlarını tanımasını sağlarken aynı zamanda örgütün bireyi tanımasını sağlar. Bilgi üretme sürecinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim örgüt için bilgi üretmede çok önemlidir (Mısırdalı, 2006).

Organizasyonlarda bilgi paylaşımını teşvik eden temel etkenler; açık iletişim ortamı, güçlü bir güven kültürü ve yöneticilerin etik davranışlarıdır. Organizasyonların hatalardan ders çıkarmayı öğrenmesi, yöneticilerin yalnızca başarılarını değil, başarısızlıklarını da etik bir şekilde açıklayabilmesi ekip çalışması kültürünün gelişmesini ve bilgilerin paylaşımını kolaylaştırmaktadır (Karadal ve ark., 2008).

2.2.4. Bilgi Paylaşım Sürecinde Karşılaşılan Engeller ve Zorluklar

Bilgi paylaşım sürecinde çeşitli engeller ve zorluklar ortaya çıkabilir ve bu engellerin başında genellikle örgüt kültürü gelmektedir. Bilgi paylaşımını başarılı şekilde uygulamak isteyen organizasyonların, kültürlerini tamamen değiştirmek yerine bilgi yönetimi yaklaşımlarını mevcut kültürlerine uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir (McDermott ve O'Dell, 2001). Bu bağlamda, bilgi paylaşımını zorlaştıran pek çok kültürel faktör bulunmaktadır. Güven eksikliği, farklı kültürel değerler, iletişimde kullanılan kelimeler ve bakış açılarındaki farklılıklar, zaman ve uygun ortam eksikliği, statü ve ödüllerin bilgi sahibi kişilere odaklanması, alıcıların anlama kapasitesinin

yetersizliği, bilginin belirli gruplara ait olduğu inancı ile hatalara veya yardıma ihtiyaç duymaya karşı hoşgörüsüzlük gibi unsurlar, bilgi paylaşımının önündeki başlıca kültürel engeller arasında yer almaktadır (Davenport ve Prusak, 1998).

Örgütlerde var olan resmi yapılandırma yeni fikirlerin üretilmesini engelleyebilmekte, daha az kurul ve düzenlemeye sahip gayri resmi ortamlar ise insanların daha az stresli hissetmelerini sağlayarak çalışanların işleriyle ilgili birbirleriyle bilgi paylaşımına olanak tanır (Islam ve ark., 2015). Bunun yanı sıra, organizasyonel kültürde yapılacak değişiklikler basit ve hızlı bir şekilde değil kademeli gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle çok fazla zaman, enerji ve kaynak gerektirmektedir (Bureš, 2003).

Bireysel veya çalışan düzeyinde, terfi alma şansını kaybetme kaygısı, işten çıkarılma riski ve yapılan hataların ortaya çıkma endişesi gibi kişisel çıkarlar, rezil olma korkusu, itibarın zedelenmesi endişesi ve onur kırıcı bilgiden uzak durma isteği gibi alay konusu olma endişeleri ayrıca hatalardan ders çıkarmak yerine bunları gizlemeyi tercih etme, gerçekleri çarpıtma anlayışı ve hataları saklayarak sorunlardan uzak kalmaya çalışma gibi tutumlar engellemektedir (Karadal ve ark., 2008). Kurumsal düzeyde ise engeller ekonomik sürdürülebilirlik, altyapı ve kaynak eksikliği, resmi ve gayri resmi toplantı alanlarına erişim ve fiziksel ortam gibi faktörlerle bağlantılıdır. Teknoloji düzeyinde, engeller uygulamaları kullanma isteksizliği, ihtiyaç gereksinimleriyle uyumsuzluk, bilgi sistemleri/bilgi teknolojileri sistemleriyle ilgili gerçekçi olmayan beklentiler ve teknoloji tabanlı sistemlerin inşası, entegrasyonu ve değiştirilmesindeki zorluklarla ilişkilendirilmektedir (Riege, 2005). Organizasyonlardaki yöneticiler, bu gibi bilgi paylaşmayı engelleyen durumları ortadan kaldırmaya yönelik faaliyet göstermelidir (Karadal ve ark., 2008).

2.2.5. Bilgi Paylaşım Stratejileri

Bilgi paylaşımının etkin uygulanabilmesi için örgüt kültürünün ve yapısının destekleyici olması önemlidir. Bilgi paylaşımına ortam sağlayan bir örgüt kültürünün oluşturulması personelin örgüte olan güven duygusunu geliştirmekte ve bağlılıklarını artırmaktadır. Etkin bir bilgi paylaşımından uygun bir ortam oluşturulunca bahsedilmektedir (Tok, 2018).

Örgütlerde bilgi paylaşımını teşvik eden faktörler sıralanmak istendiğinde;

- *Temel Kültürel Değerler*; Bilgi yönetimi, iş stratejisinin bir parçası olarak yer alırken uygulanacak yeni bilgi yönetimi davranışlarının kurumsal değerlerin bir parçası olarak resmileştirilmesi veya ayrı olarak tanıtılması gerekmektedir. ‘Bilgi güçtür’ anlayışını ‘bilgiyi paylaşmak güçtür’ anlayışına dönüştürmek kritik öneme sahiptir (Ahmed ve ark., 2007).
- *Uygun Personelin İşe Alınması*; Uzmanların bilgi yönetiminin başarısı için kritik olduğu açık olsa da bilgi yönetimiyle uğraşmayanların, yani maaş karşılığında farklı işler yapanların faaliyetleri ve tutumları çok daha önemlidir. Planlama yöneticileri, iş analistleri, tasarım ve üretim mühendisleri, pazarlama profesyonelleri ve hatta sekreterler ile memurlar, bilginin en önemli yöneticileridir (Davenport ve Prusak, 1998). İnsan kaynakları departmanı, öğrenmeye ve bilgiyi aktarmaya istekli insanları istihdam etmek için sistemler kurmalı, eğitim programları ve iş rotasyon şemaları ile bilginin en rekabetçi şekilde paylaşılmasını ve kullanılmasını sağlamalıdır (Ahmed ve ark., 2007).
- *İnsan Ağlarının Rolü*; Bilgi paylaşımı, organizasyonda insanları bir araya getirecek mekanizmalar mevcut olduğunda gerçekleşecektir. İnsanları bağlamak, resmi veya gayri resmi mekanizmalar aracılığıyla yapılabilir. Bu mekanizmalardan ne kadar fazlası olursa, bireyler arasında daha doğru tartışmaları kolaylaştırma şansı o kadar artar (Ahmed ve ark., 2007).
- *Ödüller ve Motivasyon*; Örgüt çalışanlarının desteklenmeleri onların motive olmalarına yardımcı olur. Örgüt yöneticileri tarafından yapılan takdir ve ödüllendirmeler büyük motivasyon kaynağıdır (Tok, 2018). İnsanlar güçlü bir kişisel motivasyon olmadan bilgi paylaşmazlar ve bunu yaparken kazanacakları veya kaybedecekleri şeyler için endişe duymadan kesinlikle bu bilgiyi vermezler (Stenmark, 2001). Ayrıca bireyler arasındaki bilgi paylaşımını etkileyen motivasyonel faktörler, iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılabilir. İç faktörler, bilgiye bağlı olarak algılanan güç ve paylaşımın sonucundaki karşılıklılık gibi unsurları içerir. Dış faktörler ise, alıcı ile olan ilişki ve paylaşım için ödülleri içerir (Ipe, 2003).

- *Bir Şampiyonun Rolü*; Organizasyonlarda gerçekleşen yeniliklere bir lider seçilmesi gerekir. Organizasyon tarafından genellikle organizasyonun içerisinde seçilen bu liderler şampiyon olarak adlandırılırlar. İçeriden biri, örgütün kültürünü ve önemli oyuncularını tanıdığından, değişim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetebilir ve kabul görebilir. Ayrıca, iç deneyim, liderin yetkinliğini artırır (Ahmed ve ark., 2007).

2.2.6. Sağlık Kurumlarında Bilgi Paylaşımı

Sağlık hizmetleri sağlayıcıları artan düzeyde bilgi paylaşma, idari giderleri azaltma ve bakım kalitesini artırma amacıyla hastanelerden, kliniklerden, eczanelerden ve müşterilerden elde edilen bilgi temelli hizmet sağlayıcıları haline gelmektedir (Ertaş, 2019). Dolayısıyla sağlık hizmetleri, yüksek bilgi paylaşımı içerisinde sağlanmaktadır.

Sağlık kurumlarında bilgi paylaşımı sisteminin temel amacı, hastanın iyileştirilmesi için verilen tıbbi kararlara destek olmasıdır. İnsan hayatının söz konusu olması nedeniyle bilgi paylaşımı sağlık hizmetleri sağlanan kurumlarda diğer kurumlara nazaran daha önemlidir (Köseoğlu ve ark., 2011).

Uzmanlaşmanın ve tıbbi teknolojinin varlığı ve hızla değişen ve gelişen ilerlemeleri takip etmek ve uygulamak amacıyla bu kurumlarda çalışan profesyonellerin bilgi paylaşımını arttırması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Köseoğlu ve ark., 2011).

Sağlık kurumlarında bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için;

- Daha etkili ve iyi bilgi paylaşımı için sağlık kuruluşlarında daha fazla sosyal etkinlikler teşvik edilmeli,
- Doktorların mevcut olan elektronik iletişim formlarını kullanmaları teşvik edilmeli,
- Bilgiyi etkili bir şekilde iletebilen ve depolayabilen bilgi sistemleri kurulmalı,
- Çeşitli iletişim biçimlerinin kullanımını teşvik edilmeli ve bilgi aktarımını sürdürülebilir kılmada bilginin güncelliğinin ve seminerler ile atölye çalışmalarının rolü vurgulanmalı,

- Sağlık hizmetleri araştırmaları finanse edilmeli böylece hekimler, ilgi alanlarını ve uzmanlıklarını açık bilgi biçiminde ifade edebilmeli; böylece bilgi, kişisel değil kamusal bir değer olarak yönetilebilmeli,
- Yapılan araştırma sonuçlarının yayılma sürecinin sağlık bilgisi ve hizmetlerinin geliştirilmesine yardımcı olacak şekilde sağlanması temin etmek amacıyla, seminerler ve forumlar yoluyla araştırma sonuçlarının etkili biçimde yayılması teşvik edilmeli,
- Yöneticilerin ve üst düzey idarecilerin düzenli olarak mesleki toplantılara katılmaları ve rakip sahaları ile uluslararası kurumları ziyaret etmeleri teşvik edilmeli,
- Kuruma olan güveni sürdüren ve pekiştiren girişimler ödüllendirilmeli ve teşvik edilmeli,
- Mevcut tıbbi iletişim araçlarının ve tekniklerinin gerçek kullanımı hakkında araştırma yapılması için destek sağlanmalı,
- İletişim sürecinin karmaşıklığı araştırılmalı ve anlaşılmalıdır. Bu süreçte, kalkınma bilgisinin üreticileri, araçlar ve yerel düzeydeki kilit aktörler arasında bilgi akışında karşılaşılabilecek engeller ve boşluklar belirlenmeli,
- Hekimler ile tüm sağlık bakım merkezleri ve hastaneler ile tıp ve hemşirelik kurumları arasındaki etkileşimi kolaylaştırmak amacıyla çevrim içi iletişime yönelik ulusal politika ve stratejiler geliştirilmelidir (Jabr, 2007).

2.3. Öğrenme Kavramı

İnsanlar öğrenme yeteneği ile dünyada var olan diğer canlıların tümünden ayrılmaktadırlar Öğrenme, insanların yaşamak, sosyal yaşama dahil olabilmek ve kendini gerçekleştirmek için sahip oldukları önemli bir davranıştır (Tengilimoğlu, 2014). Öğrenme, kişinin sezgisel ve bilişsel düzeylerde, bulunduğu çevresiyle ilgili birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıları algılama süreci ile bütün bu unsurları özümseyerek davranışlarında değişiklik ortaya çıkarmasıdır. Dolayısıyla öğrenme olayının göstergesi davranışlarda gerçekleşen değişimlerdir (Koçel, 2015).

Öğrenme, ömür boyu süren bir etkinliktir. Öğrenme, basit gerçek bilgileri bilmekten karmaşık ve zor prosedürlerde büyük bir ustalığa kadar çok çeşitli yeterlilikleri kapsar. Öğrenme bazen büyük çaba gerektirir ve bazen de nispeten kolay bir şekilde ilerler. Bu da öğrenmeyi karmaşık bir hale getirir. Öğrenmenin sonuçları genellikle insan performansında gözlemlenebilir, ancak öğrenme süreci çok daha az belirgindir (Driscoll, 2014). Öğrenme, insanların hata yapmalarını engelleyen ve doğru çözümlere odaklanan sistemlerde gerçekleşebileceği gibi kişilerin öğrenme sürecinde hata yapmalarına izin verilen ve hatta teşvik edilen sistemlerde de gerçekleşebilmektedir. Hata yapılmasına izin verilen sistemlerde öğrenme hataya izin verilmeyenlere göre daha fazla geliştirilebilmektedir (Keith ve Frese, 2011).

Davranışlarda meydana gelen değişimler, her zaman olumlu olmak zorunda değildir. Bir alışkanlık edinmek ya da önyargı geliştirmek de öğrenme kapsamında değerlendirilebilir (Can ve ark., 2015). Bu bağlamda öğrenme her zaman öğrenenin etkililiğini ya da potansiyel etkililiğini artırmaz. Diğer yandan öğrenme her zaman gerçeğe uygun bilgiye yol açmaz. Bireyler ya da kurumlar yanlış şekilde öğrenebilir ve yanlış olan bir şeyi doğru şekilde öğrenebilir (Huber, 1991).

Öğrenme, sadece bireyin bilgi edinmesiyle sınırlı olmayan, çeşitli düzeylerde gerçekleşebilen bir süreçtir. Bu süreç, bireysel düzeyde başlayan öğrenme eyleminin, takımlar, örgütler ve toplum geneline yayılmasıyla daha geniş bir perspektife taşınabilir (Çeçe, 2023). Bireyler dahil oldukları organizasyon veya gruplar içinde bilinçli veya bilinçsiz halde de olsa öğrenme sürecindedirler. Bu ortam içinde gerçekleşen olayları yaşamak, gözlemlemek ve hissetmek şeklinde bir öğrenme şeklidir. Ayrıca çeşitli eğitim imkanlarının oluşturulmasıyla bilinçli bir öğrenme gerçekleştirilir. Bilinçli veya bilinçsiz öğrenmenin sonucunda bilgi, duygu, düşünce ve davranışlarda değişim gerçekleşmektedir (Küçüköğlu, 2005). Bilinçli olarak öğrenmeye kıyaslama örnek verilebilmektedir. Kıyaslama ile çevrenin tanınması, öğrenme ve bunun sonucunda rekabette avantaj elde etmeye yarayan öğretme, paylaşma ve organizasyona adapte etme faaliyetleri gerçekleştirilir (Eren, 2013).

Öğrenmenin gerçekleşmesi sırasında bireyin kendi öğrenmesi üzerinde yüksek kontrol ve etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca bireyin yaşadığı yer, yaşantı tarzı, sahip olduğu ekonomik ve sosyal sermayenin de öğrenme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Her birey

ilgili aynı bilgiyi öğrenirken sahip olduğu ilgi, kontrol ve isteği doğrultusunda, kendi anlamlandırma yeteneğine göre öğrenmektedir. Öğrenme gerçekleşirken bireysel farklılıklar ve öğrenme stilleri gibi faktörler öğrenmeye etki etmektedir (Kaya, 2015).

2.3.1.Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme süreçlerinin bilinçli biçimde kullanılarak organizasyonu paydaşları için daha tatmin edici bir yapıya dönüştürme sürecidir (Dixon, 1999). Çalışanların işlerini yürütmeleri, sorunları çözmeleri, gelişimlerini sürdürmeleri ve organizasyonun değişen çevreye uyum sağlaması, örgüt içindeki öğrenme süreçleriyle gerçekleşir. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar sürekli bilgi edinir ve paylaşır; bu sayede bilgi yönetimi konusunda deneyim kazanırlar (Can ve ark., 2015).

Organizasyonlar, değişen çevreye uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için örgütsel öğrenmeye ihtiyaç duyar. Bu süreç, çalışanların yeni bilgi üretmesiyle mümkündür (Koçel, 2015). Üretilen bilginin organizasyonda etkin biçimde paylaşılması, öğrenmenin kalıcılığı açısından önemlidir. Zira birimlerde üretilen bilginin diğer bölümlerle paylaşılmaması, bilginin değerini azaltabilir (Keçecioğlu, 2012). Örgütsel öğrenmeden bahsedebilmek için yalnızca bilgi üretme yeteneği yeterli değildir. Organizasyonlar bu bilgiyi aynı zamanda uygulamaya dönüştürmelidir. Ancak birçok organizasyon, sahip olduğu bilgiyi etkili şekilde kullanamamaktadır (Kirwan, 2016).

Örgütsel öğrenme, organizasyonun içinde bulunduğu çevresel ve örgütsel bağlamda gerçekleşir. Çevresel bağlam; rakipler, müşteriler, eğitim kurumları ve devlet gibi dış unsurları kapsar. Örgütsel bağlam ise yapıyı, kültürü, teknolojiyi, hedefleri ve stratejileri içerir (Argote, 2013).

Organizasyonlarda öğrenme süreçleri; eğitim, motivasyon, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi alanlarda yöneticilerin karşısına çıkar (Can ve ark., 2015). Ancak öğrenme yalnızca bireysel değil, yönetici düzeyinde de gerçekleşmelidir. Üst düzey yöneticilerin öğrenmeyi desteklememesi, alt kademelerin çabalarını engelleyebilir (Schein, 1993). Bu nedenle yöneticiler, öğrenme sürecinin başlatılması ve yaygınlaştırılmasında kilit role sahiptir (Oklay, 2015). Aksi halde yöneticilerin “ramak

kala hatalar” gibi olayları gerekçelendirerek örtbas etmesi, örgütsel öğrenmeyi engelleyebilir (Tamuz ve Lewis, 2008).

Örgütsel öğrenme yeteneğine sahip organizasyonlar, sistematik veri toplama, problem analizi, istatistiki yorumlama ve deneyimlerden sonuç çıkarma becerisi kazanır. Başarılı veya başarısız her deneyimin analiz edilmesi, nedenlerinin araştırılması ve sonuçlarının uygulanması teşvik edilir. Ayrıca en iyi uygulamalara sahip bölümler veya diğer organizasyonlarla kıyaslama yapılarak öğrenme desteklenir (Koçel, 2015). Öğrenen bir örgütte çalışanlar, elde ettikleri bilgileri paylaşarak ve iş birliği yaparak öğrenme sürecine katkı sağlar. Bu durum, örgütsel sınırların azalmasına ve daha özgür bir çalışma ortamı oluşmasına yardımcı olur (Can ve ark., 2015). Örgütsel öğrenme her zaman planlı gerçekleşmez; bazen kasıtsız olarak ortaya çıkar. Birey, grup veya sistem düzeyinde öğrenmeyi kolaylaştıracak süreçler eksikse, öğrenilebilecek birçok şey kaybolur ya da gözden kaçar (Dixon, 1999).

Bu süreç sonucunda örgütsel öğrenme, üyeler arasında paylaşılan ortak anlayışların, bilişsel sistemlerin ve örgütsel belleğin oluşmasını sağlar (Fiol ve Lyles, 1985). Öğrenen örgütler, edindikleri bilgiyi etkin biçimde kullanarak rekabet avantajı elde eder. Bu durum, onların stratejik başarılarını ve yenilik kapasitelerini artırır (Sisaye ve Birnberg, 2012). Kısacası, örgütsel öğrenme, organizasyonlara işlerini farklı yapma veya farklı bakış açıları geliştirme imkânı sunar (Kirwan, 2016).

Organizasyonlar çevresel değişimlere uyum sağlamak ve doğru stratejik seçimler yapmak için, bu değişimlerin farkında olmalı ve elde ettikleri verileri analiz ederek ortak bilgiye dönüştürmelidir (Ellis ve Shpielberg, 2003). Örgütsel öğrenme, rekabet avantajı sağlamak ve kurumsal başarıyı sürdürülebilir kılmak için stratejik bir yönetim aracıdır. Öğrenmenin amacı yalnızca çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak değil, aynı zamanda kurumun gelişimini ve büyümesini sağlayarak esnek ve dinamik bir yapı oluşturmaktır (Saadat ve Saadat, 2016).

2.3.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme, bir örgüt içindeki bireylerin örgüt adına problemleri bir durumla karşılaştıklarında bu durumu sorgulamalarıyla ortaya çıkar. Beklenen sonuçlarla fiili sonuçlar arasında fark oluştuğunda, bireyler bu uyumsuzluğa düşünme ve eylem yoluyla

karşılık verirler. Bu süreç, onların örgütsel olgulara dair anlayışlarını değiştirerek, sonuçlar ile beklentiler arasında uyum sağlamak amacıyla eylemlerini yeniden yapılandırmalarına neden olur. Böylece örgütün mevcut işleyiş teorisinde bir dönüşüm gerçekleşir (Argyris ve Schön, 1996).

Bireysel öğrenme organizasyonlar açısından önemli olmakla birlikte, örgütsel öğrenme yalnızca bireysel öğrenmelerin toplamı değildir. Organizasyonlar, bireylerin aksine, üyelerinin deneyimlerinden öğrenen ve bu öğrenmeyi tarihleri, kültürleri ve normları aracılığıyla gelecek kuşaklara aktaran sistemler geliştirirler (Fiol ve Lyles, 1985). Eylemde bulunan ve eylemden öğrenen bireylerdir; organizasyonlar ise bu eylemlerin gerçekleştiği yapılardır. Bireylerin eylemlerden elde ettikleri deneyimler zamanla örgütlerin davranışlarını biçimlendirir (Hedberg, 1981).

Örgütsel öğrenme, organizasyonlarda doğrudan performansı olumsuz etkileyen uygulamaları ortadan kaldıran bir filtre işlevi görür. Ancak bazı durumlarda örgütler, doğrudan olumsuz sonuçlar üretmeyen uygulamaları sürdürme eğiliminde olabilir. Bu durum, örgüt içinde alternatif yaklaşımların denenmemesine ve bazı davranışların batıl inançlar haline gelmesine yol açabilir (Denrell, 2008).

Günümüzde artan rekabet, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, ekonomik krizler ve örgütsel dönüşümler, örgütlerin değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda öğrenen organizasyonlar, kendini sürekli yenileyen ve üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran yapılardır (Paşaoğlu ve ark., 2013). Örgütsel öğrenmenin etkin biçimde gerçekleşebilmesi, örgütlerin yapısal, kültürel ve liderlik düzeyinde belirli koşulları yerine getirmesine bağlıdır. Liderlerin farklı bakış açılarını teşvik etmesi, öğrenme sürecinde karşılaşılan zorluklara karşı kararlılık göstermesi ve tüm çalışanlar için yüksek performans beklentisini sürdürmesi önem taşır. Ayrıca, açık biçimde tanımlanmış bir örgütsel misyon öğrenme sürecine yön verirken, eşitlikçi ve hiyerarşik engelleri azaltılmış yapılar bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği destekler. Bu yönüyle örgütsel öğrenme dinamik, sürekli ve kültürel etkileşimle gelişen bir süreçtir (Saadat ve Saadat, 2016).

Bilginin en önemli güç haline geldiği bilgi toplumlarında öğrenen örgütler bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu örgütler, bilginin yaratılmasını ve paylaşılmasını sağlayan insan odaklı sistemler üzerine kuruludur. Öz farkındalık kazanan birey, çevresindeki

değişimlerin farkına vararak yeni öğrenme fırsatları oluşturur. Bu farkındalık, bireyin ve dolayısıyla örgütün sürekli öğrenme sürecinde kalmasını sağlar (Şimşek ve ark., 2007).

Örgütsel öğrenme süreci, bilgiyi edinme, yayma, yorumlama ve kullanma olmak üzere dört aşamalı döngüsel bir yapıdan oluşur (Huber, 1991). Bunlar;

- Bilgi edinme: Organizasyonlar, deneyimsel, dolaylı, aktarım yoluyla veya arama süreçleriyle bilgi kazanır.
- Bilginin yayılması: Örgüt içindeki tüm birimler ve çalışanlar arasında etkili iletişim kurulmasını gerektirir.
- Bilginin yorumlanması: Farklı birimler, aynı bilgi parçasını farklı biçimlerde değerlendirebilir.
- Bilginin kullanımı ve örgütsel bellek: Bilginin depolanması, korunması ve gerektiğinde yeniden kullanılması süreçlerini içerir.

Dolayısıyla örgütsel öğrenme, organizasyonun bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma ve entegre etme yeteneğiyle davranışını yeni bilişsel duruma uygun biçimde değiştirerek performansını artırma süreci olarak tanımlanabilir (Jerez-Gomez ve ark., 2005).

2.3.3.Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenme kavramı ilk olarak Cyert ve March'ın çalışmalarıyla ortaya atılmış, Argyris ve Schön'ün katkılarıyla ise yönetim literatüründe önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Farklı disiplinlerde farklı biçimlerde ele alınması nedeniyle kavram zamanla geniş ve çok boyutlu bir anlam kazanmıştır. Literatürde tek bir tanım üzerinde uzlaşma olmamakla birlikte, örgütsel öğrenmeye ilişkin yaklaşımlar genel olarak örgütlerin bilgi edinme, yorumlama ve uygulama süreçlerini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmacılar, kavramın çok yönlülüğünü açıklığa kavuşturmak için çeşitli teorik perspektifler geliştirmiştir. Karar verme ve adaptasyon, sistem teorisi, bilişsel, bilgi temelli, kültürel ve eylem-öğrenme yaklaşımları bu perspektifler arasında yer almakta; her biri örgütlerin nasıl öğrendiğini farklı bir bakış açısıyla ele alarak örgütsel öğrenmenin yönetsel ve teorik temellerine katkı sağlamaktadır (Pawlowsky, 2001). Öğrenme örgüt içinde farklı düzeylerde gerçekleştiğinden, birçok araştırmacı örgütsel öğrenmenin işletmeler açısından stratejik

önemini vurgulamak üzere bu alana yönelik farklı teorik yaklaşımlar geliştirmiştir (İgaç Sebzecili, 2022).

2.3.3.1. Argyris ve Schön Modeli

Argyris ve Schön'ün geliştirdiği örgütlerde öğrenme modeli, bireylerin ve organizasyonların problem çözme süreçlerinde nasıl öğrendiklerini açıklamaya odaklanmaktadır. Bu modele göre, öğrenme yalnızca hataları düzeltmekle sınırlı değildir; aynı zamanda bu hataların temel nedenlerini sorgulama ve mevcut varsayımları gözden geçirme sürecini de kapsar. Bu yaklaşım, tek döngülü ve çift döngülü öğrenme olmak üzere iki temel öğrenme biçimiyle örgütlerin nasıl bilgi ürettiğini ve davranışlarını nasıl yeniden şekillendirdiğini ortaya koyar (Kirwan, 2016).

Tek döngülü öğrenme ile bir eylem teorisinin değerlerini değiştirmeksizin, eylem stratejilerini ve bu stratejilerin altında yatan varsayımları değiştiren araçsal öğrenmeden bahsedilmektedir (Argyris ve Schön, 1996). Tek döngülü öğrenmenin amacı, kurumsal öğrenme ve iyileştirmeleri hızlandırmak için yeni yollar ve yöntemler bulmaktır. Tek döngülü öğrenme, zaten yapılan şeyleri daha iyi yapmanın yollarını bulmayı amaçlamaktadır. Bu değişiklikler çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. Bazı örgütler deneme yanılma yoluyla değişiklik yapar; diğerleri ise başka yerlerde başarılı olmuş yenilikleri benimseyerek değişir. Bu tür durumlarda bir yeniliği benimsemenin gerekçesi, maliyet-fayda analizidir. Bu, tek döngülü öğrenmenin özüdür (Sisaye ve Birnberg, 2012).

Çift döngülü öğrenme ile eylem teorisinin değerlerine olduğu kadar, stratejilerinde ve varsayımlarında da değişimle sonuçlanan öğrenmeden bahsedilmektedir. Eylemlerin etkilerini, stratejilerle ve bu stratejilere hizmet eden değerlerle ilişkilendiren iki geri bildirim döngüsünden bahsedilmektedir. Stratejiler ve varsayımlar, değerlerdeki değişimle eşzamanlı olarak ya da bu değişimin sonucu olarak değişebilmektedir. (Argyris ve Schön, 1996). Çift döngülü öğrenme, mevcut operasyonel faaliyetleri sorgulayarak bu faaliyetleri değiştirecek köklü değişiklikler yapar. Stratejiler, misyonlar ve sistemler, organizasyonun iş aktiviteleri ve süreçlerinde dinamik değişiklikler sağlamak için değiştirilir, böylece bu değişiklikler değişen çevreye esnek ve uyumlu hale gelir (Sisaye ve Birnberg, 2012). Çift döngülü öğrenme bireylerin kendi değerlerinde değişime yol açan sorgulama ile bireyse olabileceği gibi; bireylerin

organizasyon adına yaptıkları sorgulamalarla örgütsel düzeyde de gerçekleşebilmektedir (Argyris ve Schön, 1996).

2.3.3.2. Fiol ve Lyles Modeli

Öğrenme, bazen bir iş ortağından ilham alınarak yeni bir prosedürün benimsenmesi gibi somut davranış değişiklikleriyle (davranışsal), bazen de örgüt içinde paylaşılan kavramsal anlayışların ve inanç sistemlerinin gelişimiyle (bilişsel) kendini gösterebilir. Bu iki yönlü öğrenme sürecinin dengelenmesi, örgütün sürdürülebilir gelişimi açısından kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bilişsel gelişim çerçevesinde örgütlerde öğrenme, sezgiye ve ilişkilendirme kurma yeteneğine dayalı olarak düşük ve yüksek düzeyli öğrenme biçimlerinde ele alınmaktadır (Salk ve Simonin, 2011).

Düşük düzeyli öğrenme, belirli kurallar ve örgütsel yapı çerçevesinde tekrara dayalı, kısa vadeli çıktılar üreten ve daha çok alt ve orta kademe yöneticilerin kontrol algısına uygun süreçlerdir. Örgütün her kademesinde ortaya çıkabilmesine rağmen temel amacı belirli davranışsal sonuçlar ya da performans düzeyleri elde etmektir. Buna karşılık yüksek düzeyli öğrenme, mevcut faaliyetlerden ziyade genel norm ve kuralların uyarlanmasına, sezgi, beceri geliştirme ve yol gösterici ilkeler aracılığıyla uzun vadeli, örgütün tamamına etki eden sonuçların üretilmesine odaklanır (Fiol ve Lyles, 1985).

2.3.3.3. Senge Modeli

Senge tarafından Örgütsel öğrenmeye ilişkin ilk çalışmalarda, örgütlerin öğrenme süreçlerini tanımlamak için Metanoik Organizasyon (sürekli dönüşen, öğrenen, etik değerlere dayalı ve bütünsel farkındalığa sahip organizasyon) kavramı kullanılmıştır (Senge, 2018). Ancak zamanla bu kavramların yerini öğrenen organizasyon anlayışı almıştır. Senge'ye (2018) göre bir örgütün öğrenen organizasyon haline gelebilmesi için beş temel disiplini benimsemesi gerekir. Örgütler, birbirinden bağımsız gibi görünen ancak birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan yapılardır. Bu nedenle örgütleri anlayabilmek için bütüncül bir bakış açısına ihtiyaç vardır ve sistem düşüncesi yaklaşımı bu anlayışa dayanır. Bu yaklaşıma göre, örgütler yalnızca çalışanlarının öğrenme isteği ve kapasitesi kadar öğrenebilirler. Dolayısıyla çalışanların öğrenmeye teşvik edilmesi ve kişisel ustalıklarını geliştirmelerine imkân tanıyan sistemlerin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerde, çevreyi algılama ve yorumlamada etkili olan zihinsel modellerin öğrenmeyi destekleyecek biçimde gözden geçirilmesi gerekir. Tüm örgüt için ortak bir amaç, değer ve görev duygusunun oluşturulması ise paylaşılan vizyon sayesinde mümkündür. Öğrenme, modern örgütlerde bireysel düzeyde değil, takım düzeyinde gerçekleşir. Bu nedenle bireylerin, diyalog yoluyla kişisel varsayımlarını bir kenara bırakıp, gerçek anlamda bir takım olarak öğrenme kapasitesi geliştirmeleri sağlanmalıdır (Senge, 2018).

Senge'nin *Beşinci Disiplin* modeline göre, öğrenen organizasyonlarda liderlik, geleneksel anlamda otoriteyi elinde tutan bir yöneticilikten çok daha fazlasıdır. Bu tür organizasyonlarda lider; rehber, öğretmen, tasarımcı ve hizmetkâr bir figürdür. Liderin temel görevi, bireylerin potansiyellerini açığa çıkaracak ortamı yaratmak, öğrenme kültürünü canlı tutmak ve vizyonu paylaşılr hale getirmektir. Senge, gerçek liderliğin “kahramanlık” ya da hiyerarşik güçle değil, insanlara öğrenmeyi, düşünmeyi ve birlikte dönüşmeyi öğretmekle ilgili olduğunu vurgular. Bu nedenle öğrenen organizasyonlarda lider, değişimi yönlendiren değil, değişimi mümkün kılan kişidir (Senge, 2018). Bu doğrultuda, çalışmada liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin düzeyini ortaya koymak amacıyla bir araştırma tasarlanmıştır.

2.3.4. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Öğrenen organizasyonlar, çalışanlarına sürekli öğrenme fırsatları sunan, bireysel performansı örgütsel performansla ilişkilendiren ve açık iletişimi teşvik eden yapılardır. Bu organizasyonlar, risk almanın güvenli olduğu bir ortam yaratır, yaratıcılığı destekler ve çevreleriyle sürekli etkileşim içinde bulunurlar (Kerka, 1995). Sürekli öğrenen, değişime uyum sağlayan ve kendini geliştiren bu yapılar, elde ettikleri bilgileri kurumun hedeflerinin planlanması ve uygulanmasıyla sistemli bir biçimde ilişkilendirirler (Marquardt, 2019). Bilgiyi iç süreçlerinden üreten ve bu bilgiyi hem bireysel hem de kurumsal gelişimlerine entegre eden öğrenen organizasyonlarda, öğrenme günlük işleyişin doğal bir parçası haline gelir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmede temel amaç, öğrenme sürecinin kendisinden çok, başarılı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan uygun koşulların oluşturulmasıdır (Langer, 2018). Örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler arasında geri bildirim alma, risk alma, dış çevreyle etkileşim, diyalog ve katılım yer alır. Güven ortamı sağlandığında bireyler risk almaktan çekinmez; bu da yeni davranışları denemeyi ve bilgi paylaşımını teşvik eder (Guinot ve ark., 2013).

Öğrenen örgütler, bilginin üretilmesi, temin edilmesi ve iletilmesi alanlarında etkin ve yeni elde edilen bilgi ve öngörüler ile kurumsal tutumlarını değiştiren örgütlerdir (Şimşek ve Çelik, 2018).

Örgütsel öğrenme yeteneğinin organizasyonlarda etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için şu dört koşula ihtiyaç vardır. Bunlar;

- Örgüt yönetimi tarafından öğrenmeye kesin bir destek sağlanmalıdır. Bunu sürece öncelik ederek, desteğini açıkça ifade ederek ve tüm personelin sürece dahil olmasını sağlayarak gerçekleştirir,
- Paylaşılan bir vizyon hazırlayarak, bireysel eylemlerin örgütsel öğrenmeye katkı sağlamasına yardımcı olur,
- Bireysel olarak edinilen bilgilerin aktarımı ve entegrasyonu temelinde örgütsel bilgi birikimi oluşturularak bireyden bağımsız olarak organizasyonun sürekli öğrenimi sağlanmalıdır,
- Organizasyon sadece değişimlere uyum sağlamak için değil mevcut sistemi sorgulamak, gerektiğinde daha yenilikçi ve esnek alternatif değişiklikler yapabilecek gerekli öğrenme düzeyine ulaşmalıdır (Jerez-Gomez ve ark., 2005).

Örgütsel öğrenmenin sağlanması, çalışanların daha derin düşünen, araştıran ve iletişim kuran bireyler haline gelmesini sağlar. Öğrenen organizasyonlarda hiyerarşi ve bürokrasi ikinci planda kalır; takım çalışmalarıyla elde edilen verimlilik ve yaratıcılık, başarının asıl ölçütü haline gelir (Eren, 2013).

2.3.5. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme

Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, yalnızca teknolojik altyapı ve fiziksel olanaklara yatırım yapmakla kalmamalı; aynı zamanda insan kaynağının etkinliğini artıracak örgütsel öğrenme kapasitesini destekleyen iletişim, deneyim paylaşımı, risk alma, katılımcı karar süreçleri ve dış çevreyle etkileşim gibi alt boyutlara da işlerlik kazandırmalıdır. Bu tür öğrenme odaklı düzenlemeler, hem çalışanların mesleki gelişimini teşvik eder hem de hasta ve ailelerinin hizmet memnuniyetini artırma

potansiyeline sahiptir (Aydoğan ve ark., 2011). Organizasyonel öğrenme, mükemmel hasta bakımını güvenilir bir şekilde sağlamada umut verici bir stratejidir (Lyman ve ark., 2019).

Sağlık kurumlarının yalnızca teknik donanım ve fiziki imkânlarla yatırım yapmaları yeterli olmayıp, insan kaynağıyla birlikte iletişim, deneyim, katılımcı karar alma ve çevresel etkileşim gibi örgütsel öğrenme unsurlarını geliştirmeleri gerekmektedir (Aydoğan ve ark., 2011). Sağlık kuruluşlarında örgütsel öğrenme; çalışanların sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını, karşılaşılan sorunların sistematik biçimde analiz edilerek çözüm üretilmesini, yeniliklerin keşfedilmesini ve bu yeniliklere etkin biçimde uyum sağlanmasını destekleyen bir süreçtir. Aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlayan motivasyon unsurlarını güçlendirerek kurumsal bağlılığı artırır. Bu çok yönlü yaklaşım, hem hizmet kalitesinin yükseltilmesine hem de çalışanların mesleki gelişimlerine doğrudan katkı sunar (Polat, 2024). Örgütsel öğrenme, sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi için gerekli koşulların oluşmasına önemli katkılar sağladığı söylenebilir. Güçlendirilmiş çalışanlar ise bulundukları takımların performansını artırarak örgütün genel başarısına anlamlı katkılar sunmaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2014).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, tipi, önemi, hipotezleri ve modeli, yeri ve zamanı, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve veri toplama yöntemi, bağımlı ve bağımsız değişkenler, verilerin analizi, araştırmanın etik yönü, süre ve olanaklarından bahsedilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, alturistik liderliğin bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yürütülmüştür. Çalışmanın bir diğer amacı alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolünü ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Tipi

Bu çalışma, tanımlayıcı ve ilişkisel bir desende tasarlanmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler, alturistik liderlik tarzının bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ile olan ilişkisini ortaya koyacak şekilde analiz edilmiştir. Bu yaklaşım, alturistik liderliğin sağlık sektöründeki etkilerini daha iyi anlamak için bir temel oluşturacaktır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, bir devlet hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları arasında alturistik liderlik algısını, bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi incelemektedir. Sağlık hizmetleri ekip çalışması odaklı çabaları içermektedir. Hasta ve yakınlarına hizmet veren sağlık çalışanları çoğu zaman meslektaşlarına yardım etmektedir. Yardımsever davranışlar üst yöneticiler tarafından gösterileceği gibi, birim sorumluları, klinik sorumluları veya servis sorumluları gibi farklı yöneticiler tarafından gösterilebilmektedir. Bu doğrultuda özgeci ve yardımsever davranışları ile ön plana çıkan bir liderlik tarzı olarak alturistik liderliğin çalışanların bilgi paylaşımına ve örgütsel öğrenmelerine katkıda bulunması beklenmektedir. Çünkü yardımsever davranışlar özellikle tıbbi bilginin diğer sağlık çalışanları arasında paylaşılmasını kolaylaştırabilir. Bunun sonucunda çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilir ve öğrenen bir sağlık kurumu ortaya çıkabilir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

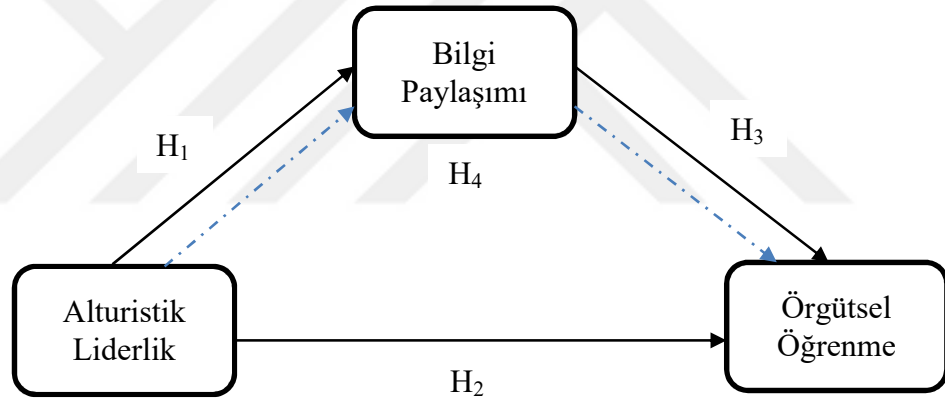
H1: Alturistik liderlik davranışı bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.

H2: Alturistik liderlik davranışı örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H3: Bilgi paylaşımı örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H4: Alturistik liderlik davranışı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü vardır.

Araştırmanın hipotezlerine uygun olarak modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Bu araştırma, Afyonkarahisar Devlet Hastanesi’nde çalışan tüm sağlık personeli ile yürütülmüştür. Araştırma, 31.10.2024 tarihinde başlamış ve 15.02.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışma, hastanede görev yapan tüm personelin alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme konusundaki görüşlerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Anket yöntemiyle sistematik olarak veri toplanmış ve bu veriler, liderlik tarzının çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı ve öğrenme süreçlerine etkisini incelemek için analiz edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, belirtilen tarih aralığında Afyonkarahisar Devlet Hastanesi'nde görev yapan toplam 2000 sağlık personeli oluşturmuştur. Araştırmada ulaşılması gereken minimum örneklem sayısını belirlemek için evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda kullanılan $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ formülü kullanılmış olup, 0.05 hata payı ve %95 güven aralığında minimum ulaşılması gereken örneklem sayısı 322 olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2021). Buna göre, yukarıda belirtilen tarih aralığında ve belirtilen hastanede en az bir aydır çalışan, 18 yaş ve üzerinde olan, araştırmaya katılmayı kabul eden, araştırmanın yapıldığı tarih aralığında raporlu veya izinli olmayan toplam 439 sağlık personeli araştırmanın örneklemine dahil edilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü zaman aralığında araştırmaya katılmayı kabul etmeyen, izinli veya raporlu olan, veri toplama formlarını eksik dolduran kişiler ise araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

3.7. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında çalışmaya dahil edilen sağlık çalışanlarına araştırma hakkında bilgi verilmiş uygun oldukları zaman diliminde veriler toplanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik bilgilerini içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde alturistik liderlik ölçeği, üçüncü bölümde bilgi paylaşımı davranışı ölçeği ve dördüncü bölümde örgütsel öğrenme ölçeği ifadeleri bulunmaktadır.

Demografik bilgi formu: Araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlara ait demografik bilgilerin elde edildiği bu bölüm çalışana ait yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, unvan, çalışma yılı ve yönetici rolüne dair bilgilerin elde edildiği yedi sorudan oluşmaktadır.

Alturistik liderlik ölçeği: Zheltoukhova (2016) tarafından geliştirilen alturistik liderlik ölçeği Çakmak ve ark. (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bir veri toplama aracıdır. Ölçek formu çalışanların, yöneticilerinin alturistik liderlik davranışları hakkında veri

toplamaya yardımcı sekiz ifadeden oluşmaktadır. Anket beş puanlı likert ölçeğine (kesinlikle katılıyorum=1 ile kesinlikle katılmıyorum=5 arasında değişen) sahiptir. Ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,927 olarak bulunmuştur (Çakmak ve ark., 2019).

Bilgi paylaşımı davranışı ölçeği: Çalışanların bilgi paylaşımı davranışlarını ölçmek için Chennamaneni ve ark. (2012) tarafından geliştirilmiş ve Töre (2017) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve Oliveira ve ark. (2015) çalışmalarında kullandıkları ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bilgi paylaşımı davranışına yönelik algıları belirleyen yedi ifade bulunmaktadır. Ölçek beş puanlı likert ölçüm düzeyine (kesinlikle katılıyorum=1 ile kesinlikle katılmıyorum=5 arasında değişen) sahiptir. İlgili ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,907 olarak bulunmuştur (Yiğit ve Yiğit, 2019).

Örgütsel öğrenme ölçeği: Çetin ve Baydar (2021) tarafından geliştirilen veri toplama aracıdır. Ölçek, işletmelerin temel yapı taşı olan çalışanların kurumlarının öğrenen örgüt yaklaşımına ne derece sahip olduğunu anlamaya yardımcı 16 sorudan oluşmaktadır. Anket beş puanlı likert ölçüm yapısına (kesinlikle katılıyorum=1 ile kesinlikle katılmıyorum=5 arasında değişen) sahiptir. Anketin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,960 olarak bulunmuştur (Çetin ve Baydar, 2021).

3.8. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinin gerçekleştirilmesinde, alturistik liderlik ölçeği ile bilgi paylaşımı ölçeğinin ilişkisinin incelendiği analizlerde alturistik liderlik ölçeğinin elde ettiği puan ortalamaları bağımsız değişkeni, bilgi paylaşımı ölçeğinin elde ettiği puan ortalamaları bağımlı değişkeni; alturistik liderlik ölçeği ile örgütsel öğrenme ölçeğinin incelendiği analizlerde alturistik liderlik ölçeğinin elde ettiği puan ortalamaları bağımsız değişkeni, örgütsel öğrenme ölçeğinin elde ettiği puan ortalamaları bağımlı değişkeni olarak kabul edilmiştir. Araştırmada test edilen aracılık modelinde ise, alturistik liderlik ölçeği puanı (x) bağımsız değişken, *örgütsel öğrenme ölçeği* puanı (y) bağımlı değişken, *bilgi paylaşımı davranışı ölçeği* puanı ise (m) aracı değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitimi, medeni durumu, meslekte çalışma yılı ve yöneticilik durumu gibi demografik ve mesleki özellikleri araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

3.9. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS versiyon 27.0 (Armonk, NY: IBM Corp.) paket programı kullanılmıştır. Veri analizlerinde betimleyici istatistikler, güvenirlik analizleri, t-testi ve ANOVA analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık analizi kullanılmıştır. Aracılık analizi SPSS programında “Hayes PROCESS Macro” eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizlerde p anlamlılık düzeyi 0.05’ten küçük değerler için değerlendirilmiştir.

3.10. Araştırmanın Etik Yönü

- Araştırmanın gerçekleştirilmesi için Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 21.02.2024 tarih ve 2024/63 sayılı izin alınmıştır. (EK-2)
- T.C. Afyonkarahisar Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü Bilimsel Araştırma Talepleri Değerlendirme Komisyonuna yapılan başvuru sonucu 21.10.2024 tarih ve 2024/33 karar numarası ile araştırmanın Müdürlüğe bağlı Afyonkarahisar Devlet Hastanesi’nde yapılması uygun görülmüştür.(EK-3)
- Araştırmada kullanılan “Alturistik Liderlik Ölçeği” için yazar ile e-posta üzerinden iletişime geçilmiş ve ölçek kullanımı için 09.01.2024 tarihinde izin alınmıştır.
- Araştırmada kullanılan “Bilgi Paylaşımı Davranışı Ölçeği” için yazar ile e-posta üzerinden iletişime geçilmiş ve ölçek kullanımı için 10.01.2024 tarihinde izin alınmıştır.
- Araştırmada kullanılan “Örgütsel Öğrenme Ölçeği” için yazar ile e-posta üzerinden iletişime geçilmiş ve ölçek kullanımı için 10.01.2024 tarihinde izin alınmıştır.

3.11. Araştırmanın Süre ve Olanakları

31.10.2024-30/09/2025 tarihleri aralığında yürütülen bu çalışmanın tüm giderleri araştırmacının kendisi tarafından karşılanmış, herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde sağlık çalışanlarının demografik özellikleri, ölçek maddelerinin tanımlayıcı istatistikleri, ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri, ölçeklerin güvenilirlik analizleri, alturistik liderlik, bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete, medeni duruma, yöneticilik durumuna, yaşa, eğitim durumuna, çalışma yılı, unvana göre karşılaştırılması, alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki, alturistik liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi, bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi, alturistik liderlik ve bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi, aracılık analizleri ile hipotezlerin kabul ve red durumu başlıklarına yer verilmiştir.

4.1. Sağlık Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 4.1.'de sunulmuştur. Tabloya göre, katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, %41,2'sinin 18-30 yaş aralığında, %36,7'sinin 31-44 yaş aralığında ve %22,1'inin ise 45-65 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %38,5'inin erkek, %61,5'inin ise kadın olduğu belirlenmiştir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %28,5'inin bekar, %71,5'inin ise evli olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi incelendiğinde, %10,9'unun lise ve altı, %18,5'inin ön lisans, %64,2'sinin lisans ve %6,4'ünün ise lisansüstü mezun olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların unvan dağılımına bakıldığında, %28,9'unun ebe, doktor, sağlık teknikeri veya teknisyeni gibi diğer sağlık çalışanları grubunda yer aldığı, %54,9'unun hemşire olarak görev yaptığı ve %16,2'sinin ise memur veya işçi statüsünde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma yılı açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %29,8'inin 1-5 yıl, %25,5'inin 6-10 yıl, %20,0'sinin 11-20 yıl ve %24,6'sının 21-40 yıl arasında çalışma deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir. Yöneticilik durumu incelendiğinde ise, katılımcıların %15,9'unun yönetici pozisyonunda bulunduğu, %84,1'inin ise yönetici olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Yaş	18-30	181	41,2
	31-44	161	36,7
	45-65	97	22,1
Cinsiyet	Erkek	169	38,5
	Kadın	270	61,5
Medeni Durum	Bekar	125	28,5
	Evli	314	71,5
Eğitim Durumu	Lise ve altı	48	10,9
	Önlisans	81	18,5
	Lisans	282	64,2
	Lisansüstü	28	6,4
	Memur-İşçi	71	16,2
Unvan	Hemşire	241	54,9
	Diğer sağlık çalışanları (ebe, doktor, sağlık teknikeri, teknisyeni)	127	28,9
Çalışma Yılı	1-5	131	29,8
	6-10	112	25,5
	11-20	88	20,0
	21-40	108	24,6
Yöneticilik Durumu	Evet	70	15,9
	Hayır	369	84,1

4.2. Ölçek Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Alturistik liderlik ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.2.'de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, katılımcıların “Yöneticim ekibindeki birisine adaletsiz bir şekilde davranılmasına ya da ekibindeki birisinden faydalanılmasına katlanamaz” ifadesine ($\bar{x}$ =3.26) ve “Yöneticim sevdiği iş arkadaşları için görevinin gerektirdiklerinden fazlasını yapmaya hazırdır” ifadesine ($\bar{x}$ =3.33) en yüksek ortalamalar ile katılım gösterdiği görülmektedir.

Bununla birlikte, “Yöneticim bana yardımcı olmak için tanımlanmış rollerinin dışındaki görevleri kabul eder (örneğin, iş yüküne katkıda bulunmak gibi)” ifadesine ($\bar{x}$ =3.15) ve

“İlave iş yükünü desteklemek için yöneticim de çalışır” ifadesine ($\bar{x}=3.16$) en düşük ortalamalarla katılım sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 4.2. Alturistik Liderlik Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

S.No	İfadeler	Ort.	S.S.
1.	Yöneticim sevdiği iş arkadaşları için görevinin gerektirdiklerinden fazlasını yapmaya hazırdır.	3,33	1,110
2.	Yöneticim bana nasıl hissettiğimi mutlaka sorar.	3,24	1,169
3.	İlave iş yükünü desteklemek için yöneticim de çalışır.	3,16	1,209
4.	Yöneticim söz konusu durumun kendisi üzerindeki etkilerini düşünmeden önce başkalarına yardımcı olmayı düşünür.	3,17	1,093
5.	Yöneticim kendi çıkarlarından vazgeçmesini gerektiren durumlarda bile, ekibine sahip çıkan birisidir.	3,18	1,170
6.	Yöneticim ekibindeki birisine adaletsiz bir şekilde davranılmasına ya da ekibindeki birisinden faydalanılmasına katlanamaz.	3,26	1,142
7.	Yöneticim bana yardımcı olmak için tanımlanmış rollerinin dışındaki görevleri kabul eder (örneğin, iş yüküne katkıda bulunmak gibi).	3,15	1,115
8.	Yöneticim kendi kişisel çıkarları ile çatışmadığı sürece bana yardımcı olur.	3,24	1,083

Bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.3.’te sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, katılımcıların en yüksek ortalama sahip ifadelerinin “İş deneyimlerimi, çalışma arkadaşarımla paylaşırım” ($\bar{x}=4.25$) ve “İşten edindiğim somut bilgileri çalışma arkadaşarımla paylaşırım” ($\bar{x}=4.25$) olduğu görülmektedir.

Öte yandan, en düşük ortalama ise “Kurum içi evrakları ve diğer resmî belgeleri çalışma arkadaşarımla paylaşırım” ($\bar{x}=3.80$) ve “Hastalar, malzemeler, firmalar veya diğer hastaneler hakkındaki iş bilgilerini çalışma arkadaşarımla paylaşırım” ($\bar{x}=3.82$) ifadelerinde gözlemlenmiştir.

Tablo 4.3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

S.No	İfadeler	Ort.	SS.
1.	İşle ilgili teorik bilgilerimi, çalışma arkadaşarımla ile paylaşırım.	4,20	0,754
2.	Eğitim ve öğretimle edindiğim uzmanlığımı, çalışma arkadaşarımla paylaşırım.	4,18	0,780
3.	Yaptığım işin sırrını ve nasıl yapıldığını, çalışma arkadaşarımla paylaşırım	4,22	0,762
4.	İş deneyimlerimi, çalışma arkadaşarımla paylaşırım.	4,25	0,745
5.	İşten edindiğim somut bilgileri çalışma arkadaşarımla paylaşırım.	4,25	0,731

6.	Kurum içi evrakları ve diğer resmî belgeleri çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.	3,80	1,076
7.	Hastalar, malzemeler, firmalar veya diğer hastaneler hakkındaki iş bilgilerini çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.	3,82	1,061

Örgütsel öğrenmeye ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.4.'te sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip ifadelerinin “Kurumda, üyeler faaliyetlerin hangi amaca yönelik yapıldığını bilir” ($\bar{x} = 3.37$), “Kurumsal amaçlara uygun şekilde toplanan bilgi işlenerek kullanılır” ($\bar{x} = 3.37$) ve “Kurumda, üyeler ortak vizyona güçlü bir şekilde bağlıdır” ($\bar{x} = 2.99$) olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, en düşük ortalamaya sahip ifadeler ise “Kurumda, sınırları zorlayan yenilikçi fikirler oluşturulur” ($\bar{x} = 2.64$), “Kurumda, geleceğe yönelik kararlar alınırken herkesin fikri alınır” ($\bar{x} = 2.77$) ve “Kurumda, adanmışlığı yüksek üyeler düzenli olarak bir araya gelir” ($\bar{x} = 2.77$) olmuştur.

Tablo 4.4. Örgütsel Öğrenme Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

S.No	İfadeler	Ort.	SS.
1.	Kurumda, geleceğe yönelik kararlar alınırken herkesin fikri alınır.	2,77	1,161
2.	Kurumda, ekip ruhuna uygun şekilde çalışma teşvik edilir.	3,17	1,091
3.	Kurumda, başarının bireysel değil ekip olarak elde edildiği düşünülür.	3,34	1,047
4.	Kurumun iç işleyişinde sürekli iyileştirmeler yapılır.	2,95	1,072
5.	Kurumda, üyeler faaliyetlerin hangi amaca yönelik yapıldığını bilir.	3,37	0,949
6.	Kurumsal amaçlara uygun şekilde toplanan bilgi işlenerek kullanılır.	3,37	0,922
7.	Kurumda, faaliyetler hakkında geri bildirim alınır.	3,19	0,966
8.	Çalışanlar, kurumu yeniliğin kaynağı olarak görür.	2,81	,994
9.	Kurumda, sürekli öğrenme imkânı sunan ortamlar oluşturulur.	2,97	1,066
10.	Kurumda, adanmışlığı yüksek üyeler düzenli olarak bir araya gelir.	2,77	1,040
11.	Kurumda, sınırları zorlayan yenilikçi fikirler oluşturulur.	2,64	1,057
12.	Kurumda, yapılan işlerde güçlü bir amaç duygusu hissedilir.	3,07	1,046
13.	Kurumda, yaşanan sorunlarla ilgili çözüm önerileri açıkça dile getirilir.	3,05	1,077
14.	Kurumda, üyeler ortak vizyona güçlü bir şekilde bağlıdır.	2,99	1,007
15.	Çalışanlar, kurumdaki kalıp düşünceleri tartışabilir.	2,99	1,116
16.	Çalışanlar, kişisel vizyonlarını gerçekleştirebilme kararlılığına sahiptir.	2,97	1,014

4.3. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Çalışmada açıklayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen boyutlar ve bu boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Ölçek/Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek/Alt Boyut	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Maks.
Alturistik Liderlik	3,218	0,881	-0,401	-0,119	1	5
Bilgi Paylaşımı	4,104	0,662	-0,603	0,947	1	5
Örgütsel Öğrenme	3,026	0,754	0,103	-0,284	1	5
Örgütsel Öğrenme	3,167	0,788	-0,157	-0,156	1	5
Yenilikçi Öğrenme	2,800	0,871	0,200	-0,459	1	5
Vizyoner Öğrenme	3,012	0,850	-0,087	-0,428	1	5

Tablo 4.5.'e göre, katılımcıların bilgi paylaşımı puanı ($\bar{x}$: 4,104) ortalama puana sahip olurken, alturistik liderlik puanı ise ($\bar{x}$: 3,218) değerini almıştır ($\bar{x}$: 3,218). Katılımcıların örgütsel öğrenme genel puanı ($\bar{x}$: 3,026) iken, yenilikçi öğrenme puanı ($\bar{x}$: 2,800), vizyoner öğrenme puanı ($\bar{x}$: 3,012) ve alt boyut olarak örgütsel öğrenme puanı ($\bar{x}$: 3,167) olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık dağılımın simetrisini, basıklık ise sivrililiğini veya düzlüğünü gösterir. Literatürde ± 1 aralığı ideal, ± 2 aralığı ise kabul edilebilir sınırlar olarak değerlendirilmektedir (George ve Mallery, 2001; Eraslan ve ark., 2017). Bu nedenle araştırmada elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri ± 1 aralığında olduğundan, verilerin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmıştır.

4.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Yapılan güvenilirlik analizleri, kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alfa değerleri üzerinden incelenmiştir. Alturistik Liderlik Ölçeği için elde edilen Cronbach's Alfa değeri 0.905 olarak belirlenmiş olup, bu değer oldukça yüksek bir iç tutarlılık göstermektedir. Bu sonuç, ölçeğin ölçtüğü kavramın tutarlı ve güvenilir bir şekilde değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Cronbach's Alfa değeri 0.888 olarak hesaplanmış ve bu da ölçeğin güvenilirliğini güçlü bir şekilde desteklemektedir. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ise 0.940 değeri ile en yüksek iç tutarlılığa sahip olan ölçek olarak öne çıkmaktadır. Bu yüksek değer, örgütsel öğrenme ile ilgili ölçümlerin oldukça güvenilir ve tutarlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme boyutunun 0.880 olan Cronbach's

Alpha değeri, bu alt boyutun da yüksek güvenilirlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yenilikçi Öğrenme Boyutu için elde edilen 0.858'lik değer, bu boyutun da güvenilir bir ölçüm sunduğunu göstermektedir. Son olarak, Vizyoner Öğrenme Boyutu için elde edilen 0.866 değeri, bu boyutun yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak, analiz edilen tüm ölçek ve alt boyutlar, Cronbach's Alpha değerlerinin 0.7'nin üzerinde olması ile yüksek güvenilirliğe sahip olup, bu da çalışmanın güvenilir ve geçerli sonuçlar sağlayacağına işaret etmektedir (Ural ve Kılıç, 2021).

Tablo 4.6. Ölçeklerin ve Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

Ölçek/Alt Boyut		Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
Alturistik Liderlik		0,905	8
Bilgi Paylaşımı		0,888	7
Örgütsel Öğrenme		0,940	16
Alt Boyut	Örgütsel Öğrenme	0,880	7
	Yenilikçi Öğrenme	0,858	4
	Vizyoner Öğrenme	0,866	5

4.5. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Araştırmada alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ölçekleri ile alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 4.7.'de sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, alturistik liderlik ölçeğinde erkek katılımcıların ortalaması $3,061 \pm 0,927$, kadın katılımcıların ortalaması ise $3,317 \pm 0,837$ olarak belirlenmiş olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,003$, $p<0,05$).

Bilgi paylaşımı ölçeğinde erkek çalışanların ortalaması $4,006 \pm 0,749$, kadın çalışanların ortalaması $4,165 \pm 0,593$ olup, fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,014$, $p<0,05$). Örgütsel öğrenme genel ölçeğinde erkek çalışanların ortalaması $2,931 \pm 0,787$, kadın çalışanların ortalaması $3,086 \pm 0,728$ olarak bulunmuş ve bu fark anlamlıdır ($p=0,036$, $p<0,05$).

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarında, örgütsel öğrenme boyutunda erkek katılımcıların ortalaması $3,047 \pm 0,828$, kadın katılımcıların ortalaması $3,241 \pm 0,754$ olup, fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,012$, $p<0,05$). Yenilikçi öğrenme boyutunda

erkeklerin ortalaması $2,762 \pm 0,918$, kadınların ortalaması $2,819 \pm 0,840$ olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,501$, $p>0,05$). Vizyoner öğrenme boyutunda ise erkeklerin ortalaması $2,903 \pm 0,865$, kadınların ortalaması $3,081 \pm 0,834$ olup, fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,033$, $p<0,05$).

Tablo 4.7. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Ölçek/Alt Boyut		Erkek n=169 $\bar{x} \pm ss$	Kadın n=270 $\bar{x} \pm ss$	t	p
Alturistik Liderlik		3,061±0,927	3,317±0,837	-2,990	0,003*
Bilgi Paylaşımı		4,006±0,749	4,165±0,593	-2,467	0,014*
Örgütsel Öğrenme		2,931±0,787	3,086±0,728	-2,101	0,036*
Alt Boyut	Örgütsel Öğrenme	3,047±0,828	3,241±0,754	-2,524	0,012*
	Yenilikçi Öğrenme	2,762±0,918	2,819±0,840	-0,674	0,501
	Vizyoner öğrenme	2,903±0,865	3,081±0,834	-2,142	0,033*

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

4.6. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Araştırmada alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ölçekleri ile alt boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 4.8.'de sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, Alturistik liderlik ölçeğinde bekar katılımcıların ortalamasının $3,161 \pm 0,939$, evli katılımcıların ortalamasının ise $3,242 \pm 0,858$ olduğu saptanmıştır.

Bilgi paylaşımı ölçeğinde bekar katılımcıların ortalama puanının $4,120 \pm 0,632$, evli katılımcıların ortalama puanının $4,098 \pm 0,675$ olduğu belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme genel ölçeğinde bekar katılımcıların ortalamasının $3,000 \pm 0,801$, evli katılımcıların ortalamasının $3,039 \pm 0,736$ olduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarına bakıldığında, örgütsel öğrenme boyutunda bekar katılımcıların ortalamasının $3,169 \pm 0,844$, evli katılımcıların ortalamasının $3,169 \pm 0,765$ olduğu bulunmuştur. Yenilikçi öğrenme boyutunda bekar katılımcıların ortalamasının $2,738 \pm 0,915$, evli katılımcıların ortalamasının $2,822 \pm 0,854$ olduğu tespit edilmiştir. Vizyoner öğrenme boyutunda ise bekar katılımcıların ortalamasının $2,973 \pm 0,930$, evli

katılımcıların ortalamasının $3,029 \pm 0,817$ olduğu belirlenmiştir. Medeni durum değişkenin göre ölçek ve alt boyutlarda istatistiksel bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.8. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Ölçek/Alt Boyut		Bekar n=125 $\bar{x} \pm ss$	Evli n=313 $\bar{x} \pm ss$	t	p
Alturistik Liderlik		3,161 $\pm$ 0,939	3,242 $\pm$ 0,858	-0,868	0,386
Bilgi Paylaşımı		4,120 $\pm$ 0,632	4,098 $\pm$ 0,675	0,312	0,755
Örgütsel Öğrenme Genel		3,000 $\pm$ 0,801	3,039 $\pm$ 0,736	-0,482	0,630
Alt Boyut	Örgütsel Öğrenme	3,169 $\pm$ 0,844	3,169 $\pm$ 0,765	0,003	0,997
	Yenilikçi Öğrenme	2,738 $\pm$ 0,915	2,822 $\pm$ 0,854	-0,91	0,364
	Vizyoner Öğrenme	2,973 $\pm$ 0,930	3,029 $\pm$ 0,817	-0,629	0,530

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır

4.7. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Duruma Göre Karşılaştırılması

Alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ölçek ve alt boyutlarının yöneticilik duruma göre karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Tablo 4.9.'da sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, Alturistik liderlik ölçeğinde yöneticilik görevine “Evet” yanıtı veren katılımcıların ortalamasının $3,4482 \pm 0,763$, bu soruya “Hayır” yanıtı veren katılımcıların ortalamasının ise $3,1745 \pm 0,896$ olduğu belirlenmiş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,017$, $p < 0,05$).

Bilgi paylaşımı ölçeğinde yöneticilik görevine “Evet” yanıtı veren katılımcıların ortalamasının $4,2796 \pm 0,620$, bu soruya “Hayır” yanıtı verenlerin ortalaması ise $4,0705 \pm 0,665$ olduğu saptanmış ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,015$, $p < 0,05$). Örgütsel öğrenme genel ölçeğinde yöneticilik durumuna “Evet” yanıtı verem katılımcıların ortalamasının $3,2679 \pm 0,749$, “Hayır” yanıtı olanların ortalamasının ise $2,9802 \pm 0,747$ olduğu bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,003$, $p < 0,05$).

Örgütsel öğrenme genel alt boyutlarında, Örgütsel Öğrenme boyutunda yöneticilik durumu “Evet” cevabı veren katılımcıların ortalamasının $3,3633 \pm 0,798$, “Hayır” cevabı verenlerin ortalamasının ise $3,1293 \pm 0,782$ olduğu belirlenmiş ve bu fark istatistiksel

olarak anlamlıdır ($p=0,023$, $p<0,05$). Yenilikçi öğrenme boyutunda yöneticilik durumu “Evet” olan katılımcıların ortalamasının $3,0500\pm0,845$, “Hayır” olanların ortalamasının ise $2,7493\pm0,868$ olduğu bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,008$, $p<0,05$). Vizyoner öğrenme boyutunda yöneticilik durumu “Evet” olan katılımcıların ortalamasının $3,3086\pm0,812$, “Hayır” olanların ortalamasının ise $2,9561\pm0,846$ olduğu saptanmış ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,001$, $p<0,05$).

Tablo 4.9. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Ölçek/Alt Boyut		Evet n=70 $\bar{x}\pm ss$	Hayır n=369 $\bar{x}\pm ss$	t	p
Alturistik Liderlik		$3,4482 \pm 0,763$	$3,1745 \pm 0,896$	2,397	0,017*
Bilgi Paylaşımı		$4,2796 \pm 0,620$	$4,0705 \pm 0,665$	2,438	0,015*
Örgütsel Öğrenme Genel		$3,2679 \pm 0,749$	$2,9802 \pm 0,747$	2,951	0,003*
Alt Boyut	Örgütsel Öğrenme	$3,3633 \pm 0,798$	$3,1293 \pm 0,782$	2,288	0,023*
	Yenilikçi Öğrenme	$3,0500 \pm 0,845$	$2,7493 \pm 0,868$	2,668	0,008*
	Vizyoner Öğrenme	$3,3086 \pm 0,812$	$2,9561 \pm 0,846$	3,216	0,001*

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır

4.8. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Araştırmada alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ölçekleri ile alt boyutlarının yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 4.10.’da sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, Alturistik liderlik ölçeğinde 18-30 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $3,332\pm0,857$, 31-44 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $3,137\pm0,900$, 45-65 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının ise $3,137\pm0,877$ olduğu belirlenmiş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,073$, $p>0,05$).

Bilgi paylaşımı ölçeğinde 18-30 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $4,161\pm0,634$, 31-44 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $4,068\pm0,698$, 45-65 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının ise $4,056\pm0,645$ olduğu saptanmış ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,314$, $p>0,05$). Örgütsel öğrenme genel ölçeğinde 18-30 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $3,080\pm0,725$, 31-44 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $2,930\pm0,756$, 45-65 yaş grubundaki

katılımcıların ortalamasının ise $3,081 \pm 0,794$ olduğu belirlenmiş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,132$, $p>0,05$).

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarında, örgütsel öğrenme boyutunda 18-30 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $3,253 \pm 0,753$, 31-44 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $3,066 \pm 0,786$, 45-65 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının ise $3,170 \pm 0,841$ olduğu saptanmış ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,091$, $p>0,05$). Yenilikçi öğrenme boyutunda 18-30 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $2,788 \pm 0,875$, 31-44 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $2,728 \pm 0,857$, 45-65 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının ise $2,927 \pm 0,877$ olduğu belirlenmiş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,201$, $p>0,05$). Vizyoner öğrenme boyutunda ise 18-30 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $3,072 \pm 0,819$, 31-44 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının $2,903 \pm 0,875$, 45-65 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının ise $3,080 \pm 0,850$ olduğu belirlenmiş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,122$, $p>0,05$).

Tablo 4.10. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Ölçek/Alt Boyut	18-30	31-44	45-65	F	p	
	n=181	n=161	n=97			
	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$			
Alturistik Liderlik	3,3329 ± 0,85718	3,1374 ± 0,90011	3,1379 ± 0,87732	2,634	0,073	
Bilgi Paylaşımı	4,1610 ± 0,63479	4,0683 ± 0,69896	4,0560 ± 0,64535	1,163	0,314	
Örgütsel Öğrenme Genel	3,0808 ± 0,72519	2,9309 ± 0,75692	3,0818 ± 0,79408	2,033	0,132	
Alt Boyut	Örgütsel Öğrenme	3,2534 ± 0,75396	3,0665 ± 0,78604	3,1708 ± 0,84128	2,410	0,091
	Yenilikçi Öğrenme	2,7887 ± 0,87553	2,7283 ± 0,85714	2,9278 ± 0,87794	1,610	0,201
	Vizyoner Öğrenme	3,0729 ± 0,81975	2,9031 ± 0,87553	3,0804 ± 0,85081	2,113	0,122

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır

4.9. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Araştırmada alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ölçekleri ile alt boyutlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 4.11. 'de sunulmuştur. Gruplar arasındaki farklılıkların hangi eğitim seviyelerinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, anlamlı fark tespit edilen değişkenlerde ise Post Hoc Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tukey HSD testi, varyansların homojen olduğu durumlarda grup ortalamaları arasındaki farkları karşılaştırmak için kullanılan güvenilir bir yöntemdir.

Bulgular incelendiğinde, Alturistik liderlik ölçeğinde farklı eğitim grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,236$, $p>0,05$). Katılımcıların eğitim durumu ile alturistik liderlik arasında istatistiksel olarak önemli bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bilgi paylaşımı ölçeğinde, Lise ve Altı, Önlisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarındaki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,003$, $p<0,05$). Post Hoc Tukey HSD testi sonuçlarına göre, Lise ve Altı grubundaki katılımcılar ile Önlisans, Lisans ve Lisans Üstü grupları arasında önemli farklar belirlenmiştir (1-2, 1-3, 1-4). Örgütsel öğrenme genel ölçeğinde ise farklı eğitim grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamış olup, $p=0,625$ olarak belirlenmiştir ($p>0,05$).

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarında, örgütsel öğrenme boyutunda eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ($p=0,147$, $p>0,05$). Yenilikçi öğrenme boyutunda da gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,573$, $p>0,05$). Vizyoner öğrenme boyutunda ise farklı eğitim grupları arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ($p=0,613$, $p>0,05$).

Tablo 4.11. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Ölçek/Alt Boyut	Lise ve Altı n=48 x̄±ss	Önlisans n=81 x̄±ss	Lisans n=282 x̄±ss	Lisans Üstü n=28 x̄±ss	F	p	İkili Karşılaştırm a
Alturistik	3,0964 ±	3,1173 ±	3,2824 ±	3,0714 ±	1,422	0,236	1-2, 1-3, 1-4
Liderlik	1,08552	0,94525	0,81448	0,92823			
Bilgi Paylaşımı	3,7768 ±	4,0847 ±	4,1545 ±	4,2092 ±	4,845	0,003 *	
	1,03390	0,57622	0,58680	0,66494			
Örgütsel	2,9909 ±	2,9390 ±	3,0594 ±	3,0022 ±	0,585	0,625	
Öğrenme Genel	0,93958	0,73752	0,71420	0,85687			
Alt Boyut	Örgütsel	3,0774 ±	3,0159 ±	3,2285 ±	1,799	0,147	
	Öğrenme	0,98091	0,79572	0,74009			
	Yenilikçi	2,9583 ±	2,7654 ±	2,7748 ±	0,666	0,573	
	Öğrenme	1,02798	0,85909	0,84618			
	Vizyoner	2,8958 ±	2,9704 ±	3,0504 ±	0,604	0,613	
	Öğrenme	0,98843	0,85505	0,80648			1,01197

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Post hoc (Tukey HSD): 1,2,3: farklı rakamlar içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

4.10. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Durumuna Göre Karşılaştırılması

Araştırmada alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ölçekleri ile alt boyutlarının çalışma yılı durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 4.12.'de sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, alturistik liderlik ölçeğinde çalışma yılı grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,240$, $p>0,05$). Çalışanların iş yerinde geçirdiği süre ile alturistik liderlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Bilgi paylaşımı ölçeğinde de gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p=0,633$, $p>0,05$). Katılımcıların çalışma yılı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Örgütsel öğrenme genel ölçeğinde, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,481$, $p>0,05$). Örgütsel öğrenme genel puanları, farklı çalışma yılı gruplarında birbirine yakın sonuçlar göstermiştir.

Örgütsel öğrenme alt boyutları ölçeğinde, örgütsel öğrenme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,395$, $p>0,05$). Yenilikçi öğrenme boyutunda da benzer şekilde anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ($p=0,240$, $p>0,05$). Vizyoner öğrenme boyutunda ise farklı çalışma yılı grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,686$, $p>0,05$).

Tablo 4.12. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Ölçek/Alt Boyut	1-5 n=131 $\bar{x}\pm ss$	6-10 n=112 $\bar{x}\pm ss$	11-20 n=88 $\bar{x}\pm ss$	21-40 n=108 $\bar{x}\pm ss$	F	p
Alturistik Liderlik	3,312 $\pm$ 0,930	3,273 $\pm$ 0,840	3,1364 $\pm$ 0,86802	3,1134 $\pm$ 0,86527	1,409	0,240
Bilgi Paylaşımı	4,0862 $\pm$ 0,67767	4,1607 $\pm$ 0,58072	4,0422 $\pm$ 0,76921	4,1164 $\pm$ 0,62899	0,573	0,633
Örgütsel Öğrenme Genel	3,0344 $\pm$ 0,74756	3,0681 $\pm$ 0,80200	2,9162 $\pm$ 0,72744	3,0619 $\pm$ 0,73418	0,824	0,481
Alt Boyut	Örgütsel Öğrenme	2246 $\pm$ 0,79362	3,1849 $\pm$ 0,82113	3,0422 $\pm$ 0,76890	0,996	0,395
	Yenilikçi Öğrenme	2,7347 $\pm$ 0,85359	2,8616 $\pm$ 0,95439	2,6847 $\pm$ 0,84545	1,407	0,240
	Vizyoner Öğrenme	3,0076 $\pm$ 0,84577	3,0696 $\pm$ 0,88865	2,9250 $\pm$ 0,82396	0,494	0,686
				3,0296 $\pm$ 0,83914		

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır

4.11. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Unvana Durumuna Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde, katılımcıların unvan durumlarına göre alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme düzeyleri karşılaştırılmıştır. Gruplar arasındaki farkın hangi unvanlar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, anlamlı fark saptanan değişkenlerde Post Hoc Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tukey HSD testi, varyansların homojen olduğu durumlarda grup ortalamaları arasındaki farkları karşılaştırmak için kullanılan güvenilir bir yöntemdir.

Tablo 4.13.'te alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ölçeklerinin unvan durumuna göre karşılaştırılması sunulmuştur. Bulgulara göre, alturistik liderlik ölçeğinde unvan grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,000$, $p<0,05$). Hemşire ile Memur-İşçi ve Diğer Sağlık Çalışanları arasındaki fark anlamlıdır ($p=0,000$).

Bilgi paylaşımı ölçeğinde ise unvan grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,055$, $p>0,05$). Bu durum, unvanın bilgi paylaşımı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Örgütsel öğrenme genel ölçeğinde anlamlı bir fark gözlemlenmiştir ($p=0,002$, $p<0,05$). Hemşire grubu ile diğer gruplar arasında anlamlı farklar saptanmıştır ($p=0,002$). Örgütsel öğrenme alt boyutunda da benzer şekilde anlamlı farklar bulunmuştur ($p=0,000$, $p<0,05$), Hemşire ile Memur-İşçi ve Diğer Sağlık Çalışanları arasında farklar önemlidir ($p=0,000$).Yenilikçi öğrenme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,166$, $p>0,05$). Ancak, Vizyoner öğrenme boyutunda unvanlar arasında anlamlı farklar bulunmuş olup ($p=0,004$, $p<0,05$), Hemşire ile Memur-İşçi ve Diğer Sağlık Çalışanları grupları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,004$).

Tablo 4.13. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Ölçek ve Alt Boyutlarının Unvana Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Ölçek/Alt Boyut	Diğer Sağlık	Hemşire	Memur-İşçi	F	p	İkili Karşılaştırma
	Çalışanları	n=241	n=71			
	n=127	n=241	n=71			
	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$			
Alturistik Liderlik	3,1083 ±	3,3620 ±	2,9261 ±	8,380	0,000*	2-1, 2-3
	0,82019	0,82476	1,06393			
Bilgi Paylaşımı	4,1462 ±	4,1322 ±	3,9316 ±	2,914	0,055	
	0,61550	0,57725	0,93704			
Örgütsel Öğrenme	2,8755 ±	3,1429 ±	2,8988 ±	6,598	0,002*	2-1, 2-3
Genel	0,78882	0,66906	0,89451			
Alt Boyut	Örgütsel	2,9865 ±	3,3136 ±	9,656	0,000*	2-1, 2-3
	Öğrenme	0,83676	0,66559			
	Yenilikçi	2,6752 ±	2,8548 ±	1,806	0,166	
	Öğrenme	0,91575	0,81692			
	Vizyoner öğrenme	2,8803 ±	3,1344 ±	2,8338 ±	5,711	0,004*
	0,87260	0,79803	0,92024			

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Post hoc (Tukey HSD): 1,2,3: farklı rakamlar içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

4.12. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Bu araştırmada değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyon testi, sürekli (interval veya ratio ölçekli) değişkenler arasında doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmek için uygun bir yöntemdir. Araştırmada yer alan alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme değişkenleri sürekli ölçekli olup, veri seti normal dağılım varsayımını karşıladığından Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Bu analiz sayesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif veya negatif yönlü olup olmadığı ve ilişkinin güç düzeyi istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.14. Alturistik Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Ölçek/Alt Boyut	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Alturistik Liderlik	1					
2. Bilgi Paylaşımı	$r = 0.313^{**}$ ($p < 0.01$)	1				
3. Örgütsel Öğrenme Genel	$r = 0.670^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.288^{**}$ ($p < 0.01$)	1			
4. Örgütsel Öğrenme	$r = 0.652^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.307^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = .931^{**}$ ($p < 0.01$)	1		
5. Yenilikçi Öğrenme	$r = 0.517^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.193^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.878^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.717^{**}$ ($p < 0.01$)	1	
6. Vizyoner Öğrenme	$r = 0.633^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.262^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.913^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.758^{**}$ ($p < 0.01$)	$r = 0.742^{**}$ ($p < 0.01$)	1

**** $p < 0.01$; * $p < 0.05$**

Alturistik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde, aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır ($r = 0.313$, $p < 0.01$). Alturistik liderlik ile örgütsel öğrenme genel düzeyi ve örgütsel öğrenmenin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Alturistik liderlik ile örgütsel öğrenme genel düzeyi arasındaki korelasyon ($r = 0.670$, $p < 0.01$) orta düzeyde ve anlamlıdır. Bilgi paylaşımı ile örgütsel öğrenme genel düzeyi ve alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, bilgi paylaşımı ile örgütsel öğrenme genel düzeyi arasındaki korelasyon ($r = 0.288$, $p < 0.01$), yenilikçi öğrenme ($r = 0.193$, $p < 0.01$) ve vizyoner öğrenme ($r = 0.262$, $p < 0.01$) arasındaki korelasyonlar pozitif yönlü ve anlamlıdır, ancak zayıf düzeyde kalmaktadır.

4.13. Alturistik Liderliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi

Liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Regresyon modeli, bağımlı değişken olarak örgütsel öğrenme (y_1) ve bağımsız değişken olarak alturistik liderlik algısı (x) kullanılarak oluşturulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.15.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Alturistik Liderliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		B	β	t	p	Durbin- Watson	VIF
				F	p						
Örgütsel Öğrenme	Alturistik liderlik	0.670	0.449	356,391	0.000	0.574	0.670	18.878	0.000	1.425	-

Tablo 4.15.'te yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, alturistik liderlik algısının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Regresyon modeli, $y_1 = \text{örgütsel öğrenme}$ ve $x = \text{alturistik liderlik algısı}$ olmak üzere, $y_1 = 1.179 + 0.574x$ formülüyle oluşturulmuştur. Modelin $R = 0.670$ ve $R^2 = 0.449$ olduğu, bu da liderlik algısının örgütsel öğrenmeye ilişkin toplam varyansın %44.9'unu açıkladığını göstermektedir. Bu durum, liderlik algısının örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu işaret etmektedir. Modelin geçerliliği, ANOVA analizi sonuçları ile doğrulanmıştır. Buna göre $F = 356.391$, $p < 0.001$ değeri modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, liderlik algısının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin güçlü ve doğrulanabilir olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, Durbin-Watson istatistiği 1.425 olarak bulunmuş olup, bu değer, modelde otokorelasyon problemi olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, regresyon modelinin güvenilirliğini ve doğruluğunu pekiştirmektedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ($\beta=0.670$, $t = 18.878$, $p < 0.05$), liderlik algısının örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

4.14. Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların bilgi paylaşımı tutumlarının örgütsel öğrenme üzerine etkisi regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Regresyon modeli $y_1 = \text{Örgütsel öğrenme}$ ve $x = \text{Bilgi paylaşımı}$ olmak üzere oluşturulmuştur. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		B	β	t	p	Durbin- Watson	VIF
				F	p						
Örgütsel Öğrenme	Bilgi Paylaşımı	0.288	0.083	39,665	0.000	0.329	0.288	6.298	0.000	0.841	-

Bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları, bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Modelin regresyon denklemi $y_1 = 1.676 + 0.329x$ şeklindedir. Tablo 4.17.'de gösterilen sonuçlara göre, modelin $R = 0.288$ ve $R^2 = 0.083$ olduğu, yani bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeye ilişkin toplam varyansın %8.3'ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Modelin anlamlılığını test etmek için yapılan ANOVA analizi sonucunda, $F = 39.665$, $p < 0.001$ bulunmuş ve bu, modelin genel anlamlılığını göstermektedir. Durbin-Watson katsayısı 0.841 olarak hesaplanmış olup, bu da otokorelasyon probleminin bulunmadığını göstermektedir.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları ($\beta = 0.288$, $t = 6.298$, $p < 0.05$) incelendiğinde, bilgi paylaşımındaki artışın örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etki yarattığı ortaya çıkmıştır.

4.15. Alturistik Liderlik ve Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi

Alturistik liderlik ve bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Regresyon modeli $y_1 = \text{örgütsel öğrenme}$ ve $x_1 = \text{alturistik liderlik algısı}$, $x_2 = \text{bilgi paylaşımı}$ olarak oluşturulmuştur. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Liderlik ve Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		B	β	t	p	Durbin-Watson	VIF
				F	p						
Örgütsel Öğrenme	Alturistik Liderlik	0.675	0.456	182.790	0.000	0.551	0.643	17.288	0.000	1.317	1.109
	Bilgi Paylaşımı					0.100	0.087	2.348	0.019		1.109

Tablo 4.17.'de gösterilen sonuçlara göre, modelin $R = 0.675$ ve $R^2 = 0.456$ olduğu, yani alturistik liderlik ve bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeye ilişkin toplam varyansın %45,6'sını açıkladığı belirlenmiştir. Modelin sabit terimi (intercept) analiz çıktısında yer alan sabit katsayı ($B_0 = 0.846$) değerinden alınmıştır. Bu doğrultuda regresyon denklemi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

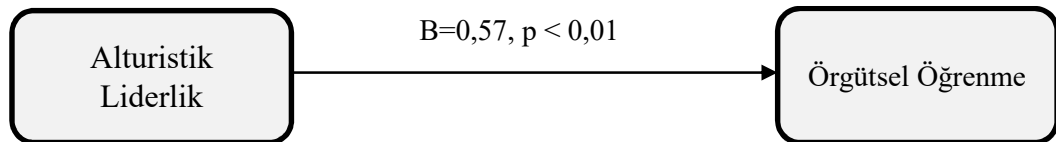
$$y_1 = 0.846 + 0.551x_1 + 0.100x_2.$$

Modelin anlamlılığını test etmek için yapılan ANOVA analizi sonucunda, $F = 182.790$, $p < 0.001$ bulunmuş ve modelin genel anlamlılığını göstermektedir. Durbin-Watson katsayısı 1.317 olarak hesaplanmış olup, otokorelasyon probleminin bulunmadığını göstermektedir. VIF değeri, bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının (multicollinearity) varlığını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir ölçüttür. VIF için teorik olarak mümkün olan en küçük değer 1'dir ve bu, değişkenler arasında hiçbir kolineerlik olmadığını gösterir (James ve ark., 2013). VIF değeri büyüdükçe, değişkenler arasındaki doğrusal ilişki de artmaktadır. Literatürde genellikle VIF değerinin 5 veya 10'un üzerinde olması durumunda çoklu bağlantı probleminin varlığından söz edilmektedir (Albayrak, 2005; Topal ve ark., 2010). Dolayısıyla, bu çalışmada elde edilen $VIF = 1.109$ değeri, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmadığını göstermektedir.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, alturistik liderlik algısının ($\beta = 0.643$, $t = 17.288$, $p < 0.05$) ve bilgi paylaşımının ($\beta = 0.087$, $t = 2.348$, $p < 0.05$) örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

4.16. Aracılık Analizleri

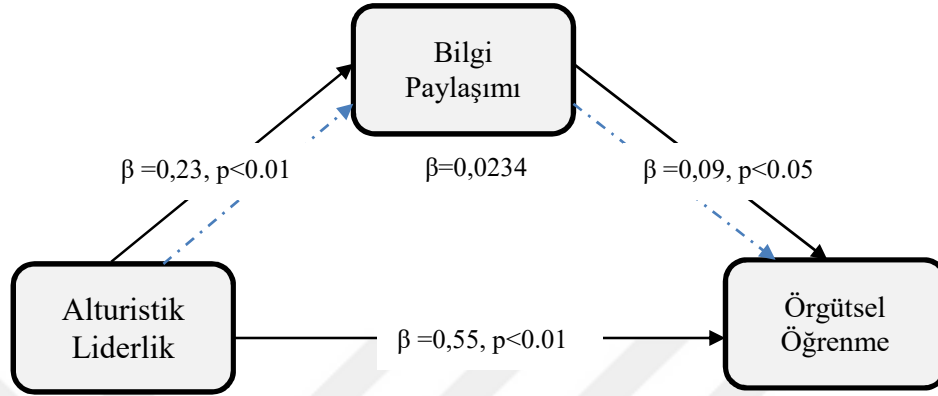
Çalışmada alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki ilk aşamada aracı değişken olmadan incelenmiştir. Sonuçlar Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 4. 1. Alturistik Liderlik İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki Aracısız İlişki

Şekil 4.1. değerlendirildiğinde aracı değişken bilgi paylaşımı olmaksızın alturistik liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($B=0,57$, $p=0,000$).

Alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü incelenmiş ve sonuçlar Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 4. 2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın H₁ hipotezinde, alturistik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki anlamlı ve pozitif ilişki test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, alturistik liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (B = 0.57, p < 0.001). Bu bulgu, alturistik liderlerin çalışanları bilgi paylaşımına teşvik ettiğini göstermektedir ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. H₂ hipotezinde, alturistik liderlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, alturistik liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür (B = 0.55, p < 0.001). Bu sonuç, alturistik liderlerin örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığını göstermektedir. Bu doğrultuda H₂ hipotezi desteklenmiştir. H₃ hipotezinde, bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları, bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (B = 0.23, p < 0.001).

Araştırmada, alturistik liderlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık rolünün olup olmadığına yönelik H₄ hipotezini analiz etmek için aracılık analizi kullanılmıştır. Analizler, SPSS programında Process Macro eklentisi kullanılarak Model 4 ile gerçekleştirilmiştir. Analizde, yeniden örnekleme yöntemi olarak 5000 Bootstrap tekniği kullanılmış ve anlamlılık düzeyi %95 olarak belirlenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, alturistik liderliğin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel öğrenme üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (β = 0.0234). Bu aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin güven aralıkları incelendiğinde, %95 güven

aralığında sıfırın bulunmadığı görülmektedir (GA [0.0057, 0.0472]). Bu sonuç, alturistik liderlerin bilgi paylaşımını teşvik ederek örgütsel öğrenmeyi güçlendirdiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda H₄ hipotezi desteklenmiş ve alturistik liderliğin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık analizi sonuçları Tablo 4.18.'de detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.18. Aracılık Analizi Sonuçları (n=439)

Regresyon Modelleri	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Model 1						
Bağımsız Değişken: Alturistik Liderlik	0,23	0,03	6,88	0,000	0,1679	0,3021
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı						
Model 2						
Bağımsız Değişken: Alturistik Liderlik	0,55	0,03	17,28	0,000	0,4879	0,6131
Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme						
Bağımsız Değişken: Bilgi Paylaşımı	0,09	0,04	2,347	0,0193	0,0162	0,1829
Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme						
Model 3						
Bağımsız Değişken: Alturistik Liderlik	0,57	0,03	18,87	0,000	0,5141	0,6336
Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme						
Model 4						
Aracı Değişken: Bilgi Paylaşımı	0,0234	0,0103	-	-	0,0057	0,0472

4.17. Hipotezlerin Kabul Ve Red Durumu

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin kabul ve ret durumları 4.19.'da gösterilmektedir.

Tablo 4.19. Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu

No.	Hipotezler	Kabul/Ret
H ₁	Alturistik liderlik davranışı bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H ₂	Alturistik liderlik davranışı örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H ₃	Bilgi paylaşımı örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H ₄	Alturistik liderlik davranışı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü vardır.	Kabul

Çalışmada, alturistik liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ve “Alturistik liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Alturistik liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiş ve “Alturistik liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Bilgi paylaşımı ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış ve “Bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak, alturistik liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rol üstlendiği tespit edilmiş ve “Alturistik liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisinde bilgi paylaşımı aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

5. TARTIŞMA

Alturistik davranış, bireyin başkalarının iyiliği için kendi çıkarlarından feragat etme ve fedakârlık yapma eğilimidir. Bu davranışta kişinin tek amacı, başkalarına yardım etmek olup herhangi bir ödül ya da karşılık beklemeden sadece kendini huzurlu ve iyi hissetmektir (Erkubilay, 2019). İşletmeler açısından bakıldığında ise liderin, çalışanlarının yararını kendi faydasından daha fazla önemseydiği, çalışan yararına gerekirse fazla sorumluluk aldığı ancak karşılığında herhangi bir çıkar gözetmediği liderlik türü olan alturistik liderlik ortaya çıkmaktadır (Avolio ve Locke, 2002). Özellikle sağlık kurumları, çalışanların alturistik davranışlar sergilemesi beklenen yerler olması nedeniyle bu işletmelerde liderlik yapanların alturistik liderlik davranışı sergileyerek örnek teşkil etmeleri beklenmektedir (Axelsson ve Axelsson, 2009; Tercanlı, 2022). Çünkü alturistik liderlik davranışı ile birlikte çalışanların daha olumlu duygusal deneyim yaşamalarının yanında güçlü lider-üye bağlarının gelişeceği görülmüştür (Ahmed ve ark., 2023).

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte bilgi ve bilgi yönetimi kavramları daha önemli hale gelmiştir. Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, saklanması, kullanılması ve paylaşılmasını içeren bir süreçtir (İğaç Sebzecili, 2022). Bu süreç sayesinde örgütler, verdikleri hizmetleri geliştirerek varlıklarını sürdürebilmektedir. Bilgi paylaşımı, kurumda çalışan bireylerin akademik bilgilerini ve iş süreçleri sırasında edindikleri deneyimleri kurumsal düzeye taşıyarak, bu bilgileri ekonomik ve rekabetçi bir avantaja dönüştürmelerini sağlar (Tok, 2018). İnsan hayatını doğrudan etkileyen hizmetlerin sunulduğu sağlık kurumlarında, hızla gelişen ve değişen bilginin hastanın tanı ve teşhisi için büyük öneme sahip olması nedeniyle bilginin paylaşılması bu kurumlarda rekabet avantajı yanında ayrıca kritik bir rol oynamaktadır (Köseoglu ve ark., 2011). Bilginin paylaşımının gecikmesi veya tükenmesi halinde bilginin kullanılmasına ihtiyaç duyulan kurumlarda, belirsizlik ve başarısızlığa yol açabilmektedir (Göktaş, 2017).

Bilgi paylaşımının kurumsal düzeye çıkmasının ardından kurumlar elde edilen bu bilgilerin kurumsal düzeyde kullanılmasını yani örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini beklenmektedir. Örgütsel öğrenme, bir kurumun yetenek ve deneyimlerini geliştirme süreci olup, bireysel bilgilerin grup düzeyinde paylaşılması ve kolektif öğrenmenin

teşvik edilmesiyle gerçekleşir (Kendir, 2016).Sağlık kuruluşlarında örgütsel öğrenmenin uygulanması, bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik ederek hizmet kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlar. Aynı zamanda hasta ve çalışan güvenliğini artırırken, yenilikçi yaklaşımların benimsenmesine ve değişime hızla adapte olunmasına olanak tanır. Sürekli gelişim fırsatları sunması sayesinde çalışan motivasyonunu yükselterek kuruma olan bağlılığı güçlendirir (Polat, 2024)

Bu çalışmada, bir sağlık kurumunda alturistik liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmada alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü değerlendirilmiştir. Son olarak alturistik liderlik ölçeği, bilgi paylaşımı ölçeği ve örgütsel öğrenme ölçeği puanları, demografik değişkenlere göre karşılaştırılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerde, alturistik liderlik ölçeği açısından yaş, eğitim düzeyi ve çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ve kadın katılımcıların alturistik liderlik algılarının erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, kadınların sağlık sektöründe daha iş birliğine dayalı, empati odaklı ve destekleyici bir liderlik anlayışına sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, hemşirelerin alturistik liderlik algılarının diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olması, bu meslek grubunun doğrudan hasta bakımı ile ilgilenmesi ve mesleğin doğası gereği fedakârlık ve sorumluluk gerektirmesi ile ilişkilendirilebilir. Bu çalışmada yöneticilik pozisyonunda bulunan bireylerin alturistik liderlik algılarının, yöneticilik pozisyonunda olmayanlara kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Liderlik pozisyonundaki bireylerin, organizasyonun bütününe göz önünde bulundurarak karar alması ve çalışanları destekleyici bir tutum benimsemesi, bu farkın ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Literatürde var olan diğer çalışma sonuçlarında demografik karşılaştırmalarda bazı farklılıklar görülmektedir. Mansur ve Uysal'ın (2021) COVID-19 pandemisi sürecinde hemşirelerin etik ve alturistik liderlik algılarını incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından alturistik liderlik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan hastane türü değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Uçar ve ark. (2021) tarafından özel bir hastanede çalışan sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma bulgularına göre, alturistik liderlik algısı cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma yılı ve eğitim düzeyiyle anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, meslek grupları arasında farklılık tespit edilmiştir. Doktorların alturistik liderlik algısı, hemşirelerden, yöneticilik pozisyonundaki bireylerin algısı yönetici pozisyonunda olmayan bireylere göre daha yüksek bulunmuştur. Salas-Vallina ve ark. (2018) tarafından hemşireler üzerinde alturistik liderlik ile yenilikçi davranışları inceledikleri araştırmalarında yaş değişkeninin alturistik liderlik algısı veya etkisi üzerinde belirgin bir farklılık yaratmadığı sonucunu bulmuşlardır.

Bu çalışmada bilgi paylaşımı ölçeği açısından yaş ve çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bununla birlikte, cinsiyet değişkenine göre yapılan analizlerde kadın katılımcıların bilgi paylaşımı düzeylerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle sağlık kurumlarında kadın çalışanların daha fazla iletişim odaklı ve iş birliğine dayalı çalışmaya yatkın olmaları, bilgi paylaşımını artırıcı bir unsur olabilir. Eğitim seviyesi açısından ise anlamlı bir fark tespit edilmiş olup, eğitim düzeyi arttıkça bilgi paylaşım eğiliminin yükseldiği gözlemlenmiştir. Eğitimli bireylerin daha fazla bilgiye sahip olmaları ve bu bilgiyi paylaşmaya yönelik bir farkındalık geliştirmeleri, bu sonucu açıklayabilir. Evli bireylerin bilgi paylaşımı düzeylerinin bekârlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, evli bireylerin daha gelişmiş sosyal becerilere ve iş birliği odaklı yaklaşımlara sahip olmaları ile ilişkili olabilir. Yöneticilik pozisyonunda bulunan katılımcıların bilgi paylaşımı puanlarının daha yüksek olması ise, hastanedeki liderlerin kurumsal bilginin yayılmasını sağlama sorumluluğunu üstlenmeleriyle açıklanabilir.

Literatürde bilgi paylaşımı ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar değerlendirilmiştir. Budak (2023) tarafından etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonucunda, katılımcıların yaş, eğitim durumu, medeni durumu ve cinsiyetleri ile bilgi paylaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Zhou ve Nunes (2015) tarafından Çin hastanelerinde gerçekleştirilen bilgi paylaşımı davranışı araştırmasında, meslek değişkeninin bilgi paylaşımını etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, hastaya bakım hizmeti veren ve ona en yakın olan hemşirelerin, meslekler arası ortak bir zemin olmaması nedeniyle bilgi paylaşımında bulunmadıkları, ayrıca uzman hekimlerin

yanında diğer hekimlerin daha pasif davrandıkları belirlenmiştir. Duman Öztürk (2022) tarafından yapılan araştırmada, bilgi paylaşımı, sosyalleşme ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelenmiş; yaş, eğitim, medeni durum ve yöneticilik durumunun bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak cinsiyetin bilgi paylaşımını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Yıldırım (2019) tarafından bilgi paylaşma niyetini etkileyen faktörleri incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda, medeni durum, cinsiyet, yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin bilgi paylaşma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak, eğitim durumu ve pozisyon düzeyine göre bilgi paylaşma niyetinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Köseoğlu ve ark. (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, hekimlerin bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyet, yaş, pozisyon, unvan, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübe değişkenlerine göre genel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Acar (2022) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim ve maaş düzeyine göre bilgi paylaşımında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel öğrenme genel ölçeği açısından yaş ve çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcılar, örgütsel öğrenme ölçeğinde erkeklere kıyasla daha yüksek puan almıştır. Kadın çalışanların sağlık sektöründe daha fazla etkileşim içinde olması ve ekip çalışmasına yatkınlık göstermesi, örgütsel öğrenme sürecine daha fazla katkıda bulunmalarına neden olabilir. Unvan değişkeni açısından yapılan analizlerde hemşirelerin örgütsel öğrenme düzeylerinin diğer meslek gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Hemşirelerin hasta bakım süreçlerinde aktif rol almaları, multidisipliner ekiplerle sürekli iletişim halinde olmaları ve öğrenmeye açık bir meslek pratiğine sahip olmaları bu farkın ortaya çıkmasını sağlayan temel faktörler arasında değerlendirilebilir. Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından vizyoner öğrenme açısından hemşireler ve memur-işçi grubu arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup hemşirelerin daha yüksek puan aldığı görülmüştür.

Literatürdeki örgütsel öğrenme ve demografik değişkenler arasındaki değişkenler incelenmiş benzer ve farklı sonuçlar tespit edilmiştir. Kendir (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel öğrenme ile demografik değişkenler arasındaki

ilişki değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeninin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak, eğitim durumu, yaş ve çalışma süresi açısından örgütsel öğrenmede anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ceylan (2024) tarafından yapılan araştırmada, medeni durumun örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Buna karşın, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, yönetsel pozisyon ve hizmet süresi gibi değişkenlerin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkiler yarattığı belirlenmiştir. Polat (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, medeni durum değişkeninin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, mesleki deneyim ve hizmet süresi gibi sosyodemografik değişkenlerin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada alturistik liderlik ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dahası yapılan analizde alturistik liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç sağlık kurumlarında alturistik davranış sergileyen yöneticilerin fedakâr ve destekleyici tutumlarının, çalışanlarda bilgi paylaşımını iyileştirilebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları desteği hissettiklerinde, sahip oldukları bilgileri meslektaşlarıyla daha rahat paylaşabilmektedir.

Literatürdeki alturistik liderlik ile bilgi paylaşımı ve bilgi saklama davranışına yönelik çalışmalar incelenmiştir. Abdillah ve ark. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, alturistik liderliğin çalışanların bilgi saklama davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, alturistik liderlik algısının artmasıyla birlikte çalışanların bilgi saklama eğilimlerinin azaldığını göstermiştir. He ve Wei (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işyeri arkadaşlığı ile alturistik liderliğin bilgi gizleme davranışları üzerindeki etkileri incelenmiş ve alturistik liderlik davranışlarının bilgi gizleme eğilimini azalttığını ortaya koymuştur. Hatunoğlu ve Yeşil (2020) tarafından yürütülen araştırmada, bilgi paylaşımını etkileyen faktörler arasında altuistik davranışın açık ve kapalı bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, altuistik davranış ile açık ve kapalı bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermiştir. Sönmez Çakır ve Adıgüzel (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, lider etkinliğinin çalışanların bilgi paylaşım davranışı ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, lider

etkinliği ile bilgi paylaşım davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, bilgi paylaşım davranışının iş performansı, firma stratejileri ve firma performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu belirlenmiştir. Zeb ve ark. (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, otantik liderliğin bilgi paylaşımı ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi üzerine elde edilen bulgular, otantik liderliğin bilgi paylaşımı ve yaratıcılık üzerinde doğrudan olumlu etkiler sağladığını ortaya koymaktadır. Li ve ark. (2014) tarafından yapılan araştırmada grup odaklı ve birey odaklı liderliğin bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Yang (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderlerin rehber ve kolaylaştırıcı roller üstlenmesinin bilgi paylaşımını artırırken, izleyici rolünün uygulandığında bilgi paylaşımına olumsuz etki yarattığını göstermiştir. Islam ve ark. (2015) tarafından yapılan araştırma ayrıca liderlerin rol modelleri olarak, organizasyonel bilgi paylaşımında önemli bir rol oynadığını ortaya koymakta ve üst yönetim desteği ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğunu öne sürmektedir.

Bu çalışmada alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Ayrıca yapılan analizde alturistik liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut sonuçlara göre, alturistik liderlik davranışları sağlık kurumlarında bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme süreçlerine katkıda bulunabilmektedir. Alturistik liderlik örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme ve vizyoner öğrenmeyi geliştirebilir.

Literatürde alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme ilişkisini inceleyen çalışmalar değerlendirilmiştir. Mallen ve ark. (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, alturistik liderlik öğrenme kapasitesiyle pozitif ilişki içerisindedir ve yaratıcı ve katılımcı liderlik ortamlarının, örgütsel öğrenmeyi teşvik ederek performansla olumlu katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Salas-Vallina ve Alegre (2018) tarafından yürütülen çalışma sonuçlarına göre, alturistik liderlik çalışanların öğrenmeyi destekleyen bir ortamda bilgiye erişimini, paylaşımını ve iş birliğini kolaylaştırdığını bildirilmiştir. Lyman ve ark. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada liderlik ve olumlu kişilerarası iklim, hastanelerde etkili bir öğrenme kültürünün temel unsurları olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, liderlik yaklaşımının yalnızca örgütsel performansı artırmakla kalmayıp, yeni klinik uygulamaların benimsenmesini kolaylaştırarak öğrenme süreçlerini desteklediği belirlenmiştir. Almeida ve Franco (2011) tarafından

yürütülen çalışmada, etkili liderlik yaklaşımlarının öğrenen organizasyon yapısının oluşumuna doğrudan katkı sağladığını vurgulamaktadır. Liao ve ark. (2017) tarafından yürütülen çalışmada liderliğin doğrudan örgütsel yeniliği etkilemediği ancak örgütsel öğrenme üzerinde güçlü bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Pasamar ve ark. (2019) tarafından çalışma ile liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme türleri üzerinde farklı etkiler yarattığını ve çift yönlü öğrenme yaklaşımını desteklediğini vurgulamaktadır.

Bu çalışmada bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca yapılan analizde bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu sağlık kurumlarında bilgi paylaşımı süreçlerinin çalışanlar ve örgüt içinde öğrenme kapasitesini artırabilecek bir faktör olduğunu göstermektedir. Nitekim bilgi paylaşımı ile bilgiyi etkin kullanabilen sağlık çalışanları örgütsel öğrenme süreçlerine dahil olabilirler.

Literatürde bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar incelenmiştir. Bulut ve Alaca (2024) tarafından yürütülen çalışmada, etkin bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel öğrenmeyle doğrudan bağlantılı olduğu ve özellikle, öğrenmeye dayalı kurum kültürünün bilgi yönetim sistemlerini güçlendirip öğrenme süreçlerini hızlandığı belirlenmiştir. Kumaraswamy ve Chitale (2012) tarafından yürütülen çalışmada, bilgi paylaşımını teşvik eden akademik kültürün, öğrenme süreçlerini hızlandırarak öğretim kalitesini artırdığı belirlenmiştir. Siddiqui ve ark., (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bilgi paylaşımının, çalışanlar arasında bilgi akışını destekleyerek inovasyon süreçlerini teşvik ettiği belirlenmiştir. Özellikle, örgütsel öğrenmenin bu etkiyi güçlendirerek, bilginin yaratıcı ve yenilikçi çıktılara dönüşmesini sağladığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, çalışma, örgütsel öğrenmenin, bilgi paylaşımı ile inovasyon arasındaki ilişkide kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Kargılı ve Şahinli (2024) tarafından yürütülen çalışmada, kuşaklararası bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenmeyi desteklemekte ve bu etkileşim, etkili bir örgütsel iletişim iklimi ile pekiştirilmektedir. Rao ve ark. (2018) tarafından yürütülen çalışmada, bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyi doğrudan desteklediği bulunmuştur. Sorakraikitikul ve Siengthai (2014) tarafından yürütülen çalışmada, dostane öğrenme ortamlarının bilgi paylaşımını teşvik ederek çalışanların öğrenme ve performans algısını dönüştürdüğü ve örgütsel sürdürülebilirliği desteklediği belirlenmiştir. Güngör ve Celep (2016) tarafından yürütülen çalışmada, bilgi paylaşımı ve öğrenme süreçlerinin pozitif ve

anamlı bir ilişkiye sahip olduğunu; deneyimli öğretmenlerin bilgi paylaşımına yönelik olumlu tutumlarının ise örgütsel öğrenmeyi destekleyerek entelektüel sermayenin gelişimine katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Nugroho (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işbirlikçi kültürün çalışanlar arasında etkin bilgi akışını destekleyerek bilgi paylaşımını artırdığını; bilgi paylaşımının ise bu etkiyi güçlendirerek örgüt içindeki öğrenme süreçlerinin verimliliğini yükselttiğini göstermektedir. Swift ve Hwang (2013) tarafından yürütülen çalışmada, bilgi paylaşımının öğrenme süreçlerini doğrudan destekleyerek kurumsal gelişimi hızlandırdığını, güçlü sosyal ağların bilgi paylaşımını teşvik ettiğini, duygusal güvenin bilgi değişimini artırdığını ve bilişsel güvenin örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliği açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, alturistik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu alturistik liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin bilgi paylaşımı aracılığıyla güçlendirildiği işaret etmektedir. Dolayısıyla alturistik liderlik davranışlarının bilgi paylaşımını teşvik etme yoluyla örgütsel öğrenmeyi artırma potansiyeline sahip olduğu görülmektedir.

Literatürde alturistik liderlik ile örgütsel değişkenlerle gerçekleştirilen ve aracı etkiyi ortaya koyan çalışmalar değerlendirilmiştir. Michalov ve ark., (2024) tarafından yürütülen çalışmada, alturistik liderliğin takım öğrenmesini destekleyerek ve bilgi kültürünü geliştirerek bilgi saklamanın olumsuz etkilerini azaltabileceğini ortaya koymuştur. (Xie ve ark., 2022).in'deki çalışmasında, alturistik liderlik davranışı ve iş-aile gelişimi arasındaki ilişkide öğrenen organizasyon kültürünün aracılık ettiği raporlanmıştır. Ahmed ve ark., (2023) alışmasında, alturistik liderin tetiklediği olumlu duygular ve lider-ye değişiminin aracılık etkileriyle liderliğin takipçilerin bilgi saklama davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Dinler ve Akbolat (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda, iş stresinin altuistik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde aracılık ettiğini bildirmiştir. Abdullah ve ark. (2022) gerçekleştirdiği çalışmasında, altuistik liderliğin tetiklediği olumlu duygular ve lider-ye değişimi, astların bilgi saklama davranışları arasındaki ilişkiyi aracılık ettiği belirlenmiştir. (Salas-Vallina ve ark, 2018) hemşireleri dahil ettikleri çalışmasında, katılımcı mizahının alturistik liderlik ile hemşirelerin yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi aracılık ettiğini göstermişlerdir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Alturistik liderlik davranışının örgütlerde bilgi paylaşımını ve bununla birlikte örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen sonuçlar şunlardır;

- Alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme genel ölçeklerinde cinsiyetin anlamlı farklılıklara neden olduğu ve kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha yüksek değerlere sahip olduğu,
- Örgütsel öğrenme alt boyutlarında yer alan örgütsel öğrenme ve vizyoner öğrenme boyutlarında da aynı farklılığın görüldüğü ancak yenilikçi öğrenme alt boyutunda cinsiyetin anlamlı bir farklılığa neden olmadığı,
- Çalışanların medeni durumlarının alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme genel boyutlarında ve örgütsel öğrenme alt boyutlarında yer alan örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme ve vizyoner öğrenme boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı,
- Yönetici olarak görev yapan personelin yönetici olarak görev yapmayanlara kıyasla alturistik liderlik, bilgi paylaşma ve örgütsel öğrenme genel boyutlarında ve ayrıca örgütsel öğrenmenin alt boyutlarında yer alan örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme ve vizyoner öğrenme boyutlarında yüksek değerlere sahip olduğu ve anlamlı olarak farklılık gösterdiği,
- Alturistik liderlik, bilgi paylaşma ve örgütsel öğrenme genel ve alt boyutlarının hepsinde yaş faktörünün anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Eğitim durumu faktörünün alturistik liderlik, örgütsel öğrenme genel ve örgütsel öğrenme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı,
- Eğitim faktörünün bilgi paylaşma boyutundan anlamlı farklılığa neden olduğu gözlemlenmiş olup, özellikle lise ve altı eğitim seviyesindeki katılımcılar ile daha yüksek eğitim seviyelerine sahip gruplar arasında belirgin farklar bulunduğu,

- Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yılları faktörü ile araştırmada yer alan alturistik liderlik, bilgi paylaşma, örgütsel öğrenme genel ve örgütsel öğrenme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı,
- Araştırmaya katılan hemşirelerin alturistik liderlik, örgütsel öğrenme genel ve örgütsel öğrenme ve vizyoner öğrenme alt boyutlarında diğer unvanlara göre anlamlı farklılıklar gösterdiği,
- Bilgi paylaşma ve yenilikçi öğrenme alt boyutlarında unvan değişkeninin herhangi anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edildiği,
- Özellikle alturistik liderlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin oldukça yüksek bir düzeye sahip olduğu,
- Alturistik liderliğin bilgi paylaşımını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği,
- Bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği,
- Alturistik liderliğin örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği,
- Aracılık analizinde alturistik liderliğin örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, öneriler aşağıdaki gibidir;

- Sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin, çalışanların bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenme süreçlerine katılımını destekleyen liderlik davranışları sergilemeleri konusunda hizmet içi liderlik eğitimlerine katılımının sağlanması,
- Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteği artırmak için düzenli geri bildirim oturumlarının yapılması ve çalışan görüşlerinin karar alma süreçlerine entegre edilmesi,

- Yönetici desteğinin bireysel algı düzeyinde güçlendirilmesi için yöneticilere empati, aktif dinleme ve çalışan ihtiyaçlarını anlama konularında iletişim temelli eğitimlerin verilmesi önerilmektedir.
- Hastanede görev yapan yönetici, birim ve klinik sorumlularına alturistik liderlik ve diğer liderlik davranışları konusunda eğitim verilmesi,
- Hastane genelindeki yöneticilerin yardımsever davranışlarını iyileştirmesi ve çalışanlar tarafından görünür kılması,
- Hastanede yöneticilere liderlik davranışlarının çalışanlar, hizmet alanlar ve kurum açısından sonuçları konusunda hizmet içi eğitimler verilmesi,
- Yöneticilerin çalışanlarla açık, dürüst ve destekleyici iletişim kurarak güven ortamı oluşturmalarının teşvik edilmesi,
- Hastane içinde farklı meslek grupları arasındaki bilgi paylaşımının yaygınlaştırılması,
- Örgütsel öğrenme ortamının güçlendirilmesi için kurum içi sürekli eğitim programlarının planlanması ve çalışanların bu programlara aktif katılımının desteklenmesi,
- Bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme süreçlerinin etkin şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerin çalışanlara zaman ve kaynak açısından yeterli destek sağlamaları,
- Sağlık çalışanlarının bilgi paylaşım davranışlarını geliştirmeye yönelik örgüt içi teşvik sistemlerinin kurulması ve paylaşımcı kültürün güçlendirilmesi,
- Bilgi paylaşımını teşvik eden rol model uygulamalarının desteklenmesi ve başarılı örneklerin görünür kılınarak ödüllendirilmesi,
- Tıbbi, idari, mali, finansal ve teknik bilgilerin farklı çalışanlara aktırılmasını sağlayan iletişim kanalları ve bilgi sistemlerinin yaygınlaştırılması,
- Hastanede bilginin paylaştırılmasını sağlayacak olumlu bir kültürün alt yapısının oluşturulması konusunda politikalar geliştirilmesi önerilmektedir.

7. KAYNAKÇA

- Abdillah, M.R., Wu, W., Anita, R. (2022) ‘Can Altruistic Leadership Prevent Knowledge-Hiding Behaviour? Testing Dual Mediation Mechanisms’, *Knowledge Management Research and Practice*, 20(3), pp. 352–366. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171>
- Acar, Z. (2022) *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bilgi Paylaşımının Örgütsel Körlüğe Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü; Bir Zincir Hastane Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Açar, H.G. (2023) *Okul Müdürlerinin Ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Etik Liderlik Bir Durum Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmed, P.K., Lim, K.K., Loh, A.Y.E. (2007) *Learning Through Knowledge Management*. First Edition. London, Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, Z., Jaan, N.M., Sayed, Y. (2023) ‘Altruistic Leadership Acting as a Catalyst for Knowledge Sharing: A Case Study of Public Sector Universities of Balochistan’, *Annals of Human and Social Sciences*, 4(3). pp. 130–142. [https://doi.org/10.35484/ahss.2023\(4-iii\)13](https://doi.org/10.35484/ahss.2023(4-iii)13)
- Aktaş, A. (2020) *Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi Ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Öğretmen Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, M. (2018) ‘Stratejik Liderlik’, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), pp. 45–66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/syad/issue/36377/357631>
- Alavi, M., Leidner, D.E. (2001) ‘Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues’, *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Albayrak, A.S. (2005) ‘Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatif Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama’, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), pp. 105–126. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1145351>
- Almeida, J., Franco, M. (2011) ‘Organisational Learning And Leadership Styles In Healthcare Organisations: An Exploratory Case Study’ *Leadership & Organisational Development Journal*, 32(8), pp. 782–806. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731111183739>
- Altıntop Güleç, S.S. (2010) *İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Altıok Gürel, P. (2013) ‘İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik’, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), pp. 1–27. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bujss/issue/3864/51617>
- Ancona, D., Maanen, J.V., Kochan, T.A., Westney, D.E., Scully, M. (2009) *Managing For The Future Organizational Behavior & Processes*. 3rd edn. J.W. Calhoun (ed.). Mason, South-Western, a part of Cengage Learning.
- Argote, L. (2013) *Organizational Learning Creating, Retaining and Transferring*

Knowledge. 2nd edn. New York, Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>

Argyris, C. ve Schön, D.A. (1996) *Organizational Learning II; Theory, Method*. E.H. Schein ve R. Beckhard (ed.). United State of America: Addison-Wesley Publishing Company. <https://dokumen.pub/organizational-learning-ii-theory-method-and-practice-9780201629835.html>

Avolio, B.J., Locke, E.E. (2002) ‘Contrasting Different Philosophies Of Leader Motivation Altruism Versus Egoism’, *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 169–191. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00094-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00094-2)

Axelsson, B.S., Axelsson, R. (2009) ‘From Territoriality To Altruism In Interprofessional Collaboration And Leadership’, *Journal Of Interprofessional Care*, 23(4), pp. 320–330. <https://doi.org/10.1080/13561820902921811>

Aydemir, E. (2023) *Sağlık Kurumlarında Alturistik Liderliğin Hekim Hemşire İşbirliği Ve Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aydıntuğ Myrvang, N. (2021) ‘Sağlık Çalışanlarında Alturistik Liderlik Yaklaşımı Ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki’, *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(3), pp. 1147–1159. <https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.46682>

Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., Aksay, K., (2011) ‘Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği’, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), pp. 191–213.

Balekoğlu, F. (1992) *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler Ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Barbuto, J.E., Wheeler, D.W. (2006) ‘Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership’, *Group and Organization Management*, 31(3), pp. 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>.

Barker, R.L. (1995) *The Social Work Dictionary*. 3rd Edition. United State of America, Nasw Press.

Barutçugil, İ. (2002) *Bilgi Yönetimi*. C. Başoğlu (ed.). İstanbul, Kariyer Yayıncılık Ve İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Batson, C.D. (2011) *Altruism in Humans*. New York, Oxford University Press. Inc.

Batson, C.D., Powell, A.A. (2003) ‘Altruism and Prosocial Behavior’, in I.B. Weiner, T. Millon, ve M.J. Lerner (ed.) *Handbook of psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., pp. 463–506.

Bayramgürler Kavak, P. (2019) *Hizmetkar Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bozkurt, Ö., Göral, M. (2013) ‘Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma’, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), pp. 1–14.

Bratton, O., Grint, K., Nelson, D.L. (2005) *Organizational Leadership*. J.W. Calhoun (ed.). Ohio: Thomson South-Western.

- Budak, A. (2023) *Etik Liderlik İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Bulut, S., Alaca, E. (2024) *Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Kuramsal Bir Araştırma* in Efes International Scientific Research And Innovation Congress.
- Bureš, V. (2003) 'Cultural Barriers in Knowledge Sharing', *E+M Economics and Management*, 6(special issue), pp. 57-62.
- Çakmak, C., Biçer, İ., Uğurluoğlu, Ö. (2019) 'Alturistik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması : Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması', 21(3), pp. 785–802.
- Campbell, J.W., Lee, H., Im, T. (2016) 'At The Expense Of Others: Altruistic Helping Behaviour, Performance Management And Transformational Leadership', *Public Management Review*, pp. 795–818. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045018>
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015) *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çankaya Eksen, G. (2023) 'Etkin Diğerkâmlık Düşüncesi Ve Pratiğini Spinoza İle Birlikte Düşünmek', *Kilikya Felsefe Dergisi*, (2), pp. 170–184. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kilikya/issue/80498/1378357>
- Çeçe, F. (2023) *Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Aracılık Rollerini: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M., Baydar, F. (2021) 'Öğrenen Örgüt Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması', *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54(54), pp. 75-96. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.813670>
- Ceylan, H. (2024) *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme, İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Chennamaneni, A., Teng, J.T.C., Raja, M.K. (2012) 'A Unified Model Of Knowledge Sharing Behaviours: Theoretical Development And Empirical Test', *Behaviour and Information Technology*, 31(11), pp. 1097–1115. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.624637>
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998) *Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Demirgil, Z. (2023) 'İşyerinde Haset İle Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü', *The Journal Of International Scientific Researches*, 8(3), pp. 499–509. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.1351333>
- Denrell, J. (2008) 'Superstitious Behavior As A Byproduct Of Intelligent Adaptation', in G.P. Hodgkinson ve W.H. Starbuck (ed.) *The Oxford Handbook Of Organizational Decision Making*. New York, Oxford University Press, pp. 271–286.
- Dinler, Z.M., Akbolat, M. (2024) 'The Impact Of Altruistic Leadership On Turnover Intention Amongst Healthcare Professionals The Mediating Role Of Job Stress', *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(3), pp. 455–467. <https://doi.org/10.15295/bmij.v12i3.2393>

- Dixon, N.M. (1999) *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. 2nd edn. Hampshire, Gower Publishing Limited.
- Domínguez-Escrig, E., Mallén Broch, F.F., Gómez, R.C., Alcamí, R.L.. (2016) ‘How Does Altruistic Leader Behavior Foster Radical Innovation? The Mediating Effect Of Organizational Learning Capability.’, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), pp. 1056–1082. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0050>
- Driscoll, M.P. (2014) *Psychology Of Learning For Instruction*. 3rd edn. Essex, Pearson Education Limited.
- Duman Öztürk, F. (2022) *Örgütlerde Bilgi Paylaşma, Sosyalleşme Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Durna, U., Demirel, Y. (2008) ‘Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak’, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30, pp. 129–156.
- Düzgüner, S. (2019) ‘Pro-Sosyal Davranışlarda Diğerkâmlığın (Özgecilik) Tanımı Ve Konumu’, *Bilimname XL*, 2019(4), pp. 351–373. <http://dx.doi.org/10.28949/bilimname.595847>
- Ellis, S., Shpielberg, N. (2003) ‘Organizational Learning Mechanisms And Managers’ Perceived Uncertainty’, *Human Relations*, 56(10), pp. 1233–1254. <https://doi.org/10.1177/00187267035610004>
- Eraslan, M., Karafil, A.Y., Akgül, M.H., Korkmaz, S., (2017) ‘Üniversiteler Arası Spor Müsabakalarına Katılan Muay Thai Sporcularının Şiddet Eğilimlerinin Değerlendirilmesi’, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), pp. 404-412. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/makusobed/issue/33082/359528>
- Erdoğan, T. (2015) *Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2013) *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 11th edn., İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erkubilay, C. (2019) *Diğerkâmlık Davranışı, İş Arkadaşı Desteği Ve Lider Desteğinin İşgören Sesliliği Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Düzce.
- Ertaş, A. (2019) *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Bilgi*. M. Zelka (ed.). İstanbul, Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık San. Paz. ve Tic. Ltd. Şti.
- Fatullayeva, S. (2021) *İşletmelerde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Fiol, C.M., Lyles, M.A. (1985) ‘Organizational Learning’, *Academy Of Management*, 10(4), pp. 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Fleet, D.D. Van, Yukl, G.A. (1989) ‘A Century of Leadership Research’, in W.E. Rosenbach ve R.L. Taylor (ed.) *Contemporary Issues In Leadership*. 2nd edn. United States of America, Westview Press, Inc., pp. 65–94.
- Fry, L.W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005) ‘Spiritual Leadership And Army Transformation: Theory, Measurement, And Establishing A Baseline’, *Leadership Quarterly*, 16(2005), pp. 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>

- Fullwood, R., Rowley, J. (2017) ‘An Investigation Of Factors Affecting Knowledge Sharing Amongst UK Academics’, *Journal of Knowledge Management*, 21(5), pp. 1254–1271. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>
- Gagné, M., Tian, A.W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K.S.B., Hosszu, K., (2019) ‘Different Motivations For Knowledge Sharing And Hiding: The Role Of Motivating Work Design’, *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), pp. 783–799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- Garber, J.S., Madigan, E.A., Click, E.R., Fitzpatrick, J.J., (2009) ‘Attitudes Towards Collaboration And Servant Leadership Among Nurses, Physicians And Residents’, *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), pp. 331-340. <https://doi.org/10.1080/13561820902886253>
- George, D., Mallery, P., (2001) *SPSS® for Windows® Step by Step A Simple Guide and Reference 10.0 Update*. 3rd edn. United States of Amerika: Allyn&Bacon.
- Goffee, R., Jones, G. (2015) *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes To Be An Authentic Leader*. 2nd edn. Massachusetts: Harward Business Review Press.
- Göktaş, S. (2017) *Örgütlerde Bilgi Yönetimi Sürecinde Bir Dinamik Olarak Örgütsel Zeka Etkinliğinin Belirlenmesi ve Aralarındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Grossman, S.C., Valiga, T.M. (2009) *The New Leadership Challenge ; Creating The Future Of Nursing*. 3rd edn. Maroney, Padraic J. (ed.), United States of America, F.A. Davis Company.
- Guinot, J., Chiva, R., Mallén, F. (2013) ‘Organizational Trust And Performance: Is Organizational Learning Capability A Missing Link?’, *Journal Of Management And Organization*, 19(5), pp. 559–582. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.3>
- Gül Öztürk, M., Türe, A. (2024) ‘İletişim Ve Tıbbi Bilgi Paylaşımı’, *Social Sciences Studies Journal*, 10(2), pp. 243–248. <https://sssjournal.com/files/sssjournal/81293569-fd3e-4cdc-96c6-ecfb201c1d6e.pdf>
- Gündüz, H.B., Beşoluk, Ş., Önder, İ. (2011) ‘Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik’, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), pp. 520–544.
- Gündüz, Y., Dedekorkut, S.E. (2014) ‘Yıkıcı Liderlik’, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), pp. 95-104.
- Güngör, G., Celep, C. (2016) ‘Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme Ve Entellektüel Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki’, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), pp. 932–947.
- Gunnarsdóttir, S. (2014) ‘Is Servant Leadership Useful for Sustainable Nordic Health Care?’, *Nordic Journal of Nursing Research*, 34(2), pp. 53-55. <https://doi.org/10.1177/010740831403400211>
- Hatunoğlu, M., Yeşil, S. (2020) ‘Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörlerin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması’, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(27), pp. 424–464. <https://doi.org/10.26466/opus.632192>
- He, Y., Wei, X. (2022) ‘Preventing Knowledge Hiding Behaviors Through Workplace Friendship and Altruistic Leadership, and Mediating Role of Positive Emotions’, *Frontiers in Psychology*. 13, pp. 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.905890>

- Hedberg, B. (1981) 'How Organizations Learn And Unlearn', in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (ed.) *Handbook of Organizational Design; Volume 1. Adapting Organizations To Their Environments*, New York: Oxford University Press, pp. 3–27.
- Hendriks, P. (1999) 'Why Share Knowledge? The Influence Of ICT On The Motivation For Knowledge Sharing', *Knowledge and Process Management Volume*, 6(2), pp. 91–100. <https://www.proquest.com/docview/215205265/F3C4E0A092B8493CPQ/1>
- Huber, G.P. (1991) 'Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures', *Organization Science*, 2(1), pp. 88–115. <http://www.jstor.org/stable/2634941?origin=JSTOR-pdf>
- İgaç Sebzecili, S. (2022) *Özel Hastanelerde Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi*. Doktora Tezi, Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ipe, M. (2003) 'Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework', *Human Resource Development Review*, 2(4), pp. 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- İraz, R., Şimşek, G. (2004) 'Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi', *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, pp. 99–117. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289617>
- Islam, M.Z., Jasimuddin, S.M., Hasan, I. (2015) 'Organizational Culture, Structure, Technology Infrastructure And Knowledge Sharing: Empirical Evidence From MNCs Based In Malaysia', *VINE*, 45(1), pp. 67-88. <https://doi.org/10.1108/VINE-05-2014-0037>
- Jabr, N.H. (2007) 'Physicians' Attitudes Towards Knowledge Transfer And Sharing', *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 17(4), pp. 248–260. <https://doi.org/10.1108/10595420710844334>
- Jamarno, Rahmat, A., Heri, H., (2023) 'Altruistic Leadership and Employee Creativity with Intrinsic Motivation as Mediation', *Sains Organisasi*, 2(3), pp. 224-235. <https://doi.org/10.55356/so.v2i3.63>
- James, G., Witten, D., Hastie, T., Tibshirani, R., (2013) *An Introduction to Statistical Learning with Applications in R*. New York: Springer Science+Business Media.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R. (2005) 'Organizational Learning Capability A Proposal Of Measurement', *Journal of Business Research*, 58(6), pp. 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Kâhya, C. (2013) *Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalkan, V.D. (2006) 'Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi; Kesişim ve Ayrışma Noktaları', *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), pp. 22–36. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6130/82214>
- Kanungo, R.N., Mendonca, M. (2007) *Ethical Leadership*. C. Brotherton (ed.). New York: Open University Press.
- Karadağ, E., Mutağçılar, I. (2009) 'Prososyal Davranış Ekseninde Özgecilik Üzerine

Teorik Bir Çözümleme’, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, pp. 41–69.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/flsf/issue/48607/617524>

Karadal, H., Demirel, Y., Özçınar, M.F. (2008) ‘Örgütlerde Bilgi Ve Bilgi Paylaşımı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama’, in T. Akgemci, Ş. Aslan, ve M. Düşükcan (ed.) *Yöneticinin El Kitabı*. Konya, Eğitim Kitabevi, pp. 371–394.

Karahalilöz, O. (2021) *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.

Karahan, A., Yılmaz, H. (2014) ‘Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama’, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), pp. 124–148.
<https://doi.org/10.30976/susead.302221>

Karahan, G. (2019) *Örgütsel Öğrenme İle İnovasyon İlişkisi: Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kargılı, B., Şahinli, S. (2024) ‘Kuşaklararası Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel İletişim İklimi Arasındaki İlişki İdari Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama’, *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(1), pp. 65–82.
<https://doi.org/10.22139/jobs.1437227>

Kaya, M.F. (2015) ‘4Mat Öğretim Modeli’, in A. Arı (ed.) *Alternatif Öğrenme Öğretme Yaklaşım ve Yöntemleri*. Konya: Eğitim Kitabevi, pp. 15–34.

Keçecioğlu, T. (2012) *İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Sağlamak*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık Ali.

Keith, N., Frese, M. (2011) ‘Enhancing Firm Performance and Innovativeness Through Error Management Culture’, in N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (ed.) *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2nd edn. United State of America, SAGE Publications, Inc., pp. 137–157.

Kendir, V. (2016) *Sağlık Sektöründe Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Yenilik İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kerka, S. (1995) ‘Myths and Realities; The Learning Organization.’, *ERIC Publications*, pp. 1–4.

Kılınç, E. (2023) *Liderlik Yaklaşımları ve Öne Çıkan Liderler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

King, J.M. (2001) *Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activities, Knowledge Creation Diffusion Utilization*. Yüksek Lisans Tezi, University of Toronto, Ontario Institute for Studies in Education, Toronto.
<http://www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/mq62883.pdf>

Kirwan, C. (2016) *Making Sense of Organizational Learning Putting Theory into Practice*. New York: Routledge Taylor& Francis Group.

Koçel, T. (2015) *İşletme Yöneticiliği*. 16th edn. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Konan, N., Gedik, A. (2019) ‘Özgeci Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması/Adaptation of the Altruistic Leadership Scale to Turkish for Educational Organizations: A Validity and Reliability Study.’, e-

Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 10(3), pp. 76–92.
<https://doi.org/10.19160/ijer.661177>

Korkmazıyrek, Y. (2021) *Liderlik ve Motivasyon Teorileri*. İstanbul:Hiperyayın.

Köksal, K., Gürsoy, A., Yapar, H. (2018) ‘Özgeçilik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir İnceleme’, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22(3), pp. 783–796. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tsadergisi/issue/40949/460480>

Köseoğlu, M.A., Gider, Ö., Ocak, S. (2011) ‘Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), pp. 215–243.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/oguiibf/issue/56488/785433>

Küçük, K., Yavuz, E. (2018) ‘Hizmetkar Liderlik: Gandhi Örneği’, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), pp. 81-93.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijls/issue/41407/419913>

Küçüköğlu, A. (2005) ‘Örgütsel Öğrenme Ve Öğrenmenin Engelleri’, *Millî Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 166.
https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm

Kumaraswamy, K.S.N., Chitale, C.M. (2012) ‘Collaborative Knowledge Sharing Strategy To Enhance Organizational Learning’, *Journal of Management Development*, 31(3), pp. 308–322. <https://doi.org/10.1108/02621711211208934>

Langer, A.M. (2018) *Information Technology And Organizational Learning: Managing Behavioral Change In The Digital Age*. 3rd edn. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.

Li, G., Shang, Y., Liu, H., Xi, Y. (2014) ‘Differentiated Transformational Leadership And Knowledge Sharing: A Cross-Level Investigation’, *European Management Journal*, 32(4), pp. 554–563. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.004>

Liao, S.H., Chen, C.C., Hu, D.C., Chung, Y.C., Liu, C.L. (2017) ‘Assessing The Influence Of Leadership Style, Organizational Learning And Organizational Innovation’, *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), pp. 590–609.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>

Lyman, B., Jacobs, J.D., Hammond, E.L., Gunn, M.M. (2019) ‘Organizational Learning In Hospitals: A Realist Review’, *Journal of Advanced Nursing*, 75(11), pp. 2352–2377.
<https://doi.org/10.1111/jan.14091>

Mallen, F., Chiva, R., Alegre, J., Guinot, J. (2015) ‘Are Altruistic Leaders Worthy? The Role Of Organizational Learning Capability’, *International Journal of Manpower*, 36(3), pp. 271–295. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2013-0212>

Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R., Chiva, R. (2020) ‘Does Leader Humility Matter? Effects On Altruism And Innovation’, *Management Decision*, 58(5), pp. 967–981. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1180>

Mansur, F., Uysal, D. (2021) ‘Covid-19 Pandemi Sürecinde Hemşirelerin Etik Ve Altıistik Liderlik Algısı’, *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(2), pp. 329–344. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaysad/issue/64697/988560>

Marquardt, M.J. (2019) ‘Building Learning Organizations With Action Learning’, in A.

Örtenblad (ed.) *The Oxford Handbook Of The Learning Organization*. Oxford: Oxford University Press. pp. 105-118.

McDermott, R., O'Dell, C. (2001) 'Overcoming Cultural Barriers To Sharing Knowledge', *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 76–85. <https://doi.org/10.1108/13673270110384428>

Michalová, T., Maršíková, K., Falát, L., Madzík, P. (2024) 'Altruistic Leadership And Its Role In Reducing Knowledge Hiding: The Mediating Effects Of Team Learning And Knowledge Culture', *Journal of Innovation and Knowledge*.9(4), pp. 1-15 <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100592>

Miller, L., Carpenter, C., Fink, J., Baker, R., (2008) 'Benefits of Altruistic Leadership in Intercollegiate Athletics: An Examination of Coaches' Perspectives', *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 2(1), pp. 51–68. <https://doi.org/10.1179/ssa.2008.2.1.51>

Miller, L.M., Fink, J.S., Pastore, D.L., Baker, R.E. (2005) 'Defining Altruistic Leadership In The Management Of Intercollegiate Coaching', *The Smart Journal*, 2(1), pp. 4–16. <https://www.thesmartjournal.com/altruism.pdf>

Mısırdalı, F. (2006) *Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi Kütahya Porselen A.Ş'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Mutlucan, N.Ç. (2023) 'İmalat Sektöründeki Firmalar İçin Bir Uluslararası Stratejiler Modeli Önerisi', in M. Seyhan (ed.) *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar*, pp. 245–268. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub66.c227>

Nahavandi, A. (2000) *The Art and Science of Leadership*. S. Johnson (ed.). New Jersey: Prentice-Hall. Inc.

Niedergassel, B. (2011) *Knowledge Sharing in Research Collaborations, Understanding the Drivers and Barriers*, Germany: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6217-1>

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nugroho, M.A. (2018) 'The Effects Of Collaborative Cultures And Knowledge Sharing On Organizational Learning', *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), pp. 1138–1152. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0385>

Oklay, E. (2015) 'Öğrenen Okulları Kurmak', in A. Arı (ed.) *Alternatif Öğrenme Öğretme Yaklaşım Ve Yöntemleri*. Konya: Eğitim Yayınevi, pp. 191-212.

Oliveira, M., Curado, C.M.M., Maçada, A.C.G., Nodari, F. (2015) 'Using Alternative Scales To Measure Knowledge Sharing Behaviour: Are There Any Differences?', *Computers in Human Behavior*, 44, pp. 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.042>

Özcan, K., Barca, M. (2008) *Sanayiden Bilgiye Toplum, Ekonomi ve İşletmeler*. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.

Özer, Ö. (2019) 'Investigation of Servant Leadership and Employee Performance in Nurses', *IUC University Press*, 6(1), pp. 105-112. <https://doi.org/10.17681/hsp.410569>

Paglis, L.L., Green, S.G. (2002) 'Leadership Self-Efficacy And Managers' Motivation

For Leading Change’, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 215–235. <https://doi.org/10.1002/job.137>

Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., Rosa-Navarro, M.D. de la (2019) ‘Human Capital The Link Between Leadership And Organizational Learning’, *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), pp. 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>

Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D., ÖZALP, İ. (2013) *Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi*. Kopalal, C., Özalp, İ. (ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Pawłowsky, P. (2001) ‘The Treatment of Organizational Learning in Management Science’, in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, I. Nonaka (ed.) *Handbook Of Organizational Learning and Knowledge*. New York, Oxford University Press, pp. 61–88.

Peltokorpi, V. (2006) ‘Knowledge Sharing in A Cross-Cultural Context: Nordic Expatriates in Japan’, *Knowledge Management Research and Practice*, 4(2), pp. 138–148. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500095>

Polat, Z. (2024) *Sağlık Çalışanlarının Algıladıkları Yönetici Desteği İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gümüşhane.

Pretson, S.D. (2007) ‘A Perception-Action Model For Empathy’, *Empathy in Mental Illness*, pp. 428–447. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511543753.024>

Rao, Y., Yang, M., Yang, Y. (2018) ‘Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism’, *Journal of Service Science and Management*, pp. 510–526. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.115035>

Riege, A. (2005) ‘Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider’, *Journal Of Knowledge Management*, 9(5), pp. 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>

Roome, N.J., Wijen, F. (2005) ‘Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Environmental Management’, *Organization Studies*, 27(2), pp. 235–263. <https://doi.org/10.1177/0170840605057669>

Ryu, S., Ho, S.H., Han, I. (2003) ‘Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals’, *Expert Systems with Applications*, 25(1), pp. 113–122. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(03\)00011-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00011-3)

Saadat, V., Saadat, Z. (2016) ‘Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>

Salas-Vallina, A., Alegre, J. (2018) ‘Unselfish Leaders? Understanding The Role Of Altruistic Leadership And Organizational Learning On Happiness At Work (HAW)’, *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), pp. 633–649. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0345>

Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., Fernández Guerrero, R. (2018) ‘Altruistic Leadership And Affiliative Humor’s Role On Service Innovation: Lessons From Spanish Public Hospitals’, *International Journal of Health Planning and Management*, pp. 1–12. <https://doi.org/10.1002/hpm.2549>

- Sank, J.E., Simonin, B.L. (2011) ‘Collaborating, Learning and Leveraging Knowledge Across Borders: A Meta-Theory of Learning’, in M. Easterby-Smith ve M. A. Lyles (ed.) *Handbook Of Organizational Learning and Knowledge Management*. West Sussex, John Wiley & Sons, pp. 605-634.
- Saygılı, M., Çelik, Y. (2011) ‘Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi’, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1), pp. 39-71. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/7569/99397>
- Schein, E.H. (1993) ‘On Dialogue, Culture, And Organizational Learning’, *Organizational Dynamics*, 22(2), pp. 40–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Senge, P.M. (2018) *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Sevim, Y. (2017) *Çalışanların Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Belirlenmesi Kardemir A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Siddiqui, S.H., Rasheed, R., Nawaz, M.S., Abbas, M. (2019) ‘Knowledge Sharing And Innovation Capabilities: The Moderating Role Of Organizational Learning’, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), pp. 455–486.
- Simmons, R.G. (1991) ‘Presidential Address On Altruism And Sociology’, *The Sociological Quarterly*, 32(1), ss. 1–22. <https://www.jstor.org/stable/4121438>
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2007) *Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 5. Baskı. Konya: Adım Matbaacılık & Ofset.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2018) *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Sisaye, S., Birnberg, J.G. (2012) *An Organizational Learning Approach To Process Innovations: The Extent And Scope Of Diffusion And Adoption In Management Accounting Systems*. M.J. Epstein (ed.). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Sökmen, A., Karagöz, F. (2020) ‘Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve Diğerkâmlık Davranışı İlişkisi Kişi Örgüt Uyumunun Aracı Etkisi’, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), pp. 1025–1039. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.05.1368>
- Sönmez Çakır, F., Adıgüzel, Z. (2020) ‘Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization’, *SAGE Open*, pp. 1–4. <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Sorakraikitikul, M., Siengthai, S. (2014) ‘Organizational Learning Culture And Workplace Spirituality Is Knowledge-Sharing Behaviour A Missing Link?’, *Learning Organization*, 21(3), pp. 175–192. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2011-0046>
- Sosik, J.J., Jung, D., Dinger, S.L. (2009) ‘Values In Authentic Action Examining The Roots And Rewards Of Altruistic Leadership’, *Group And Organization Management*, 34(4), pp. 395–431. <https://doi.org/10.1177/1059601108329212>
- Sözen Şahne, B., Şar, S. (2015) ‘Liderlik Kavramının Tarihçesi Ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi’, *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), pp. 109–115. <https://dergipark.org.tr/en/pub/marupj/issue/17947/188419>

- Steiner, P. (2014) 'Comte, Altruism And The Critique To Political Economy', in *XVIII ISA World Congress of Sociology*, pp. 1–20.
- Stenmark, D. (2001) 'Leveraging Tacit Organisational Knowledge', *Journal of Management Information Systems*, 17(3), pp. 9–24. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045655>
- Su, C. (2021) 'To Share Or Hide? A Social Network Approach To Understanding Knowledge Sharing And Hiding In Organizational Work Teams', *Management Communication Quarterly*, 35(2), pp. 281–314. <https://doi.org/10.1177/0893318920985178>
- Swift, P.E., Hwang, A. (2013) 'The Impact Of Affective And Cognitive Trust On Knowledge Sharing And Organizational Learning', *Learning Organization*, 20(1), pp. 20–37. <https://doi.org/10.1108/09696471311288500>
- Tamuz, M., Lewis, E.T. (2008) 'Facing The Threat Of Disaster: Decision Making When The Stakes Are High', in G.P. Hodgkinson, W.H. Starbuck (ed.) *The Oxford Handbook Of Organizational Decision Making*. Oxford: Oxford University Press, pp. 155–173.
- Tassel, J. Van, Poe-Howfield, L. (2010) *Managing Electronic Media Making, Marketing, and Moving Digital Content*. United States Of America: Focal Press.
- Tengilimoğlu, D. (2014) *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tercanlı, M. (2022) *Yönetici Hemşirelerin Algılanan Alturistik Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Yöneticilerine Güveni Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tok, E.E. (2018) *Bilgi Paylaşımının Pesonel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Topal, M., Eydurhan, E., Yağanoğlu, A.M., Sonmez, A.Y., Keskin, S., 'Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumunda Ridge ve Temel Bileşenler Regresyon Analiz Yöntemlerinin Kullanımı', *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 41(1), pp. 53-57. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunizfd/issue/3012/41824>
- Topçu Brestrich, E. (2000) *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- Topses, G. (2012) 'Elseverlik (Alturizm) Ve Benseverlik (Egoizm) Ölçeğiyle İlgili Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması', *İnternational Journal Of New Trends in Art, Sports And Science Education*, 1(2), pp. 60–71.
- Turan, M. (2011) *Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu (tarih yok) <https://sozluk.gov.tr>.
- Türk, O., Türkoğlu, N. (2023) 'Alturistik Liderlik Algısının Sosyal Tembellik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Sosyal Karşılaştırma Yöneliminin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama', *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), pp. 529–546. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1202967>
- Uçar, Z.M., Akbolat, M., Özer, A. (2021) 'Covid-19 Dönemindeki Sağlık Çalışanlarında Alturistik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin

- İncelenmesi', in M. Akbolat, Ö. Ünal (ed.) *COVID-19 Pandemisinde İşletme Yönetiminin Dönüşümü*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., pp. 1–12.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2021) *Evren ve Örneklem, Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uymaz, A.O. (2021) 'Post-Modern Dönemde Liderlik', in Ş. Karabulut (ed.) *Yönetim-Strateji- Organizasyon: Teoride ve Uygulamada Cilt-2*, pp.61-80 Ankara: Gazi Kitabevi
- Varol Bayrak, B., Ataseven, H. (2020) 'Salgın Dönemi Sağlık Hizmetlerinde Özgeciliği (Diğerkâmlık)', *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(2), pp. 101–108. <http://cusbed.cumhuriyet.edu.tr/en/pub/issue/56751/775044>
- de Vignemont, F., Singer, T. (2006) 'The Empathic Brain: How, When And Why?', *Trends in Cognitive Sciences*, 10(10), pp. 435–441. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.08.008>
- Widén-Wulff, G. (2007) *The Challenges Of Knowledge Sharing In Practice*, Chandos Publishing. Oxford: Chandos Publishing Limited.
- Xia, Z., Yang, F. (2020) 'Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Impacts of Prosocial Motivation and Two Facets of Conscientiousness', *Frontiers in Psychology*. 11, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581236>
- Xie, L., Qui, S., Biggs, M.J.G. (2022) 'The Influence Of Altruistic Leadership Behavior And Learning Culture On Work–Family Relationship In Chinese SMEs', *Industrial And Comercial Training*, 54(1), pp. 64–78. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2020-0092>
- Yang, J. Te (2007) 'Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles And Collaborative Culture', *Tourism Management*, 28(2), pp. 530–543. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.006>
- Yeniaras, V. (2016) 'Postmaterialism And Altruism A Cross-National Comparison', *JEBPIR*, 2(1), pp. 87–110. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kkujebpir/issue/33253/370940>
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. (2007) 'Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma.', *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12(9), pp. 221–234. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10224/125715>
- Yeşil, A. (2016) 'Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme', *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), pp. 158-180. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonbil/issue/42550/513236>
- Yıkılmaz, İ. (2021) 'An Evaluation Of The Leadership Behavior Of Mustafa Kemal Atatürk In Terms Of Post-Modern Leadership Styles', *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 6(9), pp. 70-83. <https://doi.org/10.51296/newera.98>
- Yıldırım Başkan, T. (2023) *Otellerde Dağıtımçı Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Erzurum Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım, E. (2019) *Sosyal Sermaye Ve Bireysel Motivasyon Faktörlerinin Bilgi Paylaşma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, E., Kartaltepe Behram, N. (2023) 'Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşma Niyeti İlişkisinde Bireysel Motivasyonun Aracı Rolü', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), pp. 1–20. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1050729>

Yiğit, S., Yiğit, A.M. (2019) ‘Örgüt İklimi Algısı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma’, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), pp. 184–206. <https://doi.org/10.26466/opus.594768>

Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations*. 8th edn. S. Yagan (ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Zeb, A. Abdullah, N.H., Hussain, A., Safi, A. (2020) ‘Authentic Leadership, Knowledge Sharing, And Employees’ Creativity’, *Management Research Review*, 43(6), pp. 669–690. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0164>

Zheltoukhova, K. (2016) *Developing And Validating A Scale Of Altruistic Leadership*. Lancaster University, Management School.

Zhou, L., Nunes, J.M.B. (2015) *Knowledge Sharing in Chinese Hospitals*. E.G. Carayannis (ed.). Heidelberg: Springer. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-45162-5>

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Değerli katılımcı bu anket, alturistik liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme hakkındaki görüşlerinizi incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sorularına vereceğiniz yanıtlar kesinlikle araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır. Anket 3-4 dakika sürecek kadar kısadır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Yaşınız?	:	(Lütfen Belirtiniz)
Cinsiyetiniz?	:	☐ Erkek ☐ Kadın
Eğitim durumunuz?	:	☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Medeni durumunuz	:	☐ Bekar ☐ Evli
Unvanınız	:	(Lütfen Belirtiniz)
Çalıştığınız birim	:	(Lütfen Belirtiniz)
Meslekte çalışma süreniz (yıl)	:	(Lütfen Belirtiniz)
Birim sorumluluğu ya da yöneticilik göreviniz var mı ?	:	☐ Evet ☐ Hayır

ALTURİSTİK LİDERLİK

Değerli katılımcı aşağıdaki ifadelerden size uygun olanı lütfen “X” ile belirtiniz.	① Kesinlikle katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kararsızım	④ Katılıyorum	⑤ Kesinlikle katılıyorum
Bu kurumdaki;					
Yöneticim bana yardımcı olmak için tanımlanmış rollerinin dışındaki görevleri kabul eder (örneğin, yardım etmek uğruna geride durmak, iş yüküne katkıda bulunmak gibi).					
Yöneticim kendi çıkarlarından vazgeçmesini gerektiren durumlarda bile, takımına sahip çıkan birisidir					
İlave iş yükünü desteklemek için yöneticim de çalışır.					
Yöneticim söz konusu durumun kendisi üzerindeki etkilerini düşünmeden önce başkalarına yardımcı olmayı düşünür.					
Yöneticim bana nasıl hissettiğimi mutlaka sorar.					
Yöneticim takımdaki birisine adaletsiz bir şekilde davranılmasına ya da takımdaki birisinden faydalanılmasına katlanamaz.					
Yöneticim sevdiği iş arkadaşları için görevinin gerektirdiklerinden fazlasını yapmaya hazırdır.					
Yöneticim kendi kişisel çıkarları ile çatışmadığı sürece bana yardımcı olur.					

BİLGİ PAYLAŞIMI

Değerli katılımcı aşağıdaki ifadelerden size uygun olanı lütfen “X” ile belirtiniz.	① Kesinlikle katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kararsızım	④ Katlıyorum	⑤ Kesinlikle katlıyorum
İş yerimde;					
İşle ilgili teorik bilgilerimi, çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
Eğitim ve öğretimle edindiğim uzmanlığımı, çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
Yaptığım işin sırrını ve nasıl yapıldığını, çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
İş deneyimlerimi, çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
Hastalar, malzemeler, firmalar veya diğer hastaneler hakkındaki iş bilgilerini çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
Kurum içi evrakları ve diğer resmî belgeleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
İşten edindiğim gerçek bilgileri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
İşten edindiğim bilimsel bilgileri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
Çalıştığım işyerinde işle ilgili bilgilerimi iş arkadaşlarımla paylaşmak için genellikle oldukça fazla zaman harcarım.					
İşle ilgili bilgilerimi iş arkadaşlarımla aktif bir şekilde paylaşıyorum.					
Bulduğum bölümdeki veya takımındaki iş arkadaşlarıma işle ilgili bilgileri aktarırım.					
İşle ilgili rapor ve resmî belge gibi evrakları ilgili iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
İş prosedürleri, işte kullanılan yöntemler vb. konulardaki bilgilerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
İşle ilgili tecrübelerimi veya işlerin yapılış şekliyle ilgili bilgilerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
Hangi işin hangi pozisyonda yapıldığı ve işyerinde tanıdığım kişilerle ilgili bilgilerimi talep etmeleri halinde iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					

ÖĞRENEN ÖRGÜT ÖLÇEĞİ

Lütfen “İş Yaşamınızı” düşünerek, aşağıda belirtilen ifadelerin size ne ölçüde uygun olduğunu belirtiniz.	① Kesinlikle katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kararsızım	④ Katılıyorum	⑤ Kesinlikle katılıyorum
Kurumda, geleceğe yönelik kararlar alınırken herkesin fikri alınır.					
Kurumda, ekip ruhuna uygun şekilde çalışma teşvik edilir.					
Kurumda, başarının bireysel değil ekip olarak elde edildiği düşünülür.					
Kurumun iç işleyişinde sürekli iyileştirmeler yapılır.					
Kurumda, üyeler faaliyetlerin hangi amaca yönelik yapıldığını bilir.					
Kurumsal amaçlara uygun şekilde toplanan bilgi işlenerek kullanılır.					
Kurumda, faaliyetler hakkında geri bildirim alınır.					
Çalışanlar, kurumu yeniliğin kaynağı olarak görür.					
Kurumda, sürekli öğrenme imkânı sunan ortamlar oluşturulur.					
Kurumda, adanmışlığı yüksek üyeler düzenli olarak bir araya gelir.					
Kurumda, sınırları zorlayan yenilikçi fikirler oluşturulur.					
Kurumda, yapılan işlerde güçlü bir amaç duygusu hissedilir.					
Kurumda, yaşanan sorunlarla ilgili çözüm önerileri açıkça dile getirilir.					
Kurumda, üyeler ortak vizyona güçlü bir şekilde bağlıdır.					
Çalışanlar, kurumdaki kalıp düşünceleri tartışabilir.					
Çalışanlar, kişisel vizyonlarını gerçekleştirebilme kararlılığına sahiptir.					

EK-2 ETİK KURUL İZİNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.02.2024-251191

T.C.	
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI	
TOPLANTI SAYISI:02	KARAR TARİHİ: 21.02.2024
KARAR 2024/63	
Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi öğretim elemanı Dr. Öğr. Üyesi İsa GÜL tarafından yürütülen (Diğer Araştırmacılar: Mehmet ÖZDİL), "Altıncılık Liderliğin Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yapılan başvuruda yer alan veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.	
ASLI GİBİDİR	
Prof. Dr. Mustafa GÜLER	
Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı	

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak Doğrulaması: <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5381&eD=BSALBAB0E5&eS=251191> adresinden yapılabilir.

EK-3 AFYONKARAHİSAR İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ



T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-40043106-604.01-257430204
Konu : Bilimsel Araştırma Talebi Hk. (Mehmet
ÖZDİL)

22.10.2024

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 21.10.2024 tarihli ve Dilekçe sayılı yazınız.

İlgi tarihli dilekçeye istinaden; Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü Dr. Öğr. Üyesi İsa GÜL'ün (Sorumlu Araştırmacı) danışmanlığında yürütülmesi planlanan (Diğer Araştırmacı: Mehmet ÖZDİL) Afyonkarahisar Devlet Hastanesi'nde 01/11/2024-01/05/2025 tarihleri arasında "Alturistik Liderliğin Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Üzerinde Etkisi " konulu yapmak istedikleri bilimsel araştırma talebi, "Bilimsel Araştırma Talepleri Değerlendirme Komisyonu" tarafından değerlendirilmiş olup, komisyon kararı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Ekte gönderilen ıslak imzalı (fiziki) komisyon kararının ilgililere tebliğ edilmesi, katılımcı mağduriyetini içeren bilgilerin korunması, başvuruda belirtildiği süre içerisinde çalışmanın bitirilmesi, kişisel bilgilerin kullanılması şartıyla gerçekleştirilmesinde herhangi bir sakınca görülmemiş olup;

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Opr. Dr. Ahmet Murat KOYUNCU
İl Sağlık Müdürü a.
Başkan

Ek: Komisyon Kararı

Dağıtım:
Afyonkarahisar Devlet Hastanesi Başhekimliğine
Afyon Sağlık Bilimleri Üniversitesine

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: ADE75A6E-338A-4D5F-ABED-316675324096

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Dervişpaşa Mahallesi Dr. Mahmut Hoca Cad. 03200 AFYONKARAHİSAR 03000

Telefon No: 02724440430

e-Posta: İnternet Adresi: <https://www.saglik.gov.tr/>

Kep Adresi:

Bilgi için: Babar KILINÇ

Telefon No:



Komisyon Karar No: 2024/33

Konu: "Alturistik Liderliğin Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi"
konulu araştırma izin talebinin değerlendirilerek karara bağlanması.

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü Dr. Öğr. Üyesi İsa GÜL'ün (Sorumlu Araştırmacı) danışmanlığında yürütülmesi planlanan ve (Diğer Araştırmacı: Mehmet ÖZDİL) "Alturistik Liderliğin Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi" başlıklı araştırma projesi Afyonkarahisar Devlet Hastanesi'nde yapmak istedikleri, konusu yukarıda belirtilen bilimsel araştırma talebi," Bilimsel Araştırma Talepleri Değerlendirme Komisyonu " tarafından değerlendirilmiştir.

Sorumluluk araştırmacılara ait olmak üzere, kişilerin mağduriyetini içeren bilgilerin korunması, çalışma yapılacak sağlık tesislerinin işleyiş ve güvenilirliğine zarar verilmemesi, sorumlu hekimlerin ve katılımcıların onayı çerçevesinde, kişisel bilgilerinin kullanılmaması şartı ile başvuruda belirtildiği süre içerisinde (01/11/2024-01/05/2025) bitirilmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğini ve ilgililere tebliğini rica ederim.

BİLİMSEL ARAŞTIRMA TALEPLERİ DEĞERLENDİRME KOMİSYONU

Görev Unvanı	Personel Adı ve Soyadı	Unvanı	İmza
Başkan	Op.Dr.Ahmet Murat KOYUNCU	K.H.H Başkanı	
Üye	Dr.Ramazan Arkın ÇERİKAN	K.H.H. Başkan Yrd.	
Üye	Fatih ÇELİKKANAT	Uzman	

OLUR

...../...../2024

Uzm. Dr. Serhat KORKMAZ

İl Sağlık Müdürü

EK-4 TEZ İNİHAL RAPORU

MEHMET ÖZDİL TEZ

ORİJİNALLIK RAPORU

% 15	% 13	% 9	% 5
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 2
2	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
3	tez.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	% 1
5	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	% 1
6	openaccess.bezmialem.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
7	acikerisim.nevsehir.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	<% 1
9	openaccess.hacettepe.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1

ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM;

Ön Lisans:

Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, 2015

Lisans:

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Afyon Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi, 2019

YABANCI DİL:

İngilizce: 63,75 (Yökdil-Sosyal Bilimler-2022/2)

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2013-2015	Mardin Halk Sağlığı Müdürlüğü	Sağlık Memuru (Tıbbi Sekreter)
2015-2017	Afyonkarahisar Halk Sağlığı Müdürlüğü	Sağlık Memuru (Tıbbi Sekreter)
2017-	Afyonkarahisar İl Sağlık Müdürlüğü	Sağlık Memuru (Tıbbi Sekreter)