



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Öğrenen Örgüt Ölçeği: Türkçe Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması
Learning Organization Scale: Turkish Validity and Reliability Study

Mustafa MACİT

Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
msmacit@gmail.com

Orcid ID: 0000-0002-5672-5161

Ramazan KIRAC

Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
ramazan46@gmail.com

Orcid ID: 0000-0002-8032-1116

Öz: Bu araştırmanın amacı, Öğrenen Örgüt Ölçeği'nin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliğini yapmaktır. Çalışma, Kahramanmaraş merkezde hizmet veren kamu hastaneleri çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olup 281 kişi araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket tekniği kullanılarak toplanan verilerin, ilk bölümünde demografik bilgilere, ikinci bölümde ise uyarlanan ölçek maddelerine yer verilmiştir. Öğrenen Örgüt Ölçeği toplam 26 madde ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 7'li Likert yöntemi ile hazırlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach-Alpha değeri 0,953 çıkmıştır. Yapı geçerliliği sonucu ölçeğe ait uyum iyiliği indeksleri şu şekildedir; Ki-Kare (X²) /Serbestlik Derecesi (df)= 2,049; Ortalama Hata Karekök Değeri (RMSEA)= 0,061; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)= 0,957; Uyum İyiliği İndeksi (GFI)= 0,90; .Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)= 0,90; Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi (NFI)= 0,919; Kök Artık kareler Ortalaması (RMR)= 0,061 olarak tespit edilmiştir. Türkçe uyarlaması yapılan Öğrenen Örgüt Ölçeği'nin Türk kültüründe kullanılmak üzere geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olması araştırmanın özgünlüğünü göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen örgüt, örgütsel özdeşleşme, ölçek uyarlama.

Abstract: The aim of this study is to adopt the short-form learning organization survey into Turkish. The study was applied to the employees of public hospitals serving in the center of Kahramanmaraş. The convenience sampling method was used in the study and 281 people were included in the study. The first part of the data collected using the questionnaire technique includes demographic information, and the second part includes adapted scale items. The Learning Organization Scale consists of 26 items and 7 sub-dimensions. Scale items were prepared by 7-point Likert method. As a result of the reliability analysis, the Cronbach-Alpha value of the scale was 0.953. As a result of the construct validity, the goodness of fit indices of the scale are as follows; Chi-Square (X²) / Degrees of Freedom (df) = 2,049; Root Mean Square Error (RMSEA) = 0.061; Comparative Fit Index (CFI) = 0.957; Goodness of Fit Index (GFI) = 0,90; Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0,90; Scaled Fit Index (NFI) = 0.919; Root Residual Square Mean (RMR) = 0.061. The fact that the Short-form Learning Organization Survey, adapted into Turkish, is a valid and reliable measurement tool to be used in Turkish culture shows the originality of the research.

Keywords: Learning organization, organizational identification, survey adaptation.

Geliş Tarihi:18.03.2022

Kabul Tarihi:26.11.2022

Yayın Tarihi:31.12.2022

Atıf: Macit, M., & Kırac, R. (2022). Öğrenen örgüt ölçeği: Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(3), 1603-1615. Doi:

10.33437/ksusbD.1089924

GİRİŞ

Öğrenmenin örgüt yazınında uzun süreden beri ilgi çeken bir konu olduğu söylenebilir. Örgütlerin varlıklarının devamının temel şartı olan öğrenme bilinçli veya bilinçli olmadan sürekli gerçekleşen bir faaliyettir. Bazı örgütler özellikle örgütsel öğrenme konusuna yoğunlaşarak amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak kabiliyetlerini geliştirirlerken bazıları da öğrenme konusuna odaklanmadıklarından üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirebilmektedirler (Kim, 1998:41). Dolayısıyla örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde varlıklarını sürdürmelerinin öğrenme konusuyla çok yakından ilgili olduğu söylenebilir. Özellikle rekabetin artan şiddeti, teknolojik ilerlemeler ve tüketici tercihlerindeki değişiklikler işletmeleri öğrenen örgütler olmaya her zamankinden daha fazla zorlamaktadır (Garvin, Edmondson & Gino, 2008:2; Uzuntarla, Cihangiroğlu, Teke ve Uğrak, 2015). Örgütsel öğrenme sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın ve örgütsel performansı iyileştirmenin temelidir denilebilir. Öğrenme konusunda yetkin örgütler pazar koşullarındaki değişime ve gelişmelere uyum sağlayarak rakiplerinden daha hızlı ve esnek kabiliyetleri ile uzun dönemli rekabet avantajı elde ederek bunu sürdürebilirler (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011:409). Birey ve örgütlerde değişime uyum, kavramsal yetkinlikte derinlik ve performans artışına katkı sunabilecek örgütsel öğrenmeye en fazla ihtiyaç duyulan sektörlerin başında da sağlık sektörünün geldiği söylenebilir (Singer, Moore, Meterko, & Williams, 2012:433). Özellikle sağlık sektöründe yapılan hataların insanın hayal sınırlarını zorlayabilecek olumsuz sonuçları nedeni ile (Kohn, Corrigan, & Donaldson, 2000:26-27) örgütsel öğrenmenin bir zorunluluk olduğu ifade edilebilir (Garvin et al., 2008:2).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel öğrenme hem bilim insanları hem de uygulamacıların uzun yıllardır üzerinde çalıştıkları bir konu olarak dikkati çekmektedir (Argyris & Schon, 1978; Schein, 1993; Senge, 1990). Örgütler her geçen gün daha hızlı değişen ve anlaşılmasının gittikçe zorlaştığı bir çevrede faaliyet göstermek durumunda kalmaktadırlar. Böyle bir çevreyi bir nebze daha anlaşılabilir kılmak hem teorik ve hem uygulama açısından hayati katkıları olacağı yadsınamaz. Bunu gerçekleştirebilmenin en önemli yollarından birisinin de örgütsel öğrenme olduğu açıktır (Moingeon & Edmondson, 1996:35). Örgütsel öğrenme örgütlerin zihinsel modellerini, kuralları, süreçleri ve bilgiyi değiştirerek yeniledikleri böylece performanslarını sürdürebilir kıldıkları veya iyileştirdikleri süreç olarak tanımlanabilir (Chiva, Ghauri, & Alegre, 2014:687). Literatürde örgütsel öğrenme konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur (Basten & Haamann, 2018:3). Bu yaklaşımlardan birisi de Garvin vd. (2008:3) tarafından geliştirilen öğrenen örgüt modelidir. Buna göre öğrenen bir örgüt oluşturma üç temel boyutu (yapı taşı) gerektirmektedir. Bunlar destekleyici bir öğrenme ortamı, somut öğrenme süreçleri ve uygulamaları ve pekiştirici liderlik uygulamalarıdır. İlk boyut olan öğrenmeyi destekleyici bir ortamda çalışanlar uygulamalar ve kararlar konusunda farklı görüşler ileri sürdüklerinde yöneticileri veya diğer çalışma arkadaşları tarafından küçümsenmeyecekleri ve dışlanmayacakları konusunda psikolojik güven duyarlar. Dolayısıyla fikirlerini rahatça ifade edebilirler. Bu boyutun varlığının ikinci göstergesi, farklılıkların takdir edilmesidir. İnsanlar farklı fikirlerin varlığına vardığında öğrenme gerçekleşir. Diğer bir ifade ile farklı fikirlerin varlığı düşünce üretme konusunda kişilerin motivasyonunu ve enerjisini artırarak, fikri uyusukluğu giderir. Öğrenen örgütün bu boyutundaki üçüncü ayırt edici özellik yeni fikirlere açık olunmasıdır. Öğrenmek sadece problem çözmek ve hataları düzeltmek değildir. Çalışanlar yeni yaklaşımlar konusunda gayret etmeli, denenmeyenleri ve bilinmeyenleri keşfetmek için risk almaya cesaretlendirilmelidirler. Çalışanlara derinlemesine düşünme için zaman verilmesi bu boyutun dördüncü ögesidir. Zaman baskısı olduğunda analitik ve yenilikçi fikirler baskı altına alınmış olur. Destekleyici öğrenme ortamı bütün çalışanlara özellikle yöneticilere düşünmek için fırsatlar vererek, örgütsel süreçlerin derinlemesine düşünülmesini sağlar. Öğrenen örgütün ikinci boyutu (yapı taşı) somut öğrenme süreçleri ve uygulamalarıdır. Öğrenme süreci bilginin üretilmesi, toplanması, yorumlanması ve dağıtımını içerir. Bu da yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, test edilmesi, rekabet, tüketiciler ve teknolojik yönelimler hakkında bilgi toplanmasını, problemlerin tanımlanması ve çözümü için disipline edilmiş analiz ve yorumları, mevcut ve yeni çalışanların eğitim ve yetiştirilmelerini kapsar. Bilgiden en fazla faydayı sağlayabilmek için bilginin paylaşılmasını sağlayan sistematik ve belirli araçlar oluşturulmalıdır. Öğrenen örgütün üçüncü boyutu (yapı taşı) öğrenmeyi pekiştiren liderliktir.

Liderlerin davranışları öğrenmeyi güçlü bir şekilde etkiler. Liderler diyalog ve münazara bağlamında çalışanları aktif olarak dinleyip, sorular sorduklarında örgütteki insanlar öğrenmeye teşvik edildiklerini hissederler. Bu üç boyut birbirini bütünler ve bir derece örtüşürler. Liderlerin oluşturup, desteklediği öğrenme ortamı yöneticiler ve çalışanların somut öğrenme süreç ve uygulamalarını sorunsuz ve etkili bir şekilde yürütmelerini kolaylaştırır. Verimli döngünün devamı ve somut süreçler de liderlere öğrenmeyi teşvik edecek şekilde davranma ve bu davranışı diğerlerinde de geliştirme fırsatı sağlar (Garvin vd., 2008:3-4). Öğrenen örgütlerin temel boyutları ve ayırt edici özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Öğrenen örgütün temel yapı taşları ve ayırt edici özellikleri

Öğrenen Örgütün Temel Yapı Taşları	Ayırt Edici Özellikleri
Destekleyici Öğrenme Ortamı	<ul style="list-style-type: none"> •Çalışanların başkalarıyla aynı fikirde olmadıkları, naif sorular sordukları, hataları kabul ettikleri ve azınlıkların görüşlerini sunarken kendilerini güvende hissetmeleri • Çalışanların karşıt fikirlerin değerini takdir etmeleri, •Çalışanların risk alabileceği ve bilinmeyenleri keşfedebileceği koşulların oluşturulması •Çalışanların kurumsal süreçleri gözden geçirmek için zaman ayırabilmesi
Somut öğrenme süreçleri	<p>Bir örgütün veya takımın:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi üretme, toplama, yorumlama ve yayma, • Yeni önerileri deneme, • Rakipler, müşteriler ve teknolojik eğilimler hakkında bilgi toplama, • Sorunları belirleme ve çözüme ve • Çalışanların becerilerini geliştirmek konularında biçimsel süreçler oluşturması.
Öğrenmeyi Pekiştirici Liderlik	<p>Kuruluşun liderlerinin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatif bakış açılarını benimseme isteğini göstermesi, • Sorun belirleme, bilgi aktarımı ve düşünmek için zaman ayırmanın önemine vurgu yapması, • Aktif sorgulama ve dinleme ile meşgul olması.

(Garvin, Edmondson ve Gino, 2008)

Örgütlerin öğrenen örgütler haline dönüştürülebilmesini sağlayabilecek araçların geliştirilmesi konusunda çok sayıda çalışma olmasına rağmen örgütsel öğrenmeyi ölçmek için geçerli ölçeklerin yeterli olmadığı söylenebilir (Lähteenmäki, Toivonen, & Mattila, 2001:115; Uzuntarla, Cihangiroğlu, Teke ve Uğrak, 2015). Bu eksikliği giderme yönündeki çalışmalardan birisi de Öğrenen Örgüt Ölçeği’nin (LOS-Learning Organization Survey) geliştirilmesi çabasıdır. Kolektif öğrenmeyi ölçen bu ölçeğin diğer ölçeklere göre en önemli farklılığı yöneticilere iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında ayrıntılı inceleme imkânı sunmasıdır. Ölçek ilk kez Garvin vd. (2008) tarafından 55 önerme olarak bölüm, proje ve birim gibi örgütle ilgili her türlü alanda gerçekleşen örgütsel öğrenmeyi ölçmeyi sağlayacak şekilde geliştirilmiştir. Ölçek çevre, süreç ve uygulamalar ve liderlik olmak üzere üç yapı taşı bağlamında tasarlanmış olup, bu yapıtaşlarının daha fazla öğrenme ve örgütsel performans ile anlamlı ilişkiler ortaya koyacağı beklenmektedir (Singer, Moore, Meterko ve Williams, 2012:434). Ölçeği daha kısa ve fonksiyonel hale getirmek amacıyla Singer vd. (2012:432) yaptıkları çalışmada ölçeği 27 maddelik kısa formuna uyarlamışlardır. Ölçekte destekleyici öğrenme ortamı, öğrenmeyi pekiştirici liderlik uygulamaları, deneyimleme, derinlemesine düşünme, eğitim, bilgi kazanımı ve performans izleme olmak üzere yedi boyut bulunmaktadır. Türkiye’de de bu alanda az sayıda çalışma olduğu görülmektedir

(Şahin, Çakır ve Öztürk, 2014). Dolayısıyla Türkçe’de bu alanda yapılacak yeni çalışmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, ilk olarak (Garvin vd., 2008) tarafından geliştirilen daha sonra Singer vd. (2012:432) tarafından kısa forma dönüştürülen “Öğrenen Örgüt Ölçeği”nin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğini ortaya çıkararak, Türk kültüründe uygulanabilir olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada nicel araştırma deseni kullanılmış olup STROBE bildiriminden yararlanılmıştır (von Elm vd., 2007). Nicel araştırma yöntemleriyle olay ve olgular, somut bir şekilde gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal verilere dayandırılabilir bir yapı kazanmaktadır (Akman, 2014).

Verilerin Toplanması

Ölçek maddeleri araştırmacılar tarafından İngilizce’den Türkçe’ye tercüme edilmiş daha sonra İngilizce, Yönetim ve Türkçe konularında uzman bilim insanlarından, yazarlar tarafından yapılan bu tercümelemeleri incelemeleri istenmiştir. Bu bilim insanlarının ikisi Türkçe, üç tanesi İngilizce ve yine üç tanesi sosyal bilimler alanlarında çalışmaktadırlar. Maddelerin hem İngilizce karşılıklarının doğruluğu hem de anlam bakımından Türkçe’ye uygunluğu bağlamında bu bilim insanlarının önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğin Türkçe son haline karar verilmiştir. Pandeminin oluşturduğu olağanüstü durum nedeniyle anket formları online olarak oluşturulmuş ve araştırmacıların bağlantıları doğrultusunda Kahramanmaraş merkezinde görev yapan sağlık çalışanlarına sosyal ağlar aracılığı ile dağıtılmıştır. Anketlerin dağıtılmasının ardından bir ay ara ile hatırlatmalar yapılarak katılımları sağlanmıştır. Sonuç olarak araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden ve anket formunu tam olarak cevaplayan 281 kişi araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışma 2020 yılında Kahramanmaraş merkezde kamu hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılırken örneklem hesaplamada literatürde farklı görüşler vardır. Örneklemin en az ölçme aracında yer alan toplam madde sayısının 3-6 katı (Cattell, 1978), 5 katı (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010) ve 10 katı (Everitt, 1975) olması gerektiğini savunan görüşlerde mevcuttur. Ölçekte yer alan madde sayısı 27 olup, araştırmaya katılım sağlayan 281 kişi olduğu dikkate alındığında ölçme aracının toplam madde sayısının on katı şartını sağladığı görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri belirlenen bir zamanda anlık olarak araştırmacılar tarafından, anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Ankette; ön bilgi, demografik bilgiler, Öğrenen Örgüt Ölçeği ve ölçüt geçerliliği için Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği yer almaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken SPSS (Statistical Package for Social Sciences), LISREL ve AMOS programları kullanılmıştır. Normallik testleri için Skewness ve Kurtosis değerleri incelenmiş (George, 2011; Hancock, Stapleton, & Mueller, 2018) ve verilerin $\pm 1,5$ arasında değiştiği tespit edilerek normallik şartının gerçekleştiği görülmüştür. kalınan

Öğrenen Örgüt Ölçeği

Singer vd. (2012:439-442) tarafından kısa formu uyarlanan ölçek Likert yöntemi ile hazırlanmış 27 madde ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 1 “Çok Yanlış” dan, 2 “Yanlış”, 3 “Bir Ölçüde Yanlış”, 4 “Ne Yanlış Ne Doğru”, 5 “Bir Ölçüde Doğru”, 6 “Doğru” ve 7 “Çok Doğru”ya kadar devam etmektedir. Singer vd. (2012:444) çalışmasında Alpha değerleri 0,89 ile 0,94 arasında değişmektedir. Çalışmada yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçek 26 maddeye düşmüştür. Ölçeğin boyutları şu şekildedir: Destekleyici Öğrenme Ortamı 6 madde (A), Öğrenmeyi Pekleştirici Liderlik Uygulamaları 4 madde (B), Deneyimleme 4 madde (C), Derinlemesine Düşünme 3 madde (D), Eğitim 4 madde (E), Bilgi Kazanımı 2 madde (F), Performans İzleme 3 madde (G).

Örgütsel özdeşleşme ölçeği

Mael and Ashforth (1992) tarafından geliştirilen, Tüzün (2006:132) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği onaylanan tek boyutlu 6 maddelik bir ölçektir. Ölçek Likert yöntemi ile hazırlanmış 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”dan, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kısmen Katılıyorum”, 4 “Katılıyorum” ve 5 “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar devam etmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,786’dır.

Araştırmanın Etiği

Bu araştırma için, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (24/07/2020 tarihli ve 6368 sayılı yazı,72321963-600 sayılı raporu).

BULGULAR

Araştırmanın bulgular kısmında demografik verileri ile Öğrenen Örgüt Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi path diyagramının t değerleri ve standart katsayı değerleri verilmiştir. Son olarak ise ölçüt geçerliliği için Öğrenen Örgüt Ölçeği ile Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği arasındaki korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya dâhil olanların demografik verileri

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	139	49,5
Erkek	142	50,5
Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)
18-29	135	48
30-39	68	24,2
40 +	78	27,8
Öğrenim Durumu	Sayı (n)	Yüzde (%)
Önlisans	87	31
Lisans	151	53,7
Lisansüstü	43	15,3
Çalışma Yılı	Sayı (n)	Yüzde (%)
1-5	102	36,5
6-10	66	23,5
11+	113	40,2
Kurumda Çalışma Yılı	Sayı (n)	Yüzde (%)
1-5	142	50,5
6-10	55	19,6
11+	84	29,9
Meslek	Sayı (n)	Yüzde (%)
Doktor	26	9,3
Hemşire	117	41,6
Ebe	9	3,2
Tıbbi Sekreter	40	14,2
İdari Personel	21	7,5
Diğer	68	24,2

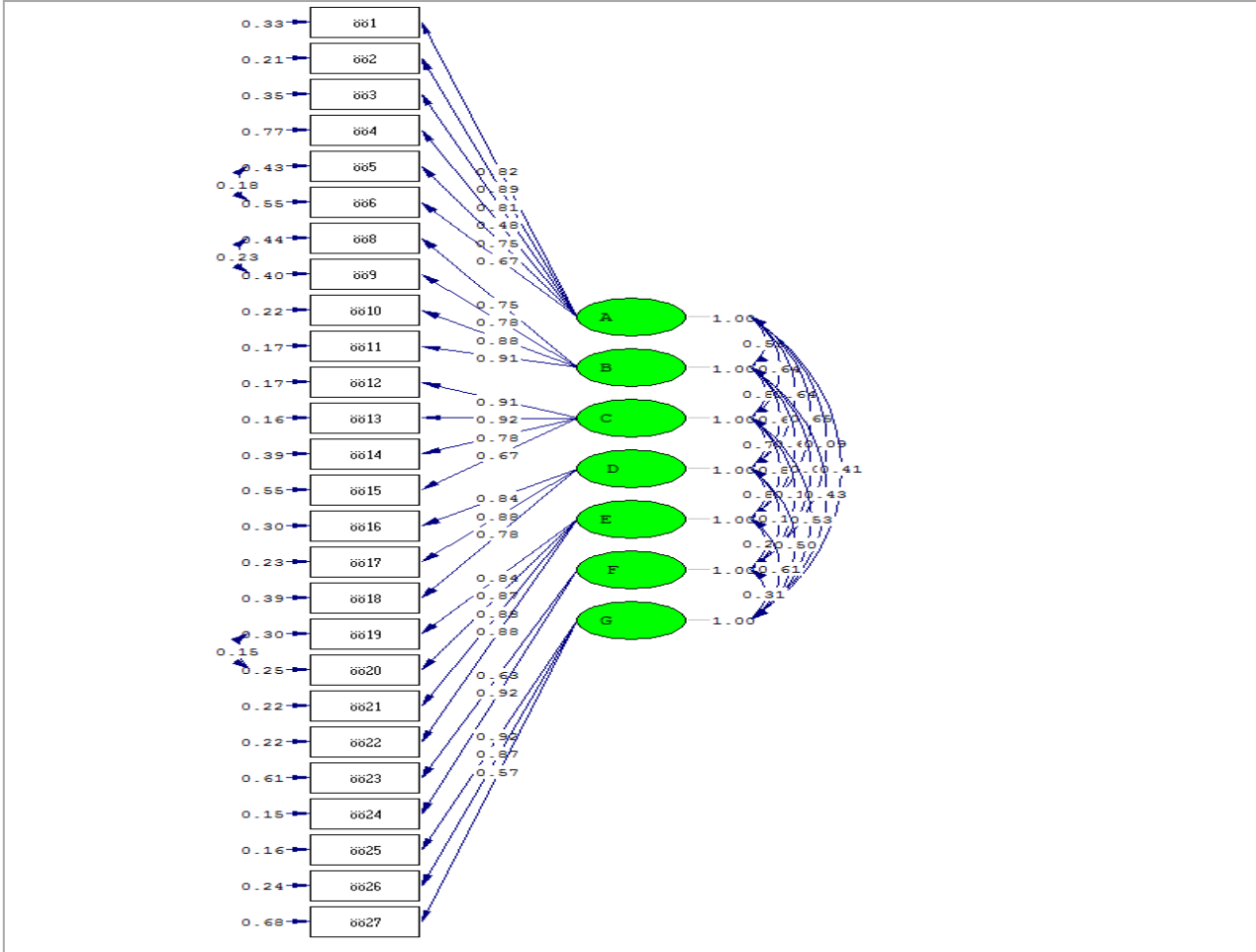
n=281

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırmaya dâhil olanların %50,5'i erkek, %48'i 18-29 yaş aralığında, %53,7'si lisans mezunu ve %40,2'si 11 yıl ve üzerinde çalışmaktadır.

Araştırmada ölçeğin geçerliliğine ilişkin, kapsam (içerik) ve yapı geçerliliği yapılmıştır. Geçerlik araştırmalarında, uyarlamak istenen ölçek ile ölçülmek istenilen özellik arasındaki bağlantının tutarlı olması göz önünde bulundurulmalıdır (Yeşilyurt & Çapraz, 2018). Kapsam geçerliliği esasında bu bağlantıyı sağlamak için yapılır. Bunun amacı ölçeğin sorularının ölçülmek istenen olguyu ne derecede temsil ettiğini belirlemektir (Nazlı & Oğuz, 2018). Uyarlanan veya geliştirilen ölçek için alana hâkim uzman kişiler oluşturulur ve ölçeğin temsil gücüne ilişkin yargılar belirtilmeleri istenir. Bu yargılardan yola çıkarak ölçeğin geçerliliğine ilişkin bir sonuca ulaşılar (Kurtuluş, 2004; Yeşilyurt & Çapraz, 2018). Ölçek maddeleri araştırmacılar tarafından İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiş daha sonra İngilizce, Yönetim ve Türkçe konularında uzman bilim insanlarından yazarlar tarafından yapılan bu tercümelemeleri incelemeleri istenmiştir. Bu bilim insanlarının ikisi Türkçe, üç tanesi İngilizce ve yine üç tanesi sosyal bilimler alanlarında çalışmaktadırlar. Maddelerin hem İngilizce karşılıklarının doğruluğu hem de anlam bakımından Türkçe'ye uygunluğu bağlamında bu bilim insanlarının önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğin Türkçe olarak son haline karar verilmiştir. Daha sonra İngilizce ve yönetim alanlarında uzman üç bilim insanının maddelerin örgütsel öğrenmeyi ölçüp ölçmediği konularında görüşleri alınarak, ölçeğin örgütsel öğrenmeyi ölçtüğüne dair kesin yargıya ulaşılmıştır.

Araştırmada daha sonra yapısal geçerlik analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliği, ölçülmek istenen aracın ölçülmeye çalışılan teorik psiko-sosyal yapı ile ne kadar ilişki olduğunu gösterir (Aktürk & Acemoğlu, 2012). Ölçeğin yapı geçerliliğinin tespit edilmesinde faktör analizi kullanılır (Işık, 2011). İki tür faktör analizi (Keşfedici ve Doğrulayıcı) bulunmaktadır. (Loehlin & Beaujean, 2016; Yaşlıoğlu, 2017). Öğrenen Örgüt Ölçeği'nin yapı geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır.

DFA sonucunda; 5. ile 6., 8. ile 9., ve 19. ile 20. maddeleri arasında kovaryans yapılmış ve faktör yükü değeri düşük olan madde 7 ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğe ait model (path grafiği) Şekil 1'de (standardize estimate) ve Şekil 2'de (t değerleri) verilmiştir.



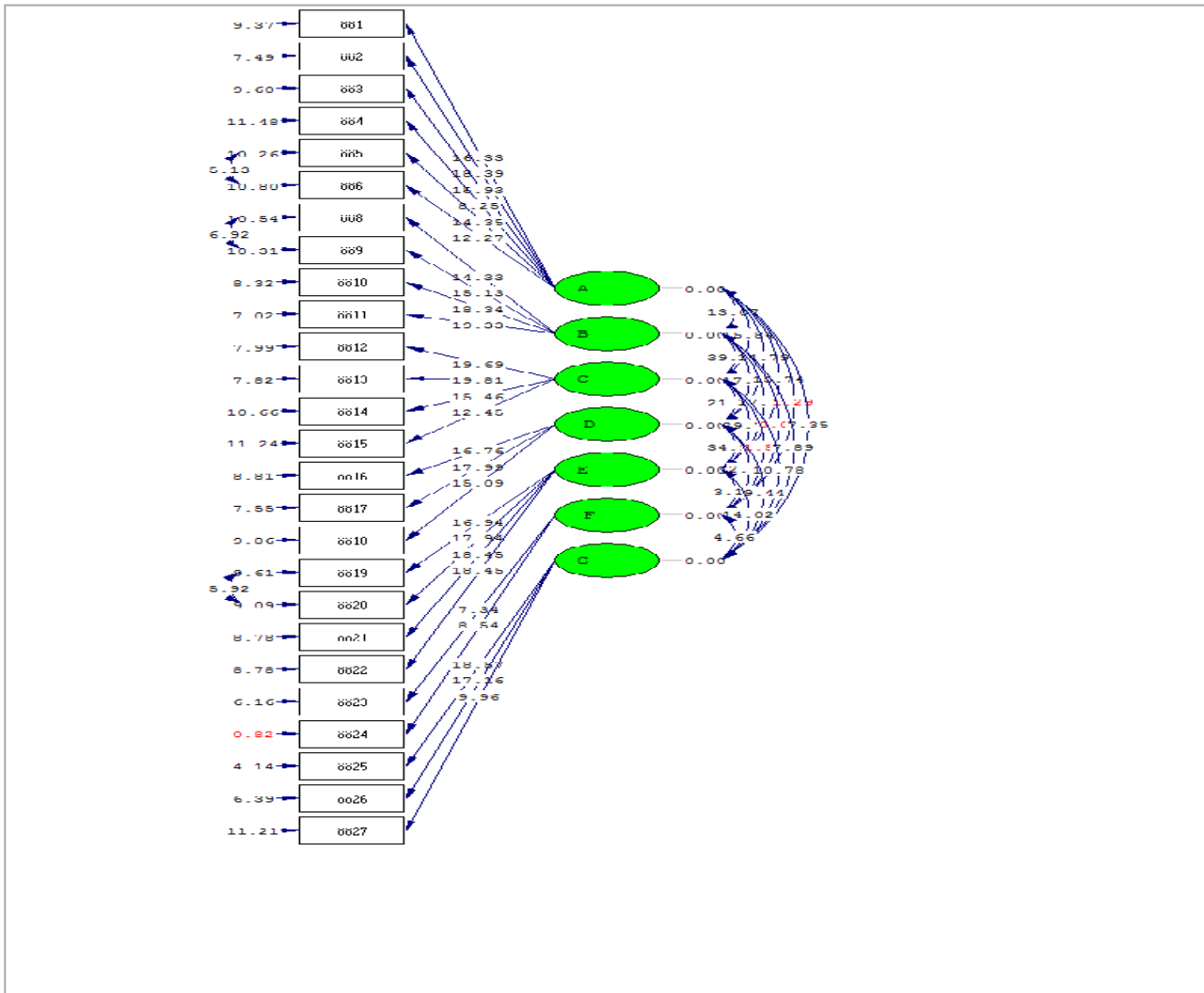
Şekil 1. Öğrenen örgüt ölçeği (ööö) doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı (standart katsayıları)

Tablo 3. Doğrulayıcı faktör analizine ait faktör yükleri

Maddeler	Etki	Kısaltmalar	Alt boyutlar	Faktör Yükleri
öö1	<---	A	Destekleyici Öğrenme Ortamı	0,822
öö2	<---	A		0,887
öö3	<---	A		0,808
öö4	<---	A		0,483
öö5	<---	A		0,753
öö6	<---	A		0,672
öö8	<---	B	Öğrenmeyi Pekiştirici Liderlik Uygulamaları	0,749
öö9	<---	B		0,777
öö10	<---	B		0,881
öö11	<---	B	Deneyimleme	0,909
öö12	<---	C		0,913
öö13	<---	C		
öö14	<---	C		

öö13	<---	C		0,917
öö14	<---	C		0,784
öö15	<---	C		0,67
öö16	<---	D	Derinlemesine Düşünme	0,838
öö17	<---	D		0,877
öö18	<---	D		0,781
öö19	<---	E	Eğitim	0,837
öö20	<---	E		0,866
öö21	<---	E		0,881
öö22	<---	E		0,881
öö23	<---	F	Bilgi Kazanımı	0,628
öö24	<---	F		0,923
öö25	<---	G	Performans İzleme	0,918
öö26	<---	G		0,869
öö27	<---	G		0,570

Tablo 3'te de ölçeğe ait faktör yükleri verilmiştir. Analiz sonucunda tüm faktörlerdeki faktör yükleri 0,45 üstünde çıkmıştır. Bu değerler ölçek maddelerinin ölçeğe etkisinin olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. Öğrenen örgüt ölçeği (ööl) doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı (t değerleri).

Şekil 2’de ÖÖÖ’ye ait t değerleri verilmiştir. Faktör içerisinde yer alan maddelerin, kendi örtük değişkenini temsil ettiği gözlemlenmektedir. T değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde 1.96’dan büyük olması beklenmektedir (Jöreskog & Sörbom, 1993). Ölçeğin 26 maddesi için t değerlerinin 1.96’dan yüksek olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. DFA’da kullanılan uyum iyiliği değerleri

İndeks	Normal değer	Kabul edilebilir değer	Model değerleri
χ^2/sd	<2	<5	465,109 / 227= 2,049
GFI	>0.95	>0.90	0,90
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0,957
RMSEA	<0.05	<0.08	0,061
RMR	<0.05	<0.08	0.061
NFI	>0.95	>0.90	0.919

Tablo 4’te ÖÖÖ’ye ait uyum iyiliği indeks model değerleri yer almaktadır. Literatür incelendiğinde bu değerlerin iyi uyum ve kabul edilebilir bir uyum olduğu gözlemlenmiştir (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008; Kırac, 2019; Şimşek, 2007; Tabachnick & Fidell, 2007; Toygar & Kırlioğlu, 2020; J. Wang & Wang, 2019; Yaşlıoğlu, 2017).

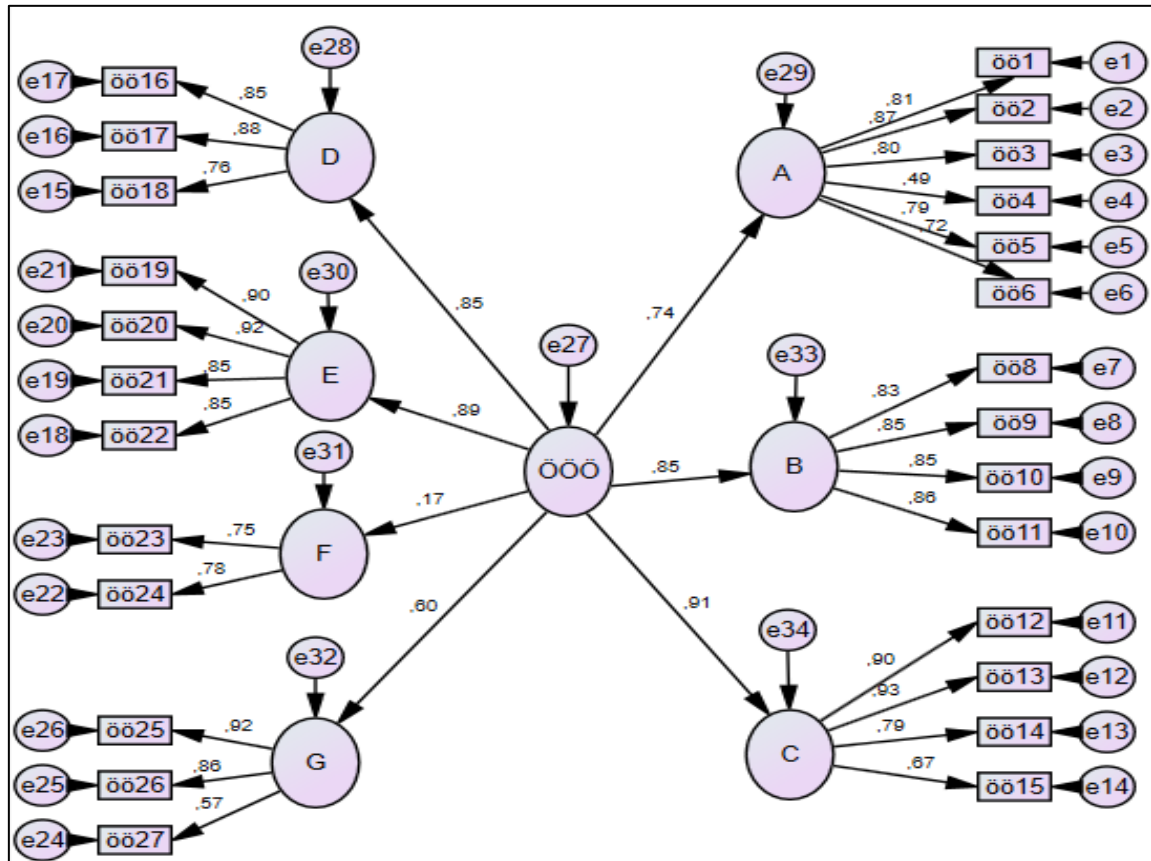
Tablo 5. Öğrenen örgüt ölçeği madde korelasyon analizi

			Düzeltilmiş Toplam Soru Korelasyonu	Soru Silindiğinde	Faktörler Cronbach Alpha	Cronbach Alpha
Destekleyici Öğrenme Ortamı	öö1	İnsanlar yeni fikirlere değer verir.	,656	,952	0,879	0,953
	öö2	Farklı düşünceler hoşgörü ile karşılanır.	,726	,951		
	öö3	İnsanlar işlerin daha iyi yapılması için farklı seçeneklere açıktırlar.	,630	,952		
	öö4	İnsanlar işe katkı sağlayan bilgiler kadar, katkı sağlamayan bilgilerin de paylaşımı konusunda isteklidirler	,377	,953		
	öö5	Görüşmeler esnasında verimli tartışmalar yaparlar.	,656	,952		
	öö6	Sıklıkla, temel kararları etkileyebilecek varsayımları belirleyerek tartışırız.	,626	,951		
Öğrenmeyi Pekiştiren Liderlik	öö8	Yönetici(leri)m örgütün karşı karşıya kaldığı güçlükler ve sorunların tanımlanması için uygun müzakere ortamı oluşturarak gerekli zaman ve kaynakları sağlar.	,724	,951	0,911	
	öö9	Yönetici(leri)m geçmişteki performansımızı değerlendirmek ve iyileştirmek için uygun ortamlar sağlayarak gerekli zaman ve kaynakları tahsis ederler.	,757	,951		
	öö10	Yönetici(leri)m konuştuğunuzda kendilerini vererek dinlerler.	,744	,951		
	öö11	Yönetici(leri)m görüşmelerde katılımcıları katkı sağlamaya teşvik ederler.	,783	,951		
Deneyimli	öö12	Ürünler ve hizmetler konusunda devamlı yeni arayışlar içerisindedir.	,830	,950	892	
	öö13	Yeni çalışma yöntemleri konusunda sürekli arayışlar içerisindedir.	,817	,950		
	öö14	Yeni fikirleri değerlendirirken sıklıkla simülasyonlar ve pilot projeler kullanır.	,634	,951		

	öö15	Deneyimleri ve yeni fikirleri uygulamak ve değerlendirmek için formal (resmi) bir süreci vardır.	,551	,952	
Derinleşme	öö16	Deneyimli çalışanlar yeni bir pozisyona atıldığında eğitim alırlar.	,697	,951	0,863
	öö17	Yeni bir girişim başlatıldığında deneyimli çalışanlara eğitim verilir.	,728	,951	
	öö18	Yeni işe başlayanlar yeterli düzeyde eğitim alırlar.	,652	,951	
Eğitim (E)	öö19	Örgüt dışındaki uzmanlarla toplantılar yapmak ve onlardan eğitim almak için gerekli düzenlemelere sahiptir	,794	,950	0,930
	öö20	Örgütün diğer bölüm, takım ve birimlerindeki uzmanlarla toplantılar yapmak ve onlardan eğitim almak için gerekli düzenlemelere sahiptir.	,825	,950	
	öö21	Müşteriler ve tüketicilerle görüşmeler yapmak ve onlardan bilgi almak için gerekli düzenlemelere sahiptir.	,736	,950	
	öö22	Denetimlerden ve faaliyetlerden sonra düzenli olarak gözden geçirme çalışmaları yapar.	,767	,950	
Bilgi Kazanma	öö23	Açıkçası bu çalışma grubunda yapılanların üzerinde düşünmek için vakit yoktur.*	,394	,956	0,734
	öö24	İnsanlar iyileştirmelere zaman ayıramayacak kadar yoğunlardır.*	,442	,956	
Performans İzleme	öö25	Performansını sürekli olarak sınıfının en iyi örgütleriyle karşılaştırır.	,728	,952	0,805
	öö26	Performansını sürekli olarak benzer çalışma gruplarının performansıyla karşılaştırır.	,699	,953	
	öö27	Düzenli bir şekilde teknolojik gelişmeler ve eğilimler hakkında bilgi toplar.	,645	,951	

*Madde 7 (öö7) ölçekten çıkarılmıştır. *Bu maddeler ters kodlanmaktadır.

Tablo 5'te Öğrenen Örgüt Ölçeği'ne ait Cronbach Alpha değeri verilmiştir. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri 0,953 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin, Cronbach-Alpha değerinin 1'e yakın olması güvenilir olduğunu göstermektedir (Akgül & Çevik, 2005:435-436).



Şekil 3. Öğrenen örgüt ölçeği (ööö) ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı

Şekilde 3'te görüldüğü üzere ölçeğin ikincil düzey path diyagramı verilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği indeks değerleri şu şekildedir. Ki-Kare (X^2) /Serbestlik Derecesi (df)= 3,54; Ortalama Hata Karekök Değeri (RMSEA)= 0,078; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)= 0,933; Uyum İyiliği İndeksi (GFI)= 0,91; .Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)= 0.90; Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi (NFI)= 0,911; Kök Artık kareler Ortalaması (RMR)= 0,059 olarak tespit edilmiştir. Bu uyum iyiliği indeks değerleri iyi uyum ve kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008; Kırac, 2019; Şimşek, 2007; Tabachnick & Fidell, 2007; Toygar & Kırlioğlu, 2020; J. Wang & Wang, 2019; Yaşlıoğlu, 2017).

Tablo 6. Öğrenen örgüt ölçeği ölçüt geçerliliği

		1
1. Öğrenen Örgüt Ölçeği		
2.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	r	,218**
	p	,000

n=281 **p<0,001

Tablo 6'da görüldüğü üzere Öğrenen Örgüt Ölçeği'nin ölçüt geçerliliğini yapmak amacıyla Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği ile arasında korelasyon analizi yapılmış olup ölçekler arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (p<0,001). Örgütsel öğrenmenin artışı çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini de anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir (H.-K. Wang, Tseng, Yen, & Huang, 2011).

SONUÇ

Örgütlerin öğrenme kabiliyeti sadece rekabet avantajı oluşturmak için değil aynı zamanda örgütlerin varlığının devamı için bir gereklilik haline gelmiştir. Çünkü örgütler hem kendi içlerinde hem de çevrede büyük değişimler yaşamaktadırlar (Lähteenmäki et al., 2001; Uzuntarla, Cihangiroğlu, Teke ve Uğrak, 2015). Pandemi sürecinin de ivme kazandırdığı sağlık hizmetleri sektöründe hizmet veren örgütler ise değişimden en fazla etkilenen örgütlerin başında gelmektedir denilebilir. Çünkü dijitalleşmenin getirdiği teknolojik inovasyonların tıbbî uygulamaları, klinik personelin fonksiyon ve rollerini, sağlık hizmetlerinin nasıl sunulacağını ve klinik personelin eğitimlerinin yeniden yapılandırılmasını etkileyeceği beklenmektedir. Bu düzenlemeler olmadan dijitalleşmenin fonksiyonel olmasının zor olduğu söylenebilir (Odone, Buttigieg, Ricciardi, Azzopardi-Muscat, & Staines, 2019). Bu bağlamda örgütlerin özellikle sağlık örgütlerinin öğrenen örgütler haline gelmesinin hem performans hem rekabet hem de inovasyon ve daha kaliteli hizmet sunumu anlamında önemli katkılar sağlayacağı beklenmektedir. Ancak bir örgütün öğrenen bir örgüt olup olmadığı sorusunun doğru şekilde cevaplanması gerekmektedir. Dolayısıyla bir örgütün öğrenen örgüt olup olmadığının belirlenmesi konusunda örgüt yöneticilerine yardımcı olacak araçların varlığına ihtiyaç olduğu açıktır.

Sağlık hizmetlerinin hayati sonuçları düşünüldüğünde örgütsel öğrenmenin sağlık hizmeti sunan örgütler için daha bir önemli olduğu ifade edilebilir. Çünkü örgütsel öğrenmenin sağlık hizmeti sunan örgütlerinin hem performanslarına hem de yenilik ve rekabet etme yeteneklerine önemli katkılar sağlayabilir. Öğrenen Örgüt Ölçeği öğrenme bağlamında örgütte mevcut durumu ortaya koyarak, bu konuda neler yapıldığı ve yapılabileceği konusunda yöneticilere yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.

Bu çalışmada örgütlerin öğrenen örgüt olup olmadıklarını belirlemek amacıyla ilk defa Garvin, Edmondson ve Gino (2008) tarafından 55 madde olarak geliştirilen, daha sonra daha kısa ve fonksiyonel olması amacıyla Singer vd. (2012:432) tarafından 27 maddeye indirilerek, uyarlanan Öğrenen Örgüt Ölçeği kısa formunun Türkçe'ye uyarlanması yapılmıştır. 281 sağlık çalışanının katılımı ile toplanan verilerin analizi sonucunda 27 soruluk ölçek 26 soruya düşmüştür. Toplam 7 boyuttan oluşan ölçeğin destekleyici öğrenme ortamı boyutu 6 madde, öğrenmeyi pekiştirici liderlik uygulamaları boyutu 4 madde, deneyimleme boyutu 4 madde, derinlemesine düşünme boyutu 3 madde, eğitim boyutu 4 madde, bilgi kazanımı boyutu 2 madde ve performans izleme boyutu 3 maddeden oluşmaktadır.

Yapılan analizler ölçeğin hem kapsam hem de yapısal geçerlilik bakımından Türk kültüründe geçerli ve güvenilir bir örgütsel öğrenme aracı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin kullanılmasıyla yapılacak yeni çalışmalarla ölçeğin örgütsel öğrenme konusunda fonksiyonel ve faydalı bir araç olacağı daha iyi bir şekilde ortaya konulacaktır denilebilir.

Etik Beyan: Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 24/07/2020 tarihli ve 72321963 / 600 nolu toplantısında 6338 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır.

Yazar Katkı Beyanı:1. Yazarın katkı oranı %51, 2. Yazarın katkı oranı ise %49'dur.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement: Permission for this study was obtained from the Ethics Committee of Kahramanmaraş Sutcu Imam University with the decision number 6338 at the meeting dated 24/07/2020 and numbered 72321963/600 of the relevant board. In case of detection of a contrary situation,

Author Contributions Statement: 1st author's contribution rate 51%, 2nd author's contribution rate 49%.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest among the authors.

KAYNAKÇA

Akgül, A., & Çevik, O. (2005). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS' te işletme yönetimi uygulamaları*, 2. Ankara: Baskı, Emek Ofset.

Akman, G. N. (2014). *Nicel ve nitel araştırma yöntemleri*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersi.

Aktürk, Z., & Acemoğlu, H. (2012). Tıbbi araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik. *Dicle Tıp Dergisi*, 39(2), 316-319.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA Addison-Wesley.

Basten, D., & Haamann, T. (2018). *Approaches for organizational learning: A literature review* (Vol. 8): SAGE Open.

Cattell, R. B. (1978). Fixing the number of factors: The most practicable psychometric procedures. In *The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences* (pp. 72-91): Springer.

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British journal of management*, 25(4), 687-705. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>

Everitt, B. S. (1975). Multivariate Analysis: The Need for Data, and other Problems. *British Journal of Psychiatry*, 126(3), 237-240. doi:10.1192/bjp.126.3.237

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* (Vol. 86): Harvard business review.

George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*: Pearson Education India.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 6): Pearson Prentice Hall Upper Saddle River. In: NJ.

Hancock, G. R., Stapleton, L. M., & Mueller, R. O. (2018). *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences*: Routledge.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic journal of business research methods*, 6(1), 53-60.

- Işık, O. (2011). *Algılanan Kalitenin Hastane Marka Değerine Etkisi: Tüketici Değerlendirmesi*. (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Kim, D. H. (1998). The strategic management of intellectual capital. In D. A. Klein (Ed.), (pp. 41-62): Butterworth-Heinemann.
- Kıraç, R. (2019). *Sağlık arama davranışını etkileyen faktörler: Yapısal eşitlik modellemesine dayalı bir araştırma*. (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kohn, L. T., Corrigan, J. M., & Donaldson, M. S. (2000). To err is human: building a safer health system.
- Kurtuluş, K. (2004). Pazarlama Araştırmaları, . In: Literatür Yayıncılık 7. Baskı.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J., & Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British journal of management*, 12(2), 113-129. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00189>
- Loehlin, J. C., & Beaujean, A. A. (2016). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*: Taylor & Francis.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi:10.1002/job.4030130202
- Moingeon, B., & Edmondson, A. (1996). *Organizational learning and competitive advantage*: Sage.
- Nazlı, K., & Oğuz, I. (2018). Hasta güçlendirme ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 27-42.
- Odone, A., Buttigieg, S., Ricciardi, W., Azzopardi-Muscat, N., & Staines, A. (2019). Public health digitalization in Europe: EUPHA vision, action and role in digital public health *European Journal of Public Health*, 29(Supplement_3), 28-35. doi:10.1093/eurpub/ckz161 %J European Journal of Public Health
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. . Random House.
- Singer, S. J., Moore, S. C., Meterko, M., & Williams, S. (2012). Development of a short-form Learning Organization Survey: the LOS-27. *Med Care Res Rev*, 69(4), 432-459. doi:10.1177/1077558712448135
- Şahin, S., Çakır, Ç. & Öztürk, N. (2014). Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 153-168.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş:(temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*: Ekinoks.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics, 5th ed*. Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Toygar, Ş. A., & Kırlioğlu, M. (2020). Doğrulayıcı faktör analizi ile mesleki doyum ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sağlık ve sosyal hizmet çalışanları örneğinde incelenmesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 120-133.

Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A. ve Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 189-208.

von Elm, E., Altman, D. G., Egger, M., Pocock, S. J., Gøtzsche, P. C., Vandenbroucke, J. P., & for the, S. I. (2007). The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE) Statement: Guidelines for Reporting Observational Studies. *Plos Medicine*, 4(10), e296. doi:10.1371/journal.pmed.0040296

Wang, H.-K., Tseng, J.-F., Yen, Y.-F., & Huang, I.-C. (2011). University staff performance evaluation systems, organizational learning, and organizational Identification in Taiwan. *Social Behavior Personality: an international journal*, 39(1). doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.1.43>

Wang, J., & Wang, X. (2019). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*: John Wiley & Sons.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yeşilyurt, S., & Çapraz, C. (2018). Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği için bir yol haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 251-264.

		ÖĞRENEN ÖRGÜT ÖLÇEĞİ	Çok Yanlış	Yanlış	Bir Ölüde Yanlış	Ne Yanlış Ne Doğru	Bir Ölüde Doğru	Doğru	Çok Doğru
Destekleyici Öğrenme Ortamı (A)	1	İnsanlar yeni fikirlere değer verir.	1	2	3	4	5	6	7
	2	Farklı düşünceler hoşgörü ile karşılanır.	1	2	3	4	5	6	7
	3	İnsanlar işlerin daha iyi yapılması için farklı seçeneklere açıktırlar.	1	2	3	4	5	6	7
	4	İnsanlar işe katkı sağlayan bilgiler kadar, katkı sağlamayan bilgilerin de paylaşımı konusunda isteklidirler	1	2	3	4	5	6	7
	5	Görüşmeler esnasında verimli tartışmalar yaparlar.	1	2	3	4	5	6	7
	6	Sıklıkla, temel kararları etkileyebilecek varsayımları belirleyerek tartışırız.	1	2	3	4	5	6	7
Öğrenmeyi Pekiştirici Liderlik Uygulamaları (B)	7	Yönetici(leri)m örgütün karşı karşıya kaldığı güçlükler ve sorunların tanımlanması için uygun müzakere ortamı oluşturarak gerekli zaman ve kaynakları sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
	8	Yönetici(leri)m geçmişteki performansımızı değerlendirmek ve iyileştirmek için uygun ortamlar sağlayarak gerekli zaman ve kaynakları tahsis ederler.	1	2	3	4	5	6	7
	9	Yönetici(leri)m konuştuğunuzda kendilerini vererek dinlerler.	1	2	3	4	5	6	7
	10	Yönetici(leri)m görüşmelerde katılımcıları katkı sağlamaya teşvik ederler.	1	2	3	4	5	6	7
Deneyimleme (C)	11	Ürünler ve hizmetler konusunda devamlı yeni arayışlar içerisindedir.	1	2	3	4	5	6	7
	12	Yeni çalışma yöntemleri konusunda sürekli arayışlar içerisindedir.	1	2	3	4	5	6	7
	13	Yeni fikirleri değerlendirirken sıklıkla simülasyonlar ve pilot projeler kullanır.	1	2	3	4	5	6	7
	14	Deneyimleri ve yeni fikirleri uygulamak ve değerlendirmek için formal (resmi) bir süreci vardır.	1	2	3	4	5	6	7
Derinlemesine Düşünme (D)	15	Deneyimli çalışanlar yeni bir pozisyona atıldığında eğitim alırlar.	1	2	3	4	5	6	7
	16	Yeni bir girişim başlatıldığında deneyimli çalışanlara eğitim verilir.	1	2	3	4	5	6	7
	17	Yeni işe başlayanlar yeterli düzeyde eğitim alırlar.	1	2	3	4	5	6	7
Eğitim (E)	18	Örgüt dışındaki uzmanlarla toplantılar yapmak ve onlardan eğitim almak için gerekli düzenlemelere sahiptir	1	2	3	4	5	6	7
	19	Örgütün diğer bölüm, takım ve birimlerindeki uzmanlarla toplantılar yapmak ve onlardan eğitim almak için gerekli düzenlemelere sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
	20	Müşteriler ve tüketicilerle görüşmeler yapmak ve onlardan bilgi almak için gerekli düzenlemelere sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
	21	Denetimlerden ve faaliyetlerden sonra düzenli olarak gözden geçirme çalışmaları yapar.	1	2	3	4	5	6	7
Bilgi Kazanımı (F)	22	Açıkçası bu çalışma grubunda yapılanların üzerinde düşünmek için vakit yoktur.*	1	2	3	4	5	6	7
	23	İnsanlar iyileştirmelere zaman ayıramayacak kadar yoğundurlar.*	1	2	3	4	5	6	7
Performans İzleme (G)	24	Performansını sürekli olarak sınıfının en iyi örgütleriyle karşılaştırır.	1	2	3	4	5	6	7
	25	Performansını sürekli olarak benzer çalışma gruplarının performansıyla karşılaştırır.	1	2	3	4	5	6	7
	26	Düzenli bir şekilde teknolojik gelişmeler ve eğilimler hakkında bilgi toplar.	1	2	3	4	5	6	7

*Bu maddeler ters kodlanmaktadır.