

ÖĞRENEN ÖRGÜT VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK BAKANLIĞI ÖRNEĞİ¹

An Investigation Of The Relationship Between Learning Organization And Job Satisfaction: Example Of The Ministry Of Health

Dr. Erkin ARTANTAŞ

Sağlık Bakanlığı, mail: drerkinartantas@gmail.com, Ankara/TÜRKİYE

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1628-9518>

ÖZET

Bu makalede, öğrenen örgüt ile iş tatmini ilişkisi Sağlık Bakanlığı çalışanları üzerinden incelenmiştir. T.C. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda çalışan 390 personel bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre, Çalışanların İş Tatmini ve Öğrenen Örgüt düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş Tatmini ve Öğrenen Örgüt düzeyleri çalışanların cinsiyetine, yaşına ve medeni durumlarına göre değişmemektedir. Öğrenen Örgüt düzeyleri çalışanların eğitim seviyesine göre değişmemektedir. İlköğretim mezunu çalışanların ise İçsel Tatmin düzeyi daha yüksektir. Aylık ortalama hane geliri 4500-5500 TL olan çalışanların Dışsal Tatmin, İş Tatmini düzeyleri, 1500 TL'den az olan çalışanların Takım Halinde Öğrenme düzeyi en yüksektir. 11-15 yıldır çalışanların İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri, Öğrenen Örgüt düzeyleri, 16-20 yıldır çalışanların Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyi en yüksektir. Kurumunda 10-12 yıldır çalışanların İçsel, İş Tatmin düzeyleri en yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, İş Tatmini, Örgütsel Güven

ABSTRACT

In this article, the relationship between the learning organization and job satisfaction was examined through the employees of the Ministry of Health. The 390 staff working in the Central Organization of the Ministry of Health constitute the universe of this research. The analysis of the data was done with SPSS 23 software and it was worked with 95% confidence level. According to the results obtained, the level of Job Satisfaction and Learning Organization of the employees is high. Job Satisfaction and Learning Organization levels do not depend on the gender, age and marital status of the employees. Learning organization levels do not depend on the level of education of employees. The level of Internal Satisfaction of primary school graduates is higher. Employees with average monthly household income of 4500-5500 TL have the highest level of Outward Satisfaction, Job Satisfaction, and those with less than 1500 TL have a higher level of Teamwork Learning. Internal, External, Job Satisfaction Levels, Learning Organization Levels of employees working for 11-15 years and Employees' Common Vision and Empowerment Level for employees working for 16-20 years are the highest. Employees working for 10-12 years, have the highest level of Internal Job Satisfaction.

Key Words: Learning Organization, Job Satisfaction, Organizational Trust

1. GİRİŞ

Örgütün öğrenme yeteneğinin kişisellikten uzak örgütsel seviyeye ulaştırabilecek yaklaşımların geliştirilmesi dünyanın gelişmesi ile toplumsal değişimlere karşı uyum sağlama konusunda en önem verilen unsurdur. Garvin, (2000) tarafından öğrenen örgütün, bilgiyi üretme, alma ve iletme yeteneğiyle beraber yeni bilgileri ve iç görüleri yansıtacak şekilde davranışını uyarlama becerisi bulunduran örgüt olduğu belirtilir. Pedler vd. (1989) tarafından öğrenen örgütte, bireysel üyeleri öğrenme ve tam potansiyellerine ulaşma konusunda teşvik edici bir ortamın bulunduğu aktarılmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler ve hisse sahipleri de örgütün öğrenme kültürünün içindedir.

¹ Dr.Erkin ARTANTAŞ'ın İstanbul Gelişim Üniversitesi'ndeki "Kurum Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini ve Örgütsel Güven Algıları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Örneği" konulu doktora tezinden hazırlanmıştır.

Örgütsel davranış alanında iş tatmininin oldukça sık çalışılan bir konu olmasına karşın iş tatminiyle öğrenen örgüt ilişkisine neredeyse hiç değinilmemiştir. En genel ifadeyle iş tatmini, kendi işleri konusunda kişilerin düşüncelerinin ve hislerinin ne olduğu; yaptıkları işlerden kişilerin ne derece memnun olup olmadıklarını gösteren bir yaklaşım, işin özellikleri değerlendirilerek ortaya çıkan iş konusundaki olumlu histir (Lu vd., 2012: 1018; Robbins ve Judge, 2012: 74).

İş tatminiyle ifade edilen, çalışanların işlerinden ne derece mutlu olduklarıdır. Bununla birlikte iş tatmininin, çalışanların işleri karşısında göstermekte oldukları duygusal tepkiler olarak tanımlanması da mümkündür (Cranny vd., 1992). Bireylerin iş tatminini, işlerini ve işleri ile ilişkili deneyimlerini değerlendirdiklerinde görülen hoşlarına giden ve pozitif duygusal anlatımlar göstermektedir. Farklı bir ifadeyle, bireyin çalışma hayatında istediği maddi ve manevi ödüllere ulaşması iş tatmininin oluşmasındaki rolü önemlidir. Beklentilerin, gerçekleşen durum ile örtüşmemesi farklı bir deyişle gerçekleşen durumun beklenenden daha düşük olmasının sonucu iş tatminsizliği olmaktadır (Locke, 1983).

2. ÖĞRENEN ÖRGÜT

Öğrenen örgüt kavramı 1990'da Peter Senge'nin "5. Disiplin (The Fifth Discipline)" adlı yapıtı vesilesiyle gündeme gelmiştir. Senge (1990), bütün geleneksel yönetim yaklaşımlarında öğrenmeye sınırlama konduğunu, böylece yetişkin insanların, çalışma gruplarının ve örgütlerin gelişimlerinin olumsuz anlamda biçimlendirildiğini belirtmiştir. Bu ise sadece örgütlerin ve bireylerin potansiyellerinin gelişimini kısıtlamakla kalmamaktadır. Artı olarak, kişilerin iş yerinde sorunlar yaşamalarına neden olur (Helvacı, 2010: 174).

Öğrenen örgüt, kendini, yaşayan veya organik bir sistem olarak algılar ve adlandırır. Tüm bölümleri birbirleriyle bağlantılı durumdadır. Canlı bir organizmaya benzer biçimde dengeyi sürdürmek amacıyla çok büyük bir baskı söz konusudur. Eğer burada bir bölümü değiştirmek adına çaba gösterirseniz, sistemin diğer bölümleri dengeyi sağlamak adına ortak çaba sarf edeceklerdir. Fakat değişimin bir kez gerçekleşmesi durumunda tüm sistem bütünüyle bundan etkilenecektir.

Pedler vd. (1997) açısından öğrenen bir örgütte, bireysel üyeleri öğrenmeye ve tam potansiyellerine ulaşma amacı bakımından teşvik edici bir ortam söz konusudur. Örgütün öğrenme kültürü onun için söz konusu olan müşterilerini, tedarikçilerini ve hisse sahiplerini de kapsar. Yukarıda verilen stratejik yönetim yaklaşımına ilave olarak Pedler vd. (1997) öğrenen örgütlerin insan kaynağını geliştirme stratejisini, iş politikasının merkezine yerleştirmektedirler. Öğrenen örgütler sonuçta sürekli olarak örgütsel bir dönüşüm sürecinde bulunmaktadır.

Öğrenen örgüt, kesintisiz biçimde bir şeyler öğrenen veya bu organizasyona dahil olan kişilerin yeni şeyler öğrenmesi adına desteklendiği bir organizasyon diye tarif edilebilir. Yaklaşım açısından kabul göre felsefeye göre bakıldığında pek çok farklılıktan söz etmek olasıdır. Bazıları rekabet ortamı ve siyasi etmenler sebebiyle organizasyon yapısının öğrenmeye izin vermediğini belirtir. Diğer yandan, pek çok organizasyonsa öğrenme kültürünün oluşması ve performansın artırılması amacıyla bu yöndeki engelleri ortadan kaldırma çabalarını sonuçlandırmıştır (Toksöz, 2015: 5).

Bir öğrenen örgütün oluşturulması adına Senge (1990), öğrenen örgüt kurulmasında sistem dinamikleri yaklaşımından yola çıkmıştır. Bir öğrenen örgüt kurulması için Senge (1990: 7-10) beş adet "bileşen teknoloji"den söz etmiştir. Bunlar:

1. Sistem Düşüncesi: Çalışanlar şirketlerinin tüm parçalarının birbiriyle etkileşim içinde olduğunu ve böylece birbirini etkilediğini görebildikleri kavramsal bir çerçeveye egemen durumdadırlar. Bu bağlamda Sistem Düşüncesi diğer bileşen teknolojilerin gelişmesi ve yüksek seviyede Öğrenen bir Örgütün meydana gelmesi adına çok kritik derecede bir öneme sahiptir. Ayrıca Sistem Düşüncesi ögesi Öğrenen Örgütün üzerinde yapılandırılacağı temeli oluşturacaktır.
2. Kişisel Ustalık: Kişilerin kendilerini kendi ömür boyu öğrenme idealine içtenlikle adadıkları özel bir yeterlik seviyesi demektir.
3. Zihinsel Modeller: Kişilerin zihinde yer etmiş varsayım, genelleme ve hatta dünyayı algılama ve harekete geçme biçimlerimizi etkileyen her tür resim veya imgeler demektir. Öğrenen Örgütte bu tür öğeler her tarafa yayılmış olabilir. Özellikle de bu resim veya imgeler örgüt içerisinde paylaşılmışsa bu daha somut bir gerçek durumundadır.

4. Paylaşılan Vizyon, şirketin gerçekleşmesini arzuladığı geleceğe ilişkin resmi çalışanlarıyla paylaşması demektir. Bu, örgütün çalışanlarının örgütün geleceğine dair vizyonu paylaşmaları durumudur.

5. Takım Hâlinde Öğrenme: Bireylerin kolektif biçimde olağanüstü sonuçlar alması ve grup üyelerinin tek başlarına yapabileceklerinden daha hızlı bir bireysel büyümeyi yakalaması halidir. Takım hâlinde öğrenme, bir şirkette bazen bireysel öğrenmeden daha önemli olabilir, çünkü olmadığı zaman örgüt de öğrenemeyecektir.

3. İŞ TATMİNİ

Çalışanların deneyim ve duyguları ile iş tatmini kavramı yakın bir ilişki içindedir. Çalışanların işleriyle ilgili hangi etkenlerden etkilendikleri ve her bir çalışanın işiyle alakalı farklı duygulara sahip olması hususları dikkat çekmiş ve bu husus üstünde çalışmalar yapılmasına sebep olmuştur. Bahsi geçen araştırmaların sonucunda, iş tatmini kavramının çalışanın ihtiyaçlarının giderilmesinin dışında çalışanın da önem verdiği konular ve onları ne kadar istediğiyle alakalı olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (İmamoğlu vd., 2004: 168).

Geçmişte incelenen iş tatminine ilişkin sistematik araştırmaların motivasyon kuramcıya gerçekleştirildiğini söylemek olağandır. Ancak kişinin yapısal özellikleri sebebiyle oluşan davranış değişiklikleri, motivasyon kuramlarından hiçbirinin yalnız başına motivasyon ve iş tatmini kavramlarını bir bütün içerisinde açıklamasına engel teşkil etmektedir (Yüksel, 2005: 294).

İş tatmini, çalışanların işlerinde mutlu ya da mutsuz olduklarını belirtmektedir. Bunun yanı sıra iş tatminini, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler tanımı da yapılabilmektedir. İş tatmini kavramının kişilerin his, duygu ve tecrübelerini barındıran ve sadece çalışanların değerlendirdiği bir kavramdır (Cranny vd., 1992: 496).

İş tatmini veya iş tatminsizliği olgularına yol açan iş ortamında geçerli etkenler şu gibi öğeler olmaktadır: Maaş, terfi imkanları, yönetim biçimi, işin çalışan bireylere uyumu, çalışanların iş arkadaşları ile olan ilişkileri... Her bir çalışan için işten beklentiler ve işleri bağlamında önemli diye değerlendirdikleri hususlar birbirinden farklı olabilmektedir. Bu bağlamda iş tatmini modern yönetim felsefesi açısından çok önemli görüldüğünden yönetim pratiklerinde de önemli bir yer kaplamaktadır. İş tatmini sağlama konusunda başarılı bulunan kuruluşlarının eleman bulmakta hiç zorlanmadıkları, aksi durumdaki kurum ve kuruluşların da aynı konuda çok zorlandıkları gözlemlenmektedir (Türk, 2007: 95-96).

Çağımızda bir özellik nedir son yıllarda iş tatmini hakkında çok sayıda araştırma yapılmış ve bu değişkenlerin işe devamsızlık ve işgücü devir oranıyla yakından ilişkili olduğu ortaya konmuştur. İşyerlerindeki insan davranışlarını konu edinen dallarda görülen gelişmelere uygun olarak çalışma yaşamı kapasitesi ve işin psikolojik sağlık konusundaki etkileri gibi değişkenler iş tatminini çağımızda çok önemli konuma geçiren temel değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Türk, 2007: 96).

Çalışan bireyler kendi işlerini bir bütün olarak düşündükleri zaman genel bir sonuç olarak durumdan memnun görünebilirler. Ancak fiziki ortam, ücret, kariyer ve yönetim gibi herhangi bir öğeye ilişkin tatminsizlik duyuyorlarsa, bu durum hem çalışanların hem de örgütün performansını olumsuz yönde etkileyip biçimlendirebilmektedir (Keser, 2015: 96).

4. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu makalenin problemi, Ankara İlinde Sağlık Bakanlığı çalışanlarının öğrenen örgüt ve iş tatmini ilişkilerinin hangi düzeyde olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.

Sağlık Bakanlığı çalışanlarının, iş tatminleri ve öğrenen örgüt algılarının etkilerinin incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturur. Söz konusu değişkenlerin birbiriyle ilişkilerinin incelenmesiyle birbirlerine etki edip etmedikleri, sağlık bakanlığı çalışanlarının üzerinden değerlendirilecektir.

T.C. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda çalışan 2059 personel bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem olarak 400 kişi seçilmiş ve anketler uygulanmıştır. 10 anket geçersiz sayılmış ve 390 kişi üzerinden analiz yapılmıştır.

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi, Regresyon testi, bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi, kullanılmıştır. Pearson korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve

kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Regresyon testi bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından etkilenmesini belirleyen test tekniğidir. Bağımsız gruplar t testi bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Tek yönlü ANOVA testi; bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Pearson korelasyon testi ile, bağımlı değişken olan puanların bağımsız değişkenlerden etkilenmesi Regresyon testi ile, ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık göstermesi ise bağımsız gruplar t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları

n=377		n	%
Cinsiyet	Erkek	205	54,4
	Kadın	172	45,6
Eğitim durumu	İlköğretim	12	3,2
	Lise	61	16,2
	Ön lisans	45	11,9
	Lisans	181	48,0
	Yüksek lisans	62	16,4
	Doktora	16	4,2
Medeni durum	Evli	261	69,2
	Bekâr	86	22,8
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	8,0
Yaş	30 yaş altı	45	11,9
	30-39 yaş	127	33,7
	40-49 yaş	138	36,6
	49 yaş üstü	67	17,8
Aylık ortalama hane geliri	1500 TL'den az	16	4,2
	1500-2499 TL	55	14,6
	2500-3499 TL	125	33,2
	3500-4499 TL	44	11,7
	4500-5500 TL	42	11,1
	5500 TL'den fazla	95	25,2
Mesleki toplam çalışma süresi	1-5 yıl	64	17,0
	6-10 yıl	50	13,3
	11-15 yıl	56	14,9
	16-20 yıl	57	15,1
	20 yıldan fazla	150	39,8
Kurumda çalışma süresi	1-3 yıl	115	30,5
	4-6 yıl	108	28,6
	7-9 yıl	44	11,7
	10-12 yıl	29	7,7
	12 yıldan fazla	81	21,5

Tabloda katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımı görülmektedir.

Katılımcılardan %54,9'u erkek, %47,9'u lisans mezunu, %68,7'si evli, %35,9'u 40-49 yaşındadır. Katılımcılardan %33,6'sının 2500-3499 TL aylık hane geliri bulunmakta, %40,0'ı 20 yıldan fazla süredir çalışmakta, %30,5'i 1-3 yıldır şu anki kurumunda çalışmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

n=390	Min.	Maks.	Ort.	ss	%	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Tatmin	12	60	41,77	9,75	69,61	-0,81	0,95
Dışsal Tatmin	8	40	26,02	6,85	65,04	-0,46	0,20
İş Tatmini	20	100	67,78	15,88	67,78	-0,68	0,81
Sürekli Öğrenme	7	35	20,62	5,71	58,91	0,03	-0,14
Dialog ve Öğrenme	6	30	18,91	4,82	63,03	-0,24	0,18
Takım Halinde Öğrenme	6	30	18,46	5,08	61,52	-0,16	-0,01
Paylaşılan Sistemler	6	30	17,74	5,42	59,12	-0,10	-0,51
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	5	25	14,69	4,61	58,78	-0,19	-0,29
Sistemler Arası Bağlantılar	6	30	19,58	4,96	65,27	-0,40	0,17
Destekleyici Liderlik	6	30	18,89	6,03	62,96	-0,26	-0,41
Öğrenen Örgüt	42	210	128,88	29,98	61,37	-0,12	0,33

Tabloda katılımcıların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt ölçek puanlarının betimleyici istatistikleri görülmektedir. Katılımcıların İçsel Tatmin puan ortalaması $41,77 \pm 9,75$, Dışsal Tatmin puan ortalaması $26,06 \pm 6,85$, İş Tatmini puan ortalaması $67,78 \pm 15,88$ 'dir.

Katılımcıların Sürekli Öğrenme puan ortalaması $20,62 \pm 5,71$, Dialog ve Öğrenme puan ortalaması $18,91 \pm 4,82$, Takım Halinde Öğrenme puan ortalaması $18,46 \pm 5,08$, Paylaşılan Sistemler puan ortalaması $17,74 \pm 5,42$, Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puan ortalaması $14,69 \pm 4,61$, Sistemler Arası Bağlantılar puan ortalaması $19,58 \pm 4,96$, Destekleyici Liderlik puan ortalaması $18,89 \pm 6,03$, Öğrenen Örgüt puan ortalaması $128,88 \pm 29,98$ 'dir.

İş Tatmini, Öğrenen Örgüt ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için diğer yapılan işlem ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Tablo 3. İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanlarının İlişkisi

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini
Sürekli Öğrenme	r	,416**	,448**	,449**
	p	0,000	0,000	0,000
Dialog ve Öğrenme	r	,429**	,472**	,468**
	p	0,000	0,000	0,000
Takım Halinde Öğrenme	r	,363**	,427**	,407**
	p	0,000	0,000	0,000
Paylaşılan Sistemler	r	,398**	,441**	,434**
	p	0,000	0,000	0,000
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	r	,434**	,526**	,494**
	p	0,000	0,000	0,000
Sistemler Arası Bağlantılar	r	,568**	,675**	,640**
	p	0,000	0,000	0,000
Destekleyici Liderlik	r	,517**	,571**	,564**
	p	0,000	0,000	0,000
Öğrenen Örgüt	r	,546**	,621**	,603**
	p	0,000	0,000	0,000

Tabloda katılımcıların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt ölçek puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir. İş Tatmini, Öğrenen Örgüt ölçek puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;

Sürekli Öğrenme puanı ile İçsel Tatmin ($r=0,416$, $p<0,05$), Dışsal Tatmin ($r=0,448$, $p<0,05$), İş Tatmini ($r=0,449$, $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Dialog ve Öğrenme puanı ile İçsel Tatmin ($r=0,429$, $p<0,05$), Dışsal Tatmin ($r=0,472$, $p<0,05$), İş Tatmini ($r=0,468$, $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme puanı ile İçsel Tatmin ($r=0,363$, $p<0,05$), Dışsal Tatmin ($r=0,427$, $p<0,05$), İş Tatmini ($r=0,407$, $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Paylaşılan Sistemler puanı ile İçsel Tatmin ($r=0,398$, $p<0,05$), Dışsal Tatmin ($r=0,441$, $p<0,05$), İş Tatmini ($r=0,434$, $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı ile İçsel Tatmin ($r=0,434$, $p<0,05$), İş Tatmini ($r=0,494$, $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Dışsal Tatmin ($r=0,526$, $p<0,05$) puanı ile arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Sistemler Arası Bağlantılar puanı ile İçsel Tatmin ($r=0,568$, $p<0,05$), Dışsal Tatmin ($r=0,675$, $p<0,05$), İş Tatmini ($r=0,640$, $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Destekleyici Liderlik puanı ile İçsel Tatmin ($r=0,517$, $p<0,05$), Dışsal Tatmin ($r=0,571$, $p<0,05$), İş Tatmini ($r=0,564$, $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Öğrenen Örgüt puanı ile İçsel Tatmin ($r=0,546$, $p<0,05$), Dışsal Tatmin ($r=0,621$, $p<0,05$), İş Tatmini ($r=0,603$, $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet	Erkek		Kadın		t	p
	Ort.	ss	Ort.	ss		
İçsel Tatmin	41,86	10,53	41,65	8,75	0,211	0,833
Dışsal Tatmin	26,63	7,08	25,27	6,50	1,955	0,051
İş Tatmini	68,49	17,02	66,93	14,37	0,984	0,326
Sürekli Öğrenme	20,62	5,90	20,61	5,47	0,014	0,989
Dialog ve Öğrenme	18,91	4,80	18,91	4,85	-0,017	0,987
Takım Halinde Öğrenme	18,41	5,08	18,51	5,08	-0,194	0,847
Paylaşılan Sistemler	17,37	5,55	18,18	5,25	-1,474	0,141
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	14,57	4,74	14,85	4,45	-0,589	0,556
Sistemler Arası Bağlantılar	19,44	5,07	19,75	4,84	-0,606	0,545
Destekleyici Liderlik	18,87	6,08	18,90	6,00	-0,048	0,962
Öğrenen Örgüt	128,20	30,36	129,72	29,58	-0,499	0,618

Tabloda cinsiyeti farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Kadınlar ile erkekler için yapılan t testi sonuçlarına göre;

Kadınlar ile erkekler arasında İş Doyumu ve Öğrenen Örgüt puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumunun İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

	İlk öğretim		Lise		Ön lisans		Lisans		Yüksek lisans		Doktora		F	P
	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss		
İçsel Tatmin	44,92	13,84	42,84	10,33	43,52	9,13	40,43	9,47	43,68	8,53	38,50	10,90	2,351	0,040
Dışsal Tatmin	28,46	8,81	27,20	7,10	26,83	7,48	25,34	6,36	26,48	6,71	23,44	7,49	1,795	0,113
İş Tatmini	73,38	22,31	70,05	16,99	70,35	16,01	65,76	15,02	70,16	14,18	61,94	17,80	2,228	0,051
Sürekli Öğrenme	21,31	8,47	20,61	6,68	21,22	5,04	20,26	5,14	21,06	5,95	20,83	6,52	0,368	0,871
Dialog ve Öğrenme	19,23	7,45	18,39	5,64	19,54	4,42	18,66	4,58	19,82	3,99	18,39	5,42	0,909	0,475
Takım Halinde Öğrenme	21,23	6,33	19,09	5,36	19,11	4,90	17,90	4,73	18,44	5,35	18,33	5,72	1,587	0,063
Paylaşılan Sistemler	20,23	6,86	18,23	5,45	18,50	5,34	17,16	5,08	17,68	5,64	18,39	6,90	1,320	0,255
Ortak Vizyon Yetk.dirme	17,08	5,65	15,25	5,02	15,37	4,39	14,22	4,22	14,55	4,79	14,72	5,68	1,498	0,090
Sistemler Ars.Bağlantı	20,46	6,77	19,08	5,40	20,07	5,54	19,32	4,74	20,58	4,36	18,83	4,55	0,993	0,422
Destekleyici Liderlik	19,92	7,11	19,59	5,22	18,70	6,33	18,35	5,83	19,15	6,30	20,78	8,11	0,930	0,462
Öğrenen Örgüt	139,46	45,63	130,25	32,31	132,50	28,58	125,87	27,65	131,27	28,61	130,28	38,92	0,949	0,449

Tabloda eğitim durumu farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Farklı eğitim durumu grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Eğitim durumu grupları arasında İçsel Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=2,351$, $p<0,05$). Doktora mezunlarının İçsel Tatmin düzeyi en düşük iken (Ort.=38,50) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (Ort.=44,92).

Eğitim durumu grupları arasında Öğrenen Örgüt puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumunun İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Medeni durum	Evli		Bekar		Boşanmış/Eşini kaybetmiş		F	p
	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss		
İçsel Tatmin	42,20	9,87	41,09	9,33	40,03	9,90	0,990	0,372
Dışsal Tatmin	26,25	7,02	25,87	6,13	24,47	7,29	0,999	0,369
İş Tatmini	68,46	16,10	66,96	14,83	64,50	16,80	1,047	0,352
Sürekli Öğrenme	20,81	5,74	20,52	5,40	19,31	6,27	0,996	0,370
Dialog ve Öğrenme	19,08	4,87	18,94	4,53	17,38	5,05	1,807	0,166
Takım Halinde Öğrenme	18,49	5,19	18,46	4,65	18,16	5,43	0,062	0,940
Paylaşılan Sistemler	17,74	5,47	17,83	5,28	17,41	5,62	0,073	0,929
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	14,63	4,69	14,82	4,39	14,91	4,69	0,097	0,908
Sistemler Arası Bağlantılar	19,72	5,02	19,43	4,52	18,84	5,73	0,497	0,609
Destekleyici Liderlik	18,98	6,26	18,70	5,41	18,66	5,95	0,096	0,908
Öğrenen Örgüt	129,45	30,75	128,71	26,77	124,66	32,57	0,366	0,694

Tabloda medeni durumu farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Farklı medeni durum grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Medeni durum grupları arasında İş Doyumu ve Öğrenen Örgüt puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 7. Katılımcıların Yaşının İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yaş	30 yaş altı		30-39 yaş		40-49 yaş		49 yaş üstü		F	p
	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss		
İçsel Tatmin	38,98	9,11	41,84	10,70	41,78	9,30	43,51	8,88	2,031	0,109
Dışsal Tatmin	25,21	5,84	26,19	7,28	25,70	6,62	26,88	7,12	0,710	0,546
İş Tatmini	64,19	14,40	68,02	17,43	67,48	15,05	70,39	15,14	1,455	0,227
Sürekli Öğrenme	19,74	5,51	20,67	5,77	20,45	5,76	21,45	5,62	0,899	0,442
Dialog ve Öğrenme	17,98	4,75	18,98	4,99	18,95	4,91	19,33	4,30	0,774	0,509
Takım Hal. Öğrenme	17,96	5,11	18,28	5,19	18,53	5,16	18,99	4,71	0,460	0,710
Paylaşılan Sistemler	17,98	4,74	17,54	5,85	17,70	5,50	18,03	4,91	0,159	0,924
Ortak Vizyon Yetk.dirme	14,77	4,03	14,56	4,82	14,94	4,84	14,41	4,12	0,266	0,850
Sistemler Ars.Bağlantı	19,72	4,27	19,90	5,31	19,49	4,52	19,07	5,59	0,449	0,718
Destekleyici Liderlik	17,66	5,51	18,81	6,15	19,26	5,79	19,12	6,64	0,863	0,461
Öğrenen Örgüt	125,81	25,30	128,74	31,55	129,31	30,32	130,39	29,58	0,232	0,874

Tabloda yaşı farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Farklı yaş grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Yaş grupları arasında İş Doyumu ve Öğrenen Örgüt puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 8. Katılımcıların Aylık Ortalama Hane Gelirinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Aylık ortalama	1500 <		1500-2499		2500-3499		3500-4499		4500-5500		5500>		F	p
Hane geliri	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss		
İçsel Tatmin	41,18	11,86	40,68	9,86	40,54	10,20	43,64	9,10	45,19	8,37	41,80	9,28	1,958	0,084
Dışsal Tatmin	26,71	7,55	25,82	6,99	25,35	6,69	28,07	6,62	28,48	5,84	24,92	7,06	2,748	0,019
İş Tatmini	67,88	19,21	66,50	16,26	65,89	16,16	71,71	14,89	73,67	13,79	66,72	15,42	2,274	0,047
Sürekli Öğrenme	22,41	7,33	21,11	6,10	20,56	5,16	21,84	5,21	21,05	6,28	19,36	5,70	1,862	0,100
Dialog ve Öğrenme	19,41	6,35	18,98	4,78	19,00	4,66	19,76	3,98	19,05	4,76	18,22	5,13	0,734	0,598
Takım Halinde Öğrenme	21,65	5,99	18,66	4,67	18,54	4,89	19,18	4,19	19,02	5,24	17,11	5,39	3,128	0,009
Paylaşılan Sistemler	20,35	5,72	17,61	5,46	17,68	5,32	18,44	4,36	18,00	4,75	17,00	6,10	1,344	0,245
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	16,82	4,84	14,93	4,50	14,32	4,77	15,93	3,91	14,98	4,22	14,01	4,74	2,073	0,068
Sistemler Arası Bağlantılar	20,24	6,11	19,70	4,77	18,66	4,98	20,76	4,85	20,26	4,10	19,80	5,12	1,674	0,140
Destekleyici Liderlik	20,82	6,38	19,27	4,91	17,58	5,87	19,91	4,58	19,95	6,09	19,15	7,05	2,217	0,052
Öğrenen Örgüt	141,71	38,10	130,25	28,12	126,35	28,53	135,82	25,13	132,31	28,71	124,66	33,11	1,837	0,105

Tabloda aylık ortalama hane geliri farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Farklı aylık ortalama hane geliri grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Dışsal Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=2,748$, $p<0,05$). Aylık ortalama 5500 TL'den fazla geliri olanların Dışsal Tatmin düzeyi en düşük iken (Ort.=24,92) 4500-5500 TL olanların en yüksektir (Ort.=28,48).

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=2,274$, $p<0,05$). Aylık ortalama 2500-3499 TL geliri olanların İş Tatmin düzeyi en düşük iken (Ort.=65,89) 4500-5500 TL olanların en yüksektir (Ort.=73,67).

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Takım Halinde Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=3,128$, $p<0,05$). Aylık ortalama 5500 TL'den fazla geliri olanların Takım Halinde Öğrenme düzeyi en düşük iken (Ort.=17,11) 1500 TL'den az geliri olanların en yüksektir (Ort.=21,65).

Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Toplam Çalışma Süresinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Mesleki top.	1-5		6-10		11-15		16-20		20 >		F	p
çalışma sür.	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss		
İçsel Tatmin	39,47	9,94	40,47	9,19	44,70	9,67	43,66	7,95	41,40	10,22	3,103	0,016
Dışsal Tatmin	26,05	6,63	24,13	6,33	27,84	6,70	27,19	6,13	25,54	7,26	2,670	0,032
İş Tatmini	65,52	16,22	64,60	14,95	72,54	15,53	70,84	13,28	66,95	16,65	2,849	0,024
Sürekli Öğrenme	20,64	5,46	19,58	5,29	21,84	6,16	21,66	6,06	20,13	5,57	1,874	0,114
Dialog ve Öğrenme	18,80	4,80	18,43	4,93	20,04	4,92	19,16	4,81	18,62	4,74	1,100	0,356
Takım Hal. Öğrenme	19,23	4,85	17,42	4,51	19,02	5,42	19,57	4,98	17,87	5,17	2,369	0,052
Paylaşılan Sistemler	18,68	5,26	16,66	5,36	18,74	5,72	17,98	5,72	17,24	5,23	1,876	0,114
Ortak Vizyon Yetkilendirme	15,50	4,56	13,40	4,44	15,56	4,48	15,83	4,49	14,06	4,61	3,786	0,005
Sistemler Ars.Bağlantı	19,94	5,11	19,42	4,50	20,46	4,80	20,19	4,29	18,94	5,30	1,414	0,229
Destekleyici Liderlik	18,97	5,65	17,51	6,23	20,14	5,77	19,55	5,71	18,62	6,28	1,573	0,181
Öğrenen Örgüt	131,76	28,32	122,42	26,12	135,79	30,73	133,93	30,05	125,47	31,00	2,478	0,044

Tabloda mesleki toplam çalışma süresi farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Farklı mesleki toplam çalışma süre grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Mesleki toplam çalışma süre grupları arasında İçsel Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=3,103$, $p<0,05$). 1-5 yıldır çalışanların İçsel Tatmin düzeyi en düşük iken (Ort.=39,47) 11-15 yıldır çalışanların en yüksektir (Ort.=44,70).

Mesleki toplam çalışma süre grupları arasında Dışsal Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=2,670$, $p<0,05$). 6-10 yıldır çalışanların Dışsal Tatmin düzeyi en düşük iken (Ort.=24,13) 11-15 yıldır çalışanların en yüksektir (Ort.=27,84).

Mesleki toplam çalışma süre grupları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=2,849$, $p<0,05$). 11-15 yıldır çalışanların İş Tatmin düzeyi en düşük iken (Ort.=64,60) 11-15 yıldır çalışanların en yüksektir (Ort.=72,54).

Mesleki toplam çalışma süre grupları arasında Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=3,786$, $p<0,05$). 6-10 yıldır çalışanların Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyi en düşük iken (Ort.=13,40) 16-20 yıldır çalışanların en yüksektir (Ort.=15,83).

Mesleki toplam çalışma süre grupları arasında Öğrenen Örgüt puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=2,428$, $p<0,05$). 6-10 yıldır çalışanların Öğrenen Örgüt düzeyi en düşük iken (Ort.=122,42) 11-15 yıldır çalışanların en yüksektir (Ort.=135,79).

Tablo 10. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Kurumda çalışma süresi	1-3		4-6		7-9		10-12		12 >		F	p
	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss	Ort.	ss		
İçsel Tatmin	39,75	9,45	42,68	9,75	41,71	9,39	46,87	9,64	41,62	9,80	3,675	0,006
Dışsal Tatmin	25,32	6,58	26,69	6,16	24,87	6,64	28,93	8,37	25,69	7,37	2,334	0,055
İş Tatmini	65,07	15,42	69,38	15,30	66,58	15,24	75,80	17,55	67,32	16,16	3,217	0,013
Sürekli Öğrenme	20,43	5,45	20,52	6,01	20,53	4,74	21,40	7,37	20,78	5,56	0,199	0,939
Dialog ve Öğrenme	18,90	4,70	18,64	4,95	18,18	4,28	20,33	5,94	19,16	4,61	1,063	0,374
Takım Hal. Öğrenme	18,70	5,16	17,86	4,86	17,36	3,85	19,90	6,51	18,98	5,14	1,829	0,123
Paylaşılan Sistemler	18,04	5,35	16,96	5,62	17,11	4,45	19,40	6,85	18,06	5,09	1,597	0,174
Ortak Vizyon Yetk.dirme	15,06	4,60	14,00	4,42	14,27	4,14	16,37	5,82	14,73	4,53	1,919	0,106
Sistemler Ars.Bağlantı	19,84	4,92	19,41	4,70	18,93	4,60	21,00	6,13	19,29	5,10	0,992	0,412
Destekleyici Liderlik	18,92	5,89	18,59	6,19	18,64	5,37	20,93	6,66	18,62	6,13	0,987	0,414
Öğrenen Örgüt	129,89	29,02	125,98	29,25	125,02	24,84	139,33	40,66	129,62	30,10	1,410	0,230

Tabloda kurumda çalışma süresi farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Farklı kurumda çalışma süre grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Kurumda çalışma süre grupları arasında İçsel Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=3,675$, $p<0,05$). Kurumunda 1-3 yıldır çalışanların İçsel Tatmin düzeyi en düşük iken ($Ort.=39,75$) 10-12 yıldır çalışanların en yüksektir ($Ort.=46,87$).

Kurumda çalışma süre grupları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($F=3,217$, $p<0,05$). Kurumunda 1-3 yıldır çalışanların İş Tatmin düzeyi en düşük iken ($Ort.=65,07$) 10-12 yıldır çalışanların en yüksektir ($Ort.=75,80$).

Kurumda çalışma süre grupları arasında Öğrenen Örgüt puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu makalede, Sağlık Bakanlığı çalışanlarının iş tatmini ve öğrenen örgüt ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ve tartışma aşağıda yer almaktadır.

Çalışanların İş Tatmini ve Öğrenen Örgüt düzeyleri yüksektir. Bakan vd. (2014), Toksöz (2015)'e göre de öğrenen örgüt ile iş tatmini arasında olumlu ve yüksek bir ilişki vardır.

Çalışanların Sürekli Öğrenme düzeyi arttıkça İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri artmaktadır. Çalışanların Dialog ve Öğrenme düzeyi arttıkça İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri artmaktadır. Çalışanların Takım Halinde Öğrenme düzeyi arttıkça İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri artmaktadır. Çalışanların Paylaşılan Sistemler düzeyi arttıkça İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri artmaktadır. Çalışanların Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyi arttıkça İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri artmaktadır. Çalışanların Sistemler Arası Bağlantılar düzeyi arttıkça İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri artmaktadır. Çalışanların Destekleyici Liderlik düzeyi arttıkça İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri artmaktadır. Çalışanların Öğrenen Örgüt düzeyi arttıkça İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri artmaktadır.

İş Tatmini ve Öğrenen Örgüt düzeyleri çalışanların cinsiyetine göre değişmemektedir. Banoğlu (2009) ve Bal (2011) kadınların erkeklere göre öğrenen örgüt düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Subaş (2011) ise tam tersi olarak erkeklerin kadınlara oranla öğrenen örgüt düzeylerinin daha fazla olduğunu belirlemiştir. Castillo ve Cano (2004), Machado vd., (2011) ve Tor (2011), kadınların iş

tatminlerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar çalışmamız ile uyumsuzdur. Sat (2011) cinsiyetin iş tatminine olan etkisini istatistiksel olarak anlamlı bulmamıştır. Bu sonuç çalışmamız ile uyum göstermiştir.

İş Tatmini ve Öğrenen Örgüt düzeyleri çalışanların yaşına göre değişmemektedir. Castillo ve Cano (2004) ve Sat (2011), yaş ve medeni duruma göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Bu sonuçlar çalışmamız ile uyumludur. Küçük (2010) araştırmasında yaş arttıkça iş tatmini seviyesinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç ile makale sonuçlarımız uyumsuzdur. Banoğlu (2009) 20–35 yaş arası yöneticilerin öğrenen örgüt algılarını diğer yaştaki yöneticilere göre çok daha düşük bulmuştur. Tor (2011) 31-40 yaş grubunda olan çalışanların iş doyumunda en düşük ortalamaya sahiplerken, 51 ve üzeri yaş grubunun ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu belirtmiştir.

Araştırmamızda İş Tatmini ve Öğrenen Örgüt düzeyleri çalışanların medeni durumuna göre değişmemektedir. Tor (2011) bekarların evli çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğrenen Örgüt düzeyleri çalışanların eğitim seviyesine göre değişmemektedir. Subaş (2011) ise eğitim seviyesine göre öğrenen örgüt algılarında farklılık saptamıştır. Bu farklılığa göre, lisans mezunlarının öğrenen örgüt algıları ön lisans mezunlarına göre daha fazladır.

İlköğretim mezunu çalışanların ise İçsel Tatmin düzeyi daha yüksektir. Tekingündüz (2012), eğitim seviyesi arttıkça iş tatmin düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç çalışmamız ile benzer niteliktedir. Tor (2011) çalışanların eğitim seviyesine göre iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık görememiştir.

Aylık ortalama hane geliri 4500-5500 TL olan çalışanların Dışsal Tatmin, İş Tatmini düzeyleri, 1500 TL'den az olan çalışanların Takım Halinde Öğrenme düzeyi en yüksektir. Tor (2011) ve Tekingündüz (2012) hane geliri ile iş tatmini arasında ilişkiyi istatistiksel olarak olumlu bulmamışlardır.

11-15 yıldır çalışanların İçsel, Dışsal, İş Tatmin düzeyleri, Öğrenen Örgüt düzeyleri, 16-20 yıldır çalışanların Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyi en yüksektir. Kurumunda 10-12 yıldır çalışanların İçsel, İş Tatmin düzeyleri en yüksektir. Tor (2011) 6-10 meslek kıdemi grubunda iş doyumunda en düşük ortalamalara sahip oldukları, 26 ve üzeri meslek kıdemi grubunun ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu saptamıştır.

KAYNAKLAR

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Sezer, B., Taş, F., Şirikçi, A. (2014). Sağlıkta Hizmet Kalitesi, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 189-202.

Bal, Ö. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenen örgüt olarak okullarına ilişkin algıları. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Banoğlu K. (2009). İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Castillo, J.X., Cano, J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty. *Journal Of Agricultural Education*, 45 (3), 65-74.

Cranny J.C., Smith, P.C., Stone, F.E. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*, Lexington Books, New York.

Garvin, A.D. (2000). *Learning in Action-A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press.

Helvacı, M.A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Nobel Yayınları, Ankara.

İmamoğlu, S.Z., Keskin, H., Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.

- Keser, A. (2015). *İşe GÜdülenme ve İş Tatmini*, (Bilgin, S.L. & Özdemir, A.A., Ed.), Çalışma Psikolojisi içinde, 4.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 78-106.
- Küçük, S. (2010). Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Locke, E. (1983). Nature and Cause of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lu, H., Barriball, K.L., Zhang, X., While, A.E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1017–1038.
- Machado, M.L., Virgilio, M.S., Jose, B.F., Odilia, M.R.G. (2011). A Look To Academics Job Satisfaction And Motivation In Portuguese Higher Education Institutions. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 29, 1715-1724.
- Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J. (1989). Towards the Learning Company. *Management Education and Development*, 20 (1), 1-8.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill Publishing Company, Maidenhead.
- Robbins, P.S., Judge, A.T. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev., Erdem, İ., Ed.), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Sat S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Senge, M.P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990.
- Subaş, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgütü (okulu) algılamaları. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Toksöz, S. (2015). Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma. Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tor, S.S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitabevi, İstanbul.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.