

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACI
ROLÜ: ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
NURDAN BAŞAR

Danışman
DOÇ. DR. MURAT BAŞ

TEMMUZ 2024, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Sağlık İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Erzincan İli Örneği” adlı **Yüksek Lisans** tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Nurdan BAŞAR

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Adı: Sağlık Yönetimi

Program Adı: Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı: Sağlık İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Erzincan İli Örneği

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 128 sayfalık kısmına ilişkin 26/06/2024 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: % 11' dir.

Filtrelemeye **alıntılar dahil** edilmiştir. Filtrelemede **yedi (7) kelimedenden daha az** örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 26/06/2024

Danışman: Doç. Dr. Murat BAŞ

Öğrenci: Nurdan BAŞAR

KILAVUZA UYGUNLUK

“Sağlık İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Erzincan İli Örneği” başlıklı Yüksek Lisans/ Doktora Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Nurdan BAŞAR

Danışman

Doç. Dr. Murat BAŞ



KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Murat BAŞ danışmanlığında **Nurdan BAŞAR** tarafından hazırlanan “**Sağlık İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Erzincan İli Örneği**” adlı çalışma jürimiz tarafında Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans** Tezi olarak kabul edilmiştir.

../07/2024

JÜRİ

Danışman:	Doç. Dr. Murat BAŞ	İmza
Üye:	Doç. Dr. Serken DEMİRÖĞEN	İmza
Üye:	Dr. Öğr. Üyesi Gök Nur ERSARİ TAŞKESEN	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.... /.... /.....

Prof. Dr. Necdet TOZLU
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Sağlık sektöründe, çalışanların motivasyonu ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesi, günümüz iş dünyasında büyük önem taşımaktadır. Bu ilişkiyi daha derinlemesine anlamak, işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak adına kritik bir adımdır. Çalışanların motivasyonu, işlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarını, dolayısıyla performanslarını doğrudan etkiler. Ancak, bu etkinin örgütsel öğrenme üzerindeki rolünü tam anlamıyla kavrayabilmek için, araya giren faktörlerin de değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, çalışan motivasyonunun örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde, psikolojik sahiplenmenin aracı rolü incelenmektedir. Psikolojik sahiplenme, bireylerin işlerine ve iş yerlerine dair sahiplenme duygusunu ifade eder ve bu duygu, çalışanların işlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlar. Psikolojik sahiplenmenin, motivasyon ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye nasıl bir aracı rol üstlendiğini anlamak, sağlık işletmelerinde daha etkili stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Çalışmamız, literatürdeki mevcut bilgileri genişleterek, sağlık sektöründeki işletmelerin yönetim stratejilerini optimize etmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmanın ve psikolojik sahiplenmeyi teşvik etmenin, örgütsel öğrenmeyi nasıl olumlu yönde etkilediğine dair bulgular, bu alanda gelecekte yapılacak araştırmalara da ışık tutacaktır. Bu bağlamda, elde edilen sonuçların, sağlık işletmelerinin sürdürülebilir başarısı için değerli bir rehber olacağına inanıyoruz.

Başta bu çalışmanın her aşamasında desteğini hiç esirgemeyen ve tamamlanmasında çok büyük katısı olan sayın danışmanım Doç. Dr. Murat BAŞ' a ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca maddi manevi yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarıma, kardeşim Çetin BAŞAR' a, babam Beşir Aşır BAŞAR' a, ablam Nurcan BAŞAR' a ve tüm bu öğrenimim boyunca bana sonsuz destek ve morali esirgemeyen değerli annem Nurgül BAŞAR' a sonsuz teşekkür ederim.

Nurdan BAŞAR, Erzincan,2024

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL
ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACI
ROLÜ: ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ**

Nurdan BAŞAR

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2024

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat BAŞ

ÖZET

Günümüz sağlık sektöründe çalışan personelin yoğun iş yükü altında çalışıyor olması performansını doğrudan etkilemektedir. Hal böyle olunca sektörde çalışan personelin motive bir şekilde çalışması performans açısından önem taşımaktadır. Sağlık sektörünün hizmet sektörü oluşu ve çalışanlar arasında uzmanlaşma düzeyi yüksekliğinin varlığı personelin öğrenmeye yatkın olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme, sağlık sektörü çalışanlarını motive etmek için kullanılan yöntem ve araçların kullanımında kolaylık sağlayabilir. Yine sağlık sektörünün uzmanlaşma düzeyinin yüksekliği gibi nedenlerle örgütün öğrenmeye önem vermesi, sağlık sektöründe örgütsel öğrenmeyi ne gibi faktörlerin kolaylaştıracağı konusu üzerinde durulmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda çalışanlarının örgütü iş saatini doldurup gideceği bir yer gibi görmek yerine kurumu kendisininmiş gibi benimsemesi örgütsel öğrenmeye etki edebileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle bu çalışma, sağlık çalışanlarının çalışan motivasyonunun örgütsel öğrenme üzerine etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Erzincan İlinde bulunan eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 413 sağlık personeline anket uygulanarak elde edilen veriler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırma neticesinde sağlık personelinin çalışan motivasyonunun örgütsel öğrenmeyi olumlu anlamda etkilediği ve psikolojik sahiplenmenin bu etkiye aracı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Çalışan Motivasyonu, Örgütsel Öğrenme, Psikolojik Sahiplenme, Sağlık Çalışanları

**THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP IN THE
IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL
LEARNING IN HEALTHCARE FACILITIES: A CASE STUDY FROM
ERZINCAN PROVINCE**

Nurdan BAŞAR

Erzincan Binali Yıldırım University,

Institute of Social Sciences

Master's Thesis, July 2024

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Murat BAŞ

ABSTRACT

The intensive workload of personnel in today's healthcare sector directly affects their performance. Therefore, it is crucial for personnel in the sector to work with motivation to enhance performance. The service-oriented nature of the healthcare sector and the high level of specialization among employees indicate their inclination towards learning. In this context, organizational learning can facilitate the use of methods and tools to motivate healthcare sector employees. Furthermore, the sector's high level of specialization has prompted organizations to prioritize learning, raising questions about which factors facilitate organizational learning in healthcare. Consequently, it is believed that employees viewing the organization not merely as a place to fulfill work hours but as their own entity can positively influence organizational learning. Based on this premise, this study aims to identify the mediating role of psychological ownership in the impact of employee motivation on organizational learning in healthcare settings. To achieve this goal, data obtained from a survey conducted with 413 healthcare personnel working at Erzincan Mengücek Gazi Training and Research Hospital in Erzincan Province were analyzed and evaluated. As a result of the research, it was determined that employee motivation positively affects organizational learning among healthcare personnel, with psychological ownership serving as a mediator in this relationship.

Keywords: Employee Motivation, Organizational Learning, Psychological Ownership, Healthcare Workers

İÇİNDEKİLER

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACI ROLÜ: ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU

1.1. MOTİVASYON.....	3
1.1.1. Motivasyonun Kavramı	3
1.1.2. Motivasyon Süreci.....	5
1.1.3. Motivasyonun Özellikleri.....	7
1.1.4. Motivasyonun Amaçları	8
1.1.4.1.Etkinlik Sağlama	9
1.1.4.2.Verimlilik Sağlama.....	10
1.1.4.3.Karlılık Sağlama	11
1.1.4.4.Kalite Artışı Sağlama	11
1.1.4.5.Maliyet Uygunluğu.....	12
1.1.5.Motivasyon Teorileri.....	12
1.1.5.1.Kapsam Teorileri	13
1.1.5.1.1.Abraham Maslow’ un Motivasyon Teorisi-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	14

1.1.5.1.2. Clayton Alderfer'in E.R.G. Teorisi	17
1.1.5.1.3. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	17
1.1.5.1.4. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	19
1.1.5.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Motivasyon Kuramı.....	21
1.1.5.1.6. Reddin'in Z Kuramı	22
1.1.5.2. Süreç Teorileri	22
1.1.5.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	23
1.1.5.2.2. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş-Ümit) Teorisi.....	24
1.1.5.2.3. Edwin Locke'ın Amaç Teorisi	25
1.1.5.2.4. Lawler-Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş (Ümit) Teorisi	26
1.1.5.2.5. Burrhus F. Skinner'in Pekiştirme Teorisi	26
1.1.6. Motivasyon Çeşitleri	27
1.1.6.1. İçsel Motivasyon	28
1.1.6.2. Dışsal Motivasyon	30
1.1.7. Motivasyon Araçları.....	32
1.1.7.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	35
1.1.7.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	38
1.1.7.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	40
1.2. Çalışan Motivasyonu	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. ÖĞRENME.....	50
2.1.1. Öğrenme Kavramı	50
2.1.2. Öğrenme Yaklaşımları	51
2.1.2.1. Davranışsal Öğrenme Yaklaşımı	52
2.1.2.2. Bilişsel Öğrenme Yaklaşımı	53
2.1.2.3. Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımı	53
2.1.3. Öğrenme Aşamaları.....	54
2.1.3.1. Bilinçsiz Yetersizlik	55
2.1.3.2. Bilinçli Yetersizlik.....	55
2.1.3.3. Bilinçli Yeterlilik.....	55
2.1.3.4. Bilinçsiz Yeterlilik.....	55

2.1.4. Öğrenme Biçimleri (Kaynakları)	56
2.1.4.1. Hatalardan- Geçmişten Öğrenmek	56
2.1.4.2. Kıyaslayarak Öğrenmek	57
2.1.4.3. Müşterilerden Öğrenmek	58
2.1.4.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek	59
2.1.5. Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler	59
2.1.5.1. Öğrenenle İlgili Faktörler	60
2.1.5.2. Öğrenme Yöntemiyle İlgili Faktörler	61
2.1.5.3. Öğrenme Malzemesiyle İlgili Faktörler	62
2.1.6. Öğrenme Açısından Örgütler	62
2.1.6.1. Bilen Örgüt	63
2.1.6.2. Anlayan Örgüt	64
2.1.6.3. Düşünen Örgüt	64
2.1.6.4. Öğrenen Örgüt	65
2.1.7. Öğrenme Düzeyleri (Türleri)	65
2.1.7.1. Bireysel Öğrenme	66
2.1.7.2. Takım Halinde Öğrenme	67
2.1.7.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme	68
2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	68
2.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı	68
2.2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci	69
2.2.2.1. Bilgi Edinim	70
2.2.2.2. Bilginin Dağılımı	71
2.2.2.3. Bilginin Anlamlandırılması	71
2.2.2.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi	72
2.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları	72
2.2.4. Örgütsel Öğrenmenin Şekilleri	73
2.2.4.1. Öğrenmenin Doğasına Göre Örgütsel Öğrenme	73
2.2.4.2. Öğrenme Metoduna Göre Örgütsel Öğrenme	74
2.2.4.3. Örgütlerin Öğrenme Düzeyine Göre Örgütsel Öğrenme	75
2.2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Etkenler	75
2.2.5.1. Bürokrasi	76

2.2.5.2.Zayıf İletişim	76
2.2.5.3.Zayıf Liderlik.....	77
2.2.5.4.Vizyonsuzluk.....	77
2.2.5.5.Katı Hiyerarşi	77
2.2.5.6.Hacim	77
2.2.5.7.Kaynak.....	78
2.2.6.Örgütsel Öğrenmenin Türleri	78
2.2.6.1.Tek Döngülü Öğrenme (Single Loop).....	78
2.2.6.2.Çift Döngülü Öğrenme	79
2.2.6.3.Üç Döngülü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)	80
2.2.7.Örgütsel Öğrenme Modelleri	81
2.2.7.1.Argyris ve Schön'un Modeli	81
2.2.7.2.Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Modeli.....	81
2.2.7.3.Senge'in Modeli	82
2.2.7.4.Devamlı Öğrenme Döngüsü	83
2.2.7.5.Crosson, Lane ve White'ın Örgütsel Öğrenme Modeli.....	83
2.2.7.6.Marquardt'ın Beş Elementli Öğrenen Örgüt Sistemleri Modeli	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SAHİPLENME

3.1. Psikolojik Sahiplenme	87
3.1.1. Sahiplenme ve Psikolojik Sahiplenme Kavramı	87
3.1.2. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları.....	88
3.1.2.1.Öz Yeterlilik	89
3.1.2.2.Öz Kimlik	89
3.1.2.3.Aidiyet	90
3.1.2.4.Sorumluluk	90
3.1.2.5.Hesap Verebilirlik.....	91
3.1.2.6.Özerklik	91
3.1.2.7.Bölgecilik	91
3.1.3.Psikolojik Sahiplenmenin Oluşum Mekanizmaları.....	91
3.1.3.1.Sahiplik Hedefinin Kontrolü	92
3.1.3.2.Sahiplik Hedefinin Yakından Tanınması	92

3.1.3.3.Sahiplik Hedefine Yatırım Yapılması	92
3.1.4.Psikolojik Sahiplenmenin Öncülleri	93
3.1.4.1.İş Tasarımı	93
3.1.4.2.İş Çevresi Yapısı.....	94
3.1.4.3.Örgütsel Süreç	94
3.1.4.4.Örgüt İklimi	94
3.1.4.5.Liderlik	95
3.1.4.6.Bireysel Unsurlar.....	95
3.1.5.Psikolojik Sahiplenmenin Türleri	95
3.1.6.Psikolojik Sahiplenmenin Önemi.....	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACI ROLÜ: ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi	101
4.2. Araştırmanın Yöntemi	102
4.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	102
4.2.2. Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Tekniği	103
4.2.3.Araştırmada Kullanılan Analizler	105
4.2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	105
4.2.4.1. Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi	105
4.2.4.2. Çalışan Motivasyonunun Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi....	106
4.2.4.3. Psikolojik Sahiplenmenin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi	107
4.2.4.4. Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü	108
4.2.5. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	108
4.2.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	109
4.2.5.1.1. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Ölçüm Modeli	110
4.2.5.1.2. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği Ölçüm Modeli	111
4.2.5.1.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Ölçüm Modeli.....	111
4.3. Araştırma Modelinin Ölçüm Modeli	112
4.4. Araştırma Bulguları	113

Hipotezlerin Testi	114
SONUÇ	117
KAYNAKÇA.....	121
EKLER	133
ÖZGEÇMİŞ.....	138



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

EPA: Çevre Koruma Ajansı

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü

TDK: Türk Dil Kurumu



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Motivasyon Teorileri.....	13
Tablo 1.2: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İhtiyaç Giderici Önlemler.....	16
Tablo1.3: Hijyen ve Motive Edici Faktörler.....	21
Tablo1.4: İçsel Motivasyon Alt Başlıkları.....	29
Tablo1.5: Motivasyon Çeşitlerinin Karşılaştırılması.....	31
Tablo1.6: Motivasyon Araçları.....	34
Tablo 1.7: Çalışan Motivasyonu İlgili Literatür Taraması.....	45
Tablo2.1: Öğrenme Aşamaları.....	55
Tablo 2.2: Örgütsel Öğrenme Literatür Taraması.....	84
Tablo 3.1: Psikolojik Sahiplenme Kavramı İle İlgili Yurt İçi Literatür Taraması.....	97
Tablo 4.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımı.....	102
Tablo 4.2: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna Ait İstatiksel Değerler.....	110
Tablo 4.3: Ölçeklere Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	112
Tablo4.4: Ölçüm Modeli ve Alternatif Modeller Ait Uyum İyiliği Değerleri.....	113
Tablo 4.5: Ölçeklere Korelasyon Analizleri.....	114
Tablo 4.6: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1.1:Motivasyon Süreci Aşamaları.....	6
Şekil 1.2: Motivasyon Süreci Örneğinin Şekil Üzerinde Gösterimi.....	7
Şekil 1.3: Motivasyon Amaçları ve Örgüt Amaçları İlişkisi.....	8
Şekil 1.4:Verimliliğin Şekil Üzerinde Gösterimi.....	10
Şekil 1.5: Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	15
Şekil 1.6: Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyonu Etkileme Durumu.....	20
Şekil 1.7: Adams’ ın Teorisine Göre Karşılaştırma.....	23
Şekil 1.8: Vroom’ un Beklenti Teorisinde Anlatılan 3 İlişki.....	25
Şekil 2.1: Öğrenme Aşamaları.....	54
Şekil 2.2: Örgütsel Öğrenme Süreci.....	70
Şekil 2.3: Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Etkenler.....	76
Şekil 2.4: Tek Döngülü Öğrenme Süreci.....	79
Şekil 2.5: Çift Döngülü Öğrenme Süreci.....	80
Şekil 2.6: Üç Döngülü Öğrenme Süreci.....	81
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	108

GİRİŞ

Değişen örgüt yaşamında kritik başarı faktörlerinden birisi “motivasyon” olarak görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmacılar tarafından motivasyon konusunda birçok çalışma yapılmış olup motivasyon ve bunun çalışan, örgüt ve bireye olan etkileri uzun ve kısa vadede ne gibi getiriler sağladığı konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Motivasyonun bireysel ve dinamik bir süreç oluşu örgütlerin çalışan ihtiyacı ve bu doğrultuda çalışanı motive etmek için kullanacakları araç seçiminde özenli davranmalarını gerektirmektedir. Örgüt iş ortamında verimli bir çalışma gerçekleştirmek istiyorsa ve buna paralel örgütün kalitesinin artışı sağlamak bir yandan da maliyet uygunluğunu kullanarak tasarruf elde etmek gibi amaçlar güdüyorsa örgüt içerisinde motivasyon konusuna eğilmelidir. Çünkü bu kazanımları elde etmenin yolu motivasyondan yani çalışanı motive etmeden geçmektedir.

Örgütlerde çalışanı motive etmek için öncelikle çalışanın ihtiyacını tespit etmek ve bu doğrultuda ihtiyaca uygun motivasyon araçlarını kullanarak motivasyonu sağlamak gerekir. Motivasyon, ihtiyacın hissedilmesiyle başlayan devamında uyarılan ve davranışın sergilenmesi sonrasında doyumla sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kirmanoğlu, 2023, s. 12). İnsandan insana değişen bu ihtiyaçların çeşitliliği her bireye uygun ayrı araç kullanımda zorluklara neden olacağı için literatürde ihtiyaçlar gruplandırılarak o ihtiyaçlara uygun araçların kullanılarak motive edilebileceği hakkında çalışmalar yürütülmüştür (Koçel, 2001, s. 510). İçsel ya da dışsal motivasyon kaynakları çalışanın davranış ya da performans sergilemesini etkileyen motivasyon türleridir. Çalışanın motivasyon kaynağının tespiti, motive olacağı aracı bulmada örgüte kolaylık sağlayacaktır. Yoğun iş yükü altında çalışan sağlık personeli için örgütte motive edilerek çalışması birey için olumlu etkilerinin yanında örgüte de fayda sağlayacaktır.

Sağlık sektörü gibi uzmanlaşma düzeyinin yüksek olduğu, hizmeti sunan ve kullanan bireylerin birebir iletişim ortamı içerisinde hizmetin eş zamanlı gerçekleşmesi, sağlık hizmetinin ertelenemez oluşu, çıktının ölçümünün zorluğu gibi özelliklere sahip olması sağlık sektöründe bilginin önemli görülmesine neden olmaktadır. Böyle bir durumda örgütsel öğrenme sağlık sektöründe çalışan personel için beklentilerin karşılanması ve hizmetin sunumu gibi hizmet faaliyetini gerçekleştirebilmek için kullanılan önemli bir argümandır.

Her sağlık çalışanı eşit donanım ve yeteneğe sahip değildir. Öğrenirken etkilendiği faktörlerin farklılığı ve öğrenme kaynakları onların öğrenmeye istekli olup olmamaları bilgi düzeylerini ve öğrenme düzeylerini etkiler. Sağlık sektörü gibi multidisipliner bir özelliğe sahip olan örgütlerde öğrenme düzeyleri kademeli ilerleyerek sonucunda örgütler arası öğrenmeye kadar ulaşabilir.

Sağlık sektöründe hizmet verebilmek için sağlık çalışanlarının uzmanlık alanında diplomaya sahip olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda sağlık çalışanının mesleğine başlamasında kriter olarak öğrenme metoduna göre yetkinliklerinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütte çalışmaya başlayan sağlık çalışanı devam eden süreçte ise iletişim ve etkileşime açık olmasıyla farklı şekillerde öğrenme gerçekleştirebilir. Bunlardan biri örgütsel renmedir.

Sahiplenme bir varlık ya da soyut bir fikre benim hislerini uyandırma olarak tanımlanabilir (Furby, 1978, s. 595-609). Bu doğrultuda psikolojik sahiplenme ise kişinin hedefin sahibi veya hedefin bir parçasının kendisininmiş gibi hissettikleri bir durum olarak açıklanabilir (Pierce vd., 2001, s. 299).Sağlık alışanı için sahiplenme yoğun iş yükü temposuna karşın kaliteli hizmet sunumunu gerçekleştirebilmesi için kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışmada çalışan motivasyonu, örgütsel öğrenme ve psikolojik sahiplenme konusu ele alınmıştır.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon ve çalışan motivasyonu alt başlıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümde öğrenme ve örgütsel öğrenme alt başlıklarına yer verilmiştir. nc bölümde psikolojik sahiplenme alt başlığına yer verilmiştir. Tezin dördüncü ve son bölümünde ise sağlık çalışanlarına uygulanan anketten elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Son olarak çalışmanın sonuç başlığı altında ise elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve çeşitli öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Bu bölümde öncelikle motivasyon ana başlığı altında; motivasyon kavramı, motivasyon süreci, motivasyonun özellikleri, motivasyon amaçları, motivasyon teorileri, motivasyon çeşitleri, motivasyon araçları alt başlıkları halinde açıklama yapılmıştır. Sonrasında ise çalışan motivasyonuna değinilip çalışan motivasyonu hakkında literatür taraması yapıp birinci bölüm sonlandırılacaktır (Baş & Alagöz, 2022, s. 694).

1.1. MOTİVASYON

1.1.1. Motivasyonun Kavramı

Günümüze gelinceye kadar olan süreçte gerek teknolojinin gelişmesiyle beraber çalışanların teknik açılarından daha donanımlı bilgilere sahip olmaları gerek de hizmet sektörünün varlığıyla paralel olarak kalifiye çalışana duyulan ihtiyacın oluşması motivasyon sözcüğünü örgütler için önemli kılmaktadır.

Motivasyon sözcüğü Türkçe 'ye yabancı dillerden geçmiş bir sözcüktür. İngilizcedeki “Motivation” sözcüğünün karşılığıdır (Kargı, 2023, s.1). Motivasyon sözcüğünü ilk olarak 1943 yılında psikolog akademisyen Abraham H. Maslow makalesinde tanımlanmıştır. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi olarak bilinen bu çalışmada ihtiyaçlar beş basamağa ayrılmış olup oluşturduğu bu ihtiyaçlar zincirleme olarak sıralanmış ve bir önceki ihtiyaçlar giderilmeden bir üst ihtiyaca geçilemeyeceği savunulmuştur. Çalışanın ihtiyaç zincirinde hangi basamakta yer aldığı tespit edildiği vakit onu gidermeye yönelik çalışmaların yapılması sonucunda çalışanın tatmin edileceği ve bu doğrultuda motive olacağı anlatılmıştır (Bakan & Büyükbeşe, 2004, s. 39).

Motivasyon sözcüğünün kökeni Latince “Motus” Türkçe “Hareket” sözcüğünden gelmektedir (Taşdemir, 2013, s. 5). Türkçede motivasyon sözcüğüne tam karşılık gelen sözcüğü bulmak oldukça güçtür. Özendirmek, etkilemek, etkisine dâhil

etmek, güdülemek, hareketlendirme, isteklendirme gibi birçok anlamları vardır (Bingöl, 1997, s. 258). Bunlar arasında bulunan motivasyon sözcüğünün Öztürk’çe karşılığı olan “güdüleme“ sözcüğü hayvan gütmeyi çağrıştırdığından ötürü çok tercih edilmemektedir. Bundan dolayı Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından önerilen karşılık “isteklendirme”dir (Taşdemir, 2013, s. 5).

Motivasyon sözcüğüne, gerek uygulama alanı olarak kapsamının çok geniş olması gerekte multi disiplinler bir alan olması nedeniyle birçok açılardan inceleme yapılmıştır. Örneğin bir literatür çalışmasında motivasyona duygusal olarak bakılmış ve belirlenen bir fiilin başlaması veya sonlanması çerçevesinde anlamlandırılmıştır. Yine aynı çalışmada motivasyona teknik açıdan bakıldığında ise belirlenen amaç veya amaçlar çerçevesinde sahip olduğu enerjinin kullanımı olarak anlamlandırılmıştır (Johnson, 2016, s. 240). Yine bir başka çalışma olan Atkinson’un 1964 yılında yayınladığı “ An Introduction to Motivation” adlı kitabında, başka bir şey yapmak yerine niçin bu kitabı okuyorsunuz? sorusunu yönelterek devamında motivasyonun istek, dilek ve arzu kelimelerinden oluşacağını söyleyerek yanıtlanmıştır. Bu tanımlamalardan hareketle motivasyon, çalışanın istek ve amaçlarına ulaşmasında çalışana aracı olan ve gerçekleştiğinde çalışanı tatmin eden ya da tam tersi tatminsizlik sonucunda kaçınılan bir süreç olarak açıklanmaktadır (Bayır, 2022, s. 8).

Örneklerden de anlaşılacağı gibi motivasyon sözcüğünü değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına sebep olmaktadır. Motivasyon en geniş tanımıyla, iç ve dış etkiyle kişiyi davranışa yönelten istek olarak tanımlanabilir (Taşdemir, 2013, s. 5). Weinstein’ e göre motivasyon, kişiyi davranışa iten ve bu davranışta bulunmasını sağlayan, belli amaçlara ulaşması için güç veren, ve kişinin sorumluluk almasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Weinstein, 2014, ss. 1-295). Luthans’ a göre motivasyon, psikolojik veya fizyolojik bir eksikliği gidermek ve ortadan kaldırmak amacıyla yapılan yada hedefe yönelik tutum veya dürtüyü harekete geçiren ve gereksinimle başlayan süreç olarak açıklanmıştır (Luthans, 2010, s. 157). Sternberg ve Williams’ a göre motivasyon, iç ve dış nedenlerin etkisi ile kişinin eyleme geçmesine neden olan, yol gösteren, amaçlara erişilmesini ve davranışın devamlılığını sağlayan bir olgu olarak açıklanmıştır (Sternberg & Williams, 2002, ss. 1-616). Latham ve Pinder’ e göre motivasyon, kişinin kendi bünyesinden ve çevresinden etki eden, işe ilişkin tutum ve davranışını harekete geçiren ve bu hareketinin süresi, yönü ve yoğunluğunu

yönlendiren güç olarak açıklanmıştır (Latham & Pinder, 2005, s. 486). Kreitner ve Kinicki' e göre motivasyon, hedefe yönelik hareketlerin uyarılmasına, yönlendirilmesine ve kalıcılığına sebep olan psikolojik süreçler olarak açıklanmıştır (Kreitner & Kinicki, 2010). George ve Jones' a göre motivasyon, bir kişinin işletmedeki davranışının yönünü, bu davranışının düzeyini ve yine bu davranışının devamlılık düzeyini belirleyen psikolojik güçler olarak tanımlanmıştır (George & Jones, 2008).

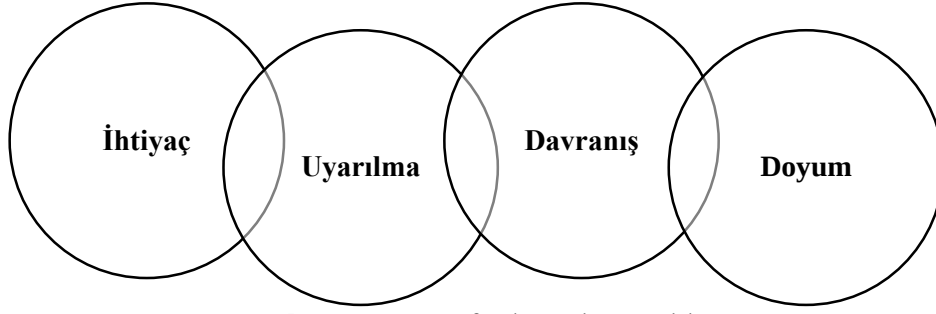
Yapılan tüm bu tanımlamalar her ne kadar birbirine benzer gibi gözükse ve bir noktada birbirinden ayrılan tarafları olsa da hepsine bakıldığında her tanım bünyesinde anlatılan, motivasyonun temelde iki önemli faktörü olduğudur. Bunlardan ilki, motivasyonun bireysel olmasıdır. Yani bir kişinin motive olduğu durumdan ya da materyalden bir başka kişi motive olmayabilir. Bir diğer faktör ise, insan davranışları üzerinde gözlemlenebilmesidir. Yapılan tüm tanımları incelendiğinde hep bir kişinin yaptığı ya da yapacağı bir davranış ve bunun sonrasındaki durumlardan bahsedildiği görülmektedir. Kısaca bahsedilen birçok motivasyon tanımında bu iki faktör baz alınarak bir tanımlama söz konusudur.

1.1.2. Motivasyon Süreci

Bir önceki başlık altında bahsedilen motivasyon tanımlarında motivasyonun, davranışın harekete geçirilmesi bu davranışın yönlendirilmesi ve sonrasında da sürdürülmesi ile ilgili olmasından bahsedilir. Bu doğrultuda motivasyon, statik bir durumla açıklanamaz dinamik bir süreçtir ve bu sürecin de çeşitli aşamaları mevcuttur. Motivasyon süreci olarak adlandırılan bu süreç işletmeler için son derece önemli görülmektedir. Hem çalışan performansını hem de müşteri memnuniyetini sağlayan bu süreci tanımlamak ve uygulamak işletmeler için de karlı bir yol olacaktır. . Bu açıklamalar doğrultusunda motivasyon süreci, çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesi ve etkilenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Albayrak, 2009, s. 10).

Özkalp ve Sabuncuoğlu'nun 1995 yılında yapmış olduğu çalışmalarında ise motivasyonun uzun bir süreç olduğu ve ihtiyaçların toplanarak doyum noktasıyla sonuçlanacağı bir süreç olduğunu belirterek motivasyon süreci 4 aşamada anlatılmıştır. Anlatılan bu süreç aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu sürecin anlaşılabilmesi için bu 4 sözcüğün incelenip aşamalandırılması gerekmektedir (Kirmanoğlu, 2023, s.12).

Şekil 1.1: Motivasyon Süreci Aşamaları



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

İhtiyaç; motivasyon sürecini başlatan bireyin ihtiyaçlarıdır. İhtiyaç Arapçadan dilimize geçmiş olan bir kelimedir. “Muhtaç” sözcüğü ile aynı kökten gelmekte ve “Gereksinim” sözcüğüyle eş anlamlıdır. Tatmin edildiği ya da karşılandığında haz veren duygulara ihtiyaç denilmektedir (Burhan, 2013, ss. 17-33). İhtiyaç aşamasında önemli olan bir şey ya da durumla ilgili yokluğun hissedilmesi ve bu hissedilen yokluğu ortadan kaldırmak için çaba harcanmasıdır. İhtiyaçlar tatmin edildikçe şiddeti azalmaktadır (Albayrak, 2009, s. 10). Örneğin aç olan birisine ilk etapta bir kâse çorba verdiğinizde bu çorbayı tüketmekten zevk alacak ve ihtiyacı biraz giderilmiş olacaktır. Birinci kâseyi takiben iki ve üçüncü kâse çorbaları verdiğinizde ise ilk hissedilen zevk azalacaktır.

İhtiyaçlar fizyolojik ya da psikolojik dengesizlikler anında ortaya çıkmaktadır. Örneğin gözde oluşan kırılma kusurlarına bağlı retinada görüntünün odaklanamaması sonucunda bireyde bir gereksinim yani ihtiyaç oluşur. İşte buradaki durum bireydeki fizyolojik bir dengesizlikten meydana gelmiştir. Sürecin ilk aşaması olan ihtiyaç aşaması kısaca bireyde hissedilen eksiklik hissidir. İkinci aşama olan **uyarılma** ise, ilk aşamada hissedilen ihtiyacı gidermede gücün oluşması olarak tanımlanmaktadır (Kirmanoğlu, 2023, s. 12). Yani ilk aşamada oluşan fizyolojik ya da ruhsal dengenin değişmesi sonrasında bireyde oluşan his ve bu hissi gidermeye yönelik çaba karşısında bireyde meydana gelen içsel gerilim olarak tanımlanabilir (Sarıpek, 2017, ss. 43-65). Üçüncü aşama olan **davranış** aşamasında artık bu içteki artan gerilim ile beraber bireyin harekete geçmesi durumu olarak açıklanmaktadır. Bu eksikliğini gidermeye yönelik eylemde bulunması aşamasıdır. Son aşama olan **doyum** aşaması ise yapmış olduğu bu eylemi bireyin yeterli görmesi olarak açıklanabilir. Bu doğrultuda süreç aşağıdaki şekil üzerinde örneklendirilmiştir.

Şekil 1.2: Motivasyon Süreci Örneğinin Şekil Üzerinde Gösterimi



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Toparlayacak olursak motivasyon süreci, bireyin ihtiyaçlarıyla başlayan ve bu ihtiyacın karşılanmasını istemekle devam eden bir itici güçle uyarılan ve sonrasında bunu eylemle takip eden en sonunda ise bu eylemden tatmin olunması ile son bulan bir süreç olarak açıklanmaktadır (Selen, 2009, s. 11)

1.1.3.Motivasyonun Özellikleri

Motivasyonun kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Motivasyonun tanımlanabilmesi için bu özelliklerin anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Motivasyon özellikleri: (Süzen, 2020, s.47)

- *Motivasyon dürtü, ihtiyaç ve isteklerden kaynaklanır.* Yani motivasyonun temelinde bireyin bünyesinde bulunan bir eksiklik dolayısıyla kişide hissedilen ihtiyaçlar yatmaktadır.
- *Motivasyon kişiye özgü bir durumdur* (Ünsar vd., 2010, ss. 250-251). Yani bir bireyi motive eden bir durum ya da şey başka bir bireyde aynı etkiyi göstermeyebilir. Çünkü iki bireyde de aynı ihtiyaç söz konusu olmayabilir. Birisi susama ihtiyacı hissederken bir diğeri susama konusunda bir eksiklik hissetmeyebilir bunu yerine araba satın alma ihtiyacı hissedebilir.
- *Motivasyon dinamik bir süreçtir* (Kirmanoğlu, 2023, ss. 12-16). Yani statik, herkese indirgenebilir bir durum değildir. Zamandan ve kişiden kişiye ve de durumdan duruma göre değişebilir. Örneğin Maslow' un piramidinde olduğu gibi önce susama ihtiyacı ile başlayan birey, bu ihtiyacını giderdikten sonra sona ermemekte ve bir başka ihtiyacı olan güvenlik ihtiyacını doğurmaktadır. Yani doyulanmış bir ihtiyaç yeni bir ihtiyacı meydana çıkarmaktadır.
- *Motivasyonu oluşturan istek ve ihtiyaçlar bireyin içerisinde yer aldığı toplumun kültürel yapısı ve bireyin kişisel yapısıyla yakından ilişkilidir.* Örneğin Arap toplumunda altın önemli bir ihtiyaç sayılırken Avrupa toplumlarında bu kadar

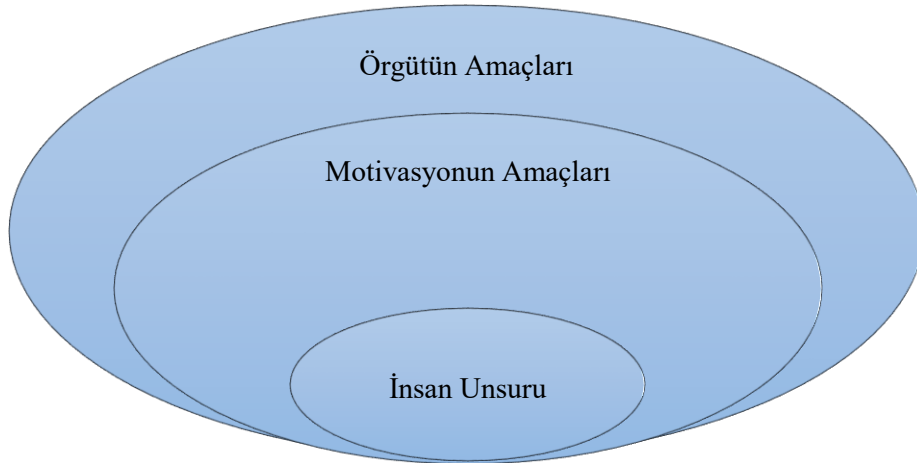
önemli bir ihtiyaç olarak görülmez. Bu durum içerisinde yaşadığınız toplumun önemli saydığı ihtiyaçlardan ötürü bireyde de önemli görülen bir ihtiyaç haline gelebilir.

- *Motivasyon belirli bir amaç ve ödüle yöneliktir. Yani hissettiğimiz bu ihtiyacın bir amacı ve sonunda da bir ödülü vardır. Örneğin çalışana verilen primler. Burada çalışanın bu prime sahip olması için belirlenen kotanın üzerinde bir performans sergilemesi gerekir. İşte çalışanın buradaki amacı işletmenin belirlediği bu kotanın üzerinde performans sergilemek istemesidir ödülü ise yine işletmece belirlenen bireyin alacak olacağı primdir.*
- *Motivasyon temelde içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılır.*

1.1.3. Motivasyonun Amaçları

Motivasyonun en temel amacı çalışanın performansını artırıp örgüt amaçlarının verimli ve etkili şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu yüzden motivasyon amaçlarının gerçekleşmesinin hemen hemen hepsinde temelde çalışanı motive etmek amaçlanmaktadır. İşletmelerin stratejik amaçlarının gerçekleşmesi çalışan işgücünün doğru kullanımından geçmektedir. Bu açıdan motivasyon amaçlarının bilinmesi gerekmektedir. Motivasyon amaçları ile örgütün amaçları doğru ilintilidir.

Şekil:1.3: Motivasyon Amaçları ve Örgüt Amaçları İlişkisi



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Yukarıdaki şekilde gösterildiği üzere motivasyon amaçlarının gerçekleşmesi durumunda örgütsel amaçlarda motivasyon amaçlarına bağlı olarak gerçekleşmektedir. İkisi de temelde insan unsuruna bağlıdır. Motivasyon amaçlarının temelinde çalışanı memnun

etmek yatmaktadır. Memnun olmuş çalışan bu doğrultuda performansını artıracak savunulmaktadır. Çalışan performansının artması motivasyon amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Motivasyon amaçlarına ulaşan örgüt bu doğrultuda planladığı örgütsel amaçlara ulaşmış olacaktır.

Motivasyon adına yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde kimi çalışma motivasyon amaçlarını dört amaç olarak alırken bazı kaynaklarda beş amaç olarak alındığına rastlanılmıştır. Biz burada motivasyon amaçlarını beş amaç olarak alıp bu doğrultuda bir açıklama yaptık. Motivasyonun beş amacı vardır;

1. Etkinlik sağlama
2. Verimlilik sağlama
3. Karlılık artırma
4. Kalite artışı sağlama
5. Maliyet uygunluğu

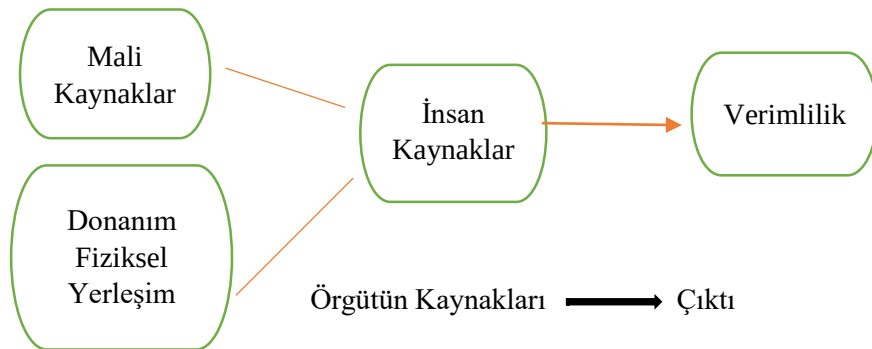
1.1.4.1.Etkinlik Sağlama

Etkinlik, en az kaynakla ya da kaynakların etkin kullanımı sonrasında bir işi yerine getirebilme olarak tanımlanabilir. En kısa tanımıyla örgütün amaçlara ulaşma derecesidir (Akkanat, 2014, s. 15). Bu doğrultuda örgütün önceden planlamış olduğu amaçlarına ulaşılmasından bahsedilmesi, örgüt açısından etkinlik sözcüğünü meydana getirmektedir. Ve devamında örgüt bu amaçlarına ne kadar ulaşabiliyorsa o kadar etkinlik sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Tabi bu etkinlikten söz edebilmek için de temel faktör çalışan etkinliğidir. Bir örgüt girdi bünyesindeki diğer tüm kaynakları ne kadar etkin kullanırsa kullansın insan kaynağını etkin kullanmadığı müddetçe amaçlarına ulaşması güç ve bunun sonucunda da etkinlik sağlayamamış olacaktır. Çalışanın etkin olabilmesi onların motive olmasından geçmektedir. Motive olmuş çalışan strese uzak mutlu bir ortamda daha etkin çalışacak ve daha etkin işler meydana getirecektir. Motivasyon için etkinlik sağlama bu yüzden önemli görülmektedir. O yüzden motivasyonun amaçlarından biri etkinliğin sağlanması olarak açıklanmıştır. Bu noktada etkinliğin sağlanması ise çalışanın etkin olmasından geçmektedir. Dolayısıyla örgütün motivasyonu iş görenlerin etkinliğini artıracak bazı örgütsel tedbirlerin alınmasından geçmektedir (Tutar, 2000, s. 249).

1.1.4.2. Verimlilik Sağlama

Verimlilik kavramına farklı vizyonlardan bakıldığında farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Örneğin toplum açısından bakan bir uzman, örgütsel açıdan bakan bir yönetici ya da yapılan işle ilgilen bir mühendis verimlilik kavramına bireysel, toplumsal ya da örgütsel olarak farklı açılardan bakarak farklı tanımlamalar ortaya atmaktadır. Böylece verimlilik kavramına farklı açıdan bakan farklı anlayışlar gelişmiştir (Pekel, 2001, s.67). Yine de bu farklı bakış açılarına rağmen OECD, ILO, EPA gibi uluslararası kuruluşlarca yapılmış olan verimlilik sözcüğünün tanımlamaları birbirine benzer tanımlamalar olduğu görülmektedir (Köroğlu, 1993, s.2). Bu tanımlara göz atacak olursak şu şekilde tanımlama yapılmıştır. OECD' ye göre verimlilik, çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir. ILO'ya göre ürünler başlıca dört öğenin birleşiminden meydana gelir. Bunlar toprak, işgücü, sermaye ve organizasyondur. O halde ILO'ya göre verimlilik, üretimin bu dört öğeye oranıdır. EPA' ya göre verimlilik ise her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir. Bu doğrultuda baktığımızda verimlilik üretim miktarının üretimde kullanılan bazı girdilere oranının sonucu olarak görülmektedir. Genelde kullanılan üretim girdileri bir tanımda farklı diğerinde farklı olsa da mantık aynıdır. Eldeki çıktıyı olabildiğince yüksek tutmak için girdileri azaltmaktır. Bu tanımlamalar neticesinde genel bir verimlilik tanımı yaparsak eğer, en az girdi kullanılarak en fazla çıktı elde etme biçimini verimlilik olarak tanımlamak mümkündür (Özdevecioğlu, 1999, s.402). Palmer' in yaptığı çalışma doğrultusunda verimliliği aşağıdaki şekil üzerinde göstermek mümkün olmaktadır (Palmer & Winters, 1993, s. 10).

Şekil 1.4: Verimliliğin Şekil Üzerinde Gösterimi



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Şekilde görüldüğü üzere örgütlerin temel kaynaklarından maksimum düzeyde çıktı sağlanması verimliliği meydana getirmektedir. Şekilde de gösterildiği üzere örgüt

kaynaklarından olan insan kaynakları verimlilikte kilit anahtar görevindedir. Örgüt çalışanlarının motivasyonu, verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İş yaşamında olan stresin, yoğun çalışma ortamına sahip olma ve entegre sistemle çalışıyor olmanın verdiği yoğun sorumluluk altında çalışanlar için ürün üretmek zor bir hal almıştır. İşte bu yoğun sorumluluk altında çalışanlara sağlanmış olan motivasyonla onların işlerini bütün bu yoğun sorumluluk altında verimli çıktılara dönüştürüyor olması örgütün hedeflediği amaçlarına yaklaştığını göstermektedir. Bu doğrultuda motive olmuş çalışan daha verimli çalışmaktadır. Bu yüzden motivasyonun amaçlarından biri de verimlilik sağlamaktır.

1.1.4.3.Karlılık Sağlama

Türk Dil Kurumu'na göre kar etme, “kazanç elde etmek, yarar sağlamak” anlamına gelmektedir. Bir işletmenin karlılığı ise “ ürettiği mal ya da hizmetin yüksek değerle satılması ya da üretim ve satışın arttırılması, buna karşılık üretim tüm değerlerinin düşürülmesi” olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda işletmenin karlılığı üç boyut ile ele alınmaktadır. Bunlar; satışların karlılığı, varlıkların karlılığı, kaynakların karlılığı olarak ele alınmaktadır (Kiracı, 2009, s.165). Hangi boyutu ele alırsak alalım yine karlılığa etki edenin temelinde çalışan olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda motive olan çalışan işletmeye karlılığı da beraberinde getirmektedir. Bu yüzden motivasyonun amaçları arasında karlılık sağlama da yer almaktadır.

1.1.4.4.Kalite Artışı Sağlama

Kalite, müşterilerin mal ve hizmetlerden olan beklentilerini karşılaması, tabiri caizse daha fazlasının temini olarak tanımlanmaktadır (Uygur & Göral, 2005, s.15). Yani ürünün diğer ürünlerden ayırt edici bir şekilde satın alan tarafından fayda hissedilebilen bir yanı bizi kaliteye götürmektedir. Ürünün mükemmelliği aslında kalite kavramıyla açıklanabilir de denilebilir. Kalite bir nevi esnekliktir. Bu doğrultuda kültürden kültüre, toplumdan topluma, alışkanlıklara ve beğenilere göre kalite anlayışında da farklılıklar oluşmaktadır. Bu yüzden bulunduğu bölgenin ve zamanının beklentilerini tahmin etmek ve ona uygun kalitede de hizmet sunmak gerekmektedir.

Geçmiş yıllara bakacak olursak kalite ürün üretildikten sonra muayeneden, testten geçirilerek saptanmaktayken 1950' li yıllara gelindiğinde Amerika ve Japonya gibi iki büyük teknoloji ülkesinin çalışmaları neticesinde toplam kalite anlayışı gündeme gelmiş ve kalite algısında sadece çıktının geriye dönük incelemesi değil, süreç boyunca

sürekli iyileştirme ve bunun neticesi olarak kalite anlayışı ön plana çıkarılmıştır. Yani sadece ürünün karakteristik özelliklerinden yola çıkarak uygulanan kalite, yerini ürün dışında süreç, yönetim gibi tüm organizasyonu kapsayan bir kalite anlayışına evrilmiştir.

Toplam kalite anlayışıyla birlikte motivasyon içinde kalite kavramı önemlilik kazanmıştır. Örneğin sağlık sektörünü ele alırsak, insan kaynakları örgütün kalitesine etki eden ön önemli unsur konumundadır. Bu nedenle arz- talep eş zamanlı üretilip tüketildiği ve hasta- doktor yani hizmeti sunan ve kullanan birebir iletişim halinde süreç ilerlediği için, çalışan motivasyonu onların başarısında dolayısıyla da ürünün kalitesine etki eden en önemli unsur konumundadır. Bu nedenle motivasyonun bir diğer amacı kalite artışı sağlamaktır.

1.1.4.5.Maliyet Uygunluğu

Maliyet uygunluğu işletmeler için en önemli karlılık aracından birisidir. Bu yüzden maliyet uygunluğu işletmelerin yaptığı stratejik bir hamledir. Kısaca düşük maliyet eşittir müşteri tatmini olarak tanımlanabilir. İşletmenin dikkat etmesi gereken nokta hangi kalemden tasarrufa geçeceğidir. Genelde işletmelerin en sık yaptığı hata burada başlamaktadır. Maliyet uygunluğunu sağlamaya çalışırken çalışana düşük ücret vermenin düşük maliyet oluşturacağını ve bunda işletmeye mali açıdan uygunluk yaratacağı düşüncesi büyük bir yanılgıdır. Çalışana verilen bu ücret maliyet kaleminde yer aldığı kadar çıktı yani verimlilikte de önemli bir konumdur. Dolayısıyla mali açıdan uygun gibi görünse de irdelendiği zaman verimliliğe olumsuz etkisi olmaktadır.

Maliyet uygunluğunu örgütlerin uygulayabilmesi için diğer tüm kaynakları işleyen insan kaynağına yoğunlaşmak gerekmektedir. Motivasyonun amaçlarından birisi de maliyet uygunluğudur. Motive edilen çalışan işletmeye karlılığı da beraberinde getirecektir. Karlılığın önemli aracından biri maliyet uygunluğudur bu nedenle maliyet uygunluğu motivasyonun da amaçlarından birisi konumundadır.

1.1.5.Motivasyon Teorileri

Çalışma hayatında meydana gelen birtakım gelişmeler beraberinde birtakım sorunlar da doğurmuştur. Sanayi devrimiyle beraber üretim miktarında artış verimlilik olarak görülmesi makinelerin çalışma yaşamında önemli yer etmesiyle beraber iş çeşitlenmiştir. Bununla birlikte çeşitlenen iş bölümlere ayrılarak çalışanlar bu bölümlere yerleştirilmiştir. Yerleşen çalışan gün boyu rutin olarak verilen bu işi yapmıştır. Böyle bir

durumun varlığı işte monotonluğu da meydana getirmiş ve çalışanda isteksizlik oluşturmuştur. Yine teknolojinin gelişmesiyle birlikte makineler çalışanın yapacağı işi yapar olmuş ve bu durum çalışanlar arasında işlerini kaybetme korkusu yaratmıştır. Bu gibi gelişmelerden ötürü örgüt motivasyonunda bir düşüş dikkatleri çekmiş ve bu alanda çalışmalar yapılmıştır.

Yapılan çalışmalar, incelendiğinde genelde birbirinin eksikliğini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir. Bir sonraki çalışma bir önceki çalışmanın eksikliğini tamamlamak adına yapılmıştır da denebilir. Yine yapılan bu çalışmalar incelendiğinde motivasyonu tüm yönleriyle açıklayan tek bir teori yoktur. Her teorinin bir katkısı vardır. Bu doğrultuda literatür incelendiğinde motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki grupta incelendiği görülmektedir (Koçel, 2001, s. 510):

Tablo 1.1: Motivasyon Teorileri

Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri
Abraham Maslow’ un Motivasyon Teorisi-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	Adams’ın Eşitlik Teorisi
Clayton Alderfer’in E.R.G. Teorisi	Vroom’un Beklenti (Bekleyiş-Ümit) Teorisi
David McClelland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı	Edwin Locke’ ın Amaç Teorisi
Frederick Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	Lawler-Porter’ın Geliştirilmiş Bekleyiş (Ümit) Teorisi
Mcgregor’un. X ve Y Motivasyon Kuramı	Burrhus F. Skinner’in Pekiştirme Teorisi
Reddin’ in Z Kuramı	

Kaynak: Koçel, (2001, s. 510)

1.1.5.1.Kapsam Teorileri

Motivasyon teorilerinden ilk grup olan kapsam diğer bir adıyla içerik teorileri davranışı ne motive eder? Sorusuna yanıt arayan gruptur (Oksay, 2005, s. 33). Kapsam teorilerinde örgütler çalışanların ne istediklerini bulmaya çalışmaktadır. Bunun nedeni örgütün amaçlarının çalışanlarının tatmininden geçmesidir. Kapsam teorileri, bireyin güdü kaynakları neler ve ihtiyaçların temeli nedir bunları araştırmaktadır. Bu doğrultuda kapsam teorileri kişisel ihtiyaçları üzerinde durmaktadır.

Kapsam teorileri adından da anlaşıldığı üzere içsel faktörlere ağırlık vermektedirler (Önen & Kanayran, 2015, s. 50). Kapsam teorilerin amacında bireyin içerisinde yer aldığı ve hareketlerine yol veren motivasyonla ilişkili faktörleri ortaya

çıkarmak yer almaktadır. Yine kapsam teorilerinin dayandığı hipotez; eğer yönetici bireyi belirli standartlarda davranmaya zorlayan faktörleri tespit edebiliyorsa bu faktörler üzerinde durarak onları örgütün amaçları yönünde davranmaya sevk edebilir düşüncesi oluşturmaktadır (Keser, 2006, s. 12).

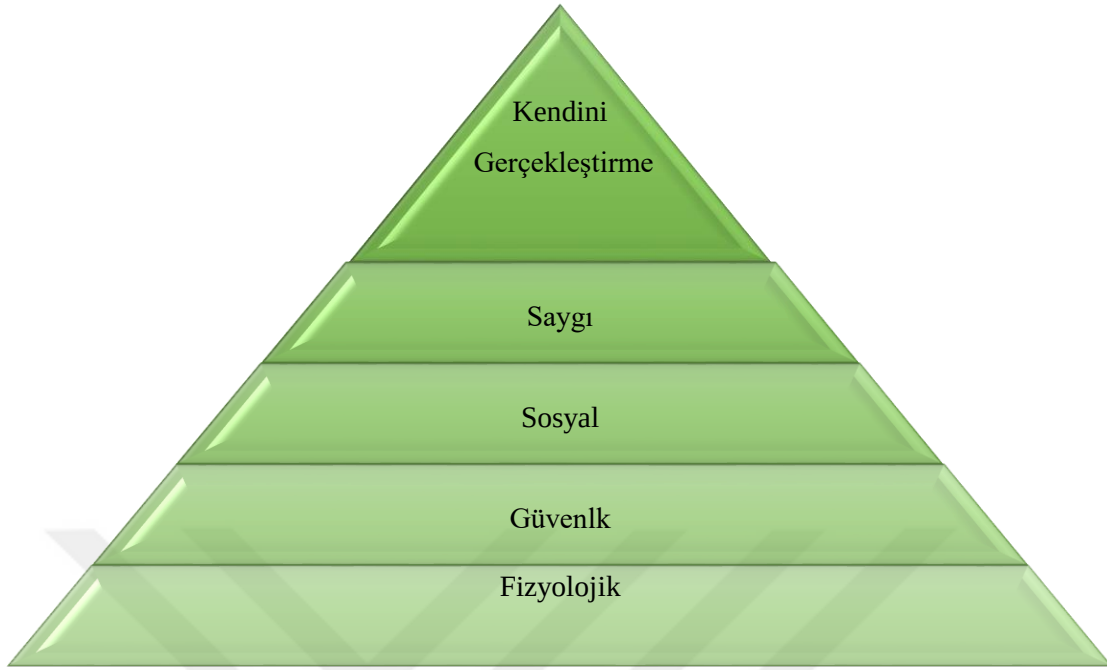
1.1.5.1.1.Abraham Maslow’ un Motivasyon Teorisi-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Amerikalı akademisyen ve psikolog olan Abraham Harold Maslow insani psikolojinin çıkmasında katkı sağlamıştır. Bu konuda çeşitli çalışmalar yapmıştır. 1950 ve 1960’lı yıllara gelindiğinde ise bu çalışmalar neticesinde psikolojide hümanistlik akımının sembolü olmuştur. Öyle ki Amerikan Hümanist Derneği tarafından Yılın Hümanisti Ödülünü almıştır (Maslow, 2023, 31 Aralık).

1943 yılında oluşturulmuş olan ihtiyaçlar hiyerarşisi klinik ortamda yapılan araştırma sonucunda yer alan açıklamada Maslow, bireylerin yaşamları boyunca belirli hedefler belirlediklerini ve bu belirledikleri hedefler doğrultusunda yaşamlarını şekillendirdikleri sonucuna ulaşmıştır (Walsh, 2011, ss. 790-791). Devamında bireyin yaşamın her alanında bir takım ihtiyaçlarının var olduğu ve bireyler bu ihtiyaçlarını referans alarak kendilerine hedefler koyduklarına değinilmiştir (Çoban, 2021, s. 113).

Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi olarak anılan bu teoride insan ihtiyaçları 5 basamağa ayrılmıştır. Bu basamaklarda, bireyin birinci basamaktaki ihtiyacını gideremeden bir sonraki basamaktaki ihtiyacını gideremeyeceği anlatılmaktadır. Yani birey ihtiyaçlarının basamak basamak yükselerek ve belirli bir sıralamayı izleyerek giderildiği ifade edilmiştir. Ayrıca bu 5 basamağın sıralaması da yine insan ihtiyaçlarının önem derecelerine göre sıralanmıştır (Süzen, 2020, s. 55). Bu teorinin temelinde insan ihtiyaçları sınırsız ve sonsuzdur. Bir ihtiyacı giderilen bireyin başka bir ihtiyacı ortaya çıkmaktadır ve bunu gidermek için gayret harcamaktadır. Maslow’ un oluşturduğu bu 5 basamak aşağıda piramit şeklinde sıralanmıştır (McKenna, 1987, s. 71):

Şekil 1.5: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Mckenna (1987, s. 71)

Bu basamaktan ilki olan **fizyolojik ihtiyaçlar** en alt kademede yer alan ihtiyaçlardır. Bireylerin temel ihtiyaçlarıdır. Diğer 4 basamaktaki ihtiyaçların önüne geçmektedir ve bu ihtiyaçlar giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyaç giderilemez. Örnek verecek olursak yemek yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçlar bu grupta yer alır. İkinci basamakta yer alan **güvenlik ihtiyaçları** ise bir önceki basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra bu ihtiyaçların korunması ve sürdürülmesi ihtiyacı hissedilmektedir. Bu basamakta birey eldeki varlıklarını ve kendisini güvende hissedeceği durum için çabalar. Bu ihtiyacı örneklendirecek olursak beden, iş, aile, sağlık, mülkiyet güvenlik ihtiyaçları olarak sıralanabilir. Üçüncü basamak olan **sosyal ihtiyaçlar** ise ilk iki basamaktaki ihtiyaçlar giderildikten sonra bireyde sosyalleşme ihtiyacı hissedilir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve hem kendisi hem de çevresiyle iletişim kurmak ister. Tek başlarına yaşayamazlar. Ait olmak, sevmek, başkaları tarafından sevilme ve birlikte yaşamak insanlar için çok önemlidir (Süzen, 2020, ss. 55-60). Tüm bunlar duygusal ağırlıklı ihtiyaçlar olup birey sevildiğinde seveceği için toplumsal bütünleştirici bir temele dayanmaktadır (Göçer, 2010, s. 45). Dördüncü basamak olan **saygı görme** ihtiyacında ise sosyal ihtiyacı giderdikten sonra birey saygı duymak ve duyulmak ister. İşte bu basamakta birey hem kendine duyulacağı saygı hem de çevresindeki insanlardan beklediği saygı konusunda hissedilen istek ve arzuların

değerlendirilmesidir (Adair, 2003, s. 38). Maslow’a göre bu 4 basamağı da tamamlamış bireyde, yaratma ve başarıma güdüsü ön plandadır. Beşinci basamak olan **kendini gerçekleştirme** özveriyle hareket eden bireyin kendisine duymuş olduğu öz saygı ön plana çıkar ve son basamakta artık birey kendisinde bulunan özellikleri geliştirmek ve ispatlamak istemektedir (Süzen, 2020, s. 56). Bu basamak kendini yaratma ve yaratıcı olma ihtiyacıdır.

İhtiyaçlar tanımlandıktan sonra bu ihtiyaçları giderici bir takım önlemlere değinilmiştir. Aşağıdaki tabloda oluşturulmuş olan bu önlemler örgütler için çalışanın hangi ihtiyacı olduğunu tanımladıktan sonra bu ihtiyaca uygun giderici önlemler kullanarak motive edilmelerine yardımcı olabilir (Güney, 2014, s. 366). Örneğin sağlık çalışanın çalışma sırasında kendini güvende hissedemediğini varsayalım. Çalışan kendisine güven sağlayacak ihtiyaç arayışında olacaktır. Hal böyle olunca bu doğrultuda sağlık çalışanına iş güvencesinin sağlanması, sağlık sigortalarının yapılması gibi ihtiyacı giderici önlemler olarak sağlık çalışanına huzurlu bir çalışma ortamını sağlayarak motive edilebilir.

Tablo 1.2: Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İhtiyaç Giderici Önlemler

İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ ÖNLEMLER
Kendini Gerçekleştirme	Yaratıcılık gereken cazip işler, şahsi gelişmeler
Saygı	Görevin adı ve sorumluluğu, itibar
Sosyal	Arkadaş ilişkileri, sosyal ortamlar
Güvenlik	Sigorta emeklilik programları, iş güvencesi, sağlık
Fizyolojik	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki şartlar

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Maslow’ a göre bir bireyin ortalama fizyolojik ihtiyaçlarının % 85’i, güvenlik ihtiyaçlarının % 70’i, sosyal ihtiyaçlarının % 50’si, saygı görme ihtiyacının % 40’ı, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak % 10’unu tatmin edebileceğini söylemektedir (Tiryaki, 2021, s. 70). Bu teorinin eleştirilen kısmı da burası olmuştur. Bu yüzdelik yüzünden çoğu birey son basamağa erişmeden hayatları sona ereceği düşünülmektedir.

1.1.5.1.2. Clayton Alderfer'in E.R.G. Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş basamağı 3 basamağı indirgeyerek üç ihtiyaçtan söz etmiştir. Bunlar: var olma ihtiyaı (Existence), ilişki ihtiyaı (Relatedness), büyüme ihtiyaı (Growth) dır.

İlk basamak olan **var olma ihtiyaı** Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Fiziksel olarak yaşamını devam ettirebilme ihtiyaı olarak açıklanabilir. En alt düzey ihtiyaçtır. İkincisi olan **ilişki kurma ihtiyaı** ise Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygı ihtiyaını içine alan ihtiyaç olarak nitelendirilmiştir. Bireyin temel ihtiyaçlarından sonra ortaya çıkan ihtiyaçlarıdır. Saygı duymak, sevmek, başkalarından saygı görmek gibi ihtiyaçlar buna örnek verilebilir. Son olarak ve üst düzey ihtiyaç olarak nitelendirilen **büyüme ihtiyaı** da Maslow'un son basamağı olan kendini gerçekleştirme ihtiyaına denk gelen ihtiyaçtır. Kendine güven ve kendini gerçekleştirmeyle ilişkilidir.

Bu teori temelde Maslow'un teorisine benzerdir. Önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2001, s. 643). Maslow' un teorisinden ayrılan yönü ise, ismini bu üç basamağın baş harflerinden alan Alderfer'in ERG teorisinde, üst düzey ihtiyaçların tatminsizliği bireyin alt düzeydeki ihtiyaçlarının artmasına sebep olur. Alderfer bu durumu hüsrana- gerileme olarak açıklamaktadır (Özkalp & Kirel, 2005, s. 324). Maslow'un doyum- ilerlemenin aksine hüsrana – gerilemede, birey üst düzeydeki bir ihtiyaı gideremediğinde daha düşük olan ihtiyaçlara daha fazla ihtiyaç duyar. Örneğın terfi alamayan birinin Alderfer teorisine göre alt düzeyde yer alan sosyal ilişkiler, ücret ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlara daha fazla önem verecektir (Luthans, 2001, s. 265). Maslow' dan farklı olarak bu teoride ihtiyaçlar arasında hiyerarşi yerine sürekli olan bir ihtiyaçlar süreci önerilmektedir (Albayrak, 2009, s. 27). Yine Alderfer ihtiyaçları sürekli ve dönemsel olarak ayırmıştır. Başarı, sevmek, popülerlik gibi bireyin davranışını sürekli güdüleyen ihtiyaçlara sürekli ihtiyaçlar; açlık gibi belirli aralıklarla ortaya çıkan ve giderildiklerinde güdüleyici olmaktan çıkan ihtiyaçları dönemsel ihtiyaçlar olarak ayırmıştır (Baysal & Tekarslan, 1996, s. 115).

1.1.5.1.3. David McClelland'ın Başarı İhtiyaı Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden biraz farklı olan McClelland'ın başarı ihtiyaı kuramında, bireyin öğrenme yoluyla eksiklerinin tespit edildiğı belirtilmiştir. Bu

teori kazanılmış ihtiyaçlar kuramı olarak da adlandırılmıştır. Bu teoriye göre iş hayatında önemli olarak görülen  ihtiyaç vardır. Bunlar: başarma ihtiyaı, ilişki kurma ihtiyaı, güçlü olma ihtiyaıdır.

Bunlardan ilki olan **başarma ihtiyaı**; McClelland'ın en çok önemseyerek üzerinde yoğunlaştığı ihtiyaçtır. Genel olarak her insanın bir amacı vardır. Ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için amaçlarının peşlerinden koşarlar. Koşmalarının nedenlerinden birisi başarma güdüleridir. Orta seviyede risk alabilen, hızlı geri bildirim sağlayabilen faaliyetlerde bulunabilen, başarıyla tatmin olabilen bireyin başarma ihtiyaı nispeten daha yüksektir. Bu özelliklere sahip bireyde verilen iş başarma hissi o bireye haz vermektedir. Ancak böyle bir bireye rutin iş verildiğinde bu yeteneğini ortaya koymayacağından ötürü onu gdleyememiş olunur. Onun için bu özelliklere sahip çalışana bu firsatı sunmak örgütler için de olumlu geri bildirim sağlayabilir. Bireye bir iş ne kadar iyi yapacağını düşündürüyorsa o bireyin başarma ihtiyaı o kadar yüksektir demektir. McClelland başarma ihtiyaı yüksek olan bireyleri rutin ve zorlayıcı olmayan işlerde grevlendirdiğinizde başarma güdüsünün harekete geçme olasılığının düşük olacağını belirtmiştir (Albayrak, 2009, s. 33).

Başarma ihtiyaının nedeni olarak bireyin ihtiyaının giderilmesinden sonra duyacağı kişisel tatmini ve igdleridir. Kişisel bir ihtiyaçtır. Bireyseldir. Kişiden kişiye göre değişiklik göstermektedir. Başarma ihtiyaı bireyi iki amaca yöneltir. Bunlardan ilki yetkinlik elde etme ve bu elde ettiğin yetkinliği göstermektir. İkincisi ise elde ettiğin yetkinlikleri iyileştirme ve geliştirmektir (Kaya & Selçuk, 2007, s. 177). Çünkü bu teoride başarma ihtiyaının sonradan kazanıldığı savunulmuştur. Hedonizm felsefi görüşüyle ele alınan başarma ihtiyaı başarılı olma isteği ve başarısız olmaktan kaçınma olarak özetlenebilir. Başarma ihtiyaı ağır basan birey mevcut verilen işi en iyi şekilde ortaya koymaya çalışır. Öyle ki verilen en zor işi bile sıkılmadan mükemmel bir şekilde ortaya koymak için elinden geleni yapar. İkinci ihtiyaç olan **ilişki ihtiyaında** ise; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sosyal ihtiyaçlara denk gelmektedir. Bireyin evre edinme ve başkalarıyla iletişim kurma ihtiyaını anlatmaktadır. McClelland' a göre ilişki ihtiyaına sahip kişilerde çevrelerinden kabul görmede güçlü bir istek, başkalarının duygularına karşı içten bir ilgi eğilimleri bulunmaktadır (Albayrak, 2009, s. 33). Son olarak **g ihtiyaında**; insan belirli hayat standardı ve gelir seviyesine eriştikten sonra g için çabalamaktadır. Başkaları tarafından sözünün dinlenmesi istediği onun diğerleri üzerinde

hâkimiyet kurmak istemesini tetiklemektedir. İşte bireyin etrafına hâkim olması durumunun varlığı güç ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Bu ihtiyaca sahip birey yetki sınırlarını genişletmek ve gücü elinde bulundurmak için iletişimi, aracı olarak kullanmaktadır (Gülen, 2011, s. 78).

Mcclelland'ın başarı ihtiyacı kuramının en önemli ve diğerlerinden ayrılan noktası, ihtiyaçların bireye öğretilebileceği ve motivasyonun yetişkinler de dahi değiştirilebilir olduğunun savunulmasıdır (Bowditch, 1997, s. 90). Öyle ki çocukluktan gelen güdülerin varlığını savunan büyük bir kesim tarafından da bu noktada eleştirilmiştir. Maslow'un teorisindeki hiyerarşi bu ihtiyaçlar arasında yoktur. Mcclelland'a göre de ihtiyaçlar arasında böyle bir düzen olamaz çünkü farklı birey farklı düzeyde ve farklı ihtiyaçlara sahip olabilir. Bundan hareketle bu ihtiyaçlar her bireyde farklı tip tatmin duygusu doğurabilir. Maslow güdülerini içgüdüsel olarak açıklarken; Mcclelland çevreyi işin içine katarak iş hayatı dışında sosyal çevreyle açıklamıştır. Çevreyi güdüyü anlatmada önemli görmüştür.

Özetleyecek olursak bu teoride her birey farklı zamanlarda bu üç ihtiyaçtan etkilenecek ve çevresine ve bulunduğu konuma göre bu üç ihtiyaç içinden birine karşı dominant bir duruş sergileyebilir. Bu nedenle herkes aynı ihtiyaçla tatmin olmak yerine biri güce sahip olmanın getireceği tatminle motive olurken diğeri ise sosyal gereksiniminin getirdiği tatminle motive olabilir.

1.1.5.1.4. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve arkadaşları tarafından 1950'li yılların sonunda 200 mühendis ve muhasebeciyi kapsayan deney sonrası geliştirilen bir teori olmaktadır (Tiryaki, 2021, s. 71). Çalışmada deneklere hangi zamanda kendini iyi ve hangi zamanda kötü hissettikleri sorularak cevaplar kaydedilmiştir. Ve sonucunda deneklerin kendini mutlu ve mutsuz hissettikleri anların farklı olduğu görülmüştür. Bundan hareketle iş tatmini ve iş tatminsizliğine yol açan faktörler farklılık göstermektedir.

Herzberg ve arkadaşlarının bu çalışmayı yapmadaki amaçları, çalışanların hangi çalışma ortamında kendilerini daha iyi hissettikleri ve bu çalışma ortamından beklentilerini anlamaktır. Yapmış olduğu bu çalışma sonucunda Herzberg, işin çalışma koşullarıyla ilgili olan faktörler ile işin kendisiyle ilgili olan faktörlerin ayrılması gerektiğini savunmuştur. Hijyen ve motive edici faktörler olarak ayıran Herzberg bunları

şu şeklide açıklamıştır (Göçer, 2010, s. 47). **Hijyen faktörler**, Herzberg motivasyon eksikliği yaratan tüm etmenleri hijyen faktörler olarak adlandırmıştır (Küçüközkan, 2015, s. 104). Örgütte yokluğu tatminsizlik yaratan, varlığı ise tek başına tatmini sağlamayan faktör olarak açıklanabilir. **Motive edici faktörler** ise, çalışanın işe bağlılıklarını yükselten faktörlere denilmektedir. Bu faktörler çalışanı tatmin etmektedir (Göçer, 2010, s. 47). Bu faktörler aşağıdaki tabloda örneklendirilmiştir (Mullins, 2002, s. 433):

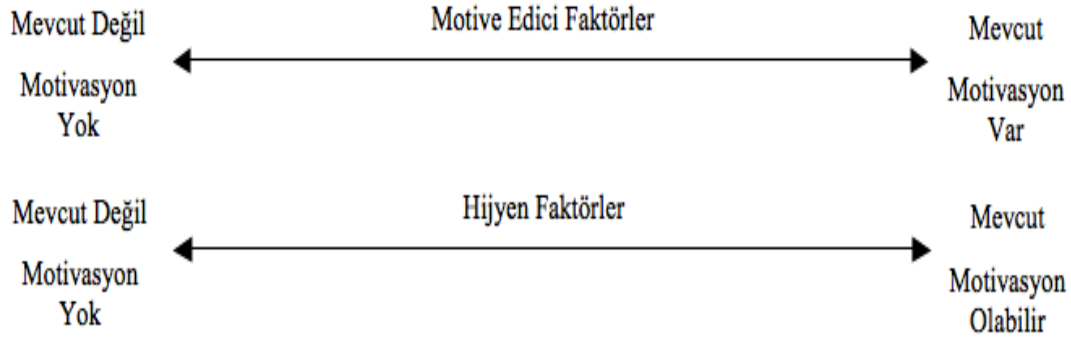
Tablo1.3: Hijyen ve Motive Edici Faktörlere Örnek

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
Ücret	Başarı duygusu
Çalışma koşulları	Tanınma
Şirket politikası ve yönetimi	Sorumluluk
Kişilerarası ilişkiler	İşin kendisi
İş güvenliği	Kişisel gelişim ve yükselme
Denetim düzeyi ve niteliği	

Kaynak: Mullins (2002, s.433)

Örneklerden de anlaşılacağı üzere hijyen faktörler işin çevresiyle ilgiliyken; motive edici faktörler işin içeriği ile ilgilidir. Herzberg'e göre motive edici faktörler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer olan son basamaktaki kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin ederken bireyi daha fazla performans sergilemesine itmektedir. Hijyen faktörler ise geriye kalan basamaklardaki ihtiyaçları tatmin ederek iş tatminsizliğini gidermeye çalışır. Bundan dolayı motivasyonun sağlanması için öncesinde hijyen faktörlerin sağlanması gerekmektedir. Bu durum aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmiştir (Kesginer, 2021).

Şekil 1.6: Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyonu Etkileme Durumu



Kaynak: Kesginer (2021, Kasım 8) <https://ikyiletisim.wordpress.com/tag/motivasyon/> adresinden alındı.

Hijyen faktörlerin yokluğu motivasyonun olmamasına neden olurken varlığı ise tek başına motive etmeyebilir. Ancak makul hijyenik faktörlerin varlığı beraberinde de motive edici faktörlerin varlığıyla motivasyon sağlanmış olur (Tiryaki, 2021, s. 72). Bu yüzden motivasyonun sağlanması için makul düzeyde hijyen faktörlerinin sağlanması gerekir. Eğer makul seviye altına düşerse hijyen faktörler doyumsuzluğa neden olur. Herzberg’de Maslow gibi güdülemenin temelinde ihtiyaçların varlığını savunurken Maslow gibi ihtiyaçları sıralamak yerine ihtiyaçların ne zaman güdüleyici olduklarına değinmiştir. Bu teorinin eleştirilen kısmı her ülke tarafından uygulanabilir olmamasıdır. Bu durumun nedeni gelişmemiş ülkelerin hijyen faktörleri bile bazen motive edici faktör olarak görmesi olarak açıklanmıştır.

1.1.5.1.5. Mc Gregor’un X ve Y Motivasyon Kuramı

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yararlanılarak ortaya atılmıştır. Mc Gregor tarafından ortaya atılan bu kuramda iki farklı insan tipinin özelliklerinden bahsedilmiştir. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerini inceledikten sonra yöneticilerin insanlara ait görüşlerinin temel yargılara dayandığı sonucuna varılmıştır. Ve bu doğrultuda yöneticiler çalışanlara yönelik davranışlarına bu kalıplara göre belirledikleri belirtilmiştir (Robbins vd., 2019, s. 206).

X teorisine sahip çalışanlar; çalışmayı sevmeyen, tembel, sorumluluk almaktan kaçan, yeniliğe kapalı olan ve yeniliğe gerek duymayan, kendi çıkarları örgüt çıkarlarının önünde olan kimseleri tanımlar (Süzen, 2020, s. 56). X teorisine sahip çalışan çoğunlukla

sanayi ve endüstride çalışmaktadır. Bu tip çalışanlar yönlendirilerek, denetlenerek gerekirse örgüt kendi amaçlarına ulaşmak için makul düzeyde ceza ile korkutularak çalıştırılabilir (Süzen, 2020, s. 57). Y teorisine sahip çalışanlar ise; X teorisindeki çalışanın tam tersi olarak çalışmayı seven, çalışkan, sorumluluk alan, yeniliğe açık kişiler olarak tanımlanır. Bu çalışanlar büyüme ve gelişme odaklıdır. Y teorisine sahip çalışana fırsat yaratacak ortamı sağlayarak, rehberlik edilerek teşvik edilebilir.

1.1.5.1.6. Reddin'in Z Kuramı

X ve Y teorisine alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt odaklı yaklaşımın aksine birey odaklı bireyin önemsendiği hatta sürece bireyin dâhil edildiği bir bakış açısı geliştirilmiştir. Bu teoriye göre;

- İnsan ne tembel ne de çalışkandır, insan düşünme ve karar verme özelliklerine sahip bir bireydir.
- İnsanı motive eden iş ortamıdır.
- İnsan doğuştan iyi yâda kötü değildir şartlara göre yatkınlık sağlayabilir.

Z teorisinde ihtiyaçlar zaman ve insana bağlı olarak farklılık göstereceği esasına dayanmaktadır. X ve Y teorisinin durumuna bağlı olarak başarılı olacağı söylenmektedir.

1.1.5.2. Süreç Teorileri

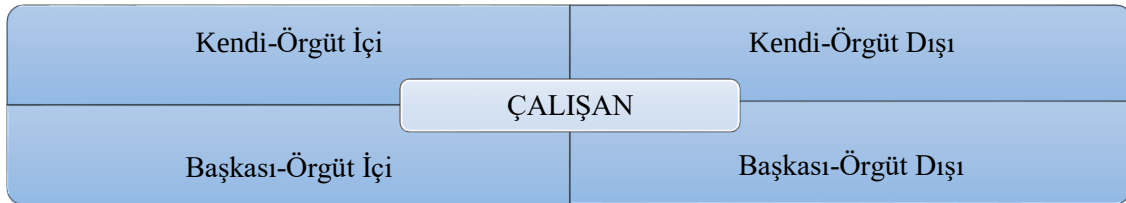
Motivasyon teorilerinin bir diğer grubu olan süreç teorilerinde, kapsam teorilerinde aranan içsel faktörler yerine dışsal faktörlere ağırlık verilmektedir (Koçel, 2001, s. 50). Kapsam teorileri davranışın amacını, süreç teorileri davranışın sonucunu hedefler de denebilir. Davranışın nasıl motive edildiği üzerinde duran yaklaşımları süreç teorileri olarak adlandırılabilir (Oksay, 2005, s. 33). Kapsam teorilerinin başrolünde yer alan ihtiyaçlar, süreç teorilerinde bireyi davranışa yönlendiren faktörlerden sadece birisi olarak yer alır (Peker, 2013, s. 85). Çünkü süreç teorileri adından da anlaşılacağı üzere birey davranışa nasıl geçecek, yine birey davranış değişikliğini nasıl kontrol altına alacak ya da birey kendisini nasıl yönlendirecek gibi bir süreç üzerine odaklanmaktadır. Bu sebeple tek bir faktörden ziyade bireyin çevresini algılaması ve ona tepki vermesinin nasıl olacağı süreç teorilerinin araştırma konusu olmuştur. Belli başlı süreç teorileri Adams'ın Eşitlik Teorisi, Vroom'un Beklenti (Bekleyiş-Ümit) Teorisi, Edwin Locke'ın Amaç

Teorisi, Lawler-Porter’ın Geliştirilmiş Bekleyiş (Ümit) Teorisi, Burrhus F. Skinner’in Pekiştirme Teorisi olarak sıralanabilir.

1.1.5.2.1.Adams’ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında ortaya atılmıştır. Adams çalışmasını ABD’nin General Elektrik işletmesinde yapmıştır (<https://www.e-motivasyon.net/adamsin-odul-adaleti-ve-esitligi-kurami-equity-theory.html> adresinden alınmıştır). Adams ‘a göre çalışanın işten memnuniyet derecesi çalıştığı birimle alakalı sergilediği performans neticesinde almış olduğu ödülün adilliği veya görmüş olduğu muamelenin adilliğiyle ölçülmektedir (Gülen, 2011, s. 82). Adams’ın bu teorisinde ana fikir, çalışan eşit muamele arzusundadır ve bu arzuları çalışanları motive etmektedir. Çalışan adilliği algılayabilmesi için bu teoride kıyaslama yapmaktadır. Eğer kıyaslama sonucunda bir eşitlik yani denge söz konusu ise çalışan memnundur ve motivasyonu artmıştır. Tam tersi kıyaslama sonucunda dengesizlik durumunda çalışan bu dengesizliği giderici davranışlar sergileyecektir. Bu teoriye göre 4 tür karşılaştırma söz konusudur (Robbins vd., 2019, s. 222):

Şekil 1.7: Adams’ın Teorisine Göre Karşılaştırma



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Kendi-Örgüt içi karşılaştırmada; çalışan şuan ki pozisyonundaki deneyimi ile mevcut örgütteki farklı pozisyonundaki deneyimini karşılaştırır. Kendi-Örgüt dışı karşılaştırmada; çalışan şuan ki pozisyonundaki deneyimi ile farklı örgütteki durum ya da pozisyonundaki deneyimini karşılaştırır. Başkası- Örgüt İçi karşılaştırmada; çalışan kendini aynı örgütteki başka bir birey ya da grupla karşılaştırmasıdır. Başkası- Örgüt Dışı karşılaştırmada; çalışan kendini farklı örgütteki başka bir birey ya da grupla karşılaştırmasıdır. Bu karşılaştırma sırasında kişinin sonuç ve çabasının karşı taraftaki sonuç ve çabasına oranlanması sonucunda bir dengesizlik oluşmasında eşitsizlik ortaya çıkmaktadır. Kişinin kendi oranının karşı tarafının oranından az çıkması durumunda kişide öfkelenme duygusuna, tam tersi kişinin kendi oranının karşı tarafının oranından çok

çıkması kişide suçluluk duygusuna neden olacağı belirtilir. Ve devamında Adams bu olumsuzluğun dengeye tekrar getirmek için kişinin motive olacağı davranıştan bahseder. Teoriye göre eşitsizliği gidermek için çalışan 6 davranış sergilemektedir (Robbins vd., 2019, s. 223);

1. Kendi girdilerini değiştirme
2. Kendi çıktılarını değiştirme
3. Kendisine ilişkin algılarını çarpıtma
4. Diğerlerine ilişkin algılarını çarpıtma
5. Karşılaştırma için farklı birimi seçme
6. Alanı terk etme diğer bir söylemle işten ayrılma

Bu teorinin eleştirilen kısmı kıyaslanacak kişi ya da durumu seçenin çalışan olmasıdır. Bundan ötürü çalışan bireysel düşünceleri teoriye yön verebilir. Onun dışında eşitlik durumunu çalışan çıktının girdiye oranlanmasıyla elde edilmektedir. Buradaki çıktı çoğunlukla ekonomik kazanımlara odaklı olmasından ötürü bir diğer eleştiri konusu olmuştur. Bir diğer eleştiri konusu ise çalışanın maruz kalacağı haksız davranışlara yeteri derecede önem verilmemesi olmuştur (Çaylı, 2013, s. 40).

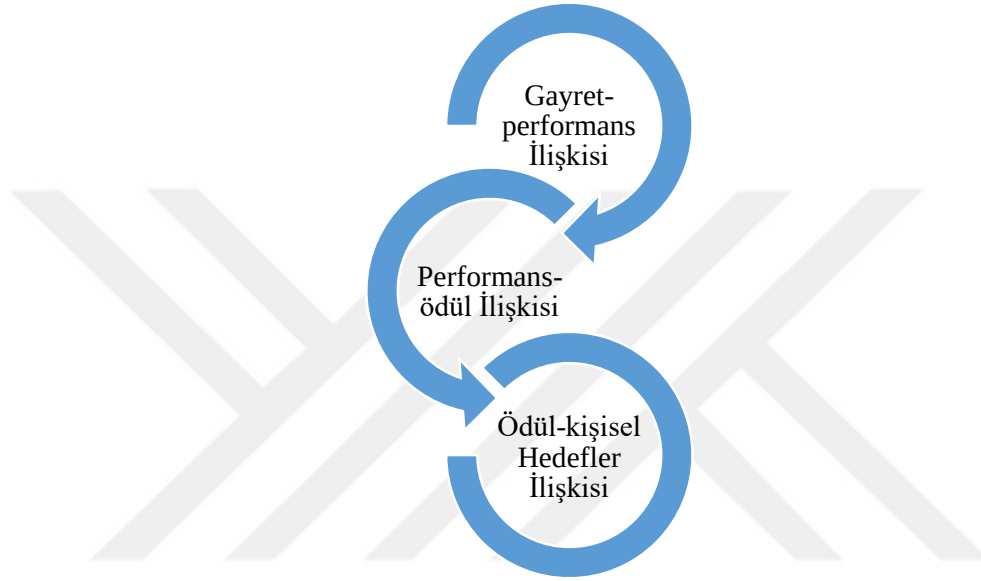
1.1.5.2.2.Vroom'un Beklenti (Bekleyiş-Ümit) Teorisi

Victor Vroom tarafından 1964 yılında ortaya atılan bir teoridir (Tiryaki, 2021, s.79). Bu teori motivasyonu işle ilgili olan istekleriyle açıklamaktadır. Vroom'un beklenti teorisine göre eğer örgüt çalışanlarının beklentilerini yerine getiremiyorsa bunun sonucunda motivasyonları düşecektir. Bu teoride çalışan burada iş davranışlarını sergilerken ya da karar aşamasında bilinçli ve mantıklı karar veren taraf konumundadır. Eldeki iş davranışlarını mantık süzgecinden geçirerek çalışanın en çok önem verdiği ödüle ulaşacağını düşündüğü davranışı tercih edeceğini anlatmaktadır. Kısaca bu teoride çalışan, çekici ve yapabilirliği olan işe yoğunlaşmaktadır (Albayrak, 2009, s. 37). Vroom'un beklenti teorisi motivasyonu açıklarken üç sözcükten yararlanarak açıklamıştır: Bu sözcükler valens, bekleyiş, araçsallıktır.

Bu sözcüklerden ilki olan **valens**, sarf ettiğimiz çaba neticesinde sunulan ödülün önemlilik derecesidir. Kısacası çalışan gözünde ödülün değeridir. **Bekleyiş** ise, sarf edilen çaba ile 1. Kademe sonuçlar arasındaki ilişkidir. Yani hedeflerimize ulaşma neticesindeki isteklilik derecemizdir. **Araçsallık** ise kademeler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Kısaca iş

başarımızın bize ödöl getirmesi denilebilir. İşte bu üçünün çarpımı bu teoride motivasyona eşittir. Ve bu sözcüklerden birinin eksikliği bireyin o konuda motive olmayacağı anlamına gelmektedir (Göçer, 2010, s. 61). Bunlardan hareketle teori 3 ilişki üzerine odaklanır ve bunların varlığının motivasyonu sağlayacağı savunulmaktadır (Robbins vd., 2019, s. 226).

Şekil 1.8: Vroom'un Beklenti Teorisinde Anlatılan 3 İlişki



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

1.1.5.2.3. Edwin Locke'in Amaç Teorisi

1968 yılında geliştirilmiş bir teori olduğu söylenebilir (Tiryaki, 2021, s. 81). Geliştirilen bu teoriye göre davranışların asıl sebeplerinin amaç ve isteklerin farkında olunması yani çalışanın ne istediğini bilmesiyle ilgili olduğu savunulmuştur. Edwin Locke'ye göre davranışın temel nedeni bireyin bilinçli amaçlarıdır. Bireyin belirlemiş olduğu amacı o doğrultuda bireyi güdülenme derecesini belirlemeye yönelteceği açıklanmıştır (Albayrak, 2009, s. 41). Yine bu teoriye göre belirlenen amaç ne kadar açık, net ve iddialı olursa motivasyon için o kadar yararlı olacağı savunulmuştur. Yani erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir çalışanın erişimi kolay amaç belirleyen bir çalışana nazaran daha fazla motive olacağını anlatılmaktadır. Çalışmanın devamında önemli olan amaç belirlenirken şu 3 hususa dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Gülen, 2011, s. 83);

1. Amaçların açıklığı
2. Amaçların güçlüğü
3. Amaçların yoğunluğu

Bu üç hususa dikkat ederek amaçları belirleyen çalışanın güdülenebileceği söylenmektedir. Bu teorinin eleştirilen kısmı, zor amaçların stresi de beraberinde getireceğidir. Her çalışan bu stresle baş etmeyebilir ve bu stres içinde boğulabilir. Bunun dışında bir diğer eleştirildiği kısım çalışan her daim amaçlı hareket etmeyebilir. Bu da davranış temelinde amaçların varlığından söz eden bir teori için zıt bir durum oluşturmaktadır.

1.1.5.2.4. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Vroom'un teorisini eksik görerek geliştirilen bir teoridir. Lawler ve Porter'in geliştirdiği bu model Vroom'un teorisinde savunduğuna ek olarak çalışanın yüksek gayretinin her daim yüksek performansa neden olmayacağını söyleyerek valens, bekleyiş ve araçsallık sözcüklerinin yanına bilgi ve yetenek ile algılan rolü de eklenerek oluşturulmuştur. Kişinin göstereceği gayret yanında işle ilgili yeterli bilgi ve bu doğrultuda yeteneğe de sahip olması gerektiğini savunan bu teori, devamında her çalışanın bir rol anlayışına sahip olması gerektiğini bunun aksinin rol çatışmasını doğuracağını eklemektedir.

Lawler ve Porter kısaca Vroom gibi motivasyon etkeninin gösterilen çabadan kaynaklandığı savunur ancak tek başına bunu yeterli görmeyerek bunun yanında kendisine biçilen rolle ilgili bilgi ve yeteneğe sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun neticesinde gösterdiği çabanın sonunda performansın oluşacağını ve bu performans sonunda da tatminin doğacağını belirtmektedir. Yani motivasyon, tatmin ve performans sözcüklerini üç ayrı parametre olarak görmüşlerdir. Tatmin performansa değil de; performansın tatmine yol açacağına değinmişleridir. Kısaca durağan gibi görünen ama değişken olan bir durumu anlatmaya çalışmışlardır.

1.1.5.2.5. Burrhus F. Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Pavlov' un yapmış olduğu klasik şartlandırma deneyinden yola çıkarak geliştirilmiştir. 1938 yılında Burrhus F. Skinner tarafından geliştirilmiştir (Tiryaki, 2021, s. 77). Skinner' e göre bireyin sergilemiş olduğu davranış sonrasında karşılaşacağı sonuç önemli görülmüştür. Birey bu sonuç karşısında davranışı ya tekrarlamaya devam edecek

ya da davranışı tekrarlamaktan kaçınacaktır. Bu durumun tam tersi olarak çalışan davranış için ödüllendiriliyorsa davranış tekrarlanmaya devam edecektir. Yani bireyin davranışlarında bir şartlandırma söz konusudur (Göçer, 2010, s. 59).

Bu teoriye göre birey herhangi bir nedenden ötürü davranış gösterebilir ancak sürecin devamında sonuca göre davranışı tekrarlama ya da tekrarlamama söz konusu olmaktadır. Önemli görülen olumlu davranışa yönlendirmektir. Bu doğrultuda yönetim psikolojisi 4 yöntemden bahsederek bunların kullanmanın yarar sağlayacağına değinmektedir (Göçer, 2010, s. 59-60):

- Olumlu pekiştirme ile sergilenen davranışın tekrarlanması amaçlanır. Örneğin maaşa ek olarak ikramiye vermek.
- Olumsuz pekiştirme, sergilenen davranışı önlemek amaçlanır. Örneğin isim vermeden olumsuz davranışı tanımlayıp davranışı teşhir ederek kişisi davranıştan vazgeçirmek.
- Son verme, ceza ya da ödüllendirme olmadan caydırma amacı güdülür. Örneğin geç gelen personelin zam konusunu ertelemek gibi.
- Cezalandırma, davranışın tekrarlanmasını azaltmak amaçlanır. Örneğin işe sürekli geç gelen personelin maaşından kesinti yapılması.

1.1.6.Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon; çalışanların doğrudan davranışları ya da onların sergilediği performansların bizzat kendisi değil, bu performansları ya da davranışları etkileyen kaynaklar olarak açıklanabilir. Bu kaynaklar kişide motivasyonu sağlamaktadır. Yine bu kaynakların ayrımını da çalışanların ihtiyaçları ya da beklentileri etkilemektedir. Motivasyon çeşitleri olarak adlandırdığımız bu kaynaklar literatürde farklı şekilde sınıflandırılarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin kimi kaynakta (Özer, 2022, ss. 9-14): İçsel –Dışsal motivasyon, içe yansıtılmış motivasyon, belirlenmiş motivasyon, entegre motivasyon olmak üzere dört grupta incelenirken; Kimi kaynakta (Gülen, 2011, ss. 83-86): Birincil motivasyon, sosyal motivasyon, iç ve dış motivasyon, psikolojik motivasyon olarak dört grupta ele alınır. Bir başka kaynakta ise (Göksel & Yurdakul, 2002, ss. 9-13): Fizyolojik motivasyon, sosyal motivasyon, psikolojik motivasyon olmak üzere üç grupta ele alınmıştır.

Biz bu kısımda Mahadi ve Jafari' nin 2012 yılında yapmış olduğu bir çalışmasında gruplandığı şeklini açıklayacağız. Mahadi ve Jafari'ye göre çalışanın davranış ve başarılarını güçlendiren farklı nedenlere, hedeflere veya gerekçelere göre motivasyon çeşitleri vardır. Mahadi ve Jafari örgütlerde çalışanların motivasyonlarını temel olarak iki etkene dayandırarak çalışan motivasyonu açıklanmaktadır. Bizimde bu kısımda üzerinde duracağımız motivasyon çeşidi olarak, bunlar ikiye ayrılmaktadır (Mahadi & Jafari, 2012, s. 232), Bunlar. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon çeşididir.

1.1.6.1.İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, çalışanın kendi kabiliyetini gösterme tecrübesi olarak tanımlanabilir (Ağca & Ertan, 2008, s. 140). Yani dışarıdan herhangi bir müdahale olmaksızın kişinin kendi kendini isteklendirmesidir. Bu motivasyon çeşidinde çalışan, isteği direk işin içeriğinden alır. Ve yine bu motivasyon çeşidi yapılan işin tabiatıyla alakalıdır. Örneğin işin ilginçliği, çalışanın kararlara katılımı, çalışanın başarıyı önemsiyor olması gibi tüm bu sayılanlar birer içsel motivasyon aracıdır. Bu doğrultuda bir iş bünyesinde kendiliğinden var olan ödüllerden dolayı bu iş yerine getiriliyorsa bu durum içsel motivasyonla açıklanabilir (Murphy & Alexander, 2000, s. 28). Buradaki ödül den kasıt yapılan işin ve işle ilgili merak ve başarıma arzusudur. Kişinin bünyesinde bu işi yapmaya teşvik eden güdü yer alır ve bu güdü bir önceki cümlede bahsedilen ödüllerden kaynaklanabilir.

Herhangi bir dışarıdan müdahale olmaksızın kişinin kendi içinden gelen bir istek söz konusudur. Örneğin yürümede zorluk çeken birinin fizik tedaviye geldiğini varsayalım. Kişi de yürümeye isteği olmadığı müddetçe ne kadar rehabilite etmeye çalışılırsa çalışsın başarılı olunamayacaktır. Kişi kendisi yürümeyi istemelidir. Bu örneğin dışında içsel motivasyona başka örnek vermek gerekirse; susamadan su içilmemesi, görme engelli birinin resim yapması, acıkmadan yemek yememesi vb. olabilir. Verilen bu örneklerin hepsinde kişinin kendi kendini motive etmesi ve bunun sonucunda da verilen örnekteki tüm durumları isteyerek yapması mantığı yatmaktadır. Bunlar sonucunda da yaptığı işten zevk aldığı için çalışan kendi kendini tatmin etmektedir.

İçsel motivasyon için temel şart çalışanın misyon ve vizyon sahibi olması demek yanlış olmaz. Dar bir görüşe sahip, rutin işleri yapan, eğitime ve gelişmeye kapalı, risk

almayı sevmeyen, kendini ifade edemeyen, sorumluluklardan kaçan, özgüven eksikliğine sahip bir çalışanın dıştan bir müdahale olmadan kendini motive etmesi beklenemez. Ancak bunların tam tersi özelliklere sahip bir çalışan dışarıdan müdahaleye ihtiyaç duymadan kendi kendini motive edebilecektir. Paragrafın girişinde saydığımız özelliklerin tersi özelliklere sahip çalışan, dışsal motivasyon araçları tarafından motive edilmemektedir. Çalışan yaptığı işle motive olur.

Yapılan bir çalışmada içsel motivasyonun, çalışanın işe ilişkin algısını güçlendirdiği ve örgütte içsel değer duygusuna yönelttiği vurgulanmıştır (Özer, 2022, s. 11).İçsel motivasyona sahip çalışanlar işten fayda gördükleri için işi değerli kılarlar ve onlar için düşük ücretle çalışmak işleri kadar önemli değildir. Önemli olan işin kendisi, işe duyulan merak ya da başarıma duygusudur. İçsel motivasyonun 7 alt başlığı bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki tabloda sıralamak mümkündür (Oktuğ & Özden, 2013, s. 6);

Tablo1.4: İçsel Motivasyonun Alt Başlıkları

İçsel Motivasyon Alt Başlıklar	Kısaca Açıklama
Değer/fayda	Yapılan işin çalışana fayda verip vermemesi ile ilgili içsel motivasyon boyutudur.
Çaba/önem	Yapılacak olan iş için çalışanın çaba sarf edip etmemesi ile ilgili içsel motivasyon boyutudur.
Duyuma/hoşlanma	Çalışanın işi yaparken ne kadar haz alığıyla ilgili içsel motivasyon boyutudur.
Baskı/gerilim	Çalışanın işi yaparken huzurlumu yoksa streslimi olduğuyla ilgili boyuttur.
Algılanan seçme hakkı	Çalışanın yaptığı işi isteğe mi baylı yoksa zorla mı yaptığının fark edilmesiyle ilgili boyuttur.
Algılanan yeterlilik	Çalışanın işi yaparken potansiyelin uygun olduğunun anlaşılmasıyla ilgili boyuttur.
Olumsuz iş algısı	Çalışanın işe karşı negatif düşüncesiyle ilgili boyuttur.

Kaynak: Oktuğ, Özden(2013, s.6)

Tüm bu açıklamalardan yola çıkılarak içsel motivasyonu destekleyen faktörler (Süzen, 2020, s. 48);

1. Çalışana cesaret veren görev ya da sorumluluklar
2. Çalışanın sahip olduğu becerilerinin üstüne çıkma isteği ya da arzusu
3. Çalışanın çalıştığı örgüt ortamının çalışanı destekleyici ortam olması
4. Çalışanın başarısına ve karşısına çıkacak olan fırsatlara odaklanmış olması
5. Çalışanı risk için cesaretlendirme
6. Çalışana değer algısı kazandırma şekilde özetlenebilir.

1.1.6.2.Dışsal Motivasyon

Bu motivasyon çeşidinde kişi kendi kendini motive edemediği için dışarıdan uyarıcılara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanı verilen işi yapmaya iten fiziksel birtakım koşullar yâda sosyal-çevresel unsurlar vardır. Çalışan bu unsurlarla motive edilmeye çalışılır. Dışarıdan uyarıcılarla motive olan çalışan sonrasında tatmin olur. Ve bu tatmin durumu genelde kısa sürelidir. Örneğin primli çalışan bir örgütte bir ay çok çalışmanın sonucunda güzel bir primle ayı tamamlamışsa zevk alarak çalışmaya devam edebilir. Ancak bir başka ayda belirlenen kotanın altında kaldığı için tatmininden az bir ücretle karşılaştığında bu zevkin yerini mutsuzluğa sevk eder. Başka bir örnek ise çalışanın doğum gününün kutlanması için pasta kesilmesi, çalışanı kısa süreli motive edebilir. Bu doğrultuda yapılan davranışın kalıcılık ve yoğunluğu düşük olacaktır. Örgütler bunun bilincinde olarak dışsal motive aracı yerine birden fazla ve kişinin ihtiyaçlarına uygun olacak uyarıcıları seçip çalışanlarına uygular. Aslan ve Doğan'ın 2020 yılında yapmış olduğu çalışmada, çocukların yetişkinlere göre içsel motivasyon davranışlarını daha çok şekillendirdiğini söylemişlerdir. Bunun nedeni olarak ise toplumsal kaidelerin daha az farkında olduklarını öne sürmüşlerdir. Yetişkinlerinse tam tersi toplumsal düzene uyum sağlamak, ödül gibi toplumsal kaidelerin daha fazla farkında ve sorumluluk almak zorunda oldukları için davranışlarını dışsal motivasyon araçlarının şekillendirdiğini söylemişlerdir (Aslan & Doğan, 2020, s. 292). Özetlersek, eğer çalışan işini icra ederken fiili faaliyetin kendisinden bağımsız bir tatmin söz konusu olan davranış sergilenmişse, bu davranışın dışsal motivasyonla gerçekleştiğini söyleyebiliriz (Calder & Staw, 1975, ss. 599-605). Burada bireyi bir şeyi yapmaya özendiren ya da bir şeyi yapmaktan alıkoyan bir takım unsurlar vardır (Gülen, 2011, s. 85). Yani motivasyon kaynağı dışsal

ödüllendirmelerdir. Sosyal ve örgütsel araçlar birer dışsal motivasyon araçlarıdır. Örneğin iş arkadaşları ve onların desteği sosyal bir motivasyon aracı iken örgüt tarafından sunulan fırsat ve imkanlar örgütsel bir motivasyon aracıdır.

Günümüzde kalifiye çalışanların varlığı ve bunlara duyulan ihtiyacın şiddetinin artması, kadınların çalışma hayatına girmeleri, teknolojinin gelişmesi örgütler için aradıkları çalışanların örgüte katılımı ya da mevcut çalışanlarının örgütte kalmaları için örgütler bir takım uyarıcılara ihtiyaç duyar. Bunun içinde genelde motivasyon araçları kullanırlar. Ancak günümüz çalışanları için sadece ücret, terfi, takdir gibi dışsal uyarıcılar yeterli görülmemektedir. Örgütlerin, günümüz dünyasında çalışanın geçmişe nazaran dışsal motivasyon araçlarıyla uzun süreli motive olmayacaklarının farkında oldukları için genelde içsel ve dışsal motivasyon araçlarının birlikte kullandıkları görülmektedir. Yapılan tüm bu açıklamalar ışığında dışsal motivasyonu etkileyen faktörler (Süzen, 2020, s. 49);

1. Davranış üzerinde çevrenin etkisi
2. Örgütün terfi, madalya, kupa, teşekkür gibi motivasyon araçları
3. Benimsenme, arkadaş desteği gibi sosyal motivasyon araçları olarak sıralanabilir.

Tüm bu anlatılanlar ışığında içsel motivasyon ve dışsal motivasyonu birbiriyle karşılaştıracak olursak aşağıda yer alan Tablo1.5.'teki gibi toparlanılabilir.

Tablo1.5: Motivasyon Çeşitlerinin Karşılaştırılması

İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Organizmayı harekete geçiren organizmanın kendisidir.	Organizmayı harekete geçiren dış uyarıcılardır.
Organizmanın kendisi için önemli görüldüğünde davranış düşünülür/ açığa çıkar.	Dışsal etkenlerle davranış düşünülür/ açığa çıkarılır.
İsteklilik halidir.	İstekli olma halidir.
İsteklilik hali dışsal motivasyona göre daha fazladır.	Daha azdır.
Kişinin içinden gelen bir durum söz konusudur.	Kişiyi harekete geçirme için bir imrendirme ya da korkutma durumu söz konusudur.

Tablo1.5: Motivasyon Çeşitlerinin Karşılaştırılması(Devamı)

Etkisi uzun sürelidir. Öğrenme etkin ve kalıcıdır.	Etkisi kısa sürelidir.
Motivasyon kaynağı elde edeceği başarıdır.	Motivasyon kaynağı öne atılan dışsal uyarıcılardır.
Tatmin, işin kendisinden sağlanır.	Tatmin, maddi ve sözlü ödüllerle sağlanır.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Tüm bu farklılıklara rağmen ikisinin birleştiği payda bireysel oluşlarıdır. Bireye uygulandığı için bir bireyi motive eden bir uyarıcı yada motivasyon bir başka bireyi etmeyebilir ya da derecesi düşük olabilir. Bu yüzden içsel ya da dışsal motivasyon araçları birey ihtiyaçlarına göre açığa çıkar ve çoğunlukla dışsal motivasyon birey bazlı uygulanmaktadır.

İçsel motivasyonun da dışsal motivasyonun da uygulamada birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu iki çeşidi birbirinden bağımsız düşünmek bizi yanılgıya düşürebilir. Bazı durumlarda dışsal motivasyon araçları içsel motivasyon araçlarını etkileyip çalışan motivasyonuna katkı sağlar. Örneğin görme engelli birinin resim yapması ve bunun yarışmada birinci olması. İlk bakışta kişinin içsel motivasyonla motive olduğu göze çarpar. Ancak resminin yarışmada birinci olması kişiyi bu dışsal araç sayesinde motivasyonunu artıracaktır. Kişi için resim yapmak zaten kendini içsel motivasyonla motive ederken dışsal motivasyonun da katkısıyla tatminin dozu artar. Yaptığı resmin başkalarının takdir edilmesi, kişide başarmış olmanın gururunu ve bunun sonucunda da kendisini tatmin etmesini sağlamış olacaktır. Kişinin burada içsel motivasyonla motive olduğu ancak dışsal motivasyonunda sonucun tatmin derecesini etkilediği görülmektedir. Yapılan karşılaştırmada da görüldüğü üzere her ne kadar ayrı kutuplarda yer alsalar da uygulamada birbirini tamamlar nitelikte kullanılır.

1.1.7. Motivasyon Araçları

Her insanın kendine has, onları diğer insanlardan ayıran birtakım özellikleri vardır. Bu özellikleri onlara hastır. Soyut ya da somut olabilir. Örneğin brokoliyi sevmek, saygı görülmekten hoşlanmak, yeni diller öğrenmek, teknolojik aletlerin kullanımını öğrenmek gibi. Bunları birden fazla kişiye sunduğunda o kişilerdeki önem sırası farklı olur. Herkes bunları aynı ölçüde yapma ve yaparken zevk alma taraftarı olmayabilir. İki

insanda brokoliyi sevebilir ancak birine enginarla bir kıyaslama sorulduğunda ondan en sevdiğinin enginar olduğu sonucunu alabiliriz. Kişinin neyi çok sevdiğini bilmemiz bizi onun neye ihtiyacı olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır. İş hayatında bu bilgi bize çalışanın ihtiyacını gidermede yardım eder. İhtiyaç gidermek için örgütler motivasyondan yardım almaktadırlar.

Motivasyon da çalışanın ihtiyaçları saptanır bunlar içinden onu motive edecek bir ihtiyacı giderilmeye çalışılarak tatmin duygusu yaratılmak istenir. Motivasyonu anlatırken bireysellikten bahsetmiştik. Yani motivasyon bireyseldir demiştik. Bir çalışanı motive eden uyarıcı diğer çalışanda aynı derecede etki göstermeyebilir olarak açıklamıştık. **İşte motivasyon araçları** olarak nitelendirdiğimiz bu uyarıcılar motivasyonu artırmada bize yardımcı olan araçlardır. Ancak motivasyonda olduğu gibi motivasyon araçları da kişiden kişiye göre farklılık gösterebilir.

Motivasyon araçları ihtiyaca bağlı olduğu kadar en az bir bu kadar da toplumsal düzey, eğitim, çevresel faktörler ve değer yargılarına göre çalışanda farklı öneme sahip olabilirler (Budak & Budak, 2016, s. 218). Bir çalışanı motive eden araç, farklı bir çalışanda aynı derecede motivasyon sağlamayabilir. Bunun ayrımını yapmak örgüt yöneticisine düşmektedir. Yönetici araçları uygulayan kişidir. Bu yüzden en az çalışan ihtiyaçlarının bilinmesi kadar yönetici anlayışı da önemli rol oynar. Örneğin klasik bir yönetim anlayışında olan bir yönetici düşünelim. Çalışanını motive etmek için kullanacağı araçlar, daha fazla üretim için genelde ekonomik yönden araçlar olacaktır. Çünkü klasik yönetim anlayışındaki bir yönetici verimliliği üretilen mal miktarına eş değer görmektedir. Bunun tam tersi çağdaş bir yönetim anlayışında olan yönetici ise sadece duruma ekonomik olarak bakmanın dışında insan duygularını işin içine katarak hem sosyo-pikolojik hem de örgütsel açıdan bakarak bu açılardaki motivasyon araçlarını da kullanırlar.

Motivasyon araçlarının kullanım amacı işlerin istekli ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamaktır. Bunun neticesinde motive olmuş çalışan tatmin düzeyini artırmış olacaktır. Bunun örgütteki üst kademelerde iyi analizini yapıp uygulanması gerekmektedir. Bu noktada motivasyonda çalışan ihtiyacı önceliktir. Psikoloji alanında Osmay'ın 2003 yılında yayınladığı bir kitabında çalışanın altı gruba ayrılmasından bahseder (Osmay, 2003, s. 311):

- 1. Grup; Emniyet isteyen çalışan
- 2. Grup; Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan
- 3. Grup; Mükemmellik isteyen çalışan
- 4. Grup; Sorumluluk isteyen çalışan
- 5. Grup; Prestij isteyen çalışan
- 6. Grup; Herkesçe kabul görmek isteyen çalışan

İlk Grupta, çalışanın iş güvencesi beklentisi varsa o çalışanın emniyet ihtiyacı hisseden bir çalışan olduğu söylenebilir. Aynı şekilde 2. Grupta manevi tatmin ihtiyacı duyan ya da değer gördüğünü hissetmek isteyen çalışandır. 3. Gruptaki çalışan işini kusursuz yapan ya da bu beklentiden olan çalışandır. 4. Gruptaki çalışan sorumluluğu altındaki işi yerine getiren ve daha fazla sorumluluk beklentisinde olan çalışandır. 5. Gruptaki çalışan terfi, güç ve yükselme arayışında olan çalışandır. Son olarak 6. Gruptaki çalışan örgütte aidiyet duygusunu hissetmek isteyen çalışandır. Bu grupları incelemek ve bu doğrultuda çıkarımlar yapmak; örgütün çalışanın hangi grupta olduğunu bilmek, onların isteklerinin tanımlanmasına ve bu vasıta ile bu isteklerine karşılık veren motivasyon araçlarının kullanılmasına katkı sağlayacaktır. Literatür incelendiğinde motivasyon araçları 3 grupta toplanmıştır (Peker, 2013, s. 92): Ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları, örgütsel motivasyon araçları olarak sıralanabilir. Bu doğrultuda motivasyon araçlarını alt başlıklara ayırmak gerekirse aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür (Tiryaki, 2021, s. 56).

Tablo1.6: Motivasyon Araçları

Ekonomik Motivasyon Araçları	Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	Örgütsel Motivasyon Araçları
Ücret artışı ve primli ücret	Çalışmada bağımsızlık	Amaç birliği
Kara katılma ve ekonomik ödül	Güven	Yetki ve sorumluluk dengesi
Ödeme paketleri	Çekici iş	Eğitim ve terfi
	İşte yükselme imkânı ve sosyal statü	Kararlara katılma
	Sosyal kolaylıklar ve sosyal etkinlikler	İletişim

Tablo1.6: Motivasyon Araçları(Devamı)

		İş genişletme ve iş zenginleştirme
		Bağımsız çalışma grupları
		Fiziksel koşulların iyileştirilmesi
		Esnek zaman
		Kalite çemberleri
		Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi
		İş rotasyonu

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

1.1.7.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Örgütler çalışanlarının motivasyonunu sağlamak için motivasyon araçlarından olan ekonomik motivasyon araçların faydalanırlar. Ekonomik motivasyon araçları çalışanın verdiği emek karşılığı aldığı faydası olarak niteleyebiliriz. Çalışanın yaptığı işin parasal karşılığının ekonomik olarak çalışana ödenmesi çalışan nezdinde ortaya koymuş olduğu işin karşılığı olarak nitelendirilir ve çalışanı iş yapmaya teşvik eder. Hem örgüt hem de çalışan tarafından bakıldığında iki taraf için de önemli bir faktördür. Çalışan açısından bakıldığında çalışan, temel ihtiyaçlarının karşılaması için ekonomik faktörlere ihtiyaç duyar. Örneğin açlık hissinin giderilmesi için yemek yemesi gerektiğinde bir miktar paraya ihtiyaç duyar. Örgütlerde buna paralel olarak hayatlarının sürdürebilmesi için bir miktar paraya ihtiyaç duyar. İkisi de temelde yaşamlarını idam ettirebilmek için bir miktar paraya ihtiyaç duyar onların amaçlarında gelir elde etmek vardır çünkü. Bu yüzden ekonomik faktörler diğer iki faktörden biraz daha önemlidir. Genelde insan maddi bir tatmin sağladıktan sonra manevi bir tatminin arayışına girer. Bu yüzden çalışan emeklerinin karşılığı olarak dolgun bir ücret ve bunun ötesinde üstün performansları neticesinde de ek ücret almak isterler bunun için işlerini en iyi şekilde yapmak isterler. Bu her yerde aynıdır denilmez ancak genelde gelişmekte olan ülkelerde gelişmişe nazaran kalifiye eleman yerine üretim çokluğunun önemli olduğu yerlerde ekonomik faktörler önemli motivasyon araçları konumundadır. Bu faktörün yokluğu diğer ikisinin varlığıyla

ikame edilemez. 1990' lı yıllarda önemli bir faktör olan bu motivasyon araçları günümüz gelişmiş dünyasında tek başına yeterli değildir. Bu yüzden bu araçların yanında diğer iki motivasyon araçlarıyla birlikte kullanmak çalışanı motive etmede yararlı olacaktır.

Ekonomik motivasyon araçları oluşturulup uygulanırken, iyi analiz edilmeli, tüm çalışana adil ve objektif bir şekilde uygulandığından emin olunmalıdır (Peker, 2013, s. 92). Aksi halde örgütte huzursuzluk ve bunun neticesinde işten ayrılmayla sonlanacak bir durumla karşı karşıya kalınabilir. Ekonomik motivasyon araçları; ücret artışı ve primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül, ödeme paketleri olarak sınıflandırılabilir. **Ücret artışı ve primli ücret;** Ücret, çalışanın örgütte çalışması sonucunda sunduğu işin karşılığı olarak verilen temel ödüldür. Ücret her çalışan için verdiği emeğin karşılığı olarak nitelendirilen bir haktır. Ekonomik motivasyon araçları içinde en önemlisi olarak görülür.

Ücretin uygulamadaki değeri ve motivasyon aracı olarak kullanımının saptanması zordur. Bunun nedeni çalışanın parasal beklentisi, ihtiyacının şiddeti, verilecek gelirin adilliği gibi soyut durumların varlığı ve bunların önem derecelendirilmesindeki güçlülüdür. Buna karşın her ne kadar zor olsa da temelde tüm bunları göz önüne alan bir temel ücret belirlenmelidir. Çalışan verdiği emeğin karşılığı olarak görebileceği bir tutar. Ücret bunların yanında yalnızca maddi unsur olarak görülmemelidir. Aldığın ücret nezlinde örgütteki hiyerarşik konumun dışında sosyal hayatta aldığın ücrete paralel olarak toplumsal gruplar arasında da ücretin etkisi vardır. Bazen alınan ücrete göre saygınlık görülmektedir. Bu nedenle ücret sadece temel bir ihtiyaç dışında sosyal statüyü de belirleyebilen motivasyon aracı olarak da açıklanabilir.

Ücreti motive artırıcı bir faktör olarak kullanabilmek için ücret artışı ya da azalışı gibi ücret değişikliği yani ücreti kullanım şekline dikkat edilmelidir (Tiryaki, 2021, s. 57). Ücret artışına en iyi örnek maaşa yapılan zamlar ya da çalışana verilen terfi ile maaşın artması olabilir. Her iki ücret artışı uygulaması çalışanın motivasyonu artırıcı uygulamadır. Bunun yanı sıra çalışanın yapmış olduğu bir olumsuz davranış karşısında çalışandan maaş kesintisi yapılması ücret azalışına örnek verilebilir. Eğer örgütün olumsuz bir eylemi caydırıcı olarak yapılan bir ücret azalışı ise diğer çalışanları motive edici bir faktör olarak kullanılabilir. Ancak keyfi ve yersiz uygulamada da tam tersi çalışanları örgütten soğutabilir. Bu yüzden çok dikkatli uygulanması gerekmektedir.

Özetle çalışanın örgütte çalışmaya başlamak ya da tam tersi çalışmaya devam etmek için ücret çalışana yol gösterir. Çalışana verilecek olan ücret o çalışan gözünde vermiş olduğu ya da olacağı emeğin karşılığı ve ihtiyaçlarının karşılığıdır. Örgütler bunları göz önünde bulundurarak ücreti motive artırıcı faktör olarak kullanabilir.

Prim, çalışanın almış olduğu sabit ücretlerinin yanı sıra örgütün belirlediği performansın üstünde bir performans sergilemesi durumunda sergilemiş olduğu performans kadar ek ücretin verilmesidir. Kısaca maaş yanında verilen ek ücrettir (Peker, 2013, s. 93). Çalışanın verimliliğini artırmak için yapılır. Bulundukları örgüt, sektör ve gruplara göre uygulamada değişiklik gösteren prim, temel ücretlerine ek olarak çalışanların harcadıkları efor ya da ürettikleri mal kısaca örgütün belirlemiş olduğu kotanın üstünde iş ortaya koyduklarında çalışana ekstra ücret verilmesidir.

Primli ücret çalışanı motive edebilir ve çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratabilir. Bunun tam tersi işin kalitesini de düşürebilir. Çalışan o kotayı doldurmak için işi gelişi güzel bitirebilir. Ayrıca primli ücret çalışanı kısa süreli tatmin eder. Süreklilik arz etmediği için de tek başına yeterli olmayabilir. Bu durumlar göz önüne alınarak uygulanması halinde daha verimli sonuçlar alınabilir.

Kara Katılma ve Ekonomik Ödül; Kara katılma, çalışanın temel maaşı dışında, örgütün elde ettiği kardan çalışanına vermesini ifade eder (Peker, 2013, s. 93). Çalışanını karına ortak eder. Kara katılma 1800'lü yıllarda Amerika'da başlatılmış olup 1950'lerden sonra Avrupa'da da uygulanmaya başlanmıştır (Soykenar, 2008, s. 33). Kara katılmada, işletmenin karının artması durumunda iş görenin payına düşen karda da artacağı için çalışanı daha fazla kar elde etmek motivasyonu ile iş yapmaya itecektir (Tunçer, 2013, s. 100). Çalışan üretim ve karı artırmak için daha fazla efor harcayacaktır. Bu düşüncede olan çalışanın motivasyonu da artacaktır.

Ekonomik ödüller, örgütün amaçları doğrultusunda hareket eden çalışanını ekonomik olarak ödüllendirmesidir. Örneğin önceden açıklamış olduğu kriterlere uygun hareket eden çalışanını ayın sonunda tam altın vermesi. Çalışan örgütün bu kriterlerine uygun davranması sonucunda altın alacağı düşüncesi ile motive olacaktır. Adil bir şekilde uygulanırsa çalışanın motivasyonunu artırabilir.

Ödeme Paketleri; Çalışanın dolaylı yoldan fayda sağlamasıdır (Peker, 2013, s. 94). Örneğin örgüt ürettiği ürünlerden satın almak isteyen personeli için personel indirimi

uygulanması, hasta olan çalışanına hastalık yardımı yapması ya da tam tersi çalışanın sağlığını koruması için sağlık yardımında bulunması buna örnektir. Çalışan kendini değerli hissederek dolaylı yoldan motive olacaktır.

1.1.7.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Diğer iki motivasyon aracına göre uygulanması zordur. Bunun nedeni çalışan davranışlarının tatmini olduğu içindir. İnsan karmaşık bir varlıktır. İnsan duygularının tarifi ve tamiri de buna paralel olarak karmaşıklaşmaktadır. Soyut bir durumun tespit edilmesi ve giderilmesi de bu yüzden zahmetlidir. Dikkat ve özen gerektirir. Çalışanın sosyal ve psikolojik alanda neye ihtiyacı olduğunu tespit etmek zordur. Her çalışanın kişiliği ve ihtiyacının şiddeti farklıdır. Bu ihtiyacı anlamak ve o yönde motive eden araç bulup uygulamak da zordur. Eğer bu tespit doğru yapılırsa motivasyonu artırmaya yardımcı olabilir.

Ekonomik araçlar insanları belli bir noktada motive etmeye yetmez. Çalışan, bir noktadan sonra sosyal ve psikolojik olarak da motive edilmek ister. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu göz önüne alırsak bu yönden motive edilmek çalışanın verimini de artırabilir. Başlıca psiko- sosyal motivasyon araçları: çalışmada bağımsızlık, güven, çekici iş, işte yükselme imkânı ve sosyal statü, sosyal kolaylıklar ve sosyal etkinlikler olarak sıralanabilir.

Çalışmada Bağımsızlık; Çalışanın sınırlı özgürlük içerisinde yeni fikirler ortaya çıkarması, sorumluluk almasına denilmektedir. Her çalışan için geçerli bir araç değildir. Çünkü kimi çalışan sorumluluk almak istemez verilen işi yapıp günü tamamlamakla yetinebilir. Böyle bir çalışana inisiyatif hakkı vermek yararlı olmaz. Tek başına bir işin sorumluluğunu taşımak ona ağır gelebilir bu konuda kendisini yetersiz hissedip yük altına girmek istemeyebilir. Bağımlı çalışmak ona cazip gelebilir. Böyle bir çalışan için uygulanırsa çalışanı motive etmez. Ancak kimi çalışanda verilen işin bir noktada uygulanmasında serbest bırakılmak ister bu onun işini sahiplenmesini ve sorumluluk almasını sağlar bu sayede işini daha titizlikle ve motive olarak yapar. Çünkü o iş o çalışana güven hissi verilerek tamamlaması için özgür bırakılmıştır. Çalışan da bunu hissettiği için işi bu motive ile verimli bir şekilde yapmıştır. Bu noktada örgüt hangi çalışanın bağımsız çalışmaya istekli olduğunu tespit edip ona göre çalışmada bağımsızlık motivasyon aracını kullanmalıdır. Doğru kişiye uygulandığında motivasyonu artırabilir.

Güven; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen ikinci sıradaki ihtiyaçtır. İnsanlar temel ihtiyaçlarını giderdikten sonra güvenli ortamda yaşamak ve çalışmak isterler. Can kaygısı ile huzursuz olmak istemezler. Bu nedenle en az ücret kadar önemli bir araçtır. Çalışan örgütte kendini hem ekonomik hem de psikolojik olarak güvende hissetmek ister. Huzursuz çalıştığı bir ortamda çalışandan verimli çalışması beklenemez. Çünkü onun önceliği güvenliğini sağlamaktır. Güvensiz ortamda iş onun için ikinci plana atılır.

Çalışanın bireysel güvenliği tehdit eden durumlardan ortamın arındırılması çalışanın motivasyonunu olumlu etkileyecektir. Gelecekte emeklilik kaygısı, oluşacak herhangi bir hastalık durumunda bakım kaygısı, ölüm gibi durumların güvence altına alınması çalışanı motive edecektir. Bunu yanında çalışanların işleri nasıl ve ne derecede başarılı meydana getireceklerinin bilinmesi çalışan için soru işaretlerinin ortadan kalkmasına ve belirsizliğin giderilerek psikolojik bir güvence duymasını sağlayarak çalışanı motive edecektir.

Çekici İş; Hemen hemen her insan yaşamının bir noktasında *sevdiğin işi yap!* cümlesiyle karşı karşıya gelmektedir. Herkes bilir ki istenilmeyen gönülsüz yapılan her işin sonu verimli sonuçlanamaz. Bu nedenle çalışan için işin istenilecek, çalışanı cezbedecek, onda merak uyandıracak nitelikte olması önemlidir. Örneğin öğrenmeyi seven yeniliğe açık bir çalışana bu fırsatları görebileceği bir işin verilmesi o işi severek isteyerek yapmasını sağlayacaktır. Çünkü kendisine çekici gelen işi yapan çalışan tatmin olarak yapacağı için motive olacaktır. Örgüt buna dikkat ederek çalışana çekici gelen işle eşleştirerek uygulamada fayda sağlayabilir.

İşte Yükselme İmkânı ve Sosyal Statü; Her çalışan işinde belli tecrübe kazandıktan sonra yükselme beklentisinde olmaktadır. Çünkü belli bir süre sürekli aynı statüde aynı işi yapmak çalışanı monotonlaştırarak yeknesaklaştıracaktır. Bu da çalışanı işini yaparken isteksizleştirebilir. Ancak belirli bir birikime sahip olduktan sonra yükseleceğinin imkânının verilmesi çalışanın motivasyonu artıracaktır. Buna paralel statüsünün de değişeceği göz önünde alınırsa çalışan o iş için istekli çalışacaktır.

Sosyal Kolaylıklar ve Sosyal Etkinlikler; Çalışanların günün çoğu saatlerini işte geçirdiklerini göz önünde bulundurulduğunda sosyal hayatlarına çok zaman ayıramadıkları fark edilmektedir. Bu noktada örgüt işten esneklik sağlayarak çalışanı

motive edecek gezi, sportif faaliyetler gibi sosyal etkinlikler düzenlemesi çalışanın motivasyonu artırılabilir. Çalışan iş dışında eğlenceli vakit geçirerek günün yorgunluk ve sitesinden bir nebze arınabilir. Buna ek olarak yine ulaşım, yemek yeme gibi çalışana sağlanan bir takım kolaylıklar da yine çalışanı motive eden motivasyonunu artıran bir araçtır.

1.1.7.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Her çalışanın örgütten bir beklentisi vardır. Çalışanın ihtiyacı, kişiliği, hedefleri bu beklentileri farklılaştırır. Her çalışan için bu beklentileri karşılamak onların motivasyonunu artırabilir ancak örgüt için her çalışan için ayrı motivasyon aracı kullanmak mümkün olmayabilir. Örgüt bu noktada bu beklentiler ışığında makul motivasyon aracını seçerek hareket eder. Örgütte makul bir ortamın oluşturulması yönetici sorumluluğundadır. Yönetici beklentiler ışığında çalışanlarının motivasyonlarını artırarak verimli çalışmasını sağlayacak ortamı oluşturmakla onlara sunmakla görevlidir.

Örgütsel ve yönetmel faktörler motivasyonu etkileyen faktörlerin üçüncüsüdür. Bu faktörler en az diğerleri kadar önemlidir. Yapılacak olan işin özelliği, çalışma grupları arasındaki iletişim, örgütün fiziki yapısı gibi kriterler baz alınarak bu faktörler sınıflandırılmıştır (Tiryaki, 2021, s. 61). Bir nevi çalışanın işten ve örgütten beklentileri bunların karşılanması için kullanılan uyarıcılardır. Örgüt ve çalışan ilişkisinde karşılıklı bir beklenti vardır. İki tarafta verilen emek karşısında fayda görmek ister. Bu doğrultuda adımlar atar. Örgütün emeği çalışana uygun bir ortam sunmak bu doğrultuda da kar elde etmektir, çalışan ise verilen işi yerine getirerek bu emeğin karşılığını almak istemesidir. Her iki taraf için de kazan kazan politikasıdır. Bu nedenle bu sınıflamadaki motivasyon araçlarından yararlanmak başta çalışan motivasyonunu artıracak buna bağlı örgütün isteğini de gerçekleştirmiş olacaktır. Başlıca örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları: amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve terfi, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme ve iş zenginleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, esnek zaman, kalite çemberleri, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi olarak sıralanabilir (Peker, 2013, s. 101-115).

Bunlardan ilki olan **amaç birliğinde;** Yönetici, çalışanına vermiş olduğu işini dürüst ve verimli ortaya koyduğunda örgütün çıkarları kadar çalışanın kendi çıkarları için de önemli olduğu düşüncesinin benimsetilmesi durumudur. Burada çalışan örgüt

amaçlarının gerçekleşmesi sonucunda kendi amaçlarının da gerçekleştiği düşüncesiyle hareket eder. Çalışan böylece örgüt amaçları için çalışırken aslında kendi amaçları için de çalıştığına inanarak daha fazla çaba gösterecektir.

Ortak amaç belirlenirken her iki tarafında lehine belirlenmelidir. Bu süreçte iki taraf arasında çatışma kaçınılmazdır. Çünkü örgüt verimlilik ve devamlılık beklentisinde ilerlerken, çalışanda bu süreçte adillik beklentisinde olabilir. Böyle bir beklenti farklılığında ister istemez isteklerde farklılaşacaktır. Ancak bu çatışmanın makul düzeyde varlığı uzmanlaşmayı doğurabilir. İki tarafında lehine ortak amaç belirlemede fayda sağlayabilir.

Her örgüt belli bir vizyon ve misyon çatısı altında kurulur. Bu vizyon ve misyon doğrultusunda amaçlar ve hedefler oluşturulur. Önemli olan bu amaç ve hedeflerin örgüt bünyesinde çalışan kişilere anlatılıp anlaşılmasını sağlayarak benimsetilmesidir. Örgütün katı kurallar çerçevesinde oluşturduğu amaçlar günümüz iş dünyasında olumsuz sonuçlanabilir. Bu yüzden çalışanın da fikirleri ışığında amaçlar oluşturmak çalışan tarafından kolay benimsenmesini sağlayabilir. Bu doğrultuda çalışanın motivasyonu da artırılabilir.

Bir diğer araç olan **yetki ve sorumluluk dengesinde**; TDK' ya göre yetki; “Bir kuruma ya da kişiye resmi bir merci tarafından tanınan hak” şeklinde tanımlanmıştır. Kısaca yetki karar alma gücüdür denilebilir. Sorumluluk ise yine TDK' ya göre Kişinin kendi davranışlarını veya yetki alanına giren herhangi bir durumun sonuçlarını üstlenmesi yani verilen işi en iyi şekilde tamamlama zorunluluğuna denir. Kısaca verilen işi başarma yükümlülüğü denebilir. Örgütler için yetki ve sorumluluk dengede olursa iş verimli sonuçlanır. Örgütlerin bir nevi kuralıdır. Çünkü sorumluluk verilen kişiye yetki verilmezse işler verimli yürütülemez. Örneğin bir projenin bitiminden sorumlu tutulan yönetici düşünelim. Ancak aynı yöneticiye sürecin kontrol yetkisi verilmemiş olsun. Bu durumda ilerleyen günlerde süreçte çıkacak sorun nedeniyle işin uzamasından ötürü ona hesap sorulamaz çünkü kişiye böyle bir yetki verilmemiştir. Yine bir başka örnekte yetkinin sınırsız verildiği bir çalışan düşünüldüğünde her işe karışan olur olmadık durumda herkese emir veren çalışanın varlığı, diğer çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olacak ve örgütte kontrolsüz bir gerilim hâkim olacaktır. Bu yüzden dozunda yetki ve buna paralel de sorumluluk verilmedir. Birde yetkiyi kaldıramayacak olan çalışana

vermek verimsizlik ve tatminsizliğe neden olacaktır. Bu yüzden yetkinin kime verildiği de önemlidir. Yetkiyi alan kişi bu yetkiyi dozunda kullanamadığı taktirde karışıklığa neden olur. Yetkiyi alan uygun kişi bu yetki doğrultusunda işleri daha motive olarak ilerletecek ve verimli bir şekilde sonuçlandıracaktır. Bu yüzden motivasyon için yetki ve sorumluluğun kime verildiği ve yetki sorumluluk dengesinin varlığı çok önemlidir.

Bir diğer faktör olan **eğitim ve terfide** ise; çalışan monotonluktan bir süre sonra sıkılıp verimini düşürebilir. Çünkü sürekli aynı işi yapmak ve o işte devam etmek çalışanı monotonlaştırır. Ancak yeni şeylere açık olan öğrenmeye meyilli olan çalışana terfi vererek yeni bir iş öğrenme fırsatı verip o alanda eğitim vermek çalışanı motive edebilir. Çalışan yeni şeyler öğrendikçe terfi alacağı motivasyonu ile verimli çalışacaktır.

Bir diğeri **kararlara katılım** da ise; günümüz iş dünyasında kuralı ben koyuyum sen denileni yap anlayışı yerine bir kural koyulacaksa muhataplarına sorulup görüş alındıktan sonra ortaya çıkarmak vardır. Çünkü çalışanın kendisiyle ilgili alınacak olan kararda söz sahibi olduğu fikri sonucunda önemsendiği düşüncesinde olacaktır. Bu durum onun motive olmuş bir şekilde işi yapmasını sağlayacaktır. Bu yüzden kararla çalışanı dahil etmek motivasyonu etkileyen faktörlerden birisidir.

Bir diğeri **iletişim** ise; insanoğlunun var olmasından bu yana iletişim varlığını sürdürmektedir ve insanoğlunun birbiriyle anlaşmak için kullandığı en önemli araçlardan birisi olmaktadır. Örgütlerde önceleri iletişim dikey ağırlıklı ilerlerken günümüzde dikey, yatay ve konveksiyonel olarak iletişim kurulduğu görülür. Bundan ötürü iletişim denilince akla sadece işle ilgili alışveriş ötesinde duygu ve düşüncelerin de yayılımı gelmelidir. Yönetici kendini çalışanından soyutlayıp sadece işle ilgili emir verip çekilmesi halinde iletişimsizlik baş gösterebilir. Bu durum çalışanın hoşnutsuz çalışmasına sebep olacaktır. Ancak koçluk anlayışında yönetici çalışan ilişkisinde çalışanın yöneticiyle tartışmaları beraberinde öneriler sunması kendisinin değer görüldüğünü hissetmesine neden olacaktır. Buda çalışanın motive bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır.

Bir diğeri **iş genişletme ve iş zenginleştirme**; iş genişletme, çalışanın işinin yatay olarak genişletilmesidir. Çalışana yeni görevler verilerek işi yeniden tasarlanır. İş zenginleştirme ise, işin dikey olarak genişletilmesidir. Örneğin birleştirme görevinde olan çalışana aynı ürünün ambalajlama görevini de vermek bir iş genişletmeye örnektir.

Otelde resepsiyonist olan çalışanın boş zamanında misafirlerin oteldeki sayısını artırmak için ar-ge çalışmasına katılmasını istemek iş zenginleştirmeye örnektir. Hem iş zenginleştirmek hem de iş genişletmek çalışanı monotonluğun getirdiği mutsuzluktan sıyrılmasına ve motive olarak çalışmasına yardımcı olabilir.

Bir başka faktör olan **iş rotasyonu**; İş zenginleştirme ve iş genişletmenin mümkün olmadığı durumlarda çalışanı belirli bir süre bir işte çalıştırdıktan sonra yapabileceği başka işlere belli bir süre görevlendirme durumudur. Buradaki amaç yine çalışanı tekdüzelikten sıyrıp yetenekleri doğrultusunda çeşitli görevlerde yer almasını sağlayarak yeteneklerinin artmasını sağlayıp iş doyumuna ulaştırmaktır.

İş rotasyonu verilecek çalışan ayrıntılı irdelenmelidir. Sevmediği bir göreve atanan bir çalışan o işi yaparken mutsuz olarak yapabilir ya da görevinin sıklıkla değişimi taraftarı olamayan ve uzmanlığı örgütsel konumu yükseltmede aracı gören bir çalışan için bu yöntem yararlı olmayacaktır. Yeteneklerini gösterebileceği yeni işlerde yer almak isteyen çalışanlar için motivasyonu etkileyen faktörler arasında yer alır.

Bağımsız çalışma gruplarında ise; Yapılan işin sorumluluğu işi verilen grupça üstlenilir. İşin işleyişini de kendileri belirler. Burada işin tüm işleyişinden sorumlu kişiler grup oluşturup entegre çalışır ve bu doğrultuda sorumluluk alır. İşleyişten grup kendi sorumlu olduğu için rahat bir çalışma sürecinin sonucunda işi tamamlamış olacaklardır. İşleyişte özgür bırakılan çalışanlar istedikleri doğrultuda işi sundukları için bu süreçte motive olarak çalışacaklardır.

Yine **fiziksel koşulların iyileştirilmesi**; Çalışanın rahat, güvenilir kısaca çalışanın kendini hem fiziki hem de ruhsal yönden rahat hissedeceği ortamda işini yapmasını sağlamaktır. Huzurlu bir ortamda işini gerçekleştiren çalışanın verimliliği de artacaktır. Işık düzeyinin ayarlanması, renk, koku gibi durumların iyileştirilmesi örnek olarak verilebilir.

Bir diğeri **esnek zaman**; İşletmelerde iki şekilde uygulanır. Bunlardan ilki çalışan sabah belirli bir saatte işe başlar işte 8 saat zaman geçirdikten sonra işi terk eder. Burada esneklik çalışma saatini çalışanın seçmesidir. Bir diğeri ise günlük çalışma saatlerini artırarak haftalık çalışma günlerin kısaltmaktır (Peker, 2013, s. 112). Her ikisinin amacı da çalışan devamsızlıklarının önüne geçmek ve çalışanın en verimli olduğu saatlerden yararlanmaktır. Böylece çalışanın motivasyonu da artarak verimli iş meydana getirebilir.

Esnek zaman hizmet sektöründe uygulanması kolay değildir. Aynı görevi birden fazla çalışanın yerine getirebildiği işlerde uygulanması daha doğru olacaktır. Bu duruma dikkat edilerek uygulanırsa olumlu sonuçları beraberinde getirecektir. bir diğeri **kalite çemberlerinde** ise; Gruplar oluşturarak beyin fırtınası yoluyla çalışanların fikirlerinin alınması onları değerli hissettirecek ve motivasyonuna da olumlu etki edecektir. Son olarak **adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi**; Çalışana memnun olmadığı durumlar için şikâyet edebilme fırsatı sunarak onların şikâyetlerinin giderilmesine ve mutlu çalışmalarına olanak tanınır. Adalet güven duygusunu tetikler. Adalet ve disiplin huzursuz etmeyecek dengede birlikte kullanıldığında çalışana mutlu bir çalışma ortamı sunar (Peker, 2013, s. 115).

Sonuç olarak ister örgütsel ister psiko-sosyal ister de ekonomik faktörlerden hangileri kullanırsan kullan çalışanın ihtiyaçlarına tespit edip o yönde bir motivasyon aracı kullanmak örgüte fayda sağlayacaktır.

1.2.Çalışan Motivasyonu

Motivasyonun gayesi personelinin verimli, aktif ve hevesli çalışması için iş başarma arzu ve hedeflerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. Bu nedenle motivasyon örgütler için önemli bir konu olmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri çalışanı motive etmekten geçmektedir. Her örgütte önemli görülen çalışan motivasyonu hizmet sektörünün bir kolu olan sağlık hizmeti sunan hastaneler için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü hizmetin temiz bir yerde, güler yüzlü bir ekiple, yasalara uygun olarak, kesintisiz sunumu hasta ve yakınlarının memnun olmasına bu durumun da hastanenin amaçlarına ulaşmasına olanak sağladığı için çalışanın motive edilmiş bir şekilde çalışması hastaneler için çok önemli görülmektedir.

Çalışanların da bu noktada motive olmaları için bir takım özellikleri bünyelerinde barındırmanın yanında örgütlerinde bir takım özellikleri bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Örneğin açık ve net bir şekilde belirlenmiş bir vizyona sahip, kararlara çalışanı dâhil eden, eğitimlerini destekleyen, fikirlerine önem veren, kurum kültürüne sahip bir örgütün çalışana verdiği değer çerçevesinde onların motivasyonu için de çaba gösterecektir.

Hastane gibi yoğun iş temposunda çalışan örgütler için çalışanları verimli çalıştırabilmek diğer örgütlere nazaran daha zordur. Zor olmasına karşın hizmeti sunanın

hizmeti arz eden bireyle birebir iletişim halinde hizmet verilmesi bu alanlardaki çalışanların motive edilmelerini daha da önemli kılar. Bu durumlardan dolayı sağlık çalışanlarının motivasyonunu önemli bularak araştırılmaya değer gördük. Literatür incelendiğinde çalışan motivasyonu ile ilgili farklı alanlarda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bunların bazılarını aşağıda Tablo 1.7’de sıralanmıştır.

Tablo 1.7: Çalışan Motivasyonu ile İlgili Literatür Taraması

ÇALIŞMANIN ADI	ÇALIŞMANIN YAZARI/ TARİHİ	ÇALIŞMA HAKKINDA AÇIKLAMA
Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği	Hayriye Ercan/2000	
Örgütlerde Katılımcı Uygulamaların Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi (Niğde Bölgesinde Bir Uygulama)	Nizamettin Başaran/2004	Çalışma Niğde bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.
İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama	Ayça Tiryaki/2008	Çalışma, işletmelerde uygulanan liderlik yaklaşımları ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem olarak, perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli iki kurumsal firmanın genel merkezlerinde çalışmakta olan 100 kişi seçilmiştir.
Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama	Gülizar Şahin/2009	Çalışma, İstanbul’da faaliyet gösteren özel bir hastanede görev yapan 120 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Çalışma neticesinde kariyer planlamanın çalışanların motivasyon seviyelerini yükselttiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 1.7: Çalışan Motivasyonu İlgili Literatür Taraması (Devamı)

Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi	Yaşar Göçer/2010	Çalışma, örgütsel iletişimin çalışanların motivasyonu üzerine etkisinin doğru orantılı olduğu düşüncesi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.
Hastanelerde Öğrenme Yönelimin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi	Havva Nur Gülen/2011	Çalışmada, sağlık personelinde öğrenme yöneliminin motivasyona ve bağlı oldukları kurumdaki sergiledikleri ortak performansa olan etki derecesi araştırılmıştır. Çalışma, Kocaeli ilinde seçilen üç ayrı devlet hastanesinde çalışan 250 sağlık personelinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Batman Bölge Devlet Hastanesinde Bir Araştırma	Emirhan Ekingen/2013	Araştırma, sağlık işletmelerinde performansa dayalı ek ödeme yapılmasının çalışan motivasyonu üzerine etkisini değişik kriterlere göre ölçmek ve hangi yönde ve ne derecede etkilediğini araştırmak amacıyla yapılmıştır.
Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama	Çiğdem Aydın/2014	Çalışmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir ilaç firması üzerinde Toplam Kalite Yönetiminin ne derece uygulandığı ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir

Tablo 1.7: Çalışan Motivasyonu İlgili Literatür Taraması (Devamı)

Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyeçilik Sektöründe Bir Uygulama	Enes Ahmet Doğan/2015	Çalışma, İstanbul il sınırlarındaki 9 tane belediyeden 400 çalışan katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda, örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin pozitif güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
İnşaat Projelerinde Şantiye Şeflerinin Liderliği ve Çalışan Motivasyonu İlişkisinin Veri Madenciliği İle Belirlenmesi	Abdullah Emre Keleş/2016	
Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Özel Güvenlik Personeli Üzerine Bir Uygulama	Murat Koç/2017	Çalışma, İstanbul ilinde Ataşehir ilçesinde sitede çalışan özel güvenlik görevlilerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın vardiyalı çalışma sisteminde karşılaşılan sorunların iş görenlerin motivasyonlarına, dolayısıyla verimliliklerine etkisinin ortaya koyacağı düşünülmektedir
İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama	Müberra Ofraz/2018	Çalışma, 211 çalışan katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, iş görenin stres nedenleri ile stres sonuçları arasında ve motivasyon araçları arasında ilişkinin varlığı incelenmiştir.

Tablo 1.7: Çalışan Motivasyonu İlgili Literatür Taraması (Devamı)

Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama	Şaban Yücel/2019	Çalışma, İlköğretim Okullarından ilkokul kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.284 örneklemden elde edilen bulgulardan eğitimcilerin motive edilmesi arkasında idarecilerin etkisi olduğu çıkarılmıştır.
İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama	Ekrem Süzen/2020	Açıklayıcı araştırma niteliğinde olan bu çalışma, 850 örneklem kullanılarak bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Sivil havacılık sektöründe çalışan kişilerin motivasyon seviyelerinin yükseltilmesi aynı zamanda inovasyona verilen önemin artırılması işletme performansının da aynı seviye de yükseleceği sonucuna varılmıştır.
Örgütsel Adalet Unsurlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma	Önder Özgür Özdemir/2021	Çalışmada Türkiye Ticaret Sivil Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının motivasyona etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda 458 çalışan örneklem alınmış ve sonucunda pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 1.7: Çalışan Motivasyonu İlgili Literatür Taraması (Devamı)

Mesleki Tükenmişlik ve İş Doyumunun Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Öğretmenler Üzerine Görgül Bir Araştırma	Nagihan Kaya/2022	Çalışma 311 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda, mesleki tükenmişliğin çalışan motivasyonu üzerinde beklendiği gibi negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, iş doyumunun çalışan motivasyonu, çalışan motivasyonunun iş doyumuna ,mesleki tükenmişlik ile iş doyumunun çalışan motivasyonuna doğrudan anlamlı bir etkisinin olmasına karşın mesleki tükenmişlik ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkide iş doyumunun beklenildiği gibi dolaylı bir aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Erzurum İli Elektrik Sektöründe Çalışan Motivasyonu Verimliliği ve Performansı Üzerine Bir Araştırma	Erdal Özer/2022	Çalışma, Erzurum ilinde elektrik sektöründe 31 kadın, 271 erkek, 302 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bu bölümde öğrenme başlığı altında; öğrenme kavramı, öğrenme yaklaşımları, öğrenme aşamaları, öğrenme biçimleri, öğrenmeyi etkileyen faktörler, öğrenme açısından örgütler ve öğrenme türleri alt başlıklarında açıklanacaktır. Sonrasında örgütsel öğrenme başlığı altında; örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenme amaçları, örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran etkenler, örgütsel öğrenme türleri ve örgütsel öğrenme modelleri alt başlıklarında açıklanacak ve örgütsel öğrenme ile ilgili geçmiş çalışmalar incelenerek bölüm sonlandırılacaktır.

2.1. ÖĞRENME

2.1.1. Öğrenme Kavramı

İnsan hayatı boyunca hep iletişim ve etkileşim halinde olan bir varlık konumundadır. İnsanı sürekli çevresiyle olan bu etkileşimi insanoğlunun doğası gereği meraklı ve bilinmeyeni öğrenme çabası içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. İnsanda hep bir çevresiyle uyum sağlama çabası vardır. Bu çabası onu öğrenmeye yöneltir.

Öğrenme kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde eğitimciler, psikologlar ve işletmeciler tarafından çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bunlar arasından ilk inceleme psikologlar tarafından yapılmıştır (Budak, 2000, s. 3). Geçmiş çalışmalara bakıldığında zaman öğrenme kavramı ile farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bir kaçını belirtmek gerekirse; öğrenme, bilginin gelişim süreci, çevrenin bu sürece etkisi ile beraber hayatta kalma ve süreklilik için işlevsel bir kavramdır (Töremen, 2001, s. 1). Başka bir tanımlamaya göre öğrenme, deneyimlerin devşirilmesiyle bilginin yaratılma sürecidir (Kolb, 1983, s. 26). Bir diğer tanımlama da ise öğrenme, kavramsal düşünceler, deneyim ve uygulamaların sonuçlarına göre insan inançlarının değişmesi sürecidir (Eren, 1998, s. 485). Yapılan tüm bu tanımlara bakıldığında öğrenmenin bir süreç sonunda

oluştugu, bu süreçte insanın deneyim kazandığı ve sonucunda davranışa etki ettiği bir kavram olarak toparlanabilir. Amaç mevcut durumdan tatmin olmama ve yeni davranışı sergilemek için değişimi başlatmaktır. Öğütveren'in 2000 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, öğrenmenin varlığından bahsedebilmek için aşağıda sıralanan değişikliklerden biri ya da birkaçının gerçekleşmesi yeterlidir (Avcı, 2005, ss. 28-29):

- Daha önceden bilmediği bir düşünce veya kavramı bilmesi.
- Önceden yapamadığı davranışı zaman içerisinde yapabilmesi.
- Önceden sahip olduğu bilgi, yetenek, kavram ve davranışı yeni bakış açısıyla harmanlaması.
- Yeni bilgi, yetenek, davranışı biçimini uygulayabilmesi.

Hem birey hem de örgüt için öğrenmenin önemli bir yeri vardır. Birey çevresine ayak uydurmak ve geride kalmaktan sıyrılmak için eki rutin davranışlarından sıyrılarak yeni bir davranışa sahip olmak ister. Örgüt ise buna paralel bir düşünceyle değişen dünyaya uyum sağlamak, rahiplerinden üstün olmak ve kar sağlamak ister. Bundan ötürü öğrenme değişim için kaçınılmaz bir süreçtir.

2.1.2. Öğrenme Yaklaşımları

Öğrenme ile ilgili çalışma yapan psikolog, eğitimci ve işletmeci araştırmacılar çalışmalarını yürütürken öğrenme sürecinin nasıl gerçekleşeceğini açıklarken farklı yaklaşımlar ortaya atarak süreci açıklamaya çalışmışlardır. Öğrenme yaklaşımları olarak adlandırılan bu yaklaşımlar, bazı araştırmacılara göre bilişsel öğrenme yaklaşımları ve davranışsal öğrenme yaklaşımları olarak iki grupta toplanarak açıklanırken bir kesim araştırmacıya göre bilişsel öğrenme yaklaşımı, davranışsal öğrenme yaklaşımı, duyuşsal öğrenme yaklaşımı, beyin temelli öğrenme yaklaşımı olmak üzere dört grupta toplanarak açıklanmaya çalışılmıştır (Senemoğlu, 2002, ss. 99-100). Burada öğrenme yaklaşımlarını üç grupta toplayarak açıklamaya yapılmaktadır (Işık A. A., 2017, s. 10). Öğrenme yaklaşımları temel olarak üçe ayrılır:

- Davranışsal öğrenme yaklaşımı
- Bilişsel öğrenme yaklaşımı
- Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımı

2.1.2.1. Davranışsal Öğrenme Yaklaşımı

1970’li yıllara kadar öğrenme ile ilgili yapılan çoğu çalışma insan hareketlerini gözlemlemek ve bu hareket sonucunda oluşan insan davranışlarını uyaran etkeni ortaya koymaya çalışan çalışmalardır. Davranışsal öğrenme yaklaşımında bireyin davranışı üzerinde bir etki yaratan ve bu uyaran sonucunda meydana gelen bir davranış gözlenir (Kater, 2020, s. 24). Bu açıklamadan hareketle bu teori öğrenmeyi sadece belirli uyarana verilen cevap olarak açıklar ve öyle görür. Davranışsal teorinin temelinde bir uyarılma söz konusu ve bu uyarılma neticesinde uyarılarda bir reaksiyon ve beraberinde de davranış gözlenmektedir.

Davranışsal öğrenme yaklaşımı iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Klasik şartlanma ve edimsel diğer bir adıyla operant şartlanmadır (Işık A. A., 2017, s. 11). Bunlardan ilki olan **klasik şartlanmada** birey bir uyarıcıyla olan tepkisini eş zamanlı karşılaştığı ikinci uyaran bağlayıp ilk uyarıcıya gösterdiği tepkiyi ikinci uyarana göstermesi durumudur. Bu şartlanmaya bilinen en güzel örnek Pavlov’ un köpekler üzerinde yapmış olduğu çalışmasıdır. Klasik şartlanmada öğrenme sadece uyaran ve tepki arasında oluşan ilişkidir. Bir diğeri olan **edimsel şartlanmada** karşılaşılan bir problem sonrası birey çeşitli hareketler sergiler ve bu davranışlar kendiliğinden oluşan davranışlardır. Edimsel şartlanmada oluşan bu davranışın tekrarını önlemek adına ceza ve caydırıcı yöntemler kullanılır.

Davranışsal öğrenme kuramları yukarıda yapılan açıklamalar ışığında çevreden gelen uyarıcıların önemini vurgular. Öğrenen üzerinde çok durmaz. Davranışçı kuram adına yapılan çalışmaların çoğu hayvanlar üzerinde gözlenerek bir sonuca varılmıştır (Özden, 1999, s. 23). Hoy ve Miksel ‘e göre davranışçı öğrenmenin meydana gelmesi için şu şartların varlığı gerekir (Işık A. A., 2017, s. 11);

1. Gerçek başarının varlığının olması
2. Hak edildiğinde övülme
3. Bireyin yetenek ve sınırlarına uygun övgü
4. Bireyin yeteneklerine destek verilme
5. Bireyin pozitif davranışlarını takdir etme
6. Açık ve belirgin amaç belirleme
7. Bireye farklı seçenekler sunma ve sonrasında ona seçim hakkı tanıma

8. Yanlış davranışa uygun ceza uygulama.

Sonuç olarak davranışsal öğrenme yaklaşımına göre tekrar öğrenme için şarttır ve çevre öğrenmenin başrolünü oluşturur.

2.1.2.2. Bilişsel Öğrenme Yaklaşımı

Davranışsal öğrenme yaklaşımını savunan araştırmacılar 1912 ve 1913 yılları arasında öğrenmenin uyarıcı ve etki arasında gerçekleştiğini savunmuşlardır. Aynı yıllarda Almanya’da bilim insanları topluluğu olan “Gestalt Psikologları” tarafından öğrenme sürecinde davranışların aksine bilişsel süreçleri araştırmışlardır. Bu sayede bilişsel yaklaşımları başlatan sayılmaktadırlar (Kater, 2020, s. 25).

Davranışsal yaklaşımın aksine öğrenmede bireyin bilişsel sürecine odaklanır (Cüceloğlu, 1997, s. 86). Bilişsel öğrenme yaklaşımı, öğrenmede yer alan zihinsel süreçler olan algılama, hatırlatma ve uyarılmanın önemini vurgular. Diğer yaklaşımda davranış değişimi olarak açıklanmış olan olgu, bilişsel öğrenme yaklaşımında kişinin zihninde gerçekleşen öğrenmenin dışarıya vurumu olarak açıklanmıştır (Senemoğlu, 1997, s. 39). Bilişsel öğrenme yaklaşımına, sosyal öğrenme modeli, kavrayarak öğrenme modeli, gelişim dönemleri modeli örnek olarak verilebilir.

Woolfolk ‘a göre bilişsel öğrenme yaklaşımını kullanarak öğretme sağlayabilmek için şu prensipleri dikkate alarak uygulama sağlanmalıdır (Işık A. A., 2017, s. 12);

1. Algı ve dikkat hemen öncesindeki öğrenme tarafından yönlendirilir.
2. Bireyin bilgiye odaklanmasına yardımcı olunmalıdır.
3. Sınırlı kaynak ve bilginin öğrenmeyi sınırlayacağı göz önüne alınmalıdır.
4. Bireyin simge kullanımına destek verilmelidir.
5. Anlama odaklanılmalıdır.

Toparlanacak olunursa bilişsel öğrenme yaklaşımında davranışım biçiminden ziyade davranış biçimini oluşturan kurallar öğrenilir. Deyim yerindeyse pasta, onu oluşturan parçaların tamamından daha fazladır.

2.1.2.3. Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımı

Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımına göre bireye yalnızca bilgi vermek değil, onlara anladıklarını test edebileceği imkânın sağlanması gerektiği yoluyla öğrenmeyi

açıklar (Işık A. A., 2017, s. 12). Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımında şunlara dikkat edilmelidir (Işık A. A., 2017, s. 13);

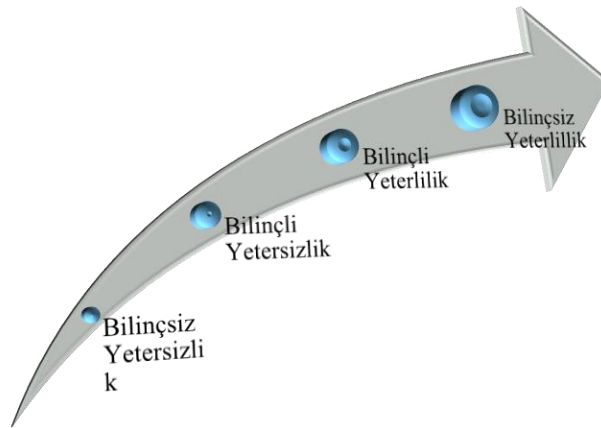
1. Öğrenme için birden fazla strateji geliştirilmeli
2. Düşünen ve problem çözen ortam sağlanmalı.
3. Bireyin kendisi ve çevresiyle olan iletişimine teşvik edici destek olunmalı.

2.1.3. Öğrenme Aşamaları

Öğrenme aşamaları, öğrenme konusunda 1970' li yılın başında olan Martin Broodwell tarafından sadece formülesi edilen sonrasında Amerika'da Gordon Training International tarafından geliştirilen **Bilinçli Yetkinlik Öğrenme Modeli** olarak bilinen modelden yola çıkılarak açıklanmıştır (Bayazatlı vd., 2015, s. 10).Bilinçli yetkinlik modeli kişinin öğrenme aşamalarını gösteren bir modeldir.

Modelden yola çıkılarak öğrenme aşamaları, şekil üzerinde gösterilen dört aşamadan oluşur. Birey bulunduğu aşamayı tamamlamış olmalıdır ki bir diğer aşamaya geçebilsin. Tüm bu aşamaların tamamlanması sonucunda bireyde öğrenme gerçekleşir. Buradaki önemli nokta bireyin hangi aşamada olduğunu tespiti ve bireyin bir diğer aşamaya geçmek için çaba göstermesidir. Modelde kullanılan bilinç sözcüğü bireyin bile isteye harekete geçmesini anlatırken; yetkinlik sözcüğü ise görevi başarılı olarak tamamlayabilmesini anlatır. Bu kısımda bilinci temel alan bu modelden hareketle öğrenme aşamaları açıklanacaktır.

Şekil 2.1: Öğrenme Aşamaları



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

2.1.3.1. Bilinçsiz Yetersizlik

Öğrenmenin ilk aşamasını oluşturan bilinçsiz yetersizlik aşamasında, birey neyi bilmediği ile karşı karşıya durumundadır. Bu durumdan kaynaklı da bireyde tedirginlik sezilir (Töremen, 1999, s. 11). Birey bu aşamada bilginin varlığından haberdar değildir. Bu yüzden bu aşamada bilgi kullanılamamaktadır. Bu duruma örnek vermek gerekirse, Şili ülkesinin varlığından habersiz olan bir birey bilinçsizdir. Dolayısıyla ülkenin dünya haritasındaki yer aldığı konumu hakkında da yetersizdir. Bu aşamada yer alan bireye farkındalık yaratılmaya çalışılmalı ve sonrasında konu ile eğitim verilerek bilinçlendirilmelidir. Yeterli bilgi seviyesine getirmek için uğraşılmalıdır (Bayazatlı vd., 2015, s. 12).

2.1.3.2. Bilinçli Yetersizlik

Bu aşamadaki birey neyi bilmediğinin farkındadır. Yani bilginin varlığından haberdar ancak bilgiyi halen kullanamaz konumdadır. Örneğin Almanca dilinin varlığından haberdar olan bir bireyin Almanca dilini bilmemesi buna örnek verilebilir. Bireyde bu aşamada bir huzursuzluk hâkimdir. Bu aşamada farkındalık olduğu için birey yeterli duruma getirilmeye çalışılmalıdır.

2.1.3.3. Bilinçli Yeterlilik

Bu aşamada birey bilginin varlığından haberdardır. Ve mevcut bilgi otomatik olarak kullanılır. Ancak kullanılan bilgi otomatik değildir. Yani davranış hızlıdır ama sürece yetkin değildir. Bu aşamada kişi kendinden emindir. Örneğini Almanca dilinin varlığından haberdar ve bu alanda eğitim almış bir bireyin Almanca konuşabilmesi buna örnektir.

2.1.3.4. Bilinçsiz Yeterlilik

Öğrenme aşamasının son adımıdır. Birey artık bu aşamada bilginin varlığından haberdar ve mevcut bilgiyi otomatik kullanabilmektedir. Bu aşamadaki bireye söz gelimi doğuştan yetenekli derler. Sonuç olarak tüm bu anlatılanlar ışığında aşamaları tablolandırırsak eğer şu şekilde gösterilir.

Tablo2.1: Öğrenme Aşamaları

Bilinçsiz Yetersizlik • Farkındalık yok • Bilgi kullanılamaz durumda	Bilinçli Yetersizlik • Farkındalık var • Bilgi kullanılamaz durumda
Bilinçli Yeterlilik • Farkındalık var • Bilgi kullanılabilir • Sürece yetkin değil	Bilinçsiz Yeterlilik • Farkındalık var • Bilgi kullanılabilir • Sürece yetkin

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Örgüt bu aşamaları bilerek çalışanın hangi aşamada olduğunu tespit ederek o yönde adım atarak öğrenmelerini sağlayabilir. Bu açıdan öğrenme aşamaları örgüte fayda sağlayabilir.

2.1.4. Öğrenme Biçimleri (Kaynakları)

Öğrenme biçimleri, öğrenme kavramının nasıl ve hangi araçlar ile gerçekleşebileceği hakkında bilgileri içerir. 1993 yılında Dodgson, yapmış olduğu çalışmasında örgütsel öğrenme biçimlerini dört başlık altında toplayarak açıklamıştır (Çeçe, 2023, s. 14). Bunlar: Hatalardan-geçmişten öğrenmek kıyaslayarak öğrenmek, müşterilerden öğrenmek, birlikte öğrenmeyi öğrenmek olarak sıralanmaktadır.

2.1.4.1. Hatalardan- Geçmişten Öğrenmek

Bireyin olumsuzluklar karşısında büründüğü tavır genelde olumlu durumlar karşısında büründüğü tavırdan daha rasyoneldir ve çözüm odaklıdır. Birey zor zamanda kendini düştüğü bu durumdan kurtarabileceği seçenekler sıralar. Ve bu seçenekler arasından kendisine en mantıklı olanı seçerek bu durumu düzeltmeye çalışır. Bu yüzden olumsuz durumlar genelde bireylerin hafızasında yer eder ve bu durumdan kurtulma şeklini unutamaz. Söz gelimiye hayat dersi olur onun için. Buna paralel olarak bireydeki bu durum örgütlerde de benzerdir. Örgütler başarılı durumların sürekli varlığını bir noktada istemez. Çünkü örgüt başarılı durumlar oluşukça o yoldan ilerlemeye devam eder. Ancak başarısız bir olayla karşılaştığında ona tepki göstererek gidiş yolunda

değişiklik yapar. Bu örgüte yeni strateji, yeni teknoloji, yeni ar-ge ya da yeni çalışan sağlayabilir. Sonuç itibariyle mevcut durumunu daha yenilikçi bir yaklaşımla standartlaşmış durumdan kurtararak yenilik katmış olacaktır. Bundan ötürü örgütler çoğunlukla makul düzeyde risk isterler. Öyle ki 1992 yılında Sitkin yapmış olduğu çalışmasında şunu savunmuştur “orta düzeyde başarısızlıklar bir firmanın dikkatini potansiyel sorunlara çeker ve çözüm arayışlarına teşvik eder”. Yani makul düzeyde oluşabilecek olumsuz bir durum sorunu çözmeye odaklanır ve bu sorunu çözme arayışına iter.

Cyert ve March’ ın 1963 yılında iddia ettiği de bu düşüncemi destekler niteliktedir. Onlara göre çalışma yaşamında örgütlerin olaylara tepki olarak davranışlarını değiştirme olasılığının yüksek olduğunu iddia etmişlerdir (Çeçe, 2023, s. 14). Pınar’ a göre başarısız uygulamalara dayalı sağlanabilecek başarılı sonuçlara ulaşmanın temelde 2 tür gelişimi bulunduğuna değinir (Pınar, 1995, s. 52); İlkinde, meydana getirilen başarısız sonuçlar üzerine bilinçsiz ve tesadüfi olarak olumlu gelişmeler sağlanır. Bunu genelde yenilik oluşturma çabası içerisinde olmayan, değişimin öneminden bir haber ve sonuçlara dayalı bir performans değerlendirme yapılmayan örgütlerde bu durum görülmektedir. Örgüt bu durumda ne kadar başarı sağladığından bir haber durumdadır. İkincisinde ise örgüt, geçmişinde karşılaşmış olduğu başarısızlıkların değerlendirmesini yapar ve bunlardan ders çıkartarak süreci geliştirip uygulamaya geçirir. Bu öğrenen örgütlerde sıkça yaşanan bir durumdur.

Sonuç olarak örgüt içerisinde yaşanan başarı ya da başarısızlık örgüte, işleyişinde kullanabileceği çözüm ve yeni yaklaşımlar sunar. Bu yüzden örgütün bu durumlar karşısında kullandığı çözümler son derece önemlidir. Bunların kayıt altına alınarak ileri dönemlerde kullanımı sağlanarak örgüte fayda sağlaması olası bir durumdur. Geçmişte öğrenilen bu bilgilerin gelecekte de kullanılması sonucu örgüt başarıyı yakalama olasılığını artıracaktır.

2.1.4.2. Kıyaslayarak Öğrenmek

Benchmarking olarak da adlandırılan kıyaslama yoluyla öğrenmek, örgütün kendisinden daha iyi gördüğü bir örgütle kendisini karşılaştırarak onu yakalamaya hatta o örgütü geçmeye çalışma çabasıdır. Buradaki en önemli temel nokta örgütün, bulunduğu

konumda kendisine yetemediğini kabul etmeli ve en iyi örgütlerin var olduğunu bilerek bu en iyi olma sürecinde nasıl bir yoldan gittiklerinin arayışına girmelidir.

Uygulamada kıyaslamanın iki türde yapıldığı görülür. Kıyaslama yapacak örgüt, Ya örgütün bulunduğu sektördeki en iyi örgütü baz alarak bir kıyaslama yapar ya da diğer sektördeki en iyi örgütü baz alarak bir kıyaslama yapar. Her ikisinde de kıyaslama yapan örgütün amacı, kıyaslama yaptığı örgüt seviyesine ulaşma hatta onu geçmektir. Kıyaslamayı yapan örgüt kıyaslama yapacağı bilgilere etik olmak ve kurallara uymak kaydıyla; yıllık raporlar, halkla ilişkiler faaliyetleri, danışman şirketlerin raporlarından ulaşabilir. Kıyaslamanın örgüte birçok yararı vardır. Bunlardan en önemlisi eksik olduğu noktasını tespit etmektedir. Bir diğer yararı stratejik planlamayı etkileyecek yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini destekleyerek örgütün değişime cevap vermesine yol açmaktadır (Auluck, 2002, s. 109-122).

Bir diğer yararı ise örgütün kendisini sistemli olarak değerlendirerek öğrenme fırsatı yakalamasıdır. Böylece kıyaslama sonucunda örgüt yeni kaynak ve yetenek ya da mevcut kaynak ve yeteneğini geliştirerek verimliliğini artıracaktır. Kıyaslamaya bir örnek verecek olursak, Fordist üretim tarzı ve seri imalat bantların otomotiv sektörüne ilk uygulayıcılarından olan Henry Ford, bu sistemi mezbahaneden görerek uyguladığı söylenir. Buna benzer pek çok başarılı ve yenilikçi uygulamalar sektöründeki farklı örgütlerden ya da diğer sektördeki rakip örgütlerden ele alınarak gerçekleştirildiği gözlenmektedir (Doğan & Demirel, 2008, s. 1-22). Netice itibarıyla kıyaslama yoluyla örgütler eksiklerini görerek önündeki seçeneklerden en iyi olanıyla iyileştirme yapabilirler.

2.1.4.3. Müşterilerden Öğrenmek

Hizmet ya da ürünü kullanan müşterileri, o ürün ya da hizmeti en tarafsız şekilde değerlendiren ve eleştiren kişiler olarak betimlemek mümkündür. Bu sayede müşteri, ürün ya da hizmet beklentilerini en rasyonel bir şekilde ortaya koyar. Ürün ya da hizmeti birebir kullanan müşterinin ürün ya da hizmet konusunda hiç kullanmayana nazaran daha kapsamlı bilgisi olur. Bu bilgiyi bilmesi, örgütün ürününü ya da hizmetini bunlar hakkında bilgisi olan müşterinin eleştirisine sahip olmasını sağlar. Böylece hiç bilyen birisinin yorumundan çok kullanmış olan bir kişinin yorumu örgüt için daha değerli görülür. Çünkü birebir kullanmış ve eksikleriyle karşılaşmış ve bunları dile getirmiştir.

Örgüt bu sayede gözünden kaçan bu eksiklerin varlığını bilerek gidermeye çalışacaktır. Ve bu örgüte maddi ve manevi açılardan verimlilik sağlayacaktır.

2.1.4.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek

Bireyi çevresiyle etkileşimi olan ve iletişimden vazgeçmeyen bir birey olarak görürsek tek başına her konuda öğrenme sağlayabileceğinden şüphe duymamız gerekir. Çünkü her şeye yetebilen bir durumda olamaz. İllaki eksik kaldığı bilemediği yetmediği durumlarla karşılaşır. Örgüt içerisinde bu çok önemli bir durumdur. Çünkü birey kendisinin kendisine her konuda yetemediğini bilmesi onun çevreyle açık iletişim halinde olmasına ve çevresinde olup bitenlere aşina olmasına sebep olur. Böylece hem kendisini geliştirmiş yeteneklerini iyileştirmiş hem de dolaylı yoldan örgütün gelişimine de katkı sağlamış olur.

Birlikte öğrenmek; örgüt içinde bulunduğu ekip ve grupla beraber tecrübelerini paylaşmak, onlarla iletişim kurmak, bilgi aktarımı sağlamaktır. Bu sayede örgütte bir güven ortamı oluşacaktır. Bunlardan hareketle birlikte öğrenmeyi öğrenmekten kasıt, grup ve örgüt düzeyinde bilgi aktarımı ile öğrenme şekli olarak tanımlanabilir. Bu sayede birey ve örgüt çevresindeki yeniliklerin farkına varacak ve eksik olduğu konularda farklı fikirlerle ve bilgilerle bu eksikliğini tamamlayabilecektir.

2.1.5. Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Öğrenme bireyin davranışlarını, bilgi ve yeteneklerini geliştiren bir süreçtir. Bu yüzden hem birey hem de bünyesinde çalıştığı örgüt için öğrenme çok önemlidir. Öğrenme süreci gerçekleşirken belli başlı ögeler vardır. Bunlar öğrenen, öğreten, öğrenilen ortam, öğrenme eylemi, öğrenilendir. Bu ögeler öğrenme eylemi gerçekleştirilirken sürece etkileri olan ögeler olarak karşımıza çıkar. Dolayısıyla öğrenmeyi etkilen faktörler olarak adlandırdığımız bu ögeleri toparlayacak olursak 3 başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar (Seven & Engin, 2010, ss. 191-197):

1. Öğrenenle ilgili faktörler
2. Öğrenme yöntemiyle ilgili faktörler
3. Öğrenme malzemesiyle ilgili faktörler

2.1.5.1. Öğrenenle İlgili Faktörler

Bizzat öğrenmeyi gerçekleştirecek bireyin öğrenme eylemini gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken özellikleri ifade eder. Bu özellikleri örneklendirmek gerekirse aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Seven & Engin, 2010, s. 189-195);

1. Türe özgü varoluş: Öğrenen organizmanın istenen davranışı sergilemesi için belirli biyolojik donanıma sahip olması gerekir. Bu durum öğrenenle ilgili bir faktör olup öğrenmeyi etkiler.

2. Olgunlaşma: Öğrenenin öğrenmeyi gerçekleştirebilmesi için hem belirli bir yaş düzeyine hem de zihinsel açıdan yeterli olgunluğa ulaşmış olması gerekir. Örneğin bir bebek anne karnından dünyaya gelişini takiben genelde 9 ile 12 ay arasında yürümeye çabalar. Tek birinin yeterli olması öğrenme için yeterli kabul edilmez. Çünkü yaş olarak belirli olgunluğa erişmiş bir birey bazen zekâ olarak aynı doğrultuda gelişme göstermeyebilir. Böyle bir durumda öğrenme gerçekleşmemektedir.

3. Genel uyarılmışlık hali: Bireyin öğrenme için dışarıdan gelen uyarıları alma halidir. Dışarıdan az uyarıcı almışsa düşük uyarılma, tam tersi dışarıdan çok uyarıcı almışsa yüksek uyarılmış düzeyinin varlığından bahsedilebilir. O halde öğrenme eyleminin gerçekleşmesi için orta düzeyde uyarılma istenir. Çünkü az ve çok uyarılmış düzeyi öğrenmeyi zorlaştırır. Bu iki duruma örnek uyku ve panik hali verilebilir.

4. Güdü: Organizmayı harekete geçiren güç olarak tanımlamıştık motivasyon kısmında. O halde bundan yola çıkarak güdü öğrenme için önemli bir etkidir. İstekli öğrenilen bir durumla isteksiz öğrenilme arasında çok fark vardır. İstekli öğrenme hem daha kolay ve hem de gelecek için daha verimli olacaktır. İş yapmış görünmek için yapmanın ötesinde işi öğrenmek için yapacaktır.

5. Eski yaşantılar: Bireyin önceki tecrübelerinden edindiği bilgiler öğrenmeyi kolaylaştırabilir ya da tam tersi zorlaştırabilir.

6. Dikkat: Bilincin belirli bir noktada toplanması olarak nitelemek mümkün. Dolayısıyla öğrenmeye etki eden öğrenenle ilgili bir faktördür. Tüm bu öğretilerde bulunan faktörler öğrenmeye etki eder. Bunların varlığı öğrenmeyi olumlu etkileyecektir.

2.1.5.2. Öğrenme Yöntemiyle İlgili Faktörler

Öğrenme sürecinde öğrenenin sahip olduğu özelliklerin önemli olmasının yanı sıra en az öğretmenin de öğrenme sürecini etkilediğini söyleyebiliriz. Bu kısımda öğrenenle ilgili faktörlerin öğrenenle ilgili faktörlere benzer ve ona uyarlanarak benzerlik gösterdiğinden ötürü tekrar anlatılmasının tekrar etme olacağından biz bu başlık altında öğrenme yöntemiyle ilgili faktörlere değineceğiz.

Öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini içeren gruba öğrenme yöntemi denilebilir. O halde en az bir önceki faktörler kadar öğrenme sürecini etkileyen bir diğer faktördür. Çünkü öğrenen ve öğretene her ne kadar öğrenmeye elverişli özelliklere sahip olsalar da öğrenmenin hangi yol kullanılarak öğretileceğinin karmaşıklığı öğrenmeyi olumsuz etkileyecektir. O yüzden bu faktörlere değinmek ve bunların varlığını bilerek öğrenmeyi gerçekleştirmek birey için daha yararlı olacaktır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Öğrenilen konunun yapısı: Genel olarak tek tip bir konu yapısından ziyade bazı konular vardır bunlar kısımlara ayrılarak çalışılabilir, bazı konular vardır bütün halinde çalışılabilir. Konunun yapısını bilmeden sürece başlamak öğrenmeyi olumsuz etkileyecektir. Bundan dolayı konunun yapısına göre çalışılması öğrenme sürecinin de doğru işlemesine yardımcı olacaktır.

2. Öğrenmeye ayrılan zaman: Konunun yapısına göre de öğrenmeye ayrılan zaman farklı olur. Toplu ya da aralıklı çalışma durumları vardır. Konunun yapısına uygun zamanı seçmek öğrenmeyi etkileyen bir diğer faktör olarak yer alır. Ve uygun zamanın seçimi öğrenme sürecinde verimlilik sağlayabilir. Aksi durumda toplu çalışılması gereken bir durum karşısında aralıklı olarak çalışma yapılırsa öğrenme süreci sürekli başa dönebilir. Aynı konu belli aralıklarla tekrar edilme olasılığı yüksek olur. Bu yüzden çok iyi tahlil yapılmalı ve öğrenmeye ayrılan zamanı çok iyi seçmelidir.

3. Geri bildirim: Geri bildirim ya da diğer ismiyle feedback olarak nitelendirdiğimiz olay süreç tamamlandıktan sonra baştaki planladığımız şekilde mi gerçekleştiğinin kontrol edilmesidir. Her konuda istenilen ve gerçekleşenin paralel olması istenir. Bu yüzden geri bildirim önemlidir. Burada da bireyin gerçekleştirmiş

olduğu öğrenme eyleminin yeterli olup olmadığının bildirimi öğrenmeyi etkileyeceğinden ötürü önemli bir faktör sayılır.

2.1.5.3. Öğrenme Malzemesiyle İlgili Faktörler

En az öğrenme sürecinde diğer iki faktör kadar önemlidir öğrenilen ortam ve materyaller. Öğrenme ortamı iletişim öğelerinde anlatılan bağlamdır aslında. O yüzden öğrenmenin gerçekleşebilmesi, iletişim öğesindeki bağlamın iyi bir iletişim gerçekleşmesi için sahip olması gereken özellikleri bünyesinde barındırmasıyla paraleldir. Öğrenme malzemesiyle ilgili bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Algısal ayırt edilebilirlik: Algısal ayırt edilmeden kasıt, bireyin öğrenme malzemesini çevresindeki uyarıcılardan ayırt edebilmesidir. Dikkat çekerek kendini fark ettirmelidir. Bu durum öğrenmeyi kolaylaştırır.
2. Anlamsal çağrım: Ele alınan konunun diğer bazı bilgi birikimleriyle ilgili olmasını anlatır. Zihinde bağlantı kurulmalı ki öğrenme eylemi kolay gerçekleşsin. Çağrım, diziler halinde çoğaldıkça öğrenme ihtimali de artacaktır.
3. Kavramsal gruplandırma: Konunun diğer kavramlarla şematik gösterimidir. Bu harita sayesinde bilgi, zihinde görsel ve somut şekilde öğrenilebilir. Bu harita anlamlı öğrenmeye yardım eder.

Sonuç olarak öğrenme sürecini etkileyen tüm bu faktörler göz önüne alınarak süreç gerçekleştirilmelidir. Bunların göz önüne alınması süreci kolaylaştıracak ve planlandığı gibi gerçekleşmesine istenilenin oluşmasına yardım edecektir.

2.1.6. Öğrenme Açısından Örgütler

Örgüt için bilgi, örgütün her işlevini yerine getiren içsel sürecin temel bileşenidir. Örgüt bünyesindeki bilginin yaratılışını, kullanımını ve dönüşümünü kavrayamayan örgüt vizyon ve misyon açısından yoksundur. O yüzden örgüt açısından bilmek temel adımdır. Örgüt kimilerine göre bir organizmaya benzetilir. Çünkü örgütte doğar, büyür, gelişir, olgunlaşır ve ölür. Buna alanda “iradeli kuruluş” denir. Bundan dolayı bilgi örgütün öğrenme açısından ilk adımdır. Bu anlatılanları destekler nitelikte McGill, Slocum ve Lei 1992 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütlerin gelişim süreçlerini kategorize etmişlerdir. Onlara göre öğrenme açısından örgütler 4 aşamadan(süreçten) oluşmaktadır (Çeçe, 2023, s. 21):

- Bilen örgüt
- Anlayan örgüt
- Düşünen örgüt
- Öğrenen örgüt

Tüm bu aşamaların başlangıcı bilen örgütten başlar ve öğrenen örgütte öğrenme tamamlanır. Süreçler arasında birbirinden farklı nitelik kazanma, yeni öğrenilecek süreç ile öncesinde öğrenilen sürecin farkına dayanır. Örneğin ilk aşama olan bilen örgütü geçmiş anlayan örgüt aşamasında olan örgütler için şöyle bir genelleme yapılabilir. Her anlayan örgüt bilen örgüttür ancak her bilen örgüt anlayan örgüt değildir. Yani bir önceki aşamayı bünyesine katarak ilerler. Aşamalar bir silsile halinde birbirini kapsayarak takip eder. Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki silsileye bu yönden benzerdir. Süreç, aşamaların birbirini takip etmesiyle işler.

2.1.6.1. Bilen Örgüt

Örgütlerin çevresiyle olan ilişkilerinin ilk aşamasıdır. Bilen örgütün temeli klasik yönetim anlayışına dayanmaktadır. Bundan ötürü de bu tip örgütlerde klasik yönetim anlayışının ilkeleri hâkimdir. Bilen örgütlerde rasyonellik ve en iyi anlayışı hâkimdir. Bunun yanı sıra mekanik örgüt yapısı hâkimdir. Bundan ötürü çevresiyle çok fazla alışveriş içerisine girmez çevreye kapalıdır. Sadece kendi bünyesindeki bilgilerle yetinir ve bir durum karşısında kendi örgüt deneyimlerini referans alır. Bu yüzden bilen örgütler çevresindeki değişime ayak uyduramaz böylece öğrenme sağlayamazlar. Eğer çevreleri çok değişime uğramayan bir yapıda ise bilen örgütler başarı sağlayabilirler.

Bilen örgütlerdeki yönetimin en önemli görevi, çalışanları denetlemek ve onların kurallara uymasını sağlamaktır. Bu yüzden eleştirel düşünceye açık değildirler. Çünkü standartlaşmış kurallar ve prosedürlere sahip bu örgütler bunlar sınırlarında işlerini gerçekleştirirler. Bilen örgütteki anlayış en iyiyi örgüt bilir anlayışıdır. Yine bilen örgütte işler uzmanlık alanlarına göre bölümlendirilir. Bu örgütte çalışan bu çalışmada kendini gerçekleştirmeden ziyade kendini tatmin etmeye çalışır. Bu yüzden bilen örgütlerde çalışan insan olarak ikinci planda kalır (Kış, 2009, s. 42). Bilen örgütlerin sahip olduğu, riskten kaçınma ve yüksek denetim uygulaması örgütteki öğrenmeyi engeller (Ertürk, 2013, s. 320). Bu durum değişikliğin kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu da mevcut

olan hizmet ya da ürünlerine kendi bilgileri dâhilinde ekleme yaparak değişikliğe tepki vermesine yol açar.

Bilen örgüt anlayışına Max Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı", Frederick W. Taylor'un "bilimsel yönetim yaklaşımı", Henry Fayol'un "Yönetim Süreci" gibi bilim insanlarının teorileri katkı sağlamıştır (Altıntaş, 2019, s. 176). Tüm bu bilim insanları bir sorun ya da durum karşısında her zaman en iyi çözüm vardır düşüncesini organizasyonlara yerleştirerek bilen örgüt anlayışına destek olmuşlardır.

2.1.6.2. Anlayan Örgüt

1970' li yıllardan sonra gerek teknolojik gelişmeler gerekte küresel bazda yaşanan diğer gelişmeler buna paralel olarak tüketici istek ve davranışlarını da değişime yöneltmiştir. Bu durum üreticilerin standart yaklaşımının ötesinde yeni bir yaklaşım aralamalarına yol açmıştır. Neo klasik yaklaşım, temel değer olarak insanı görür. Bu doğrultuda klasik yaklaşımda önemli görülen işin kendisiyken neo klasik yaklaşımda önemli olan daha çok işi yapanın ön planda olduğu görülmektedir.

Anlayan örgütler de neo klasik yaklaşımı benimser. Anlayan örgütlerin benimsediği temel düşünce, örgüt kültürü ile beraber örgüt değerinin tüm çalışan tarafından bilinip benimsenmesi ve sahip çıkılmasıdır. Anlayan örgütler kültürü, içerisinde bulundukları çevrede devamlılığı sağlamanın kılavuzu olarak görürler. Bu yüzden de bilen örgütlerdeki önemli görülen bağlı kurallar yerine anlayan örgütlerde yerini örgüt kültürüne bırakmıştır. Bu da örgütlerde çalışan katılımı ve sadakati ortaya çıkarmıştır. Anlayan örgütler neo klasik yaklaşımda olduğu gibi durum ve olaylara bağlı gelişen ve örgüt çalışanlarının değer yargılarına göre meydana gelen insan bazlı anlayışı kabul eder. Ve anlayan örgütlerde kültür tüm çalışanlarca iyi anlaşılır. Anlayan örgütlerin eleştirilen kısmı, örgüt çalışanlarının sadece bünyesinde çalıştıkları örgütlerin kültürü üzerinden çevreyle uyum sağlamalarıdır. Bu da örgütlerin kültürüne uymayan değişikliklerde öğrenmenin olmamasına yol açmaktadır (Basım vd., 2009, ss. 27-44).

2.1.6.3. Düşünen Örgüt

Düşünen örgütler diğer ikisini kapsayarak temel düşünceleri sorunları ivedilikle çözüp sorunu ortadan kaldırmaktır. Soruna neden olan asıl olumsuzluğu araştırma sorunu kökten çözme burada söz konusu değildir. Düşünen örgütlerde sorunlar tespit edilir ve bu sorunlar doğrultusunda uygun çözümlerle soruna müdahale edilerek düzeltilir. Düşünen

örgütlerde, sorunları oluşturan nedenlerle ilgilenilmez (Altıntaş, 2019, s. 180). Örgüt, mevcut sorunlarla ilgili hızlı çözümler sunar ve örgüt yöneticilerin bu konuda eğitilirler (Atıgan, 2014, s. 156). Kısaca düşünen örgütler, örgütün aksayan yönlerinin onarıcı bir etki ile inceler.

2.1.6.4. Öğrenen Örgüt

Bu tip örgütler diğer tüm aşamaları tamamlamış ve son aşama olan öğrenen örgüt aşamasında olan örgütlerdir. Öğrenen örgütlerde öğrenme ön plandadır ve örgüt kültürüne yerleştirilmiştir. Bu şekilde öğrenme örgüt bütününe yayılmış durumdadır. Öğrenen örgütler değişimi fark etmenin ötesinde, değişimi dönüştürüp önlem alabilen yapıdadır (Arslan & Demirci, 2015, s. 25). Öğrenen örgütlerde iletişim açık iletişim şeklinde gerçekleşir. Çalışanlar hem diğer paydaşlarla hem çevresiyle iletişim halindedir ve öğrenme bunlardan herhangi biriyle gerçekleştirebilir. Bu durumun varlığı neticesinde de öğrenen örgütler sürekli değişim ve gelişimi vurgular.

Sonuç olarak öğrenen örgütleri diğerlerinden ayıran bir takım özellikler söz konusudur (Braham, 1998, s. 9):

1. Tüm örgütsel faaliyetlere öğrenme dâhil edilmiştir.
2. Öğrenme, uzun bir süreci kapsar. Anlık oluşmaz.
3. Örgütteki tüm ilişkilerde işbirliği temeli yatar.
4. Örgütte yaratıcı ve yenilikçi bir anlayış hâkimdir.
5. Geçmişte yaşanılmış başarılı olunmuş ya da başarısız olunmuş tüm tecrübeler incelenip ulaşılan sonuçlardan yararlanılır.

Kısaca öğrenen örgütler bilgiyi arama, bulma, özümseme ötesinde; yeni bilgiyi örgütün ürünleri, örgüt kararları ve davranışlara yansıtabilmede kabiliyetli olmalıdır.

2.1.7.Öğrenme Düzeyleri (Türleri)

Öğrenme kavramı 4 düzeyde gündeme gelmektedir (Çeçe, 2023, s. 10):

- Bireysel öğrenme
- Takım halinde öğrenme
- Örgütsel düzeyde öğrenme
- Toplum düzeyinde örgütler arası öğrenme olarak sıralanabilir.

Örgütler için bu düzeyler çok önemlidir. Çünkü öğrenme başta bireyde meydana gelen ve sonrasında bulunduğu çevresini de etkileyerek öğrendiği bilgisini aktaran bir varlıktır. Dolayısıyla tüm bu kademeler sonucunda örgütsel öğrenmeye etki edeceği için örgütler bu düzeylere dikkat etmelidir. Bu konu başlığı altında kısaca ilk üç düzeyler hakkında bilgi verilecektir.

2.1.7.1. Bireysel Öğrenme

Öğrenme bireyin çevreyle iletişim kurması çevresinden haberdar olması ve yaşamını idame ettirebilmesi açısından birey için önemlidir. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin gerek şartıdır. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmeden bahsedilemez. Ancak bireysel öğrenmede örgütsel öğrenmeyi garantilemez (Senge P. M., 1990, s. 155). Yani bireysel öğrenme gerçekleştikten sonra kesinlikle örgütsel öğrenme gerçekleşecektir diye bir taahhüt ortaya atılmaz. Sadece örgütsel öğrenme çalışanların gruplar bünyesinde bilgilerin birbirine aktarımı ile örgüt geneline yayılımı sonucunda oluşur. Bireysel öğrenmenin varlığı örgütsel öğrenmenin var olmasındaki temel şart gibidir.

Literatüre bakıldığında bireysel öğrenmeyi açıklayan araştırmacıların farklı şekillerde açıkladığı görülmektedir. Örneğin Redding ve Cartalenello 1994 yılında bireysel öğrenmeyi planlama, hareket, yansıtma ve ayarlama aşamalarıyla açıklarken; Kolb ise bireysel öğrenmeyi açıklarken deneysel öğrenme kavramından yararlanarak açıklama yapmıştır. Bir başka araştırmacı olan Kim ise 1993 yılında gözlem, değerlendirme, tasarı ve uygulama basamaklarını takip ederek bireysel öğrenmeyi açıklamıştır (Altıntaş, 2019, ss. 43-44). Açıklama yolları birbirinden farklı olsa da temelde bireysel öğrenme, bireyin yaşadığı tecrübe sonucunda bilginin yaratılması ve bu bilginin tekrar hafızada canlandırılarak zihinde değerlendirilip uygulanma süreci olarak tanımlanabilir (Işık Ö. , 2020, s. 67). Tanımdan hareketle, birey çevresiyle kurduğu iletişim sonrasında bireyin kendi zihninde bir takım düşüncelere dalması devamında kendi geçmiş deneyimleriyle bu düşünceleri arasında bağlantılar kurarak ilerleyen ve bunlar sonucunda mevcut davranışında deneme yanılma yoluyla bir değişiklik meydana gelmesi olayı bireysel öğrenmeyle açıklanır.

Bireysel öğrenme sürecinde bireyin karşılaştığı bir durum ya da tekrarlanan bir durum karşısında gösterdiği tutumun değişimi bireysel öğrenmenin temelini oluşturur.

Bireyler öğrendiği bu bilgilerini çalıştıkları örgütlere aktarmasından ötürü örgütsel öğrenmenin önemli ayağını oluşturmaktadır. Sonuç olarak bireysel öğrenme, örgütün iç ve dış çevre arasında çevresel değişimlere karşı ayak uydurmasını sağlayarak örgütlerin varlığını sürdürmesine katkı sağlamaktadır.

2.1.7.2. Takım Halinde Öğrenme

Örgüt düşünmenin, üretmenin ve öğrenmenin yanı sıra örgüt bünyesinde yer alan her bir takımın örgüt sorunlarını değerlendirip çözme yeteneklerini geliştirmesi gerekir. Çünkü örgütlerin gelişmesi için ilerlemesi gerekir ve ilerlemek için de mevcut sorunları çözüp olumsuz durumlardan arınmaları onların gelişmelerine yardımcı olacaktır. Takım halinde öğrenme bireysel öğrenme düzeyinden sonraki oluşan bir düzeydir ve bireysel öğrenmenin sonucudur. Watkins ve Marsick 1993 yılında takım halinde öğrenmeyi, takım bünyesinde bulunan bireylerin öğrendikleri yeteneklerini ve becerilerini takım içerisinde paylaşmak olarak açıklamışlardır (Altıntaş, 2019, s. 44). Bu açıklamadan yola çıkarak takım halinde öğrenmenin bireyin öğrendiklerini takım arkadaşlarıyla paylaşması sonucunda takımca yorumlanıp bunlar neticesinde takımda ortak anlayışın oluşması takım halinde öğrenmeyi tanımlamaktadır. Özellikle bilişim çağını önemseyen toplumların eğitim yöntemleri arasında takım halinde öğrenme büyük bir önem kazanır (Altıntaş, 2019, s. 45).

Takım halinde öğrenmede bireyler birbirlerinin eksik yönlerini etkileşim kurarak ortaya çıkarırlar ve sonrasında birlikte bu eksikleri gidermek için işbirliği içerisinde fikir birliğine varmaya çalışırlar. Bunu yapmalarının nedeni mevcut kapasitelerini geliştirerek başarıya ulaşmak istemeleridir. Takım halinde öğrenmede birey, öğrendiği becerilerini takımın amaçlarına ulaşması için kullanır. Bu öğrenmede sürecinde bireysel öğrenmeden daha faydalı bir süreç olacağını idrak eden bireyin takım halinde öğrenmeye adım atmasıyla başlamaktadır.

Örgütlerde takım halinde öğrenmenin başarılı olabilmesi için öncelikle takım bünyesinde ortak bir vizyon ve misyonun bunlar ışığında da ortak hedef ve amacın olması gerekmektedir. Devamında yaratıcılığı ön planda tutan birbiriyle sürekli iletişim halinde olan takım üyelerinin olması gerekir. Sonrasında ise sürekli öğrenmek için takımın uğraş vermesi gerekir ve bu süreç şeffaf olarak yürütülmelidir. Hem bilginin toplanması, gerekçelendirilmesi, ortak bir paydada buluşulması, açık ve yalın ifadelerin kullanımı tüm

bu süreçlerin şeffaf olarak ilerlemesi birbirlerine olan güveni artıracak hem de sürecin güven çerçevesinde başarılı ilerlemesine yardımcı olacaktır. Bundan hareketle takımsal öğrenmenin 3 koşulu mevcuttur. Bunlar; şeffaflık, iletişim ve entegrasyondur (Işık Ö. , 2020, s. 69). Sonuç olarak takım halinde öğrenme, bireysel öğrenmenin sonucu örgütsel öğrenmenin de aracıdır. Protost ve Büchel 1997 yılında takım halinde öğrenmeyi bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında köprü olarak görmektedirler (Işık Ö. , 2020, s. 69). Bu yüzden örgütler için önemlidir ve motivasyonu da artırabilir. Örgüt dinamizmi için önemli görülen noktalardan birisidir.

2.1.7.3.Örgütsel Düzeyde Öğrenme

Öğrenme düzeylerinin bireysel ve takım halinde öğrenme düzeylerinden sonra gelen basamağıdır. Örgütsel öğrenme, bireysel ve takım olarak öğrenilen bilgi, beceri ve yeteneklerinin çalışma ortamına aktarımı olarak görülebilir. Örgütler için önemli görülmesinin nedeni çevresindeki değişikliklere cevap verebilmeleri ve yeniliklere uyum sağlamayı kolaylaştırmasıdır. Kısaca takım düzeyinde oluşan ortak anlayışın örgüt geneline yayılması olarak belirtilebilir. Bundan sonraki başlık altında ayrıntılı tanımlaması yapılacağı için örgütsel öğrenmeye çok fazla değinilmemiştir.

2.1.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Öğrenmenin artık örgütler için önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle sanayi devriminin ardından makine olarak görülen insana değerin artması ve buna paralel olarak bilgi toplama çağına geçiş ile beraber örgütler için öğrenme önem kazanır. Çünkü örgüt sermayesi, bilgi ile ölçülen ölçek konumunda olmuştur. Yani çevre örgütlere öğrenmeyi zorunlu kılar. Çünkü örgütler, bu değişime ayak uyduramaması sonucu hayatlarının sona ermesine neden olabileceğinin farkındalardır. Bu yüzden öğrenme, örgütlerin çevreye tutunmaları ve paydaşlarından ileride olabilmeleri için kullanabilecekleri bir araçtır.

Örgütsel öğrenme ilk kez 1963 yılında Cyert ve March tarafından dile getirilmiştir (Almachı, 2019, s. 20). 1978 yılına gelindiğinde ise Argyris ve Schön tarafından modellenerek kavramlaştırılmıştır (Kabakkaya, 2023, s. 11). Örgütsel öğrenme iş dünyasına 1970'li yılların ortasında girerek 'hataların bulunması ve düzeltilmesi ' anlamında kullanılmıştır.

Örgütsel öğrenme tanımı ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapıldığı görülmüştür. Bunlardan bazıları aşağıda tanımlanmıştır (Altıntaş, 2019, ss. 133-134). Argyris ve Schön tarafından 1978 yılında yapılan tanımlamada örgütsel öğrenme, bir örgütte kullanılmakta olan teorilerin biçimlendirildiği buna göre değiştirildiği ve bireysel ve topluca olarak yapılan araştırma ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Daft ve Weick tarafından 1984 yılında yapılan tanımlamada ise örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin çevrelerini yorumlamalarında yönetici ve çalışanların birbirleri arasındaki ortak anlayışları, bilinç ve kavram geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Fiol ve Lyles tarafından 1985 yılında yapılan tanımlamada örgütsel öğrenme, geçmiş yaşantılarından doğan deneyimlerin gelecek yaşantısını şekillendirmesiyle oluşan bilgiler ve bağlantılar geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Huber tarafından ise 1991 yılında yapılan tanımlamada örgütsel öğrenme, gerçekleşebilecek davranışlar üzerinde değişime sebep olan bilgi işlemi olarak tanımlanmaktadır. Son olarak Stewart tarafından 2001 yılında yapılan tanımlamada örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde yer alan bireyin çevresiyle etkileşimi neticesinde çevrede algıladıklarını ve deneyimlerin örgüt içerisinde yer alan paydaşlarıyla paylaşması ve örgütün öğrenme için holistik farkındalık meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bunların tümü göze alınarak örgütsel öğrenmeyi özetleyecek olursak birey ve takım halinde öğrenmenin gerçekleştiği süreçler sonrasında elde ettikleri bilgi, düşünce ve şekilleri örgüt adına paylaşmaları, örgütlerin ise bu bilgileri kullanarak kendi içerisinde bilgiyi yaymaya başlaması olarak özetlenebilir. Bu özetten yola çıkarak örgütsel öğrenme, takım halinde öğrenme ve bireysel öğrenmeden sinerji olarak daha büyük sonuçlar meydana getirir (Yazıcı, 2001, s. 4).

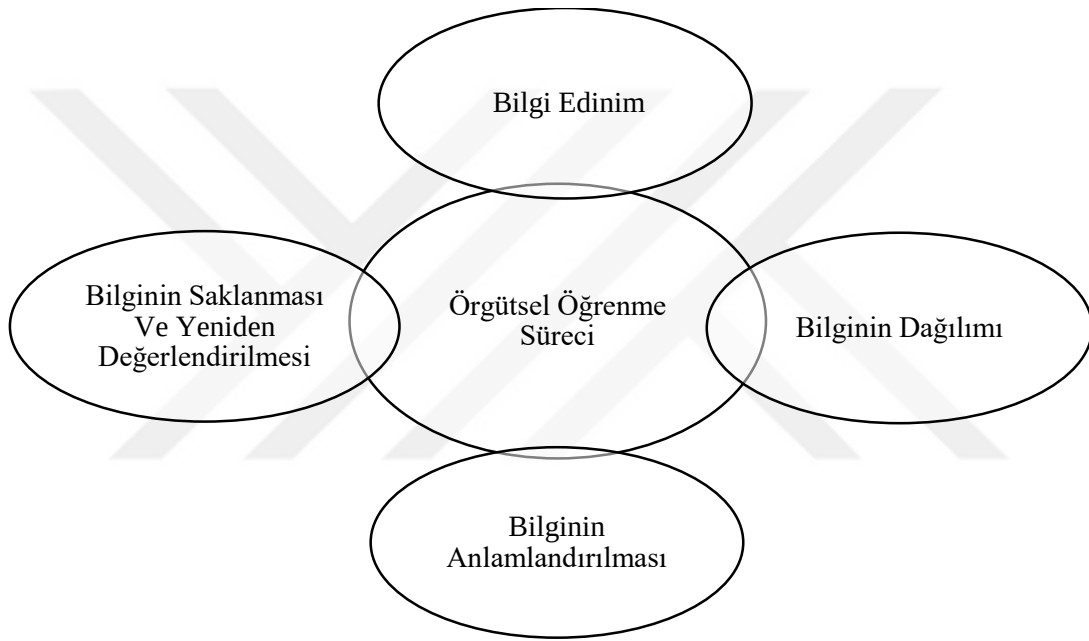
2.2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme adına yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenme sürecinin farklı açıklandığı görülmektedir. Örneğin Crossan, Lane ve White tarafından 1999 yılında yapılan bir çalışmada örgütsel öğrenme süreci yenileşme kavramı baz alınarak 4 aşamalı olarak açıklanmaktadır. Bu süreçler sezinleme, yorumlama, bütünleşme, kurumsallaştırma olarak belirtilmektedir (Kabakkaya, 2023, s. 19). Yine bir başka araştırmacı olan Cook ve Yanow da 1999 yılında örgütsel öğrenme sürecini kültürel yapı kavramıyla açıklamıştır. Bir başka araştırmacı olan Garvin ise 1993 yılında örgütsel

öğrenme sürecini 3 aşamada açıklamıştır. Bunlar: Bilişsellik, davranışsalılık, performans artışıdır (Taşkın, 2020, s. 11).

Ancak literatür incelemesi yapıldığında çoğunlukla Huber tarafından 1991 yılında yapılan örgütsel öğrenme süreciyle ilgili açıklama kullanılmaktadır. Bilgiyi temel alarak açıklama yapan Huber, örgütsel öğrenme sürecini 4 basamaktan oluştuğunu belirtmiştir (Altıntaş, 2019, s. 155). Bunları şekil üzerinde göstermek gerekirse şu şekilde göstermek mümkündür;

Şekil 2.2: Örgütsel Öğrenme Süreci



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

2.2.2.1. Bilgi Edinim

Bilginin oluşumudur şeklinde tanımlanabilir. Bilgi edinme gerek örgüt içerisinde gerek de örgüt dışarısından elde edinilebilir. Bu bilgi örgüt içi ya da dışı olarak nereden edinilirse edilsin örgütün gelecekte kullanacağı bilgileri kullanmanın ilk adımıdır. Bu nedenle örgütlerin bunu desteklemesi ve teşvik etmesi örgüt yararına olacaktır. Huber çalışmasında örgütlerin bilgi edinirken 5 yolu kullanabildiklerine değinmiştir. Bunlar (Işık A. A., 2017, ss. 21-22); Deneyimsel öğrenme, dolaylı öğrenme, doğrudan öğrenme, aşılama, araştırma ve farkında olmadır.

Bunlara örnek müşteriyle yapılan anketler, rakip örgütlerin ürünleri ya da kişisel bilgileri, örgütün kendi ar-ge çalışmaları, gazete, haber vb. hepsi birer bilgi edinme araçlarıdır. Hangi yolu kullanacağı edineceği bilgiye göre değişir ancak hangi yolla bilgi edinilirse edinilsin bilgi edinen bireyin örgütsel öğrenme sürecini harekete geçirmesi değişmez bir gerçektir.

2.2.2.2. Bilginin Dağılımı

Sürecin ikinci aşaması olan bilginin dağılımı, bir önceki aşamada edinilen bilgilerin örgüt bünyesinde yer alan paydaşlarıyla paylaşımı olarak açıklanabilir. Dağılım örgüt içerisinde resmi ya da gayri resmi yollarla gerçekleşebilir. Hangi yolla dağılım gerçekleşirse gerçekleşsin burada önemli olan nokta örgüt kültürünün dağılımı desteklemesi gerektiğidir. Çünkü örgütte öğrenmenin oluşmasını isteyen örgütün bireyin elde ettiği bilgileri paylaşması sonucunda bünyesindeki diğer paydaşlara ulaştırmasıyla öğrenmenin mümkün olacağını idrak etmiş olması ve onları bilgileri paylaşmasına teşvik etmesi öğrenmenin örgütsel olarak gerçekleşmesine yardımcı olur. Tüm bu açıklamalara rağmen bilgi dağılımı her zaman olumlu ilerler denilmemektedir. Çünkü bazen örgütlerde dağılımı engelleyen bir takım etmenler söz konusu olabilir. Bu olumsuz etmenler yüzünden bilgi dağılımı örgüt paydaşlarına ulaşamayabilir. Bu noktada Schilling ve Kluge tarafından 2009 yılında yapılan çalışmada dağılımı 4 etmenin engellediği belirtilmektedir. Bunlar (Işık A. A., 2017, s. 22-23);

- Bilgi edinen kişinin edindiği bilgisine güvenmemesi ya da alaycı karşılanacağını düşünmesi,
- Bilgi edinen kişinin bulunduğu statüsünden kaynaklı ciddiye alınmayacağı korkusu,
- Örgüt yapısının yayılımı engellemesi,
- Başarısızlıktan kaçınma davranışıdır. Tüm bu engellemelerden kaçınarak örgütlerin bireyi desteklemesi örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacaktır.

2.2.2.3. Bilginin Anlamlandırılması

Dağıtılan bilgilerin değerlendirilerek ortaya yeni bilgilerin oluşturulması aşamasıdır. Sürecin belki de en önemli basamağıdır. Çünkü örgüt paydaşlarına dağıtılan bilginin bu aşamada doğru yorumlanarak örgütün istediği hedefler ve amaçlara erişimini kolaylaştırmış olacaktır. Aksi halde yanlış yorumlanan bilginin örgütte karmaşa haline

sebebiyet verebilir. Bilginin anlamlandırılması olan bu aşama yaratıcı süreci ifade eder. Süreci şekil, yorumlayanın sahip olduğu değerleri ve inançları, içinde bulunulan ortamın özellikleri ve şartları, yorumlayanın zihinsel durumu gibi tüm bu etmenler etkileyerek bilginin anlamlandırılmasında yaratıcı role sahiptir. Bu süreç sonu bilginin anlamlı olması örgütün işleyişinde kullanılması bakımından önemlidir. Aksi durumda yanlış bilgi işleyişlerde de yanlış kararların alınmasına ve sonucun örgütün işleyişinde geri dönülemez sonular oluşmasına neden olabilir. Bu yüzden dikkatli olunması gereken bir aşamadır.

2.2.2.4.Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi

Sürecin son aşaması olan saklama aşamasında anlamlandırılan bilgilerin gelecek dönemlerde de kullanılabileceği düşüncesiyle muhafaza edilmesi aşamasıdır. Gelişen teknolojinin varlığıyla bu süreç bilgisayar ortamına aktarılarak depolama sağlanmaktadır. Daha sonra örgüt değerlendirmeleri ve kıyaslamaları, örgütün sorun karşısında yapacağı hareketler, gelecek için alacağı kararlar gibi önemli konularda saklanan bilgiler yarar sağlayacağından bilgilerin okunabilmesi, sonradan kullanımına olanak sağlayacak şekilde kaybolmadan saklanması önemlidir. Örneğin örgüt çalışanının ayrılması örgütten bilgi kaybına neden olur. Buda örgütün işleyişinde kısa süreli de olsa zorlanmasını doğurabilir. O yüzden çalışanın sahip olduğu bilgileri anlamlandırıp saklamak önemlidir.

2.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları

Literatür incelendiğinde Doğan tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada ve Güzen tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada örgütsel amaçların genel, özel, ekonomik ve sosyal açılardan ele alınarak açıklandığı görülmektedir. Bunlar doğrultusunda örgütsel öğrenme amaçları şu şekilde sıralanabilir (Gülmüş, 2023, s. 10).

1. Toplumsal olarak hizmet veren bireyin sosyal sorumluluklarının bilincinde, bulunduğu konumu koruma ve gelişmesine katkı sağlama, uzun vadede planlar hazırlanıp örgütün kar elde edilmesini sağlamak (genel amaç)
2. Örgüt çalışanlarının tatminini sağlamak adına çalışmalar yürütmek, çalışan beklentilerini karşılanabilir kılmak, öneri ve şikâyet konularında hassasiyet göstererek çalışma faaliyetlerini yürütmek (özel amaç)

3. Örgütün imkânlarını kullanarak maksimum verimle kar elde etmesini sağlamak, bulunduğu sektörde öncü kurum olmak ve sektörde yön gösterici olmak (ekonomik amaç)

4. Tüketiciyi ve çevreyi koruyan politikaların gelişimi, tarihi ve kültürel çevreye değer vermek (sosyal amaç) olarak sıralanabilir.

Sonuç olarak örgütün devamlılık, karlılık ve toplum yararı başlıkları örgütsel öğrenmenin genel amaçları altında açıklanmaktadır. Çalışanını iyi seviyelere yükseltme istediği ise örgütsel öğrenmenin özel amaçlarında yer alır. Toparlamak gerekirse örgütsel öğrenmenin amaçları, halkanın en küçüğü olan bireyden başlayarak sonrasında takım, örgüt, toplum, yararlarını gözetecek şekilde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmektir.

2.2.4.Örgütsel Öğrenmenin Şekilleri

Literatüre bakıldığında örgütsel öğrenme şekilleri başlığı altında; öğrenmenin doğasına göre örgütsel öğrenme, öğrenme metoduna göre örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenme düzeyine göre örgütsel öğrenme olarak 3 başlık altında incelendiği görülmektedir (Türkay, 2007, s. 44). Bizde örgütsel öğrenme şekillerini Türkay'ın çalışmasında yer aldığı şekliyle bu kısımda açıklamaya çalıştık. Bu anlatımımızla çalışan motivasyonu, örgütsel öğrenme ve psikolojik sahiplenme kavramları arasındaki ilişkiyi de kavramış olacağımızı düşündüğümüz için çalışmamızda bu şekilde bir açıklamaya yer vermeyi düşündük.

2.2.4.1.Öğrenmenin Doğasına Göre Örgütsel Öğrenme

Literatürde öğrenmenin doğasına göre örgütsel öğrenmeyi açıklarken farklı içeriklerle anlatımlar söz konusudur. Bu nedenle konu, literatür çalışmalarındaki yer alan başlıkların birbirine benzer ifadeleri baz alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Öğrenmenin doğasına göre örgütsel öğrenme; yapılandırmacı öğrenme, uyum sağlayıcı öğrenme ve süreç temelli öğrenme olarak 3 alt başlık halinde belirtilerek bu 3 yöntemle örgütsel öğrenme açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki olan *yapılandırmacı öğrenme*, öğrenenin yeteneklerini, tutumlarını, inançlarını ve deneyimledikleri bilgileri içeren karar verme olarak açıklanmıştır. Bu yöntemi kullanarak örgütsel öğrenen birey, kendi gelişimi ve öğrenmelerine yönelik faaliyetler geliştirir ve bu gelişim ve öğrenme neticesinde de meydana çıkan sorunla karşılaşması halinde bu durumu düzeltmek için çaba sarf eder (Yurdakul, 2004, s. 15).bir diğeri olan *uyum sağlayıcı öğrenme*, bireye özelleştirilmiş

öğrenme tecrübesi yaratma isteği için teknolojiyi ön plana alan ve kullanan yöntemdir (Forsyth vd., 2016, s. 81). Bu yöntemle bireyin öğrenmesi sonucu meydana gelen girdileri baz alarak örgütte değişiklik yapma amaçlanır. Bir nevi örgütün çevresine adapte olma çabası ve bunu başarmak için çalışandan yararlanmasıdır. Son olarak *süreç temelli öğrenmede*, adından da yola çıkarak bireyin yeteneklerini, davranışlarını, alışkanlıklarını süreklileştirme ve rutinleştirme çabasıdır. Burada bireye, nasıl daha iyi öğrenebilirsin ve nasıl daha iyi problem çözebilirsin sistematik ve açık biçimde öğretilmeye çalışılması amaçlanır ve bu yönde hareket edilerek öğretilme sağlanır.

2.2.4.2.Öğrenme Metoduna Göre Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenmede kullanılan bir diğer yöntemde öğrenme metoduna göre örgütsel öğrenme yöntemidir. Bu yöntem 4 alt başlık altında incelenerek açıklanmıştır (Boud vd., 1993, s. 169). Bunlar; deneyimlerden öğrenme, kıyaslama yoluyla öğrenme, stratejik birleşmelerden öğrenme, eğitim verme yoluyla öğrenmedir. Bu yöntem içinde yer alan *deneyimlerden öğrenme*, bireyin birebir kendi istemesiyle gerçekleştirebilecek bir öğrenme şeklidir. Birey burada bizzat gözlemleme, uygulama yollarından biri ya da birkaçını seçerek öğrenmesidir. Deneyimlerden öğrenme genelde ödül ve ceza gibi uygulama yöntemlerinden yararlanarak uygulanmaktadır. Öğrenen kişide bilgiyi özümseme arzusu varsa öğrenme gerçekleşebilir. Aksi halde zordur. Bu yüzden de bireyin öğrenmesi hangisine yatkınsa o yollar kullanılarak öğrenme sağlanabilir. Deneyimlerden öğrenme kısaca ilk elden bilginin öğrenen tarafından keşfedilmesi ve tadararak öğrenmesi yöntemidir. Bir diğeri olan *kıyaslama yoluyla öğrenme*, önceki bölümlerde bahsedildiği üzere örgütün kendisini bulunduğu konumda yetersiz görmesiyle başlayan bulunduğu konumda en iyi rakipleriyle kendini karşılaştırarak eksiklerini gidermeye ve rakiplerini geçme ve hatta sektörde en iyisi olmaya çalışılan bir öğrenme yöntemidir. Bir diğeri olan *stratejik birleşmelerden öğrenme*, örgütlerin diğer örgütlerle yeteneklerini birleştirerek riski paylaşma amacıyla öğrenme yöntemine denir. Burada örgüt teknolojik yönden ya da başka bir yöndeki eksiğini o yönü iyi olan bir işletme ile birleşerek gidermeye çalışır. Şirket evlenmeleri buna en iyi örnektir. Son olarak *eğitim verme yoluyla öğrenme*, bireye sürekli olarak yeteneklerini geliştirebileceği doğrultuda bilgi ve beceriler edinmelerini sağlama yöntemidir.

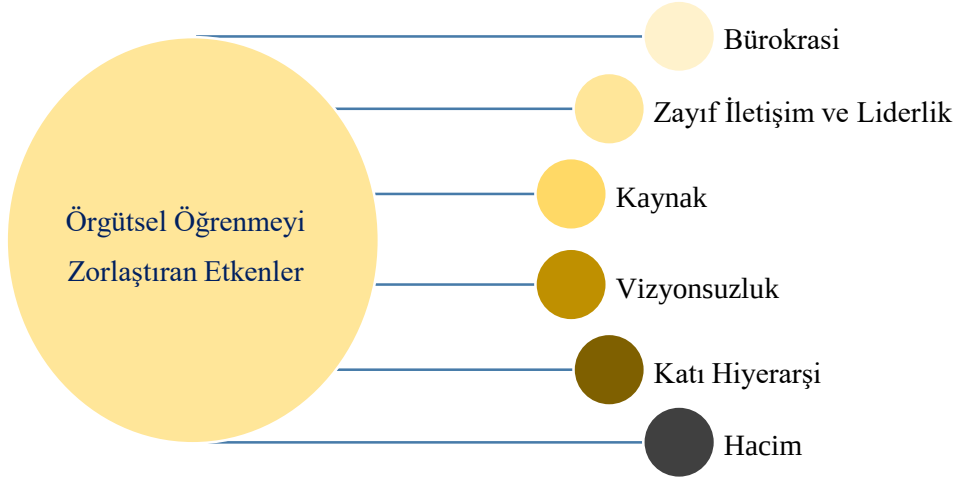
2.2.4.3.Örgütlerin Öğrenme Düzeyine Göre Örgütsel Öğrenme

Örgütlerin öğrenme düzeyine göre örgütsel öğrenme, ‘öğrenme açısından örgütler’ başlığı altında açıklamış olduğumuz bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütler yöntemlerinin anlatıldığı kısımla aynı konuyu kapsar. Daha önce anlatıldığı için sadece burada başlık halinde belirtilip bırakılmıştır. Tüm bu açıklamalar ışığında örgütsel öğrenmenin tek tip bir öğrenme yöntemi kullanımının aksine bireyin yatkınlığına göre uygun yöntemin seçilip öğretilmesini anlatır. Gerek çeşitli metotlar kullanarak gerek örgüt yapısının benimsediği öğrenme biçimini kullanarak gerekte öğrenmenin doğasına göre bir yöntemle öğrenmeler gerçekleştirilebilir. Böylece bireyin öğrenmeye dikkatini vererek istekli katılımı sağlanabilir. Buda öğrenen bireyi motive eder.

2.2.5.Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Etkenler

Birden fazla bireyin bir araya gelerek ortak bir amaç için beraber çalışma yürütmesi ve bunun sonucu olarak anlamlı bir öğrenmenin gerçekleşmesi örgütsel öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi bireyin tek başına çabalamasıyla meydana gelebilecek bir süreç değildir. Çünkü örgütsel öğrenme, bireyin örgütün diğer paydaşlarıyla bilginin dağılımı ve anlamlandırılması aşamaları sonrasında öğrenme gerçekleştiği için onların da desteği gerekir. Yani örgütsel öğrenme örgütün diğer paydaşları ile bireyin uyum ve ahengiyle mümkündür. Bu noktada örgüt ne kadar öğrenmeye açık bireyi bulmuş olursa olsun gerek örgütün bulunduğu çevresindeki engelleyici durumlar gerekte yöneticilerin süreci desteklememesi gibi yeterli öğrenmeyi engelleyici durumların varlığı örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkileyecektir. Bu engelleyicilere rağmen örgütsel öğrenme gerçekleşse de engellerin ortadan kaldırılması verimli ve başarılı örgüt yapısını sağlayabileceğinden ötürü örgütün bunların bertaraf edilmesi için önlemler alması doğru karar olacaktır. Örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran etmenler aşağıdaki şekil üzerinde sıralanmaktadır (Işık A. A., 2017, s. 24).

Şekil 2.3: Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Etkenler



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

2.2.5.1.Bürokrasi

Tüm örgütlerin iş akışını yavaşlatan kurallar bütünü bürokrasi kavramıyla açıklanır. Bürokrasinin amacı bir düzen içerisinde sistemleştirdiği iş disiplini korumaktır. Bu koruma standartlaştırılmış bir dizi resmi akıştan oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütün istenilen işini gerçekleştirebilmesi için normalden uzun bir zaman sürecinden bahsedilir. Ülkemizde bürokrasi amacı dışına çıkılarak genellikle süreç yavaşlatmada kullanılmaktadır. Hal böyleyken örgütlerin öğrenmesinde çoğu zaman değişime hızlı cevap verilebilir olmasını vurgularız. Ancak bu hızın önüne bürokrasi geçerek değişime hızlı cevap verememesine sebep olmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi bu şekilde zorlaştırır.

2.2.5.2.Zayıf İletişim

Örgütlerde doğru iletişim kurmak son derece önemlidir. Hele ki sağlık sektörü gibi hizmet sektöründe yer alan örgütler için bu durum daha da önem arz eder. Çünkü sağlık sektörü gerek işleyişin gerekte hizmet sunumunun bir arada gerçekleşiyor olması ve birebir sunumu dolayısıyla iletişim çok önemlidir. Örgüt gerek formal gerek de informal hangi iletişim çeşidi olursa olsun örgüt içi ve dışı paydaşlarının birbirini doğru şekilde anlamaları alıcı ile gönderici arasında gerçekleşen iletişimin planlandığı şeklinde gerçekleşmesi işleyiş açısından kararların doğru alınmasına yardımcı olacaktır. Aksi durumda iletişimin zayıflığı ya da iletişimsizliğin var olduğu örgütte işleyiş de karmaşa ortamı oluşarak öğrenmeyi engelleyecektir. Süreç açısından iletişim önemlidir.

2.2.5.3.Zayıf Liderlik

Örgütteki lider özelliğine sahip yöneticiler, hızlı karar alabilen, değişen çevreye uyum sağlamaya istekli olan yeniliği savunan, risk alabilen ve riski yönetebilen, kriz anında soğukkanlılıkla krizi atlatabilen yöneticilerdir. Örgütsel öğrenmeye bakıldığında yöneticilerin örgütte aktif lider olamamaları neticesinde zayıf liderlik baş gösterir. Bu durumda hizmet sektörü gibi sürekli arzın ve talebin değiştiği örgütlerde zayıf liderlik örgütsel öğrenmeyi engelleyen, sürecin yavaş işlemesine yol açabilecek olan ve çevredeki değişime çok geç ya da hiç cevap veremeyen durumun yaşanmasına neden olabilir.

2.2.5.4.Vizyonsuzluk

Örgütlerin ne oldukları, ne yapmayı amaçladıkları ve ne olmaya çalıştıklarının açıklanması örgütlerin vizyonlarını ortaya koyar. Örgütlerin amaçları ve hedeflerini doğru bir şekilde ortaya koymaları ve örgüt çalışanlarınca benimsenmeleri ve anlaşılmaları örgütün ilerlemesine yardımcı olur. Aksi halde vizyonun eksik ya da olmaması örgütün ne yapmaya çalıştığıyla alakalı hiçbir şeyin bilinmemesi her kafadan farklı bir sesin çıkmasına ve örgütte kargaşa ortamının oluşmasına sebep olmaktadır. Bu da örgütsel öğrenmeyi zorlaştıracaktır.

2.2.5.5.Katı Hiyerarşi

İnisiyatif kullanmak öğrenen örgütlerin sahip olduğu temel özelliklerinden birisidir. Klasik yönetim yaklaşımlarında işlerin devam etmesi için katı bir hiyerarşi kullanılır. Bu da inisiyatif almayı ortadan kaldırır. Bu şekilde katı hiyerarşinin olduğu örgütlerde örgütsel öğrenme de zorlaşır. Çünkü süreç önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürler dışına çıkılmadan bu çerçevede sürdürülür. Bu yüzden bu tarzda yönetilen örgütlerde örgütsel öğrenme zorlaşır.

2.2.5.6.Hacim

Örgütler büyük orta ve küçük olarak kapasitelerine göre sınıflandırılır. Hacim olarak belirttiğimiz bu sınıflandırma örgütün çalışan sayısına, yapmış olduğu işlerin büyüklüğüne, sunacağı hizmete bağlı olarak kapladığı alana ve makine gücüne bakılarak sınıflandırılır. Bunlar ışığında sağlık sektöründe yer alan hastanelerin komplike bir sistem içerisinde hizmet sunduğunu göz önüne alırsak hacim örgütün bilgiye erişimini zorlaştıran etmen olarak karşımıza çıkar. Örneğin şehir hastanelerinin kapladığı alan

bakımından gereğinden büyük olması ya da kullanılan makinaların işleyişi zorlaştırması, hizmet sunumunda bir yerden bir yere giderken ya da paydaşlar arasında bilgi dağılımı hizmet akışını zorlaştıracaktır. Tüm bunlar memnuniyetsizliği ve örgütsel öğrenmeyi engelleyici süreçleri çoğaltarak örgütün ilerlemesini yavaşlatacaktır.

2.2.5.7.Kaynak

Yanlış kaynakla doğru bilgi elde edilmez. Sağlık sektörü gibi insan, sermaye ve tıbbi cihaz ve malzemelerin kıt oluşu süreci daha da zorlaştırmaktadır. Bu yüzden kıt olan bu kaynakların doğru konumlandırılarak sürecin nasıl daha verimli bir hale getirileceğine kafa yorulması gerekirken tam tersi bir hal alması örgütün öğrenmesini zorlaştırmaktadır. Tüm bu faktörlerin olumsuz şekillerinin var oluşu örgütün öğrenmesini zorlaştırırken, olumlu varoluşu da örgütün öğrenmesini kolaylaştırmaktadır. Yani tam tersi paylaşılan bir vizyonun varlığı, örgütlerin örgüt kültürlerinde öğrenmeyi benimsemeleri, çevresiyle uyumlu bir örgütün varlığı, örgüt yapısının katı hiyerarşi yerine öğrenmeyi teşvik eden bir yapıda oluşu, bilgi ve iletişim için teknolojiyi kullanan örgütün varlığı gibi faktörlerin varlığı da örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır.

2.2.6.Örgütsel Öğrenmenin Türleri

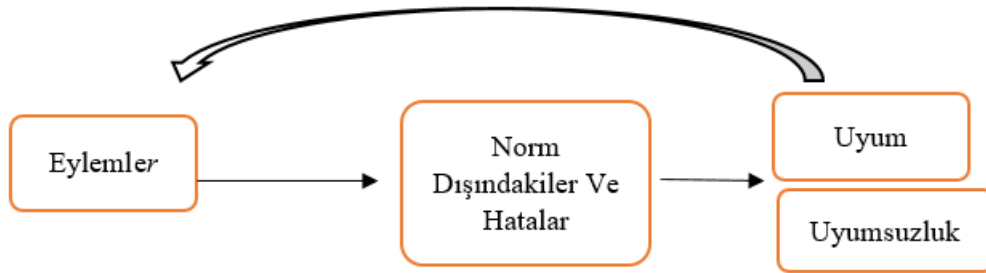
Literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından örgütsel öğrenme türlerinin farklı isimlendirildikleri görülmektedir. Örneğin Argyris ve Schön tarafından 1978 yılında yapılan çalışmalarında örgütsel öğrenmeyi tek döngülü öğrenme- çift döngülü öğrenme olarak ayırıp incelerlerken; Fiol ve Lyles 1985 yılında üst düzey öğrenme- alt düzey öğrenme; Bennis ve Nanus 1985 yılında sürdürmecici öğrenme- yenilikçi öğrenme; Senge 1990 yılında adapte olmayı öğrenme- üretici öğrenme; Adler ve Clark 1991 yılında ilk düzey öğrenme- ikinci düzey öğrenme ve son olarak Stacey tarafından 1993 yılında yapılan çalışmada basit öğrenme- karmaşık öğrenme olarak ayrılıp anlatılmaktadır (Kabakkaya, 2023, s. 14). Tüm bunlar göz önüne alındığında literatürde genel kabul görmüş ve çoğunlukla kullanılan tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve üç döngülü öğrenme bu kısımda anlatılacaktır (Altıntaş, 2019, s. 136).

2.2.6.1.Tek Döngülü Öğrenme (Single Loop)

Argyris ve Schön tarafından 1978 yılında yapmış oldukları çalışmada, örgütün içerisinde bulunduğu yanlış ya da bozuklukların yine örgütün sahip olduğu politika ve değerleri kullanılarak tespit edilip düzeltilmesini tek döngülü öğrenme olarak

açıklamışlardır (Altıntaş, 2019, s. 136). Tek döngülü öğrenmede örgüt kusurlarını tespit eder, bu tespit sonrası çevresindeki değişimlere tepki verir. Çevresine tepki sırasında da normlarında herhangi bir değişiklik yapmaz. Tek döngülü öğrenme Fiol ve Lyles' in düşük düzeyli öğrenme, Senge' nin ise uyumsal öğrenme tanımına denk gelir (Dikmen, 1999, s. 59). Aşağıda Argyris tarafından 1999 yılında; Basım ve Şeşen tarafından 2009 yılında yapılan iki çalışmadan alınan modelin anlatım şeması bulunmaktadır (Altıntaş, 2019, s. 137).

Şekil 2.4: Tek Döngülü Öğrenme Süreci



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

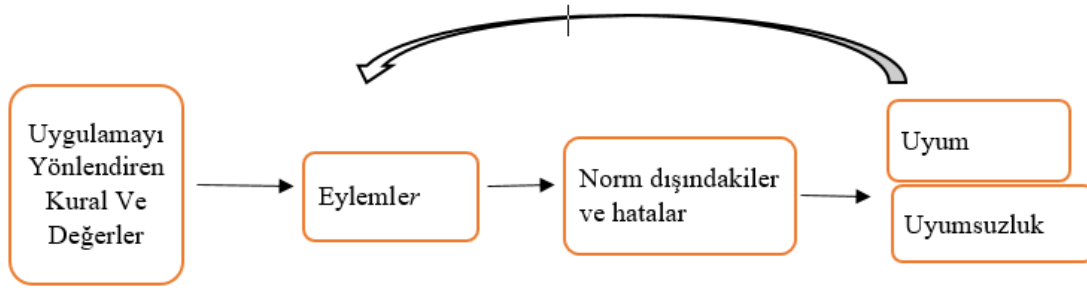
Model, eylemler incelenerek hataların tespitiyle başlayan ve devamında normların herhangi bir değişikliğe uğramadan uyumu sağlayan süreç olan tek döngülü öğrenmeyi anlatır. Görüldüğü üzere şekilde uyumsuzluk neticesinden kaynaklı stratejinin öğrenmesi anlatılır. Tek döngülü modelde kullanım sonrası istenilen sonuç gerçekleşmemişse örgüt çevreyle yeterli iletişimi kuramadığı anlamı taşımaktadır. Örgüt bu doğrultuda istenileni gerçekleştirmek için normlarında değişiklik yapmadan davranış değişikliğine giderek hatalarını düzeltme yoluna girer. Amaç hataları ayıklayıp iyileştirmektir. Sonuç olarak tek döngülü öğrenmede radikal bir değişimden ziyade reaktif bir öğrenme söz konusudur. Yani olay meydana geldikten sonra örgüt onu giderici eyleme geçer. Davranışı değiştiren problem çözülmeye çalışılır.

2.2.6.2.Çift Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenmeden daha geniş bir öğrenme çeşididir. Tek döngülü öğrenmede hataların tespiti ve davranışın düzeltilmesi söz konusuysa, çift döngülü öğrenmede bu durum yetmeyip norm ve değerlerin değişimi söz konusu olur. Çift döngülü öğrenme türüne içselleştirilen teorileri uygulamaya çalıştıklarında ve içselleştirilen ve uygulanan teoriler arasında uyumsuzluk meydana geldiğinde ihtiyaç

duyulmaktadır. Çift döngülü öğrenme, problemin tespiti ve sistemin yeniden düzenlenmesini içerir. Örgüt yararına farklı modelin geliştirilerek eski kalıpların terk edilmesini tanımlar (Altıntaş, 2019, s. 139). Yani hataların tespiti yetmez bunun yanı sıra örgüt değerleri ve normlarının değişmesi de gerekir. Probst ve Büchel tarafından 1997 yılında açıklanan yapılandırmacı öğrenme süreci bu süreci anlatır. Kısaca bu öğrenme çeşidinde davranışın temelinde yatan değerler irdelenir. Kusurları derinlemesine inceleyip kusurun temel kaynağını tespit etmeye çalıştığı için yenilikçi ve yaratıcı fikirlere sahip olması ilk döngüden farkın temelini oluşturur. Aşağıda şekilde de görüldüğü üzere ilk döngünün eylemlerden başlamasından farklı olarak burada norm ve değerlerden başlayarak hatalar tespit edilmeye çalışılır yalnız hatalar değil norm ve değerler de değiştirilerek çevreyle uyum sağlanmaya çalışılır.

Şekil 2.5: Çift Döngülü Öğrenme Süreci

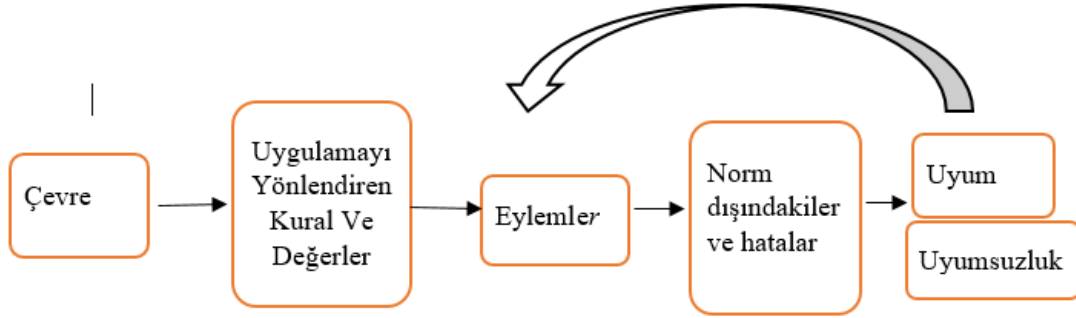


Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

2.2.6.3.Üç Döngülü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)

Öğrenmeyi öğrenme olarak adlandırılan üçüncü örgütsel öğrenme türünde, tek ve çift döngülü öğrenme bilindikten sonra sağlanabilen bir öğrenme türüdür. Bu döngüde öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler tespit edilerek öğrenme kolaylaştırılmaya çalışılır. Örgütün kendi öğrenme yeteneğini geliştirmesi olarak özetlenebilir. Bu şekilde örgüt bulunduğu çevrede öğrenmenin devamlılığını sağlayarak örgüt amaçlarıyla uyumu yakalayacaktır. Aşağıdaki şekilde anlatıldığı üzere öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran etmenler başlangıcı oluşturarak süreç, çift döngülü olarak ilerler ve sonucunda kendine has bir öğrenme sistemi sağlayarak hangi faktörlerin öğrenmeyi engellediğini hangi faktörlerin ise kolaylaştırdığını tespit eder.

Şekil 2.6: Üç Döngülü Öğrenme Süreci



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

2.2.7.Örgütsel Öğrenme Modelleri

Literatür incelendiğinde sıklıkla Argyris, Fiol ve Lyles, Senge modellerinden bahsedilmektedir. Bu kısımda önemli gördüğümüz bu üç araştırmacının çalışmalarına değinerek başlayıp devamında diğer modelleri de genel hatlarıyla derleyerek temelde neyi anlattığını açıklamaya çalıştık (Altıntaş, 2019, s. 145; Taşkın, 2020, s. 23; Çeçe, 2023, ss. 38-49).

2.2.7.1.Argyris ve Schön'un Modeli

1978 yılında yapılan çalışmada anlatılan modelidir. Yukarıda örgütsel öğrenme türleri başlığı altında anlatılan tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme bu modelin içeriğini oluşturmaktadır. Bundan ötürü tekrara düşmemek adına bu bölümde başlık halinde bırakmak doğru olacağından içeriğine değinilmemiştir(Altıntaş, 2019, s. 145; Taşkın, 2020, s. 23; Çeçe, 2023, ss. 38-49).

2.2.7.2.Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Modeli

Fiol ve Lyles tarafından yapılan çalışmaya göre iki tür öğrenmeden bahsedilmektedir. Düşük düzeyli öğrenme ve yüksek düzeyli öğrenme olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki olan düşük düzeyli öğrenme, bazı davranışların ve bunların sonuçlarının geliştirilmesi için belirli kurallar çerçevesinde gerçekleşen bir öğrenmedir. Argyris modelinde yer alan tek döngülü öğrenme türüne denk gelir. Bir diğeri olan yüksek düzeyli öğrenme, davranıştan ziyade norm ve değerleri değiştirmeyi amaçlayan öğrenmedir. Çift döngülü öğrenmeyle aynı şekilde ilerlemektedir (Altıntaş, 2019, s. 145; Taşkın, 2020, s. 23; Çeçe, 2023, ss. 38-49).

2.2.7.3.Senge'in Modeli

Peter Senge tarafından 1990 yılında yayınlanan kitabında örgütün başarısını rakiplerinden daha verimli ve hızlı öğrenmeye bağlayarak örgütsel öğrenme kavramını ortaya atmıştır. Bu durum örgütsel öğrenme konusuna örgütlerin ilgi duymalarını sağlamıştır (Yılmaz, 2011, s. 313). 1991 yılına gelindiğinde Peter Senge öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran unsurun öğrenme sürecinde yattığını söyleyerek öğrenmeyi, uyumsal öğrenme ve üretken öğrenme olarak ikiye ayırmaktadır. Bunlardan ilki olan uyumsal öğrenme Argyris' in tek döngülü öğrenmesine, üretken öğrenme ise çift döngülü öğrenmeye denk gelmektedir. Örgütsel öğrenmenin her iki öğrenme çeşidiyle de gerçekleşebileceğini söyleyen Senge; uyumsal öğrenmeyi savunmacı ilişkilerin olduğu seçim özgürlüğünün düşük ve sorun çözümü kavramlarıyla ilişkilendirerek açıklarken, üretken öğrenmeyi minimum savunma ilişkilerin olduğu, seçim özgürlüğünün yüksek ve sorgulama yoluyla öğrenme kavramlarıyla ilişkilendirerek açıklamıştır (Taşkın, 2020, s. 26). 2013 yılına gelindiğinde ise Senge davranışçı öğrenme bakışıyla öğrenmeyi açıklamaya devam etmiştir. Ve öğrenmeyi davranış değişikliği sebebi olarak nitelendirmiştir. Yani daha öncesinde oluşmamış olan bir durumun sonrasında oluşmasına öğrenme demiştir (Altıntaş, 2019, s. 152). Aynı şekilde örgüt kültürüne sahip örgütlerde iletişim ve dilin büyük bir öneme sahip olduğundan bu tür ortama sahip örgütlerde paylaşımla öğrenmenin kolaylığını dile getirerek örgütsel kültürün öğrenmeyi destekleyici işlevinden söz etmiştir. Örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için Senge 5 öğeden bahsetmiştir (Senge P. M., 2013, ss. 25-29):

- Kişisel hâkimiyet
- Sistem düşüncesi
- Zihinsel modeller
- Paylaşılan vizyon
- Takım halinde öğrenme

Gerçeği nesnel olarak gören, her durum ya da olayların birbiriyle bağlantılı olduğunu düşünen yani bütüncül bakan, çevrenin farkında olan, örgüt vizyonunu anlayan ve farkında olan, birlikte öğrenen örgütlerin öğrenmeyi kolaylaştırdığına değinmektedir. Kısacası Senge örgütsel öğrenmeyi açıklarken sistem yaklaşımından yola çıkmıştır ve lideri bu süreçte önemli bir unsur olarak görmüştür. Çevresine uyum sağlayabilen örgütün

örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebildiğini dile getirerek değişim kavramına dikkat çekmiştir.

2.2.7.4.Devamlı Öğrenme Döngüsü

1997 yılında Tannenbaum tarafından öğrenmenin çalışma ortamının bir parçası olduğuna değinerek öğrenme çevrimini ortaya koyarak öğrenmeyi açıklamıştır. Devamlı bir döngünün olduğunu savunan bu model, tecrübe, uygulama yapılması, takdir edilme ve daha fazlasını isteme yönünde güdü sahibi olma kavramlarıyla devamlı öğrenme döngüsünü açıklamaktadır(Altıntaş, 2019, s. 145; Taşkın, 2020, s. 23; Çeçe, 2023, ss. 38-49).

2.2.7.5.Crosson, Lane ve White’ın Örgütsel Öğrenme Modeli

1999 yılında ortaya atılan bu modelde, öğrenmenin 3 düzeyle birlikte sezme, yorumlama, bütünleşip kurumsallaşma kavramlarıyla ilişki kurarak hem davranış hem de bilişsel netice sonrası çıktığını ifade etmişlerdir. Sezip yorumlanın kişisel düzeyde, yorumlayıp bütünleşmenin grup düzeyinde, bütünleşip kurumsallaşmanın örgüt düzeyinde gerçekleşen eylem olduklarını ve öğrenmenin bu şekilde kademe kat edilmesi sonrası oluştuğunu savunmuşlardır (Koç, 2008, ss. 72-75)

2.2.7.6.Marquardt’ın Beş Elementli Öğrenen Örgüt Sistemleri Modeli

Senge modeline benzer bir öğrenme modelidir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için 5 temel becerinin varlığından bahsederek (Çeçe, 2023, s. 48);

- Sistem düşüncesi
- Zihinsel model
- Kişisel anlamda ustalık
- Öz yönelim öğrenme
- Diyalog kurabilme sıralamış ve bu 5 becerinin öğrenme etkili olduğunu

dile getirmiştir.

Serge modelinden ayrılan yönü öz yönelim öğrenme ve diyalog kurabilme kavramlarının öğrenmeye etki ettiğini düşünmesidir. Bireyin öğrenmeyi kendisinin önemli görmesi ve bu doğrultuda sorumluluk alması gerektiğinden bahsetmiş ve bireyin birbirlerini yüksek düzeyde dinleme ve iletişim kurabilmelerinin öğrenmeyi etkilediğinden söz etmiştir.

Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme ile ilgili aşağıdaki tabloda belirtilen çalışmalar karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2.2: Örgütsel Öğrenme Literatür Taraması

ÇALIŞMANIN ADI	ÇALIŞMANIN YAZARI/TARİHİ	ÇALIŞMA HAKKINDA AÇIKLAMA
Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri	Fatih Töremen/1999	545 öğretmen ve 148 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.
Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri	Oğuz Türkay/2007	Türkiye genelinde 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller ile “özel” belgeli konaklama işletmelerin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda “pazara-dayalı örgütsel öğrenme” olgusunun teorik olarak öngörülen değişkenleri arasında beklenen ilişkiler anlamlı bulunmuştur.
Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi	Gözde Aksoytürk/2008	Çalışma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.
Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Gökhan Ayazlar/2012	Çalışma sonunda otel işletmelerinde öğrenme yöneliliğün ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansı üzerindeki olumlu yöndeki etkisinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır.
Kurum Kültürünün Örgütsel Öğrenme Engelleri Üzerine Etkisi	Erdal Beşoluk/2017	Çalışma, bir organizasyonun sahip olduğu kurum kültürün örgütsel öğrenme sürecine olan etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2.2: Örgütsel Öğrenme Literatür Taraması(Devamı)

İnovasyon ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi: Yazılım Firmalarında Bir Uygulama	Hatice Hazal Beyoğlu/2018	Çalışma, İstanbul ilinde 148 işletmeye uygulanmış ve inovasyon ve örgütsel öğrenme; performansın çalışanlar, tüketiciler, finansal, toplumsal ve örgütsel boyutları ile teker teker anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Örgütsel Öğrenmede İş Gören Eğitiminin ve Gelişiminin Rolü: Bir Araştırma	Özlem Dalbudak/2019	Çalışma, merkezi bir holding kuruluşundaki 172 beyaz yaka personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Okulların Örgütsel Öğrenmeleri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	Ece Gürler/2020	Çalışma, Uşak ilinde görev yapan 374 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmazken, kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmekte olup 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler örgütsel öğrenmenin daha düşük olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin örgütsel öğrenme algıları aynı okulda çalışma süresi ve mezuniyet durumlarına göre farklılaşmamakta olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.2: Örgütsel Öğrenme Literatür Taraması(Devamı)

Organizational Learning Capability, Organizational Resilience, Organizational Performance, And Market Turbulence: A Moderated Mediation Model	Gizem Yılmaz Kozcu/2020	Çalışma, örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel performans üzerindeki direk etkisi ve Pazar türbülansının moderatör etkisi altında örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel performans üzerinde örgütsel dayanıklılık aracılığı ile olan dolaylı etkisi olan bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sonucunda pozitif etkileri olduğuna ulaşılmıştır.
Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Araştırma	Safa Acar /2021	Çalışma, 8 firmada insan kaynakları uzmanı olarak çalışan 132 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasında zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği, Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	Bülent Örmeci/2023	Çalışma, 284 adet orta ve üst düzey yöneticisi katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda BT yetkinliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, BT yetkinliği ile örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu, örgütsel öğrenme yeteneği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SAHİPLENME

3.1. Psikolojik Sahiplenme

3.1.1. Sahiplenme ve Psikolojik Sahiplenme Kavramı

Çalışma hayatında yaşanan değişimler sonucu insan emeğine önemin artmasıyla beraber çalışanlara verilen değer de artmaktadır. Bu doğrultuda örgütler çalışanlarının motivasyonlarını artmayı amaçlayan eylemlere yönelmektedir. Sahiplenme, “herhangi bir somut nesne veya soyut bir fikir için ‘benim’ ya da ‘bizim’ hislerini uyandırdığı söylenebilir (Furby, 1978, ss. 595-609). Kısaca bir varlık üzerinde kullanım hakkının olmasıdır de denebilir. Sahiplik Pierce ve arkadaşlarına göre, kendi doğasında yasal sahiplik ve psikolojik olarak deneyimlenen sahiplik olarak çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Pierce, vd., 1991, s. 124). Literatür incelendiğinde de sahipliğin genelde bu iki boyutundan bahsedilmektedir. Bu 2 boyut yasal sahiplik ve psikolojik sahiplik. Psikolojik sahiplenme ile ilgili alan yazıları incelendiğinde, psikologlar, filozoflar, coğrafyacılar, antropologlar, çocuk gelişimi uzmanları gibi farklı alanlarda ve bu alanlarda uzman kişiler tarafından sahiplenmenin psikolojik yönünü araştırdıkları görülmektedir.

Psikolojik sahiplenmenin çıkışı finansal sahiplenme ile ilgili araştırmalara dayanmaktadır. 1990 yılında Pierce ve Furo tarafından yapılan çalışmada, hisse sahipliğine dair düşüncenin ve planların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüte devamlılık ve performans kavramları ile farklı ve önemli sonuçlar verdiğini görmüşlerdir. Çalışmada hangi koşullarda hisse sahipliğinin pozitif psikolojik sonuçlar yaratabileceği sorusuna yanıt aramışlar ve buna karşılık buldukları sonuç psikolojik sahiplenme olmuştur (Yeşil vd., 2015, s. 60). Geçmiş zaamnda sahipliğin yasal boyutu araştırma konusu olurken

ilerleyen yıllara gelindiğinde durum değişerek 20 yy. 'da araştırılmaya başladığı söylenen psikolojik sahiplenme 1991 yılında Pierce ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada ilk defa ortaya atılmış ve psikolojik sahiplenmeyi sahipliğin biçimsel yönünü temel kabul ederek büyüüp gelişen bir kavram olarak açıklamışlardır (Akarca, 2021, s. 12). Avey ve diğerleri tarafından ise 2009 yılında, şirketin gelecek dönemler için çalışanların karar verme sorumluluğuna sahip olma duygusu olarak tanımlanmaktadır (Avey vd., 2009, s. 173). Yine Ötken tarafından 2015 yılında yapılan bir çalışmada psikolojik sahiplenme, bireyin varlıkları kendisine aitmiş gibi hissettikleri durum olarak tanımlanmaktadır. Uçar tarafından 2017 yılında yapılan tanımda ise, nesneye karşı hissedilen sahiplik duygusuyla beraber bağlanma hissi olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sahipliğin özünde, sahiplenme hissi ve psikolojik olarak bir şeye olan bağlılık hissi vardır. Buradan hareketle zihinsel bir durum olan psikolojik sahiplenme, kişinin hedefin sahibi ya da hedefin bir parçasının kendilerininmiş gibi hissettikleri bir durum olarak tanımlanabilir (Pierce, vd., 2001, s. 299). Mahsud ve Hao tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada psikolojik sahiplenme duygusunun, kontrol güdüsü, yakın bilgi ve kendine yatırım yapma olarak 3 kaynaktan bahsederek çalışanın örgütte yasal maddi ya da manevi hakları olmasa dahi psikolojik sahiplik duygularının yönetilerek daha da geliştirilebileceğini savunur (Kavraz, 2022, s. 50).

3.1.2. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları

1997 yılında Higgins tarafından ortaya atılan düzenleyici odak teorisine göre psikolojik sahiplenme, gelişimsel ve önleyici psikolojik sahiplenme olarak iki boyutuyla ele alınmıştır (Başkaya, 2023, s. 46). Higgins bireyin iki ayrı öz düzenleme sistemine sahip olduğunu söyleyerek bunlardan ilki olan gelişimsel psikolojik sahiplenme düzenlemesine sahip olan bireylerin daha yüksek hedeflerle ve amaçlarla, ödül ve teşvik eden unsurlarla ilgilenen bireyler olduğu; önleyici psikolojik sahiplenme düzenlemesine sahip bireylerin ise, mevcut durumu koruyan, devam ettiren ve verilen görevi yerine getiren ve cezadan kaçınan bireyler olduğu bahsedilmiştir. Anlatımın devamında ise bu iki psikolojik sahiplenmenin bireyde bulunması gerektiği savunulmuştur (Başkaya, 2023, s. 46). Gelişim odaklı psikolojik sahiplenme düzenlemesine sahip bireyler örgütteki değişikliği hem kendi hem de örgüt için olumlu olarak değerlendirir ve örgütteki diğer çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunur. Önleyici psikolojik sahiplenme düzenlemesine sahip bireyler ise örgütteki değişime karşı tutucu rol üstlenen ve rutini seven bireylerdir.

Higgins tarafından bahsedilen bu teori ilerleyen yıllarda diğer araştırmacılar tarafından irdelenerek psikolojik sahiplenmenin boyutları genişletilmiştir. Pierce ve arkadaşları, Avey ve arkadaşları, Olckers Du Plessis gibi araştırmacıların katkılarıyla psikolojik sahiplenmenin iki boyutu genişletilmiş ve 2012 yılına gelindiğinde psikolojik sahiplenmenin yedi alt boyuttan oluştuğu anlatılmıştır (Başkaya, 2023, s. 47). Bu bahsedilen yedi boyut; öz yeterlilik, öz kimlik, aidiyet, sorumluluk, hesap verilebilirlik, özerklik ve bölgeciliktir.

3.1.2.1.Öz Yeterlilik

Psikolojik sahiplenmenin ilk boyutu olan öz yeterlilik, 2001 yılında Pierce ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada etkinlik ve etkililik olarak adlandırılmış sonrasında Avey ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ise öz yeterlilik adıyla ele alınmış ve bu adla literatüre kazandırılmıştır (Başkaya, 2023, s. 48). Öz yeterlilik, çalışanın bir işi ya da durumu başarıyla tamamlayabileceğine inanma durumudur (Bandura, 1999, ss. 21-41). Yani kendisinde kontrol duygusunun ön plana çıktığını düşünerek verilecek görevi başarıya erdirtileceğine inanır kendisinin bu alanda yeterli olduğunu savunur. Sahip olmanın getirdiği sorumluluk ve hakim olma hissinin ağır bastığı öz yeterlilikte, çalışan kendisinde kontrolü altındaki görevleri düzenleyebildiği, kontrolü dışında olan görevleri ise gördüğü yanlışları düzeltebilecek yeterlilikte görmektedir(Pierce vd., 2001, s. 300). Bu kontrol duygusu çalışanda yeterliliği oluşturacak ve psikolojik olarak sahiplenme duygusunu tetikleyecektir(Avey vd., 2009, s. 177). Bu doğrultuda öz yeterliliğe sahip çalışanlar başarı hissi yaşayarak hem içsel hem dışsal motivasyon sağlayarak bireyin öz yeterliliği motivasyonla oluşarak psikolojik sahiplenme duygusuna etki edebilir.

3.1.2.2.Öz Kimlik

Çalışan içerisinde bulunduğu çevre ve bu çevrede bulunan insanlarla bir etkileşim ve iletişim halindedir. Bu etkileşim sonucunda çalışanın kazanmış olduğu kimlik “benim” ve “bizim” kavramlarıyla açıklanan öz kimlik ile ilişkilendirilmiştir. Bu kazanılan kimlik soyut ya da somut nesnelerle oluşabileceği gibi çalışanın hedefler, amaçları ve fikirleriyle de oluşabilir (Bandura, 1999, s. 28). Benim ve bizim kavramlarıyla açıklanan çalışanın sahiplenme duygusunu, öz kimliğini meydana çıkarmak ve sürdürmek için kendisini bulunduğu çevreye tanıtmak ve anlatmak için kullandıkları görülmektedir(Pierce vd.,

2009, ss. 477-496). Çalışan bu sahiplenme duygusuyla kişiliğini eşsiz olarak nitelendirerek kimliğine katkı sağladığına inanarak bu katkı sayesinde çevreleriyle özdeşleşmektedirler (Avey vd., 2009, ss. 173-191). Bireyin sahip olduğu tüm varlıkların onların kimliğini yansıttığı düşünülür. Örneğin oturduğu semt, çalıştığı iş yeri, iş yerindeki pozisyonu, kullandığı araç gibi çalışanın sahip olduğu bu sembollerin psikolojik olarak çalışanda bir öz kimlik oluşturduğu düşünülmektedir (Pierce vd., 2003, ss. 84-107). Çalışanın çevresi tarafından sahip olunan bu öz kimlikle tanındığı düşünülmektedir.

3.1.2.3.Aidiyet

Psikolojik sahiplenmenin bir diğer boyutu olan aidiyet boyutu, bir yere duyulan aitlik hissidir. Çalışan kendisini somut ya da soyut olarak bir alan açarak yaşar. Bu alanı aynı doğrultuda çalıştığı örgütte de olmasını arzular. Bu doğrultuda ait olma hissini ortaya çıkaran örgüt, iş ve eylemleri sahiplenerek ihtiyacını gidermeye çalışır. Çalışanın örgütte kendisini evindeymiş gibi hissetmesi güveni, huzuru ve rahatı beraberinde getirerek örgütle bir bağ kurmasını kolaylaştıracaktır. Böylece oluşan bu bağ ile birlikte çalışanın örgütü psikolojik olarak sahiplenmesi kolaylaşacağı düşünülmektedir.

3.1.2.4.Sorumluluk

1990 yılında Anton ve Cummings tarafından sorumluluk, “kabul edilen bilişsel ve duygusal durum” şeklinde tanımlanmıştır (Kavraz, 2002, s. 55). Yani bireyin bir durum ya da görevi üstlendiği, kendisini bunu yapmaya gerekli hissettiği durum olarak açıklanabilir. Psikolojik sahiplenmenin bir boyutu olan sorumluluk, örgütte çalışmakta olan çalışanın örgüte bağlanma açısından önemli görülmektedir. Örgütte sorumluluk alan çalışan kendisini örgütte hak sahibi olarak görerek bu düşünce ile daha fazla sorumluluk üstlenerek örgütü psikolojik olarak sahipleneceği öngörülmektedir.

Psikolojik sahiplenme ile sorumluluk arasındaki ilişkiye bakıldığında birbirinden karşılıklı olarak etkilendikleri görülmektedir. Yani sorumluluğun oluşumu için çalışanın sorumlu olmak istediği nesne ya da varlığı sahiplenmesi gerekir. Tam tersi sahiplenme hissinin oluşması için ise çalışanın nesne ya da varlığa karşı kendine sorumluluk yüklemesi gerekir. Bu durum çalışanın psikolojik sahiplenme duygusu ve sorumluluk hissi birbirinden etkilenen ve bunun sorucunda örgütü psikolojik olarak sahiplenmesini sağlayacağına inanılan bir ilişki ağıdır şeklinde ifade etmek mümkündür.

3.1.2.5.Hesap Verebilirlik

Psikolojik sahiplenmenin bir diğerk boyutu olan hesap verebilirlik, çalışanın fikir ya da davranışlarının sonucunda başkalarına karşı gerçekleştirdiği eylemler için açıklama sorumluluğudur (Lerner & Tetlock, 1999, s. 255). Başkalarını sorumlu tutma hakkı ile kendisinin sorumlu olması yönleriyle psikolojik sahiplenmenin boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kavraz, 2022, s. 53). alışan bunu mecburi olarak yapmak yerine gönüllü olarak stenir. Böylece kendisinden başka, birisinden sorumluluk almasını bekleyerek bilgi paylaşımı gerçekleştirerek bu şekilde diğer çalışanları etkileyecektir. Sorumluluk ve hesap verebilirlik bu yüzden psikolojik sahiplenmenin iki ayrı boyutu olarak ele alınmıştır.

3.1.2.6.Özerklik

Çalışanın bir işi yaparken ya da bir davranışı sergilerken bilinçli olarak zgr bırakılması durumudur. alışana sağlanan bu esneklik altında onların örgüte olan sahiplenme duygularının artacağı düşüncesi yatar. Böylece alışan belli bir serbestliğe sahip olarak yapacağı işte kendisini sorumlu hissederek daha dikkatli davranır. Bu da rgt sahiplenmesini kolaylaştırır.

3.1.2.7.Bölgecilik

Çalışanın bulunduğu konumda sahip olduğu soyut ya da somut nesneye yönelik sahiplenme davranışıdır. alışan bulunduğu örgütte iletişim kurma ve bunu sürdürme işteği ieresindedir. Bu yüzden de mevcut durumu elinde tutmak için koruma davranışını sergiler. Bu de örgütte sahip olduğu şeylerin ona ait olduğu düşüncesiyle davranan çalışanın rgt psikolojik olarak sahiplenebileceğini açıklar.

3.1.3.Psikolojik Sahiplenmenin Oluşum Mekanizmaları

2001 yılında Pierce ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada psikolojik sahiplenmeyi etkin hale getiren  mekanizmanın varlığından bahsedilmiştir. Bunlar; sahiplik hedefinin kontrolü, sahiplik hedefinin yakından tanınması ve sahiplik hedefine yatırım yapılması olarak sıralanmaktadır (Başkaya, 2023, s. 38). Psikolojik sahiplenmenin oluşum mekanizması, insan güdüsüyle başlayan devamında tatminiyle psikolojik sahiplik duygusu geliştirebileceği süreci açıklamaktadır.

3.1.3.1.Sahiplik Hedefinin Kontrolü

1987 yılında Rudmin ve Berry tarafından yapılan çalışmada sahipliğin, nesneleri kullanım becerisi ve kontrolü sağlaması anlamını taşıdığı sonucuna varılmıştır (akt. Akçin, 2018, s. 13). Kontrol sahiplik duygusunun oluşması açısından önemli görülmektedir. Çalışanın nesne üzerinde oluşturduğu kontrol çalışanın nesneye yönelik sahiplenme duygusunu açığa çıkarmaktadır. Kontrol edilebilen nesne çalışanın benliğinin ve kimliğinin bir parçası kabul edilir. Hedefin kontrol mekanizması, örgütsel bağlamda bireylere hedefi kontrol etme olanağı verdiği ve bu kontrol sonrası psikolojik sahiplenmenin ortaya çıkmasına zemin hazırladığı anlatılmaktadır. Merkezi sitemle yönetilen örgütlerde bireyin kontrol mekanizması düşük olduğundan bu tür yönetime sahip örgütlerin psikolojik sahiplenmenin ortaya çıkma ihtimalinin daha az olduğu görülmektedir (Pierce vd., 2001, ss. 298-310).

3.1.3.2.Sahiplik Hedefinin Yakından Tanınması

Jussilla ve arkadaşları tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada, çalışanın hedef nesneyi veya durumu yakından tanınması sahipliğin ortaya çıkmasını artırarak, nesne veya durum hakkında bilgi sahibi olan çalışanın bunlarla kapsamlı ilişki kurarak nesne veya durumu kendi kimliklerinin bir parçası haline getirdiği savunulmuştur (akt. Başkaya, 2023, s. 40). Örgütün bu noktada görevi çalışanın hedefi tanınması için gerekli meteryallerle uygun ortamı sağlamasıdır. Böylece çalışan hedef nesne veya durumu oluşturulan bu ortamda daha iyi tanıma fırsatı yakalayacaktır. Çalışanın hedef nesneyle uzun bir etkileşim halinde olduğu bu ortam sayesinde psikolojik olarak sahiplenme duygusunun ortaya çıkma olasılığı artabilir. Bu sahiplenme duygusunda hem çalışanın kişisel özellikleri hemde örgütün özellikleri rol oynar. Örneğin Ghafoor ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, bir görevin yerine getirilmesine yönelik beceri ve yeteneğin gelişimi çalışanın güvenini ve öz yeterliliğini artırarak bu doğrultuda da psikolojik sahiplenme duygusu gelişeceği vurgulanmıştır (akt. Akarca, 2021, s. 37). Çalışanın beceri ve yeterliliğinin artırılması hem örgüt hem çalışan işbirliğiyle oluşmaktadır.

3.1.3.3.Sahiplik Hedefine Yatırım Yapılması

Hedefe yatırım yapılması, nesne veya duruma yönelik çalışanın zamanını, parasını, emeğini, enerjisini harcaması durumu olarak açıklanabilir. Bu harcama sonrası

alışan hedefe bir değer atfederek bu atfettiği değer sonrasında hedefle kendisi arasında bir bağ kurulmasını sağlayabilir. Kurulan bu bağ çalışanın hedefi psikolojik olarak sahiplenmesini sağlayabilir. Örneğin yeğenini görmeye gelen teyze ve halayı ele alalım. Teyze her gün yeğenin yanına uğrayarak onun kişisel bakımıyla yakından ilgilenen ona tüm gününü harcayan birisi olsun. Tam tersi hala ise ayda bir gelen ve sadece yarım saat ilgilendikten sonra giden birisi olsun. Bu durumda hala ve teyzenin yeğeni sahiplenme duyguları farklı olacaktır. Emeğinin çoğunu harcayan ve bunun sonucunda yeğeninden değer gördüğüne inanan teyzenin psikolojik sahiplenme duygusu daha fazla olacaktır.

Sonuç olarak bu üç mekanizmada ayrı ayrı olarak psikolojik sahiplenme duygusunu etkileyerek oluşumunu sağlayabilir. Ancak bu üç mekanizmanın birlikte oluşumundan ortaya çıkacak olan psikolojik sahiplenme duygusunun ayrı olarak oluşturacakları psikolojik sahiplenme duygusundan daha yoğun olacağı düşünülmektedir. Tıpkı sinerjide olduğu gibi.

3.1.4.Psikolojik Sahiplenmenin nclleri

Avey ve arkadaşları tarafından 2009 yılında yapılan alışma, Pierce ve arkadaşları tarafından 2004 yılında yapılan alışma, Ghafoor ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılan çalışma gibi psikolojik sahiplenme alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde psikolojik sahiplenmeyi etkileyen faktörler yani öncüller konusunda genelde fikir birliğine varıldığı görülmektedir (akt. Başkaya, 2023, s. 41). Bu açıklamadan hareketle psikolojik sahiplenmenin öncülleri altı başlık altında açıklanmaktadır. Bunlar; iş tasarımı, iş çevresi yapısı, örgütsel süreç, örgüt iklimi, liderlik, bireysel unsurlar olarak sıralanmıştır.

3.1.4.1.İş Tasarımı

İş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi teknikleri içeren iş tasarımı, çalışanın memnuniyetini hedef alan faaliyetler toplamı olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tasarımı uygulamalarının psikolojik sahiplenme arasında bir bağ olduğunu savunan araştırmacıların iş tasarımını kullanarak çalışanın psikolojik sahiplenme duygusunu artıracadı ve bu yönde örgütsel öğrenmeye etki edeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda Pierce ve arkadaşlarının 2009 yılında yapmış olduğu çalışma bu düşünceyi destekler niteliktedir. Çalışmaya göre rutin ve basit işler yerine zenginleştirilmiş içerikli iş tasarımı tekniklerinin çalışanın psikolojik sahiplenmesini arttırdığı savulmuştur (akt.

Başkaya, 2023, s. 41). Böylece çalışanın kendisine sağlanan bu yetkinlik ve özerkilik sayesinde örgütte kendisini ait hissetmeye başlayarak psikolojik olarak sahiplenme duygusunun artacağı sonucuna varılabilir.

3.1.4.2.İş Çevresi Yapısı

İş çevresi, örgütü ve işi kapsayan teknoloji, örgütün içinde konumlandığı sektör ve ülke yapısı, örgütün rakipleri ve müşterileri gibi örgütün çevresini oluşturan tüm faktörleri içine alan yaşam alanı olarak açıklanabilir. Çalışanın iş çevresinin konumlandığı bu yerde; kendisinin analiz yeteneğini, problem tanımlama sürecini, çözüm üretme ve karara katılımının derecesini etkilediği ve bunlara paralel olarak çalışanların psikolojik sahiplenme duygusuna etki ettiği söylenebilir. Çalışana sağlanan özerk ortam ve teknolojik imkanlar sayesinde yaptığı ya da yapacağı işlerde üzerine sorumluluk alarak bu işlere paralel olarak bilgi ve becerilerini inisiyatif kullanarak geliştirecek ve kontrol seviyesini arttırmış olacaktır. Bu sayede çalışan kendisini örgüte ait hissederek psikolojik sahiplenme duygusunu artıracaktır.

3.1.4.3.Örgütsel Süreç

Örgütsel süreç, örgütün devamlılığı için gerçekleştirmeyi arzuladığı işleri yerine getirebilmek için gerekli bilgi beceri ve teknikleri öğrenme süreci olarak açıklanabilir. Bu süreci örgüt içinde ve örgüt dışarısında sahip olduğu iç ve dış paydaşlarla olan iletişimi etkilemektedir. Bu süreçte gerçekleşen olumlu iletişim, sürecin olumlu ilerlemesini sağlayarak etkili koordinasyonu beraberinde getirecektir. Bu sayede çalışanın bu etkileşimle örgüte karşı psikolojik sahiplenme duygusu oluşabilir. Yani çalışanın örgütsel süreçte bilgi sahibi olabilmesi o doğrultuda örgüte olan psikolojik sahiplenme duygusunu besleyebilmesini etkilemektedir(Pare vd., 2006, s. 199). Bu yüzden örgütsel süreç psikolojik sahiplenmeyi etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.4.4.Örgüt İklimi

Örgütün kişiliğini ön plana çıkaran ve çalışan tarafından hissedilen somut olarak görülmeyen tüm özellikler örgütün iklimini tanımlar. İletişimi ön planda tutan, çalışanın karar ve sürece katılımını sağlayan, çalışanın yetenek ve başarı edinmelerine destek veren, beceri kazanma sürecinde çalışanları eğitim ve bilgilerle destekleyen özelliklere sahip örgütlerin olumlu örgütsel iklime sahip oldukları söylenebilir. Bu iklim bilincine sahip örgütlerin çalışanlarının başarılarının farkına vararak örgütsel performansı olumlu

etkilediği, örgüte katkısının farkında olan çalışanın ise örgüte karşı psikolojik sahiplenme duygusunun oluşabileceği anlatılmaktadır (Wagner vd., 2003, ss. 852-854). Bu yüzden örgüt iklimi psikolojik sahiplenmeyi etkileyen bir diğer faktör olarak ele alınmaktadır.

3.1.4.5.Liderlik

Literatür incelendiğinde Avey ve arkadaşları tarafından 2009 ve 2011 yıllarında yapılan çalışma ya da Ghafoor ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılan çalışmalara benzer çalışmaların dönüşümcü liderliğe, etik liderliğe ve edimsel liderliğe sahip örgütlerin çalışanlarında psikolojik sahiplenme duygusunu oluşturdıkları savunulmuştur (akt. Başkaya, 2023, s. 45). Bu çalışmalar ışığında çalışana rol model olan, çalışanı başarısı karşısında ödüllendiren ve ona vizyon yaratan bir liderin örgütte varlığı çalışanda aitlik duygusunu, önemsenme hissini yaratacaktır. Böylece örgütü sahiplenecektir. Bu doğrultuda liderlik psikolojik sahiplenmeyi etkileyen bir diğer faktör olarak görülmektedir.

3.1.4.6.Bireysel Unsurlar

Psikolojik sahiplenmeyi etkileyen son faktör bireyin sahip olduğu özellikleridir. Kaur ve arkadaşları tarafından 2013 yılında yapılan bir çalışmada, çalışanın sahip olduğu duygusal ve ruhsal zekânın kontrol arzusunu etkilediği savunulmuştur (akt. Kavraz, 2002, s. 60). Bu çalışmadan yola çıkarak çalışanın iç ve dış kontrol mekanizmalarının zekasıyla bağlantılı olduğu sonucu çıkarılabilir. Yenileğe açık, tutumları ve davranışları makul düzeyde riski barındıran, iletişime ve öneriye açık, sorumluluk sahibi olan çalışanın psikolojik sahiplenme duygusunda bu bireysel özellikleri doğrultusunda oluşacaktır.

3.1.5.Psikolojik Sahiplenmenin Türleri

Yapılan çalışmalar incelendiğinde psikolojik sahiplenmenin ikiye türünün var olduğu görülmektedir (Akarca, 2021, s. 44). Bunlardan ilki çalışanın yapılan işe, çalışma araçlarına, ekipmanlara, çalışma alanına yönelik oluşturulan psikolojik sahiplenme çeşidi olan **işe ve örgüte yönelik psikolojik sahiplenmedir**. Maylow ve arkadaşları tarafından 2007 yılında yapılan çalışmalarında ortaya atılmıştır (akt. Başkaya, 2023, s. 53). İş tatmini ve çalışanın tutumlarının etkilemesi sonucunda işe yönelik psikolojik sahiplenmenin oluştuğunu; örgütün kültürü, örgütün iklimi, örgütün iletişimi gibi faktörlerin etkilemesi sonucunda da örgütsel psikolojik sahiplenmenin oluştuğu anlatılmaktadır. Bir diğeri de psikolojik sahiplenmenin grup düzeyinde oluştuğunu açıklayan **bireysel ve kolektif**

psikolojik sahiplenmedir. Birbirini tamamlayan yani bireysel sahiplenmede benim düşüncesinden kolektife yani bizim düşüncesine evrimi olarak açıklanmaktadır. Kolektif bireysel psikolojik sahiplenmeyi bünyesinde barındırır.

Sonuç olarak psikolojik sahiplenmenin iki türü de incelendiğinde, sahiplenme hedefine ve sahiplenme duygusunun ortaya çıkış biçimine göre bir sınıflandırma yapıldığı görülmektedir (Başkaya, 2023, s. 55).

3.1.6.Psikolojik Sahiplenmenin Önemi

Psikolojik sahiplenme hakkında bahsedilen boyutlar ve öncülleri göz önüne alınarak örgütler açısından son derece önemli olduğu sonucu çıkarılabilir. Yapılan literatür incelemesinde Pierce ve Jussila tarafından 2011 yılında yapılan çalışmada da psikolojik sahiplenmenin önemi doğrulanmaktadır (Kavraz, 2022, s. 57). Çalışanın duygu durumunu netliğe kavuşturan psikolojik sahiplik hissini kuvvetlendiren psikolojik sahiplenme, örgütte işin anlamlı hale gelmesi için önem arz etmektedir. Çünkü çalışanın sergilediği davranışlar örgütün yararına ya da zararına olacağından ötürü davranışa yön veren psikolojik sahiplenme burada önemli kabul edilir. Bu anlatılanlar ışığında örgütlerin etkinlik, karlılık, verimlilik gibi ileriye yönelik düşüncelerini gerçekleştirebilmek için çalışanların örgütü ne derece sahiplendikleri önemlidir.

Psikolojik sahiplenme kavramı ile ilgili yurtiçi literatür taraması yapıldığında 32 adet tez çalışmasına ulaşılmıştır. Yıllar itibariyle bir karşılaştırma yapıldığında ise çoğunlukla 2019 yılında çalışıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmalardan çoğunlukla seçim yaparak bir tablo oluşturup aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 3.1: Psikolojik Sahiplenme Kavramı İle İlgili Yurt İçi Literatür Taraması

ÇALIŞMANIN ADI	ÇALIŞMANIN YAZARI/TARİHİ	ÇALIŞMA HAKKINDA AÇIKLAMA
Örgütlerde Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Vatandaşlık	Murat Alp/2007	Araştırmada Kütahya Dumlupınar Üniversitesinde çalışanların kuruma karşı rol davranışı ve rol dışı davranışı sergileyip sergilemedikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda eğitim arttıkça kuruma karşı psikolojik sahiplenmenin arttığı görülmektedir.
Knowledge As An Object Of Psychological Ownership And Knowledge Hiding Via Territoriality Among Knowledge Workers	Deniz İspirli/2014	Çalışma Türkiye’de çalışan bilgi işçileri açısından psikolojik sahiplenme ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla çalışılmıştır. Araştırmaya 305 bilgi işçisi katılmıştır.
Dönüşümcü Liderlik Davranışının Proaktif Davranışla İlişkinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Etkisi	Özkan Yavuz/2018	İstanbul ve Düzce’deki eğitim kurumlarında yapılmış bir çalışmadır. Çalışma sonucunda eğitim kurumlarında çalışanların proaktif davranışlarının artırılması için dönüşümcü liderlik ve psikolojik sahiplenmenin kritik önemde olduğu sonucuna varılmıştır
Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki	Serkan Ekinci/2018	Çalışma, okullarda profesyonel öğrenme topluluğuna sahip olma durumunda, psikolojik sahiplenmeye ve bağlamsal performansa ilişkin öğretmen görüşlerini saptamak ve görüşler arasında anlamlı ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek amacıyla çalışılmıştır. Sonucunda istenilen kavramlar arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 3.1: Psikolojik Sahiplenme Kavramı İle İlgili Yurt İçi Literatür Taraması(Devamı)

Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma	Kültigin Akçin/2018	Çalışma, akademik personelin çalıştıkları üniversiteye dair örgütsel destek algıları ve psikolojik sahiplenme duygularının, sessizlik davranışları ve görev performansları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, psikolojik sahiplik ile kabul edilmiş sessizlik ve savuma amaçlı sessizlik davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğuna varılmıştır.
Kadın Çalışanlara Yönelik Destekleyici Örgüt İkliminin Psikolojik Sahiplenme ve Yılmazlık Düzeyleri Üzerine Etkisi Araştırması	Emine Vasfiye Korkmaz/2019	Çalışma, kadınlara yönelik destekleyici örgüt ikliminin kadın çalışanların psikolojik sahiplenme ve yılmazlık düzeyleri üzerine olan etkisinin saptanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda kadın çalışanlara yönelik destekleyici örgüt iklimi artıkça yılmazlığında arttığı görülmüştür.
Örgütsel Nepotizm ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma	Necati Dirgen/2019	Çalışma, bankacılıkta nepotizmi ortaya koyma ve nepotizm ile psikolojik sahiplenme arasında bir ilişkinin varlığı ve örgütsel güvenin aracılık rolünü göstermek amacıyla gerçekleştirilmiştir. 428 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.
Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme İlişkisinde Örgüt Temelli Özsaygının Rolü	Serdar Başgüt/2019	Çalışma, merkezi İstanbul'da yer alan farklı ilaç firmalarına bağlı Adana ilinde çalışmakta olan tıbbi satış mümessilleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuş, örgüt temelli özsaygının bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu çıkarımı yapılmıştır.

Tablo 3.1: Psikolojik Sahiplenme Kavramı İle İlgili Yurt İçi Literatür Taraması(Devamı)

Kurumsallaşma ve Psikolojik Sahiplenmenin İş Sonuçlarına Etkisi: Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma	Ediz Bora Altıntaş/2019	Çalışma, İstanbul ilinde perakende hazır giyim sektöründe çalışan personel katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda, kurumsallaşmanın iş sonuçlarını etkilediği, psikolojik sahiplenmenin ise sonuçlarını pozitif ya da negatif etkilediği sonucuna varılmıştır.
Örgüt Sağlığının Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi: Duygusal Sermayenin Düzenleyici Rolü	Yasemin Hacaoğulları/2020	Çalışmaya Nevşehir ilinde bulunan konaklama işletmeleri çalışanları dahil edilmiştir. Çalışma sonunda hipotezlere dair pozitif ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.
Birey- Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme, İş gören Sessliliği ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma	Ayşe Yavuz/2021	Çalışma, Konya ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan 371 personel katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda, birey örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif yönlü, motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme ve iş gören sessliliği üzerinde pozitif yönlü, psikolojik sahiplenmenin iş gören sessliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Algılanan Aşırı Niteliklilik İş Performansı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü	Zekeriya Olgunçelik/2022	Çalışma, Ticaret Bakanlığının farklı birimlerinde farklı unvanlarda görev yapan 424 kişi katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda, algılanan aşırı niteliklilik ile psikolojik sahiplenme arasında olumsuz, psikolojik sahiplenmenin bu ilişkide aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.1: Psikolojik Sahiplenme Kavramı İle İlgili Yurt İçi Literatür Taraması(Devamı)

Paternalist Liderlik Algılarının Çalışanların İş Biçimlendirme Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma	Emrah Zengin/2023	Çalışma, Ankara ilinde görevli 493 hizmet sektörü çalışanı katılımıyla gerçekleştirilmiştir.
Sağlık Çalışanlarının Algıladıkları Yönetici Desteği İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü	Zeynep Polat/2024	Çalışma, algılanan yönetici desteği ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rolünü açıklamak amacıyla Erzincan ilinde çalışan 386 gönüllü katılım sağlayan sağlık çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Çalışma sonunda, çalışanların psikolojik sahiplenme düzeyleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Tüm bu açıklamalar ışığında literatürde çok fazla inceleme yapılmaması ve yapılmış çalışmalar incelendiğinde psikolojik sahiplenmenin örgüte ve örgütteki çalışana yarar sağlayacağı düşüncesiyle araştırma konum olarak seçilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACI ROLÜ: ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu araştırmanın amacı sağlık kurumlarında çalışanların motivasyon düzeylerinin, örgütsel öğrenmeyle ilişkisini açıklayarak, bu ilişkide sağlık çalışanlarının psikolojik sahiplenme algılarının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Ayrıca bu araştırmada çalışanların motivasyon düzeylerinin örgütsel öğrenme ve psikolojik sahiplenme üzerine etkileri, psikolojik sahiplenmenin de örgütsel öğrenme üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Sağlık çalışanlarının hem ülkemizde hem de dünya çapında çalışma ortamlarının yoğun oluşu ve stres altında geçmesi onların motivasyonunun yüksek olmasını gerektirmektedir. Bu stres ve yoğun tempoda hizmet veren sağlık çalışanlarının her geçen gün farklı vaka ve hastalıklarla karşılaşması, örgütsel öğrenmenin öneminin ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda uzmanlık gerektiren sağlık sektörü sürekli gelişen ve değişen bu ortama mevcut bilgilerini değiştirip yenileyerek ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Sağlık sektörü yapı olarak matris bir örgüt yapısına sahip olduğu için, çalışanların birbiriyle iletişim ve etkileşim içinde olması sağlık sektöründe önem arz etmektedir. Bu bağlamda sağlık sektörü hem teorik hem de uygulamalı olarak bir çalışma alanı olması, çalışanların bilgi, deneyim ve adaptasyon yeteneklerini birbiriyle paylaşması örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Sağlık çalışanlarının hizmet sunumu esnasında hastayla birebir iletişim halinde olması

onun hem hastanın sağığına tekrar kavuşturulması hem çalıştığı örgütün amaçlarını benimseyerek kendi amaçlarıyla bağdaştırması örgütü sahiplenmesine yol açmaktadır. Buda örgüt bizim anlayışıyla örgüt amaçlarının gerçekleşmesi doğrultusunda kendi amaçlarının da gerçekleşeceği bilinciyle hareket etmesini sağlayacaktır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni, çözüm aranan veya test edilecek hipotezlerin uygun bir örneklem üzerinde ölçüm yapılması için belirlenir (Gürbüz & şahin, 2018, s. 125). Araştırmanın evreni, Erzincan'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın alışma evreni olarak Erzincan merkezde bulunan bir eğitim ve araştırma hastanesi çalışanlarından oluşmaktadır. Bu nedenle herhangi bir örneklem yöntemine gidilmeyerek, tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulaması sırasında hatalı veya eksik doldurulma olasılığı göz önünde bulundurularak 450 adet anket hazırlanmıştır. Anketlerin tamamı bizzat araştırmacı gözetiminde çalışanlara dağıtılmış ve doldurulan anketler tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anket uygulamasında toplam 450 anketten 427'si doldurulmuştur. 14 tanesi eksik doldurulduğu için araştırmadan çıkarılmıştır. Bu nedenle, araştırmanın örneklemi 413 sağlık çalışanından oluşmaktadır.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımı

Değişken	Kategori	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	127	31
	Kadın	286	69
Medeni durum	Evli	309	75
	Bekâr	104	25
Yaş	18-26 Yaş	137	33
	27-35 Yaş	113	27
	36-44 Yaş	104	25
	45 Yaş ve Üştü	59	15

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımı(Devamı)

Eğitim	Lise	108	20
	Ön lisans	132	34
	Lisans	141	38
			8
	Lisansüstü	32	
Çalışma süresi	1-5 yıl	129	31
	6-10 yıl	145	35
	11-20 yıl	86	21
	21 yıl ve üzeri	53	13
Toplam		413	%100

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

4.2.2. Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Tekniği

Sağlık çalışanlarına anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik olarak 5 soru yöneltilmiştir. Verilerin toplanmasında üç ölçekten yararlanılmıştır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

Çalışan Motivasyonu Ölçeği: Araştırmanın bağımsız değişkeni olan çalışan motivasyonu ölçeği, Pei-Chen, Ming-Chao ve Fang (2017) tarafından geliştirilen orijinal adı “Employee Motivation Survey” olan ölçek kullanıldı. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Çakmak (2020) tarafından yapılmıştır. Çalışan motivasyonu ölçeği, tek boyuttan ve on beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte herhangi bir ters madde bulunmamaktadır. Beşli likert tipi şeklinde derecelendirilen ölçek “1: Kesinlikle katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekteki ifadeler “Kurum, çalışanlarına verdiği görevlerle onları tatmin eder”, “Kurum, çalışanlarını ödüllendirir” ve “Bilgi ve deneyimimi başkalarına aktarma fırsatları sağlayan görevler için motive olurum” şeklinde ifadeleri bulunmaktadır. Ölçekteki ifadelerin basıklık (kurtosis) değerleri -0.784 ile 1.447 arasında, çarpıklık (skewness) değerleri ise -1.229 ile -0.136 arasında dağılım göstermiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağılım göstermektedir (Tabachnick & Fidell,

2013, ss. 1-983). Çalışan motivasyonu KMO(Kaiser Meyer Olkin) düzeyinin ölçeği analizi sonucu 0.88 ve Barlett testi anlamlı olarak tespit edilmiştir. KMO=3002,581; p=0.000). KMO düzeyinin 0.50'nin üzerinde olduğu ve Barlett testinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (Kalaycı, 2010, ss. 319-331).

Psikolojik Sahiplenme Ölçeği: Araştırmanın aracı değişkeni olan Psikolojik Sahiplenme ölçeği için Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen, Türkçe' ye uyarlaması ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özler vd. (2008) ile Ötken (2015) tarafından yapılan psikolojik sahiplenme ölçeği kullanıldı. Ölçek yedi ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert tipi şeklinde derecelendirilen ölçek “1: Kesinlikle katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Psikolojik sahiplenme ölçeğindeki ifadeler incelendiğinde “Bu kurumun bir sahibi de benim”, “Bu kuruma karşı ciddi bir sahiplenme duygusu besliyorum” ve “Bu kurum çalışanlarının çoğu işletmeyi sahiplenmiştir.” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ayrıca ölçekteki son ifade olan “Bu kurumu sahiplenmek benim için zor” ifadesi analizler safhasında ters olarak kodlanarak analize tabi tutulmuştur. Psikolojik sahiplenme ölçeğindeki ifadelerin basıklık (kurtosis) değerleri -1.079 ile -0.352 arasında, çarpıklık (skewness) değerleri ise -0.991 ile -0.192 arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Psikolojik sahiplenme ölçeğinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağıldığı söylenebilir (Tabachnick & Fidell, 2013, ss. 1-983).Psikolojik sahiplenme KMO(Kaiser Meyer Olkin) düzeyinin ölçeği analizi sonucu 0.92 ve Barlett testi anlamlı olarak tespit edilmiştir (KMO=2244,850; p= 0.000). KMO düzeyinin 0.50'nin üzerinde olduğu ve Barlett testinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (Kalaycı, 2010, ss. 319-331).

Örgütsel Öğrenme Ölçeği: Araştırmanın sonuç değişkeni olan örgütsel öğrenme ölçeği, Jyothibabu, Farooq, and Pradhan (2010) tarafından uyarlanan, Vanderslice (2014) tarafından geliştirilip doktora tezinde kullanılan yerli literatürde Demirel ve Tohum (2018)'un da çalışmalarında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği tek boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi ölçeklendirmeye sahip olup, “1: Kesinlikle katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin ifadeleri incelendiğinde, “Çalıştığım kurumda, çalışanlar gelecekte işi ile ilgili ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirler”, “Çalıştığım kurumda, yöneticiler çalışanları örgütün mevcut durumu, rakipleri ve geleceği konusunda bilgilendirirler” ve “Çalıştığım kurumda, yöneticiler sürekli olarak öğrenme fırsatı sunarlar” şeklinde

ifadeler bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme ölçeğindeki ifadelerinin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde ise, ölçeğin basıklık (kurtosis) değerleri -1.110 ile -0.239 arasında, çarpıklık (skewness) değerleri ise -0.891 ile -0.206 arasında dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağıldığı ifade edilebilir (Tabachnick & Fidell, 2013, ss. 1-983). Örgütsel öğrenme KMO(Kaiser Meyer Olkin) düzeyinin ölçeği analizi sonucu 0.89 ve Barlett testi anlamlı olarak tespit edilmiştir (KMO=3094,033; p=0.000). KMO düzeyinin 0.50'nin üzerinde olduğu ve Barlett testinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (Kalaycı, 2010, ss. 319-331).

4.2.3.Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırma verilerinin analizi edilebilmesi amacıyla SPSS 27, AMOS 24 ve SPSS PROCESS MACRO analiz programları kullanıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katılan çalışanların demografik analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle frekans analizleri yapıldı. Daha sonra değişkenlerin analizi için öncelikle her bir ölçeğin güvenirlik katsayısının hesaplanabilmesi amacıyla Cronbach Alpha katsayısı tespit edildi. Ardından ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla AMOS 24 analiz programı aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapıldı. Ayrıca araştırmanın DFA (doğrulayıcı faktör analizi) modelindeki ölçeklerin yapı güvenirliliği (CR) ve ayrışım geçerliliği (AVE) değerleri verilmiştir. Araştırmaya ait ölçeklerin birbiriyle olan ilişkisini tespit etmek amacıyla ise SPSS programından Bivariate korelasyon analizi uygulandı. Son aşamada ise araştırma ölçekleri SPSS MACRO analizi ile Hayes model 4 kullanılarak araştırmanın aracılık rolünün analizi gerçekleştirildi.

4.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

4.2.4.1. Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi

Çalışan motivasyonu ve örgütsel öğrenme birbirleriyle güçlü bir şekilde bağlantılı olan ve örgütsel davranış alanında önemli bir yer tutan önemli kavramlardır. Bu iki kavram birbirlerini karşılıklı olarak besler ve organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptirler. Örgütsel öğrenme kültürü, çalışanların sürekli öğrenmelerini teşvik ederek ve fikirlerini paylaşarak çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir (Kupa, 2022, s. 1-94). Örgütsel öğrenme bağlamında motivasyon çalışanların öğrenme faaliyetlerine katılma, yeni bilgi edinme ve bu becerileri bireysel ve

kolektif performansı artırmak için kullanma istekliliğinde çok önemli bir rol oynayabilir (Zhang vd., 2024, ss. 1-17). Ayrıca araştırmalar, örgütsel öğrenme kültürlerini geliştirmeye yönelik geliştirilen çabaların motivasyon artışı da dahil olmak üzere çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olabileceğini göstermiştir (Egan vd., 2004, ss. 279-301). Alan yazını incelendiğinde çalışan motivasyonunun örgütsel öğrenmeyi pozitif olarak etkilediğine dair farklı sektörlerde yapılmış birçok çalışma da yer almaktadır. Örneğin; Sareen ve Joshi tarafından 2016 yılında yapılan araştırmasında örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında pozitif bir korelasyon tespit etmişlerdir ve çalışan motivasyonunun genel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir (Sareen & Joshi, 2016, ss. 355-366). Bir başka çalışmada ise, örgütsel öğrenme girişimlerinin daha olumlu çalışan motivasyonuna yol açtığı sonucuna varılmıştır (Remedios & Boreham, 2004, ss. 219-235). 2022 yılında yapılan bir başka çalışmada ise motivasyon ve örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde çalışan performansının aracı rolünü irdeledikleri araştırmalarında da örgütsel öğrenmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Fajri & Suhana, 2022, s. 39). Sonuç olarak alan yazınındaki araştırma sonuçları incelendiğinde ve teorik çerçeve değerlendirildiğinde çalışan motivasyonunun örgütsel öğrenmeyi desteklediği değerlendirilmektedir. Buradan hareketle geliştirilen hipotez ise;

H1: Çalışan motivasyonu örgütsel öğrenmeyi anlamlı ve pozitif etkiler.

4.2.4.2. Çalışan Motivasyonunun Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sahiplenme; bir nesneye, fikre veya örgütsel bağlamda çalışanın işyerine bağlı olmasını veya bunlar üzerinde kontrol sahibi olma hissini ifade eder (Dyne & Pierce, 2004, ss. 439-459). Psikolojik sahiplenme çalışanın işe veya örgüte karşı sahiplik duygusu geliştirmesi ve kendini örgütüne ait hissetmesi olarak da açıklanabilir. Bu sahiplenme türü çalışanların daha motive olmasına, daha fazla sorumluluk almalarına ve işlerine karşı daha fazla bağlılık göstermelerine yol açabilir. Yapılan araştırmalar, psikolojik sahiplenmenin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin; Batool vd.'nin 2022 yılında yapmış olduğu araştırmasında psikolojik sahiplenmenin iş motivasyonu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yüksek performans gibi bir takım olumlu örgütsel sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir (Batool & Muhammed, 2022). Jussila vd.'nin 2015 yılında yapmış oldukları çalışmalarında,

Çalışanların psikolojik sahiplenmelerinin motivasyonları, tutumları ve davranışları üzerinde önemli bir yordayıcısı olduğunu bulgulamışlardır (Jussila vd., 2015, ss. 121-139). Pickford vd. tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada ise psikolojik sahiplenmenin daha yüksek motivasyon gibi olumlu davranışlara vesile olduğunu ve çalışanların moraline ve verimliliğine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir (Pickford vd., 2016, ss. 1-16). Pan vd.'nin 2014 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre de psikolojik sahiplenme, çalışanların işyerindeki tutumsal davranışlarının ve motivasyonunun bir yordayıcısı olarak tespit edilmiştir (Pan vd.,2014, ss. 127-148). Sonuç olarak hedeflere ulaşmaya ve ödüller kazanmaya motive olan çalışanlar işe daha fazla bağlı olma ve işi daha fazla sahiplenme eğilimi gösterebilirler. Bu kavramsal bilgilerden ve alan yazınındaki araştırma sonuçlarından hareketle çalışan motivasyonunun psikolojik sahiplenmeyi pozitif olarak etkilediği ifade edilebilir.

H2: alışan motivasyonu psikolojik sahiplenmeyi anlamlı ve pozitif etkiler.

4.2.4.3. Psikolojik Sahiplenmenin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi

Sağlık endüstrisi sürekli değişen ve karmaşııklaşan bir ortamda hizmet vermeyi gerektirir. Bu ortamda çalışan sağlık personelinin yeni bilgiler edinmeleri, becerilerini geliştirmeleri ve bu bilgileri hastaları için en iyi şekilde kullanmaları hayati önem taşımaktadır. Bu açıdan örgütsel öğrenme, sağlık endüstrisi ve çalışanları için kritik öneme sahip bir kavramdır. Kısıtlı sayıda yapılan araştırmalar, psikolojik sahiplenmenin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin; Ekinci tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada, öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında okullarda görülen profesyonel öğrenme topluluklarının psikolojik sahiplenmeye yol açtığını ve bu sayede performans düzeylerinde de iyileşme sağladığını tespit etmiştir (Ekinci, 2017, ss. 400-403). Buradan hareketle bir örgüt içinde öğrenme kültürünün teşvik edilmesiyle çalışanların işletme başarısına katkıda bulunacak davranışlarda bulunma olasılıklarının artabileceği ifade edilebilir. Sonuç olarak alan yazınındaki araştırma sonuçları incelendiğinde ve teorik çerçeve değerlendirildiğinde psikolojik sahiplenmenin örgütsel öğrenmeyi desteklediği değerlendirilmektedir. Buradan hareketle geliştirilen hipotez ise;

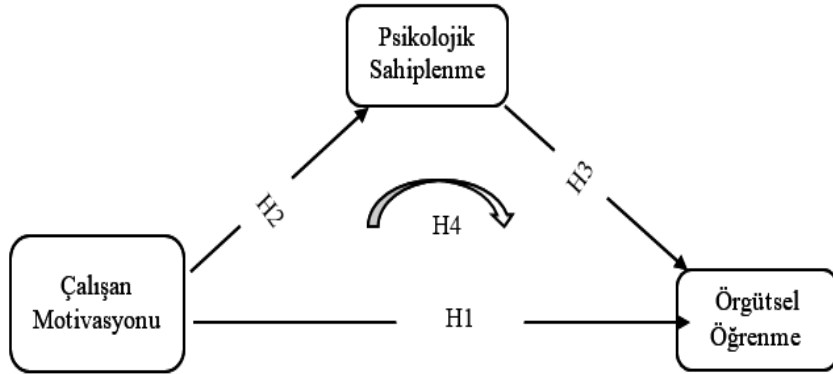
H3: Psikolojik sahiplenme örgütsel öğrenmeyi anlamlı ve pozitif etkiler.

4.2.4.4. Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü

Psikolojik sahiplenme sağlık çalışanlarının motivasyonu ile örgütsel öğrenme faaliyetlerine katılımları arasında bir köprü görevi görebilir. Örgütlerdeki yüksek motivasyon ve öğrenme davranışları, sağlık çalışanları arasında sahiplenme duygusunu geliştirerek sürekli öğrenme, yenilik ve iş birliği kültürünü teşvik edebilir ve sonuçta kurumsal etkinliğin artmasına da katkı sunabilir. İlgili alan yazını incelendiğinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün olduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat yapılan araştırmalar, psikolojik sahiplenmenin motivasyon faktörleri ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık gibi çalışan sonuçları arasında aracı görevi gördüğünü tespit etmiştir (Argon & Ekinici, 2015, s. 395). Sonuç olarak alan yazınındaki kısıtlı araştırma sonuçları değerlendirildiğinde ve teorik çerçeve incelendiğinde psikolojik sahiplenmenin çalışan motivasyonu ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle geliştirilen hipotez ise;

H4: Psikolojik sahiplenme, çalışan motivasyonunun örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde aracı role sahiptir.

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli



4.2.5. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmaya ait ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliliğinin tespitinde Cronbach Alfa ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Cronbach Alfa, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de artar (Tavakol & Dennick, 2011, s. 53), Güvenirliliğe ait kabul edilebilen değerler aşağıda verilmiştir (Yaşar, 2014, s. 63):

$0,00 < \alpha < 0,40$ Aralığındaki değere sahip ölçek güvenilir değildir.

$0,41 < \alpha < 0,60$ Aralığındaki değere sahip ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,61 < \alpha < 0,80$ Aralığındaki değere sahip ölçek orta düzeyde güvenilirlerdir.

$0,81 < \alpha < 1,00$ Aralığındaki değere sahip ölçek yüksek düzeyde güvenilirlerdir.

Çalışan motivasyonu ölçeğinin güvenilirliği incelendiğinde Cronbach Alfa değeri 0.921 olarak çıkmıştır. Araştırmanın aracı değişkeni olan Psikolojik sahiplenme ölçeğinin güvenilirliği ise, 0,953 tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç psikolojik sahiplenme ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir. Ve son olarak araştırmanın sonuç değişkeni olan örgütsel öğrenme ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ise 0,931 olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel öğrenme ölçeğinin de yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bu sonuçlar araştırmaya ait ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduklarını göstermiştir (Tavşancıl, 2014, s. 1-224).

4.2.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi önceden geliştirilmiş veya daha önceki araştırmalarda kullanılmış bir ölçeğin veya modelin doğruluğunu, toplanan verilerle doğrulamak için tercih edilen bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Gürbüz S. , 2019, s. 54). Araştırmanın değişkenleri olan çalışan motivasyonu, psikolojik sahiplenme ve örgütsel öğrenme ölçekleri altında toplanan boyutların doğrulanma süreci, doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu analizde, gözlemlenen değişkenlerin (faktörlerin içinde yer alan ifadeler) gizil değişkenlere (ölçeklerin oluşturduğu boyutlar) yordaması beklenmektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli için standart hatalar, faktör yükleri ve model uyum indeksleri gibi faktörler göz önünde bulundurularak, doğrulayıcı faktör analizinin doğruluğu test edilir ve yapısal model analizine geçilmektedir (Şimşek, 2007, s. 6).

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumu hakkında bilgi veren çeşitli uyum endeksi değerleri bulunmaktadır. Bu araştırmada Genel Model Uyumu için Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF); Karşılaştırmalı Uyum Endeksleri olarak Normlaştırılmış Uyum Endeksi (Normed Fit Index, NFI), Artık Temelli Uyum Endeksi (Root Mean Square Residual, RMR), Tucker-Lewis Endeksi (TLI), Artırmalı Uyum Endeksi (Incremental Fit Index, IFI), Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (Comparative Fit Index, CFI), Yaklaşık

Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA); Mutlak Uyum Endeksi olarak İyi Uyum Endeksi (Goodness of Fit Index, GFI) değerleri dikkate alınmıştır (Hooper vd., 2008, s. 53-60). Bu araştırmada dikkate alınan uyum iyiliği endekslerine ilişkin kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 4.2’de verilmiştir. RMSEA için 0,08’den küçük değerler iyi uyumu gösterirken; 0,08 ile 0,1 arasındaki değerler orta düzeyde/vasat uyum olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.2: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna Ait İstatistiksel Değerler

İndeks	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir
P	< 0.05	< 0.05
CMIN / DF	≤ 3	<5
RMSEA	$.00 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$
CFI	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$
NFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{NFI} \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$	$0.85 \leq \text{AGFI} \leq 0.90$
TLI	$0.95 \leq \text{TLI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{TLI} \leq 0.95$
SRMR	$0.00 < \text{SRMR} < 0.05$	$0.05 < \text{SRMR} < 0.08$

Kaynak: Hooper D, Coughlan J, Mullen M (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60

4.2.5.1.1. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Ölçüm Modeli

Çalışan motivasyonu ölçeği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde 15 madde (gözlenen değişken) test edilmiştir. Çalışan motivasyonunda yer alan 1,2,3,4 ve 8. ifadelerle ait faktör yük değerinin 0,5’in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmış ve analizlere 10 ifade üzerinden devam edilmiştir. Daha sonra elde edilen bulgulara göre, çalışan motivasyonu ölçeğindeki ifadelerin faktör yükleri değerler doğru aralıklarda yer almakta ve yapı doğrulanmaktadır. Bulgulara göre, modelin uyum iyiliği değerleri; $\chi^2 / \text{sd} = 3,65$; RMSEA=0,08; TLI=0,96; NFI=0,97; CFI=0,98; GFI=0,96; AGFI=0,90 ve SRMR=0,07 olarak hesaplanmıştır. Çalışan motivasyonu ölçeği kapsamında doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçüm modeli uyum indekslerine göre doğrulanmaktadır.

4.2.5.1.2. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği Ölçüm Modeli

Psikolojik sahiplenme ölçeği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde 7 ifade (gözlenen değişken) analize tabi tutulmuştur. Psikolojik sahiplenme ölçeğindeki standardize regresyon katsayıları (yol katsayıları) 0.5'in üstünde olduğu için, ölçeğe ait tüm ifadeler analize dâhil edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, psikolojik sahiplenme ölçeğindeki ifadelerin faktör yüklerine ait değerler kabul edilen aralıklarda yer almakta ve yapı doğrulanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, modelin uyum iyiliği değerleri; $\chi^2 / sd = 1.95$; RMSEA=0.04; TLI=0.99; NFI=0.99; CFI=0.99; GFI=0.99; AGFI=0.96 ve SRMR=0.01 olarak hesaplanmıştır. Psikolojik sahiplenme ölçeği kapsamında doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçüm modeli uyum indekslerine göre doğrulanmaktadır.

4.2.5.1.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Ölçüm Modeli

Örgütsel öğrenme ölçeği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde 10 ifade (gözlenen değişken) analize tabi tutulmuştur. Örgütsel öğrenme ölçeğindeki standardize regresyon katsayıları (yol katsayıları) 0.5'in üstünde olduğu için, analiz dışı bırakılan ifade bulunmamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel öğrenme ölçeğindeki ifadelerin faktör yüklerine ait değerler kabul edilen aralıklarda yer almakta ve yapı doğrulanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, modelin uyum iyiliği değerleri; $\chi^2 / sd = 2.178$; RMSEA=0.05; TLI=0.98; NFI=0.99; CFI=0.99; GFI=0.99; AGFI=0.96 ve SRMR=0.02 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği kapsamında doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerler arasında bulunmaktadır.

Tablo 4.3: Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfadeler	Faktör Yüğü	t-Değeri	P Değeri	Cronbach Alpha	CR	AVE
Çalışan Motivasyonu	ÇM5	0,562	-	0,001	0,921	0,922	0,552
	ÇM6	0,563	9,568	0,001			
	ÇM7	0,559	9,411	0,001			
	ÇM9	0,515	8,834	0,001			
	ÇM10	0,802	11,916	0,001			
	ÇM11	0,892	12,525	0,001			
	ÇM12	0,858	12,273	0,001			
	ÇM13	0,867	12,314	0,001			
	ÇM14	0,859	12,293	0,001			
	ÇM15	0,804	11,796	0,001			
Psikolojik Sahiplenme	PS1	0,821	-	0,001	0,953	0,954	0,746
	PS2	0,908	23,709	0,001			
	PS3	0,865	21,561	0,001			
	PS4	0,819	19,963	0,001			
	PS5	0,919	23,631	0,001			
	PS6	0,831	20,343	0,001			
	PS7	0,878	22,003	0,001			
Örgütsel Öğrenme	ÖÖ1	0,721	-	0,001	0,931	0,932	0,583
	ÖÖ2	0,595	13,103	0,001			
	ÖÖ3	0,721	13,210	0,001			
	ÖÖ4	0,673	11,236	0,001			
	ÖÖ5	0,893	14,337	0,001			
	ÖÖ6	0,726	11,738	0,001			
	ÖÖ7	0,789	13,464	0,001			
	ÖÖ8	0,820	13,333	0,001			
	ÖÖ9	0,831	16,439	0,001			
	ÖÖ10	0,849	16,440	0,001			

4.3. Araştırma Modelinin Ölçüm Modeli

Araştırmada, çalışan motivasyonu, psikolojik sahiplenme ve örgütsel öğrenme ölçeklerine ait ankette bulunan ifadelerin aynı zaman diliminde aynı katılımcılara

sunulduğundan dolayı, ortak yöntem varyansı olasılığı bulunmaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya ait ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Aynı zamanda ortak yöntem varyansının varlığı da test edilmiştir (Podsakoff vd., 2003, ss. 879-903; Lindell & Whitney, 2001, ss. 114-121). Araştırmada tüm değişkenleri (çalışan motivasyonu, psikolojik sahiplenme ve örgütsel öğrenme) içeren ölçüm modeli alternatif modeller stratejisiyle analiz edilmiştir (Anderson & Gerbing, 1988, ss. 411-423). Analiz sonucunda üç faktörlü modelin (araştırma modeli) uyum iyiliği değerlerinin (CMIN/DF = 4.98, RMSEA = 0.08, CFI = 0.90, TLI = 0.91, GFI= 0.85, SRMR = 0.10), diğer modellere (Model 1, Model 2 ve Model 3) göre en iyi uyumu sağlayan model olduğu tespit edilmiştir (Mishra & Datta, 2011, s. 34-43; Hu & Bentler, 1999, s. 1-55). Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin ayırt edici özelliklerinin iyi olduğunu ifade edebiliriz. Elde edilen bu sonuca göre araştırmanın 3 faktörlü ölçüm modelinin ölçekler arasındaki yapısal ilişkiyi en iyi açıklayan model olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo4.4: Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere Ait Uyum İyiliği Değerleri

Modeller	CMIN/D F	RMSEA	CFI	TLI	GFI	SRMR
Araştırma Modeli	4,98	0,08	0.90	0,91	0,85	0,10
Model 1	9.87	0.17	0.74	0,70	0.62	0.13
Model 2	12.94	0.19	0.72	0.69	0.60	0.15
Model 3	18.86	0.25	0.52	0.45	0.42	0.19

4.4. Araştırma Bulguları

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi test etmek ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin önem derecesini ölçmede kullanılan istatistiksel yöntemdir (Sungur, 2010, s. 115). Araştırmaya ait değişken olan çalışan motivasyonu, psikolojik sahiplenme ve örgütsel öğrenme ölçeklerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5: Ölçeklere Korelasyon Analizleri

Değişkenler	$\bar{x}$	S.S.	ÇM	PS	ÖÖ
Çalışan Motivasyonu	3,87	0,778	-		
Psikolojik Sahiplenme	3,45	1,146	0,323**	-	
Örgütsel Öğrenme	3,18	0,937	0,406**	0,410**	-

* $p < 0,05$ ise değişkenler arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

** $p < 0,01$ ise değişkenler arasında %99 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Tablo 4.5'teki korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmaya ait değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının %95 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışan motivasyonu ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif olarak görülmektedir ($r = 0.323$; $p < 0.01$). Tabloda elde edilen ikinci bulgu, çalışan motivasyonu ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif olduğu ortaya çıkmıştır ($r = 0.406$; $p < 0.01$). Tabloda elde edilen son bulgu ise psikolojik sahiplenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif olduğu görülmektedir.

Hipotezlerin Testi

Araştırmada 4 adet hipotez teste tabi tutulmuştur. İlk olarak, araştırmanın bağımsız değişkeni olan çalışan motivasyonunun, araştırmanın bağımlı (sonuç) değişkeni olan örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin olup olmadığı sorgulanmıştır (Hipotez 1). İkinci aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeni çalışan motivasyonunun, aracı değişken psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi sorgulanmıştır (Hipotez 2). Hipotez testinin üçüncü aşamasında, araştırmanın aracı değişkeni olan psikolojik sahiplenmenin, sonuç değişkeni örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi teste tabi tutulmuştur (Hipotez 3). Hipotez testinin son aşamasında ise, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyinin örgütsel öğrenme üzerine etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün olup olmadığı sorgulanmıştır (Hipotez 4).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait korelasyon analizleri ve doğrulayıcı faktör analizlerinin gerçekleştirilmesinden sonra araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS Makro analiz programı kullanıldı ve Bootstrap yöntemini esas alınarak regresyon analizleri gerçekleştirildi. Analizde ilk olarak SPSS Process Macro programında yer alan modeller arasından 4 numaralı model

seçildi ve 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak regresyon analizleri yapıldı. Regresyon analizine dair elde edilen aracılık sonuçları Tablo 4 6’te verilmiştir.

Tablo 4.6: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Psikolojik Sahiplenme						
Değişkenler	B	SH	T	P	EDGA	EYGA
Çalışan Motivasyonu	0,475	0,069	6,869	0,000	0,339	0,612
Örgütsel Öğrenme						
Değişkenler	B	SH	T	P	EDGA	EYGA
Psikolojik Sahiplenme	0,254	0,037	6,844	0,000	0,182	0,329
Çalışan Motivasyonu	0,368	0,054	6,791	0,000	0,258	0,478
(Doğrudan Etki)						
Çalışan Motivasyonu	0,489	0,055	8,959	0,000	0,384	0,598
(Toplam Etki)						
			Etki	SH	EDGA	EYGA
Aracı etki			0,121	0,026	0,059	0,146

Note. N=408; SH = Standart Hata; EDGA = En Düşük Güven Aralığı; EYGA= En Yüksek Güven Aralığı

Tablo 4.6 incelendiğinde sağlık çalışanlarının motivasyon algısı örgütsel öğrenme düzeylerini anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,368$ %95 CI [.258, .478]). Elde edilen bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 5’deki ikinci sonuç çalışan motivasyonu psikolojik sahiplenmeyi anlamlı ve pozitif etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0.475$, %95 CI [.339, .612]). Bu sonuç H2 hipotezinin kabul gördüğünü göstermektedir. Tablodaki üçüncü sonuç ise, psikolojik sahiplenme örgütsel öğrenmeyi anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır ($\beta = 0.254$, %95 CI [.182, .329]). Elde edilen bu sonuca göre H3 hipotezi kabul görmüştür. Tablo 4.5’teki araştırmanın değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olması ($p < 0,01$), aracılık ilişkisini sorgulamaya imkân sunmuştur.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan H₄ hipotezinde, ankete katılan sağlık çalışanlarının motivasyon algısının örgütsel öğrenme üzerine etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı role sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmadaki ölçekleri analiz etmek için Hayes’in (2018) geliştirdiği Process Macro paket programı tercih edilmiştir. Analizleri uygularken Model 4 ve Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçenekleri işaretlenmiştir. Bootstrap

yöntemiyle yapılan aracılık etki analizlerinde, hipotezlerin desteklenebilmesi için %95 güven aralığındaki GA (güven aralığı) değerlerinin sıfır (0) olmamasına dikkat edilmelidir (Mallinckrodt vd., 2006; Gürbüz, 2019). Tablo 4.5'te çalışan motivasyonunun psikolojik sahiplenme aracılığıyla örgütsel öğrenme üzerinde aracı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.121$) Bu dolaylı etkinin anlamlılığına ilişkin güven aralıkları incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (%95 CI [.059, .146]). Elde edilen bu sonuçla H4 hipotezi kabul edilmiştir.



SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı sağlık çalışanlarının çalışan motivasyonu ile örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün olup olmadığını belirlemek ve sağlık çalışanlarının çalışan motivasyonunun örgütsel öğrenme üzerinde etkili olup olmadığının, çalışan motivasyonunun psikolojik sahiplenmeyi etkileyip etkilemediğinin ve son olarak psikolojik sahiplenmenin örgütsel öğrenmeyi etkileyip etkilemediğinin tespiti amaçlanmıştır.

Anket çalışmasından çalışan motivasyonu ile ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde sağlık çalışanlarının, diğer bireylerin onları iyi iş yaptıklarını gördüklerinde motivasyonlarının artacağı görülmektedir. Buda Maslov' un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde yer alan olan sosyal ihtiyacı giderici önlemlerin motivasyonu arttıracaklarını kanıtlar niteliktedir. Yine bir diğeri sağlık çalışanlarının çalışmalarının onlara statü kazandırdığı düşüncesinin onların motivasyonlarını arttırdığı görülmektedir. Bu durum McClland' ın Başarı İhtiyacı kuramında yer alan başarıma ihtiyacının sağlık çalışanının motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini destekler nitelikte bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk alabilen, başarıyla tatmin olabilen sağlık çalışanı, kendisine bu başarının statü kazandıracağı düşüncesi onu motive edecektir. Çünkü her sağlık çalışanının verdiği emeğin karşılığı olarak bir beklentisi vardır. Bu doğrultuda sağlık çalışanı bir işi ne kadar iyi yapacağını düşünüyorsa o sağlık çalışanının başarıma ihtiyacı o kadar yüksek olur. Bir diğeri sağlık çalışanının işini, hayatının yaşamayı seçtiği yolun bir parçası olarak görmesi onları motive edeceğini göstermektedir. Bu ifade Edwin Locke'ın Amaç teorisini destekler niteliktedir. Sağlık çalışanları amaçları ve isteklerinin farkındadır bu doğrultuda ne istediğini iyi bilen sağlık çalışanlarının doğal sonucu olarak davranış sergilemesi onların motivasyonlarını artıracaklarını göstermektedir. Ayrıca zor görevlerde başarılı olan sağlık çalışanının mutlu olduğu ve motivasyonlarının arttığı görülmektedir. Elde edilen bir başka sonuçta sağlık çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini gösterme fırsatı bulduğu ve başkalarına aktarabildiği görevlerde çalıştığı zaman motive olduğu görülmektedir. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisini destekler nitelikte olan bu ifade, Vroom' un teorisinde yer alan valens, bekleyiş ve araçsallığın tek başına sağlık çalışanlarını motive etmede yeterli olmadığını savunarak onların göstereceği gayretleri yanında yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerektiğini desteler nitelikte bir ifadedir. Bir diğer bulgu, sağlık çalışanlarının lider rolünü üstlenebileceği

görevlerde motive edileceğidir. McClelland'ın Başarı İhtiyacını destekleyen bu ifade, sağlık çalışanlarının diğer sağlık çalışanları tarafından sözlerinin dinlenmesi isteğinin onların diğerleri üzerinde hakimiyet kurmak istemesini tetiklediği ve bunun sonucunda bu durumun sağlık çalışanını motivasyonlarını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Son olarak sağlık çalışanlarının özerk olarak çalışabilecekleri görevlerde motivasyonlarının arttırdığı görülmektedir. Mc Gregor'un X ve Y kuramını destekleyen bu ifade, Y kişiliğinde sahip sağlık çalışanına fırsat yaratacak ortamı sağlamanın onu motive ettiği sonucuna varılmıştır.

Anket çalışmasından örgütsel öğrenme ile ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde ise sağlık çalışanlarının işiyle ilgili ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirlemesi, kendilerine öğrenme faaliyetleri için örgütün süre tanınması ve bu doğrultuda faaliyetin gerçekleşmesi sonucunda ödüllendirildikleri, sağlık çalışanların birbirine yardım etmesi ve örgütün sağlık çalışanlarını örgütün vizyon ve misyonu, örgütün çevresinde yer alan rakipleri ve örgüt ve kendilerinin gelecekleri konularında bilgilendirmeleri sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenmelerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Crosson, Lane ve White'in Örgütsel Öğrenme Modelini destekleyen bu ifadeler sağlık çalışanlarının çalıştığı hastanelerin öğrenmelerinin belirli bir süreçten geçerek örgütsel öğrenmeyi sağladığını göstermektedir ve bu düşüncayı destekler nitelikte bir sonuçtur. Bir diğer bulgu, sağlık çalışanlarının eğitim talepleri ve öğrenme fırsatlarını hastanenin desteklemesi, hastane yöneticisinin lider olarak sağlık çalışanlarını yönlendirmesi ve hastane vizyonunu gerçekleştirme konusuna katkı sunmaları için izin vermeleri örgütsel öğrenmeyi arttırdığı sonucuna varılmıştır. Argyris ve Schön'in Tek Döngülü Ve Çift Döngülü Örgütsel Öğrenme Modelini destekleyen bu ifadeler, kademeli olarak mevcut hataların tespiti ve onların çözümüyle öğrenmenin gerçekleştiği bir noktada bunun yetmeyip örgütün norm ve değerlerin değişimiyle hatanın tespiti ve sistemin değiştirilmesiyle öğrenmenin gerçekleşeceği düşüncesini destekler niteliktedir. Son olarak sağlık çalışanlarına hastane yöneticileri tarafından sürekli öğrenme fırsatının sunumu örgütsel öğrenmeyi arttırdığı sonucuna varılmıştır. Senge Modelini destekleyen bu ifade, üretken öğrenmeyle seçim özgürlüğünün yüksek düzeyde varlığının sağlık çalışanın örgütsel öğrenmesini arttırdığını destekler nitelikte bir ifade olmuştur.

Anket çalışmasından psikolojik sahiplenme ile ilgili bulgular incelendiğinde, sağlık çalışanının hastaneyi benimsemesi, kendisini hastanenin sahibi olarak görmesi gibi durumların psikolojik sahiplenmeyi arttırdığı sonucuna varılmıştır. John Turner ve Henri

Tajfel' in sosyal kimlik kuramını destekleyen bu ifadeyle, sağlık çalışanlarının huzuru, mutluluğu ve zenginliği için kuruma dahil edilmenin çok önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışan motivasyonu ve psikolojik sahiplenme arasında olumlu ve pozitif yönde, çalışan motivasyonu ve örgütsel öğrenme arasında olumlu ve pozitif yönde, psikolojik sahiplenme ve örgütsel öğrenme arasında olumlu ve pozitif yönde etki ettiği gözlemlenmiştir. Bu gözlemler neticesinde çalışan motivasyonu arttıkça örgütsel öğrenmenin de arttđđı sonucuna varılabilir. Sağlık alışanlarının ödüllendirilmeleri, çalışmalarının onlara belirli bir statü kazandırması, zor görevler verildiğinde başarılı olmaları onları motive edecek ve bu doğrultuda örgütsel öğrenmeleri de artacaktır. Bu gözlem sonucunda elde edilen bir diğer netice, çalışan motivasyonu arttıkça psikolojik sahiplenmenin de arttđđı sonucudur. Sağlık çalışanlarına lider rolünü üstlenebilecekleri görevlerin verilmesi, özerk çalışma ortamı sağlanması, işini seçtiği yolun bir parçası olarak görmesi sağlık çalışanlarının motivasyonu artırarak bu doğrultuda onların örgüte karşı psikolojik olarak sahiplenmesini de artıracaktır. Son olarak bu gözlemler neticesinde psikolojik sahiplenme artıkça örgütsel öğrenmenin arttđđı sonucuna varılabilir. Örneğin örgütün amaçlarını kendi amaçları gören bir sağlık çalışanı birbirlerine yardım ederek örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışacaktır.

Bu doğrultuda çalışan motivasyonu ve psikolojik sahiplenme arttıkça örgütsel öğrenmenin de arttđđı söylenebilir. Çalışanlar motive bir şekilde alıřtđđında psikolojik sahiplenme de gerçekleşebilecektir. Çalışanlara bilgi ve deneyimlerini gösterme fırsatları sağlayan görevler verildiğinde çalışanın motivasyonlarının artacağı yine aynı doğrultuda örgütün kendisine ait olduğunu ve kurumumuz bizim olgusuyla hareket ettiği dşnncesiyle çalışanda psikolojik sahiplenmenin artacağı ve yine bu doğrultuda örgüt içerisinde çalışanların eğitim talepleri ve öğrenme fırsatları yöneticiler tarafından desteklendiği müddetçe örgütsel öğrenmenin artacağı söylenebilir.

Çalışma, kamu kurumunda ve sağlık sektöründe gerçekleştirildiğinden ötürü diğer sektörlerde geçerliliği kabul görmeyebilir. Bu sebeple bundan sonra çalışılacak çalışmaların özel sektörde tekrarlanması faydalı olacağı düşünülmektedir. Yine aynı şekilde hizmet sektörünün farklı bir kolunda tekrarlanması farklı sonuçlar doğurabileceğinden literatüre katkısı olacaktır. Çalışmada yer alan psikolojik sahiplenme

değişkeni yerine kendini yetiştirme yada meslektaş desteği gibi farklı aracılık kullanılarak ta yine bir çalışma yapılabilir. Çalışmanın Erzincan ili sınırları içinde yapılması genellenebilirliği sınırlandırmıştır. Tüm bunlar dikkate alınarak bundan sonra yapılacak çalışmalar bu kısıtlılıklar göz önüne bulundurularak yapılması fayda sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 135-156.
- Akarca, M. (2021). Doktora Tezi. Psikolojik Sahiplenme Ve Örgütsel Değişime Dönük Tutumun, İş Tatmini, İş Stresi Ve İşten AYırılma Niyetine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Ankara: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçin, K. (2018). Doktora Tezi. Çalışanların Örgütsel Destek Algısı Ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Akkanat, F. (2014). Yüksek Lisans Tezi. Çalışan Motivasyonunda Algılanan Örgütsel Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Albayrak, M. H. (2009). Yüksek Lisans Tezi. İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Almachı, S. (2019). Doktora Tezi. Örgütsel Öğrenmenin Çalışan performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Altıntaş, f. f. (2019). Doktora Tezi. Örgütsel Öğrenme Ve Boyutlarının İlişkisel Analizi: Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-413.
- Argon, T., & Ekinci, S. (2015). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almalarına İlişkin Görüşleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(1), 377-404.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II. New York: Addison-Wesley Pub.Comp.
- Arslan, R., & Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılanan Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 43(0), 24-38.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(26), 291-301.
- Atıgan, F. (2014). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Auluck, R. (2002). Benchmarking: A tool for facilitating organizational learning? Public Administration and Development, 22(2), 109-122.
- Avcı, U. (2005). Doktora Tezi. İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans

- İlişkisine Yönelik İnceleme. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Avey, J. B., Avolio, B., Crossley, C., & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Aydınlı, H. İ. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 82-98.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvenliği Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(23), 35-59.
- Bandura, A. (1999). Social Cognitive theory: An Agentic Perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21-41.
- Barutçugil, İ. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt içi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 64(3), 27-44.
- Baş, M., & Alagöz, G. (2022). Çalışan Motivasyonu ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Verimlilik Dergisi*(4), 693-706.
- Başkaya, E. (2023, Nisan). Yüksek Lisans Tezi. Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyleri ile Psikolojik Sahiplenme Görüşleri Arasındaki İlişki. Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü .
- Batool, F., & Muhammed, C. (2022). The Effect of Servant Leadership On Organisational Sustainability: the Parallel Mediation Role of Creativity and Psychological Resilience. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 71-95. DOI:10.1108/LODJ-06-2021-0264
- Bayazatlı, E., Özdemir, F. S., & Alpay, E. E. (2015). Finansal Raporlamada Standardizasyon Ve Muhasebe Meslek Mensuplarını Zorlayan Öğrenme Sürecinin Bilinçli Yetkinlik Öğrenme Modeli Temelinde İncelenmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulaması Dergisi*, 8(1), 1-31.
- Bayır, Y. (2022, Haziran). Yüksek Lisans Tezi. Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Motivasyonu ve Covid-19 Etkisi. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Baysal, A., & Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Boud, D., Cohen, R., & Walker, D. (1993). Using Experience for Learning. UK: McGraw-Hill Education (UK).
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (1997). A Primer On Organizational Behavior. New York: John Wiley.
- Braham, B. J. (1998). Ateş Altında Sakin Kalabilmek Stres Yönetimi. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama Ve Stratejik Öğrenme. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 1-11.
- Budak, G., & Budak, G. (2016). İşletme Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Burhan, N. (2013, Temmuz 24). İhtiyaç Kavramı Üzerine Düşünceler Ve Kamu Ekonomisi. Dergipark web Sitesi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/8300> adresinden alındı
- Calder, B. J., & Staw, B. M. (1975). Self-Perception of İntrinsic and Extrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 599-605.
- Cüceloğlu, D. (1997). İnsan ve Davranışı. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çaylı, B. (2013). Yüksek Lisans Tezi. Kontrol Odağı- İş Tatmini İlişkisi Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Etkisi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Çeçe, F. (2023). Doktora Tezi. Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerine Etkisindeki Örgütsel Destek Ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Aracılık Rollerini: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- 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: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, G. S. (2021). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizli Yetenekler. *European Journal Of Educational & Social sciences*, 6(1), 111-118.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. *Yönetim Dergisi*, 10(34), 57-67.
- Doğan, S., & Demirel, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-22.
- Dyne, L. V., & Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459. doi:10.1002/job.249
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation To Transfer Learning and Turnover İntention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Ekinci, N. (2017). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleği ve Alan Seçiminde Etkili Olan Motivasyonel Etkenler. *İlköğretim Online*, 16(2), 395-405.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, M. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Beta Yayınevi.
- Fajri, F. F., & Suhana, S. (2022). The Role of Organizational Learning on Employee Performance through Motivation and Organizational Commitment as Mediation Variables. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 6(1), 29-41.
- Forsyth, B., Kimble, C., Birch, J., Deel, G., & Brauer, T. (2016). Maximizing the Adaptive Learning Technology Experience. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 16(4), 80-88.
- Furby, L. (1978). Sharing: Decisions and Moral Judgements about Letting Others Use One's Possessions. *Psychological Reports*, 43(2), 595-609.

- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). Contemporary Management. New York: McGraw Hill.
- Göçer, Y. (2010). Yüksek Lisans Tezi. Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Göksel, A. B., & Yurdakul, N. B. (2002). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Gülen, H. (2011). Yüksek Lisans Tezi. Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonu Ve Performansa Etkisi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Gülmüş, Y. (2023). Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel performansa Etkisi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Güney, S. (2014). Davranış Bilimleri. Nobel yayınları.
- Gürbüz, S. (2019). Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri. Ankara : Seçkin yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55.
- Işık, A. A. (2017). Yüksek Lisans Tezi. Okulların Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Akademik İyimserlikleri Arasındaki İlişki. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, Ö. (2020). Doktora Tezi. Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma Ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Johnson, F. (2016). Başarı Tesadüf Değildir. İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.
- Jussila, L., Tarkiainen, A., Sarstedt, M., & Hair, J. F. (2015). Special Issue on Psychological Ownership: A Concept of Value to the Marketing Field. Journal of Marketing Theory and Practice, 23(2), 121-139.
- Kabakkaya, S. (2023). Yüksek Lisans Tezi. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları İle Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Kabakkaya, S. (2023). Yüksek Lisans Tezi. Ortaöğretim öğretmenlerinin Örgütsel öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları İle okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulmalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Karakoçoğlu, S. (2023). Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstinye Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü .
- Kargı, K. (2023). Çalışan Motivasyonu Ve Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü: Beyaz Et Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kater, S. F. (2020). Yüksek Lisans Tezi. Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi Ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. Mersin: Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kavraz, Z. M. (2002). Yüksek Lisans Tezi. Kariyer Yönetimi Sistemi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma . İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kavraz, Z. M. (2022). Yüksek Lisans Tezi. Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı.
- Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(2), 175-190.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kesginer, R. (2021, Kasım 8). HRM473 İnsan Kaynakları Yönetimi İletişim ve İşbirliği. Motivasyon: <https://ikyiletisim.wordpress.com/tag/motivasyon/> adresinden alındı
- Kiracı, M. (2009). Stok Yönetimi ve Karlılık İlişkisinin Finansal Oranlar Aracılığıyla İncelenmesi: İMKB İmalat Sektöründe Bir Araştırma. ODTÜ Gelişme Dergisi, 36(1), 161-195.
- Kirmanoglu, F. (2023). Yüksek Lisans Tezi. Teknostresin Çalışan Motivasyonu Ve Verimliliğine Etkisi: Ordu İli Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ordu, Türkiye: Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kış, A. (2009). Yüksek Lisans Tezi. Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, U. (2008). Doktora Tezi. Örgütsek Öğrenme, Sonuçları İMKB'de Bir Araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Kolb, D. A. (1983). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New York: Prentice Hall.
- Koroğlu, K. (1993). Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli. Ankara : MPM Yayınları .
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). Organizational Behavior. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Kupa, K. (2022). Doctoral Dissertation. Team Development and Leadership in Virtual Teams. Győr: Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences.

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. (1999). "Accounting For The Effects Of Accountability". *Psychological Bulletin*, 125(2), 255-275.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Design. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Luthans, F. (2001). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. (2010). Türk İş Dünyasının Motivasyon Haritası Yayınlandı. *Marketing Türkiye*: <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/turk-is-dunyasinin-motivasyon-haritasi-yayinlandi> adresinden alındı
- Mahadi, T. S., & Jafari, S. M. (2012). Motivation, Its Types, and Its Impacts in Language Learning. *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 230-235.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Brief reports. Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 372-378.
- Maslow, A. (2023, Aralık 31). Abraham Maslow. *Vikipedi Özgür Ansiklopedi*: https://tr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow adresinden alındı
- McKenna, E. (1987). *Psychology in Business: Theory and Applications*. London: Psychology Press Ltd .
- Milliyet. (2021, mart 2). İhtiyaç nedir? İhtiyaç Kavramının Özellikleri Nelerdir? *Milliyet*: <https://www.milliyet.com.tr/egitim/ihtiyac-nedir-ihtiyac-kavraminin-ozellikleri-nelerdir-6444739> adresinden alındı
- Mishra, P., & Datta, B. (2011). Perpetual Asset Management of Customer-Based Brand Equity-the Pam Evaluator. *Current Research Journal of Social Science*, 3(1), 34-43.
- Mullins, L. (2002). *Management and organisational behaviour*. UK: Prentice Hall Sixth Education.
- Murphy, P., & Alexander, P. (2000). A Motivated Exploration of Motivation Terminology. *Contemporary Education Psychology*, 25(1), 3-53.
- Oksay, A. (2005). Yüksek Lisans Tezi. Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oktuğ, Z., & Özden, M. S. (2013). Bireycilik/Toplulukçuluk ile Bireysel Yenilikçilik Eğilimi Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Biçimlendirici Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-22.
- Osmay, N. (2003). *İnsan Mühendisliği*. Ankara: Fahrettin Telseren.
- Öğütveren, Ö. (2000). Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler*, 25-27.

- Önen, M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey Ve Toplum*, 5(2), 43-63.
- Özden, Y. (1999). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (1999). Örgütsel Etkinlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 401-411.
- Özer, E. (2022, Ağustos). Yüksek Lisans Tezi. Erzurum İli Elektrik Sektöründe Çalışan Motivasyonu Verimlilik ve Performansı Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Palmer, M., & Winters, K. T. (1993). İnsan Kaynakları. İstanbul: Rota Yayınları.
- Pan, X., Qin, Q., & Gao, F. (2014). Psychological Ownership, Organization-Based Self-Esteem and Positive Organizational Behaviors. *Chinese Management Studies*, 8(1), 127-148.
- Pare, G., Sicotte, C., & Jacques, H. (2006). The Effects Of Creating Psychological Ownership On Physicians' Acceptance Of Clinical Information Systems. *Journal Of American Medical Informatics Association*, 13(2), 197-205.
- Pekel, H. N. (2001). Yüksek Lisans Tezi. İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Peker, D. (2013, Eylül 2). Yüksek Lisans Tezi. Performansa Dayalı Ek Ödeme Yapılmasının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri (çivril Devlet Hastanesi Örneği). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Pickford, H. C., Sevinç, G., & Rulosu, K. (2016). Psychological Ownership: Effects and Applications. *SSRN Electronic Journal*, 20(2), 1-16. DOI:10.2139/ssrn.2893092
- Pierce, J. L., Jussila, L., & Cummings, A. (2009). Psychological Ownership Within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(4), 477-496. DOI: 10.1002/ij.550
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward A Theory of Psychological Ownership In Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310. DOI:10.2307/259124
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending A Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management*, 16(1), 121-144.
- Pınar, İ. (1995). Öğrenen organizasyonların Kültürel Çerçevesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7(27), 37-78.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Remedios, R., & Boreham, N. C. (2004). Organisational learning and employees' intrinsic motivation. *Journal of Education and Work*, 17(2), 219-235. DOI:10.1080/13639080410001677419
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Erdem, ç. İ. (2019). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sareen, P., & Joshi, P. (2016). Organizational Learning and Motivation: Assessing the impact on Employee Performance. *International Journal of Management & Social Sciences*, 5(2), 355-366. DOI:10.21013/jmss.v5.n2.p13
- Sarıpek, D. B. (2017). “İhtiyaç” Kavramı Ekseninde Sosyal Koruma: Temel İhtiyaçlar Yaklaşımı. *İnsan&İnsan*, 4(12), 43-65.
- Scott, B. B. (2011). Organizational Learning: A Literature Review. Discussion Paper, 13(2), 1-24.
- Selen, U. (2009). Yüksek lisans Tezi. İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları Ve Yardımcı Öğeler; Ar-ge Şirket Örneği. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı.
- Senemoğlu, N. (1997). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim - Kuramdan Uygulamaya*. Ankara: Gönül Yayıncılık.
- Senemoğlu, N. (2002). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline The Arts and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency and Doubleday.
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*. Ankara: Yapı Kredi Yayınları.
- Seven, M. A., & Engin, A. O. (2010). Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 189-212.
- Seymen, O. A., & Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Soykenar, M. (2008). Yüksek Lisans Tezi . Sağlık İşletmelerinde Personel Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Sternberg, R. J., & Williams, W. M. (2002). *Educational Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sungur, O. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Süzen, E. (2020, Nisan 24). Doktora Tezi. İnavasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Süzen, E. (2020, 4 24). Doktora Tezi. İnovasyon Stratejileri Ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Gelişim Ünivertesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics. USA: Pearson Education.
- Taşdemir, S. (2013, Ağustos). İdari Uzmanlık Tezi. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. Ankara: Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Kurumu.
- Taşkın, F. (2020). Yüksek Lisans Tezi. Kurum Kültürü, Örgütsel Öğrenme Ve Kurumsal Girişimcilik Arasındaki ilişkiler Ve Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53-55. DOI:10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Tavşancıl, E. (2014). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tiryaki, S. (2021). Yüksek Lisans Tezi. Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Bir Sağlık Kurumu Örneği. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Topaloğlu, T. (2008, Temmuz 12). Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı (Equity Theory). E- Motivasyon: <https://www.e-motivasyon.net/adamsin-odul-adaleti-ve-esitligi-kurami-equity-theory.html> adresinden alındı
- Töremen, F. (1999). Doktora Tezi. Devlet Liselerinde ve Özel Liselerdi Örgütsel Öğrenme ve Engelleri. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul. Ankara : Nobel Yayın .
- Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, 0(88), 87-108.
- Tutar, H. (2000). Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkay, O. (2007). Doktora Tezi. Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler Ve Pazarlama Performansına Etkileri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A., & Göral, R. (2005). Yönetim Ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ünsar, S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon Ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 248-262.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D. (2003). Employees That Think and Act Like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors On Organizational Effectiveness. Personnel Psychology, 56(4), 847-871.
- Walsh, P. (2011). Creating a "values" chain for sustainable development in developing nations: Where Maslow meets Porter. Environment Development and Sustainability, 13(4), 789-805. DOI:10.1007/s10668-011-9291-y
- Weinstein, N. (2014). Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications. Berlin: Springer.
- Yaşar, M. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(36), 59-75.

- Yavuz, A., & Akgemci, T. (2021). Birey-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sessliliği ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(34), 99-114. DOI:10.20875/makusobed.979467
- Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yeşil, Ü., Bancar, A., & Budak, G. (2015). Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2), 59-82.
- Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi:Kavramsal Bir Yaklaşım. Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, 17(46), 313-332. DOI:10.14222/Turkiyat1083
- Yurdakul, B. (2004). Doktora Tezi. Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımının Öğrenenlerin Problem Çözme Becerilerine, Bilişötesi Farkındalık ve Derse Yönelik Tutum Düzeylerine Etkisi İle Öğrenme Sürecine Katkıları. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhang, J., Huang, R., Huang, B., Xu, T., & Zhao, G. (2024). Employee Motivation and Outcomes of Developing and Maintaining High-Quality Supervisor–Subordinate Guanxi in Hotel Operations. Cornell Hospitality Quarterly, 00(0), 1-17. DOI:10.1177/19389655241226563

ETİK KURUL ONAY BELGESİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.02.2024-340161



T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı :E-88012460-050.04-340161
Konu : Etik Kurul Kararı (Nurdan BAŞAR)

22.02.2024

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun **22 Şubat 2024** tarihli ve **02** sayılı oturumunda alınan 02/06 sayılı kararı yazımız ekinde gönderilmiştir. Bilgilerini rica ederim.

Prof.Dr. Haydar EFE
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek:Karar 06 (1 Sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
Nurdan BAŞAR

Bilgi:
Doç.Dr. Murat BAŞ

Belge Doğrulama Kodu :BSP5473FV0

Adres:Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Rektörlüğü Yalınbağ yerleşkesi Erzincan Sivas
karayolu 12. km 24002 Erzincan
Telefon:444 8 024 – (0446) 226 66 66 Faks:(0446) 226 66 65
e-Posta:rektorluk@erzincan.edu.tr Web:https://obyu.edu.tr/tr/
Kop Adresi:erzincanuniv@kt02.kop.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/oby-oby>

Bilgi için: Şehriban AKKUŞ
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu
Tel No: (0446) 226 6666 - 10061





T.C
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ETİK KURULU KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi	22/02/2024
Protokol No	02/06
Araştırma Başlığı	Sağlık Çalışanlarının Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Erzincan İli Örneği
Araştırma Türü	Nicel-İlişki arayıcı araştırma
Araştırmacılar	Nurdan BAŞAR (Tez öğrencisi) Doç. Dr. Murat BAŞ (Danışman)
Karar	Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.
Açıklama:	
1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. 2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.	

Prof. Dr. Haydar EFE
İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimleri
Etik Kurul Başkanı

EKLER

EK.1. Hastane İzin Belgesi

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
ERZİNCAN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA İZİN TALEPLERİ DEĞERLENDİRME KOMİSYONU

ARAŞTIRMACIYA AİT BİLGİLER	
Adı Soyadı:	Nurdan BAŞAR
Kurumu / Üniversitesi:	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Araştırma yapılacak yer:	Erzincan İli Sağlık Çalışanları
İletişim Bilgileri:	05522153781
Araştırmanın konusu:	Sağlık Çalışanlarının Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Erzincan İli Örneği
Üniversite / Kurum onayı:	Var / Yok
	Var
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Komisyon kararı:	Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.
	Oybirliği ile kabul edilmiştir.

KOMİSYON

Üye
Dr. Hacı Osman YILMAZ
Sağlık Hizmetleri Başkan Yrd.

Üye
Dr. Öğrt. Üyesi Hakan Gökalp TAŞ
Mengücek Gazi EAH Başhekim Yardımcısı

Üye
Fatih TAHAN
Sağlık Hizmetleri Uzmanı.

Üye
Salih COŞKUN
Kamu Hastaneleri Uzmanı.

Üye
A.Yusuf KASIMOĞLU
Halk Sağ. Hiz. Birim Sor.

Üye
Nadir BAYRAK
Acil Sağ. Hiz. Birim Sor.

Komisyon Başkanı
Dr. Gülşah TAŞ
Sağlık Hizmetleri Başkanı.

EK.2. Çalışmada Kullanılan Anket

ANKET

Sayın katılımcı;

Bu anket, sağlık işletmelerinde çalışan motivasyonunun örgütsel öğrenme üzerine etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmamız, “Sağlık İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Erzincan İli Örneği” başlığı kapsamında gerçekleştirilecektir.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslara cevaplandırmanız, sözü edilen çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstereceğiniz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

E-mail:

Nurdan BAŞAR

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1.	Cinsiyetiniz:	Kadın() Erkek()
2.	Yaşınız:	18-26() 27-35() 36-44() 45 Yaş ve üstü ()
3.	Medeni Durumunuz:	Evli() Bekâr ()
4.	Eğitim Durumunuz:	Lise () Ön lisans() Lisans() Lisansüstü()
5.	Kurumda Çalışma Süreniz:	1-5 yıl() 6-10 yıl() 11-20 yıl() 21 yıl ve üstü()

ÇALIŞAN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalışan motivasyonu ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadeleri dikkatli okuyarak, her ifadenin size ne kadar uygun olduğunu yanındaki kutulardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kurum, çalışanlarına verdiği görevlerle onları tatmin eder.					
2.	Kurum, çalışanlarına çalışmalarıyla ilgili başarı hissi verir.					

3.	Kurum, çalışanlarına yönetici ve meslektaşlarından daha fazla saygı duyar.					
4.	Kurum, çalışanlarını ödüllendirir.					
5.	İşimde başkasına fayda sağlamayı önemserim.					
6.	Diğer insanlar benim iyi iş yaptığımı fark eder.					
7.	Çalışmak bana statü kazandırır.					
8.	Kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işi seçtim.					
9.	İşim, hayatımı yaşamayı seçtiğim yolun bir parçasıdır.					
10.	Zor görevlerde başarılı olduğum zaman mutlu olduğumu deneyimledim.					
11.	Bilgi ve deneyimimi gösterme fırsatları sağlayan görevler için motive olurum.					
12.	Bilgi ve deneyimimi başkalarına aktarma fırsatları sağlayan görevler için motive olurum.					
13.	Yeni bir şey öğrendiğim görevler için motive olurum.					
14.	Liderlik rolünü üstlenebileceğim görevler için motive olurum.					
15.	Özerk olarak çalışabileceğim görevler için motive olurum.					

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖLÇEĞİ

Aşağıda örgütsel öğrenme ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadeleri dikkatli okuyarak, her ifadenin size ne kadar uygun olduğunu yanındaki kutulardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
--	-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

1.	Çalıştığım kurumda, çalışanlar gelecekte işi ile ilgili ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirler.					
2.	Çalıştığım kurumda, çalışanlar birbirine yardım ederler.					
3.	Çalıştığım kurumda, çalışanlara öğrenme faaliyeti için süre tanınır.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlar öğrenme faaliyeti gerçekleştirdikleri için ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yöneticiler çalışanların eğitim taleplerini ve öğrenme fırsatlarını desteklerler.					
6.	Çalıştığım kurumda, yöneticiler çalışanları örgütün mevcut durumu, rakipleri ve geleceği konusunda bilgilendirirler.					
7.	Çalıştığım kurumda, yöneticiler çalışanlara örgütün vizyonunu gerçekleştirme konusuna katkı sunmaları için izin verirler.					
8.	Çalıştığım kurumda, yöneticiler lider olarak çalışanları yönlendirirler.					
9.	Çalıştığım kurumda, yöneticiler sürekli olarak öğrenme fırsatı sunarlar.					
10.	Çalıştığım kurumda, yöneticiler örgütün eylemleri ile değerlerinin birbiri ile tutarlı olmasını sağlarlar.					

PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÖLÇEĞİ

Aşağıda psikolojik sahiplenme ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadeleri dikkatli okuyarak, her ifadenin size ne kadar uygun olduğunu yanındaki kutulardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu kurumun bir sahibi de benim.					

2.	Bu kurumun bize ait olduğunu hissediyorum.					
3.	Bu kuruma karşı ciddi bir sahiplenme duygusu besliyorum.					
4.	Bu kurum sanki benimmiş gibi hissediyorum.					
5.	Burası bizim kurumumuz.					
6.	Bu kurum çalışanlarının çoğu işletmeyi sahiplenmiştir.					
7.	Bu kurumu sahiplenmek benim için zor.					



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Nurdan BAŞAR
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Fakülte	İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölüm	Sağlık Yönetimi
Yüksek lisans	
Üniversite	
Enstitü	
Ana bilim dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler(varsa)	
1.	
2.	