ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, PERSONEL GÜÇLENDİRME VE TAKIM PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZ EDİLMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Analysis of Relations between Organizational Learning, Personal Empowerment and Team Performance: A Study in the Medical Sector

Atila KARAHAN[*] **Hüseyin YILMAZ**[**]

ÖZ

Problem Durumu: Küreselleşme çağına girerken, örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkiler stratejik etkinliği belirleyen kritik etkenler olarak yaygın bir ilgi çekmektedir. Örgütsel öğrenme kültürü, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin algılanması, hem kişisel hem de örgütsel performansla sonuçlanan kişisel motivasyonu etkileyebilir. Tıp profesyonelleri bilgi çalışanıdır, onların anahtar ürünü de bilgidir. Örgütün yenilik yapma ve finansal performansını iyileştirmek için örgüt üyelerinin öğrenme faaliyetlerinin süreklilik kapsamında sürdürülmesi gerekir. Az sayıda araştırma, örgütsel öğrenme ve onun personel güçlendirme ile takım performansına ilişkin teorik ve operasyonel modellerini araştırdı.

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın amacı, Afyonkarahisar sağlık sektöründeki örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

Yöntem: Üniversite Hastanesinde çalışan 101 yönetici ve çalışana anket uygulandı. Elde edilen veri, mevcut ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla SPSS 16.0 programı kullanılarak frekans dağılımı ve korelasyon uygulanarak değerlendirildi.

Bulgular ve Sonuç: Hastanelerde örgütsel öğrenmenin, güçlendirme ve takım performansına yardımcı olduğu ve örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlendi. Örgütsel öğrenmenin, güçlendirme ve takım performansını arttırdığı sonucu elde edildi.

Öneriler: Günümüze kadar, örgütsel öğrenmenin etkisi ve onun güçlendirme ile takım performansı arasındaki ilişkilere çok az sayıda araştırma odaklanmıştır. Yüksek performanslı ve kendi kendini yöneten takımlar, çalışanların projeleri etkili şekilde yönetebilmesi için örgütsel öğrenmeye odaklanma gereğini duymaktadır. Tıp profesyonellerinin karakteristiği otonomi ve yüksek düzeyde kendiliğinden motivasyona sahip olmalarıdır. Etkili öğrenme çerçevesi, güçlendirme süreci ve yüksek performanslı takım çalışması tıp çalışanları arasında kritik bir unsurdur. Dolayısıyla bu araştırmanın sonuçları ve çerçevesi, örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı bağlamında başka sektörleri de etkileyebilir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel öğrenme, güçlendirme, takım performansı, anket.

ABSTRACT

Problem Statement: As we move into the age of globalization, relations between organizational learning, employee empowerment and team performance are attracting widespread attention as a critical imperative for global strategic effectiveness. The perception of a relation between organizational learning culture, empowerment and team performance can affect one's motivation and efforts that result in individual and organizational performance. As medical professionals are knowledge workers, their key product is knowledge. In order to improve an organization's innovation and financial performance, they must ensure that organizational members continuously extend their learning activities. A few studies have investigated theoretical and operational models of organizational learning culture and its relationship to employee empowerment and team performance.

Resarch Aims: The purpose of this study was to investigate the relationship between organizational learning, employee empowerment and team performance in the medical sector in Afyonkarahisar.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.153-171

[*] Doç.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü
[**] Yard.Doç.Dr., Uşak Üniversitesi Uşak Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümü

Method: A questionniare has been applied to a total of 101 managers and empoyee which works in university Hospital. The data have been evaluated by doing frequency distribution with correlation analysis which aims to reveal the existence of relations using SPSS 16.0 program.

Findings and Results: It has been observed that organizational learning helps to employee empowerment and team performance in hospitals and a positive relation to between organizational learning, empowerment and team performance. Thus, it has been concluded that organizational leaerning increases empowerment and team performance in hospitals.

Proposals: To date, few studies have focused on the effect of organizational learning and its relation between organizational learning, empowerment and team performance. High-performing and self-directing teams are needed in organizational learning focus so employees can effectively manage projects. The characteristics of medical professionals are autonomy and a high level of intrinsic motivation. The effective organizational learning framework, empowerment process and high performance team working critical in amongs medical worker. Thus, the framework and results of this study may well have implications for other sectors, thus broadening the theory and applications within an organizational learning, empowerment and team performance context.

Key Words: Organizational learning, empowerment, team performance, questionniare.

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin ve değişimin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından birisi de personelin güçlendirilmesi kavramıdır. Personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz personelin güçlendirilmesi (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir (Çavuş, 2008). Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar sonucu önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalan örgütler, çalışanlarından maksimum fayda sağlamak için, onları işleriyle ve iş yeriyle bütünleştirmek suretiyle güçlendirmektedir. Güçlendirme örgütlerde karar verme sürecinin etkinliğini artırmakta, böylece de sürekli değişen dış çevre koşularına hızla uyum sağlanabilmektedir (Çöl, 2008).

Günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanları güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Onlar şunu bilmektedirler ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadırlar. Günümüzde örgütsel başarı, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabildiğine bağlıdır. Güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya daha çabuk adapte olabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir (Akçakaya, 2010).

Güçlendirme konusunda ilk araştırma, konunun teorik ve uygulanmasına ışık tutarken, (Fetterman, Kaftarian ve Wandersman, 1996), sonraki bir çalışma, güçlendirmenin aşamalarını ortaya koymuştur (Fetterman, 2001). Yine güçlendirme yaklaşımlarının neler olduğunu ve onun örgüt içinde kapasite oluşturma ve sosyal adaletle ilişkisini ortaya koyan bir diğer çalışmanın yapıldığını görmekteyiz (Fetterman ve Wandersman, 2005). Güçlendirme konusunda daha sonra gerçekleştirilen çalışmalar, güçlendirmeye dönük ilkeleri açıklığa kavuştururken (Altman, 1997), güçlendirme yaklaşımlarının neler olduğu (Cousins, 2005), uygulama sürecini (Patton, 2005), güçlendirme konusundaki perspektifleri (Conger ve Kanungo, 1988) ortaya koymuşlardır.

Örgütsel öğrenme, yaklaşık yarım asırlık bir araştırma konusu olmasına karşın, özellikle son yıllarda hızla gelişmiş, akademik yazında artan bir şekilde çeşitliliğe, uzmanlaşmaya ve tartışmalara sebep olmuştur. Örgütsel öğrenme alanında çalışanlar, örgütleri ve örgütlerdeki öğrenme süreçlerini, büyük ölçüde akademik bir bakış açısıyla irdelemektedirler. Bu alandaki çalışmaların amacı, öncelikle neyin meydana geldiğini anlamak ve incelemektir (Koç, 2009). Örgütsel öğrenme konusunda günümüze kadar yapılan başlıca çalışmalardan örgütsel öğrenme kavramını tanımlayan ve konu hakkında kapsamlı bir literatür oluşmasına

katkıda bulunan (Senge, 1990; Cohen ve Sproul, 1991; Argyris ve Schon, 1996) çalışmaların yanı sıra örgütsel öğrenmenin duygusal ve entelektüel bir topluluğu bir araya getirdiğini (Digenti, 1998), örgütsel sonuçları olumlu biçimde etkilediğini (Pace, 2002), finansal sonuçlarla doğrudan ilişkili bulunduğunu gösteren bir dizi araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Güçlendirme, örgütsel öğrenme ile takım performansı yaygın olarak kullanılan kavramlar olmalarına rağmen bunlar arasındaki ilişkileri ele alan ampirik nitelikteki çalışmaların çok sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışma, literatürde mevcut olan bilgilerden yola çıkarak, örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesini ve bu konudaki eksikliğin giderilmesine önemli bir katkı yapılmasını amaçlamaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bireysel bazda geçmişte yapılan hataların tekrarlanmaması için hafızamıza başvurduğumuz gibi, örgüt bazında da örgütler hafızalarını kullanarak daha isabetli kararlar verebilirler. Örgütsel öğrenme kavramı günümüze kadar birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Argyris, örgütsel öğrenmeyi "hataların bulunması ve düzeltilmesi" olarak tanımlar. Örgütlerin öğrenmesinin, bireylerin davranışlarını kendileri için bir ajanmış gibi incelemesi ile mümkün olabileceğini ifade eder. "Bizim örgütsel öğrenme dediğimiz, bireylerin öğrenme aktiviteleri döngüsünün örgütü çevreleyen faktörlerden olumlu yâda olumsuz olarak etkilenmesidir" (Malhotra, 2010).

Bireysel öğrenmelerin karşılıklı paylaşımı ve bütünleştirilmesi, görevdeşlik yaratır ve toplamda örgütün bireysel öğrenmelerden kazanımları, bireylerin tek başına kazandıklarından çok daha büyük olacaktır. Ama bunun için bireysel öğrenmelerin örgütsel hafızaya aktarılması gerekmektedir. Bu yönüyle yeni kavram olmadığı ileri sürülmesine karşılık, örgütlerin de bireylerden ayrı olarak, ancak bireyler gibi öğrenebileceğini ortaya koymakla örgütsel öğrenme, örgütler için yeni bir ufuk açmıştır (Dierkes, 1998).

Örgütsel öğrenme konusuna ilişkin olarak yapılan ilk çalışmalardan başlayarak günümüze kadar geçen süre içerisinde, ilgili yazında ortaya konulan birbirinden farklı teorik yaklaşımları bütünleşik bir bakış tarzı içinde ele alma amacı güdülmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme konusundaki farklı düşüncelerin sağladığı zengin bakış açılarının ortaya çıkardığı faydalardan daha fazla yararlanılabileceğine ilişkin yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Günümüzde örgütsel öğrenme konusuna yoğun bir ilgi ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Sözü edilen ilginin kaynağının, örgütsel öğrenme sürecinin uygulanması sonucunda örgütün amaçlara ulaşma konusunda göstereceği performansın daha çok artacağı beklentisidir. Fakat tüm beklentiler ve yazındaki yoğun ilgiye karşın örgütsel öğrenme kavramının ortak bir tanımının yapılması konusunda fikir ayrılıklarının yaşanmaya devam ettiği görülmektedir (Kalkan, 2006). Stata, örgütsel öğrenme kavramını, "çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak amacıyla firma bünyesine entegre edilmesi" olarak tanımlamıştır (Stata,1989).

Huber (1991) ise örgütsel öğrenmeyi, "bilgiyi işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi" olarak değerlendirmektedir. Yazar, yapmış olduğu kapsamlı bir literatür taramasında, örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin öne sürdüğü temel tezlerini farklı disiplinlerde ulaşılan sonuçlarla da desteklemiştir. Ona göre örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılabilecek bir bilgi işleme sürecidir (Huber, 1991).

Konuya ilişkin geniş kapsamlı ve ayrıntılı bir tanımlama Robey ve arkadaşları (2000) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada örgütsel öğrenme faaliyeti, birbirinden farklı öğrenme düzeylerinden ayırt edilebilmesi amacıyla örgütsel bir süreç olarak nitelendirilmiştir (Robey ve diğer., 2000). Konuya ilişkin literatür bir bütün olarak değerlendirildiğinde, sözü edilen yazarların ortaya koydukları tanımın daha kapsamlı ve yarar sağlayacak bir örgütsel öğrenme kavramı geliştirilmesinde yarar sağlayacağı umulmaktadır. Buraya kadar verilen bilgilerden hareketle örgütsel öğrenmeyi, içerisinde bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli unsurlara yer verilmiş olan, bilginin edinimi, ona erişilmesi ve değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkileri altında gelişen ve örgütte ortaya konulan eylemleri etkileyen planlı bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Kalkan, 2006).

Örgütsel öğrenmenin temeli; bilgiyi elde etme, bilgiyi yayma ve paylaşma uygulamadır. Bilgi, doğrudan tecrübeden, diğerlerinin tecrübelerinden veya örgütsel hafızadan elde edilebilir. Ancak, örgütsel öğrenmede esas olan bilginin yayılması ve bilginin ortak olarak kullanılmasıdır. Eğer yeni bilgiler geliştirilip, bu bilgiler örgütün tamamına yayılabilir ve çalışanlara benimsetilip çok kısa sürede uygulanabilirse bu durumda örgütsel öğrenmeden söz edilebilir. Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme sureci değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Yazıcı, 2001).

Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Huber (1991) tarafından, öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne dönük olarak ortaya konulan yaklaşımın göz önünde bulundurulması anlamlı olacaktır (Huber (1991). Bu çerçevede, önerilen model dört aşamadan oluşmaktadır: bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve anlamlandırılması, onun saklanması ve yeniden değerlendirilmesidir (Kalkan, 2006):

- **Bilgi Edinimi:** Bu aşamada, örgüt ihtiyaç duyduğu bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Bilginin edinimi için hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılabilir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır (Romme ve Dillen, 1997). Firma örgütsel hafızasından, kendi tecrübelerinden ve başkalarının tecrübelerinden yararlanarak bilgi edinebilir (Huber, 1991).
- **Bilginin Yayılması:** Bilginin dağıtılması/yaygınlaştırılması olarak da ifade edilebilecek olan bu aşama farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir (Tippins ve Sohi, 2003). Bilginin dağıtılması, öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir (Huber, 1991).
- **Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması**: Bu aşama "bilginin anlamlandırılma süreci" olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Huber, 1991). Öte yandan anlamlandırma sürecinde firma çalışanlarının ulaştığı ortak anlamlar, birlikte hareket etmek ve bilgiyi etkili bir biçimde değerlendirmek için imkân sağlarlar (Slater ve Narver, 1995).
- **Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi:** Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya

sahip olan, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli görüngülerle temsil edilen bir oluşumdur. Örgütün edindiği bilgi örgütsel hafızada saklanmakta ve gerekli olduğunda açığa çıkartılarak değerlendirilmektedir. Örgütün bilgi deposu olarak işlev gören örgütsel hafızanın gelişimi de örgütsel öğrenme ile mümkündür (Sinkula, 1994).

Örgütsel öğrenmenin nihai sonucu oluşacak öğrenen bir örgütte herkes, örgütün sürekli iyileşebilmesi ve gelişebilmesi için, problemlerin teşhis edilmesi ve çözülmesi yönünde çaba gösterir. Bu nedenle tüm çalışanlar problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi görevini üstlenmiştir. Örgütsel öğrenme, zaman içinde rekabetçi avantaj sağlayacak olan, uzun vadeli bir süreçtir. Bütün örgütler öğrenebilme yeteneğine sahiptirler. Ancak bazıları diğerlerinden daha etkin bir şekilde öğrenirler. Öğrenmenin etkinliğini belirleyen faktörlerin başında yöneticiler gelmektedir. Örgütün başarılı bir şekilde öğrenmesi, yönetimin tüm dikkatini ve katılımını gerektirir. Yani yöneticiler, etkin öğrenmenin gerçekleşeceği bir ortamın yaratılmasından sorumludurlar (Yazıcı, 2001).

Senge, (1990) öğrenen örgütlerde yöneticinin rolünü, "düzenleyici, öğretmen, vizyonu ortaya koyan bir yönlendirici" olarak tanımlamıştır. 38 Yönetici astlarının yeteneklerini geliştirmek, mesleki görüşlerini genişletmek ve bu sayede işletmenin verimliliğini arttırmaktan sorumludur. Örgütsel öğrenme sürecine yönetimin dahil olması, vizyonun bütün örgüte yayılmasını sağlar. Böylece örgütün öğrenmesi kolaylaşır. İşletmenin üst düzey yöneticilerinin bu sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için öğrenmenin önemine inanmaları ve öğrenmenin devam eden ve sürekli gözden geçirilmesi gereken bir süreç olduğunu unutmamaları gerekmektedir (Senge, 1990). Örgütsel öğrenme konusunda işletme yöneticilerinin liderliğe ilişkin dört temel rolü bulunmaktadır (Yazıcı, 2001):

- Gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirilebilirler.
- Öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlarına sunma görevini ve destekleyici rolü üstlenmelidirler.
- Öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içine entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.
- Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidirler.

3. GÜÇLENDİRME

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler zincirinin önemli bir halkasını da personel güçlendirme oluşturmaktadır. Personel güçlendirmenin belli başlı nedenleri, grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. Örgütleri personel güçlendirmeye yönelten diğer nedenler, işletme içinde işbirliği ve takım çalışmasını vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştirirken toplum tercihlerini ve bulunulan çevreyi de dikkate almaktır (Seaman, 1992).

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.153-171

Personel güçlendirme, (Ginnoda, 1997); çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve bilgi paylaşımı, işbirliği, eğitim ve takım çalışması yoluyla onların karar verme yetkilerini, performanslarını ve kendi etkinliklerine olan inançlarını artıran bir yönetim uygulamasıdır. Personel

güçlendirme "sorumluluğu dağıtılması" ve "katılımlı yönetim" kavramlarından daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Personel güçlendirme "bireyleri daha güçlü kılmaktır". Ancak bu güçlü kılma, onları işletme hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak demek değildir. Daha çok, bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, onların kendine güvenmelerini sağlama ve diğer bireylerle daha çok yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme anlamındadır (Doğan, 2006).

Bir diğer tanıma göre personel güçlendirme, "Her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma Davranışı"dır. Bunun anlamı, bireylerin farkında olmadıkları, bilinçaltındaki güç ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına yardımcı olmaktır. Personel güçlendirmenin uygulamaya konulması için öncelikle gerekli olan unsur, her bireydeki başkaları tarafından kabul edilme, uyanıklık ve en azından bu potansiyel zihinsel kapasitesinin bir kısmını davranışa dökmesi ve kişisel gelişmelerine engel olabilecek unsurları ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır (Saeman,1992).

Personel güçlendirme, çalışanların işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerden gurur duymaları ve özgürce hareket edebilmelerinin karşılığında, risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmektedir (Randolph, 2000). Personelin güçlendirildiği örgüt yapılarında; süreçler, kalite, müşteri geri bildirimi ve olaylar ile ilgili bilgiler, yapılacak işlerle ilgili karar verme ve uygulama gücü ile başarılı iş sonuçlarına ulaşılması durumunda verilen ödüller doğru bir şekilde uyumlaştırıldığında, personel güçlendirme yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesine, düşük personel devir hızının sağlanmasına ve daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Paul ve diğer., 2000).

Tanımlardan da görüldüğü gibi, personel güçlendirme ile ilgili literatürde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir (Bakan, 2004)

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğun artırılması,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirmesi,
- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasını sağlamaktır.

Son yıllarda meydana gelen hızlı değişim, işletme yöneticilerini önemli sorunlarla yüz yüze getirmiştir. Müşterilerin taleplerini en hızlı ve en etkili şekilde karşılamak zorunlu hale gelmiştir. Bunun sonucunda ise günümüzün örgütlerinde çalışanların merkezcil karar mekanizmasının yükünü hafifleterek, müşterilerin beklenti ve isteklerine en kısa sürede cevap verebilecek nitelikte olması gereği ortaya çıkmıştır. İnsan sermayesinin, sorunlara anında çözümler üretecek, gerektiğinde inisiyatif kullanacak ve yaptığı işlerin sorumluğunu üstlenecek niteliklerle donatılması zorunluluğu doğmuş yani personelin güçlendirilmesi kaçınılmaz bir uygulama olmuştur (Aktaş, 2008).

Thomas ve Velthouse, personel güçlendirmede dört temel ölçüden bahsetmişlerdir; anlam, etki, yeterlilik ve seçim. "Anlam" çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve

çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir. "Etki" ise, çalışanların yaptıkları işlerin işletmede önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir. "Yeterlilik" çalışanın işini yapabilme yeteneğine sahip olduğuna inanması anlamına gelmekte ve son olarak "Seçim" ise çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması anlamındadır (Doğan ve Demiral, 2000). Spreitzer'da (1995), Thomas ve Velthouse'un yaptığı tanımlamaya benzer şekilde güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995). Çalışmada güçlendirmeyle ilgili olarak bu boyutlara odaklanılmıştır. Sözü edilen dört boyut aşağıda tanımlanmaktadır:

- **Anlam:** Bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Bu değer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, işgören tarafından belirlenmektedir. Bu durumda anlam üstlenilen iş rolünün gerekleri ile işgörenin değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Lee ve Koh, 2001).
- **Yetkinlik:** Bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden (self-esteem) ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, global anlamda bir yetkinlikten çok, belirli bir işle ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003):
- **Özerklik**: Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, özerklik bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Hu ve Leung, 2003). Başka bir deyişle özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür (Spreitzer ve ve diğer., 1999).
- **Etki:** İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer ve diğer., 1997).

Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan "hemen hemen tam ve yeterli algısal set" olarak nitelenmektedir (Hu ve Leung, 2003). Sigler ve Pearson (2000), güçlendirme ile performans ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğunu öne sürmektedir (Sigler ve Pearson, 2000). Fulford ve Enz tarafından kulüp yöneticilerinin güçlendirme uygulamalarını incelemek amacıyla 30 özel kulübün 297 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada ise tatmin, performans, bağlılık ve hizmet sunumunun anlam, yetkinlik ve etki boyutlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Çöl, 2008).

Thomas ve Tymon, örgüt çalışanlarının işlerini yapma konusunda daha çok söz hakkına sahip olmalarının onların yüksek performans göstermelerine yol açtığını ifade etmektedirler (Spreitzer ve diğer., 1997). Blanchard ve arkadaşlarına göre, güçlendirme çalışmaları sayesinde süreç performansı ve örgüt verimliliği artmakta, takım çalışması daha da kolaylaşmaktadır. Konuyla ilgili bir diğer çalışma ise, Kirkman ve Rosen tarafından yapılmıştır. Sözü edilen çalışmada güçlendirildiğini hisseden takımların bu duygudan yoksun takımlara göre daha üretken oldukları sonucuna varılmıştır (Sigler ve Pearson, 2000).

Personel güçlendirme yolu ile yöneticiler yetkilerini personellerine devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve öğrenen organizasyon olma yolunda ilk adımlar da atılmış olacaktır. Kendi kararlarını korkmadan verebilen bir personel sağlamak için personeller uygun eğitimlere tabi tutulacaklardır. Eğitim, güçlendirilmiş işletmelerde hem resmi hem de resmi olmayan yollarla, ancak devamlılığı olan bir süreçle yapılacaktır. Yönetim personelin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için her türlü fırsatı kullanacak bu da işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olacaktır (Doğan, 2003).

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, GÜÇLENDİRME VE TAKIM PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve sorumlu oldukları faaliyet konusunda kendileri için ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruptur. Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Bir başka tanıma göre ise; takım, farklı uzmanlık anlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar grubudur (Koparan, 2005).

Bilimsel yönetim ilkelerine göre işlerin küçük parçalara ayrılarak her görevin bir kişi tarafından sürekli olarak yapılmasının etkinliği ve verimliliği arttırdığı savunulmaktadır (Ivancevich, 1983). Ancak işletmeler birbirine son derece bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal örgütlerdir. Bu nedenle işletmelerde faaliyetleri yerine getirmekle görevli personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması büyük önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir personelin başarısızlığı ya da olumsuz bir davranışı nedeniyle hem müşteri için hem de isletmenin içerisinde olumsuz sonuçların dogmasına neden olabilmektedir. Bu da isletmenin başarısızlığına yol açmaktadır. Bu nedenle işletmelerde etkili takımların oluşturulması, çalıştırılması ve takım performansının arttırılması gerekmektedir (Maviş, 1985). Performansın kelime anlamı başarı demekse, o halde takım performansı derken takımın başarısından söz edilmektedir (Koparan, 2005).

Yüksek performansın örgütsel başarı için temel parametre olduğu günümüzde, takım çalışmasına önem veren örgütlerin güçlendirme için gerekli şartlardan birisini yerine getirmiş olacağını söyleyebiliriz. Etkin bir takımda üyelerin her biri liderlik yapabilmeli, takımın başarısı için kendilerine verilen sorumluluk ve hedefleri yerine getirmek için çaba göstermelidir. Kendini bir takım üyesi olarak gören ve o takımda kendini değerli hisseden çalışanlar güçlü olduklarını hissetmektedirler (Mok ve Yeung, 2002). Ashness ve Lashley (1995) yaptıkları bir araştırmayla, çalışanların güçlendirilmesinin takım performansını ve örgütsel etkinliği arttırdığını ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan, Sigler ve Pearson (2000) güçlendirilen çalışanların güçlendirme düzeyi arttıkça daha yüksek düzeyde performans gösterdiklerini kanıtlamıştır.

Spreitzer yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, iş biriminin sosyal yapısal özelliklerinden düşük rol belirsizliği, kontrol alanının geniş olması, sosyo politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ile katılımcı iş iklimi gibi unsurların güçlendirmeyi teşvik eden bir iş çevresinin yaratılmasında etkili olduğunu ifade etmektedir. (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008). Eisenhardt ve Tabrizi (1995) yaptıkları araştırmada, güçlendirme ve takım performansı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Birdi ve arkadaşları (2006), 308 şirkette yaptıkları bir araştırmada, güçlendirme, öğrenme, örgüt kültürü, arz zinciri yönetimi, takım çalışması ve tam zamanında üretim sistemi arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.

Yazarlar güçlendirmenin örgüt performansını etkilediğini, öğrenmenin ise kültür üzerinde belirleyici olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Birdi ve diğer., 2006). Patterson ve West (2004) entegre imalat, güçlendirme ve şirket performansı konusundaki araştırmalarında, takım çalışması ile güçlendirme ve eğitim arasında güçlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar, çalışanların eğitiminin ve onlara yeni beceriler kazandırmanın örgütsel performansı doğrudan etkilediğini belirlemişlerdir (Patterson ve West, 2004).

Özler ve Koparan (2006) takım çalışması ile takım performansı arasındaki ilişki, takım çalışmasına ilişkin motivasyon iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörlerini ele alarak yaptıkları ampirik çalışmada, takım çalışması uygulamaları ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlar ve takım çalışmasının personel performansını etkilediğini belirlemişlerdir (Özler ve Koparan, 2006). Mazhar ve Khan (2008), takımları güçlendirmenin performans üzerine yaptığı etkiyi araştırdıkları çalışmada, takımları güçlendirmenin onun performansını önemli ölçüde arttırdığını ortaya koymuşlardır (Mazhar ve Khan, 2008).

Erengül (1997), örgüt içinde görev yapan fonksiyonel takımların hız, yeni bakış açıları, müşteri odaklı düşünme, yaratıcılık ve kurumsal öğrenmenin artması gibi yararlar sağladıklarını ortaya koymuştur (Erengül, 1997). Watkins ve Marsick (1997), hem çalışanlardan hem de takımlardan elde edilen bilginin örgütsel öğrenme uygulamalarıyla ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Kim (1993), örgütsel öğrenmenin, takımın entelektüel sermayesini kurumsallaştırması için örgütsel hafızalara ve çekirdek yeteneklere olan gereksinimi arttırdığını belirtmiştir (Kim, 1993). Gibson ve Vermeulen (2003), daha ileri düzeyde personel güçlendirmenin, takımların kararlar üzerindeki otoritesini arttırdığını, bu durumun onları bilgi toplama gibi öğrenme davranışının daha fazla sergilendiği bilgi yönetim sistemlerini kullanmaya teşvik ettiğini ortaya koymuştur (Gibson ve Vermeulen, 2003).

Sonuç olarak; çalışanları yeteneklerini geliştirmeye ve mücadeleye yönlendiren açık ve anlaşılır bir vizyon ifadesi, takım çalışmasını destekleyen bir yapı, iyi bir planlama ve örgüt, çalışanların kendi işleri ile ilgili sorumluluk almaları ve bunun yöneticiler tarafından desteklenmesi, performansa dayalı adil bir ödüllendirme sisteminin varlığı, rekabet avantajını koruyabilmek için belirli risklerin her zaman göze alınması ve yapılan işin çalışanlar için iddialı olması, çalışanlar arasında ılımlı ve arkadaşça bir ortamın varlığı, yöneticiler ile açık iletişim kanallarının olması, bilgiye ve kaynaklara erişimin sağlanması, sosyal destek ve güvenlik duygusu, yüksek performans standartlarının olması, çıkan çatışmaların başarı ile yönetilmesi ve yaratıcı sonuçlar elde edilmesi güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt ikliminin özellikleridir (Keleş, 2008).

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Çalışmada bu amaca yönelik olarak, örgütsel öğrenme sürecinin boyutlarının modern bir yönetim tekniği olan güçlendirme üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılarak, her iki değişkenin takım performansı ile olası ilişki düzeyleri istatistiksel olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma konusunu örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı konuları oluşturmuştur. Bu bağlamda ilgili literatür incelendiğinde; Yang ve Choi (2009)'nin personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkileri inceledikleri, Gondal ve Kahn (2008)'ın takımları güçlendirmenin takım performansı üzerine etkilerini inceledikleri görülmektedir. Dolayısıyla yapılan literatür taraması, örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı

arasındaki ilişkileri doğrudan ele alan bir çalışmanın olmadığını ortaya koymuştur. Çalışmada bu üç konunun birlikte ele alınması, örgütsel öğrenmenin güçlendirme düzeyini arttıracağı, artan güçlendirme düzeyinin de takım performansını olumlu şekilde etkileyici varsayımına dayanmaktadır.

Çalışma, örgütsel davranış kapsamında ele alındığından, araştırma kısmının da liderlik, motivasyon, iletişim, takım çalışması gibi örgütsel dinamiklerin belirleyici olduğu ve çok sayıda çalışanın istihdam edildiği kuruluşlarda yapılmasının doğru olacağı varsayılmıştır. Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar il sınırları içinde yer alan 101 üniversite hastanesi çalışanı oluşturmuştur. Çalışmada, daha önceki başlıklarda ele alınan ve araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasına yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel öğrenmeyle güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Örgütsel öğrenmeyle güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel öğrenmeyle güçlendirmenin otonomi boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1c: Örgütsel öğrenmeyle güçlendirmenin etki boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Güçlendirmeyle takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel öğrenmeyle takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3a: Güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutuyla takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3b: Güçlendirmenin otonomi boyutuyla takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3c: Güçlendirmenin etki boyutuyla takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanıcıların değerlendirilmesine ulaşmak amacıyla anket yönte mi kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme değişkeninin ölçümünde kullanılan anket sorularının hazırlanmasında Başol'un çalışmasından (Başol, 2005) yararlanılmıştır. Anket formundaki güçlendirme sorularının hazırlanmasında Spreitzer'ın (1995) 12 sorudan oluşan psikolojik güçlendirme ölçeğinden ve Özaksu'nun yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır (Özaksu, 2006). Takım performansı değişkeninin ölçümüne yönelik soruların geliştirilmesinde Kilvington ve Allen'in çalışmaları esas alınmıştır (Kilvington, M. ve Allen, 2001) İlgili değişkenleri ölçmede kullanılan sorular beşli Likert (demografik olanlar hariç) şeklinde hazırlanmıştır. Araştırmaya hastanede çalışan en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm personel dahil edilerek araştırma konusu değişkenlerin kurumun tamamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma verileri, SPSS for Windows 16.0 istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; % 68' inin erkek, %32'sinin kadın, % 96'sının 30 yaşının üstünde olan çalışanlardan oluştuğu; %69'unun üniversite ve yüksek lisans mezunu olduğu, % 38'inin üst, orta ve alt kademelerde yöneticilik yaptığı, %62'sinin beyaz ve mavi yaka çalışanlardan oluştuğu; % 62'sini de 10 yıl ve daha fazla bir süre mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik değişkenler ile örgütsel öğrenme, personeli güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkiler analiz edildiğinde, güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutu ile cinsiyet arasında % 5 anlamlılık seviyesinde negatif yönde, yine anlam ve yetkinlik boyutu ile pozisyon arasında % 5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır.

Tablo 1. Değişkenler ile Demografik Özelliklere Ait Pearson Korelasyonları

	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Deneyim	Pozisyon
Örgütsel Öğrenme	-,200*	-,090	-,072	-,096	,217*
Anlam ve Yetkinlik	-,105	-,211*	-,138	-,129	,358**
Otonomi	-,140	-,177	-,051	-,153	,081
Etki	,117	,049	-,104	-,033	,165
Takım Performansı	-,105	-,023	-,054	-,080	,179
Güçlendirme	-,047	-,141	-,132	-,139	,266**

*.05 seviyesinde anlamlı , **.01 seviyesinde anlamlı

Bu bulgulara göre çalışanların işlerine yükledikleri anlamın onların performansını etkilediği, yaptıkları işlerde yetkinlik sahibi olarak hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Korelasyon matrisinden güçlendirme ile pozisyon arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu bulgu örgütün yönetim pozisyonlarında bulunanların güçlendirmeye farklı anlamlar yüklediklerini ve güçlendirme düzeyi arttıkça performanslarını yükselttiklerini göstermektedir. Diğer taraftan, örgütün alt yönetim kademlerinde bulunanların ve yönetici olmayan personelin güçlendirme yoğunluğu artsa da bu duruma ilişkin algılamalarının zayıfladığını göstermektedir. Dolayısıyla örgütün güçlendirme politikalarının, çalışanlarının rolleriyle onların kişisel değerleri arasında uyumsuzluklar yaşanmasına neden olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki Tablo 2'de yer alan korelasyon matrisinden görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme ile personel güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi, etki boyutları arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Matris analiz edildiğinde, örgütsel öğrenmenin güçlendirme boyutlarından anlam ve yetkinlik ile daha güçlü bir ilişki içinde bulunduğu, örgütsel öğrenme ile güçlendirmeye ilişkin otonomi boyutu arasında ortaya çıkan ilişkinin diğer boyutlarla karşılaştırıldığında daha zayıf bir durumda kaldığı görülmektedir. Yine örgütsel öğrenme ile takım performansı ve güçlendirme arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bulgular analiz edildiğinde örgütsel öğrenme ile takım performansı arasındaki ilişkinin güçlendirme ile olan ilişkisinden daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. Tüm Değişkenlere Ait Pearson Korelasyonları

		Std.Sp	1	2	3	4	5	6
Örgütsel Öğrenme	1	,666	0.83(a)	,590**	,407**	,454**	,693**	,655**
Anlam ve Yetkinlik	2	,781		0.78(a)	,294**	,425**	,519**	,755**
Otonomi	3	,876			0.76(a)	,188	,377**	,670**
Etki	4	,978				0.64(a)	,504**	,766**
Takım Performansı	5	,753					0.69(a)	,638**
Güçlendirme	6	,642						0.77(a)

*.05 seviyesinde anlamlı , **.01 seviyesinde anlamlı

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.153-171

Güçlendirme konusundaki bulguların takım performansı ile ilişkileri analiz edildiğinde, güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi, etki boyutları ile takım

performansı arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Güçlendirme boyutlarından anlam ve yetkinlik takım performansı ile en güçlü ilişkisi olan değişkendir. Güçlendirmenin diğer boyutlarından otonomi örgütsel öğrenme ile en zayıf ilişkisi olan değişkendir. Örgütsel öğrenmenin güçlendirmenin anlam ve yetkinlik, otonomi ve etki boyutları üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Bu amaçla oluşturulan model aşağıdaki Tablo 3'te verilmekte ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Öğrenmenin Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişkenler					
	Anlam ve Yetkinlik		Otonomi		Etki	
Bağımsız Değişken	β	t	β	t	β	t
Örgütsel Öğrenme	,590	7,239**	,407	4,407**	,454	5,050**
	R^2 = ,342 F=52,408 Sig. ,000		R^2 = ,157 F=19,424 Sig. ,000		R^2 = ,198 F=25,503 Sig. ,000	

*.05 seviyesinde anlamlı , **.01 seviyesinde anlamlı

Örgütsel öğrenmenin, güçlendirmeye ilişkin boyutlar üzerindeki etkisinin ölçülmeye çalışıldığı Tablo 3'te örgütsel öğrenmenin güçlendirmenin üç boyutu üzerinde de %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde çok kuvvetli bir etkisinin olduğu ve örgütsel öğrenmenin güçlendirme boyutlarından anlam ve yetkinlik üzerindeki etkisinin diğer değişkenlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle örgütsel öğrenmenin, güçlendirmenin boyutları olarak; anlam ve yetkinlik, otonomi ve etki üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Öğrenmenin, Güçlendirme ve Takım Performansı Üzerindeki Etkileri

	Bağımlı Değişken		Bağımlı Değişken	
	Güçlendirme		Takım Performansı	
Bağımsız Değişken	β	t	β	t
Örgütsel Öğrenme	,655	8,589**	,693	9,519**
	R^2 = ,424 F = 73,769 Sig.,000		R^2 = ,475 F = 90,618 Sig.,000	

*.05 seviyesinde anlamlı , **.01 seviyesinde anlamlı

Örgütsel Öğrenmenin güçlendirme ve takım performansı üzerindeki etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmektedir. Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin güçlendirmeye ilişkin çalışan algılamaları ve takım performansı üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde oldukça güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Tablodaki bulgulardan, örgütsel öğrenme değişkeninin, takım performansı değişkeni üzerindeki etkisinin (9,519), güçlendirme değişkenine göre (8,589) daha yüksek bir değer taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmada ileri sürülen hipotezlerden H1 ve H3 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 5. Güçlendirme Boyutlarının Takım Performansı Üzerindeki Etkileri

	Bağımlı Değişken	
	Takım Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Anlam ve Yetkinlik	,313	3,516*
Otonomi	,223	2,719
Etki	,329	3,799**
R^2 = ,394 F = 22,457 Sig.,000		

*.05 seviyesinde anlamlı , **.01 seviyesinde anlamlı

Tablo 5'te güçlendirmenin boyutları olarak; anlam ve yetkinlik, otonomi ve etki değişkenlerinin takım performansı değişkeni üzerindeki etki düzeyleri gösterilmektedir. Tablo 5'teki regresyon modelinden de anlaşılacağı gibi güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutunun takım performansı üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde, etki boyutunun ise takım performansı üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde çok güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Modelde yer alan güçlendirmeye ilişkin otonomi boyutunun, takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir etkisinin var olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, araştırmadaki H3a ve H3c hipotezleri kabul edilmektedir. Araştırmanın otonomi değişkenine ilişkin olarak ortaya konulan H3b hipotezi ise red edilmiştir.

Tablo 6. Güçlendirmenin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken	
	Takım Performansı	
Bağımsız Değişken	β	t
Güçlendirme	,638	8,200**
R^2 = ,401 F = 67,240 Sig.,000		

*.05 seviyesinde anlamlı , **.01 seviyesinde anlamlı

Güçlendirmenin takım performansı üzerindeki etkisine ilişkin olarak oluşturulan ve Tablo 6'da gösterilen regresyon modeli analiz edildiğinde, bağımsız değişken olan güçlendirmenin, modelin bağımlı değişkenini ifade eden takım performansı üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde, pozitif yönde güçlü bir etkiye sahip bulunduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçla araştırmaya ilişkin, "H2: Güçlendirmeyle takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küresel rekabetin şiddetlendiği, örgütsel yenilik yapma gereğinin giderek arttığı günümüz işletmecilik ortamında, örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı konuları üzerinde odaklanılan konular olmaktadır. Bu bağlamda araştırmada, örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin, çalışanların güçlendirilmesi üzerinde oldukça güçlü ve pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin güçlendirme boyutlarına ilişkin etkileri spesifik düzeyde incelendiğinde, güçlendirmenin üç boyutu üzerinde de %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde çok kuvvetli bir etkisinin olduğu ve örgütsel öğrenmenin güçlendirme boyutlarından anlam ve yetkinlik üzerindeki etkisinin diğer değişkenlerden daha fazla olduğu saptanmıştır.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.153-171

Araştırmada, örgütsel öğrenmenin takım performansı üzerindeki etki düzeyi de ortaya konulmaya çalışılmış ve örgütsel öğrenmenin takım performansı üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ve oldukça güçlü bir etkisinin olduğu

belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, Bunderson ve Sutcliffe (2003)'un çalışmalarıyla ortaya koyduğu sonuçlarla örtüşmektedir. Bulgular analiz edildiğinde, örgütsel öğrenmenin, takım performansı üzerindeki etkisinin, güçlendirme üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Araştırmaya ilişkin elde edilen bu sonuç ise Zellmer-Bruhn ve Gibson, (2006)'ın çalışmalarının sonuçlarıyla benzerdir. Yine araştırmada, güçlendirme boyutlarının takım performansı üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular analiz edildiğinde, güçlendirmenin anlam ve yetkinlik ile etki boyutlarının takım performansı üzerinde pozitif yönde ve çok güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Güçlendirmeye ilişkin otonomi boyutunun, takım performansı üzerinde anlamlı ve önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Genel anlamda değerlendirildiğinde, güçlendirmeye ilişkin olarak elde edilen sonuca göre güçlendirmenin, takım performansı üzerinde, pozitif yönde güçlü bir etkiye sahip bulunduğu anlaşılmıştır. Araştırmaya ilişkin bu sonuçlar, Yang ve Choi (2009)'nin çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların güçlendirilmeleri, yerine getirdikleri rollerle kendi kişisel değerlerinin uyumlu olmasını sağlamakta, işlerine daha fazla önem atfetmelerinde etkili olmakta, sonuçta işiyle uzlaşmış ve başarabileceğine inanmış çalışanların takım halinde daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmalarında belirleyici bir nitelik arz etmektedir. Yine personel güçlendirme programlarıyla desteklenerek işleri üzerinde kendi kararlarını alma hakkı kazanan çalışanlar üst yönetimden bağımsız bir süreçte takım düzeyinde daha yüksek bir performans sergilemektedir. Güçlendirilen çalışanlar, takım performansını belirleyici ve daha da yükseltici adımlar atarken, örgütsel düzeyde ise kararlara katılım gücünden yoksun kalmaktadır. Bu durum, takım çalışmasının uygulandığı örgütlerde, çalışanların örgütsel düzeyde kararlara katılımının azaldığı fakat grup veya takım düzeyinde ise kararlara katılım düzeylerinin yükseldiği şeklinde açıklanabilir.

Örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak Literatürde yer alan çalışmalarda, öğrenme yönelimli örgüt iklimine sahip işletmelerde çalışanlar arası ve/veya ast-üst arasındaki iletişimin daha iyi olduğu, çalışanların fikirlerini daha açık şekilde dile getirebildikleri vurgulanmaktadır. Bu tür bir iklimin, işletmelerde bilginin daha hızlı aktarılmasına, çevreden edinilen deneyimlere göre ürün ve süreçlerde yenilik yapılmasına imkan tanıdığından da bahsedilmektedir (Avcı, 2005). Buradan hareketle, örgütsel öğrenmenin ve dolayısıyla öğrenme odaklı bir yapılanmanın, işletme çalışanlarının kendine güvenini arttırdığını, güçlendirme için oldukça elverişli bir ortamın geliştirilmesine hizmet ettiğini söyleyebiliriz.

Araştırmada örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkiler genel hatları ile değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenmenin çalışanların güçlendirilmesi için gereken şartlara olumlu katkıda bulunduğunu, güçlendirilen çalışanların ise içinde yer aldıkları takımların performansına önemli bir katkıda bulunacağını söyleyebiliriz. İşletmeler için öğrenmenin, yetki devrinin ve takım çalışmasının temel başarı parametreleri haline geldiği günümüzde, sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkileri doğru algılayarak çalışanlar için özendirici bir çalışma ortamı sağlayacak işletme yöneticilerinin rekabette daha yüksek performansa sahip olacaklarını söyleyebiliriz.

Araştırmaya ilişkin başlıca sınırlama, literatürün değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan ve anket formunda yer alan belirli sayıdaki boyutlara ilişkin belirli sayıdaki faktörlerin ele alınmasıyla oluşmuştur. Araştırmada başka bir sınırlama olarak, Afyonkarahisar il sınırları içinde yer alan 101 üniversite hastanesi personelinden elde edilen verilerin kullanılmasıdır. Çalışmada, sağlık sektörü

dışındaki sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının araştırma kapsamı dışında tutulması, bu araştırmanın bir başka sınırlı yönünü oluşturmaktadır.

Bu çalışmada sadece Afyonkarahisar il sınırları içinde yer alan 101 üniversite hastanesi çalışanı ele alınmıştır. Bu çalışmanın alanı genişletilerek ve farklı sektörlerde uygulanarak sektörler arası farklılıklar araştırılabilir. Araştırma aynı zamanda farklı büyüklükteki işletmelere uygulanarak, örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkile incelenebilir. Diğer taraftan örgütsel öğrenmenin yanı sıra takım ve birey halinde öğrenmenin personel güçlendirmeyle olan başka ilişkileri üzerinde de durulabilir. Özellikle son dönemde araştırma konusu olan takım halinde öğrenmenin güçlendirmenin alt boyutlarıyla ilişkileri incelenerek bu değişkenlerin firma performansı üzerindeki etkisi de ele alınabilir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin personel güçlendirme ve örgüt performasına olası etkileri incelenerek, yoğun rekabet altında öğrenme ve güçlendirme odaklı örgüt stratejiler gündeme getirilebilir.

KAYNAKÇA

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Bahar 2010, Sayı 25: 145-174.

Aktaş, Yasemin (2008), Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay, SÜ, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Altman, D. (1997). Review of the book Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability, *Community Psychologist*, Vol. 30, No. 4, 16-17.

Argyris, C. & Schon, D. (1996). Organisational learning II: theory, method and practice, Reading: Addison Wesley.

Ashness, D., &. Lashley, C. (1995). Empowering service workers at Harvester Restaurants, *Personnel Review,* Vol.24, No.8, 17-32.

Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 100-101.

Başol, Ö. (2005). Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi, İÜ, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Birdi, K., C., C., Patterson, M., R., Stride, C. B., Wall, T. D. and Wood, S. J. (2006). Contemporary Manufacturing Practices And Company Performance: A Longitudinal Study, *Academy of Management Journal*, May.

Bunderson, J.S. and Sutcliffe, K.M. (2003). "Management team learning orientation and business unit performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 552-60.

Cohen, M. D. & Sproul, L. E. (1991). Editors' introduction, *Organization Science*, Vol. 2, No.1, 1-3

Conger, J.A & Kanungo, R.N. (1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, 471-482.

Cousins, J. B. (2005). Will the real empowerment evaluation please stand up? A critical friend perspective. In D. M. Fetterman & A. Wandersman (Eds.), *Empowerment evaluation principles in practice,* 183-208.

Çavuş, Mustafa Fedai (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal Of Yasar University,* Vol. 3. No.10, 1287-1300.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Keleş, Ö. (2008). *Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi,* Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı Bildiriler Kitabı, ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü, 13.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* C. 9, S.1., 35-46.

Dierkes, M., Hofmann, J. Ve Marz, L. (1998). Technological Development and Organizational Change: Differing Patterns of Innovation, *21st Century Technologies*, Vol.1., 104.

Digenti, D. (1998). "Toward an Understanding of the Learning Community." *Organizational Development Journal,* Vol.16, No., 91-96.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Ocak-Haziran, 47-80.

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı,* İstanbul: Kare Yayınları, 2. Baskı.

Doğan, S.(2003b), Personel Güçlendirme-Empowerment, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erengül, Bilge (1997). "Kültür Sihirbazları", Evrim Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul, 1997.

Eisenhardt, K. M. and B. N. Tabrizi (1995). "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation In The Global Computer İndustry." *Administrative Science Quarterly* Vol. 40, 84-110.

Fetterman, D. M. Kaftarian, S. J. and Wandersman, A. (1996). *Empowerment Evaluation Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*, SAGE Publications, Inc, P.3.

Fetterman, D. M. (2001). *Empowerment evaluation: The pursuit of quality*, in Saville Kushner, Robert Stake (ed.) *Vision of Quality: How Evaluators Define, Understand and Represent Program Quality (Advances in Program Evaluation, Volume 7)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.73-106

Fetterman, D. M. (2005). In Response to Drs. Patton and Scriven, *American Journal of Evaluation September,* Vol. 26: 418-420.

Gibson, C. B., Zellmer-Bruhn, M., ve Schwab, D. S. (2003). Team effectiveness in multinational organizations: Development and evaluation across contexts. *Group and Organization Management,* 28: 444–474.

Ginnoda, B. (1997), *"The Who, What, When, Where, Why and How of Empowerment", The Power of Empowerment: What tha Experts Say and 16 Actionable Case Studies*, Arlington: Pride Publications, 2-14.

Gondal, A.M. And Khan, A., (2008), Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industry In Islamabad, *International Review Of Business Research Papers Vol. 4 No. 5 October-November 2008 Pp. 138-146.*

Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 88-115.

Hu, S.L. Y., Leung, L. (2003). Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace, *Telematics and Informatics,* Vol.20, No.4, 365-382.

Ivancevich, J. M. (1983). "Managing for Performance", Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983.

Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi, Kesişim Ve Ayrışma Noktaları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Www.E-Sosder.Com*, Bahar, C.5, No.16, 22-36.

Keleş, Ö., (2008), "Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", KOU, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kilvington, M. & Allen, W. (2001). Appendix II: A checklist for evaluating team performance. In: A Participatory Evaluation Process to Strengthen the Effectiveness of Industry Teams in Achieving Resource Use Efficiency: The Target Zero Programme of Christchurch City Council. Landcare Research Contract Report, (http://www.landcareresearch.co.nz/research/social/teams_evaluation.asp, Erşim Tarihi, 05.08.2010).

Kim, D. H. (1993). The link between individual and organisational learning. *Sloan Management Review*, 35(1): 37-50.

Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar Ve Davranışsal Yaklaşım, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,* C.X I, S1, 2009, 151-153.

Koparan, Emrah (2005), "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İliskin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", DPÜ, SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Lee, M., Koh, J.(2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management,* Vol.12, no.4, 684-695.

Mazhar, G. ve Khan, A. (2008). Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industry In Islamabad, *International Review of Business Research Papers,* Vol. 4 No. 5 October-November, 138-146.

Maviş, Fermani, (1985). "Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması", Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111.

Molhotra, Y. (2010). "Organizational Learning and Learning Organizations, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm> (11 Ağustos 2010), 6.

Mok, E., Au-Yeung, B. (2002). "Relationship Between Organizatinol Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", *Journal of Nursing Management***,** Vol. 10,129-137.

Özaksu, Ö. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özler, D. E Ve Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,* Sayı: 8, Ocak, 1-29.

Pace, R. W. (2002). "The Organizational Learning Audit, *Management Communication Quarterly* Vol. 15, No. 3, 458-465.

Patterson, M.G., West, M.A. & Wall, T.D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment and company performance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 641-665.

Patton, M. (2005). Toward distinguishing empowerment evaluation and placing it in a larger context: Take two, *American Journal of Evaluation*, Vol. 26, 408-414.

Paul, R. J. Brian N. ve William H. T. (2000), "Empowerment, Expectations and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages", *Journal of Socio-Economics,* Vol. 29, No.5.,471-485.

Randolph, W. A. (2000). "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 2, 94-107.

Robbins, T. L., Crino, M.D. And Fredendal, L.D.(2002), "An Integrative Model of The Empowerment Process", *Human Resource Management Review,* Vol:12, 419-443.

Robey, D., Boudreau, M., and Rose, G. M. (2000). "Information technology and organizational learning: a review and assessment of research", Accounting Management and Information Technologies, Vol. 10, No. 2, 125-155.

Romme, G. & Dillen, R. (1997). Mapping The Landscape Of Organisational Learning, *European Management Journal*, Vol.15, No.1., 68-78.

Saeman, R. (1992). "The Environment And The Need For New Technology: Empowernent And Ethical Values", *The Columbia Journal Of World Business,* Vol. XXVII, Fall Winter, 186-193.

Savery L.K. And Luks J.A. (2001). The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction And Reported Stress Levels: Some Australian Evidence, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No.3, 97-104.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*, New York: Doubleday.

Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi, (2009) "Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity", Team Performance Management, Vol. 15 Iss: 5/6, pp.289 – 301.

Sigler, T.H., and Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management,* Vol.5, 27-52.

Sinkula, J. M. (1994). "Market information processing and organizational learning", Journal of Marketing, Vol. 58, No. 1, 35-45.

Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing,* Vol. 59, No. 3, 63-74.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal,* Vol.38, no.5, 1442-1465.

Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C., Quin, R.E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 511-526.

Spreitzer, G. M., Kızılos, M. A., Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, *Journal of Management,* Vol. 23, No.5, 679-704.

Stata, R. (1989). "Organizational learning: the key to management innovation", *Sloan Management Review,* Vol. 30, No. 3, 63-74.

Tippins, M. J. and Sohi, R. S. (2003). "IT Competency And Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link", *Strategic Management Journal, Vol*. 24, No. 8, 745-761.

Watkins, K. E., ve Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization.* Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Yazıcı, Selim. (2001). *Öğrenen Örgütlar,* İstanbul: Alfa Basım Yayım, 106-123.

Zellmer-Bruhn, M. and Gibson, C. (2006), "Multinational organization context: implications for team learning and performance", *Academy of Management Journal,* Vol. 49, 501-18.

Doç. Dr. Atila KARAHAN

Yazar lisans öğrenimini 1993 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesinde tamamlamıştır. Yüksek lisans öğrenimini Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalında 2000 yılında tamamlayan yazar, 2003 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalında başlamıştır. 2007 yılında doktora öğrenimini tamamlayan yazar aynı yıl Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Sağlık Yüksekokuluna Yardımcı Doçent Doktor olarak atandı. 2010 yılında ise Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Doçent ünvanını almıştır. Yazarın ilgi duyduğu konular: Liderlik, Örgütsel Davranış ve Sağlık Kurumları Yönetimidir.

Yard. Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ

Yazar Lisans öğrenimini, 1991 yılında Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Yüksek Lisans öğrenimini Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı'nda 1999 yılında tamamlayan yazar, 2001 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Doktora öğrenimine başlamıştır. 2007 yılında Doktora öğrenimini tamamlayan yazar, 2008 yılında Uşak Üniversitesi Uşak Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümü'ne Yardımcı Doçent olarak atandı. Yazarın ilgi duyduğu konular: Sanal Organizasyon, Yüksek Performanslı Takımlar, Liderlik.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.153-171