

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Özlem Yenidoğan
100024377

İstanbul, 2016

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Özlem Yenidoğan
100024377

Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan

İstanbul, 2016

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Özlem Yenidoğan’a aittir. “Yeniden ifadelen-dirme” veya belli bir bölümden “özet çıkarma” şeklinde de olsa tezden kaynak belirt-meksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alın-tıları, “tırnak işareti” veya “girintili yazım” biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Ay-nen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; “küçük değişiklikler yaparak” veya “orijinal biçimiyle” kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntılarının “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm imiş gibi göstermediğimi, kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Sevgili babama ve yeğenim Aybars'a...



TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Hüner Şencan'a öncelikle teşekkür ederim. Araştırmanın istatistikî analizler bölümünde, istatistikçi olmamam nedeniyle kaçınılmaz olarak dış desteğe başvurdum. Bu konuda beni yönlendiren, bana analiz aşamalarını öğreten, analiz çıktılarını yorumlama ve değerlendirme konusunda bana destek sağlayan sayın Dr. Ertuğrul Köse'ye çok teşekkür ederim. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda otelcilik sektörü meslektaşlarımın ve yöneticilerimin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsinin isimlerini ayrıca sayamayacağımdan kendilerine topluca teşekkür ediyor, bu tür bilimsel çalışmaların biraz da onların eseri olduğunu belirtmek istiyorum. Son olarak, uzun dönemli bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve sevgi desteklerini hiç esirgemedен, cömertçe sunan sevgili babama saygı ve minnetlerimi sunuyorum.

Öz

Örgütsel düzeyde öğrenmenin bağlılığı etkilediği öngörüsüyle bu çalışmanın temel konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Örgüt düzeyinde öğrenme bağlılığı etkileyebilen bir unsur olarak görüldüğünden, örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda yönetici ve iş görenlerin görüş birliği ve farklılığının saptanması önem arz etmektedir.

Örgüt düzeyinde öğrenmenin günümüzde işletmelerin etkili performans göstermelerinde rol oynadığı ve iş görenlerin işletmelerine olan sadakatlerini etkilediği fark edilmiş bir gerçektir. Alan yazında bu konuda uygulama niteliği taşıyan araştırmalar sayı olarak azdır. Örgütsel öğrenmeye olan yönelim konusunda İstanbul ilinde otelcilik sektöründeki yönetici ve çalışanların ne durumda oldukları ve bunun iş görenlerin bağlılığını ne yönde etkilediği konusunda alan yazında araştırma bulunmaması tez çalışmasının temel güdüsünü oluşturmuştur.

Çalışmada iki kavramsal yapı arasındaki ilişkileri belirlemek için Alan yazından yararlanılarak likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Söz konusu ölçekler otelcilik sektöründe yönetici ve yönetici düzeyinde olmayan 279 iş görene uygulanmış ve veriler üzerinde istatistiki analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve temel hipotez doğrulanmıştır.

Araştırmadan çalışanların örgütsel öğrenme yönelimlerinin örgütsel bağlılıklarını etkilediği, bu doğrultuda örgütlerde örgütsel öğrenme faaliyeti uygulamalarına yer verilmesi ve örgüt düzeyinde öğrenmeye özen gösterilmesi gerektiği sonucu çıkarılmıştır.

Anahtar kavramlar. Örgütsel öğrenme yönelimi, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık boyutları, konaklama sektörü, otelcilik iş alanı.

ABSTRACT

The main topic of the research is to find out the correlation and the level of correlation, if exist, between two concepts which are organizational learning and organizational commitment. It is foreseen that organizational learning inclination affects organizational commitment. It is a known fact that learning in the level of organization plays an important role on company's affective performance. It also affects the commitment of employees on their organizations. Number of researches regarding this topic in literature is quantitatively low. The main motivation of the thesis research is due to the lack of researches that identify the conditions of managers and employees in terms of their learning inclination and how it affects organizational commitment in İstanbul's accommodation sector.

In the research, in order to identify the relation between two conceptual structure, Likert type scale was used by using the literature. Stated likert type scales were applied for 279 people including managers and employees under their authority and statistical analysis on gathered datas was done.

According to the results of the statistcal analysis, meaningful correlation between organizational learning inclination and organizational commitment concepts was found out. Accordingly, main hypothesis was verified.

As a result of the research, it was identified that organizational learning inclination of employees affect their organizational commitment. Accordingly, organizational learning activities and facilities should take place in organizations and top management and all workers should give importance to organizational learning.

Key concepts: Organizational learning, organizational commitment, dimensions of organizational learning, dimensions of organizational commitment, accommodation sector, Hotels business.

İÇİNDEKİLER

Öz	i
Abstract	ii
İçindekiler.....	iii
Tablolar Listesi.....	vi
Şekiller Listesi.....	viii
Kısaltmalar Listesi.....	ix
I. GİRİŞ.....	1
A. Sorun Tanımlaması.....	3
B. Amaç ve Önem	5
C. Kapsam ve Kısıtlar	6
D. Ön Kabuller	9
E. Kullanılan Terimlerin Tanımları.....	11
II. ALAN YAZIN	12
A. Örgütsel Öğrenme: Kavramsal Analiz Ve Kuram.....	12
01. Örgütsel Öğrenme Boyutları	12
02. Örgütsel Öğrenme Felsefesi	14
03. Örgütsel Öğrenme İle Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar	15
04. Örgütsel Öğrenme Yeteneği	16
05. Örgütün Öğrenen Bir Örgüte Dönüşebilmesi	16
06. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri	19
07. Öğrenen Örgütlerde İş Görenlerin Özellikleri	22
08. Öğrenen Örgüt Olma Yolunda Problemler	25
09. Öğrenen Örgütlerin Başlıca Özellikleri	27
10. Öğrenen Örgütlerde Liderlik	31
B. Örgütsel Bağlılık.....	34
01. Örgütsel Bağlılık Teorileri	35
02. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Diğer Önemli Modeller	38
03. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	42

04. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	43
05. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	43
Kişisel faktörler	44
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	46
06. Örgütsel Bağlılık Kavramına Benzerlik Gösteren Kavramlar	47
C. Örgütsel Öğrenme ile İlgili Araştırmalar	48
D. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar	53
E. Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	58
III. YÖNTEM BİLİM.....	62
A. Tasarım, Model ve Hipotezler	62
01. Araştırmanın Tasarımı	62
02. Araştırma Modeli ve İlgili Hipotezler	62
B. Ana Kütle, Örneklem, Örneklem Yöntemi	65
01. Ana Kütle	66
02. Örneklem, Örneklem Büyüklüğü ve Güç Analizi	66
03. Örneklem Yöntemi	66
C. Ölçüm Araçları	67
01. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı	67
02. Değişkenler, Etiketleme ve Dereceleme	67
D. Ölçüm Uygulaması	69
01. Anket Uygulama Yöntemi	69
02. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Önlemleri	70
03. Bilgilendirme ve Eğitim	70
04. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması	71
IV. BOYUTSALLIK, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK.....	71
A. Boyutsallık Analizleri	72
01. Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeğinin Boyutsallığı	74
02. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutsallık Analizleri	78
B. Güvenilirlik Analizleri	81
01. Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları	83
02. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi Bulguları	84
03. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları	87
04. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları	88
C. Geçerlilik analizleri	89
V. BULGULAR.....	94
A. Demografik Değişkenlere İlişkin	94

B. Hipotez Testlerine İlişkin	99
01. Birinci Modelle İlgili Hipotez Testleri	99
02. İkinci Modelle İlgili Hipotez Testleri	103
03. Üçüncü Modelle İlgili Hipotez Testleri	106
04. Dördüncü Modelle İlgili Hipotez Testleri	109
05. Beşinci Modelle İlgili Hipotez Testleri	112
06. Altıncı Modelle İlgili Hipotez Testleri	114
07. Yedinci Modelle İlgili Hipotez Testleri	115
08. Sekizinci Modelle İlgili Hipotez Testleri	116
VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	120
A. Sonuçlar	120
B. Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler	123
EKLER	125
EK A. Anket Formu	125
EK B. Anketin Uygulanabilirliğine Dair İzin Belgesi	131
EK C. Kullanım İzinleri	133
Ek D. Hipotezlere İlişkin Model Özeti Tabloları	135
EK E. Etik Kurul Onayı	137
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR.....	138

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. ÖÖY. Ölçeği Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	75
Tablo 2. ÖÖY. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi	76
Tablo 3. ÖÖY. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri	77
Tablo 4. ÖÖY. Ölçeği Faktör Yükleri	77
Tablo 5. ÖB. Ölçeği Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	78
Tablo 6. ÖB. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi	79
Tablo 7. ÖB. Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	80
Tablo 8. ÖB. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri	80
Tablo 9. ÖB. Ölçeği Faktör Yükleri	81
Tablo 10. ÖÖY. Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri	83
Tablo 11. ÖÖY. Ölçeği Birinci Boyut Madde- Toplam İstatistikleri	84
Tablo 12. ÖÖY. Ölçeği İkinci Boyut Madde Toplam İstatistikleri	85
Tablo 13. ÖÖY. Ölçeği Üçüncü Boyut Madde Toplam İstatistikleri	85
Tablo 14. ÖÖY. Ölçeği Dördüncü Boyut Madde Toplam İstatistikleri	86
Tablo 15. ÖB. Ölçeği Madde- Toplam İstatistikleri	87
Tablo 16. ÖB Ölçeği 1. Boyut Madde-Toplam İstatistikleri	88
Tablo 17. ÖB Ölçeği İkinci Boyut Madde- Toplam İstatistikleri	88
Tablo 18. ÖB. Ölçeği Üçüncü Boyut Madde- Toplam İstatistikleri	89
Tablo 19. ÖÖY. Ölçeği DFA Bulguları	92
Tablo 20. ÖB. Ölçeği DFA Bulguları	92
Tablo 21. Demografik Değişkenlerin Örneklem Alt Gruplarına Göre Dağılımı	95
Tablo 22. ÖÖY. Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerler	97
Tablo 23. ÖB. Ölçeğine İlişkin Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	99
Tablo 24. Varyansların Türdeşliği İçin Levene Test Sonucu	101
Tablo 25. Varyansların Türdeşliği İçin Levene Test Sonucu	105
Tablo 26. Varyansların Türdeşliği İçin Levene Test Sonucu	108
Tablo 27. Varyansların Türdeşliği İçin Levene Test Sonucu	111
Tablo 28. Beşinci Hipotez İçin Anova Analizi	113

Tablo 29. Yaş Gruplarına Göre Duncan Testi Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	113
Tablo 30. Altıncı Hipoteze İlişkin Anova Testi Tablosu.....	115
Tablo 31. Yedinci Hipoteze İlişkin Anova Testi Tablosu	116
Tablo 32. Duncan Testi Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	116
Tablo 33. Sekizinci Hipoteze İlişkin Anova Testi Tablosu	119
Tablo 34. Çalışma Süresi Gruplarına Göre Duncan Testi Çoklu Karşılaştırma Sonları.....	119



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.	63
Şekil 2. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ilişkisi serpilme grafiği.	100
Şekil 3. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi P-P Grafiği.	101
Şekil 4. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Duygusal Bağlılık İlişkisi Serpilme Grafiği.	103
Şekil 5. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Duygusal Bağlılık İlişkisi P-P Grafiği.	104
Şekil 6. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Normatif Bağlılık İlişkisi Serpilme Grafiği.	106
Şekil 7. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ve Normatif Bağlılık İlişkisi P-P Grafiği.	107
Şekil 8. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Devam Bağlılığı İlişkisi Serpilme Grafiği.....	109
Şekil 9. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Devam Bağlılığı İlişkisi P-P Grafiği.....	110

KISALTMALAR LİSTESİ

ÖÖY	Örgütsel Öğrenme Yönelimi
ÖB	Örgütsel Bağlılık
DB	Duygusal Bağlılık
NB	Normatif Bağlılık
DVMB	Devam Bağlılığı
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
KMO	Kaiser Meyer Olkin
KUI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
UII	Uyum İyiliği İndeksi
DUII	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
YHOKK	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
KOKA	Kök Ortalama Kare Artık
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DWD	Durbin Watson Değeri

I. GİRİŞ

Otelcilik hizmet sektörü içinde yer almaktadır. Hizmet sektörü emek yoğun bir sektördür ve otelcilikte başarı insan gücüne dayanmaktadır. Nitelikli insan gücü entelektüel sermayeyi oluşturur. Küresel rekabet ortamında kuruma nitelikli ve yaratıcı iş gücünün çekilmesi ve onların kurum bünyesinde üyeliğini sürdürmelerini sağlamak konaklama işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından önemlidir.

Nitelikli iş görenler örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerde çalışmayı tercih ederler. Dış çevredeki değişimlere uyum sağlamanın, yenilik oluşturmaya ve rekabet üstünlüğü sağlamanın buna bağlı olduğunun farkındadırlar. Kendilerine eğitim aracılığıyla yatırım yapan, sürekli öğrenme fırsatları yaratan, açık iletişim ve diyalogun hâkim olduğu, ekip halinde öğrenme fırsatları sunan kurumları çalışmak için tercih ederler. Özellikle konaklama işletmelerinde çalışanlar örgütsel öğrenmenin gerçekleşmediği ve buna uygun bir örgüt iklim ve atmosferinin olmadığı kurumlarda rekabet üstünlüğünün sağlanmasının imkânsız olduklarını bildiklerinden, bu tür kurumlara bağlılıkları düşüktür ve kurumdan ayrılma eğilimi gösterirler.

Konaklama işletmeleri dış dünyadaki değişimleri takip edebilmeyi, yenilikleri bünyesine almayı, yenilikler üretmeyi ve farklılıklar yaratmayı, değişimin peşinde olmayı öğrenme ile başarır. Öğrenmeyi faaliyetlerinin odak noktası haline getiren kurumlar kurumsal hedeflerini daha kolay gerçekleştirir.

Otelcilik sektörü iş gücü devir oranının yüksek olduğu bir sektördür. Bunu meydana getiren unsurlardan biri de çalışan beklentilerinin yüksek olmasıdır. Çalışanlar örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmediği işletmenin, küresel rekabet ortamında geri kalacağını bilinciyle, böyle bir işletmeye bağlılık duymamaktadırlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerde ise çalışanların örgüte ve görevlerine daha sıkı bağ-

landığı günümüzde fark edilmiş bir gerçektir. Çalıştıkları kurumlara duygusal olarak bağlı olan bireyler kurumlarının değerlerini, normlarını, kurum kültürünü, iş ortamını içselleştirmiş ve kurumla arasında duygusal bir bağ oluşturmuştur. Böyle kurumlardaki iş görenler görevlerinin gereklerini içsel bir motivasyonla, kendi istekleriyle fazladan çaba harcayarak gerçekleştirirler. Nitelikli iş gücünün işletmeye çekilmesi ve bu iş gücünün işletmede tutundurulmasında diğer bir deyişle iş görenin bağlılığının yaratılmasında örgütsel öğrenme unsurunun etkisi ve önem taşıdığı algısı günümüzde oldukça yaygındır. Bu araştırma bu iki kavram arasında (Örgütsel Öğrenme Yönelimi ve Örgütsel Bağlılık) ilişki olup olmadığını istatistiki yöntemlerle incelemek ve iki kavram arasındaki ilişkinin ne yönde ve boyutta olduğunu belirlemek üzere yapılmıştır.

Aynı zamanda iş görenin demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık kavramının boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile olan ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırma ayrıca örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık kavramlarını detaylı bir biçimde açıklamayı amaç edinmiş, iki kavram arasındaki bağlantının ortaya çıkartılıp alan yazına bu yönde katkı sağlamaya çalışmıştır. Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen konuların irdelenmesi ve bu konulara ilişkin bulgulara varmak amaç edinilmiştir.

Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ilişkisinin irdelenmesi, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesidir.

1. İstanbul'daki konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme yöneliminin mevcudiyetini sorgulamak ve buna yönelik bulgular ortaya koymaktır.
2. Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık boyutlarını (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) hangi yönde etkilediğine dair bulgular elde etmektir.
3. Bulgulardan yola çıkarak İstanbul'daki konaklama işletmelerindeki iş görenlerin örgütsel öğrenme yönelimlerini ve iş görenlerin bu örgütsel yönelimlerinin onların örgütsel bağlılığına ne yönde etkilediğini araştırma neticesinde sunulan bul-

guları değerlendirerek yorumlamaktır. Bu doğrultuda amaç; çalışan, yönetici ve bilim uzmanlarına öneriler sunmak ve gelecekte yapılacak konuya ilişkin bilimsel çalışmalara katkı sağlamaktır.

A. SORUN TANIMLAMASI

Örgütsel düzeyde öğrenmenin, örgütlerin dış koşullardaki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için önem arz ettiği, günümüzde işletmelerin göz ardı edemediği bir gerçektir. Otelcilik sektörünün en belirgin özellikleri emek yoğun bir sektör olması, dış koşullardan kolayca etkilenebilen bir yapıya sahip olması ve çeşitli nedenlere bağlı olarak iş gücü devir oranının yüksek olduğu bir sektör olmasıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmediği ve örgüt düzeyinde öğrenme için uygun ortamın oluşturulmadığı kurumlarda, iş görenlerin örgüte olan sadakatinin azalması ve örgütten vazgeçme ihtimalinin de yüksek olduğu bilinen bir gerçektir.

Otel işletmeleri dış koşullardaki değişimlere her daim uymak durumunda olan, bu uyum yoluyla yenilikleri örgüt bünyesine getirerek, rekabet üstünlüğü için yenilik yaratıp, farklılaştırılmış hizmet sunma mecburiyetinde olan işletmelerdir. Dış dünyadaki değişimleri takip etmek ve dış dünyaya uyum sağlamak örgütsel düzeyde öğrenme ile gerçekleşir. İnsan gücüne dayalı olan otelcilikte entelektüel sermayenin işe alımı kadar önemli olan bu sermayenin işletme bünyesinde kalmasını sağlamaktır. Otelcilik sektöründe örgüt düzeyinde öğrenme için uygun ortamın sağlanmadığı bir örgütte iş görenler varlığını sürdürmek istemez. Kendilerine yatırım yapan örgütlere olan bağlılıkları yüksek iken, örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmediği örgütlerle ilişkilerine son vermek isterler. İş gören devir hızının zaten yüksek oranda olduğu otelcilik sektöründe, nitelikli iş görenlerin örgütten ayrılmasına ve kaybına neden olan unsurların başında örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmemesi faktöründen söz edilebilir. Aynı zamanda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmediği örgütlerde çalışan iş görenlerin, düşük duygusal bağlılıkları nedeniyle işletmeyi terk ettiklerinde, bunun işletmeye büyük bir maliyet unsuru oluşturduğu bilinmektedir. Oysaki örgütsel öğrenmeye yapılan yatırımın çalışan-

ların örgüte olan bağlılığına yapılan yatırım ve böylelikle çalışana olan yatırım, işletme performans ve başarısına olan yatırım olarak düşünülmesi gerekir.

İşletmeler “örgütsel öğrenme kabiliyeti” konusunda yetersizliklerini gidermeye yönelik olarak sürekli öğrenme, çalışanlar arasında diyalog geliştirme, ekip halinde öğrenme, tüm iş görenlerin birlikte öğrenebileceği ortamı ve etkinlikleri oluşturma ve çalışanları motive etmeye özen göstermektedirler. Bunlar ve bunlara benzer birçok stratejiyle örgütsel öğrenme yönelimlerini arttırmayı hedeflemektedirler. Çalışma, İstanbul’daki otel işletmelerinde örgütsel öğrenme yönelimini arttırmaya yönelik bu uygulamaların iş görenlerin bağlılıkları üzerinde ne yönde etkili olduğunu ortaya koyduğu istatistiki bulgularla kanıtlamayı amaç edinmiştir. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin doğru tespit edilmemesi durumunda, örgütler örgütsel öğrenmeye gerektiğinden az önem verebilir ya da hiç önem vermeyebilir. Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı etkileyebileceği gerçeği göz ardı edilebilir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkisellik derecesinin net çizgilerle ortaya konması ve yapılacak bu tür araştırmalarla belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin doğru saptanamaması halinde, örgütler örgütsel öğrenmenin iş görenlerin örgüte bağlılıkları üzerinde etkisini tam manasıyla göremeyecektir. Örgütsel öğrenmenin iş görenlerin örgüte bağlılıkları için arz ettiği önem göz ardı edilecektir. Örgütsel öğrenme yöneliminin geliştirilmediği örgütlerde duygusal bağlılığı düşük olan iş görenlerin örgütte bulunmaktan vazgeçmeleri ise kaçınılmaz olacaktır. Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisi örgütlerin örgütsel öğrenme yönelimi geliştirmeye itina göstermesine, bir ölçüde de olsa, katkı sağlayabilecektir.

B. Amaç ve Önem

Çalışmanın amacı, “çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin derecesini” belirlemektir. Tez konusu iki kavramsal yapının araştırılmasına ve bu konularla ilgili olarak alandan bilgi toplanmasına dayanmaktadır. İki kavramsal yapının gelişimi incelenmiş ve diğer taraftan özellikle son yıllarda “örgütsel öğrenme yönelimi ” ve “örgütsel bağlılık” yapılarının hangi tür araştırmalara konu edildiği incelenmiştir. Yapılan alan yazın taramasında, incelemeye alınan iki kavramsal yapının başka pek çok kavramsal yapılarla olan ilişkisi araştırılmış olmasına karşın, örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymaya yönelik uygulama niteliği taşıyan araştırmaların nicel olarak azlığı dikkat çekmiştir. En azından İstanbul ilinde otelcilik sektörü üzerine yapılan ve böyle bir ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın amacı ve hedefi bu ilişkilerin niteliğini açıklamak, tanımlamak ve eğer varsa ilişkinin gücünü belirlemektir.

Araştırma işletmeler, yöneticiler ve kuram açısından belli bir değere sahiptir. İşletmeler açısından önemi örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu anlaşılırsa, işletmelerin çalışanların örgütsel öğrenme yönelimini geliştirmek için daha fazla yatırım yapmaları, bu konuyla daha fazla ilgilenmeleri anlamına gelecektir. İşletmeler her zaman zayıf yönlerini güçlendirme eğilimi içinde olurlar. İşletmede örgüt düzeyinde öğrenmenin çalışanların örgütsel bağlılığıyla olan ilişkisi güçlü çıkarsa, işletmelerde örgütsel öğrenme yönelimini arttıracak uygulamalar daha fazla önem kazanacaktır.

Araştırmanın önem kazandığı ikinci alan iş görenlerin kendileridir. Her iş gören kişisel olarak kendi kendisini yetiştirmek, geliştirmek ve sürekli öğrenmek ister. Öğrenmenin örgüt düzeyinde gerçekleştiği, teşvik edildiği, örgüt bazında öğrenme için uygun ortamın sağlandığı örgütlerde iş görmek isterler. Fakat bazı örgütlerde örgütsel öğrenmenin maliyet unsuru olarak görülmesi, örgütsel öğrenmeye yönetici desteğinin olmaması gibi sebeplerle gereken önem verilmemektedir. Bazı örgütler örgütsel öğren-

me yönelimini arttıran koşulların farkındayken ve bunları sağlamaya çalışırken, bazı örgütler bu koşullardan habersizdir. Araştırmada eğer güçlü bir ilişki olduğu anlaşılırsa örgütler hangi unsurların örgütsel öğrenme yöneliminde belirgin olarak önem arz ettiğini görecektir ve bu doğrultuda, bu yönelimi arttırıcı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığa etki eden unsurlara daha fazla önem verecek, çalışanların bağlılığını arttıracak örgütsel öğrenme uygulamalarına yer vereceklerdir.

Araştırma kurama katkı açısından da bir değer ifade etmektedir. Alan yazında bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ve derecesini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hizmet sektöründe uygulama niteliği taşıyan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırma bundan sonra bu konuda yapılacak araştırmalara ışık tutacaktır. Belki tek bir araştırmaya dayalı olarak güçlü bir tez ileri sürülemeyecektir ama bu konuda bir çalışma başlatılmış olacak ve daha sonra başka araştırmacıların benzeri araştırmaları yapmaları ve benzeri bulguları elde etmeleriyle bu alandaki bilimsel bilgi birikimi güçlenmiş olacaktır. İstanbul ilinde şehir otellerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiselliği ve bunun boyutunu tespit etmeye yönelik olan araştırmaların nicel olarak az sayıda olduğu gerçeği dikkate alınırsa tez çalışmasının ülkedeki bilgi birikimine kendi çapında bir katkı sağlayacağından söz edilebilir.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Araştırmanın kapsamı içerik, coğrafi bölge, sektör ve örneklem birimi açısından değerlendirildiğinde şu bilgiler verilebilir. Araştırmada birinci kavramsal yapı “Örgütsel Öğrenme” olarak belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme oldukça kapsamlı bir konudur. Öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme boyutları, örgütsel öğrenme felsefesi, örgütsel öğrenmenin gerekliliği ve önemi, öğrenen örgüt ve öğrenen örgüte dönüşebilmek için gerekli özellikler gibi konular örgütsel öğrenmeyle doğrudan ilişkili olduğundan bu konulara araştırma kapsamında yer verilmiştir. Alan yazında başvuru yapılan tüm bilgilerin doğrudan “örgütsel öğrenme” ile ilgili olmasına özellikle dikkat edilmiştir. İkinci kavramsal

yapı “Örgütsel Bağlılık” tır. Örgütsel bağlılık alan yazında birçok araştırmaya konu olmuş bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. İş görenlerin örgüte bağlılıklarında duygusal olarak bağlı bulunmaları gerçek anlamda bir bağlılık için tercih edilir. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında ilişki kurulacağı zaman bu ilişkinin üst yönetimden ibaret dar bir kapsamda araştırılmaması gerekir. Örgütteki tüm iş görenleri içeren geniş bir kapsamda ele alınması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme örgütteki tüm iş görenlerin birlikte öğrenme sürecine katılımını gerektirdiğinden, bu araştırmada kademe gözetmeksizin tüm iş görenler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın coğrafi bölge olarak kapsamı İstanbul ilidir. Çalışma zaman kısıtlılığı ve mali imkânlar göz önünde bulundurularak sadece İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir.

Sektörel kapsam, araştırma bulgularının hangi “kesime” genellenebileceği konusuyla ilgilidir. Araştırma otelcilik sektörü ve bu doğrultuda İstanbul ilindeki otel işletmelerini hedef almıştır. Bu doğrultuda dört ve beş yıldızlı zincir otel işletmeleri araştırma kapsamı içinde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın örneklem birimi açısından otelcilik sektöründe görev yapan üst düzey yöneticilerden alt kademe yöneticilere kadar tüm iş görenlerdir. Yöneticiler tanımına otel genel müdürleri, genel müdür yardımcıları, bölüm müdürleri, bölüm müdür yardımcıları alınmıştır. Otellerde yöneticilerin yardımcılarının yöneticinin olmaması durumunda asli görevleri üstlendiğinden diğer bir deyişle kendilerine yüksek oranda yetki verildiğinden bu yöneticilerin yardımcılarını “yönetici” kapsamında değerlendirilmiş ve araştırma kapsamına bu şekilde alınmıştır.

Araştırmanın kısıtlarını geniş bir yelpaze içinde değerlendirmek mümkündür. Burada çalışmayı en çok zafiyete uğratacak birkaç önemli kısıt üzerinde durulmuştur. Araştırma İstanbul’daki otel işletmelerini temel almış olmakla birlikte İstanbul’da bulunan zincir otellerin hepsine gitmek veya otel işletmelerini tesadüfi yöntemle belirlemek-

mümkün olmamış, ancak izin alınan otel işletmeleri üzerinde çalışma yapılabilmiştir. Araştırma bulgularının bu nedenle İstanbul'daki otellere genellenebilirlik özelliği görece düşüktür.

Araştırmanın yüz yüze anket yöntemi ile yapılmış olması planlanmasına karşılık örneklem büyüklüğü, zaman yetersizliği ve maliyet faktörü nedeniyle anketlerin önemli bir bölümü e-mail aracılığıyla katılımcılara doldurtulmuştur. Sağlıklı bir yanıtlama için çeşitli önlemler alınmış olmasına karşılık katılımcıların anket formlarını hangi ortam ve koşullar dâhilinde nasıl doldurduğu konusunda bilgi edinilememiştir. Veriler üzerinde yapılan analizlerde negatif ilgileşim katsayılarıyla karşılaşılması, uç değerlerin işaretlenmesi, faktöriyel yapıların kurama uygun çıkmaması anketlerin doldurulmasında özensiz davranışların olabileceği görüşünü hatıra getirmektedir. Otelcilik sektörünün yoğun bir sektör olması, misafir olarak hitap edilen müşterilerin tüm isteklerine anlık ve hızlı cevap verebilme ihtiyacı iş görenlerin anketi doldurmasında hızlı davranması, internet ortamında gerçekçi yanıtlar verememesine neden olmuş olabilir.

Anket uygulaması izin verilen otellerdeki “tüm yöneticilere ulaşmak” olarak belirlenmişken süre kısıtı nedeniyle otellere gidildiğinde ancak ulaşılabilen kişiler üzerinde gerçekleştirilebilmiştir. Bu nedenle bazı otellerde 5 yöneticiye anket uygulanabilirken bazılarında daha düşük rakamlarda uygulanmıştır. Anket uygulama yeknesaklığı sağlanamamıştır.

Çalışmanın bir diğer kısıtı anket geri dönüş oranlarının oldukça düşük kalmış olmasıdır. Katılımcılara 500 anket gönderilmiş bunların ancak 260'ı geri dönebilmiştir. İkinci kez kendilerine hatırlatma yapılmış olmasına karşın ilave 19 anket temin edilebilmiş, fakat daha fazla anket temin etmek mümkün olmamıştır.

Okuyucu genellenebilirlik özelliğini bir ölçüde kısıtlayan söz konusu faktörleri göz önünde bulundurarak değerlendirme yapılmalıdır. Daha sonraki araştırmalarda başka tez yazarlarının veya araştırmacıların bu kısıtların etkisini azaltacak çalışmalar yapmasında ve önlemler almasında fayda vardır.

D. ÖN KABULLER

Ölçüm konusu ve ölçüm ana fikri anketi cevaplayanlar tarafından tam ve net olarak anlaşılmıştır. Anketi cevaplaması beklenen yöneticilere ilişkisi tespit edilmesi beklenen örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık kavramları net olarak ifade edilmiş, bu kavram arasındaki ilişkinin belirlenme amacı ve ortaya konacak bulguların sağlayacağı faydalar yüz yüze görüşmelerle kurum yöneticilerine bildirilmiştir. Böylelikle kurum yöneticileri de anketi uygulayacak astlara ölçümü yapılacak konuyu, kavramların ne anlama geldiğini ne neden bu iki kavram arasındaki ilişkinin mevcudiyetinin ve bir ilişki varsa bunun derecesinin neden sorgulandığının bilgisini iletmiştir. Bu doğrultuda, anketi cevaplayanların araştırılan iki kavram ve birbirleriyle ilişkilerin tespit edilme önemini, ortaya çıkacak bulguların ne için önemli olduğunu anladıkları varsayılır.

İkinci ön kabul “yanıtlayıcıların anketi dikkatle ve gerçek durumlarını yansıtacak şekilde ve dürüst olarak ve yeterli zaman ayırarak cevap verdikleri” dir. Bu ön kabulün dayanak noktasını anket uygulayıcılarına araştırmanın öneminin belirtilmesi, bilgilerin gizli tutulacağının garantisinin verilmesi, anketin içeriği hakkında detaylı bilgi verilmesi, uygulamacılara yeterince süre verilmesi oluşturmaktadır. Katılımcılar anketi doldurma konusunda kesinlikle zorlanmamış, ankete katılımlarını gönüllü olarak gerçekleştirmeleri için bilgilendirilerek, cevaplayıcılar ikna edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ön kabul anket uygulanan kişilerin tutumlarının en azından geçici bir süre değişmeyeceğidir. Bu ön kabulün dayanak noktasını ise iş görenlerin anketi doldurduğu sırada işletmede var olan örgütsel öğrenme uygulamalarının kısa sürede değişme potansiyeli olmayan uygulamalar olması ve örgütsel öğrenmenin uzun vadede gerçekleşen uygulamalara bağlı olduğu, sonuçlarının uzun vadede elde edildiği bir süreç olmasından kaynaklanmaktadır. İşgörenlerin örgütsel öğrenme yönelim düzeyleri ivedilikle değişmez çünkü bunun için uygun koşullar, iç ve dış etkenler, iş görenleri bu konuda güdüleme, yöneticilerin ve liderlerin konuya destekleri, işletmede açık iletişimin sağlanması vb. hususların aniden değişmesi ve bu değişmelerle ani sonuçlar elde etmek

imkânsızdır. Dolayısıyla işletmelerin mevcut örgütsel öğrenme yönelimleri çabucak değişmeyeceğinden ve gelişmeyeceğinden, çalışanların örgüte olan bağlılık tutumları da kısa sürede değişmeyecektir.

Dördüncü ön kabul katılımcıların eğitim ve kültürel geçmişlerinin verilen cevapları etkilemeyeceği ve verilen cevapların esas olarak mesleki tutumlarından kaynaklandığıdır. Otelcilik sektöründe her kademedeki çalışanın temel hedefi müşteri memnuniyeti ve en iyi düzeyde hizmet vermektir. Misafirlerle birebir etkileşim halinde olan çalışandan ofis çalışanlarına kadar herkesin odak noktasında bu düşünce vardır. Otel çalışanları bunun ancak dış dünyadaki değişimlere uyma ve rekabet sektöründe en farklı hizmet ve davranış yaklaşımlarını benimsemekle gerçekleştireceğini bilir. Ortak düşünceyle bu sadece eğitimle, hep birlikte öğrenmeyle gerçekleşir. Otel çalışanları eğitim seviyeleri ne olursa olsun genelde bir ya da iki yabancı dil bilen ve kendini geliştirmeyi seven çalışanlardır. Bu doğrultuda, kendini geliştirmeyi hedef edinen iş görenler, iyi hizmet sunmak ve mesleklerinde ilerlemek için kendilerine yatırım yapılmasını ve örgüt düzeyinde bir öğrenme ortamı bünyesinde iş görmeyi destekler ve örgütsel öğrenmenin var olmadığı bir işletmede çalışmak istemezler. Bu doğrultuda bireysel öğrenme düzeyi çoğunlukla yüksek çalışanların örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekledikleri ve yapılan bu araştırmada eğitimlerinden ve kültürel geçmişlerinden bağımsız yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

Beşinci ön kabul, cevaplayıcıların, sektörel türdeşliğe ve benzerliğe sahip olduğudur. Anketin tüm uygulayıcıları aynı sektör olan otelcilik sektörü bünyesinde iş görmektedir. Bu sebeple verdikleri cevapların çalıştıkları kurumların örgütsel öğrenme yönelimini ve buna bağlı olarak onların kuruma duydukları bağlılığı tam olarak yansıttığı öngörülmektedir.

Altıncı ön kabul örneklem grupları arasında verilecek yanıtlar açısından anlamlı bir farklılık olmayacağıdır. Bu ön görüş, örneklem grubunun aynı sektör olan otelcilik mensup olması, örneklem grubunun tümünün aynı şehrin otelleri olması, birbirleriyle

rekabet içerisinde olduklarından birbirlerinin uygulamalarını sürekli takip etme ihtimalinin yüksek olmasından (oteller arası kıyaslama tekniği aracılığıyla) kaynaklanmaktadır. Buna rağmen, öğrenme yeteneğini oluşturan unsurlar açısından işletmeler arasında farklılıklar olabileceği varsayımı da bulunmaktadır.

Yedinci ön kabul seçilen örnek kütleinin ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahip olduğudur. Ana kütleden seçilen örneklemin aynı sektöre ait olması, aynı coğrafi alan, benzer tutumlara sahip yönetici ve iş görenler ve örgütsel düzeyde öğrenmede benzer yaklaşımları benimseme ihtimali yüksek işletmeler olduklarından örneklemin ana kütleyi temsil yeteneği yüksektir.

E. KULLANILAN TERİMLERİN TANIMLARI

Örgütsel öğrenme, öğrenmenin bireysel düzeyden örgütsel düzeye dönüştürüldüğü, örgüt içerisinde ekiplerin oluşturduğu sinerji ile sürekli öğrenmedir.

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin çalıştıkları örgütle aralarında kurdukları duygusal, devamlılık, normatif bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, örgütü ve değerlerini çalışanın ne derece içselleştirdiğini yansıtır.

Sol sütün çalışması, zihni modelimizi anlamamızı, diğer bir söylemle, belli bir konuyla ilgili düşünme biçimini anlamayı sağlayan bir çalışmadır. Farklı durumlarla ilgili nasıl bir tutum ve yaklaşım geliştirildiğini, o duruma karşı bakış açısı ve yaklaşımın sorgunlaması ile bireyin zihinsel modelini değerlendirmesini sağlar.

II. ALAN YAZIN

A. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME: KAVRAMSAL ANALİZ VE KURAM

Günümüzde küresel rekabet, teknolojik gelişmeler ve yenilikler işletmelerin meydana gelen bu değişimlere uyum sağlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu değişimlere uyum sağlamanın, ancak ortak bir amaç için bir araya gelmiş olan bireylerin oluşturduğu örgüt düzeyinde öğrenme ile gerçekleştiği konusunda örgüt yönetimlerinde yaygın bir inanış oluşmuştur. Örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleştiği kurumlarda iş görenlerin görevlerini ve misyonlarını içselleştirdiği ve iş gördükleri yere daha fazla bağlandıkları fark edilmiştir. Özellikle insan kaynağının geliştirilmesinin bir örgütte değişime uyum açısından en büyük güç olduğu otelcilik sektöründe günümüzün modern işletmecilik anlayışı olan örgütsel öğrenmenin önemi gittikçe daha çok anlaşılmaktadır.

01. Örgütsel Öğrenme Boyutları

Basım ve diğerleri, (2009)'a göre, örgütsel öğrenmede en fazla kabul gören öğrenme çeşitleri Argyris ve Schön'ün sınıflandırması olan tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme şeklindeki sınıflandırmadır (s. 54).

Alan yazında bu sınıflandırmaya sık rastlanılması da dikkat çekicidir. Tek etaplı öğrenme, çift etaplı öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme olarak adlandırılan deuterio öğrenme aşağıda detaylarıyla açıklanmıştır.

Tek etaplı öğrenme. Tek etaplı öğrenme problemi keşfedip, örgüt politikalarını değiştirmeden o sorunu çözümüleme ve soruna basitçe tepki verme sürecidir. Örgüt üyeleri çevrelerindeki değişime hatayı keşfedip düzelterek tepki verirken, politika ve normları korurlar. Bu öğrenme sorgulamayı ve problemler üzerine fazla düşünmeyi gerektirmediğinden, problemlerin temel nedenine inmeyip problemi anlık ve yüzeysel

ele alıp düzeltmeyi içerdiğinden “düşük seviyeli öğrenme” olarak da adlandırılır (Yazıcı, 2001, ss. 109-110).

Çift etaplı öğrenme. Ayden ve Düşükcan’ın (2002) belirttikleri üzere, çift etaplı öğrenmede hatalar tespit edilip düzeltilirken örgütsel norm, amaç ve politikalar değiştirilir. Tek etaplı öğrenmede hataları meydana getiren asıl nedenler üzerinde durulmaz. Var olan örgüt normları korunur. Var olan sorunların çözümleri üzerinde durulurken, sorunların kök nedeni araştırılmadan bırakılır. Sorunları meydana getiren ana etmenler göz ardı edilir (ss. 124-125).

Çift etaplı öğrenmede tek etaplı öğrenmenin aksine sorgulama vardır. Sorunu oluşturan ana etken üzerinde durulur ve örgütsel norm ve politikalarda değişmeye gidilir. Mevcut sorunların çözümü, sorunu oluşturan ana etkenin belirlenmesi hedef alınarak gerçekleştirilir. Çift etaplı öğrenmede örgüt kültürü, amaç ve stratejileri esnektir ve değiştirilebilir (Ayden, 2002, ss. 124-125). Gizir, (2008) araştırmasında örgütsel öğrenmeyle ilgili olarak şu hususa değinmiştir:

Bilim insanları arasında örgütsel öğrenmenin, bireysel ya da grup düzeyinde gerçekleşen bir süreç olup olmadığı konusunda fikir birliği sağlanamamasına rağmen, kültürel perspektiften ele alındığında örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ile kolektif öğrenme arasındaki boşluğu dolduran bir köprü olarak görülmektedir (s. 190).

Öğrenmeyi öğrenme. Arygris ve Schön’ün öğrenme düzeylerini tek yönlü, çift yönlü ve çok yönlü olarak gruplandığı daha önce belirtilmişti.

Çok yönlü öğrenme, öğrenmeyi öğrenme olarak da adlandırılır. Bir örgüt bünyesinde öğrenmenin üst kalite ve seviyede gerçekleştirildiği biçimdir. Bu aşamada örgütte iş yürütmekte olan tüm bireyler, neyi nasıl öğreneceklerini, bilgiyi nasıl kullanacaklarını, bilgiyi hangi kaynaklardan en hızlı ve en etkili yöntemlerle elde edeceklerini iyi bilirler. Teknolojik buluşlardan da en iyi şekilde faydalanabilmektedirler. Çok yönlü öğrenmede örgüt öğrenmek için izlediği yolları düşünür ve en iyi yolları belirleyerek, örgütsel öğrenmeyi üst düzeyde gerçekleştirir. Bu seviye öğrenme tek ya da çift düzeyli

öğrenme şeklinde gerçekleşebilir. Önemli olan örgütün bilgiye ulaşabilme stratejisinde kabiliyete sahip olmasıdır (Alanoğlu, 2014, s. 18).

Öğrenme ve bilgiye ulaşmak için izlenecek yolları bilen örgüt, örgütsel hedefine yolunu bilmeyen örgütlere göre rekabet avantajı sağlayarak ve farklılık yaratarak ulaşır. Örgüt bünyesinde yapılan yanlışların ortaya çıkması çok yönlü öğrenme ile olduğundan bu öğrenmeyi gerçekleştiren örgütler daha iyi performans çıktısı ortaya koyar (Alanoğlu, 2014, s. 19).

02. Örgütsel Öğrenme Felsefesi

Örgütsel öğrenme bireylerin iletişim halinde olması, diyalog kurması ve öğrenme amaçlı çaba harcaması ile gerçekleşir. Örgütsel öğrenme grupta sosyal ilişkilerin formülasyonunda rol oynar. Aynı zamanda gruptaki beşeri ilişkilerin gelişimine katkıda bulunur (Altındağ, 2006, ss. 10-11).

Bazı yazarlar örgütteki çalışanların birlikte bilgi paylaşma ve öğrenmeleri suretiyle örgüt kültürünü meydana getirdiklerini ileri sürerler. Miller örgütsel öğrenmeyi ifade ederken, birey ve enformasyonun örgüte etkileri üzerinde durur. Bunlar eş zamanlı olarak örgütü etkiler. Örgütsel öğrenmeyi örgüt içerisinde stratejik karar verme yetkisi olan ve bilgiye bu amaçla başvuran ya da örgütteki diğer bireyler üzerinde etkisi olan ve onları yönlendiren kişilerce yeni bilgiler elde edilmesi olarak tanımlar. Bu sebeple öğrenme bilginin elde edilmesi ve elde edilen bilginin kullanılarak örgütte hayat bulmasını ifade eder. Miller bilgiyi elde edilebilir ve deneyimsel olarak ayırıp, iki tür öğrenme olduğunu savunur. Kurumun dışarıdan elde ettiği bilgiyi benimsediği, içselleştirdiği öğrenmeyi elde edilebilir öğrenme olarak tanımlar.

Deneyimsel öğrenme ise kurumun kendinin meydana getirdiği, ortaklaşa öğrenmenin ürünü olan, kurumdaki bireylerin ortak yaşantısı sonucu elde edilen öğrenme türüdür. Bu tür öğrenmeden elde edilen bilgi, rekabet avantajı ve üstünlük sağlayacak şekilde kullanılır. Deneyimsel öğrenmede bireylerin öğrenme faaliyetinin bir parçası

olma durumu ve sürece katılımları diğer öğrenme türüne göre daha fazladır (Altındağ, 2006, ss. 10-11).

03. Örgütsel Öğrenme İle Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar

Örgütsel öğrenmenin odak noktası örgütteki kişilerin bilgiyi elde etme ve içselleştirmelerindeki stratejileri keşfetmektir. Örgütsel öğrenme tutumlarda farklılıklara yol açarken organizasyonun ileriye dönük çıkarlar elde etmesini sağlar. Öğrenen örgüt, örgütü ortak vizyonuna ulaştırabilme açısından öğrenmenin meydana geldiği yere ilişkindir. Birey düzeyinde başlayan öğrenme, ikincil olarak gruba ve sonrasında tüm örgüt çapına yayılarak, örgütte tutumlar yönünde farklılıklar yaratır (Şahin, 2014, ss. 14-15).

Oltulu, (2014) araştırmasına göre, örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt farkı şu şekilde ifade edilmiştir:

Öğrenen örgüt, öğrenmekte olan ve ya öğrenen bir örgüt var etmek için gerekli olan örgütsel yapıyı ifade ederken; örgütsel öğrenme kavramı, örgütlerde öğrenmeyi gerçekleştirmek ve ya bir öğrenen örgüt var etmek için ihtiyaç duyulan kriterlere gönderme yapar. Örgütsel öğrenme bir süreç; öğrenen örgüt de bu sürecin ideali ya da hedefini ifade etmektedir (s. 36).

Bu ifadeler doğrultusunda, örgütsel öğrenme öğrenen bir örgüt olabilme yolundaki süreci ve eylemler bütünü ifade ederken, öğrenen örgüt bu süreç sonunda ortaya konan organizasyon yapısını ifade eder. Örgütsel öğrenme örgüt içerisinde süregelen eylemleri ve bilgi edinme, paylaşma çabaları ve faaliyetlerini kapsar.

Çobanoğlu, (2014) araştırmasında öğrenen örgüte ilişkin şu ifadeler yer vermiştir:

Öğrenen örgütler yaşayan organizmalardır. Kollektif bilince, birikimliğe ve bir amaca sahip olmalıdır. Vizyonu heyecan verici ve erişilebilir olmalıdır. Öğrenme ise mutlaka vizyonun bir parçası olmalıdır (s. 12).

04. Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgüt olarak bilgiyi elde etme, örgüt içinde bilgiyi paylaşma sürecini karmaşık olmayan bir süreç haline getirmeye çalışmaktadır. Kıyaslama ve rekabet halinde olunan diğer kurumların takibi, sistemi oluşturan her şeyi daha iyi yapma anlayışına dayalı sürekli iyileştirme, vizyona yolculukta ekip ruhuyla işbirliği içindeki öğrenen gruplar, işletme içinde bireylerin karar verme sürecine dâhil olması ve benzeri uygulamalar, örgütsel öğrenme sürecini basit işleyen bir süreç haline getirmekte olan öğelerdir. Yavuz (2014), örgütsel öğrenme yeteneğinin “enformasyon elde etme, enformasyon oluşturma, inovasyon oluşturma, örgütsel hafıza” gibi etkenlerden oluştuğu ifadelerine yer vermiştir (Yavuz, 2014, ss. 32-33).

Örgütsel öğrenme yeteneğine etki eden, bu yeteneği geliştiren başlıca etkenler şöyledir: Örgütte öğrenme için üst yönetimin katkısı ve bu yönde örgütü harekete geçirme çabalarının olması önem arz eden bir etkendir. Örgütte planlama, örgütleme, yöneltme, eş güdümlleme, denetim faaliyetlerini gerçekleştiren üst düzey üyelerin, astlarına örgütsel öğrenme faaliyetleri konusunda liderlik etmesi, bu konuda arkalarında olduklarını ifade etmeleri önemlidir. Böylelikle astların bu sürece etkin katılımı desteklenir. Örgütteki herkesin sistemin bir parçası olarak yapması gerekenleri, görevlerini net olarak bilmesi ve iş üzerinde tümüyle kontrol sahibi olması gerekir. Örgütlerin gerçekleştirmeyi arzuladıkları, tüm bireylerini harekete geçirecek ortak bir vizyonunun olmaması durumunda bireysel çabalar yetersiz kalır. Ortak vizyona ulaşma çabasıdaki örgüt bireyleri, kolektif akıl ile yaratıcı düşünceler ve bilgiler oluşturur. Kolektif bilgi bireysel akıldaki bilgilerin dışı vurumu ile oluşur. Bir örgütte öğrenme kabiliyeti üst seviyelere ulaşmıyorsa, küresel rekabet şartlarında rakip firmalardan geride kalınır (Okumuş, 2013, ss. 23-24).

05. Örgütün Öğrenen Bir Örgüte Dönüşebilmesi

Örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi açısından beş disiplin ögesinin var olması ve birlikte fonksiyon göstermesi gereklidir. Böylelikle sistem işlerlik kazanır. Bir örgütün öğrenen bir örgüte dönüşebilmesi için bazı özellikler taşıması gerekir. Bu özellikler aşağıda sırasıyla belirtilmiştir.

İştirakçi yaklaşım. İşletmenin politikaları, normları tespit edilirken bireylerin iştiraki sağlanır. Bireylerin kararlara aktif katılımı ve ortaya atılan farklı düşünceler örgütün yeni bakış açıları edinmesini ve farkedilmeyen durumların göz ardı edilmesini engeller (Pekel, 2007, s. 12).

Bilgi sistemleri. Teknolojinin imkanlarını kurum bünyesinde kullanabilmeyi, bilginin depolanması için oluşturulan veri tabanlarına işaret eder. Örgüt böylelikle bireylerinin kendilerini geliştirmek amaçlı istedikleri bilgilere kolayca erişimlerini sağlar. Ayrıca, işletmedeki tüm bireyler birbirlerini mal ve hizmet alıcı gibi görmelidir. Şirketin her kademedeki çalışanını -üst yöneticiler dahil- bu düşüncenin uygulanmasına dahil edilerek, her birimdeki birey birbirinin müşterisi olarak davranmaya teşvik edilmelidir. Bir pazarlamacı bakış açısıyla, her işgören müşteriyi nasıl etkilemeye çalışıyorsa, benzer çabayı örgütteki diğer çalışanlar için de göstermelidir. Bu örgütte bilginin akışına, bilginin yaygınlaşmasına ve güven ortamının oluşmasına neden olan etkindir (Pekel, 2007, ss. 12-13).

Ödüllendirmede esneklik. Kişileri tatmine ulaştıracak şey karşılanmamış ihtiyaçlarıdır. Bu sebeple yönetim, örgütte her kademedeki bireyin karşılanmamış ihtiyacına yönelik bir mükafatlandırma gerçekleştirmelidir. Sadece mali ödüllendirmeyi kapsayan bir sistem, örgütü öğrenen bir örgüte dönüştürme amacına ulaşmaz (Pekel, 2007, s. 13)

Teşvik edici örgüt yapısı. Örgüt yapısı da öğrenen bir örgüte uygun yapıda olmalıdır. Sorunlara anlık ve geçici çözüm yolları geliştiren yapılardan ziyade, ileride oluşabilecek sorunların tahmin edilip, uygun çözüm yollarının önceden belirlendiği, değişebilir nitelikte yapılar gereklidir (Pekel, 2007, s. 13).

Araştırmacı iş görenler. Örgütteki bireylerin dış çevreyle ilintili ve etrafını analiz eden kişiler olması, böylelikle değişime uyum sağlamaları önemlidir (Pekel, 2007, s. 13). Etrafindakileri iyi gözlemleyebilen, değişimleri farkına varabilen iş görenler işletmeye değer yaratır. Değişikliklerin örgüt bünyesine getirilmesi iş görenin dış çevreyle sıkı bağlantı kurmasıyla gerçekleşir.

Kıyaslama. Örgütleri uygulamaları açısından birbiriyle mükayese etme ve en başarılı uygulamaların incelenip, örgüt bünyesine alınarak bu uygulamaların reorganizasyonu, örgüte rekabet avantajı sağlayacak şekilde bu uygulamaların kullanılmasını sağlamaktır. Örgütlerin ivedi sürede örgüt düzeyinde öğrenme faaliyetlerini arttıran ve süregelen bir tekniktir (Pekel, 2007, s. 13).

Öğrenme iklimi. Örgütte yönetimin ve üst yönetici kadrosunun öğrenmeyi teşvik edici ılımlı bir örgüt atmosferini yaratması önemlidir (Pekel, 2007, s. 13). Böyle bir öğrenme ikliminin olduğu örgütte, kişiler örgütsel amacı gerçekleştirmek için içsel bir motivasyon duyar. Çünkü olumlu ve ılımlı bir örgüt ikliminin sağlanması çalışanı paylaşılan vizyon için harekete geçiren bir güçtür.

Gelişim olanakları ve yükümlülükleri. Örgütlerde etik ve adil bir öğrenme imkanı sağlayan yapı olmalıdır. Her bireyin öğrenme ihtiyacını karşılamaya yönelik kaynakların sağlanması adil bir sisteme dayanmalıdır (Pekel, 2007, s. 13). Bu her bireye sağlanan olanakların eşdeğer olmasıyla ilişkilidir. İş görenler arasında kademe farkı gözetmeksizin eğitim olanağı verilmelidir.

Öğrenen örgütlerde sistem düşüncesi mevcuttur. Senge'nin sistem düşüncesini öğrenen örgüt olmadaki tüm unsurları birbiriyle bağlantılı hale getiren disiplin olarak nitelendirdiği bilinmektedir. Banoğlu ve Peker, (2012) araştırmalarında Senge'nin sistem düşüncesi konusuna ilişkin ifadelerine şu şekilde yer vermiştir:

Sistem düşüncesi, bir işletmeyi farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak

değerlendirir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren bir etkiyle, bütünün parçaların toplamından daha fazla olduğunu gösterir (s. 73).

06. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Öğrenen örgütler bazı kabiliyetlere sahiptir. Bunlar başkalarından öğrenme, bilgi yaratma ve bilgi paylaşımı, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmişten ve hatalardan öğrenme kabiliyetleridir. Öğrenen bir örgüt bu yeteneklerini üst düzeyde sergiler. Bu yetenekleri bünyesinde barındırdığı ve koruduğu sürece öğrenen bir örgüt olma özelliğini taşır. Bu yetenekler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Başkalarından öğrenme. Başkalarından öğrenme kıyaslama ile mümkün olur. İşletmenin en üst düzeyde çıktılar elde edebilmesi için, meydan okuduğu ve rekabet halinde olduğu kurumların kendini kanıtlamış uygulama ve prosedürlerin örgüte alınmasıdır. Alınan bu uygulamaların örgütün kendi değerleriyle çelişki oluşturmaması ve örgütün değerlerini değiştirmeyecek nitelikte olması önemlidir. Örgüte uyum sağlayan uygulama ve prosedürlerin yeniden yapılandırılmasına ve örgüte entegre edilmesine dayanır. Daha önce rakip firmalara üstün performans getiren bu uygulamaları örgüt bünyesinde rekabet avantajı sağlayacak niteliğe dönüştürmeyi hedefleyen, yaratıcı ve süregelen bir eylemdir (Bedük, Zerenler ve Sosyal, 2008, s. 144).

Çoban ve Uysal, (2005) araştırmalarında benchmarking tanımına şöyle yer vermiştir:

Benchmarking, bir kuruluşun performansını iyileştirmek amacıyla dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve kendi kuruluşuna adapte etme sürecidir (s. 74).

Paliulis ve Labanauslis, (2015) tüm bu tanımlamalar ışığında kıyaslama'nın üç bileşenden oluştuğunu savunur. Bu üç bileşen şunlardır: "İlk olarak en iyi, üstün, farklılaştırılmış uygulamaların keşfi, ikinci olarak başkalarından (rakiplerden, sektörün lider-

lerinden) elde edilen bilimsel ve sistemli öğrenme ve üçüncü olarak organizasyonda meydana gelen farklılık ve değişimdir” (s. 150).

Başkalarından öğrenme, işletmenin uygulamalarını rakip işletmelerin uygulamalarıyla mukayese etmesine dayanan stratejik bir yetenektir. Böylelikle işletme kendisiyle sektörel türdeşliği olan ya da olmayan işletmelerin uygulamalarını takip eder, onlardan öğrenir. Kendi değerlerine uygun uygulamaları tespit eder ve işletme bünyesine taşır. Bu uygulamaları geliştirebilir. Farklılık yaratacak, rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde değiştirir. Amaç başkalarından öğrenme ile ön plana geçmek, en üstün başarıyı elde etmektir (Mert, 2006, s. 5).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak, kıyaslama uygulamasının öğrenen bir örgüt oluşturmada kritik olduğu söylenebilir. En iyi performansı elde etmede dış çevrenin uygulamalarını keşfetmek, örgütün değerlerini değiştirmeksizin örgüte entegre etmekle gerçekleşen bu uygulama, uygulamaların yeniden yapılandırılmasını gerektirir. Bu yeniden yapılandırma rekabet üstünlüğü sağlayacak niteliktedir.

Bilginin yaratılması ve paylaşımı. Bilgi paylaşımı öğrenen bir örgüt oluşumu için önemli bir faktördür. Elde edilen bilgilerin bireyler arasında aktarımının sağlanması, bilginin örgüt bazında yaygınlaşmasını sağlar. Kolektif çabalarla ortaya çıkmış bilgi yığınının paylaşımına gittikçe büyümesi örgütsel performansı arttıran bir unsurdur. Bilginin herkes tarafından erişilebilir olmasına itina gösterilmelidir. Her bireyin bilgiye kolayca ulaştığı, bilginin de insana kolayca ulaştığı yapı öğrenen örgüt yapısıdır. Bilgi örgüt bünyesinde transfer edildikçe, bireyler diğer örgüt bireylerinin kendi gelişimlerine ve örgütün ortak vizyonuna ulaşmada katkılarını keşfedecektir. Bu öğrenen örgütü geliştirici ılımlı bir örgüt iklimi oluşacaktır (Aydın, 2009, s. 39).

Güçlü ve Sotiropski, (2006) araştırmalarında bilgi yaratan örgütlerle ilgili olarak “Bilgi yaratan örgüt, fikirlerden çok ideallere bağlıdır. Bu gerçek de yenilik yaratır. Yeniliğin özü ise, dünyayı özel bir vizyon ve idealle yeniden yaratmaktır” ifadesinde bulunmuşlardır (s. 358).

Bilimsel problem çözüme. Sistematik problem çözüme sürekli iyileştirme ile ilintilidir. Sistematik problem çözüme öğrenen bir örgütün taşıması gereken yetenektir. Örgütlerin sorunların üstesinden gelme, sorunları ve nedenlerini sistematik ve bilimsel yöntemlerle irdeleme yoluyla çözüm stratejileri geliştirmeyi kapsar (Arslan ve Demirci, 2015, s. 27).

Yeni yaklaşım girişimi. Örgütte yeni düşünceler üretmek, yenilik yaratmak risk getiren ve sistematik problem çözmeye oranla pek de kolay olmayan bir faaliyettir. Örgüt bünyesinde yeni atılımların yapılması, örgüt şartlarının bunu sağlayacak nitelikte olmasına bağlıdır (Arslan ve Demirci, 2015, s. 27).

Geçmiş yaşantılardan ders alma. Örgütler geçmişteki yaşantılarında yaptığı uygulamaları değerlendirmeye almalıdır. Örgüt için iyi sonuçlar doğuran ya da dezavantaj oluşturan durumların nedenlerini ortaya çıkarmak bu deneyimlerden ders almayı sağlar. Örgütteki üst yöneticiler iş görenlere işle ilgili yaşantılarının birikimini aktarmalıdır (Arslan ve Demirci, 2015, s. 27).

07. Öğrenen Örgütlerde İş Görenlerin Özellikleri

Öğrenen örgütlerde iş görenler bazı özellikler taşırlar. Öğrenen örgüt oluşumunda kilit rol üstlenen düşünce, bu özelliklere sahip iş görenlerin iş yerinde bulunmasını sağlamaktır. Bu özelliklerden önem arz edenler; duygudaşlık, yaratıcılık, kişisel etkinlik, açıklık ve katılım (kararlara katılma) ve sistem düşüncesini benimsemedir.

Empati. Pala, (2008) araştırmasında empati ile ilgili olarak şu ifadelere yer vermiştir. “Empatik anlayış olmadan kişilerin duygusal dünyalarına girmenin mümkün olmayacağını ve gerçek anlamda bir yardım yapılamayacağını belirtmektedirler” (s.15).

Yeniçeri, ve diğerleri, (2015)’ne göre, empati tanımlamaları şu şekildedir:

Rogers’ın empati anlayışı, bilişsel anlayışa ek olarak duyuşsal anlayışı da kapsar. Dökmen empatiyi, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve anlaşıldığını karşısındaki kişiye ifade etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (s. 100).

Yazıcı, (2001)’e göre, yöneticiler çoğunlukla duygudaşlık yoluyla iletişim kurmayı ihmal ederler. Bu yüzden eylemler onları ve sonrasında örgütleri başarısızlığa götürdüğünde, örgütlerde iş gören bireyleri bundan sorumlu tutarlar. Oysa bu öğrenen örgütte asla yapılmaması gereken bir davranış biçimidir. Örgütteki bireyler beşeri ilişkilerinin ılımlı ve iyi olması için gayret göstermelidir (s. 190).

Bu bilgiler doğrultusunda duygudaşlık; kişilerin başkalarının bakış açısından olaylara bakabilmesi, başkalarının düşünüş biçimini algılamasıdır. İletişim sürecinde karşısındaki kişinin algılayışını algılayabilmesi ve o kişi olması, duygu ve düşüncelerini tam manasıyla yanlışsız anlayabilmesidir. Duygusal zekânın önemli bir bileşeni olan duygudaşlık başarılı bir iletişimde kilit rol oynar. İnsanların iyi ilişkiler kurması ve çevreyle iyi ilişkiler kurabilmeleri duygudaşlık yeteneğiyle mümkündür.

Yaratıcılık. Okakın ve Ayvacioğlu, (2014) göre, “Latince Creare sözcüğünden gelen yaratıcılık; yaratmak, meydana getirmek, bulmak, yenilik yaratmak anlamına gelmektedir” (s. 284).

Son zamanlarda örgüt bünyesinde alınan kararların temelinde yaratıcılık vardır. Yaratıcılık akıl yürütme yoluyla daha önce hiç var olmamış bakış açılarının ve düşüncelerin ortaya atılmasını içerir. Herhangi bir sorun, konu ya da olaya farklı düşünüş biçimleri getirir. Böylelikle örgüt üyelerinin hem kişisel kararlarına, hem de örgüt bazında alınan kararlara temel teşkil etmektedir. Yaratıcı düşünme ve yaratıcılık örgütte kararların oluşumunda elzemdir. Yaratıcılık ile ortaya atılan yeni düşünceler örgütte hayat bulur. Bu ise, yeniliğin doğmasına neden olur. Bir örgütte yaratıcılığın ortaya çıkardığı düşünce ve uygulamaların hayat bulmasını engelleyen unsur, maliyettir. Bu sebepten, fikirlerin örgüt bünyesinde hayata geçirilme fırsatı bulunmaz (Eren ve Gündüz, 2011, s. 66).

Yaratıcılık örgütü iyi ve farklılaştırılmış bir performansa götüren, diğer bir deyişle değer yaratan sonuçlara neden oluyorsa örgüt için stratejik bir değerdir. Örgütün rekabet koşullarında değişime ayak uydurabilmesi şart iken, bu yolda yaratıcılık örgütün sorunlarına yanıtlar üretebilecek ve örgüte değer yaratabilecek nitelikte olduğu ölçüde faydalıdır (Eren ve Gündüz, 2011, s. 66).

Çavuşoğlu, (2007) araştırmasında yaratıcılık ile ilgili şu ifadeler yer vermiştir.

Zamanımızda insanlık bir bilişsel rekabetin içindedir. Bu rekabetin sonuçlarını belirleyecek en önemli bilişsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcı davranışlar sadece bilimdeki ilerlemeleri değil, bütün bir toplumu çok büyük ölçüde etkilemektedir. Kendi insanları arasından yaratıcı potansiyeli olanları seçmesini, geliştirmesini ve desteklemesini en iyi bilen milletler, diğerleri arasında çok daha avantajlı duruma sahip olabilirler (s. 40).

Örgütte yaratıcılığın oluşumu için uygun koşulların sağlanmasında, örgüt atmosferinin biçimlendirilmesi ve yeniden yapılandırılmasına odaklanılması önemlidir. Bu

amaçla çalışanlara işleriyle ilgili sorumluluklar yüklenmesi, çalışanların yeni girişimlerde bulunmaları için desteklenmesi önem taşır. Kısa süren bir dönemde örgütsel sorunların ortadan kaldırılmasına çalışılması, grupların iş ortaklığı birlikte ve öğrenme sürecinin desteklenmesi de önemlidir. Enformasyonun üretilip paylaşılabilmesi, diyalog ve iletişim olanaklarının arttırılması gibi unsurların olduğu örgüt atmosferi, yeni düşüncelerin ortaya çıkışında itici güç olacaktır (Yahyagil, 2001, s. 10).

Yılmaz ve Karahan, (2010) araştırmalarında bir örgütteki bireylerin yaratıcı düşünme ve yenilik yaratma potansiyellerinin yöneticilerin çalışanlarının yerine kendilerini koymaları suretiyle gerçekleşeceğini ifade eder. Yöneticilerin, iş görenlerin düşüncelerini keşfetmelerine yönelik tutumlarına bağlı olarak, iş görenlerin yaratıcılıklarına olumlu yönde etki edebileceklerini belirtmiştir. Yönetim kademesinde bulunan kişiler ile astların beşeri ilişkilerinin kalitesine dikkat çeken bu araştırma, yönetim kademesinin astlarla iletişiminin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 147).

Kişisel etkinlik. Kişisel etkinlik bilgi edinme ve yaratma sürecinde kolaylıklar sağlar. Bu bilinci taşıyan örgüt bireyleri, değişime uyum sağlamada bilgi elde etmenin ve bilgi yaratmanın önemini göz ardı edemezler. Kişisel etkinlik düzeyi örgütsel öğrenmenin işletmede rekabet üstünlüğü sağlayacak boyutta gerçekleşmesinde önemli bir unsurdur (Şahinkesen, 2010, s. 56).

Kişisel etkinliği üst düzeyde olan bireyler kendilerini sürekli geliştirmeye adanmışlardır. Kişisel etkinlik düzeyi üst seviyede olan bireylerden oluşan bir örgüt, örgütsel düzeyde öğrenmeyi etkili şekilde gerçekleştirebilir. Bu, bireylerinin bu niteliğe sahip olduğu örgütlerde, öğrenmenin daha kolay gerçekleşmesinden kaynaklanır.

Açıklık ve katılım. Bakan ve Büyükbeşe, (2008) araştırmalarında astların kararlara katılımı ile ilgili olarak şu ifadelerle yer vermiştir:

Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimine katılımcı karar verme denilmektedir. Benzer şekilde Singer, katılımcı karar

vermeyi iki ve ya daha fazla tarafın plan ve politika yaparken ve ya karar verirken birbirlerini etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (s. 34).

Örgütte açıklık güven oluşturan bir unsurdur. Açıklık örgütü yönlendiren ve örgüte karşı sorumlu olan bireylere güven duyulmasının temel bileşenlerinden biridir. Lider örgütte kritik bir faktördür. Bir örgütte lidere güven duygusu gelişmişse, böyle bir ortamda lider değişime giden yolda daha etkili bir öncü olur. Değişimi örgüte çeken güç olur (Öksüzoğlu, 2012, s. 125).

Sistem düşüncesini benimseme. Olgular ve olaylar dizisinin birbirleriyle olan korelasyonunu ve bağlantısını farkedebilmeyi gerektirir. Sistemi oluşturan tüm bileşenleri tek tek ele almak yerine, entegre bir bakış açısıyla yaklaşp, onu bir bütün olarak düşünmeyi ve algılamayı içerir. Sistemi oluşturan bileşenlere tek tek odaklanan birey, hepsinin bir arada meydana getirdiği ortak oluşumu göremez. Bu doğrultuda, ileriye görebilme ve örgütün ileriki yaşamının formülasyonu zorlaşır. Sistem düşüncesi örgütsel öğrenme faaliyetini tetikler ve bu da örgütün gerçekleştirdiği uygulamalarda farklılıklar yaratır. Böylelikle küresel rekabette üstünlük sağlanır (Yazıcı, 2001, s. 187).

08. Öğrenen Örgüt Olma Yolunda Problemler

İşletme yöneticileri ve çalışanları “öğrenen örgüt” olmak amacıyla emek harcarken bir takım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. İşletmede öğrenememe sorunu ve bu sorunun nedenleri aşağıdaki alt başlıklar altında ele alınmıştır.

Sorunun olduğunu inkâr etme. Örgütteki üst yöneticilerin ve astların öğrenme ile ilgili problem yaşandığı gerçeğini göz ardı etmesidir. Üst yöneticiler bu konudaki sorunu fark edemediklerinden, sorunu ortadan kaldırmak için stratejiler geliştirme girişiminde bulunmazlar. Bu işletmeler için olumsuz bir durumdur. Örgütün öğrenme konusunda eksikliklerini görememesi örgüt açısından öğrenen bir örgüt olmada önemli bir sorun teşkil eder. Yapılması gereken dış kurumların bu duruma ilişkin istatistiki sonuçlar ortaya koyması yoluyla şirketi yöneten kişilerin soruna ilgilerini çekmeyi başarmak-

tır. Bu yolla şirketi yönetenlerin soruna ilişkin farkındalık kazanması sağlanır (Koç, 2008, s. 42).

Sorunu kabullenmeme. Yöneticilerin işletmede “öğrenememe” sorununu fark etmeleri fakat bunu çözümlmek için hiçbir strateji geliştirmemeleri, boş vermişlik şeklinde bir tutum sergilemeleridir. Bu doğrultuda, ya hiçbir eylemde bulunmazlar ya da ilgileniriz demekle geçiştirirler. Her iki eylem biçimi de örgüte hiçbir değer katmayan düşünüş şeklinden ibarettir (Koç, 2008, s. 42).

Bilginin yaratılmasını bloke etmek. Örgütteki üst yöneticilerin kendilerini otorite olarak görmesi ve yeni fikir, düşüncelere kapalı olmasıdır. Üst yönetim “en iyiyi” kendilerinin yerine getirdiğini düşünerek, içeriden ve dışarıdan gelen her türlü bilgiyi örgüte dâhil etme sürecine kendilerini kapatırlar. Böyle bir örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi önünde aşılması zor bariyerler mevcuttur (Koç, 2008, s. 43).

Sorunu oluşturan temele inmemek. Örgütte bir sorun oluştuğunda, sorunu meydana getiren kişilerin suçlanması ve sorunu oluşturan ana etmenleri göz ardı etmektir. İyi performansın ödüllendirilmesi fakat bu iyi performansı meydana getiren esas temeli görmezden gelmektir (Koç, 2008, s. 43).

Sistemi anlamamak. Sorunların ortadan kaldırılmasına ilişkin stratejilerin asıl oluşum kaynağını anlamadan, bir problemi ortadan kaldırma stratejisi geliştirmektir (Koç, 2008, s. 43).

Geçmiş başarılarla yetinmek. Örgütler geçmişte iyi bir performans ortaya koyup istedikleri çıktılara onları ulaştıran uygulamaların, bundan sonra da onları amaçlarına ulaştıracakları kanısını taşıyabilirler. Bu düşünce ise örgütün öğrenme ihtimalini ortadan kaldırır. Değişiminin takip edilmediği bir örgüt ortamında, geçmişte elde edilen çıktıların tekrar elde edilmesi imkânsızlaşır (Koç, 2008, s. 43).

Eğitimin öğrenmeyi engellemesi. Örgütteki bireylerin dış kurumlardan aldığı eğitimi, iş ortamında uygulama ortamının olmamasından dolayı uygulayamaması, eği-

timin örgütte uygulamalarla hayat bulmasını zorlaştırır. Örgütte tam anlamıyla bir öğrenme gerçekleşmemiş olur. Üst yönetimin öğrenme için gerekli unsurları ve ortamı çalışanlara sunmasıyla anlamlı bir öğrenme gerçekleşir (Koç, 2008, s. 44).

09. Öğrenen Örgütlerin Başlıca Özellikleri

Öğrenen örgüt oluşumunda örgüt bünyesinde öğrenmeye adanmışlık, bilgi paylaşımı, tüm iş görenlerin birbirini iç müşteri olarak görmesi, işletmede ödüllendirme sisteminin varlığı ve işlevselliği, örgüt kültürü, etkin insan kaynakları yaklaşımı ve eğitime önem verilmesi önemlidir. Aşağıdaki başlıklar altında öğrenen örgüt oluşumu için kurumların sahip olması gereken özellikler ele alınmıştır.

Öğrenmeye adanmışlık. Örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesine temel teşkil eden bir özelliktir. İş görenlerinin kendilerini tümüyle öğrenmeye vermesidir. Bir örgüt her kademedeki çalışanın katılımıyla, öğrenmeyi örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası haline getirirse, öğrenme üst seviyede gerçekleşir. Bir örgütte öğrenme faaliyete gerekli itina gösterilirse, böyle bir örgüt ortamında iş görenlerin yeni fikirler üretmesi de teşvik edilmiş olur. Kendini öğrenmeye adanmış bir örgütte “yaratıcı düşünce” doğar. Böyle bir ortamda her türlü faaliyetin ortaya koyduğu çıktıya ve bu çıktıyı doğuran nedenlere önem verilir (Gürel, 2011, s. 9).

Öğrenmeyi örgütün en temel faaliyeti haline getirmek, öğrenen bir örgütün oluşmasında olmazsa olmaz unsurlardandır. Örgütün öğrenmeye kendini adaması bireysel düzeyde öğrenmeye kendini adayan bireylerin örgütte bulunmasını gerektirir. Örgütü meydana getiren her bireyin öğrenmeye kendini adanmış olması, öğrenmeye adanmış bir örgütü, diğer bir deyişle öğrenen örgütü meydana getirir.

Bilgi transferinin üst düzeyde olması. Öğrenen bir örgüt olabilmenin ön koşullarından biri bilgiyi elde etmekten ziyade, onu yaymaktır. Yaymak kelimesi ile kastedilen bilginin örgütte paylaşımı, örgütteki diğer bireylere aktarımının ve ulaşmasının sağlanmasıdır. Bu öğrenen örgüt için kritik bir faktördür. Bireylerin bağlı oldukları örgüt, bireylerinin öğrenme gereksinimlerini ivedilikle karşılamalıdır. Bireylerin ortaya koy-

dukaları çıktılar incelenmeli, bu çıktılara bir anlam yüklenmelidir. Sorunları meydana getiren temel kaynaklar tespit edilip, tekrar oluşumlarını engellemek için örgüt bireylerinin bu sonuçlardan pay çıkarması sağlanmalıdır (Toplu ve Meltem, 2013, s. 224)

Örgüt bünyesinde bilgi paylaşımı, yeni fikirlerin oluşumunu tetikleyecektir. Bireysel akıl yürütme yerini kollektif akıl yürütmeye bırakacak ve yararlı öğrenme gerçekleşecektir.

Örgüt bünyesinde her kademedeki çalışanın birbiriyle olumlu etkileşim ve birliktelik kurması, gelecekte elde etmek istediklerine dair umut taşımaları, bazı ilkelerin fonksiyonelliğini gerekli kılar. Bu ilkelerden biri de fikirleri paylaşmaktır. Bu ilkeyi örgütte devamlı bir davranış haline dönüştürmek, örgütte daha ılımlı bir ortam oluşumunu destekleyici niteliktedir. Bu da örgütsel öğrenmeyi hızlandırır (Töremen ve Çankaya, 2008, s. 36).

Örgütsel bağlılık, kısa bir tanımlamayla bireyin örgüte entegre olması şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık üç kademe de gerçekleşir. İtaat, dâhil olma ve kimlik kazanma şeklinde bu kademeler sınıflandırılabilir. İtaat (boyun eğme) süreci bireyin kurumun bir parçası olmaktan haz duyduğu, onure olduğu süreçtir. Dâhil olma, kuruma tam anlamıyla entegre olabilmeyi içerir. Kimlik kazanma kişinin kişisel değerlerinin kurumun değerleriyle çelişmemesidir (Gürkan, 2006, ss. 5-6). Bilgiyi paylaşmak bir kuruma dahil olmanın ve kurumun bir üyesi olarak hissetmenin göstergesidir.

Bilgi paylaşımı, bir örgütte rekabette üstünlük sağlamaya yönelik olarak örgütün kabiliyetlerini geliştirebilme avantajı sağladığından kritik bir faktördür. Bireyler kişisel olarak sahip oldukları bilgilerini, diğer örgüt iş görenleriyle paylaştıkça yenilik yaratılır. Bilgi paylaşımının bir örgüte ne tür faydalar sağladığını anlamak için, örgütün faaliyetlerinin nihai çıktısına bakmak gerekir. Bilginin örgüt bünyesinde yaygınlaşması için, bilgi paylaşımını arttıracak unsurları iyi belirlemek, çözümlemek gerekir. Bireylerin tek tek bireysel zekalarını ortaya koymaları ve paylaşmaları, örgüt için toplu zihinsel sermaye meydana getirir (Atahan, 2012, s. 6).

İç müşteri kavramı. Bir örgütte iş gören bireyler iç müşteri olarak tanımlanır. Örgütte değişik bölümlerde iş gören farklı pozisyonlardaki bireylerin birbirini müşteri, diğer bir deyişle, mal ve hizmet sağlayıcısı olarak görmesi düşüncesine dayanır - (Şanlıtürk, 2011, s. 76).

İç müşterilerin örgütte doyum alarak görevlerini yerine getirmelerinde rol oynayan bazı etkenler vardır. Bunlar; (a) Bireylerin uygun çalışma ortamına sahip olmasının desteklenmesi, (b) Örgütte sosyal etkinliklerin bulunması, (c) Formel iletişimin azaltılıp, her türlü iletişim aracının kullanılması, (d) üst düzey yönetim kademesindeki bireylerin olaylara farkındalık bilinciyle yaklaşması, (e) örgütteki her uygulamada adil yaklaşımın mevcudiyeti, (f) yeni düşüncelerin hoşgörüsüyle karşılandığı ve mükafatlandırmanın olduğu bir örgütün oluşturulmasıdır (Şimşek, 2005, s. 57).

İç müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik otelcilik sektöründeki bir uygulama oldukça dikkat çekicidir. Bölgesel insan kaynakları departmanınca, her on iki ayda bir personellerin diğer bir deyişle iç müşterilerin düşüncelerini öğrenebilmek amacıyla bir anket uygulanır. Tüm çalışanların bu ankete katılımı teşvik edilir. Bu araştırma sonuçlarına bağlı olarak, bir otel aksiyon planı ortaya çıkarılır ve uygulanır (Resort, 2004, ss. 4-8).

Ödüllendirme sistemi. Öğrenen bir örgütte kişilerin performansları ve ortaya koydukları gayret takdir edilir. Örgüt bireylerinin ortaya koydukları başarılı sonuçların, çabaların örgüt bünyesinde mükâfatlandırılacağına dair bireylerde inanç olmalıdır. Mükâfatlandırılan birey için, mükâfatı onu doyuma oluşturacak anlamlı bir değer ifade eden nitelikte olmalıdır. Örgüt bireyleri kendisinden beklenen sonuçları elde ettiklerinde, beklenti içinde oldukları mükâfatı alacakları inancında olmalıdırlar (Can, 2010, s. 47).

Ödüllendirmenin var olduğu örgütlerde bireyler kararlara iştirak etmede daha isteklidir. Örgütteki karar süreçlerine katılır ve yeni düşüncelerin öne sürülmesinde (mükafat beklentisiyle) atak davranırlar.

Böyle bir örgüt yapısında hatalar, bilgi edinmek için örgüte avantaj sağlayan dönütler olarak görülür. Örgütte var olan çeşitlilik, diğer bir deyişle, farklı düşünce yapıları, farklı zihinsel modellere ve geçmişe sahip bireyler örgüt için zenginlik oluşturur. Farklı fikirler ortak hareket etme güdüsünü arttıracak, birlikte öğrenmenin daha etkili olmasını sağlayacaktır. Böylelikle örgütte kaliteli öğrenmenin yolu açılacaktır (Yazıcı, 2001, s. 175).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamaklar sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bireyler alt düzeydeki gereksinimlerini gidermeden bir üst düzeydeki gereksinimlerini gideremez. İhtiyaçların giderilmesi kademe kademe olur. Bir ihtiyaç karşılandığında artık o ihtiyaç bireyi harekete geçirecek gücünü, diğer deyişle motivasyonel güç verme özelliğini yitirir. Her bireyi motive edici güç, karşılamasını istediği ihtiyaç farklıdır. Bir örgütte performans değerlendirmesi sonucunda ödüllendirme yapmaya çalışılmalıdır.

Taşeron çalışanlar aitlik ihtiyacı duyuyorsa onların bu ihtiyaçları karşılanmalıdır. Diğer kademelerdeki personellerin daha üst düzey bir ihtiyacı, tek bir ihtiyacın karşılanmasına odaklanılarak göz ardı edilmemelidir. Maslow'un hiyerarşisi insanları örgütsel amaca ulaştıran bir güç olarak üst yönetim yararına çalışır. Bu teori, örgütteki bireylerin doyurulmamış ihtiyaçlarıyla bir işi yapmaya isteklerinin yaratılacağını ve bireylerin böylelikle harekete geçireceğini vurgular (Abacı, 2002, ss. 112-113).

Örgüt kültürü. Örgüt kültürünün tanımını Nicolescu şu şekilde yapmıştır; “Örgüt kültürü, bir örgütte uzun bir zaman dilimi içerisinde şekillenen, o örgütün sınırları içerisinde egemen olan ve hem dolaylı hem de doğrudan örgütün işlevselliğini ve çalışma biçimini belirleyen değerler, inançlar, istekler, beklentiler ve davranışlar bütünüdür” (Özkan ve Turunç, 2015, s. 340)

Öğrenen bir örgütü oluşturan karakteristikleri; (a) Bireyin öğrenmesinin teşvik edildiği iklimin var olması, (b) bunun öğrenme kültürünü; müşterileri, tedarikçileri ve diğer önemli ortakları içerecek şekilde genişletmesi, (c) insan kaynakları geliştirme stra-

tejisini temel politika yapması, (d) sürekli olarak bir örgütsel dönüşüm süreci içinde olmasıdır (Kahve, 2014, s. 23).

Etkin insan kaynakları yaklaşımı. Öğrenen örgütler insanı tüm örgütsel eylemlerin merkezine alır. Öğrenen bir örgütte değişime uyum sağlayacak, değişimi yaratarak örgütü rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde ilerletecek olan örgüt bireyleridir. Örgüt bireyleri örgütün ileriki faaliyetlerinin formülasyonunu gerçekleştirip, örgütün kaderini belirler. Örgütsel öğrenme yaklaşımının çekirdek faktörü “insan” unsurudur.

Öğrenen bir örgüt, insan kaynakları işe alım sürecinde kişilerin ne kadar bildiğini sorgulamaz. Bilgiye ulaşma stratejilerine ne derece hâkim olduklarını sorgulayarak bu yaklaşımı uygular. Adayların ne bildikleri ve ne ölçüde bildiklerinden çok, öğrenmeyi bilip bilmedikleri üzerinde durularak bir seçim yapılır. Öğrenen bir örgüt için en önemli güç bireylerinin bilgiye ulaşabilme hızları, bilgiye ulaşma stratejilerini iyi biliyor olmaları, geçmişten getirdikleri yaşantıların zenginliği, yenilik oluşturabilme ve akıl yürütme becerileridir (Mossavi, 2014, s. 52).

Eğitim unsuruna önem verilmesi. Tınaz, (2000) “Eğitimin gerekliliği artık tüm işletmeler tarafından kabul edilmektedir. İstenilen nitelikte olmayan iş gücü ile artık işletmelerin rekabet edebilme şansı yoktur. Bir örgüt varlığını devam ettirebilmek için personelinin amaçlarına uygun olarak yetiştirmek durumundadır” İfadelerine yer vermiştir (Tınaz, 2000, s. 17).

Öğrenen bir örgütteki bireylere kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla uygun ortam sağlanmalıdır. Bireylerin görevlerini yürütmeleri esnasında ya da kurum dışında eğitimler, sosyalizasyon eğitimleri, problem çözme eğitimi ve benzeri eğitimlerle örgüt ortamında iştirakçi olmaları sağlanmalıdır (Güleş, 2007, s. 35).

10. Öğrenen Örgütlerde Liderlik

Kareem, (2016) “Liderlik, belirli bir görevi yerine getirmek için diğerlerini yönlendirmektir. Bazıları içinse üyelerin kendi en iyilerini meydana getirebilmesi için örgütteki bireylerin harekete geçirilmesidir” ifadesiyle liderliği tanımlamıştır (s. 9).

Öğrenen örgütlerde liderler ortak bir vizyon yaratır. Öğrenen örgütler dış dünyadaki koşul, farklılık ve değişimlerin etkisi altında kalırlar. Değişimlere değişim ile tepki verirler. Değişimlere paralel değişim yaratırlar. Kimi zaman dış çevredeki değişimlere uyumları üst düzeydedir ve değişime uyum sağlamada fark yaratıcıdırlar. Değişime uygun orijinal ve değişik düşünceler yaratırlar. Örgütteki bireylerin zihinsel modellerinin birbirinden ayrı olması, her bireyin birbirinden ayrı düşünüş şeklinin olması değişime farklı anlamlar yüklemelerine neden olur (Pınar, 1999, s. 31).

Bu örgütler için risk oluşturan bir unsurdur. Bu doğrultuda, bireyler dış çevredeki değişim ve farklılıklar karşısında durabilir. Risk bu değişime karşı durma tepkisinin oluşum potansiyelinden doğar. Örgüt için tehlike yaratan bu unsuru herkesin benimseyeceği bir vizyon oluşturmak ortadan kaldırabilir. Bu da ancak liderin bunu sağlama yönündeki eylemleri ile gerçekleşir (Pınar, 1999, ss. 30-31).

Bir örgütteki tüm bireylerin bağlandığı bir vizyon, örgüt bireylerin bilgi üretip paylaştığı, diyalog halinde birbirini geliştirdiği bir ortamın doğmasına neden olur. Paylaşılan vizyona ulaşmak öğrenme ile mümkün olacağından, örgütte öğrenme aktivitesini tetikler. Bir örgütün vizyonunun belirlenmesi örgütün çevre analizinin yapılmasını gerektirmektedir. İç ve dış çevrenin analiziyle ortaya çıkan trendler incelenerek, öğrenmenin örgüt düzeyinde gerçekleşmesi daha basit bir süreç haline getirilir. Kolektif akıl, örgütü örgütteki her bireyin taşımak istediği üst noktalara taşıyacaktır (Pınar, 1999, ss. 30-31).

Öğrenen örgütlere özgü yapının oluşturulması ve kültürün bu yapıya entegrasyonu da önemlidir. Öğrenen örgütlerde, üyelerin birlikteliğini sağlayacak unsurları bir araya getiren bir yapının ortaya çıkarılmasında liderin rolü büyüktür. Lider öğrenen bir örgüt olmada gerekli bu yapıyı inşa etmelidir. Öğrenen örgüt için oluşturulan yapı, ör-

gütün ortak değerlerini yansıtan kültürden ayrı düşünülemez. Bu yapı, kültürden meydana gelir (Pınar, 1999, ss. 32-33)

Örgütsel öğrenmeyi sağlayıcı ortamın yaratılmasını tüm örgüt liderleri desteklemelidir. Bu bağlamda, örgüt içi normları belirleyen formal bir liderden ziyade, dönüşümsel lider öğrenen örgüte daha çok yakışan lider türüdür (Pınar, 1999, ss. 32-33).

Bir lider, üyelerinin kendilerini geliştirmelerini destekler. Bu örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerdeki liderlerin görevleri arasındadır. Liderler için örgüt şahıslarının kişisel gelişimlerinin sağlanması önemlidir. Örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmeleri amacıyla yaptıkları diğer çalışmaların anlamlı olabilmesi için personelin kendini geliştirmesi kilit faktördür. Personelin kendini geliştirmede bir örgüt ortamında örgütsel amaçlara ulaşamaz. Liderin öğrenen bir örgütün var olmasındaki didaktik rolü, örgütteki bireylerin enformasyon seviyesini ve enformasyon paylaşım seviyesini artırır. Elde edilen bilgilerin örgütteki uygulamalarla hayata geçirilmesi ile örgüt bünyesinde uygulamalarda farklılık yaratılır. Liderin eğitici rolü, örgüte rakipleri karşısında güçlü bir duruş kazandırır. Bilginin örgütte rakiplere fark yaratacak uygulamalara dönüştürülmesi önemlidir. Didaktik nitelikteki liderler, bu yönüyle üyeleri üzerinde olumlu imaj bırakarak onları peşinde sürüklemelidir. Bireyler lideri bir rol model olarak görmelidir (Pınar, 1999, ss. 31-33)

James Burke, Johnson ve Johnson şirketinde iş gören olduğu zamanlarda “göğüs ovma yağı” düşüncesi başarısız olmuş, bu sebeple Yönetim kurulu başkanı onu yanına çağırarak “sen bize... paraya mal olan çalışansın, değil mi?” diye sormuştur. Burke bunu onaylayan bir ifade kullandığında ise, “iyi, sadece seni tebrik etmek istedim. Sen hata yapıyorsan, bu senin karar aldığın ve riske atıldığın anlamına gelir ve sen riske atılmadıkça da biz büyüyemeyiz” ifadesinde bulunmuştur (Üre ve diğerleri, 2002, s. 281).

Bir örgütte lider affeden ve hatalardan sonra örgütteki bireyleri yeni bir fikir yaratmaları, yeni atılımlar için harekete geçirendir. Öğrenen örgütlerde bireyler yaptıkları hatalardan dolayı cezalandırılmak yerine, bu hatalardan ders almaya

yönlendirilir. Çalışanlar yeni atılımlar yapmaları ve risk almaları için teşvik edilir. Yaptıkları hatalar yukarıdaki örnekte olduğu gibi takdir edilir. Bu iş görenin yenilikler üretmesinde motive edici bir uygulamadır.

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, kısa bir tanımlamayla bireyin örgüte entegre olması şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık üç kademede gerçekleşir. İtaat, dâhil olma ve kimlik kazanma şeklinde bu kademeler sınıflandırılabilir. Boyun eğme süreci bireyin kurumun bir parçası olmaktan haz duyduğu, onure olduğu süreçtir. Dâhil olma, kuruma tam anlamıyla entegre olabilmeyi içerir. Kimlik kazanma kişinin kişisel değerlerinin kurumun değerleriyle örtüşmesidir (Gürkan, 2006, ss. 5-6).

Bir iş görenin örgütsel bağlılığını ifade eden üç genel kabul gören kavram vardır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılır. Efektif bağlılık aynı zamanda duygusal bağlılık olarak ifade edilir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte hisleriyle bağlı olmasını ifade eder. Devam bağlılığı işten ayrılmanın mali unsurları üzerine odaklanarak gerçekleşen bağlılıktır. Normatif bağlılık ise, çalışanın tamamıyla iyi niyetle örgüte ahlaki olarak bağlanması ve kurumun iyi niyetine karşılık iş görenin onu bırakmayarak ve kurumun iyiliğine çalışarak gösterdiği iyi niyet ile açıklanabilir. Çalışanın örgüte bağlılığı ahlaki açıdan ve iyi niyet esasına dayanır (Gürkan, 2006, ss. 5-6)

Örgütsel bağlılık tanımında zaman içerisinde değişimler meydana gelmiştir. 1960 yıllarında kişilerin örgüte bağlılıkları mali çıkarlarla ilintiliyken; 1970'lerde kavramın duygusal boyutu ön plana çıkmış ve sonrasında örgütsel bağlılık, örgütte çalışmakta olan birey ve örgüt arasındaki psikolojik ve duygusal bağlantı olarak yeni tanımlamalar elde etmiştir. Kavramın tanımlanmasındaki bu değişikliklerin nedeni iş görenlerin çıkarlarıdır ve kavramın statik bir tanımlanmasının olmaması zaman geçtikçe değişebilirliğini gösterir (Öztürk, 2013, ss. 8-9).

Örgütsel bağlılık “örgüte dahil olma, onu benimseme, misyon ve vizyonu ile değerlerini içselleştirme, örgüt lehine fayda sunma ve örgüt bünyesinde varlığını sürdürme arzusunda olma” unsurlarına dayanır (Öztürk, 2013, ss. 8-9). Örgütsel bağlılık kavramının detaylarını incelemeden önce, örgüt kavramını ifade etmek yararlı olacaktır.

Uslu, (2012) “Örgüt, iki ve ya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerin veya güçlerin sistemidir” tanımlamasına yer vermiştir (s.12). Bu tanımlama ışığında, örgütün oluşumu için iki ya da daha fazla bireye ihtiyaç olduğu düşüncesine ulaşılır. Örgüt sadece bireylerin bir araya gelmesinden ibaret değildir. Örgüt olmanın amacı, aynı zamanda bir amacı gerçekleştirmektir.

Örgütsel bağlılık, araştırma yapanların üzerinde durduğu bir kavramdır. Bir iş görenin örgütüne duyduğu bağlılık eyleminin seviyesini ifade eder. Örgüte adanmışlığı yüksek olan bireyler örgütü bırakmak istemezler. Kendi amaç ve kişisel değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle bir tutar. Bu konuda yapılan araştırmalar, iş gören doyumunun bağlılığa neden olduğuna işaret eder. Bir örgütle arada bağ kurmak ve buna bağlı olarak örgüte bağlı olmaktan doyum almak örgütsel bağlılığın karar verici unsurlarındandır (Jha ve Pandey, 2015, s. 68). Ergen, (2015) göre, “örgütsel bağlılık, kişilerin ait oldukları örgütte kalmaya istekli olarak, örgütün amaçları ve değerleri ile herhangi bir çıkar gözetmeksizin özdeşim kurmasıdır” (s. 10).

01. Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok araştırmacı ve bilim adamı tarafından günümüze dek farklı teori ve yaklaşımlar ortaya konmuştur. Aşağıdaki başlıklar altında örgütsel bağlılığa ilişkin teorilere yer verilmiştir.

Kanter’in yaklaşımı. Eğilmezkol, (2011) araştırmasında belirttiği üzere, Kanter’in yaklaşımında üç çeşit bağlılıktan söz edilebilir. Devama yönelik bağlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır. Devama yönelik bağlılık; çalışanlar kurumlarına katkıda bulunduğu ve parasal yatırımlar yaptıklarından kurumdaki ayrılmakta zorlanırlar. Bu, yaptıkları parasal yatırımların kaybını düşündükleri içindir. Kenetlenme bağlılığı;

kişilerin yer aldığı bir ekipteki kişilerle etkileşim ve iletişimi sonucu, o grubun bir parçası olduğu hissine kapılmalarıdır. Kenetlenme bağlılığında grubun bir parçası olarak hisseden bireyin, örgüte karşı duygusal doyumu yüksek olur. Kontrol bağlılığı; örgüt çalışanlarının örgütün kurallarına itaat etmesi, uymasındır. Böylelikle bireylerin kendi değer ve normları örgütün değer ve normlarıyla uyum içerisinde olacaktır. Örgütün kuralları kendi değer ve kurallarıyla örtüştüğünden dolayı, birey bir zorlama olmaksızın, kendinden bu kurallara itaat etme davranışı gösterir (Eğilmez, 2011, s. 38).

O' Reilly ve Chatman'in yaklaşımı. Bağlılığı bir iş görenin örgüte psikolojik katılımı olarak ifade eder. Guliyev, (2010) araştırmasında belirttiği gibi, bu yaklaşım türünde çalışanın örgüte bağlılığı üç boyutta ifade edilir. Bu üç boyut; uyum, özdeşleşme ve benimsemedir. Uyum boyutu; bireyin belli mükâfatlar elde etmek ya da herhangi bir yaptırımdan kaçınmak amaçlı bağlılık duymasındır. Çalışanın bağlılığı gönülden gelen bir bağlılık değil, zorunluluktan kaynaklanan bir bağlılıktır. Uyum aşamasında birey faydacı diğer bir deyişle çıkarıcı düşünür. Özdeşleşme çalışanın grupta doyum sağlayıcı ilişkiler inşa etmesine dayanır. Grupla doyum sağlayıcı iletişim ve duygusal bağ kuran çalışan, grup bünyesinde güçlü sosyal ilişkiler kurar. Güçlü beşeri ilişkiler, bireylerin grupla özdeşleşmesini diğer bir deyişle bütünleşmesini sağlar. Böylelikle birey örgütteki konumunu ve mevcudiyetini sürdürebilir. Birey bu bağlamda, kendi davranışını gruptaki bireylerin davranışlarına benzetmek için çaba sarf eder. Birey kendi değerlerinin örgütün değerleriyle uyuşması durumunda örgütün değerlerini gönülden benimser. Bir örgüt kendi değerlerini iş göreni kuruma katmadan önce iş gören adayına ifade ederse, adaylar tarafından tercih edilme potansiyeli de artar. Yeni iş görenler örgütün değerlerini önceden farkındaysa, örgütle aralarında hissi bir bağ oluşturmaları daha mümkün olur. Değerlerin açık ve net ifade edilmesiyle, örgütten beklentileri daha üst düzeyde olan iş görenlerin işletme bünyesine katılması sağlanır (Guliyev, 2010, s. 36).

Penley ve Gould'un yaklaşımı. Bakan, (2011) araştırmasında, bu yaklaşım türüne göre, örgütsel bağlılığın üç boyut halinde ele alındığını belirtmiştir. Bu üç boyut ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgüt ile

birey arasında oluşan duygusal bağın oldukça üst boyutta olmasıdır. Örgüt ile birey arasında duygusal bir bağ kurulmasına ve bu bağın oldukça güçlü bir seviyede olmasına dayanır. Bireyin örgütteki görevlerini en etkili şekilde gerçekleştirmesi hatta kendisinden beklenilenin üzerinde bir performans göstermesini içerir. Bu aşamada, birey örgütü, örgütün vizyon ve amacını, kural ve değerlerini son derece benimsemiştir (Bakan, 2011, ss. 89-91).

Çıkarıcı bağlılık söz konusu olduğunda, çalışan örgüte sağladığı faydalar karşılığında mükâfatlandırılmak ister. Bu durumda, bağlılık çalışan açısından amaca giden yolda bir köprü işlevi görür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise birey başka iş seçeneğinin olmadığını düşünür (Bakan, 2011, ss.89-91).

Bağlılığı yaratan unsurlar çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık arasındaki nüansları ortaya koyar. Çıkarıcı bağlılıkta çalışanın mükâfatlandırılmasına dayanan çıkar ilişkisi ve böylelikle çalışanın örgütle arasında bağ kurması söz konusudur. Oysa yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan bir mükâfat elde etmiyor olsa da, bulunduğu örgütteki imkânları sağlayacak başka bir örgüt seçeneğinin olmaması nedeniyle örgüte bağlanmak zorunda kalır (Bakan, 2011, ss. 89-91).

Bu örgütsel bağlılık yaklaşımı doğrultusunda, bireyler birbirlerinden ayrı tutumlar ortaya koyar. Örneğin; çıkarıcı bağlılıkta; mükâfat beklentisi bireyin üst düzeyde performans ortaya koymasına sebep olur. Fakat ahlaki bağlılıkta; birey örgütün amaç ve değerlerini benimsediği için kendini kuruma adar. İş yaşamını özel yaşamına entegre eder hale gelir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta; tamamen çevre üzerindeki denetim eksikliği ve başka iş seçeneği olmamasından kaynaklanan zoraki bir bağlılık vardır. Bu zoraki bağlılık çalışan tutumlarını etkiler (Bakan, 2011, s. 89-91).

Davranışsal bağlılığın temelinde “insanların davranışları” vardır. Burada Becker’ın Yanbahis kuramından söz edilir. Yan bahis bireyin örgütte yarattığı yatırımları ifade eder. Birey bir örgütün üyesi olmaktan vazgeçtiğinde yaptığı yatırıma karşılık

maddi kayba uğrayacağını düşündüğünden, örgüte bağlanır. Yatırımlar özellikle maddi nitelik taşımak durumunda değildir, manevi de olabilir (Alnar, 2015, s. 74).

Ahlaki bağlılık çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ile ilgilidir. Kişinin amaçları örgütün amaçlarıyla ortak paydada buluşur. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey örgütsel şartlar ve durumlar üzerinde etki edemeyeceği durumlarda ve başka bir iş olanağının olmadığı durumlarda gerçekleşen bağlılıktır. Ahlaki bağlılıkta çevrenin çalışanı algılayışı önemlidir. Çıkarıcı bağlılıkta mükafatlandırılma ön planda iken, birey kurumda üst beklentilerini gerçekleştiremez ve iş ortamında şartları kendi lehine çeviremezse yabancılaşma bağlılığı görülür (Uysal, 2014, s. 18).

Salancik'in yaklaşımı. Bakan (2011) araştırmasında, bu yaklaşım türünün bireylerin tutumları ile ortaya koydukları eylemlerin tutarlı ve uyumlu olmasını ifade ettiğini belirtir. Tutumlar ile eylemlerin birbirine uyumlu olması bağlılığı oluşturan temelidir. Eğer birey tutumlarıyla tutarlı olmayan bir eylem gerçekleştirirse, tutum ve eylemleri arasında zıtlık oluşur. Örneğin; insan kaynakları departmanında eğitim uzmanı olarak çalışan birinin aslında eğitim vermeyle ilgili olumsuz tutumlarının olması gibi. Bu durumda ortaya çıkan zıtlık ve bireyin bu zıtlık durumuna alışmaya çalışarak durumdan kurtulmaya çalışması söz konusudur (Bakan, 2011, ss. 96-97).

Diker (2014), araştırmasında “Bu yaklaşımda Becker’in yaklaşımında olduğu gibi kişi önceki davranışlarına bağlanarak, bunlara tutarlı davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla bireyin örgüte bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığın gücüdür” görüşüne yer vermiştir (Diker, 2014, s. 45).

02. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Diğer Önemli Modeller

Örgütsel bağlılığa ilişkin günümüze dek bilim adamları ve araştırmacılar tarafından birçok model ortaya konmuştur. Bu modeller arasında alan yazında en yaygın yeri olan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelidir. Aşağıda örgütsel bağlılığa ilişkin önemli modellerinden Allen ve Meyer ile Etzioni sınıflandırmasına yer verilmiştir.

Meyer ve Allen’ın örgütsel bağlılık modeli. Örgütsel bağlılığa ilişkin birçok modelin varlığı söz konusudur. Meyer ve Allen’ın örgütsel bağlılık modelinin alan yazında en çok yer verilen modellerden biri olduğu görülmektedir. Bu örgütsel bağlılık modeli üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılır. Bu modeli oluşturan boyutlar aşağıda detaylarıyla belirtilmiştir.

Duygusal bağlılık. Buğra, (2014) duygusal bağlılık üzerine etki eden faktörleri “(a) işin zorluğu, (b) rol açıklığı, (c) Hedef açıklığı, (d) örgütün yeni fikirlere açık olması, (e) arkadaş bağlılığı, (f) örgütsel bağımlılık, (g) eşitlik, (h) kişisel önem, (j) geri bildirim, (k) katılım” şeklinde ifade etmiştir (s. 43).

Duygusal bağlılığa karar verici unsurları gösteren bu sınıflandırmaya bağlı olarak, bu unsurların duygusal bağlılık üzerinde olumlu ya da olumsuz etki gösterdiği söylenebilir. İşin zorluğu çalışanın algısında o işin ne derece yapılmaya değer olduğu ve karmaşıklık derecesini ifade eder. Rol açıklığı, iş görenlerin görev tanımlarının ne derece net olduğudur. Hedef açıklığı iş gören bireylerin örgütte hangi örgütsel amaca hizmet ettiklerinin belirgin olmasıdır. Örgütün yeni fikirlere açık olması, yeni düşünceleri duymaya ve değerlendirmeye açık bir örgüt yapısının var olup olmadığına işaret eder. Arkadaş bağlılığı iş gören bireylerinin ne derecede etkileşim içinde olduğunu yansıtır. Örgütsel bağımlılık iş gören bireylerin örgütle aralarında bağ kurması, örgüte inanmasını ifade eder. Eşitlik; iş görenlere uygulamalarda adil yaklaşımı ifade ederken; kişisel önem, iş görenin kuruma ne derece değer kattığını algılaması yönündeki kurum çabalarını kapsar. Geri bildirim, iş görenin iş ortamında yaptıklarına dair geri bildirim almasıdır. Katılım, iş görenin kararlara dâhil olması anlamına gelir. Tüm bu unsurlar duygusal bağlılık ile bir bağlamda ilişkilidir (Buğra, 2014, s. 43).

Duygusal bağlılık boyutunda bireyler örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duyar. Çalışan örgütüyle içiçedir. Örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriyle bütünleştirir. Bireyler örgütle aralarında hissi bir bağ oluşturdıklarında ve

örgütün üyesi olmayı sürdürmeyi heveslediklerinde, duygusal bağlılığın varlığı söz konusudur.

Devam bağlılığı. Bu bağlılık türünün ön koşulu zorunlu hissetmektir. Çalışanlar zamanlarının çoğunu çalıştıkları kuruma adarlar. Kurumun yararına ve lehine sürekli çaba gösterirler. Kurum için yatırım yaparlar. Çalışanlar kurumla iş ilişkilerini kesmeleri durumunda, yaptıkları yatırımlardan dolayı maddi kayıplar yaşayacaklarından ve işlerini değiştirmeleri için seçenekleri olmadığından örgüte bağlanırlar. Bu sebeple örgütte kalmak için mecburiyet duyarlar (Mart, 2014, s. 34).

Örgütteki işine son vermenin yol açacağı maddi kayıplar bireylerin o örgüte bağlılık seviyesini artırır. Çalışanların bir işletmede çalışma ömrüyle o işletmeden ayrılması durumunda vazgeçmek zorunda olduğu yatırım ve birikimleri doğru orantılıdır. Kişinin iş konusunda fazla seçeneği yoksa, bağlılık seviyelerinde artış olacaktır (Davran, 2014, s. 87).

Normatif bağlılık. Ahlaki bağlılık olarak da ifade edilen bu bağlılık boyutu, iş görenlerin örgütte kalmanın gerekli olduğuna inandıkları durumda oluşan bağlılık türüdür (Mart, 2014, s. 35).

Birey örgütün bir üyesi olmayı sürdürmeyi misyon haline getirir ve örgütte kalmanın doğru olacağına inanır. Bu açıdan normatif bağlılık duygusal bağlılıktan farklıdır. Normatif bağlılık kişilerin işlerinden ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maddi kayıplar üzerinde durmamaları ve bunu göz ardı etmeleri sebebiyle devam bağlılığından farklıdır (Davran, 2014, s. 88).

Etzioni'nin sınıflandırması. Kartal, (2015) araştırmasında belirttiği üzere, Etzioni'nin sınıflandırması üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyuttan ilki ahlaki bağlılıktır. Kurumun toplumsal hayata sağladığı faydaları düşünerek kurumu içselleştirme olarak tanımlanabilir. Ahlaki bağlılıkta birey kurumun amaç ve değerlerini benimser. Toplumun yararına atılımlar ve eylemler gerçekleştiren örgütte çalışan, çalıştığı kurumla arasında daha güçlü bağ kurar. Hesapçı bağlılık iş görenin çıkarını içerir. Mükâfatlandırıl-

ma beklentisi içinde iş görenin örgütle arasında bağ yaratmasıdır. Çalışanlar çalıştıkları kurumun lehine uğraşırken, bir mükâfat elde etme beklentisi içindedirler. Bağlanmaları örgütten kazanım elde etme beklentisi sayesinde. Yabancılaştırıcı bağlılıkta; bireyin örgütte eylem sınırlamalarının olması durumunda örgüte bağlılık duyması söz konusudur. İş görenler, örgütteki eylemlerine kısıtlamalar getirilmesi durumunda, duygusal açıdan örgüte bağlı olmasalar da, örgütün bir üyesi olmayı sürdürürler. Yabancılaştırıcı bağlılıkta birey kuruma olumlu olmayan davranış sergilemektedir (Kartal, 2015, ss. 19-20).

Günümüzün değişen iş dünyası koşulları ve küresel rekabet ortamı örgütlerin iş yapmalarını ve iyi performans göstermelerini, iyi seviyede sağlama ve korumalarını gerektirir. Bireylerin örgüte bağlılıklarını sağlamak, iyi performans ortaya koyabilmelerini sağlamak açısından doğal bir süreçtir. Örgüt bünyesinde bireyler kuruma adanmış olmak amacıyla birbirlerinden ayrı yöntemler kullanırlar. Bu kurumların başarısında kuruma adanmışlığın kritik bir faktör olmasından kaynaklanır. Örgüt bünyesindeki her birey Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en üst seviyeye erişmek için güçlü bir istek duyar. Bu günün var olan örgütleri ise, bireylerinin bu ihtiyaçlarına en hızlı ve etkili cevap verecek imkanlar sunmaya çalışmaktadır. Örgüt iş görenlerin kendilerini geliştirebilecekleri imkanlar sunmalı, buna uygun programlar tasarlamalıdır. İş görenin kariyer yolculuğunda gelişimi ayrılmaz bir unsur olarak görmeli ve iş görene terfi imkanı sunmalıdır (Gul, 2015, s. 117). Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkili performans gösterebilmesi için ön koşul olan iş gören bağlılığını oluşturmada, bu tür imkanların varlığı önemlidir. Örgüte adanmışlık gösteren bireyler daha iyi performans göstermeye uğraşır. Görevlerini daha iyi yerine getirir .

Bilge ve diğerleri, (2015) araştırmalarında Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeline ilişkin "Bu yaklaşım çalışanların örgütlerine "duygusal, devam ve normatif" olarak bağlanabileceğini açıklar. Çünkü kişiler kurumlara farklı sebeplerden bağlanabileceği gibi, aynı kişiler birden fazla sebeple de bağlanabilir" açıklamasına yer vermişlerdir (s. 87).

03. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık düzeyleri; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Her bir örgütsel bağlılık düzeyinde iş görenler örgüte yönelik farklı tutumlar sergilemektedir. Aşağıdaki başlıklar altında bu bağlılık düzeylerinin açıklamalarına yer verilmiştir.

Düşük örgütsel bağlılık. Düşük örgütsel bağlılık, örgüt bünyesindeki bireylerin duygusal açıdan örgüte güçlü şekilde bağlanmamasından doğan bağlılık türüdür. Örgüt bireyleri, örgütle aralarında oldukça hassas, güçsüz, kolay yıpranıp kopabilir nitelikte bir bağ kurarlar. Zorunlu bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde, bireyler yaptıkları görevlere değer vermezler. Kurumun norm ve değerlerine agresif tutum sergileyebilirler. İşe zamanında gelme, görevlerini eksiksiz yerine getirme gibi eylemleri yerine getirmezler. Başka bir örgütte çalışabilmek için alternatif işleri değerlendirirler. Yaptıkları gereken işe karşı kayıtsızdırlar. Görev arkadaşlarına karşı da kayıtsızdırlar ve onlarla ortak amaç için bütünleşmezler. Bu kurumun itibar ve imajına zarar verebilecek nitelikte bir bağlılık türüdür (Öztürkci, 2015, ss. 45-46).

İlmlı örgütsel bağlılık . İş görenlerin değer ve kuralları, örgüt kültürünü oluşturan değer ve kurallara ve diğer unsurlara ters düşebilir. İş gören bu durumdan hoşnut olmasa dahi, örgüte duyduğu minnettarlık duygusundan dolayı örgütten vazgeçmez. Ayrıca iş görenler, kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün amaç ve değerleriyle ters düştüğü noktada, işletme içinde sorunlara sebebiyet verirler (Öztürkci, 2015, ss. 46-47).

Yüksek örgütsel bağlılık. Bu bağlılık düzeyi, daha önce bahsedilen duygusal bağlılık boyutuna denk gelmektedir. Çalışan kuruma duygusal olarak bağlıdır ve yüksek motivasyonla kurumun amaçlarına ulaşması için çabalar. Bireyin örgütle bağları sağlamdır. Bireylerin işlerindeki doyum seviyeleri de bu bağlılık türünde yüksektir (Öztürkci, 2015, ss. 47).

04. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Bir örgütte kurumla bağlantısı zayıf olan bireyler “duygudan yoksun çalışanlar” olarak adlandırılır. Düşük örgütsel bağlılık durumunda, işletme performansı da doğan dedikodu ve söylentilerden etkilenir. Bu dedikodu ve söylentiler; müşterilerin kuruma olan sadakatlerini yitirmeleri, mali kayıplar ve dış dünyadaki değişmelere uyum güçlüğünü ortaya çıkararak kurumu olumsuz yönde etkiler (Çatır, 2014, s. 41).

Düşük bağlılık düzeyinde, iş görenler örgüte duygusal olarak bağlı değildir. Düşük adanmışlık seviyesine sahip iş görenlerin örgütte olması örgüt için bir avantaj oluşturmaz. Bu çalışanların, çalıştıkları kurumu başka bir kurum için tercih etme potansiyelleri yüksektir. İlimli bağlılık düzeyinde; çalışanın amaç ve değerleri, örgütle uyuşmazsa da, birey örgütün üyesi olmayı sürdürür. Bu süreçte örgütün bazı değerlerini kısmen hoşgörür. Yüksek düzeyde bağlılıkta örgüte duygusal açıdan bağlanma vardır. Bireyler üst düzey performans sergilerler. Böyle bir örgüt ortamında örgütsel amaçlara ulaşmada atılımlar ve atılımlarda süreklilik var olabilir. Bunların varlığına rağmen, örgütsel amaçlara giden yolda yön değiştirme ve sapmaların meydana geldiği durumlar ve koşullar ortaya çıkabilir (Akgül, 2014, ss. 27-28)

Bu bilgiler ışığında, yüksek örgütsel bağlılık söz konusu iken yukarıda belirtilenlere zıt durumlar gerçekleşmesi beklenir. Örgütle aralarında güçlü duygusal bağın mevcut olduğu iş görenler, örgütünün imajını güçlendirici söylemlerde bulunurlar. Bu daha fazla müşterinin örgüte rağbet etmesine, mali kazançlara neden olur. Değişime uyum, değişime uyum sağlamaya istekli olan örgüt iş görenleriyle daha kolay gerçekleşir.

05. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bazı faktörler vardır. Alan yazında en çok üzerinde durulan başlıca faktörler; kişisel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırılabilir. Kişi-

sel faktörler kapsamına yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim faktörleri girmektedir. Örgütsel faktörler kapsamına ise; örgüt kültürü, ücret düzeyi, yönetim, örgütsel ödüller, ekip çalışması, stres faktörleri girmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu unsurlar ve bağlılığa ne yönde etki etme potansiyelinin olduğu aşağıda belirtilmiştir.

Kişisel faktörler. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler, kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim gibi faktörlerdir.

Yaş. İş görenlerin yaşları örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Genç çalışanların bağlılıkları, yaşlı olanların bağlılıklarına göre zayıftır. Yaş ilerledikçe kurumda çalışan bireyler, iş değiştirmeleri durumunda uyum sorunu ile baş etmeleri gerektiğini düşünmektedir. Aynı zamanda yeni başladıkları iş yerinde kendilerini kanıtlamaları zaman alacağından bunun riskini almamaktadırlar. Bu sebeple, yaşı ileri düzeyde olan bireyler çalıştıkları kuruma zoraki de olsa bağlıdırlar. İş değiştirmeleri durumunda ortaya çıkacak maddi kayıpları göz önüne alarak, kurumdaki iş yaşantılarına devam ederler. Bu bireyler, kuruma zoraki bir şekilde bağlanırlar. İş yerindeki iş yaşantısı fazla olan bireylerin bağlılıkları da fazladır (Ünal, 2014, s. 12).

Cinsiyet. Günümüz iş hayatında kadınlar aktif olarak yer almaktadır. Kadınların örgütsel bağlılığını tespit etmeye yönelik yapılan bazı araştırmalar, ailedeki görevlerine daha fazla odaklandıklarından, erkeklerle kıyaslandığında, daha düşük seviye örgütsel bağlılıklarının olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalar ise bunun tam aksine, kadınların kurumlarında kalarak ve başka kurumlara transfer olmayarak, erkeklere oranla, kurumlarına daha üst düzey bağlılık gösterdiklerini ortaya koyar (Ünal, 2014, s. 12).

Kadınlar aile hayatına daha fazla itina göstermeleri gerektiği bilincini taşırlar. Ailede önemli görevler üstlenen kadınlar, bu sebepten, işlerine ve kariyerlerine fazla süre ayıramaz. Bu doğrultuda, bağlılıkları erkeklere oranla daha azdır. Ayrıca, erkekler kadınlara göre daha üst düzey kademelerde ve daha fahiş ücretle iş görmektedirler. Bu da erkeklerin örgütsel bağlılık seviyesini yükseltir (Bakan, 2011, ss. 125-126).

Kıdem. Bir işletmedeki bireylerin işletmede çalışma ömrü arttıkça, o örgüte olan bağlılığı da artar. Bu kişinin çalıştığı süre boyunca örgüte sağladığı katkı ve yatırımlardan dolayıdır. İş değiştirme durumunda yaptığı bu yatırımların boşuna olacağını düşünen iş görenin kuruma bağlılığı artmaktadır (Ünal, 2014, ss. 13-14)

Bakan (2011), 1993'te Cohen tarafından yapılan bir bilimsel çalışmaya araştırmasında yer vermiştir. Bu bilimsel çalışma, çalışanın örgütte çalışma süresi uzadıkça, kazanımlarının da arttığına işaret ederek ikisi arasında doğru bir orantı olduğunu tespit etmiştir. Örgüte yaptığı yatırım karşısında birey (a) üst kademelere atama, (b) kurumda üst roller üstlenme, (c) itibar elde etmiştir. Bu tür yatırımların sonucu elde edilen kazanımlar kolay vazgeçilebilecek türden kazanımlar olmadığından, çalışan kuruma daha bağlı hissedecektir (Bakan, 2011, s. 124).

Medeni durum. İş hayatı dışında üstlenilen roller kişilerin medeni hallerine göre değişir. Kişilerin kurumlara olan bağlılıkları da medeni durumlarına göre değişir. Medeni durum kurumsal bağlılığa etki eden bileşenlerden biridir. Evli iş görenlerin örgüt bağlılıkları, genelde, bekar olanlara göre daha yüksektir. İşe devam durumları da daha yüksektir. Evli olan erkeklerin hayatı düzenli devam eder. Evli olan erkeklerin aile hayatında yapmaları gereken görevlerinde artış olur. Bu sebeple, bağlılıklarında azalma meydana gelir (Ünal, 2014, s. 13).

Bekar iş görenlerin işlerini değiştirme potansiyeli yüksektir. Evli çalışanlar bu durumdan kaçınırlar. Bekar olanlar iyi bir iş fırsatı ile karşılaştıklarında transfer olmak isterler. Bu sebeple bağlılıkları düşüktür (Ünal, 2014, s. 13).

Eğitim. Bir kurumda eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin mevcudiyeti kurumda iş gören beklentilerini etkilemektedir. İş gören beklentileri güçlü iş gücüne sahip olan işletmelerde yüksektir. Kendisine beklentilerini karşılayacak eğitim verilmediğinde çalışanlar, kendilerini bu konuda doyuma ulaştıracak işletmelere transfer olurlar. İş alternatiflerini değerlendirirler. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların iş değiştirmek

için alternatifleri düşük olduğundan, kuruma karşı bağlılıkları yüksektir (Ünal, 2014, s. 14).

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgüt kültürü, ücret düzeyi, yönetim, örgütsel ödüller, ekip çalışması, stres şeklinde sınıflandırılır.

Örgüt kültürü. İş görenlerin, etkili bir örgüt kültürünün olduğu örgüte bağlılıkları sıkkındır. Böyle bir örgüt ortamında iş gören, örgütün norm ve değerlerini benimser ve ona entegre olur (Elçi, 2014, s. 74-75).

Ücret düzeyi. Düşük ücretler iş görenleri tatmin etmemekte ve örgütsel bağlılıklarını azaltarak başka kurumları tercih etme potansiyellerini arttırmaktadır (Elçi, 2014, s. 75).

Yönetim. Dış dünyadaki değişimleri kucaklayan ve onlara uyum gösteren, inovasyon peşinde olan yönetim biçimleri iş görenin takdirini alır. Böyle bir yönetim biçimi iştirakçi olarak nitelenebilir. Bu tür yönetim biçimi çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır (Elçi, 2014, ss. 76-77)

Gelişimin karşısında duran, yenilikçiliğe karşı katı bir yönetim biçimine sahip olan örgütlerde, bireylerin örgüte bağlılığı zayıftır. Yöneticiler alt düzey çalışanların sevgilerini kazanarak, kuruma ilgi duymalarını sağlayabilir. Böylelikle, örgütsel bağlılık sağlanmış olur (Elçi, 2014, ss. 76-77).

Örgütsel ödüller. Örgütsel ödüller mali ya da mali olmayan nitelik taşır. Bir örgütte iş görenler ile örgüt arasında çıkarıcı bir alışveriş vardır. Çalışanlar örgütün yararına çaba sarfederken ve görevlerini yerine getirirken, örgütten de maddi ya da maddi olmayan nitelikte mükafatlar beklerler. Bu yüzden örgütsel ödüller ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır (Elçi, 2014, ss. 77-78).

Ekip çalışması. Bir örgütte ortak vizyon doğrultusunda hareket eden ekiplerin kollektif çalışmaları, iş ortamında çalışanlar arasında örgüte zarar verebilecek meydan

okumayı ortadan kaldırır. Böylelikle iş görenler, sinerjilerini paylaşan vizyona ulaşmak için kullanırlar. Günümüzde değişen çevre şartlarına uyum göstermek, ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır. İş görenlerin ekipteki diğer bireylerle olan sosyal ilişkilerinin kalitesi, bireylerin örgüte zayıf ya da güçlü şekilde bağlanmasına neden olacaktır. Bireyler arasındaki sosyal ilişkilerin iyi olması, örgütsel bağlılığa olumlu etki edecektir. Ekipteki üyeler arasında güçlü bir iletişim ve ilişki bağının olması, çalışanların örgüte güçlü bağ kurmasını sağlayacaktır (Elçi, 2014, ss. 78-79).

Stres. İş görenler kendisinden beklenen görevleri yerine getirirken üst derece performans gösterip düşük ücret alırsalar, bu örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkiler. Bir işletmede çalışanların iş tanımlarındaki açıklık ve netlik örgütsel bağlılığı olumlu etkiler. Aynı zamanda, personelin örgütsel kararlara iştiraki üst kademe ve alt kademe çalışanlar arasında ilişkilerin olumlu olması da örgütsel bağlılığı olumlu etkiler. Örgütsel ödüller iş görenlerin örgüte bağlanmasında tek unsur değildir. Fakat çalışanlar, örgütten elde ettikleri kazanım ve mükafatlar onları doyuma ulaştırdığı ölçüde örgüte bağlanırlar (Elçi, 2014, ss. 79-80).

06. Örgütsel Bağlılık Kavramına Benzerlik Gösteren Kavramlar

Alan yazında yer alan bazı kavramlar örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkilendirilse de, anlamsal açıdan örgütsel bağlılık kavramından farklıdır. Aşağıdaki başlıklarda örgütsel bağlılığa olumlu ya da olumsuz etki edebilen, anlamsal açıdan örgütsel bağlılıktan farklı bir takım bağlılık kavramlarına yer verilmiştir.

Mesleğe bağlılık. Bireyin yaşantı, bilgi ve beceri edinmeleri neticesinde elde ettiği mesleği değerli görmesidir. Bazı koşullar altında iş görenlerin mesleklerine bağlılıkları olabilir. Fakat örgütlerine mesleklerine duydukları bağlılığı duymazlar. Bu örgütün bir çalışanın ihtiyaç duyduğu mesleği ile ilişkili fırsatları sağlayıp sağlamaması ile ilintilidir. Morrow ve Wirth, kişinin mesleği ile arasında oluşturduğu bağın örgütü ile oluşturduğu bağdan daha güçlü olduğunu ifade etmiştir (Tanrıbil, 2015 , s. 26).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık. İş görenin aynı örgütsel amacı gerçekleştirmeyi arzuladığı, iş ortamındaki diğer bireylerle arasında kurduğu güçlü bağıdır. Bir örgütte kişinin çalışma arkadaşlarına bağlılığı güçlü ise, o örgütte bireyler kooperatif iş yapmaya değer verir. Böyle bir örgütte, iş konusunda diğer örgüt bireylerine destek vermeye istek vardır. Bireyler, sosyal ilişkilerin güçlü olduğu böyle bir iş ortamında var olmak isterler. Bu bağlamda, arkadaş bağlılığı amaçtır. Çalışan diğer takım üyelerine bağlı olduğundan, farklı bir iş seçeneği değerlendirmek ve bu iş ortamından kopmak cazip gelmeyecektir (Banu, 2011, s. 24).

Örgütsel vatandaşlık. Bir örgütteki bireylerin kendi iş tanımlarında yer alan görevlerine ek olarak örgüt yararına gerçekleştirdikleri davranışları kapsar. İş görenlerin örgütlerine bağlılıkları sıradan bir bağlılığın ötesindedir. Bu sebeple, iş görenler örgüt lehine olacak ek faydalar sağlama girişiminde bulunurlar. Örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanın kendi istek ve arzularıyla sergiledikleri davranışlar ve tutumlardır (Fermanoğlu, 2015, s. 58).

Çalışanların kendi istekleriyle yöneticilerine destek olmaları, gönüllü bir çalışmadır. Buna benzer şekilde, iş görenin, personelin işe alıştırma sürecine görevi olmasa da iştirak etmesi, iş yerinin itibarını arttıracak gönüllü çalışma kapsamına girer (Bakan, 2011, s. 28).

C. Örgütsel Öğrenme ile İlgili Araştırmalar

Atak (2009), örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek, örgütsel bağlılığın alt bileşenleri olan duygusal, normatif ve devam bağlılığının öğrenen örgütün alt unsurları üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmek amacıyla araştırma yapmıştır. (Atak, 2009, s. 122). Yaptığı araştırma sonucunda öğrenme yeteneği kavramının boyutlarından sistem yaklaşımının en düşük ortalama sahip olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların duygusal bağlılıkları en üst düzeydedir. İkincil olarak normatif bağlılık duygusal bağlılığı takip ederek üst düzeydedir. Fakat devam bağlılığı orta düzeye yakın derecededir. Araştırma neticesinde normatif bağlılığın öğrenen örgüt boyutlarıyla olan

ilgileşim seviyesi devam bağlılığına oranla daha düşük bulunmuştur. Araştırmanın kapsamına aldığı kurumlarda örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden olan duygusal bağlılık ile devam bağlılığı boyutlarının öğrenen örgütü etkiledikleri, normatif bağlılığın ise öğrenen örgüte bir etkisinin olmadığı sonucuna rastlanmıştır. Diğer araştırma bulgularının aksine normatif bağlılığın etkisiz, devam bağlılığının ise etkili olmasının ardında farklı sebepler olabilir (Atak, 2009, ss. 129-183).

Akpınar'ın 2007 yılında ortaya koyduğu çalışmada Türkiye otomotiv lastik üretimi sektöründeki örgütlerin örgütsel öğrenme bileşenleri ve örgüte bağlılık bileşenleri arasında ilişki seviyesini belirlemek üzere yapılmıştır (Akpınar, 2007, s. 108). Bu araştırma sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık seviyeleri yüksek bulunmuştur. Devamlılık bağlılığı ise düşüktür (Akpınar, 2007, s. 150).

Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki korelasyonun tespiti için Avcı'nın 2005 yılında yaptığı araştırma Akdeniz Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama niteliği taşımaktadır. Akdeniz bölgesindeki konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ortamının varlığını sorgulamak, örgütsel öğrenmenin örgütsel performansın hangi boyutları üzerinde etki gösterdiğini araştırmak amaçlı yapılmıştır (Avcı, 2005, ss. 1-2). Bulgular örgütsel öğrenme unsurlarından yönetimin tutumu ve kararlılığının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Bulgular aynı zamanda örgütte vizyon birliğinin tam olarak gerçekleşmediğini, örgüt bireylerin ortak vizyon çevresinde birleşemediğini göstermektedir. Araştırma kapsamındaki kurumlarda ortak değerlere sahip iş görenlerin varlığından söz edilemez (Avcı, 2005, ss. 158-185).

Çelik'in 2014 yılındaki çalışması örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik ve finansal performans ilişkisi üzerinedir. Araştırmanın uygulama alanı elektronik sektörüdür. Örgütsel öğrenme kapasitesinin, yenilik üzerindeki etkisi neticesinde oluşan değişikliklerin örgütün genel performansına olan etkisi araştırılmıştır (Çelik, 2014, s. 38-43). Araştırma, öğrenme kapasitesinin artması doğrultusunda yeniliklerin arttığını buna

paralel olarak da firmanın mali performansının arttığını ortaya koymuştur (Çelik, 2014, s. 82).

Örgütsel öğrenme yeteneği, liderlik tarzları, yenilik ve firma performansı ilişkisi adlı araştırmasında Okumuş; örgütsel öğrenme yeteneği, liderlik tarzları ve yenilik arasındaki ilişkiyi seviyesini ortaya çıkarmayı amaç edinmiştir (Okumuş K., 2013, s.42). Katılımcı, destekleyici, yönlendirici liderlik olan liderliğin boyutları ve örgütsel öğrenme, yenilik ve kurum mali performansı arasındaki ilişki bulgulara göre pozitif yönlüdür. Destekleyici liderliğin örgütsel öğrenme kabiliyeti üzerinde oldukça etkili bir liderlik boyutu olduğu tespit edilmiştir (Okumuş, 2013, ss. 44-58).

Kuru' nun 2007 yılında ortaya koyduğu araştırma, Muğla Üniversite'sinin örgütsel öğrenme hususunda incelenmesidir (Kuru, 2007, s. 13). Acar ise 2007 yılında örgütsel öğrenmenin örgüt geliştirmeye etkisini açığa çıkarma amaçlı bir araştırma yapmıştır. Örgütsel öğrenmenin boyutları ve bu boyutların örgüt geliştirmeye etkisi incelenmiştir (Acar, 2007, s.13). Aynı zamanda demografik değişkenlerin örgüt gelişimi ile ilişkisi araştırma kapsamında açığa çıkarılmaya çalışılmış ve iş görenlerin yaş düzeyleri ile öğrenme ve gelişme gerekliliklerinin belirlenmesi, bu gerekliliğin giderilmesi ve örgüte uygulanmasını algılamaları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Öğrenim düzeyleri ve pozisyonları ise bu algılamayı etkilemektedir ve ilişkilidir (Acar, 2007, ss. 90-112).

Koç'un 2008 yılında örgütsel öğrenme ve işletmelerin mali performansları ve yenilikçilikleri arasındaki ilişkiyi ele aldığı araştırma, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın imalat işletmelerine yöneliktir (Koç , 2008, s. 110). Araştırmanın ortaya koyduğu bulgular, örgütsel öğrenme boyutlarından bilginin kazanılması ve örgütsel hafızanın yenilikçilik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Enformasyon dağıtılması ve yorumlanması ile yenilikçilik arasında ise düşük düzeyli, olumlu, istatistik açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (Koç, 2008, ss. 118-143).

Balay'ın (2012) yaptığı araştırma, öğrenen organizasyon algılamasının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırma, özel ve devlet üniversitelerinin bir-biriyle bu konuda kıyaslanmasını konu edinmektedir. Fakülte üyelerinin öğrenen örgüte ilişkin algılarının örgütsel bağlılığa olan etkilerini incelemek amaçlı yapılan araştırmada, üyelerin öğrenen örgüt algılarının ve örgütsel bağlılık algılarının bağlı oldukları üniversiteye bağlı olarak değişip değişmediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Aynı zamanda çalışanların öğrenen organizasyonun alt bileşenlerinin algılamasının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını ne seviyelerde etkilediğini tespit etmek de amaçtır (Balay, 2012, s. 8). Araştırma bulguları özel üniversitede çalışan fakülte üyelerinin, devlet üniversitesindekilere oranla daha yüksek seviyede bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bağlı oldukları üniversiteye bağlı olarak örgüt üyelerinin öğrenen organizasyon boyutlarını ve örgütsel bağlılık seviyelerini algılamaları da belirgin biçimde farklılık gösterir. Uyuma dayalı örgütsel bağlılık algılamaları devlet üniversitesinde çalışan fakülte üyelerinde bulgular neticesinde daha yüksek bulunmuştur (Balay, 2012, s. 128-192).

Benzer bir araştırma Erdem ve Uçar tarafından (2014) yılında yapılmıştır. Eğitimcilerin algılamalarına bağlı olarak, öğrenen organizasyonun örgütsel bağlılığı ne seviyede etkilediğini belirlemek hedeflenmiştir. Sonuçlar neticesinde örgütsel bağlılığın itaat boyutu ve öğrenen organizasyonun boyutlarıyla korelasyonu ortaya çıkmıştır. Araştırma bulguları eğitimcilerin örgütsel bağlılık seviyelerinde “içselleştirme” en yüksek seviyede bulunmuş ve itaat ile uyum boyutları onu takip etmiştir (Erdem ve Uçar, 2013, ss. 1528-1532).

Banka sektöründe örgüt düzeyinde öğrenme ve firmanın yenilik yeteneğine ilişkin araştırma Kızıloğlu tarafından 2015 yılında yapılmıştır. Denizli ilindeki devlet bankalarında örgütsel öğrenme derecesini belirlemek, bankaların örgütsel öğrenme seviyesinin, yenilik zekâları ve aktiviteleri arasındaki ilişkiyi tespit etme amaçlı yapılmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği ve bunun yenilik ile bağlantısını belirleme amacı taşır. Çalışanların bakış açısında, açık yönetim görüşünün yeterli seviyede olmadığı görülür (Kızıloğlu, 2015, ss. 17-33).

Yeniçeri ve Yücel'in (2009) araştırması, müşteri ilişkileri, örgütsel bağlılık, planlama, öğrenme yönelimi, uyum sağlayıcı davranış ile satış performansı arasındaki ilişkileri açıklamaya yöneliktir. Araştırma örgütsel bağlılık ile planlama, örgütsel öğrenme, uyum sağlayıcı davranış ve satış temsilci performansları arasında pozitif ve istatistikî açıdan anlamlı ilişkinin varlığını ortaya koyar. Müşteri ilişkileri, örgütsel öğrenme, uyum sağlayıcı davranış ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin varlığını belirtir (Yeniçeri ve İlhami, 2009, ss. 138-154)

Avcı ve Küçükusta' nın (2009) araştırması konaklama işletmeleri üzerinedir ve konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yöneliktir. Çeşme'de bulunan 5 yıldızlı 5 adet otel üzerine yapılan araştırma sonucunda, örgüt bazında öğrenmenin örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği bulgusuna varılmıştır. Bu araştırma alan yazındaki diğer araştırmalardan her bir öğrenme seviyesinin (birey, takım ve grup öğrenmeleri) örgütsel bağlılık ile ilişkisinin tek tek incelenmesi yönüyle ayrılmaktadır. Bulgular, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılıkla olumlu ve pozitif yönde ilişkisini gösterir (Avcı ve Küçükusta, 2009, ss. 33-42).

Ussqhawanitchakit'in araştırması örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililik ilişkisini incelemek üzere Tayland'daki muhasebe firmalarına yapılan deneysel bir araştırmadır. Örgütsel öğrenmenin dört yeteneği tahmin değişkeni olarak görülmüştür. Örgütsel öğrenme yeteneği; örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililik ilişkileri arasında aracılık görevi görür. Açıklık ve deneyim, bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi vardır. Örgütsel bağlılık örgütsel etkililik ile olumlu yönde bir ilişki içerisindedir (Ussqhawanitchakit, 2008, ss. 1-11).

Budihardjo; iş tatmini, duygusal bağlılık, öğrenme kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için kıdemli yöneticiler üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma kapsamında iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilgileşim öğrenilmeye çalışılmıştır. Yönetim faaliyetini yerine getirecek bireyleri motive eden

faktörler üzerine de yoğunlaşmıştır. Araştırma duygusal bağlılık ve örgütsel öğrenme ikliminin ortalama puanlarının yüksek olduğuna işaret etmektedir. İş tatmini -analize göre- duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Duygusal bağlılık örgütsel etkililiği de olumlu yönde etkiler. Örgütsel öğrenme yeteneğinin duygusal bağlılık ya da iş doyumu ile ilişkisi yoktur. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin kurum bünyesinde geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Budihardjo, 2013, ss. 196-200).

Örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiler ve örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki etkilerine yönelik Gür tarafından yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bir Türk firmasında örgütsel öğrenmenin her bir düzeyinin örgütsel öğrenme ile ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır (Gür, 2008, s. 140). Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme bileşenlerinden liderlik ve yetki vermenin, diğer bileşenlere nazaran zayıf olduğu belirlenmiştir. Takım halinde öğrenme örgütsel öğrenme bileşenlerindendir alan yazında bunun örgütsel öğrenme için önemi vurgulansa da bu araştırma neticesinde örgütsel öğrenme üzerinde dominant bir etki göstermediği ortaya çıkmıştır. Fakat örgütsel öğrenmenin araştırma bulguları neticesinde takım performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları örgütsel öğrenmenin bu kurumda geliştirilmesi gerektiğine ışık tutar. Bu hususta da liderlerin rolü büyüktür (Gür, 2008, ss. 154-170).

D. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar

Balay (2012) örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık üzerine yaptığı çalışmada, özel liselerde ve devlet liselerindeki eğitimcilerinin örgütsel bağlılıklarını ortaya koymayı hedef edinmiştir. Özel liselerdeki eğitimcilerin devlet liselerindeki eğitimcilere oranla daha üst seviye örgütsel bağlılığa sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bilimsel çalışmaya göre uyuma dayalı örgütsel bağlılık çatışma yönetimi için izlenecek yolda belirleyici etkindir (Balay, 2012, s. 2477).

Kamu kurumlarına yönelik olarak yapılan araştırma örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmıştır. Arslan

ve Demir 'cinin araştırmasında, öğrenen örgüt kültürünün örgütsel bağlılıklara etkisinin tespiti amaç edinilmiştir. Araştırma bulguları öğrenen örgüt boyutlarından sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyonu belirtir. Öğrenen örgüt boyutlarından destekleyici liderlik, sistemler arası bağlantı, diyalog ve araştırma, paylaşımcı sistemler örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ile ilişkilidir. Öğrenen örgüt kültürü boyutlarından sürekli öğrenme ile normatif bağlılık arasında da ilgileşim gözlemlenmiştir (Arslan ve Demirci, 2015, ss. 24-36).

Tsai; öğrenen organizasyonlar, iç pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemeye yönelik hastaneler üzerine bir uygulama içeren bilimsel bir araştırma ortaya koymuşlardır. Araştırma, öğrenen bir organizasyon meydana getirmenin organizasyonlarda iş görenlerin devamlı öğrenmesi amaçlı bir ortam oluşturmasıyla sağlanacağını ortaya koymuştur (Tsai, 2014, s. 150).

Dirani'nin araştırması Lübnan'daki bankacılık sektöründe örgütsel öğrenme kültürü, örgütsel bağlılık iş memnuniyeti ilişkisini tespit etmek için yapılmıştır. Araştırma niceliksel nitelik taşır. Örgütsel öğrenme kültürünün 7 bileşeni, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında belirgin bir ilişkinin olduğu araştırma bulgusudur. Araştırma alan yazında yer alan birçok araştırmayı örgütsel öğrenmenin yaratıldığı bir organizasyonda örgütsel performansın gelişeceği düşüncesiyle desteklemektedir (Dirani, 2009, ss. 189-208).

Kyoo ve Shim'in psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık: örgütsel öğrenme kültürünün ılımlaştırıcı etkisi adlı araştırmasında, psikolojik güçlendirme, örgütsel öğrenme kültürü ve demografik değişkenlerin devlet sektöründe çalışanlar üzerinde belirgin bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yüksek düzeyde bir öğrenme kültürünün varlığına ve psikolojik güçlendirmenin varlığına inandıklarında ve bu yönde bir algı geliştirdiklerinde iş gören bireylerin örgüte bağlılıkları da artmaktadır (Kyoo ve Shim, 2010, ss. 425-441).

Yu ve Chen ise araştırmasında Tayvan'daki öğrenme kültürü, öğrenme metodu, örgütsel bağlılık ilişkisini araştırma yönelik üniversite ve kolej kütüphanelerine uygulama niteliği taşıyan bir araştırma yapmıştır. Araştırma, Tayvan'daki kütüphanecilerin ve dünyanın diğer yerlerindeki kütüphanecilerin kütüphanede öğrenme kültürünün değerini anlaması ve takdir etmesine yönelik bir tavsiye sunar (Yu ve Chen, 2015, ss. 1-14).

Bhatnagar' ın araştırması Hindistandaki stratejik örgütsel bağlılık tahmin belirleyicileri, örgütsel öğrenme kabiliyeti ve psikolojik güçlendirme üzerinedir. Araştırma stratejik insan kaynakları rollerinin alt bileşenleri ile örgütsel bağlılık alt bileşenleri arasındaki belirgin pozitif yönlü ilişkiye dikkat çeker. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel bağlılık alt bileşenleri arasında dikkat çeken bir ilgililişim bulunmuştur (Bhatnagar, 2007, ss. 1782-1811).

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ortaya koyma amaçlı yapılan bilimsel çalışma; örgütsel öğrenme ve psikolojik güçlendirmeyi örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkisellik açısından ele almaktadır. Bu konuyla ilgili daha önce yapılan bilimsel çalışmalar çoğunlukla özel sektör üzerine odaklıyken bu araştırma devlet sektörü iş görenlerine odaklı yapılmıştır. (Kyoo ve Shim, 2010, s. 427). Çalışma sonunda, psikolojik güçlendirme ve öğrenme kültürünün iş görenlerin örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur (Kyoo ve Shim, 2010, s. 435).

Arslan ve Demirci tarafından yapılan araştırma, öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiselliği inceleme odaklı olup, kamu kurumunda görev yapan iş görene yöneliktir. Bilimsel araştırmada, görevli iş görenlerin öğrenen örgüt kültürü algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda örgüt külltörü boyutlarından sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık arasında ilişkisellik söz konusudur. Araştırmada destekleyici liderlik ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişkisellik dikkat çekicidir. Bu bulgunun

arkasında yer alan sebepler ise bürokratik örgüt yapısı nedeniyle çalışanların örgüt faaliyetlerine iştirakinin engellemesi ve ihtiyaçlarının karşılanmaması vardır.

Paylaşımçı sistemler ve devam bağıllığı arasındaki anlamlı ama negatif yönlü ilişkinin nedeni ise kamu kurumlarında bilgilerin dışarıya sızmasını önleme yönündeki tedbirler, iş görenlerin bilgilere ulaşma yetkilerine sınır getirilmesi olarak belirtilmiştir. Bulgulara göre, sürekli öğrenme ile normatif bağıllık arasında da ilişkisellik söz konusudur. Normatif bağıllık bireyi örgüte ahlaki açıdan bağlayan, örgüte sadakati teşvik eden bağıllık türüdür (Arslan ve Demirci, 2015, s. 36).

Örgütsel öğrenme ve örgütsel bağıllık ilişkisini ortaya koyma amacını taşıyan bilimsel bir araştırma özel banka çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma bulguları bu iş görenlerin bağıllıklarının orta seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların öğrenen bir örgüt olma algısı düzeyinin ortalamanın altında olduğu bulgusuna rastlanmıştır (Berberoğlu ve Ünar, 2011, s. 92).

Atak, öğrenen örgüt ve örgütsel bağıllık ilişkisini incelemek, örgütsel bağıllık ve onun bileşenleri olan duygusal bağıllık, normatif bağıllık ve devam bağıllığının öğrenen örgüt ve onun alt unsurlarına etkisini ve bir etki varsa bunun seviyesini ortaya çıkarmak amaçlı bir bilimsel araştırma yapmıştır (Atak, 2009, ss. 182-183).

Naktiyok tarafından yapılan araştırma örgütlerin öğrenme yönelimleri ve iş görenlerin örgütsel bağıllık seviyelerinin düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bulgular örgütlerde vizyon ve amaç ortaklığının olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanlar örgütü tam manasıyla benimseyememektedir ve hedefleri gerçekleştirmede rollerini gerçekleştirmeye hevesli olamamaktadır. Öğrenme yöneliminin örgüt bünyesinde var olması öğrenme sadakatının mevcudiyetine bağlıdır. Öğrenmenin bir maliyet faktörü olarak görülmesi ve öğrenmeye gereken itinanın gösterilmemesi öğrenme bağıllığının düşük olmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda açık görüşlülük de düşük seviyededir. İş görenlerin yeni fikirleri, eleştirileri örgüt ortamında görmezden gelinmektedir. İş görenlerin örgütsel bağıllığı, öğrenme yönelimi seviyesindeki gibi düşük düzeydedir.

Bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılık en düşük ortalamadadır. Örgüte bağlılığın temel belirleyicisi duygusal bağlılık olduğundan; bu bağlılık seviyesinin düşük olması, iş görenlerin örgütle aralarındaki bağlılık seviyesinin yüksek olmadığına göstergesidir (Naktiyok, 2012, ss. 139-140).

Akpınar örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirleme amaçlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma Türkiye otomotiv Lastik Üretim sektörü üzerine yapılmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda normatif bağlılık, örgütsel öğrenme bileşenleriyle diğer bağlılık türlerine oranla düşük korelasyon düzeyindedir. Örgütsel öğrenme iş görenlerin duygusal olarak bağlılığıyla gerçekleşir. Örgütsel öğrenme bileşenleri ve normatif bağlılık arasındaki korelasyon duygusal bağlılığa oranla daha düşük seviyededir. Enformasyon elde etme ve normatif bağlılık arasında, araştırma bulgularına göre, bir ilişki mevcut değildir. Araştırma bulguları doğrultusunda, zorunlu bağlılığın örgütsel öğrenme faktörleriyle ilişkisi yoktur (Akpınar, 2007, s. 147).

Örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak Boroojerd İletişim firması çalışanlarına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamına sadece bu firmanın çalışanları alınmıştır. Araştırma bulguları örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırma, örgütsel öğrenmenin farklı seviyeleri olan bireysel, grup ile ve örgüt düzeyinde öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu bilimsel çalışma, iş görenlerin örgütsel bağlılığını ve örgütte öğrenme yönelimini arttırabilmek amacıyla, iş görenlerin örgütlerini benimsemelerini, kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmelerini, örgütün sorunlarını kendi sorunları olarak algılamalarının gerekli olduğunu ortaya koyar (Mehrabi ve diğerleri, 2013, s. 137).

Yapılan bir araştırma, örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan normatif, devamlılık ve duygusal bağlılık arasında en düşük ortalamanın devamlılık bağlılığı üzerinde olduğunu ortaya koymuştur. Devamlılık bağlılığı, hemşirelerin uzun süredir örgüte

yaptığı yatırımları sebebiyle kayıp yaşama korkularını içerirken; normatif bağlılık iş görenlerin örgütte kalmak için bir yükümlülük hissetmesiyle ilişkilidir. Araştırma sonuçları daha sonra yapılacak bilimsel çalışmalarda, örgütsel bağlılık faktörlerinden devamlılık bağlılığı üzerinde durulması gerektiğine işaret eder. İş görenlerin örgüte bağlılıklarının zayıf olma nedenlerinden biri bu faktör olabilir (Tsai, 2014, ss. 1-18).

Bilgi işçileri için örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel öğrenme kültürü, lider üye değişim kalitesi ve iş bırakma eğiliminin rolü adlı araştırmada iş görenlerin yüksek düzeyde bir öğrenme kültürünün varlığına inandıklarında örgüte en yüksek düzeyde bağlılık geliştirdikleri saptanmıştır (Kyoo ve Shim, 2010, ss. 69-83).

E. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ilişkisi son zamanlarda alan yazında yer almaya başlayan bir konu olmuştur. Bunun sebebi, çalışanların örgütsel bağlılığın örgütte örgüt düzeyinde öğrenmenin varlığından ya da eksikliğinden etkilenmesidir. Örgüt düzeyinde öğrenmenin mevcudiyetinin, günümüz işletmelerinde, iş görenlerin örgüte bağlılıklarında rol oynadığı bilinen bir gerçektir.

Atak'ın (2009) araştırmasında yer verdiği iki kavrama ilişkin düşünceleri doğrultusunda, iş görenlerin çalıştıkları kuruma sadakat duymadığı bir iş ortamında öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir. Örgüt düzeyinde öğrenen bir kurum olabilmenin ana esaslarından biri, iş görenlerin örgütsel bağlılıkların bireysellik düzeyinden sıyrılmasıdır. Bu doğrultuda, örgüt bünyesindeki tüm çalışanların örgütle aralarında içten ve güçlü bir bağın olması önemlidir (Atak, 2009, s. 111).

Atak (2009), aynı zamanda, örgütün gereksinim duyduğu vasıflara sahip ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye hevesli, motive çalışanların bağlılıklarının arttırılması gerektiğini belirtir. Örgüte bağlılığın sağlanması çalışanların örgütten ayrılmalarının önüne geçilebilmesi için şarttır. Öğrenen bir örgüt için üstün vasıflara sahip, başarıya susamış iş görenlerin varlığı elzemdir. Bu iş görenlerin kaybı örgüt için büyük kayıptır.

Bu doğrultuda yapılması gereken, iş görenlerin örgüte ilişkin olumlu olmayan bakış açıları ve tutumlarını değiştirmeye yönelik tedbirler alınmasıdır. Çalışanların örgütün üyesi olmaktan vazgeçmelerini engelleyici, örgüte bağlılıklarını arttırıcı eylemlerde bulunulmalıdır (Atak, 2009, ss. 111-112).

Örgütsel bağlılık bileşenleri olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı iş görenlerin davranış biçimlerini ve tutumlarını farklı yönlerde etkiler. Yüksek duygusal bağlılık düzeyindeki iş görenler, kurumlarına üst seviyede bağlıdırlar ve görevlerinden fazlasını yerine getirirler. Örgüt lehine kendilerinden beklenilenden fazlasını ortaya koyarlar. Örgütü ileri derece içselleştirdikleri için örgüt yararına olacak şekilde görev tanımlarının sınırlarını aşabilirler. Bireylerin kendi kişisel amaçları, örgüt düzeyinde öğrenmeyi meydana getirmez. Örgüt düzeyinde öğrenmeyi, iş görönlere bireysellikten sıyrılmış, örgütsel amaçları gerçekleştirir. Örgütle aralarında güçlü bir bağın mevcut olduğu iş görenler, örgüt uygulamalarında yapılan yanlışları tespit etmeye çalışırlar. Örgütün faydasına olan eylem, uygulama ve davranışları desteklerler. Örgüte getirdikleri bilgileri örgüt düzeyinde paylaşırlar. Örgüte duygusal bağlılığı güçlü iş görenler, örgüt lehine fazladan çaba gösterirler ve süregelen öğrenme motivasyonları vardır (Akpınar, 2007, ss. 104-105).

Örgüt düzeyinde öğrenme ve örgütsel bağlılık temelinde örgütün ortak dili, değerleri, paylaşımlarını içeren kültür vardır. Örgütün ulaşmak istediği nihai noktaya ulaşmayı yansıtan ortak vizyon; örgütsel kültür, öğrenme ve bağlılık etkileşiminden doğar. Kurumlar ortak vizyonlarını örgütsel kültürün bileşenlerinden yararlanarak oluştururlar. Kurumda benimsenen ortak değerler ve kurallar, örgütün kültür bileşenlerindendir. Ortak vizyonun iş görenlerin ortak değer ve benimsediği kuralları yansıtması, oluşturulan vizyona uyumu kolaylaştırır ve iş görenlerin vizyonu benimsemesine neden olur (Akpınar, 2007, s. 106).

Örgütsel öğrenme, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum göstermek için önem taşır. Konaklama işletmelerinde de çevreye uyum oldukça önemlidir. Örgütsel öğ-

renme anlayışıyla, kişilerin öğrendiği bilgileri hayata ve hizmete geçirdiği bir öğrenme ortamının yaratılması, güçlendirilmiş iş görenleri ortaya çıkaracaktır. Konaklama işletmesinin değişime uyumu sayesinde ve hizmetlerinde yenilik aracılığı ile fark yaratma becerisi ve misafir gözünde değeri artacaktır. Öğrenmeye motive eden örgüt ikliminin yaratılması iş görenin örgüte bağlılığını arttıracaktır. Konaklama işletmelerinin değişime hızlı uyum gösterme, yenilik oluşturma ve misafir memnuniyeti sağlama yoluyla küresel rekabet ortamında rekabet avantajı sağlaması mümkün olacaktır. Bireylerin öğrenme yeteneklerini, bilgiye ulaşma ve onu kullanma, bilgi yaratma kapasite ve yeteneklerinin güçlendirilmesi uygun sürekli öğrenme ortamının oluşturulmasını gerekli kılar (Avcı ve Küçükusta, 2009, s. 34). Örgütte, örgütsel öğrenmeye gerekli önemin verilmesi ve bunun için uygun ortamın sağlanması, iş görenin örgüte bağlılığını güçlendirebilir. İş değiştirme potansiyelinin yüksek olduğu konaklama sektöründe, örgütsel öğrenmeye temel oluşturan koşul ve ortamın sağlanması, iş gören bağlılığının sağlanmasında değer taşır.

Öğrenen bir örgüt olmadıkça duygusal zeka önemlidir. Özellikle üst yöneticilerin, duygularını kontrol edebilen ve örgütteki bireylerle ılımlı ve uyumlu ilişkiler kurabilen bireylerden oluşması öğrenen bir örgüt oluşumu için önemlidir (Aslan, 2004, s. 117).

Bir örgüt duygusal zekası kuvvetli üyelerden oluşuyorsa, o örgütte bilgi ve deneyim paylaşım oranı, yenilikler yaratma düşüncesi, değişime ayak uydurma kabiliyeti de artar. Kollektif şekilde öğrenme kabiliyeti öğrenen örgüt yaratır (Aslan, 2004, ss. 117-118). Öğrenen bir örgüt ortamında, örgüt iş görenleriyle ılımlı sosyal ilişkiler kurabilen yöneticilerin ve duygusal zekası kuvvetli, paylaşımcı, yenilikçi üyelerin varlığı, iş görenlerin örgüte bağlanmasına etki eder. İş görenler, kendilerine ılımlı davranılan, yenilikçi düşüncelerinin desteklendiği, bilgi üretilip paylaşabildiği ve diğer iş arkadaşlarının duygusal zekaların yüksek olduğu bir iş ortamını kolay kolay bırakmaz istemezler. Örgütsel öğrenmeyi destekleyici unsurlar iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırır.

Örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleştiği bir iş ortamında iş görenler arasında kendilerine değer verildiği düşüncesi hakimdir. Kendilerine değer verildiğini gören ve bu yöndeki eylem ve uygulamaların varlığını farkedenden iş görenler örgüte daha fazla bağlanırlar. Öğrenen örgütlerde iş görenler iç müşteri olarak görülür ve müşterilerin mutluluğunun çalışanın mutluluğuna bağlı olduğu düşüncesi vardır. Bu doğrultuda, iç müşteri mutluluğunun sağlanmasına özen gösterilir. İç müşteri mutluluğu bağlılığı yaratır. İç müşteri mutluluğunu sağlamanın koşulu da, iş görenlerin kolektif öğrenebilecekleri sürekli öğrenme ortamını onlar için yaratmaktan geçer. Walt Disney Şirketi bu konuda önemli bir emsaldir. İş gören bağlılığını yaratmak ve iş görenlerin kurumla içselleşmesini sağlamak amaçlı, iş görenlere sürekli öğrenme, kurumla ilgili bilgilerini tazeleme amacıyla hizmet veren bir şirket üniversitesi mevcuttur. Bu şirket üniversitesinde yeni fikirleri teşvik edici uygulamalara yer verilir.

Balay, (2012) araştırmasında belirttiği üzere, örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik alan yazın incelemesi yapıldığında Argyris ve Schön, Senge ve Huber gibi araştırmacıların örgüt düzeyinde öğrenme kavramına yüzeysel yaklaştığı ve konuya ilişkin deneysel nitelikte araştırma yapmadıkları dikkat çekmiştir. Aynı zamanda, örgütsel öğrenme kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için sadece örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin değil, diğer kavramlarla olan ilişkisinin de irdelenmesi gerekir (Balay, 2012, ss. 2476-2478).

III. YÖNTEM BİLİM

A. TASARIM, MODEL VE HİPOTEZLER

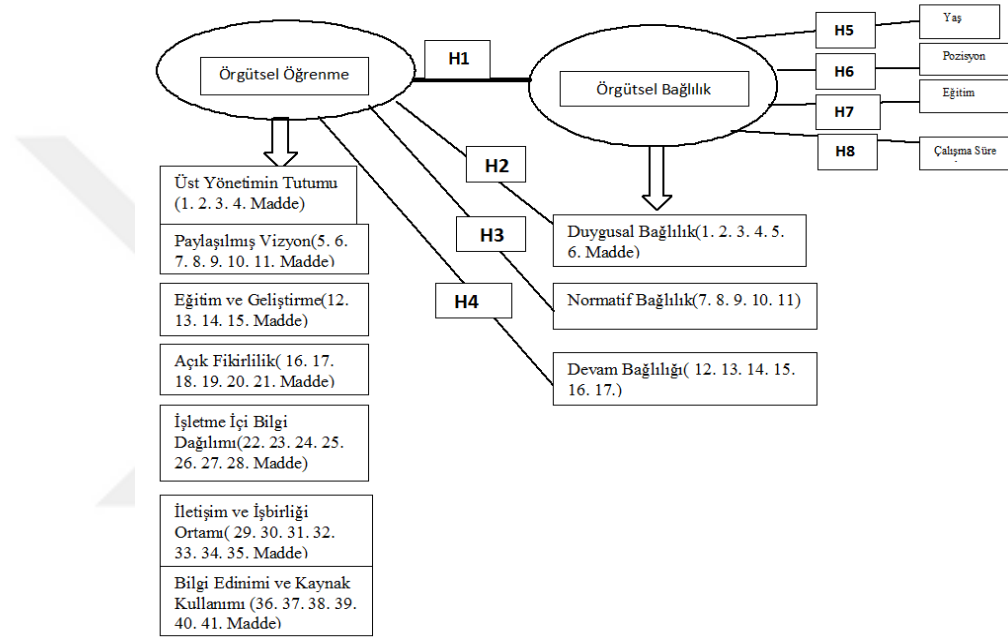
Bu bölümde araştırmanın ana kütle, örneklem ve örneklem birimi, ölçüm araçları, araştırmanın tasarımı, değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırma modeli ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Aynı zamanda verilerin analizinde kullanılan tekniklere dair bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgilerden sonra anket yöntemiyle otelcilik sektörü iş görenlerinden elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Genel bir değerlendirme sonrasında araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

01. Araştırmanın Tasarımı

Çalışma, sayısal veri toplanmasıyla gerçekleştirilen bir araştırma olduğundan dolayı niceliksel nitelikte bir araştırmadır. Bu araştırma niceliksel araştırma kapsamındaki “keşfedici-tanımlayıcı araştırmalar” sınıflandırmasında yer almaktadır. Bu sınıflandırmada yer almasının temel nedeni, belirlenen belli bir ana kütleden tesadüfi yöntemle örneklemelerin seçilmiş olmasıdır. Örnek kütlelerden anket yönteminden yararlanılarak bilgi toplanmıştır. Bu araştırma tanımlayıcı araştırma kapsamında kesitsel araştırma sınıflandırmasında yer almaktadır. Araştırma uzun bir zaman diliminde gerçekleşen, geniş çaplı bilgilerin toplandığı ve sektörel değişim ve eğilimlerin uzun dönemde takip edildiği bir araştırma değildir. Bu yöntemin tercih edilme nedeni, bunun Yüksek lisans düzeyinde olan bir araştırma olması ve araştırmanın süreklilik arz etmesinin zor olmasıdır.

02. Araştırma Modeli ve İlgili Hipotezler

Bu araştırmanın bağımlı değişkenini örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “duygusal, normatif, devamlılık bağlılığı” oluşturmaktadır. Bağımsız değişken ise örgütsel öğrenme yönelimidir Örgütsel öğrenme yönelimi; Üst yönetimin tutumu, ortak vizyon, eğitim ve geliştirme, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı, iletişim ve iş birliği ortamı, bilgi edinimi ve kaynak kullanımı olarak 7 boyuttan oluşur (Bk. Şekil 1).



Şekil 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.

Araştırmanın Hipotezleri. Bu tez araştırmasının temel hipotezi; “örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir. Alt hipotezler ilk kavramsal yapı olan örgütsel öğrenme kavramı ile ikinci kavramsal yapının alt boyutları arasındaki ilişkiselliği ölçmeye yöneliktir. Aynı zamanda yaş, pozisyon, eğitim ve çalışma süresi değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Belirlenen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Temel Hipotez:

Hipotez 1.

H_0 : Örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1 : Örgütsel öğrenme yönelimi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Örgütsel öğrenme yönelimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönünün belirlenmesi için hipoteze regresyon analizi uygulanacaktır.

Alt Hipotezler:

Hipotez 2.

H_0 : Örgütsel öğrenme yönelimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1 : Örgütsel öğrenme yönelimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hipotez 3.

H_0 : Örgütsel öğrenme yönelimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1 : Örgütsel öğrenme yönelimi ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hipotez 4.

H_0 : Örgütsel öğrenme yönelimi ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1 : Örgütsel öğrenme yönelimi ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

5.6.7.8 numaralı alt hipotezlerimiz demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır.

Hipotez 5.

H_0 : İş görenlerin yaşı ile örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1 : İş görenlerin yaşları örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hipotez 6.

H_0 : İş görenlerin pozisyonları ile örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1 : İş görenlerin pozisyonları ile örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hipotez 7.

H_0 : İş görenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1 : İş görenlerin eğitim seviyeleri örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hipotez 8.

H_0 : İş görenlerin işletmedeki çalışma süreleriyle örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1 : İş görenlerin işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

01. Ana Kütle

Tez araştırması kapsamında İstanbul İlinde bulunan beş yıldızlı zincir otellerde görevli olan personellere anket uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde Otelcilik sektöründe görev yapan yönetici ve iş görenler oluşturmaktadır. Kurumların, iş görenlerin bireysel kimliklerinin ve kurumun kimliğinin açıklanmamasını istemeleri üzerine bu bilgilere araştırma kapsamında yer verilmemiştir.

Çalışmanın ana kütlesi İstanbul il sınırları içerisindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler ve yönetilen personel olarak belirlenmiştir. İstanbul'da 169 sayısında 4 ve 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Ortalama olarak otellerde 10 yönetici ve ortalama olarak 200 kişiden 33800 kişi çalıştığı tahmin edilmektedir. Örneklemen ana kütlesi 33800 kişidir.

02. Örneklem, Örneklem Büyüklüğü ve Güç Analizi

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için %95 güvenilirlik düzeyinde %5 hata payında 380 kişilik bir örneklem belirlenmiştir (Sample Size Calculator, 2016). Anketlerin geri dönmeme olasılığı dikkate alınarak anket sayısı %30 oranında artırılmış ve 494 örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Örneklemen güç analizi % 91,7 bulunmuştur (Loh ve diğerleri, 2016).

03. Örnekleme Yöntemi

Örnekleme yöntemi. Anket uygulaması için “çok aşamalı örneklem yöntemi” kullanılmıştır. 1. aşamada her bir otelde ortalama uygulanacak 5 yönetici ve 20 çalışana ulaşılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, bir otelde 25 anket uygulanması planlanmıştır. 169 otel arasından 20 otel tesadüfi yöntemle belirlenmiş ve söz konusu 25 anket her otelde yönetici ve çalışanlara tesadüfi olarak belirlenerek uygulanmıştır. Bu kapsamda 500 anket dağıtılmış, 279 anket geri dönmüştür.

Örneklemen temsil edicilik özelliği. Anketlerin cevaplanma oranı % 56'dır. Bu sayı ve oran örnek kütleyi temsil için yeterli görünmektedir. Anket formları dağıtı-

lırken İstanbul ilinin hem Asya hem de Avrupa yakasındaki otellere eşit oranlarda dağıtılmasına özen gösterilmiş, araştırmanın coğrafi anlamda geniş bir alana yayılması sağlanmıştır. Coğrafi husus dikkate alınarak seçilen örneklemin ana kütleyi temsil edici özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Anket uygulamasına otelde mevcut tüm bölümlerdeki iş görenlerin katılması hususuna dikkat edildiğinden ve tüm bölümlerden eş sayıda katılımcı olmasına özen gösterildiğinden, örneklemin temsil edicilik özelliği mevcuttur, denilebilir.

C. ÖLÇÜM ARAÇLARI

01. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı

Araştırmada “anket yöntemi” aracılığıyla veriler elde edilmiştir. İş görenlerin örgütsel öğrenme yönelimleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiselliği belirlemeye yönelik olan bu araştırma niceliksel nitelik taşır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anket katılımcılarına yönelik olarak demografik sorular içermektedir. Demografik sorular içeriğinde katılımcıların yaşları, işletmedeki pozisyonları, eğitim seviyeleri, çalışma süreleri gibi bilgiler yer alır. İkinci bölüm örgütsel öğrenme yönelimini ölçmeye yönelik ölçekten; üçüncü bölüm ise örgütsel bağlılık tutumunu ölçmeye yönelik ölçekten oluşur.

02. Değişkenler, Etiketleme ve Dereceleme

Araştırmada iki kavramsal yapının ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçüm araçları ve değişkenler, etiketler ve derecelendirme ilgili bilgilere aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

Birinci ölçüm aracında değişkenler, etiketler ve dereceleme. İkinci bölüm, katılımcıların örgütsel öğrenme yönelimlerini ölçmeye yönelik Avcı’nın 2005 yılında “İşletmelerde örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisi konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme- örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme” isimli doktora tezinden

alınmıştır. Avcı'nın 2005 yılında doktora tezinde kullanılan örgütsel öğrenme yönelim ölçeği önceden Yeo, Calantone vd. , Chan vd. Jaspara ile Baker ve Sinkula'nın çalışmalarında örgütsel öğrenmeyi ölçmek için kullandığı kriterlerden faydalanılarak geliştirilmiştir. Bu tez araştırmasında yer alan örgütsel öğrenme yönelimi ölçeği 41 ifadeden oluşmaktadır. Anket katılımcıları örgüt bünyesindeki yaklaşım ve uygulamaları değerlendirerek, 5 dereceli likert tipi ile ifadelere yanıt vermişlerdir. Ölçekte; *1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum* seçenekleri yer almıştır. Yanıtlayıcıların rakamların etkisi altında kalmamaları için yararlanılan iki ölçekte de rakamlara yer verilmemiştir.

İkinci ölçüm aracında değişkenler, etiketler ve dereceleme. Üçüncü bölümde ise, örgütsel bağlılık tutumlarını ölçmeye yönelik Sezgin tarafından 2010 yılında “Mutfak personelinin hizmet içi eğitiminin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir uygulama” isimli yüksek lisans tezinde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir. Tez araştırmasında kullanılan ölçek duygusal, normatif, devamlılık bağlılığı boyutlarından oluşur. Bu ölçek kapsamında 17 ifade yer almaktadır. İfadelere 5 dereceli likert tipi ile yanıt verilmiştir. Ölçekte; *1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum* seçenekleri yer alır.

D. ÖLÇÜM UYGULAMASI

01. Anket Uygulama Yöntemi

Anketlere katılımcıların gönüllü olarak katılımları sağlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılardan izin alınmıştır. Bunun için hem sözlü hem de yazılı “rıza alma” (informant consent) prosedürü uygulanmıştır. Söz konusu prosedür çerçevesinde ilk olarak üniversitenin “Etik Kuruluna” başvurularak uygulanacak olan anketlerin katılımcılar açısından gizlilik arz eden bilgiler içermediği, kendilerini rahatsız edecek sorular içermediği konusunda komisyondan olumlu rapor alınmıştır (Bu konuda bakınız Ek E.)

Anket formları üç farklı metot uygulanarak cevaplandırılmıştır. İlk yöntemde, anketler otel yöneticilerinin izni alınarak, yöneticilere ulaştırılmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde araştırmanın amacı, anketin içeriği, araştırmanın önemi izah edilmiştir. Anketler yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır. Yöneticiler araştırmayı ve anketi iş görenlere izah etmiştir. Böylelikle anket formunun iş görenlerce cevaplandırılması sağlanmıştır. Departman yöneticileri iş görenlere anketleri cevaplandırmaları için yeterince süre tanımış, anketlere tarafsız ve doğru yanıtlar verebilmeleri için güven vermiştir. Anketler iş yerinde cevaplandırılmıştır. Anket formları bu metot kullanılarak İstanbul ilindeki farklı zincir otel işletmelerine yönlendirilmiştir. Teslim edilen anket formlarının geri alınması için her otele 2 hafta süre verilmiştir. 2 haftalık süre bitiminde hala teslim alınamayan anket olması durumunda 1 haftalık ek süre verilmiştir. Zaman diliminin genişletilmesiyle geri alınan cevaplandırılmış anket formu sayısında artış olmuştur. Otelcilik yoğun bir sektör olduğundan anketlerin cevaplandırılması için yeterli bir zaman dilimi organize edilmesi veri toplamak için önem arz etmektedir. Bu yöntemle 200 anket formu elde edilmiştir.

İkinci yöntemde veriler yüz yüze görüşme ile elde edilmiştir. Anket katılımcılarına anketin amacı ve önemi ile ilgili bilgi verilmiştir. Yanıtlama süresince anketi cevaplayanların yanında durulmuş ve sorularına yanıt verilmiştir. Verilen yanıtların gizli tutulacağı, anketin en fazla 15 dakika alacağı, tüm ifadelere kurumdaki uygulamalar göz

önünde bulunularak yanıt verilmesi gerektiği konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Verilen yanıtların sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve işletme yetkilileriyle paylaşılacağı konusunda cevaplayanlara güven verilmiştir.

Üçüncü yöntemde anket formu mail aracılığıyla İstanbul ili otelcilik sektörü iş görenlerine ulaştırılmıştır. Anket formu cevaplayıcılarının her birine anketin amacı, önemi, bilgilerin gizli tutulacağı, araştırmanın sadece bilimsel amaçlı olduğu bilgileri verilmiştir. Anket formunu eksiksiz ve doğru olarak yanıtlamaları istenmiştir. 1 aylık bir süre zarfı sonunda, ankete katılanların tümünün yanıtladığı formlar basılarak, değerlendirilmek üzere dosyalanmıştır. Geriye dönen 279 anket formundan 19'u eksik bilgi içerdiğinden geçersiz sayılmış ve analize dâhil edilmemiştir. 260 anket formunun içerdiği veriler analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

02. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Önlemleri

Yanıtlama hatalarını minimize etmek için anketin yanıtlanması süresince bazı tedbirler alınmıştır. Katılımcılara minimum 15 dakika verilmiştir. Bu zaman diliminde yöneticiler, katılımcıların sadece anketi yanıtlamaya odaklanmalarını sağlamıştır. Katılımcılar başka bir görevle meşgul edilmemiştir. Yanıtlamadan önce iş görenler ve yöneticiler tarafsız ve doğru olmaları konusunda ikna edilmiştir. Yöneticiler ve iş görenler anketi uygun ortamda, ses ve gürültüden uzak, birbirlerinden etkilenmeden ve bağımsız şekilde yanıtlamışlardır.

03. Bilgilendirme ve Eğitim

Anketin uygulanma sürecinde otel yönetici ve bölüm yöneticilerine anketin amacı, önemi detaylı şekilde açıklanmıştır. Anketin içerik açısından uygunluğuna dair üniversite komisyonundan izin alındığı, araştırmanın sadece bilimsel amaçlı kullanılıp, kurum kimliğinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Yöneticilerle uygulanmadan önce anket ifadeleri incelenmiş, maddelerin neyi ifade ettiği konusunda yöneticiler ve çalışanlar aydınlatılmıştır. Anketin geçerli veriler ortaya koyabilmesi için temel koşulun tüm soruların tam, eksiksiz ve doğru bir şekilde yanıtlanması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır. Yö-

neticilere ve otel iş görenlerine gönderilen e-maillerde tez araştırmasına yönelik bilgilendirme notuna yer verilmiştir. Anketi cevaplayanların araştırma ile ilgili soruları olması durumunda, araştırmacıyla irtibata geçebilmeleri için anket formunda araştırmacının iletişim bilgileri yer almıştır. Araştırmayla ilgili verilen bilgiler yeterlilik arz etmiş olabileceğinden, arayan kişi sayısı beşi geçmemiştir. Anket uygulaması öncesinde, katılımcılara katılımın zorunlu olmadığı, istedikleri zaman anketi cevaplamaktan vazgeçebilecekleri söylenmiştir.

Araştırmaya veri sağlamanın gönüllülük ilkesi dâhilinde olduğu konusunda tüm katılımcılar bilgilendirilmiştir. Bazı otel işletmeleri sunulan izin ve bilgilendirmelere rağmen, bilimsel çalışmaya kurumsal bilgilerinin açığa çıkması tedirginliğiyle dâhil olmak istememiştir.

04. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Yanıtlanan anketler araştırmacının kendisi tarafından teslim alınmıştır. Geri alınan cevaplandırılmış anket formları tek tek, detaylıca kontrol edilmiştir. Eksik verilerin olduğu anketler değerlendirilmemiştir. Mülakat usulüyle yapılan veri toplama sürecinde, yanıtlayıcıların bazı bilgileri eksik yanıtlaması ya da yanıtlamaması durumunda, katılımcıya hatırlatma yapılmıştır. Anketlerin teslim alınması için kurumlara yeterince süre verilmiştir. Otelcilik sektörünün yoğun bir sektör olduğu ve emeğe dayandığı ön görüşüyle, yöneticiler ve iş görenlere zaman konusunda baskı yapılmamış ve ısrarcı davranılmamıştır.

IV. BOYUTSALLIK, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Boyutsallık analizi aralarında ilişkilerin mevcut olduğunun varsayıldığı çok sayıdaki değişkenin ilişkilerinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılan bir istatistiki tekniktir. Bu

bölümde öncelikle ölçüm araçlarının boyutsallık analizlerine yer verilmiş ve daha sonra da güvenilirlik ve geçerlilik analizi bulguları paylaşılmıştır.

A. BOYUTSALLIK ANALİZLERİ

Boyutsallık analizi, birbirleriyle korelasyon içinde olan değişkenleri belli bir gruba dahil etme, bu değişkenlerin ait oldukları boyutları belirleme amacıyla yapılır. Bu araştırma kapsamında “Örgütsel Öğrenme Yönelimi” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerinin faktöriyel yapısının belirlenmesi için Açıklayıcı faktör analizi (AFA) yönteminden yararlanılmıştır. AFA için “Factor 10.3.01” istatistiki programına başvurulmuştur.

Açıklayıcı Faktör analizi sonucunda bazı maddeler uygunsuz olarak görülür ve elimine edilir. Güvenilir faktör analizi sonuçlarının ortaya çıkarılması ve bu sonuçlardan araştırma kapsamında yararlanılabilmesi için uygun nitelik taşımayan maddelerin atılarak faktör analizinin birkaç kez tekrarlanması gerekir. Bu doğrultuda korelasyon matrisi gözden geçirilip maddelerin %20’yi geçen bir oranının korelasyon katsayı değerlerinin 0,30’u aşması gerekir. Az nicelikte madde 0,30’u aşmamışsa bu maddeler analizde kullanılmaz (Şencan, 2005, s. 365).

Faktör analizinin amacı data gruplarını daha küçük hale getirerek karmaşık ifadelendirme ve yorumların önüne geçilmesidir. Bir araştırma için var olan maddelerin sayısı ne olursa olsun bu analiz yönteminden yararlanılmasıyla maddelerin dahil olacağı faktör grupları ve sayıları ortaya çıkarılır (Akgül ve Çevik, 2003, s. 417).

Açıklayıcı Faktör analizinin uygulanabilmesi için bazı varsayımların doğrulanması gerekir. İlk olarak değişkenlerin niceliği önemlidir. AFA’nın uygulanabilmesi için faktörlerin altında en az üç değişken olmalıdır. Aynı zamanda Kaiser Meyer Olkin örneklem uygunluğu testi ile KMO sonucunun 0,60’ı aşması önem taşır. İkinci olarak örneklem büyüklüğüdür. Her bir değişken için minimum beş katılımcı uygun görülmüştür. Birbirinden belirli ölçüde farklılaşan veriler ayrı şekilde gruplandırılır. Sadece bir gruba dahil edilmemelidir. Verilerin tam olmasına, kayıta eksik alınmış veri

olmamasına özen gösterilir. Faktör analizinin uygulanacağı değişkenler birbiriyle aynı olmamalıdır. Maddelere verilen cevaplar da farklılıklar bulunmalıdır. Aynı türe ait olma varsayımı bu doğrultuda dikkate alınmış olur. Araştırma sonucunda elde edilen çıktıların tüm ana kütleyi temsil etmesi diğer bir deyişle genellemin mümkün olması için verilerin “çok değişkenli normal dağılım” özelliği taşıması gerekir. Doğrusallık koşulu karşılanmış olmalıdır. Maddeler arası ilişkiler doğrusal değilse bu analizin kullanılması doğru değildir (Şencan, 2005, ss. 375-377).

Aynı zamanda değişkenler birbiriyle orta düzeyli bir korelasyon halinde olmalıdır. Bu doğrultuda, değişkenler arasında mevcut ilişki seviyesinde korelasyon katsayıları için 0,30-0,90 arasında olmalıdır (Özdamar, 2004, s. 238). Barlett küresellik testi değişkenler arasında derecesi yüksek korelasyonun olabilme ihtimalini taşıyan ve bunu ölçen bir testtir ve bu test uygulandıktan sonra anlamlılık % 5’den büyük çıkarsa faktör analizinin uygulanması uygun olmaz (Sedef, 2016). Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) veri niceliğinin faktör analizi için uygunluğunu gösteren, verilerin analiz için yeterliliğini vurgulayan bir testtir. KMO değeri yüksekliği ile verilerin faktör analizi için uygunluğu doğru orantılıdır. KMO değeri arttıkça faktör analizi için uygunluk olumlu etkilenir. KMO değeri 0,50’nin altında ise AFA analizi için uygun olmadığı sonucuna varılır. KMO değerinin 0,50 olması zayıf; 0,60 orta; 0,70 iyi; 0,80 çok iyi; 0,90 ise mükemmeldir. Değişkenlerin faktör analizi için uygunluğu gözden geçirilir. İstatistiki olarak küresellik testi anlamlı bulunursa AFA testine başvurulur (Yurdugül, 2016).

Değişkenlerin ortak faktör ağırlığı değerlerinin 0,40’ın altında olan değişkenin diğer değişkenlerle ilişkisi bulunmayabilir ya da araştıran kişi bu durum meydana geldiğinde başka faktörü öne sürebilir. Diğer bir deyişle araştırmacı bu değişkeni eleyebilir (Costello ve Osborne, 2005, s. 4).

Faktör sayısının belirlenmesine özen gösterilmesi gerekir. Faktör sayısını belirleme, açıklayıcı faktör analizin en kritik hedefi önemli ve önemsiz faktörleri birbirinden ayırt etmek olduğundan itina gösterilmesi gereken bir işlemdir. Faktör sayısını belir-

lemede etkin olan faktörlerden biri özdeğerlerdir. Bu Kaiser-Guttman tekniği olarak adlandırılır (Koçak, Çokluk ve Kayri, 2016, s. 335).

Özdeğeri 1'den fazla olan faktörler önemli faktör olarak nitelendirilir. Özdeğeri 1'den büyük olan değerler faktör analizi açısından anlamlı görülür. Aynı zamanda faktör sayısının belirlenmesinde paralel analiz yöntemi de uygulanabilir. Paralel analiz yönteminde gerçek veri setine benzer veriler ortaya çıkarılır. Gerçek veri setine ait öz değerler ortaya çıkarılan ve tesadüfi olarak oluşturulan öz değerlerle kıyaslanır. Tesadüfi olarak oluşturulan örneklemin öz değerleri gerçek verinin öz değerlerinden büyük olduğu noktadaki faktör sayısı anlamlı olarak ifade edilir (Koçak, Çokluk ve Kayri, 2016, s. 337). Bu çalışmada “çok değişkenli normallik” varsayımını test etmeye yönelik Factor programı verilerinden yararlanılmıştır. Aynı zamanda, faktör sayısının belirlenmesinde paralel analiz tekniği uygulanmıştır. Faktör analizinin doğru yapılabilmesi için korelasyon matrisinde negatif ilgileşim değerine sahip değişkenlerin ölçeğe dahil edilmemesi gerekir (Polit ve Beck, 2008 , s. 486).

01. Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeğinin Boyutsallığı

Örgütsel öğrenme yönelimini ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan faktör analizi bulgularına aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

Örgütsel öğrenme yönelimi ölçeği. Örgütsel öğrenme yönelimi ölçeğinde 41 madde yer almaktadır. Faktöriyel yapının ortaya çıkarılması ve uygun olmayan maddelerin analiz dışı bırakılması amacıyla “Factor” programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -0.624 ile 5,29 arasındadır. Bu bazı verilerin normal dağılım özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. Tablo 1. İncelendiğinde 2. , 7. , 8. ve 9. no.'lu değişkenlerin normallik sınırı dışında kaldığı görülmektedir. Uygulamalarda -2

ile +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir

Tablo 1. ÖÖY. Ölçeği Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Ortalama	Güven Aralığı	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
V1	3.96	(3.79 - 4.15)	1.23	-1.11	0.64
V2	4.27	(4.15 - 4.40)	0.61	-1.72	5.2
V3	3.91	(3.76 - 4.07)	0.90	-1.11	1.37
V4	3.75	(3.59 - 3.92)	1.07	-0.85	0.43
V5	3.60	(3.42 - 3.78)	1.23	-0.63	-0.22
V6	3.43	(3.25 - 3.61)	1.23	-0.55	-0.38
V7	4.16	(4.01 - 4.33)	1.02	-1.61	2.66
V8	4.18	(4.03 - 4.33)	0.92	-1.61	3.13
V9	4.31	(4.17 - 4.47)	0.92	-1.92	4.09
V10	3.59	(3.39 - 3.79)	1.60	-0.86	-0.16
V11	3.53	(3.35 - 3.72)	1.36	-0.62	-0.48
V12	3.75	(3.57 - 3.93)	1.23	-1.06	0.69
V13	3.59	(3.41 - 3.78)	1.36	-0.82	-0.13
V14	3.55	(3.37 - 3.74)	1.33	-0.71	-0.23
V15	3.98	(3.84 - 4.13)	0.81	-1.07	1.57
V16	3.34	(3.14 - 3.55)	1.71	-0.57	-0.84
V17	4.10	(3.96 - 4.24)	0.74	-1.06	1.79
V18	3.85	(3.66 - 4.05)	1.47	-1.00	0.05
V19	3.81	(3.65 - 3.97)	1.03	-1.03	1.13
V20	3.89	(3.72 - 4.06)	1.11	-1.02	0.69
V21	3.92	(3.76 - 4.08)	1.00	-0.95	0.63
V22	4.11	(3.95 - 4.27)	0.99	-1.21	1.22

Değişkenlerin çoklu normallik testi. Factor programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Factor yazılımına göre çoklu normallik varsayımının kabul edilmesi için çarpıklık ve basıklık değerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekir. Bu anlamlılık düzeyinde değil ise, polikorik korelasyon analizi yöntemi uygulanır.

Tablo 2. ÖÖY. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi

	Katsayı	İstatistik	Ser. Derecesi	<i>p</i>
Çarpıklık	109.41	4741.16	2024	1.0000
Basıklık	661.04	661.04		0.0000

Anlamlılık Düzeyi: 0,05

Örneklemin yeterliliği. KMO ve Barlett değerlerinin geçerlik ve güvenilirlik belirttiği söylenebilir. KMO test sonucunun 0,60'tan fazla olması ve Barlett ölçüm çıktısının anlamlılığı ölçeğin faktör analizine uygunluğuna işaret eder (Yıldırım, 2015, s. 36).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 1404,6 ($df = 231$; $p = 0.00$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0,76 çıkmıştır. Bu örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için orta seviyede yeterliliğini kanıtlamaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde korelasyonların 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Daha sonra yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen 41 değişkenden 22'si dört faktörlü yapı içinde yer almıştır.

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Örgütsel öğrenme yönelimine yönelik her bir boyut için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 3'te gösterilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde değişkenlerin toplam varyansı açıklama kriteri kullanılmamakta ve istatistik programlarında bu yönde bir hesaplama yapılmamaktadır (Seva, 2013, s. 8).

Tablo 3. ÖÖY. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

Değişkenler	Özdeğerler	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif
1	6.02	0.27	0.27
2	1.86	0.08	0.35
3	1.45	0.06	0.42
4	1.39	0.06	0.48
5	1.25	0.05	
6	1.03	0.04	
7	0.97	0.04	
8	0.87	0.03	
9	0.80	0.03	
10	0.77	0.03	
11	0.69	0.03	
12	0.65	0.02	
13	0.56	0.02	
14	0.54	0.02	
15	0.52	0.02	
16	0.49	0.02	
17	0.44	0.02	
18	0.42	0.01	
19	0.37	0.01	
20	0.31	0.01	
21	0.26	0.01	
22	0.24	0.01	

Faktör yükleri tablosu. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ölçeği döndürülmüş faktör yükleri Tablo 4’te gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,40’ın altında kalan maddeler eline edilmiş, 0,40 ve bu değeri aşan faktör yüküne sahip maddeler ölçek maddeleri olarak kullanılmıştır.

Tablo 4. ÖÖY. Ölçeği Faktör Yükleri

Değişken	Bireysel Faktör Ağırlığı		Ortak Faktör Ağırlığı (Communality)		
	F1	F2	F3	F4	
V1	0.47	-0.01	0.13	0.09	0.25
V2	0.64	-0.03	0.16	0.08	0.45
V3	0.31	0.52	-0.07	-0.06	0.37
V4	0.04	0.66	0.00	-0.03	0.44

V5	-0.10	0.63	0.07	0.06	0.41
V6	-0.22	0.46	0.19	0.20	0.34
V7	0.20	-0.03	0.07	0.36	0.17
V8	0.55	0.06	0.10	0.02	0.32
V9	0.76	-0.00	0.06	0.00	0.58
V10	0.15	0.05	0.24	0.08	0.09
V11	0.22	0.02	0.02	0.30	0.14
V12	0.03	0.05	0.29	0.24	0.15
V13	-0.13	-0.05	0.40	0.42	0.36
V14	0.02	0.01	-0.03	0.58	0.34
V15	0.23	0.11	-0.06	0.53	0.36
V16	-0.09	0.35	0.16	0.13	0.18
V17	0.45	0.15	-0.19	0.23	0.31
V18	0.01	0.23	0.50	-0.01	0.30
V19	0.23	0.16	0.41	0.01	0.24
V20	0.07	0.14	0.53	-0.00	0.30
V21	0.19	0.02	0.65	-0.05	0.46
V22	0.03	-0.03	0.71	0.03	0.51

02. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutsallık Analizleri

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Tablo 5'teki bulgular değişkenlerin çarpıklık ve basık değerlerinin - 1,24 ile 0,45 arasında olduğunu gösterir. -2 ile +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir değerler olarak görüldüğünden dağılım normallik özelliği gösterir.

Tablo 5. ÖB. Ölçeği Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Ortalama	Güven Aralığı	Varyans	Çarpıklık(Skewness)	Basıklık(Kurtosis)
V1	3.33	(3.13 - 3.54)	1.63	-0.43	-0.82
V2	3.80	(3.63-3.98)	1.21	-0.87	0.09
V3	3.73	(3.57 -3.91)	1.16	-0.79	0.07
V4	3.56	(3.40 - 3.74)	1.18	-0.71	0.07
V5	3.58	(3.39-3.78)	1.44	-0.73	-0.23
V6	3.46	(3.27- 3.67)	1.58	-0.55	-0.65
V7	3.77	(3.57-3.98)	1.65	-0.75	-0.53
V8	2.59	(2.37-2.82)	1.99	0.45	-1.02

V11	3.12	(2.90-3.35)	1.94	-0.05	-1.24
V12	3.60	(3.39 -3.82)	1.77	-0.58	-0.79
V14	3.61	(3.40 -3.83)	1.83	-0.71	0.66
V15	3.63	(3.46-3.80)	1.14	-0.61	-0.01
V16	3.60	(3.39 -3.82)	1.83	-0.74	-0.69
V17	3.50	(3.31-3.70)	1.45	-0.60	-0.47

Değişkenlerin çoklu normallik testi. Factor programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Factor yazılımına göre çoklu normallik varsayımının kabul edilmesi için çarpıklık ve basıklık değerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekir. Bu anlamlılık düzeyinde değil ise, polikorik korelasyon analizi yöntemi uygulanır (Bk. Tablo 6).

Tablo 6. ÖB. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi

	Katsayı	İstatistik	Ser. Derecesi	p
Çarpıklık	31.28	1355.57	560	1.0000
Basıklık	280.65	21.57		0.0000**

Örneklemin yeterliliği. KMO ve Barlett değerlerinin geçerlik ve güvenilirlik belirttiği söylenebilir. KMO test sonucunun 0,60'tan fazla olması ve Barlett ölçüm çıktısının anlamlılığı ölçeğin faktör analizine uygunluğuna işaret eder (Yıldırım, 2015, s. 36). Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 1487,1 ($df = 91$; $p = 0,000010$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0,87 çıkmıştır. Bu örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için iyi seviyede yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde 0,20 ve üzerinde korelasyon katsayısına sahip 90 değişken olduğu görülmüştür (Bk. Tablo 7). Daha sonra yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen 17 değişkenden 14'ü 3 faktörlü yapı içinde yer almıştır.

Tablo 7. ÖB. Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V11
V1	1.00								
V2	0.41	0.41							
V3	0.41	0.58	1.00						
V4	0.45	0.51	0.63	1.00					
V5	0.46	0.37	0.56	0.57	1.00				
V6	0.53	0.46	0.53	0.60	0.65	1.00			
V7	0.27	0.35	0.33	0.22	0.22	0.24	1.00		
V8	0.26	0.05	0.10	0.13	0.21	0.21	0.39	1.00	
V11	0.21	0.22	0.29	0.20	0.23	0.26	0.40	0.48	1.00
V12	0.20	0.25	0.30	0.10	0.17	0.12	0.42	0.22	0.34
V14	0.13	0.37	0.26	0.23	0.22	0.19	0.19	0.16	0.26
V15	0.42	0.45	0.47	0.41	0.45	0.42	0.30	0.05	0.19
V16	0.36	0.42	0.44	0.40	0.36	0.41	0.20	0.01	0.11
V17	0.41	0.47	0.48	0.39	0.37	0.36	0.28	0.13	0.25

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait her bir boyut için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 8’de gösterilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde değişkenlerin toplam varyansı açıklama kriteri kullanılmamakta ve istatistik programlarında bu yönde bir hesaplama yapılmamaktadır (Seva, 2013, s. 8).

Tablo 8. ÖB. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

Değişkenler	Özdeğerler	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif
1	5.46	0.39	0.39
2	1.69	0.12	0.51
3	1.21	0.08	0.59
4	0.81	0.05	
5	0.71	0.05	
6	0.65	0.04	
7	0.60	0.04	
8	0.55	0.03	
9	0.50	0.03	
10	0.44	0.03	
11	0.37	0.02	
12	0.33	0.02	
13	0.31	0.02	
14	0.27	0.01	

Faktör yükleri tablosu. Örgütsel Bağlılık ölçeği döndürülmüş faktör yükleri aşağıdaki tablodaki gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,40'ın altında kalan maddeler elimine edilmiş, 0,40 ve bu değeri aşan faktör yüküne sahip maddeler ölçek maddeleri olarak kullanılmıştır. Tablo 9. incelendiğinde tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,40'dan fazla olduğu gözlemlenmiş ve hiçbir maddenin elenmemesine karar verilmiş ve hepsi ölçek maddeleri olarak kullanılmıştır.

Tablo 9. ÖB. Ölçeği Faktör Yükleri

	Bireysel Faktör Ağırlığı			Ortak Faktör Ağırlığı (Communality)
	F1	F2	F3	
.V1	0.58	0.11	0.04	0.36
V2	0.47	-0.09	0.40	0.39
V3	0.62	-0.02	0.26	0.46
V4	0.78	-0.03	-0.01	0.61
V5	0.75	0.08	-0.06	0.58
V6	0.85	0.09	-0.14	0.76
V7	0.07	0.40	0.38	0.78
V8	0.06	0.79	-0.04	0.31
V11	0.06	0.55	0.24	0.37
V12	-0.11	0.25	0.61	0.45
V14	0.06	0.09	0.46	0.22
V15	0.44	-0.08	0.38	0.34
V16	0.44	-0.16	0.32	0.32
V17	0.39	-0.04	0.42	0.33

B. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Ölçme araçlarının güvenirliliğini belirlemek için uygulanan bir istatistik tekniğidir. Güvenirlik analizinin varsayımları şu şekildedir: Ölçme araçları birbiriyle ilişkili sorular barındırmalıdır. Ölçme araçları sayısı fazla ve tesadüfi yollarla karar verilmiş deneklere uygulanmalıdır (Akgül ve Çevik, 2003, s. 434-435).

Ölçümün güvenilir olması geçerlilik için gereklidir ve karşılanması gereken bir koşuldur. Geçerlilik için güvenilirliğin sağlanmış olması yeterli değildir. Her iki analizin de ölçümlerde değerlendirmeye alınması gerekir (Şencan, 2005, s. 17). Bazı araştırmacılar 10 maddeyi barındıran ölçekler için faktör analizine gerek olmadığını savunur. Bu ölçekler için doğrudan güvenilirlik analizi yapılabilir. Güvenirlik analizi değerleri yüksek ise, bu maddelerin içerdiği boyut sayısından bağımsız olarak bir kavramsal yapıyı ölçtüğü söylenir. Ölçek en azından üç faktör içeriyorsa alfa güvenilirlik testinin her bir boyut için yapılması uygun görülür (Şencan, 2005, s. 238). Bu çalışmada, bir ölçek geliştirme amacı taşınmadığından güvenilirliği ölçmek amacıyla sadece iç tutarlılık güvenilirliği yöntemi kullanılmıştır.

Alfa yöntemi. Cronbach alfa katsayısıdır. Alfa sayısının negatif olması maddeler arasındaki negatif korelasyon ile bağlantılıdır. Negatif alfa değeri ölçeğin güvenilir olmadığına işaret eder (Akgül ve Çevik, 2003, s. 435). Güvenilirlik seviyesini belirleyen alfa katsayı değerleri şu şekildedir: (Akgül ve Çevik, 2003, ss. 435-436). $0,00 \leq \alpha < 0,40$ = Ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ = Ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ = Ölçek oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ = Yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçektir.

Madde toplam puan istatistiklerinde düzeltilmiş madde- toplam korelasyonları yer alır. Mevcut her bir maddenin toplam korelasyonla ilişkisini ortaya koyar. Korelasyon değeri 0,30'un altında olan maddeler ölçekten çıkarılır. Madde iptal edildiğinde alfa değeri ise, bir maddenin iptal edilmesi durumunda alfa katsayısı dikkate değer boyutta artıyorsa araştırmacının üzerinde durması gereken değerdir (Şencan, 2005, s. 242).

Cronbach alfa istatistiği her bir maddenin güvenilirliği ortaya çıkarmaya yönelik değildir. Maddenin kavramsal yapıya etkisini ortaya çıkarmaya yöneliktir (Şencan, 2005, s. 242). Aşağıdaki başlıklarda örgütsel öğrenme yönelimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir.

01. Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları

Örgütsel öğrenme yönelimi ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,75 olduğundan ve alan yazına göre $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasındaki alfa katsayı değeri ölçeğin güvenilir olduğuna işaret ettiğinden örgütsel öğrenme yönelimi ölçeği güvenilir bulunmuştur.

Tablo 10. ÖÖY. Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

	Madde İptali Halinde Ölçek Ortalaması	Madde İptali Halinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Mad- de-Toplam Kore- lasyon	Madde İptal Edi- lise Cronbach Alfa Değerleri
Örgütsel Öğrenme Yönelimi rekabet avantajı sağlar.	81,03	79,99	,26	,75
Öğrenmenin gelişim anahtarı olduğu düşünülür.	80,72	81,50	,32	,75
İşletmede ortak değerlerin varlığı düşünülür.	81,08	81,46	,24	,75
Vizyon üzerinde ortak fikir birliği vardır.	81,25	80,22	,28	,75
İşletme amacı yolunda kararlılık ve sadakatin olduğu düşünülür.	81,40	78,56	,34	,74
İşletme kritik kararlarında iş görenlerin kendini iştirakçi gördüğü düşünülür.	81,57	78,05	,36	,74
İşletme kimlik ve amaçlarının net ifade edildiği düşünülür.	80,83	83,30	,11	,76
Yöneticiler eğitimci gibi işle ilgili iş başı eğitim verir.	80,82	80,91	,27	,75
Eğitim sürekli iyileşme yolunda periyodik uygulanır	80,68	81,16	,26	,75
Departman yöneticileri alçak gönüllüğe itinalıdır.	81,41	79,34	,24	,75
Çalışanlarda belirli ölçüde risk ve inisiyatif hoşgörü ile karşılanır.	81,47	80,03	,24	,75
Çalışanların iletişimiyle işletme. geçmiş faaliyetleri incelenir.	81,25	79,91	,27	,75
Yöneticiler başarılı başarısız faaliyet analizi ve çalışanlara sonuç aktarımı yapar.	81,41	77,81	,35	,74
Çalışanların kendi alanlarındaki bilgileri aktardığı düşünülür.	81,45	80,73	,21	,75
Deneyim ve öğrenmenin paylaşıldığı sistem varlığı düşünülür.	81,01	80,89	,30	,75
Departmanlar arası bilgi akışında sorun olmadığı düşünülür.	81,65	77,36	,32	,75
Çalışanlar arasında güven duygusunun hâkim olduğu düşünülür.	80,90	83,61	,13	,75
Müşteri istek ve ihtiyacına yönelik uygulama yapıldığı düşünülür.	81,14	76,66	,39	,74

Tedarikçi diyalogu arttırmaya ve onlardan öğrenmeye önem verildiği düşünülür.	81,19	76,98	,48	,73
Seyahat acenteleri ve tur operatörlerinden öğrenmeye ve diyaloga önem verildiği düşünülür.	81,11	77,45	,43	,74
Rakip uygulamalarının takip edildiği düşünülür.	81,08	77,33	,47	,73
Sektörel gelişmelerin takip edildiği düşünülür.	80,89	78,36	,41	,74

Tablo 10’da örgütsel öğrenme yönelimi ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda “işletme kimlik ve amaçlarının net ifade edildiği düşünülür” maddesi ölçekten atıldığında alfa değerinin artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Çalışmada madde atılması yöntemine başvurulmamıştır.

02. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi Bulguları

Örgütsel öğrenme yönelimi ölçeği “paylaşılmış vizyon” boyutuna ilişkin Cronbach alfa kat sayısı 0,62 bulunmuştur. Alan yazına göre bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu kanıtlar nitelikte bir bulgudur.

Tablo 11. ÖÖY. Ölçeği Birinci Boyut Madde- Toplam İstatistikleri

	Madde iptal edilirse ölçek ortalaması	Madde iptal edilirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde- Toplam korelasyon	Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri
Örgütsel Öğrenme Yönelimi rekabet avantajı sağlar.	16,94	5,27	,36	,58
Öğrenmenin gelişim anahtarı olduğu düşünülür.	16,63	5,90	,51	,52
Yöneticiler eğitimci gibi işle ilgili iş başı eğitim verir.	16,73	5,85	,35	,58
Eğitim sürekli iyileşme yolunda periyodik uygulanır	16,59	5,24	,51	,50
Çalışanlar arasında güven duygusunun hâkim olduğu düşünülür.	16,81	6,75	,20	,65

ÖÖY. ölçeğinin birinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda “çalışanlar arasında güven duygusunun hâkim olduğu düşünülür”

maddesi atıldığında alfa değerinin artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Çalışmada madde atılması yöntemine başvurulmamıştır.

ÖÖY. ölçeğinin “bilgi edinme ve kaynakların kullanımı” ikinci boyutundaki Cronbach alfa değeri 0,65 bulunmuştur. Alan yazına göre $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında kalan Cronbach alfadeğeri ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir.

Tablo 12. ÖÖY. Ölçeği İkinci Boyut Madde Toplam İstatistikleri

	Madde iptal edilirse ölçek ortalaması	Madde iptal edilirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-Toplam korelasyon	Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri
İşletmede ortak değerlerin varlığı düşünülür.	14,20	10,01	,27	,65
Vizyon üzerinde ortak fikir birliği vardır.	14,36	8,63	,48	,57
İşletme amacı yolunda kararlılık ve sadakatin olduğu düşünülür.	14,52	8,11	,51	,55
İşletme kritik kararlarında iş görenlerin kendini iştirakçi gördüğü düşünülür.	14,68	8,55	,43	,59
Departmanlar arası bilgi akışında sorun olmadığı düşünülür.	14,77	8,14	,36	,63

Örgütsel Öğrenme Yönelimi ölçeğinin ikinci boyutu kapsamında yer alan maddelere ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda, katsayı değeri itibarıyla ölçekten atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir (Bk. Tablo 12).

Örgütsel öğrenme yönelimi ölçeğinin “ bilginin paylaşılması” olan üçüncü boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,683’tür. Alan yazına göre $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında kalan Cronbach alfa değeri ölçeğin güvenilir olduğunu doğrular.

Tablo 13. ÖÖY. Ölçeği Üçüncü Boyut Madde Toplam İstatistikleri

	Madde iptal edilirse ölçek ortalaması	Madde iptal edilirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-Toplam korelasyon	Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri
Müşteri istek ve ihtiyacına yönelik uygulama yapıldığı düşünülür.	23,17	14,24	,42	,64

Tedarikçi diyalogu arttırmaya ve onlardan öğrenmeye önem verildiği düşünülür.	23,22	14,78	,49	,62
Seyahat acenteleri ve tur operatörlerinden öğrenmeye ve diyaloga önem verildiği düşünülür.	23,14	14,79	,46	,63
Rakip uygulamalarının takip edildiği düşünülür.	23,11	14,90	,48	,62
Sektörel gelişmelerin takip edildiği düşünülür.	22,92	14,94	,48	,62
Departman yöneticileri alçak gönüllülüğe itinalıdır.	23,44	15,42	,25	,69
Çalışanların iletişimiyle işletme geçmiş faaliyetleri incelenir.	23,28	16,47	,20	,69

Örgütsel Öğrenme Yönelimi ölçeğinin üçüncü boyutunda yer alan maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda “bölüm yöneticileri alçakgönüllülüğe itinalıdır” ve “çalışanların iletişimiyle işletme geçmiş faaliyetleri incelenir” maddeleri alfa değerinin artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Çalışmada madde atılması yöntemine başvurulmadığından bu maddeler ölçeğe dâhil edilmiştir.

Örgütsel Öğrenme Yönelimi ölçeğinin “açıklık ve katılım” olan dördüncü boyutunun Cronbach alfa katsayı değeri 0,50’dir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasındaki Cronbach alfa katsayısı ölçeğin düşük güvenilirliğine işaret ettiğinden, dördüncü boyuta ilişkin ölçek güvenilirliği düşük bulunmuştur.

Tablo 14. ÖÖY. Ölçeği Dördüncü Boyut Madde Toplam İstatistikleri

	Madde iptal edilirse ölçek ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyon	Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri
Yöneticiler başarılı başarısız faaliyet analizi ve çalışanlara sonuç aktarımı yapar.	15,31	6,36	,30	,42
Çalışanların kendi alanlarındaki bilgileri aktardığı düşünülür.	15,35	6,06	,37	,37
Deneyim ve öğrenmenin paylaşıldığı sistem varlığı düşünülür.	14,91	7,37	,28	,44
İşletme kimlik ve amaçlarının net ifade edildiği düşünülür.	14,73	7,24	,24	,46
Çalışanlarda belirli ölçüde risk ve inisiyatif hoşgörü ile karşılanır.	15,37	7,02	,18	,50

Örgütsel Öğrenme Yönelimi ölçeğinin dördüncü boyut kapsamında yer alan maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine bakıldığında “çalışanlarda belirli ölçüde risk ve inisiyatif hoşgörü ile karşılaşılır ” maddesi ölçekten atıldığında alfa değerinin artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Madde sayısının azaltılmaması için çalışmada bu yön-teme başvurulmamıştır.

03. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Cronbach alfa katsayı değeri 0,84'tir. Cronbach katsayı değerinin $0.80 \leq \alpha < 1,00$ arasında bir değere sahip olması ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu gösterir.

Tablo 15. ÖB. Ölçeği Madde- Toplam İstatistikleri

	Madde iptal edilirse ölçek ortalaması	Madde iptal edilirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde- toplam korelasyon	Madde iptal edilirse Cronbach alfa değer- leri
OB1DUY1	45,81	84,65	,57	,83
OB2DUY2	45,33	86,58	,58	,83
OB3DUY3	45,40	85,13	,68	,82
OB4DUY4	45,57	86,14	,61	,83
OB5DUY5	45,56	85,22	,58	,83
OB6DUY6	45,67	83,60	,63	,82
OB7NORM1	45,37	88,69	,38	,84
OB8NORM2	46,55	90,09	,27	,85
OB11NORM3	46,02	87,09	,40	,84
OB12DVM1	45,54	89,79	,31	,84
OB14DVM2	45,53	89,57	,32	,84
OB15DVM3	45,51	87,34	,56	,83
OB16DVM4	45,54	85,82	,47	,83
OB17DVM5	45,64	85,45	,57	,83

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde “iş yerinde kalmanın bir zorunluluk olduğu düşünülür” ve “işten hemen ayrılma durumunda suçluluk duyulacağı düşünülür” maddeleri atıldığında alfa değerinin artış gösterdiği anlaşılmaktadır (Bk. Tablo 15). Madde sayısının azaltılmaması için çalışmada bu yön-teme başvurulmamıştır.

04. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin birinci alt boyutu olan duygusal bağlılığın Cronbach alfa katsayı değeri 0,876'dır. Cronbach alfa katsayı değerinin $0.80 \leq \alpha < 1,00$ arasında bir değere sahip olması ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu gösterir.

Tablo 16. ÖB Ölçeği 1. Boyut Madde-Toplam İstatistikleri

	Madde iptal edilirse ölçek ortalaması	Madde iptal edilirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde- Toplam Korelasyon	Madde iptal edilirse Cronbach alfa değer- leri
OB1DUY1	25,51	35,83	,59	,86
OB2DUY2	25,04	37,38	,59	,86
OB3DUY3	25,11	36,12	,72	,85
OB4DUY4	25,28	36,01	,72	,85
OB5DUY5	25,26	35,66	,66	,85
OB6DUY6	25,38	34,39	,72	,85
OB15DVM3	25,22	38,16	,55	,86
OB16DVM4	25,24	36,06	,53	,87

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir (Bk. Tablo 16.). Bu boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin ikinci alt boyutu olan normatif bağlılığın Cronbach alfa katsayı değeri 0,67'dir. Alan yazına göre $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında kalan Cronbach alfa değeri ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. Ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 17. ÖB Ölçeği İkinci Boyut Madde- Toplam İstatistikleri

	Madde iptal edilirse ölçek ortalaması	Madde iptal edilirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde- Toplam korelasyon	Madde iptal edilirse Cronbach alfa değer- leri
OB7NORM1	5,75	5,82	,42	,66
OB8NORM2	6,93	4,79	,53	,52
OB11NORM3	6,39	4,91	,51	,54

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmekte-

dir. Bu boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır (Bk. Tablo 17).

Örgütsel bağlılık ölçeği üçüncü alt boyutu olan devam bağlılığının güvenilirlik istatistiklerine göre Cronbach alfa değeri 0,50 bulunmuştur. $0.40 \leq \alpha < 0.60$ arasında kalan Cronbach alfa katsayı değeri ölçeğin bu boyutunun düşük seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. ÖB. Ölçeği Üçüncü Boyut Madde- Toplam İstatistikleri

	Madde iptal edilince ölçek ortalaması	Madde iptal edilirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde- Toplam korelasyon	Madde iptal edilirse Cronbach alfa değer- leri
OB17DVM5	7,25	4,58	,28	,45
OB12DVM1	7,15	3,99	,32	,39
OB14DVM2	7,14	3,81	,35	,35

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır (Bk. Tablo 18.).

C. GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Araştırmadan elde edilen verilerin geçerli olması önemlidir. Geçerlilik analizi ölçüm araçları için değil, elde edilen verilerin geçerliliğini tespit etmeye yönelik yapılmaktadır. Bu nedenle, geçerlilik analizi her araştırmada tekrarlanmalıdır (Şencan, Tez Yazım Klavuzu, 2016) .

Alan yazına göre geçerlilik yüzey geçerliliği, yapısal geçerlilik, içerik geçerliliği ve kriter geçerliği olarak sınıflandırılmaktadır.

Yüzey geçerliliği. Yüzey geçerliliği için ölçeğe dâhil edilen maddelerin ölçmeye çalışılan kavramla olan ilgisi sorgulanır. Bu doğrultuda konuyla ilgili uzman olan beş kişinin maddelerin kavramsal yapıyla ilgililik konusunda görüşleri alınır ve değerlendirilir.

Yüzey geçerliliği yapı geçerliliği için önem arz etmektedir fakat yapı geçerliliğinin sağlanması için yeterli değildir. Maddeler ölçmeye çalıştıkları kavramsal yapıyla ilgili olmalı, bir yapının baskın gelen örneklemini temsil etmelidir. Yapı geçerliliği bu şekilde sağlanır (Hardesty ve Bearden, 2004, s. 99).

Yüzey geçerliliği geçerlilik konusunda bir karar vermek için en hızlı yöntemdir. Maddelerin ilgililik yönünden uygunluğuna karar vermeyi sağlar. Bu yöntem istatistiki teknikler kullanılarak gerçekleştirilmez. Bir ölçeğin kavramsal yapıya uygunluğu uzman ve araştırmacıların değerlendirmeye dahil olmasıyla değerlendirilir. Değerlendirmeye dahil olan uzman sayısı arttıkça geçerlilik daha fazla kabul edilir (Bannigan ve Watson, 2009, s. 3240)

İçerik Geçerliliği. Bir ölçeğin içerik bakımından ilgili ya da ilgisiz maddeler barındırıp barındırmadığını tespit etmek amacıyla yapılır. Ölçekteki maddelerin kavramsal yapının alanıyla ilgili olan tüm maddeleri kapsamaması ya da hariç tutmasıyla ilgilidir (Bannigan ve Watson, 2009, s. 3240).

İçerik geçerliliği kapsamında Lawshe'nin içerik geçerliliği(IGO) formülünden yararlanılır ve ilgili alanda uzman kişiler ölçeği ilgililik ve anlaşılabilirlik yönünden değerlendirir. Bu çalışma kapsamında içerik geçerliliğinin belirlenmesi için konu alanında uzman beş akademisyen ölçeklerin maddelerini ilgililik ve anlaşılabilirlik yönünden incelemişlerdir. İçerik geçerliliği oranı bir maddeye ilişkin "Gerekli" görüşünü belirten uzman sayılarının maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısına oranının 1 eksiği ile elde edilir.

$IGO = N_G / N : 2 - 1$, IGO: İçerik Geçerliliği Oranı

N_G : Maddenin gerekli olduğu görüşünde olan uzman sayısı

N. Maddelere ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısı, $IGO \rightarrow 5/5:2-1= 1$

İçerik geçerliliği oranı 1'e yakın bir değer bulunduğundan, ölçekteki maddelerin kavramsal yapıyla ilgili olan maddeleri kapsadığı ve içerik geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapı geçerliliği. Yapı geçerliliğinin ilk aşaması ölçümlenecek yapının tanımlanmasıdır. Faktör analizi yöntemiyle bir yapı ifade edilebilir. Yapının tanımlanması kapsam geçerliliğinin sağlandığını kanıtlamaz. Kapsam geçerliliği de testin yapısını tanımlamaz. Yapı geçerliliği, test puanlarının yüzey ve içerik geçerliliğinin bütüncül değerlendirilmesiyle sağlanır (Kelecioğlu ve Şahin, 2014, s. 6).

Araştırmacıların bazıları içerik geçerliliğini yapısal geçerliliğin bir bileşeni olarak kabul etmişlerdir. Faktör analizine ilaveten, bir faktör bünyesindeki maddeler arası korelasyon değerleri yapısal geçerliliği kanıtlamak maksadıyla kullanılabilir (Şencan, Tez Yazım Klavuzu, 2016). Bir psikolojik testin yapı geçerliliği mevcut değilse, ölçümlerden elde edilen sonuçların yorumlanması kolay olmaz (Westen ve Rosenthal, 2003, ss. 608-609)

Çalışmada yapı geçerliliği bağlamında Doğrulayıcı Faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizini kapsamında en yaygın kullanılan istatistiki yöntemler; uyum iyiliği indeksi (Uİİ), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (DUİİ), normlanmış uyum indeksi (NUİE), kök ortalama kare artık (KOKA) ve Yaklaşık hataların ortalama karekökü (YHOKK) yöntemleridir. DFA'nın esas amacı araştıran kişinin ortaya koyduğu faktöriyel yapının doğrulanmasına yöneliktir. Uİİ, değişkenlerin genel kovaryans miktarını gösterir. NUİE ilgili modelden yararlanılması durumunda uygunluğun artış miktarını gösterir. KOKA ve YHOKK değerleri; 0, 05'ten düşük ise model uygunluğunun mükemmel düzeydedir. 0,08 değeri ise modelin uygunluğu için kabul görebilecek bir değerdir (Erdoğan ve diğerleri, 2007, ss. 10-11).

İyi Uyum	Kabul edilir değerler
$0.95 < Uİİ < 1.00$	$0.90 < Uİİ < 0.95$
$0.90 < DUİİ < 1.00$	$0.85 < DUİİ < 0.90$
$0.95 < NUİE < 1.00$	$0.90 < NUİE < 0.95$
$0.00 < YHOKK < 0.05$	$0.05 < YHOKK < 0.10$

AFA, değişken gruplarının dâhil oldukları faktörleri, yüksek oranda ilişkide bulundukları faktörleri belirlemek için kullanılır. DFA analizi ise değişken setlerinin bu

faktörlerce yeterli oranda temsil edildiğini ya da edilmediğini belirlemeye yöneliktir (Aytaç ve Öngen, 2012, s. 16).

Tablo 19. ÖÖY. Ölçeği DFA Bulguları

Ki Kare Değeri (χ^2 / df)	733.488 (209 serbestlik derecesine dayalı olarak)= 3,509
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (KUI)	0.58
Uyum İyiliği İndeksi (UII)	0.88
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (DUII)	0.86
Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (YHOKK)	0.08
Kök Ortalama Kare Artık (KOKA)	0.09

Örgütsel öğrenme yönelimi ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı faktör analizi bulgularına yer verilmiştir (Bk. Tablo 19.). Ki-kare istatistiği sonucu, $\chi^2 / df < 2$ ise mükemmel uyumu; 3'ten küçük olması ise makul bir değere işaret eder. Ki kare değeri ($\chi^2 / df = 3,50$) olduğundan kabul edilebilir bir değerdir. Yaklaşık hataların ortalama kare-kökü (YHOKK) 0.08 bulunmuştur. Alan yazına göre yaklaşık hataların ortalama kare-kökü değerinin $0.05 < YHOKK < 0.10$ arasında olması kabul edilir bir değerdir. Uyum iyiliği indeksi sonucu 0.88 bulunmuştur. $0.90 < UII < 0.95$ arasındaki değerler makul değer olduğundan, bu değer biraz düşük çıkmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (KUI); 0,90 veya daha üstü değerler kabul edilir uyumu gösterir. Analiz sonucunda KUI değerinin de düşük olduğu saptanmıştır (KUII= 0,58).

Kök ortalama kare artık değeri (KOKA); 0,05'ten düşük ise model uygunluğu mükemmel düzeydedir. 0,08 değeri ise modelin uygunluğu için kabul görebilecek bir değerdir (Erdoğan ve diğerleri, ss. 10-11). Analiz sonucunda KOKA değeri 0.09 olarak bulunmuştur. Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi sonucu 0.86'tır. $0.90 < DUII < 1.00$ değeri iyi uyumu; $0.85 < DUII < 0.90$ arasındaki değer ise kabul edilebilir değeri belirtir (Bk. Tablo 19).

Tablo 20. ÖB. Ölçeği DFA Bulguları

Ki Kare Değeri (χ^2 / df)	401.47 (77 serbestlik derecesine dayalı olarak)= 5,214
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (KUI)	0,53
Uyum İyiliği İndeksi (UII)	0.92

Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (DUII)	0.90
Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (YHOKK)	0.17
Kök Ortalama Kare Artık (KOKA)	0.16

Örgütsel Bağlılık ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı faktör analizi bulgularına yer verilmiştir (Bk. Tablo 20.). Ki-kare istatistiği sonucu, $\chi^2/df < 2$ ise mükemmel uyumu; 3'ten küçük olması ise makul bir değere işaret eder. Ki kare değeri ($\chi^2/df = 5,21$) bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (YHOKK) 0.17 bulunmuştur. Alan yazına göre yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin $0.05 < YHOKK < 0.10$ arasında olması kabul edilir bir değerdir. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü değeri %90 güven aralığında 0.16 olarak bulunmuştur. Bu değer olması gerekenden yüksek olduğu saptanmıştır. Uyum iyiliği indeksi sonucu 0.92 bulunmuştur. $0.90 < UII < 0.95$ arasındaki değerler makul değer olduğundan, bu değer kabul edilir olduğu saptanmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (KUI); 0,90 veya daha üstü değerler kabul edilir uyumu gösterir. Analiz sonucunda KUI değerinin de düşük olduğu saptanmıştır (KUI=0,536).

Kök ortalama kare artık değeri (KOKA); 0, 05'ten düşük ise model uygunluğu mükemmel düzeydedir. 0,08 değeri ise modelin uygunluğu için kabul görebilecek bir değerdir (Erdoğan ve diğerleri, 2007, ss. 10-11). Analiz sonucunda KOKA değeri 0.160 olarak bulunmuştur. Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi sonucu 0.904'tür. $0.90 < DUII < 1.00$ değeri iyi uyumu; $0.85 < DUII < 0.90$ arasındaki değer ise kabul edilebilir değeri belirtir. DUII değeri kabul edilebilir bir değerdir (Bk. Tablo 20).

V. BULGULAR

A. DEMOGRAFİK DEĞİKENLERE İLİŞKİN

Araştırmaya katılanların 65'i (%25'i) 18-25 yaş grubunda, 76'sı (%29'u) 26-30 yaş grubunda, 104'ü (%40'ı) 31-40 yaş grubunda, 15'i(%5,8) 40 yaş ve üzeri grubundadır. (Bk. Tablo 21.) Bu bulgular doğrultusunda, ankete katılanların yaklaşık %54'ünün 31 yaşın altında olduğu, işletmelerde genç yaş ortalamasının daha yüksek olduğu söylenebilir. Otelcilik sektöründe genç ve dinamik çalışanların oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre çalışanların 12'si (%4,6) ilköğretim; 77'si lise (%29,6); 38'i (%14,6) ön lisans; 114'ü (%43,8) lisans ve 19'u (%7,3) yüksek lisans olarak dağılmaktadır. (Bk. Tablo 21.) İş görenlerin %7,3'ünün yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olması, işletmelerde üst düzey eğitim almış çalışanların eksikliğini gösterir. Eğitimli personele sahip olmak işletmelerin kilit başarı faktörüdür ve bu rakam otelcilik sektöründeki işletmelerin üst düzey eğitimli personel yönünden eksikliğini ve bu yöndeki zayıflığını göstermektedir.

Çalışma süresi değişkeni incelendiğinde, işletmelerde çalışanların 113'ünün (%43,5) 0-2 yıl arası çalışma deneyimi; 55'inin (%21,2) 3-5 yıl çalışma deneyimi; 56'sının (%21,5) 6-10 yıl arası çalışma deneyimi; 36'sının (%13,8) ise 11 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir. (Bk. Tablo 21.) Bu bulgulara göre otel işletmelerinde çalışanların çalışma süresinin kısa olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan kesimin yarısından fazlasının işletmede kısa süreli olarak çalıştığı görülmektedir. 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan personel sayısı ise oldukça azdır. Bu

durum otelciliğin iş gücü devir oranı yüksek bir sektör olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 21. incelendiğinde, araştırmaya katılanların 82'si (% 31,5'i) Ön Büro bölümüne bağlı pozisyonlarda görev aldığı görülmektedir. Her bir işletmede pozisyonların adı, pozisyonlarda görev alanların sayısı ve kademelendirilmesinin değişmesiyle birlikte, ön büro bölümü pozisyonlarında genel olarak resepsiyonist, belboy, doorman, misafir ilişkileri personeli ve operatör yer alır.

Tablo 21. Demografik Değişkenlerin Örneklem Alt Gruplarına Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans (F)	Yüzde(%)
Yaş değişkeni	18-25	65	25,0
	26-30	76	29,2
	31-40	104	40,0
	40 yaş ve üzeri	15	5,8
	İlköğretim	12	4,6
Eğitim durumu	Lise	77	29,6
	Ön Lisans	38	14,6
	Lisans	114	43,8
	Lisansüstü	19	7,3
Çalışma süresi	0-2 yıl	113	43,5
	3-5 yıl	55	21,2
	6-10 yıl	56	21,5
	11 yıl ve üzeri	36	13,8
	Ön Büro	82	31,5
Pozisyon	Satış- Pazarlama	30	11,5
	İnsan Kaynakları	17	6,5
	Satın Alma	19	7,3
	Diğer Bölümler	112	43,1
	Yönetici	64	24,6
Görev	Yönetici Olmayan	196	75,4

Araştırmaya katılanların 30'u (%11,5) Satış- Pazarlama bölümünde çalışmaktadır. Satış pazarlama bölümündeki bölümler genel olarak rezervasyon, grup satış, banket satış, şirket satış olarak ayrılmaktadır ve bu bölümler ve bölümlerde görev alan kademelendirme sistemi otelden otele farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılanların 17'si

(%6,5'i) insan kaynakları biriminde görev almaktadır. İnsan kaynakları pozisyonlarında görev alanların sayısı otelcilik sektöründe genellikle az olduğundan, yapılan araştırmada da düşük bir katılım oranı elde edilmiştir. Satın alma bölümü pozisyonlarında çalışanların sayısı 19 (%7,3'ü) oluşturmaktadır. Bu bölümde de genellikle çalışan sayısı azdır ve bulgular niceliğin azlığını kanıtlar niteliktedir. Araştırmaya katılanların 112'sini (%43,1'ini) diğer bölümlerdeki pozisyonlar oluşturmaktadır. Diğer bölümlere otelcilikte yaygın olarak fazla sayıda iş görenin istihdam edildiği üretim ve hizmet bölümleri dâhil edilmiştir (Yiyecek-İçecek Bölümü- mutfak ve servis yönetici ve çalışanları, muhasebe ve finans, kat hizmetleri ve oda bakımı).

Araştırmaya katılan çalışanların görev değişkenine göre 64'ü (%24,6'sı) yönetici; 196'sı (%75,4'ü) yönetici olmayan çalışanlardır. Yapılan çalışma çerçevesinde bu bulgu otelcilik sektörü çalışanlarının büyük çoğunluğunun yönetici statüsünde olmadığını ortaya koymaktadır (Bk. Tablo 21).

Tablo 22. incelendiğinde, 26-30 yaş grubundaki çalışanların Örgütsel Öğrenme Yönelimi puanlarının ($M= 3,93$) diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç 26-30 yaş aralığında olan bireylerin yaygın olarak iş ortamında kendini geliştirerek kariyerinde yükselme amacından kaynaklanıyor olabilir.

Lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlarda Örgütsel Öğrenme Yönelimi puanlarının ($M=4,07$) diğer eğitim durumu gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Bk. Tablo 22.) Çalışma, lisansüstü düzeyindeki çalışanların örgütsel öğrenmeye eğilimlerinin fazla olduğunu göstermektedir.

0-2 yıl çalışma süresine sahip çalışanların Örgütsel Öğrenme Yönelimi puanları ($M=3,95$) daha yüksektir (Bk. Tablo 22.). Diğer bir deyişle, 2 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlar örgütsel öğrenme faaliyetine katılmaya daha eğilimlidir. Bu sonucun çalışanların öğrenerek işyerine daha fazla alışmak, duygusal bağ kurmak, iyi performansla kendini kanıtlamak ve terfi etmek isteklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

İnsan Kaynakları bölümüne bağlı pozisyonlarda çalışanların Örgütsel Öğrenme Yönelimi puanlarının ($M=3,98$) diğer bölümlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. (Bk. Tablo 22.). İnsan Kaynakları çalışanların ücret, performans, özlük işleri yönetimi ve eğitimi ile ilgili birim olduğundan, çalışana eğitim vermekten sorumlu bir bölümün örgütsel öğrenme yöneliminin yüksek olması işletmeler açısından olumlu bir durumdur.

Görev değişkeni incelendiğinde Örgütsel Öğrenme Yönelimi puanları açısından yönetici ya da yönetici olmayan çalışanlar puanlarının birbirine yakın olduğu görülür (Bk. Tablo 22.). Yönetici ($M=3,8651$) ve yönetici olmayan ($M=3,8641$) personellerin örgütsel öğrenme yönelimi puanları arasında belirgin bir fark yoktur. Her iki grupta örgütsel öğrenme faaliyetine aynı düzeyde eğilimlidir.

Tablo 22. ÖÖY. Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerler

Gruplar		Ortalama değerleri	Standart Sapma
18-25	Yaş	3,78	0,44
26-30		3,93	0,41
31-40		3,87	0,38
40 yaş ve üzeri		3,76	0,53
İlköğretim	Eğitim durumu	3,89	0,28
Lise		3,81	0,43
Ön Lisans		3,81	0,48
Lisans		3,87	0,42
Lisansüstü	Çalışma süresi	4,07	0,29
0-2 yıl		3,95	0,43
3-5 yıl		3,87	0,42
6-10 yıl		3,82	0,35
11 yıl ve üzeri	Pozisyon	3,63	379,33
Ön Büro Bölümü Pozisyonları		3,90	0,36
Satış- Pazarlama Blm. Poz.		3,86	0,48
İnsan Kaynakları		3,98	0,38
Satın Alma	Görev	3,94	0,52
Diğer Bölümler		3,80	0,42
Yönetici		3,86	0,39
Yönetici Olmayan		3,86	0,43

Tablo 23. İncelendiğinde 40 yaş ve üzeri grubunda yer alan çalışanların Örgütsel Bağlılık puanlarının ($M=4,10$) diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir işletmede çalışan iş gören işletmeden ayrılması durumunda, işletmedeki çalışma süresi boyunca yaptığı yatırım ve birikimlerinden, işletmeye kattığı değerlerden vazgeçmek zorunda kalır. Aynı zamanda, 40 yaş ve üzeri çalışanların işlerinden ayrılmaları durumunda çoğunlukla fazla seçenekleri olmaz. Bu nedenle örgüte bağlandıkları görülmür. 41 yaş üzeri çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olması, bu yaş grubu bireylerinin işletmeye devam bağlılığı geliştirmiş olması ile açıklanabilir. Aynı zamanda, çalışanlar işletmedeki uzun çalışma yaşantıları dolayısıyla işletmeye ahlaki bağlılık geliştirmiş de olabilirler. Bu bağlamda işletmede kalmayı bir zorunluluk olarak görebilirler.

Lisansüstü eğitim düzeyinde olan çalışanların Örgütsel Bağlılık puanlarının ($M=3,80$) en yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların çalıştıkları işletmeye daha fazla bağlı ve sadık oldukları ve iş yerinden ayrılmaya daha az eğilimli oldukları sonucuna varılmıştır (Bk. Tablo 23.).

11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanların Örgütsel Bağlılık puanlarının ($M=4,06$) diğer çalışma süresi gruplarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir (Bk. Tablo 23.). Bu durum işletmede çalışılan sürenin artmasıyla, işletmeye yapılan yatırımdan vazgeçmenin iş gören açısından daha zor hale gelmesi durumuyla açıklanabilir. Çalışanların işletmedeki çalışma ömrü devam bağlılıkları üzerinde etkilidir. Aynı zamanda, işletmede uzun süre çalışanların işletmeyi içselleştirmesi diğer bir deyişle işletmeyle arasında güçlü duygusal bağ kurması da mümkündür. İşletmede uzun çalışma ömrü çalışanların ahlaki olarak işletmeye normatif bağlılık geliştirmesine de etken olabilir.

Tablo 23.'teki pozisyon değişkeni incelendiğinde, Satın Alma bölümü çalışanların Örgütsel Bağlılık puanlarının ($M=3,77$) daha yüksek olduğu görülmektedir (Bk. Tablo 23.). Görev değişkeni dikkate alındığında, yönetici olanların Örgütsel Bağlılık

puanlarının ($M= 3,59$) yönetici olmayanlara ($M=3,48$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları yönetici olmayan çalışanlara göre yüksektir. Bu durum, yöneticilerin en üst düzey yöneticilerle iş konusunda iletişiminin daha yoğun olması ve örgütsel kararlara daha iştirakçi olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ya da işletme, yöneticilerin işletmeye bağlılık duymasına neden olan etmenleri yönetici olmayan çalışanlar için göz ardı etmiş olabilir.

Tablo 23. ÖB. Ölçeğine İlişkin Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	Ortalama(M)değerleri	Standart Sapma
Yaş	18-25	3,22	0,73
	26-30	3,33	0,66
	31-40	3,73	0,61
	40 yaş ve üzeri	4,10	0,72
Eğitim durumu	İlköğretim	3,65	0,66
	Lise	3,62	0,67
	Ön Lisans	3,23	0,80
	Lisans	3,45	0,71
	Lisansüstü	3,80	0,49
Çalışma süresi	0-2 yıl	3,36	0,73
	3-5 yıl	3,34	0,58
	6-10 yıl	3,61	0,67
	11 yıl ve üzeri	4,06	0,58
	Ön Büro Bölümü	3,43	0,73
Pozisyon	Satış- Pazarlama Blm. Poz.	3,42	0,70
	İnsan Kaynakları	3,32	0,44
	Satın Alma	3,77	0,71
	Diğer Bölümler	3,57	0,71
	Yönetici	3,59	0,69
Görev	Yönetici Olmayan	3,48	0,71

B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN

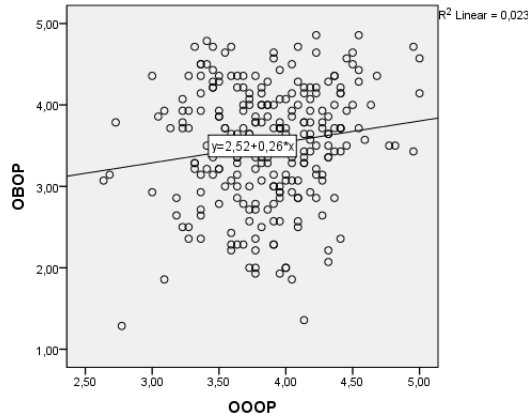
01. Birinci Modelle İlgili Hipotez Testleri

Örgütsel Öğrenme Yönelimi bağımsız değişkeni ile Örgütsel Bağlılık bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiler basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Amaç, sonuç değişkeninin tahmin değişkeni ile yordanıp yordanamayacağını belirlemektir. Regresyon analizini uygulamadan önce testin ön koşullarını karşılanma durumu incelenmiştir. Bu doğrultuda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında (a) doğrusallık, (b) hataların normal da-

ğılma özelliği, (c) hataların bağımsız olması, (d) hataların varyanslarının eşit olması (varyansların türdeşliği) ön koşulları incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları ve güven aralığı değerlerine yer verilmiştir.

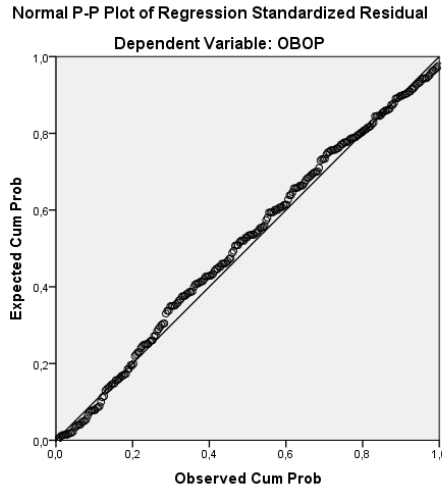
Ön koşulların karşılanma durumu. Regresyon analizinin ön koşulları karşılanma durumu dört başlık altında incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Doğrusallık. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin “olumlu ve uygun ölçülerde” olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Öğrenme Yönelimi değişkenine ait değerler arttıkça Örgütsel Bağlılık değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış eğilimi içindedir. (Bk. Şekil 2.)



Şekil 2. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ilişkisi serpilme grafiği.

Normallik. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ve Örgütsel Bağlılık ilişkisine yönelik “Normallik” ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS’de P-P grafiğinden yararlanılmıştır. P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür (Bk. Şekil 3.)



Şekil 3. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi P-P Grafiği.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,622 rakamı elde edilmiştir. Alan yazına göre Durbin Watson değerinin 2'ye yakın bir değer olması gerekir (Durbin Watson Statistic, 2016). DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların homojenliği. Anlamlılık değeri ($p=0,23$) olduğu görülmektedir $p>0,05$ anlamlılık değerleri uygun görüldüğünden, bu değer hataların eş varyanslılık(hataların türdeşliği) varsayımını doğrulamaktadır.

Tablo 24. Varyansların Türdeşliği İçin Levene Test Sonucu

Levene İstatistikleri	df1	df2	Sig.
1,18	34	214	,23

Tablo 24'te varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,23$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük çıkması ($sig= p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Sonuç olarak, regresyon analizinin varsayımları arasında sayılan normallik, doğrusallık, varyansların homojenliği ve hataların bağımsızlığı ön koşullarının karşılandığı görülmüştür. Bu sebeple regresyon analizinden elde edilen sonuçların gerçeği tam yansıtmaya özelliği olduğu söylenebilir.

Analiz Bulguları. Doğrusal regresyon analizi bulguları aşağıdaki alt başlıklarda ele alınmıştır. Analiz bulguları; (a) toplam varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri, (b) regresyon eşitliği, (c) tahminin güven aralığı değerleri verilerek incelenmiştir.

Toplam varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri. Katılımcıların Örgütsel Öğrenme Yönelimi ölçeğinde yaptıkları işaretlemelerin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde tahmin etme imkânı sağlayıp sağlamadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tahmin değişkeninin varyansın 0,023'ünü açıkladığı görülmüş ve örgütsel öğrenme faktörünün örgütsel bağlılığı anlamlı ölçüde açıklama imkânı sağladığı ($R^2 = 0,023$; $F = 6,134$; $p = 0,014$) tespit edilmiştir ($p = 0,014$; $p < 0,001$).

Regresyon eşitliği: Regresyon eşitliği “Coefficients” tablosundan çıkarılmıştır. Bu tablodaki (sabit) satır başlığı ve hemen altında yer alan bağımsız değişkenin değeri alınarak hesaplanmıştır. Örgütsel Bağlılık = 2,518 (sabit) + (0,257) (Örgütsel Öğrenme Yönelimi).

Tahminin güven aralığı: SPSS çıktılarından “Coefficients” tablosuna bakıldığında eğimin “güven aralığı tahmin değerlerini” görmek mümkündür. Örgütsel öğrenme değişkeninde 1 puanlık bir artışın örgütsel bağlılık puanlarında 0,053 ile 0,461 arasında bir puan değişikliği yaratacağını göstermektedir.

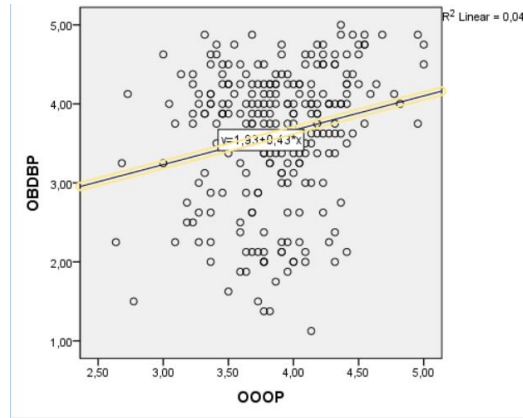
Örgütsel Öğrenme genel puanları ile Örgütsel Bağlılık genel puanları arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, iki kavramsal yapı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 6,134$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,023$).

Örgütsel öğrenme kavramı Örgütsel bağlılığı 0,023 ($R^2 = 0,023$) oranında açıklamaktadır. İki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin anlamlı bulunmasıyla araştırmanın temel hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların örgütsel öğrenme yönelimlerdeki artış çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde arttıracaktır. Sonuç olarak sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir.

02. İkinci Modelle İlgili Hipotez Testleri

Çalışmanın ikinci hipotezi “Örgütsel öğrenme yönelimi ile ikinci kavramsal yapı olan Örgütsel bağlılık bileşeni alt boyutlarından duygusal bağlılık” arasında ilişkinin var olup olmadığı ile ilişkilidir.

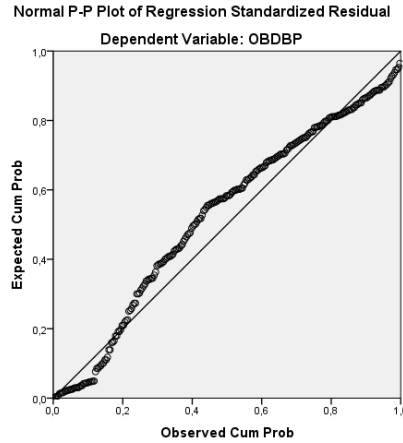
Doğrusallık. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin “olumlu ve uygun ölçülerde” olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Öğrenme Yönelimi değişkenine ait değerler arttıkça ikinci kavramsal yapı olan Örgütsel Bağlılığın “Duygusal bağlılık” değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış eğilimi içindedir.



Şekil 4. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Duygusal Bağlılık İlişkisi Serpilme Grafiği.

Normallik. Örgütsel öğrenme yönelimi ile duygusal bağlılık ilişkisine yönelik “Normallik” ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS’de P-P grafiğinden yararlanılmıştır.

P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür.



Şekil 5. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Duygusal Bağlılık İlişkisi P-P Grafiği.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,70 rakamı elde edilmiştir. Alan yazına göre Durbin Watson değerinin 2'ye yakın bir değer olması gerekir (Durbin Watson Statistic, 2016). DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 25'te varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,563$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük çıkması ($p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Tablo 25. Varyansların Türdeşliği İçin Levene Test Sonucu

Levene İstatistikleri	df1	df2	Sig.
,943	34	214	,563

İkinci Hipotez Bulguları. Çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, tahmin değişkeninin varyansın 0,046'ını açıkladığı görülmüş ve örgütsel öğrenme faktörünün duygusal bağlılığı anlamlı ölçüde açıklama imkanı sağladığı anlaşılmıştır ($R^2 = 0,046$, $F=12,574$, $P=0,000$).

Regresyon eşitliği. Regresyon eşitliği “Coefficients” tablosundan çıkarılmıştır. Bu tablodaki (sabit) satır başlığı ve hemen altında yer alan bağımsız değişkenin değeri alınarak hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık = 1,928 (sabit) – (0,435) (Örgütsel Öğrenme Yönelimi) olarak tespit edilmiştir.

Tahminin güven aralığı. SPSS çıktılarından “Coefficients” tablosuna bakıldığında eğimin “güven aralığı tahmin değerlerini” görmek mümkündür. Örgütsel öğrenme değişkeninde 1 puanlık bir artışın duygusal bağlılık puanlarında 0,193 ile 0,676 arasında bir puan değişikliği oluşturacağını göstermektedir.

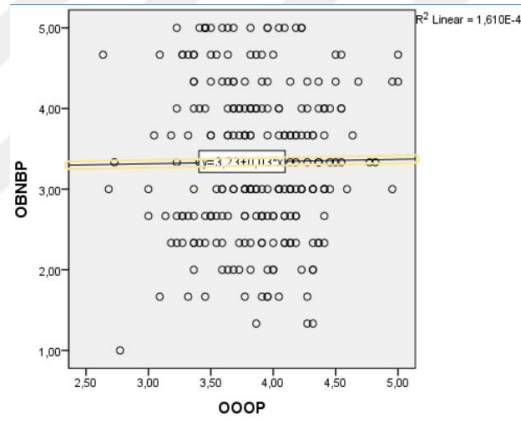
Toplam varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri. Katılımcıların örgütsel öğrenme ölçeğinde yaptıkları işaretlemelerin duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde tahmin etme imkânı sağlayıp sağlamadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, birinci kavramsal yapı olan Örgütsel öğrenmenin 0,046 oranında ikinci kavramsal yapı olan Duygusal bağlılığı ($R^2 = 0,046$; $F = 12,574$; $p = 0,000$) anlamlı ölçüde açıkladığı tespit edilmiştir ($p = 0,000$; $p < 0,001$).

Sonuç olarak, Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Duygusal Bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilerek, H_0 (Çalışanların Örgütsel Öğrenme Yönelimleri ile Duygusal Bağlılıkları arasında ilişki yoktur) hipotezi reddedilmiş, H_1 (Çalışanların Örgütsel Öğrenme Yönelimleri ile Duygusal Bağlılıkları arasında ilişki vardır) hipotezi kabul edilmiştir. İşletmede çalışanların örgütsel öğrenme faaliyetine yönelimleri arttıkça işletmeye duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

03. Üçüncü Modelle İlgili Hipotez Testleri

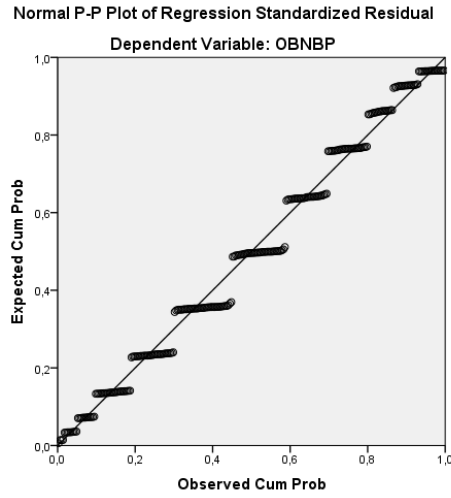
Çalışmanın üçüncü hipotezi “Örgütsel öğrenme yönelimi ile ikinci kavramsal yapı olan Örgütsel Bağlılık bileşeni alt boyutlarından Normatif Bağlılık” arasında ilişkinin var olup olmadığı ile ilişkilidir.

Doğrusallık. Değişkenlerin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin “olumlu ve uygun ölçülerde ” olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme yönelimi değişkenine ait değerler arttıkça ikinci kavramsal yapı olan örgütsel bağlılığın normatif bağlılık değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış eğilimi içindedir (Bk. Şekil 6).



Şekil 6. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Normatif Bağlılık İlişkisi Serpilme Grafiği.

Normallik. Örgütsel öğrenme yönelimi ile normatif bağlılık ilişkisine yönelik “Normallik ”ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS’de P-P grafiğinden yararlanılmıştır. P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür (Bk. Şekil 7).



Şekil 7. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ve Normatif Bağlılık İlişkisi P-P Grafiği.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,76 rakamı elde edilmiştir. Alan yazına göre Durbin Watson değerinin 2'ye yakın bir değer olması gerekir (Durbin Watson Statistic, 2016). DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 26'da varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,141$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten ($p>0,05$) büyük çıkması gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Tablo 26. Varyansların Türdeşliği İçin Levene Test Sonucu

Levene İstatistikleri	df1	df2	Sig.
1,293	34	214	,141

Üçüncü Hipotez Bulguları. Çalışanların Örgütsel Öğrenme Yönelimleri ile Örgütsel Bağlılık bileşenlerinden Normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel öğrenmenin normatif bağlılığı açıkladığı görülmektedir ($R^2= 0,000; F=0,042; P=0,83$).

Regresyon eşitliği. Regresyon eşitliği “Coefficients” tablosundan çıkarılmıştır. Bu tablodaki (sabit) satır başlığı ve hemen altında yer alan bağımsız değişkenin değeri alınarak hesaplanmıştır. Normatif Bağlılık= 3,232 (sabit) – (0,028) (Örgütsel Öğrenme Yönelimi) olarak tespit edilmiştir.

Tahminin güven aralığı. Tahminin güven aralığı. SPSS çıktılarından “Coefficients” tablosuna bakıldığında eğimin “güven aralığı tahmin değerlerini” görmek mümkündür. Örgütsel öğrenme değişkeninde 1 puanlık bir artışın normatif bağlılık puanlarında -0,238 ile 0,293 arasında bir puan değişikliği oluşturacağını göstermektedir.

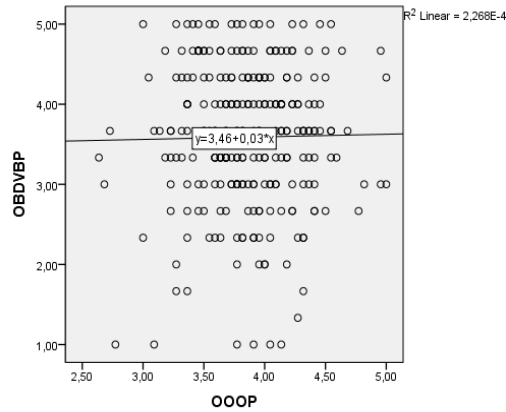
Toplam varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri. Katılımcıların örgütsel öğrenme ölçeğinde yaptıkları işaretlemelerin normatif bağlılığı anlamlı bir şekilde tahmin etme imkânı sağlayıp sağlamadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, birinci kavramsal yapı olan örgütsel öğrenmenin ikinci kavramsal yapı bileşeni olan normatif bağlılığı ($R^2= 0,000; F=0,042; P=0,839$) anlamlı ölçüde açıklamadığı tespit edilmiştir ($p =0,839; p >0,001$).

Sonuç olarak, bulgulara dayanılarak örgütsel öğrenme yönelimi ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez. H_0 (Çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile normatif bağlılıkları arasında ilişki yoktur) hipotezi kabul; H_1 (Çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir. İşletmede çalışanların örgütsel öğrenme faaliyetine yönelimlerinin çalışanların normatif bağlılıkları üzerine etkisi yoktur.

04. Dördüncü Modelle İlgili Hipotez Testleri

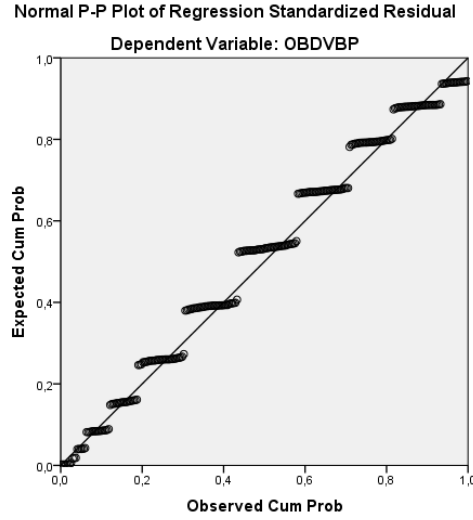
Çalışmanın dördüncü hipotezi “Örgütsel Öğrenme Yönelimi” ile ikinci kavramsal yapı olan Örgütsel Bağlılık bileşeni alt boyutlarından “Devam Bağlılığı” arasında ilişkinin var olup olmadığı ile ilintilidir.

Doğrusallık. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin “olumlu ve uygun ölçülerde ” olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme yönelimi değişkenine ait değerler arttıkça devam bağlılığı değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış eğilimi içindedir (Bk. Şekil 8).



Şekil 8. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Devam Bağlılığı İlişkisi Serpilme Grafiği.

Normallik. Örgütsel öğrenme yönelimi ile devam bağlılığı ilişkisine yönelik “Normallik” ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS’de P-P grafiğinden yararlanılmıştır. P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür (Bk. Şekil 9).



Şekil 9. Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Devam Bağlılığı İlişkisi P-P Grafiği.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,63 rakamı elde edilmiştir. Alan yazına göre Durbin Watson değerinin 2'ye yakın bir değer olması gerekir (Durbin Watson Statistic, 2016). DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. SPSS paket programında tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 27'de varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,253$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük ($p > 0,05$) çıkması gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Tablo 27. Varyansların Türdeşliği İçin Levene Test Sonucu

Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
1,167	34	214	,253

Dördüncü Hipotez Bulguları. Çalışanların Örgütsel Öğrenme Yönelimleri ile Örgütsel Bağlılık bileşenlerinden Devam Bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel öğrenmenin devam bağlılığını açıklamadığı görülmektedir ($R^2= 0,000; F=0,059; p=0,809>0,001$).

Regresyon eşitliği. Regresyon eşitliği “Coefficients” tablosundan çıkarılmıştır. Bu tablodaki (sabit) satır başlığı ve hemen altında yer alan bağımsız değişkenin değeri alınarak hesaplanmıştır. Devam Bağlılığı= 3,463 (sabit) + (0,032) (Örgütsel Öğrenme Yönelimi) olarak tespit edilmiştir.

Tahminin güven aralığı. SPSS çıktılarından “Coefficients” tablosuna bakıldığında eğimin “güven aralığı tahmin değerlerini” görmek mümkündür. Örgütsel öğrenme değişkeninde 1 puanlık bir artışın devam bağlılığı puanlarında -0,231 ile 0,296 arasında bir puan değişikliği oluşturacağını göstermektedir.

Toplam varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri. Katılımcıların örgütsel öğrenme ölçeğinde yaptıkları işaretlemelerin devam bağlılığını anlamlı bir şekilde tahmin etme imkânı sağlayıp sağlamadığını belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, birinci kavramsal yapı olan örgütsel öğrenmenin ikinci kavramsal yapı bileşeni olan devam bağlılığını ($R^2= 0,000; F=0,059; p=0,809$) anlamlı ölçüde açıklamadığı tespit edilmiştir ($p =0,809; p >0,001$).

Sonuç olarak, bulgulara dayanılarak Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Devam Bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez. H_0 (Çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ilişki yoktur) hipotezi kabul; H_1 (Çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır) hipotezi reddedilmiştir. İşletmede çalışanların örgütsel öğrenme faaliyetine yönelimlerinin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur.

05. Beşinci Modelle İlgili Hipotez Testleri

Çalışmanın beşinci hipotezi “iş görenlerin yaşları ile örgütsel bağlılık” puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin yaşı ile örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_1 hipotezine göre iş görenlerin yaşları ile örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Eş varyanslılık. Varyansların özdeşliği koşulunun sağlanabilmesi için Levene testi sonucunda anlamlılık değerinin ($p>0,005$) olması gerekir. Levene testi anlamlılık değeri bulgusu $p=0,305$ 'tir. Çalışmanın beşinci hipotezi için eş varyanslılık ön koşulu sağlanmıştır.

Hataların bağımsızlığı. Hataların bağımsızlığı ön koşulunu test edebilmek için Model özeti tablosundan “Durbin Watson” değeri incelenir. Bu değerin 2'ye yakın bir değer olması beklenir. Analiz sonucunda DW değeri =1,71 olarak bulunmuştur ve bu hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımının karşılandığını gösterir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlanabilmesi için Shapiro Wink anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre, 31-40 ve 40 yaş ve üzeri gruplarda normal dağılım varsayımının sağlanmadığı (31-40 yaş=0,014<0,05 ve 40 yaş ve üzeri= 0,002<0,05) diğer yaş gruplarında normallik dağılımının sağlandığı görülmüştür.

Hipotez Bulgusu. ANOVA tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p = 0,00$) olduğu görülür. Anlamlılık değeri 0,05'ten ($p<0,05$) düşük olduğundan “yaş grupları arasında anlamlı farklılık vardır” sonucu çıkarılır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmiştir ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28. Beşinci Hipotez İçin Anova Analizi

	Karelerin Topla- mı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık değe- ri-(p)
İki grup arasında	17,78	3	5,92	13,34	,00
Gruplar İçinde	113,68	256	,44		
Toplam	131,47	259			

Tablo 29’da yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık puanlarına ilişkin oluşturulan tek yönlü varyans analizi tablosu gösterilmektedir. Anova ile gerçekleştirilen hipotez testi sonucuna göre, yaş grupları örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($p < 0.05$). Yaş grupları arasındaki istatistiksel farkın belirlenmesi amacıyla Duncan testinden yararlanılmıştır.

Tablo 29. Yaş Gruplarına Göre Duncan Testi Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Yaş	N	% 5 önem düzeyi alt gruplar		
		1	2	3
18-25	65	3,22		
26-30	76	3,33		
31-40	104		3,73	
40 yaş ve üzeri	15			4,10
Anlamlılık değeri (p.) =	0,484		1,00	1,00

Duncan testi sonucuna göre 40 yaş ve üzerindeki katılımcıların örgütsel bağlılık puanları ($M=4,10$) diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Bu durum 40 yaş ve üzerindeki çalışanların işletmedeki çalışma süreleri boyunca işletmeye yaptığı yatırım ve birikimlerden dolayı işletmeden ayrılmaya yönelmemesi ile açıklanabilir. Aynı zamanda, 40 yaş ve üzerindeki çalışanların işten ayrılmaları durumunda iş alternatifleri de az olabileceğinden bu durum çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etki oluşturmuş olabilir.

06. Altıncı Modelle İlgili Hipotez Testleri

Çalışmanın altıncı hipotezi “iş görenlerin pozisyonları” ile “örgütsel bağlılık” puanları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin pozisyonu ile örgütsel bağlılık puanları arasında bir ilişki yoktur. H_1 hipotezine göre iş görenlerin pozisyonları ile örgütsel bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Eş varyanslılık. Varyansların özdeşliği koşulunun sağlanabilmesi için Levene testi sonucunda anlamlılık değerinin ($p>0,005$) olması gerekir. Levene testi anlamlılık değeri bulgusu $p=0,293$ 'tür. Çalışmanın altıncı hipotezi için eş varyanslılık ön koşulu sağlanmıştır.

Hataların bağımsızlığı. Hataların bağımsızlığı ön koşulunu test edebilmek için “Model özeti” tablosundan Durbin Watson değeri incelenir. Bu değerin 2'ye yakın bir değer olması beklenir. Analiz sonucunda DW değeri =1,703 olarak bulunmuştur ve bu hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımının karşılandığını gösterir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlanabilmesi için Shapiro Wink anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre ön büro ve diğer bölümlerin anlamlılık değeri 0,05'ten düşük olduğundan (Ön büro= $0.003<0,05$ ve diğer bölümler = $0,031<0,05$) bu gruplarda dışındaki grupların normallik varsayımı karşılanmıştır.

Hipotez Bulgusu. ANOVA tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p= 0,192$) olduğu görülür (Bk. Tablo 30.). Anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğundan “pozisyon grupları arasında Örgütsel Bağlılık anlamında anlamlı bir ilişki yoktur” sonucu çıkarılır. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 30. Altıncı Hipoteze İlişkin Anova Testi Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
İki gruplar arasında	3,09	4	,77	1,53	,192
Gruplar arasında	128,37	255	,503		
Toplam	131,47	259			

Duncan testi sonucuna göre Satın alma bölümü pozisyonlarında çalışanların Örgütsel Bağlılık puanları ($M=3,77$) diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

07. Yedinci Modelle İlgili Hipotez Testleri

Çalışmanın yedinci hipotezi “iş görenlerin eğitim seviyeleri” ile “örgütsel bağlılık” puanları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_1 hipotezine göre iş görenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Eş varyanslılık. Varyansların özdeşliği koşulunun sağlanabilmesi için Levene testi sonucunda anlamlılık değerinin ($p>0,005$) olması gerekir. Levene testi anlamlılık değeri bulgusu $p=0,363$ 'tür. Çalışmanın yedinci hipotezi için eş varyanslılık ön koşulu sağlanmıştır.

Hataların bağımsızlığı. Hataların bağımsızlığı ön koşulunu test edebilmek için “Model özeti” tablosundan “Durbin Watson değeri” incelenir. Bu değerin 2'ye yakın bir değer olması beklenir. Analiz sonucunda DW değeri =1,67 olarak bulunmuştur ve bu hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımının karşılandığını gösterir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlanabilmesi için Shapiro Wink anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre Shapiro Wilk anlamlılık değerleri incelendiğinde, Ön Lisans ($p=0,030$) ve Lisans ($p=0,010$) grupları dışındaki gruplarda normallik varsayımı sağlanmıştır.

Hipotez Bulgusu. Anova tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p = 0,016$) olduğu görülür (Bk. Tablo 31.) Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan “Eğitim grupları arasında örgütsel bağlılık anlamında anlamlı bir fark vardır” sonucu çıkarılır. Bu nedenle H_0 hipotezi reddedilmiştir ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Hangi eğitim grupları arasında örgütsel bağlılık anlamında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmek için Duncan analizinden yararlanılmıştır (Bk. Tablo 32).

Tablo 31. Yedinci Hipoteze İlişkin Anova Testi Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık(Sig.)
İki grup arasında	6,12	4	1,53	3,11	,016
Gruplar arasında	125,34	255	,492		
Toplam	131,47	259			

Tablo 32. Duncan Testi Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Eğitim durumu	N	%5 Önem düzeyi alt gruplar	
		1	2
Ön lisans	38	3,23	
Lisans	114	3,45	3,45
Lise	77		3,62
İlköğretim	12		3,65
Lisansüstü	19		3,80
Sig.(p)		,238	,104

Duncan testi sonucuna göre Lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların Örgütsel Bağlılık puanlarının ($M=3,808$) diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların çalıştıkları işletmeye daha fazla bağlı ve sadık oldukları ve iş yerinden ayrılmaya daha az eğilimli oldukları sonucuna varılmıştır (Bk. Tablo 43.).

08. Sekizinci Modelle İlgili Hipotez Testleri

Çalışmanın sekizinci hipotezi “iş görenlerin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık” puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye

yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık puanları arasında bir ilişki yoktur. H_1 hipotezine göre iş görenlerin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık puanları arasında ilişki vardır.

Eş varyanslılık. Varyansların özdeşliği koşulunun sağlanabilmesi için Levene testi sonucunda anlamlılık değerinin ($p>0,005$) olması gerekir. Levene testi anlamlılık değeri bulgusu $p=0,057$ 'dir. Çalışmanın sekizinci hipotezi için eş varyanslılık ön koşulu sağlanmıştır.

Hataların bağımsızlığı. Hataların bağımsızlığı ön koşulunu test edebilmek için "Model özeti" tablosundan "Durbin Watson değeri" incelenir. Bu değerin 2'ye yakın bir değer olması beklenir (Durbin Watson Statistic, 2016). Analiz sonucunda DW değeri =1,765 olarak bulunmuştur ve bu hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımının karşılandığını gösterir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlanabilmesi için Shapiro Wink anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulguları doğrultusunda Shapiro Wilk anlamlılık değerleri incelendiğinde, 6-10 yıl ($p= 0,003$) ve 11 yıl ve üzeri ($p=0,000$) gruplarında normallik ön koşulu sağlanamamıştır. Diğer çalışma gruplarında ise normallik ön koşulu sağlanmıştır.

Hipotez Bulgusu. Anova tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerini ($p = 0,000$) olduğu görülür (Bk. Tablo 33). Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan "çalışma süresi grupları arasında örgütsel bağlılık anlamında anlamlı bir fark vardır" sonucu çıkarılır. Bu nedenle H_0 hipotezi reddedilmiştir ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Hangi çalışma süresi grupları arasında örgütsel bağlılık anlamında fark olduğunu belirlemek amacıyla Duncan testinden yararlanılmıştır (Bk. Tablo 34).



Tablo 33. Sekizinci Hipoteze İlişkin Anova Testi Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.(p)
İki grup arasında	15,63	3	5,21	11,51	,000
Gruplar arasında	115,84	256	,453		
Toplam	131,47	259			

Tablo 34. Çalışma Süresi Gruplarına Göre Duncan Testi Çoklu Karşılaştırma Sonları

Çalışma süresi	N	%5 anlamlılık düzeyi alt gruplar		
		1	2	3
3-5	55	3,34		
0-2 yıl	113	3,36		
6-10	56		3,61	
11 yıl ve üzeri	36			4,06
Sig.(p)		,86	1,00	1,00

Duncan testi sonucuna göre 11 yıl ve üzerindeki çalışanların Örgütsel Bağlılık puanları ($M=4,06$) diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Bk. Tablo 34). Bu durum işletmede çalışılan sürenin artmasıyla, işletmeye yapılan yatırımdan vazgeçmenin iş gören açısından daha zor hale gelmesi durumuyla açıklanabilir. Çalışanların işletmedeki çalışma süresi devam bağlılıkları üzerinde etkilidir. Aynı zamanda, işletmede uzun süre çalışanların işletmeyi içselleştirmesi, işletmeyle arasında güçlü duygusal bağ kurması da mümkündür. İşletmedeki uzun çalışma süresi çalışanların işletmeye ahlaki bağlılık geliştirmesine ve kendilerini işletmeye kalmaya zorunlu hissetmelerine etken olabilir.

VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

A. SONUÇLAR

Bu tez araştırmasının temel hipotezi; “Çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile örgütsel bağlılıkları” arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Alt hipotezler ilk kavramsal yapı olan örgütsel öğrenme kavramı ile ikinci kavramsal yapının alt boyutları arasındaki ilişkiselliği ölçmeye yöneliktir. Aynı zamanda yaş, pozisyon, eğitim ve çalışma süresi değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Temel hipotez bulguları doğrultusunda, tahmin değişkeni olan örgütsel öğrenmenin varyansın 0,023’ünü açıkladığı görülmüş ve örgütsel öğrenme faktörünün örgütsel bağlılığı anlamlı ölçüde açıklama imkânı sağladığı ($R^2 = 0,023$; $F = 6,134$; $p = 0,014$) tespit edilmiştir.

İki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin anlamlı bulunmasıyla araştırmanın temel hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların örgütsel öğrenme yönelimlerindeki artış çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde arttıracaktır. Örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleştiği bir iş ortamında iş görenler arasında kendilerine değer verildiği düşüncesi baskındır. Kendilerine değer verildiğini gören ve bu yöndeki eylem ve uygulamaların varlığını farkedenden iş görenler örgüte daha fazla bağlanırlar. Örgütün iç müşterisi olan çalışanların mutlu olması örgüte bağlılık geliştirmelerini sağlar. Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak ise birlikte öğrenebilecekleri ve öğrenmenin sürekliliğinin sağlandığı bir öğrenme ortamı oluşturulmasından geçer. Kyo ve Shim (2010) araştırmasına göre işgörenler yüksek düzeyde öğrenme kültürünün varlığına dair bir algı geliştirdiklerinde örgüte bağlılıkları da art-

maktadır (Kyoo ve Shim, 2010, ss. 425-441). Bhatnagar (2007) araştırmasında örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel bağlılık alt bileşenleri arasında dikkat çeken bir korelasyon sonucuna varmıştır (Bhatnagar, 2007, ss. 1782-1811). Yeniçeri ve Yücel'in (2009) araştırması müşteri ilişkileri, örgütsel öğrenme, uyum sağlayıcı davranış ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin varlığını belirtir (Yeniçeri ve Yücel, 2009, ss. 138-154).

Çalışmanın ikinci hipotezi “Örgütsel öğrenme yönelimi ile Duygusal bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Analiz bulguları, örgütsel öğrenmenin duygusal bağlılığı 0,046 oranında açıkladığını göstermektedir ($R^2= 0,046$, $F=12,574$, $P=0,000$). Örgütsel Öğrenme Yönelimi ile Duygusal Bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilerek, “çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. İşletmede çalışanların örgütsel öğrenme faaliyetine yönelimleri arttıkça işletmeye duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Örgüte duygusal bağlılığı güçlü iş görenler, örgüt lehine fazladan çaba gösterirler ve bu sebeple sürekli öğrenme motivasyonları vardır (Akpınar, 2007, ss. 104-105). Çalışılan kurumda öğrenmenin örgüt düzeyinde meydana gelmesine özen gösterilmesi çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu etki oluşturur. İş gücü devir oranının oldukça yüksek olduğunun bilindiği Konaklama sektöründe, örgütsel öğrenme için uygun ortamın sağlanması ve kaynakların bu alana yönlendirilmesi çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirici bir unsurdur.

Çalışmanın üçüncü hipotezi “Örgütsel öğrenme yönelimi ile Normatif Bağlılık” arasında ilişkinin var olup olmadığı ile ilişkilidir. Örgütsel öğrenmenin ikinci kavramsal yapı bileşeni olan normatif bağlılığı ($R^2= 0,000$; $F=0,042$; $P=0,839$) anlamlı ölçüde açıklamadığı tespit edilmiştir ($p =0,839$; $p >0,001$). Bulgulara göre, örgütsel öğrenme yönelimi ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez. İşletmede çalışanların örgütsel öğrenme faaliyeti yönelimlerinin çalışanların normatif bağlılıkları üzerine etkisi yoktur. Çalışanların örgütsel öğrenme yöne-

limlerinin artması iş yerine ahlaki olarak bağlılık geliştirmeleri üzerinde bir etki oluşturmamaktadır.

Çalışmanın dördüncü hipotezi “Örgütsel Öğrenme Yönelimi” ile “Devam Bağlılığı” arasında ilişkinin var olup olmadığı ile ilişkilidir. Örgütsel öğrenmenin ikinci kavramsal yapı bileşeni olan devam bağlılığını ($R^2= 0,000$; $F=0,059$; $p=0,809$) anlamlı ölçüde açıklamadığı tespit edilmiştir ($p =0,809$; $p >0,001$). H_0 (Çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile devam bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur) hipotezi kabul edilmiştir. İşletmede çalışanların örgütsel öğrenme yönelimlerinin çalışanların devam bağlılıkları üzerine etkisi yoktur. Akpınar (2007), örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirleme amaçlı araştırmasında benzer bir bulgu elde etmiştir. Araştırma bulgularına göre, zorunlu bağlılığın örgütsel öğrenme faktörleriyle ilişkisi yoktur (Akpınar, 2007, s. 147).

Çalışmanın beşinci hipotezi “iş görenlerin yaşları ile örgütsel bağlılık” puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Analiz bulgularına göre, yaş grupları örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0,05$). Aynı zamanda, 40 yaş ve üzerindeki katılımcıların örgütsel bağlılık puanları ($M=4,10$) diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir sonucuna varılmıştır. Bu durum 40 yaş ve üzerindeki çalışanların işletmedeki çalışma süreleri boyunca işletmeye yaptığı yatırım ve birikimlerden dolayı işletmeden ayrılmaya yönelmemesi ile açıklanabilir. İş seçeneklerinin azlığı da bu yaş grubu çalışanlarında devam bağlılığı oluşturmuş olabilir.

Çalışmanın altıncı hipotezi “iş görenlerin pozisyonları” ile “örgütsel bağlılık” puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. “Pozisyon grupları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur” sonucuna varılmıştır ($p=0,192>0,05$). Satın alma bölümü pozisyonlarında çalışanların Örgütsel Bağlılık puanlarının ($M=3,77$) diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın yedinci hipotezi “iş görenlerin eğitim seviyeleri ” ile “örgütsel bağlılık” puanları arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. “Eğitim grup-

ları arasında örgütsel bağlılık anlamında anlamlı bir fark olduğu” bulgusu elde edilmiştir ($p=0,016<0,05$). Lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının ($M=3,80$) diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu yaş grubu katılımcıların işletmeye daha fazla bağlı ve sadık oldukları ve iş yerinden ayrılmaya daha az eğilimli oldukları sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın sekizinci hipotezi “iş görenlerin çalışma süreleri” ile “örgütsel bağlılık” puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek içindir. Bulgular, çalışma süresi grupları arasında örgütsel bağlılık anlamında anlamlı bir fark olduğunu gösterir ($p = 0,000 < 0,05$). 11 yıl ve üzerindeki çalışanların Örgütsel Bağlılık puanlarının ($M=4,06$) diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum işletmede çalışılan sürenin artmasıyla, işletmeye yapılan yatırımdan vazgeçmenin iş gören açısından daha zor hale gelmesi durumuyla açıklanabilir. Çalışanların işletmedeki çalışma süresi devam bağlılıkları üzerinde etkili olabilmektedir.

B. SONRAKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları örgütsel öğrenme yöneliminin örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel öğrenme yönelimlerinin artması çalıştıkları kuruma bağlılık geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimi örgütte çalışanların örgütsel öğrenme yönelimini arttırmaya yönelik uygulamalara yer vermelidir. İki kavram arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik hizmet sektöründe uygulama niteliği taşıyan araştırma sayısı azdır. Bu araştırma gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalara ışık tutacaktır ve bu alandaki bilimsel bilgi birikiminin güçlenmesine neden olacak başka araştırmalara pusula olacaktır.

Örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi ve örgütsel bağlılığın oluşması uzun dönemli bir süreçtir. Bu araştırma belli bir örneklemden bir kez alınan verinin analizine dayalı, kesitsel bir araştırmadır. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin uzun dönemli araştırmalarla da incelenmesi gerekir.

Çalışma anket formu ile elde edilen verilerin analizi ve yorumu ile yapılmış nicel nitelikte bir araştırmadır. Sınırlı bir örnekleme, sınırlı bir zaman diliminde uygulanmıştır. Sonraki araştırmalarda, kavramlar arası ilişkiseliliği belirlemek için alternatif araştırma yöntemlerinin kullanılması yararlı olabilir.

Tez çalışması konaklama sektörünü doğrudan etkileyen dış koşulların baskın olduğu bir dönemde yapılmıştır. Ülkemize gelen turist sayısının belirgin biçimde azaldığı dönemde konaklama işletmelerinden işten çıkarılmalar fark edilir biçimde artmıştır. Bu durumun işletmelerin örgütsel öğrenme uygulamalarını, çalışanlarının örgütsel öğrenme yönelimlerini ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını etkilemiş olabileceği düşüncesiyle çalışma değerlendirilmelidir.

EKLER

EK A. ANKET FORMU



Değerli Konaklama İşletmeleri Yetkilileri ve Çalışanları,

Bu anket çalışması, İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Anabilim dalı bünyesinde Sn. Prof. Dr. Hüner Şencan danışmanlığında yürütülen “Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık” ilişkisini inceleme amaçlı İstanbul’daki zincir otel işletmeleri üzerine bir uygulama niteliği taşıyan Yüksek lisans tezim için sizlere sunulmuştur. Sizlerin paylaşımıyla elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bilimsel çalışmanın doğru sonuçlar ortaya koyması için verdiğiniz bilgilerin doğru ve eksiksiz olması önemlidir.

Bilimsel çalışmayla ilgili sorularınız olması durumunda aşağıdaki iletişim bilgilerini kullanarak iletişime geçebilirsiniz. Tez çalışmama katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Özlem Yenidoğan
(0538 872 07 56)
Ozlemyenidogan16@gmail.com



A. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. Çalıştığınız Kurumun Adı (isteğe bağlı) :
2. Çalıştığınız otelin statüsü nedir?
 - a. Bağımsız yerli işletme..... (1)
 - b. Yerli zincir işletme..... (2)
 - c. Yabancı zincir işletme..... (3)
 - d. Butik Otel..... (4)
- 3.Çalıştığınız kurumun faaliyet süresi nedir?
 - a. 3-5 yıl (1)
 - b. 6-10 yıl (2)
 - c. 11-20 yıl (3)
 - d. 21 yıl ve üstü (4)

B. DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1.işletmedeki göreviniz
 - a. Yönetici (1)
 - b. Yönetici değil..... (2)
- 2.Yaşınız:
 - a. 18-25 yaş (1)
 - b. 26-30 yaş (2)
 - c. 31-40 yaş (3)
 - d. 41 yaş ve üzeri..... (4)
- 3.Son mezun olduğunuz okul?
 - a. İlköğretim (1)
 - b. Lise..... (2)
 - c. Ön lisans (3)
 - d. Lisans (4)
 - e. Lisansüstü (5)
- 4.İşletmede çalışma süreniz?
 - a. 0-2 yıl (1)
 - b. 3-5 yıl (2)
 - c. 6-10 yıl (3)
 - d)11 yıl ve üstü (4)
5. Pozisyonunuz
 - a. Ön büro (1)
 - b. Muhasebe (2)
 - c. İnsan kaynakları (3)
 - d. Satış pazarlama (4)

Diğer şıkkını işaretlediyseniz, lütfen hangi bölüm ya da pozisyon olduğunu bildiriniz.

1. Kavramsal Yapı: Örgütsel Öğrenme Yeteneğini ölçmeye yarayan likert ölçeği aşağıdadır. İşletmeniz uygulamalarını göz önüne alınarak, size en doğru gelen seçeneği işaretleyiniz. Derecelendirme: 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. İşletme çalışanları olarak, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hem fikirizdir.	()	()	()	()	()
2. İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişim anahtarı olduğu düşünülür.	()	()	()	()	()
3. İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.	()	()	()	()	()
4. İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hâkimdir.	()	()	()	()	()
5. İşletmemiz çalışanlarının büyük çoğunluğunun paylaştığı ortak değerler vardır.	()	()	()	()	()
6. İşletmemizin vizyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.	()	()	()	()	()
7. Tüm işletme çalışanlarımız, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.	()	()	()	()	()
8. İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.	()	()	()	()	()
9. İşletme olarak, kimliğimiz ve amaçlarımız iyi şekilde açıklanmıştır.	()	()	()	()	()
10. İşletmemizde, yöneticiler önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyelerle paylaşmaktadır.	()	()	()	()	()
11. İşletmemizde çalışanlar arasında amaç farklılıkları bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
12. İşletmemiz gerektiğinde çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemektedir.	()	()	()	()	()
13. İşletmemiz, yöneticilerin de eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerine teşvik etmektedir.	()	()	()	()	()
14. İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.	()	()	()	()	()
15. İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır.(Örneğin; her sezon başı vb)	()	()	()	()	()
16. İşletme çalışanlarımız, işleri ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktadır.	()	()	()	()	()
17. Yöneticilerimiz, kendi görüşlerinin sorgulanmasını istemezler.	()	()	()	()	()
18. Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.	()	()	()	()	()
19. İşletmemizde özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.	()	()	()	()	()
20. İşletmemiz, çalışanların işini yaparken belirli ölçüde risk almasını ve inisiyatif kullanmasını hoşgörü ile karşılar.	()	()	()	()	()

21.İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.	()	()	()	()	()
22.İşletmemizde çalışanlar, birbirleriyle sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur.	()	()	()	()	()
23.İşletmemizde yöneticiler, başarılı ve başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlarına anlatır.	()	()	()	()	()
24.İşletme çalışanları kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.	()	()	()	()	()
25.İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır.	()	()	()	()	()
26.İşletmemizde orta ve üst kademe yöneticiler, olanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.	()	()	()	()	()
27.İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşmaz.	()	()	()	()	()
28.İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları yapılır.	()	()	()	()	()
29.İşletmemizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	()	()	()	()	()
30.İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	()	()	()	()	()
31.İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	()	()	()	()	()
32.İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	()	()	()	()	()
33.İşletmemizde, kişiler arası uyumsuzluklarla sık karşılaşılmalıdır.	()	()	()	()	()
34.İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	()	()	()	()	()
35.İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	()	()	()	()	()
36.İşletmemiz müşterileri istek ve ihtiyaçları ile memnuniyet ve beklentilerini tespit etmeye yönelik olarak uygulamalar(anket vb.)yapmaktadır.	()	()	()	()	()
37.İşletmemiz, tedarikçileri ile diyaloglarımızı arttırmaya ve onlardan bir şeyler öğrenmeye önem vermektedir.	()	()	()	()	()
38.İşletmemiz, seyahat acenteleri, tur operatörleri ve diğer araçlarla diyalogları arttırmaya ve onlardan bir şeyler öğrenmeye önem vermektedir.	()	()	()	()	()
39.İşletmemiz, işle ilgili konularda çalışanları bilgi kaynağı olarak görmekte ve onların görüşlerini almak için anket vb. yöntemler uygulamaktadır.	()	()	()	()	()
40.İşletmemizde rakiplerin uygulamaları yakından takip edilmektedir.	()	()	()	()	()
41.İşletmemiz sektörel gelişmeleri yakından takip etmektedir.	()	()	()	()	()

2. Kavramsal Yapı: Örgütsel Bağlılığı ölçmeye yönelik likert ölçeği aşağıda mevcuttur.

İşletmenizdeki uygulamaları göz önünde bulundurarak, size en doğru gelen seçeneği işaretleyiniz. Derecelendirme: 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmekten mutlu olurum.	()	()	()	()	()
2. İş yerinin problemlerini kendi problemim gibi görürüm.	()	()	()	()	()
3. Bu iş yerine kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	()	()	()	()	()
4. Bu iş yerinde kendimi "ailemin bir parçası" gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
5. Buranın benim için özel bir anlamı vardır.	()	()	()	()	()
6. Kendimi buraya ait hissediyorum.	()	()	()	()	()
7. Burada çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir.	()	()	()	()	()
8. İşten ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olurdu.	()	()	()	()	()
9. Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var.	()	()	()	()	()
10. Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim.	()	()	()	()	()
11. Bu iş yerinden ayrılmak istesem bile benim için çok zordur.	()	()	()	()	()
12. İşimde kalmak için bir zorunluluk hissediyorum.	()	()	()	()	()
13. Menfaatime olsa bile işten ayrılmam doğru olmaz.	()	()	()	()	()
14. İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	()	()	()	()	()
15. Bu işyeri bağlılığı hak ediyor.	()	()	()	()	()
16. Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam.	()	()	()	()	()
17. Buraya çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()

EK B. ANKETİN UYGULANABİLİRLİĞİNE DAİR İZİN BELGESİ



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ

TARİH : 10 Mart 2016
SAYI : 60134090 / 0314

İlgili Makama

İlgi: İşletme tezli yüksek lisans öğrencisi Özlem Yenidoğan'ın 10.03.2016 tarihli dilekçesi

İşletme Tezli yüksek lisans Programı'na kayıtlı Özlem Yenidoğan'ın, "Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, İstanbul'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama." konu başlıklı yüksek lisans tezinde danışmanı Prof. Dr. Hüner Şencan ile çalışmaktadır. Bu tez çalışması çerçevesinde öğrencimizin anket çalışması yapabilmesi için desteğin sağlanmasını arz/rica ederim.

Saygılarımla,

Yrd. Doç. Dr. Başak ERDEM RENA
Müdür V.

EK C. KULLANIM İZİNLERİ

**AVCI, Umut** <aumut@mu.edu.tr>
🔒 Alıcı: bana ▾

Sevgili özlem,

Doktora tez çalışmamda yararlandığım anketi atıf yapmak suretiyle kullanabilirsin. İlgili anketin gerektiğini belirtirsin.

Sana çalışmalarında kolaylıklar dilerim.

Doc. Dr. **Umut AVCI**
Mugla Sitki Kocman Üniversitesi
Turizm Fakültesi
48000 Kotecli Kampusu / MUGLA
Tel: (252) 211 18 46

Kimden: Ozlem Yenidogan [ozlemyenidogan16@gmail.com]
Gönderildi: 08 Mart 2016 Salı 11:06
Kime: **AVCI, Umut**
Konu: Bilimsel Çalışmam İle İlgili Rica

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı Başkanlığına

Tarafıma "Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinde kullanılmış olan ölçeğin yüksek lisans öğrencilerinizden Özlem YENİDOĞAN'ın yapacak olduğu bilimsel çalışmalarda kullanılmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


Emrah Köksal SEZGİN

07.06.2016

EK D. HİPOTEZLERE İLİŞKİN MODEL ÖZETİ TABLOLARI

1. Temel
Hipotez Mo-
del Özeti
Tablosu

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,152 ^a	,023	,019	,70551	1,622

a. Predictors: (Constant), OOP

b. Dependent Variable: OBOP

2. Diğer Hipotezlere İlişkin Model Özeti Tabloları

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,216 ^a	,046	,043	,83366	1,707

a. Predictors: (Constant), OOP

b. Dependent Variable: OBDBP

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,013 ^a	,000	-,004	,91772	1,769

a. Predictors: (Constant), OOP

b. Dependent Variable: OBNBP

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,015 ^a	,000	-,004	,91128	1,632

a. Predictors: (Constant), OOP

b. Dependent Variable: OBDVBP

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,354 ^a	,125	,122	,66759	1,718

a. Predictors: (Constant), Yaşınız

b. Dependent Variable: OBOP

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,106 ^a	,011	,007	,70982	1,703

a. Predictors: (Constant), Pozisyon

b. Dependent Variable: OBOP

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,037 ^a	,001	-,002	,71336	1,676

a. Predictors: (Constant), Eğitim durumu

b. Dependent Variable: OBOP

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,308 ^a	,095	,091	,67914	1,765

a. Predictors: (Constant), Çalışma süresi

b. Dependent Variable: OBOP

EK E. Etik Kurul Onayı

 T.C. İSTANBUL T�CARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ	Tarih: 03.06.2016 14:07 Sayı: 65836846-300-E.000000008159 
Sayı : 65836846-300 Konu : Etik Onayı.	
Sayın �zlem YENİDOĞAN	
İlgi: 31.05.2016 tarihli yazınız.	
İlgi yazınız ile "Otelcilik Sektöründe �rg�tsel öğrenmenin �rg�tsel Bağlılık �zerine Etkisi: İstanbul İli Zincir Otellerinde Bir Uygulama" başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere, İstanbul'da zincir otellerdeki yöneten ve yönetilenlere yönelik uygulamayı �nerdi�iniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.	
Adı geçen tez ara�tırmanız, �niversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, projede etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen tez araştırmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.	
Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.	
<i>e-imzalıdır</i> Prof. Dr. Özgür �engel Rektör Yardımcısı	
� Adres: Sütlüce Mahallesi İmrahor Caddesi no:90 34445 Beyoğlu/İSTANBUL Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 Faks: 0212 320 70 11 � Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.	

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Abacı, R. (2002). *Eğitim, Gelişim ve İletişim Açısından Yaşamın Kalitelenendirilmesi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Acar, M. (2007). *Örgütsel öğrenmenin örgüt gelişimine etkisi ve bir uygulama*. Kütahya: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 215231).
- Akgül, A., & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Uygulamaları*. Ankara: Emek Yayınları.
- Akgül, Z. (2014). *Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin matematik öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi*. Sivas: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 372233).
- Akpınar, A. T. (2007). *Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul : YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 208895).
- Alanoğlu, M. (2014). *Orta öğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. Elazığ : YÖK, Tez Merkezi veri tabanı, (TM No: 363096).
- Alnar, M. (2015). *Sağlık kurumlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının psikolojik dayanıklılıktaki rolü*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 394101).
- Altındağ, C. (2006). *The Impact Of Learning On Organization Performance Of The Organizations* . İstanbul : YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 221315).
- Arslan, R., & Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43. sayı, s. 27, <http://ezproxy.ticaret.edu.tr>.
- Aslan, Ş. (2004). Öğrenen organizasyonlarda duygusal zeka. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(3), 117-118, Dergi Park, <http://eds.a.ebscohost.com>.
- Atahan, L. (2012). *An empirical study on factors affecting firm inovation capability and knowledge sharing*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 323853).
- Atak, M. (2009). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Erzurum: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No.235822).
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia/Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 34, ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*. Isparta: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No.188187).

- Ayden, C., & Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı Ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü Ve Liderliğin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2 (4), 124-125.
- Aydın, B. (2009). *Örgütsel Etkililiği Arttırmada Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik ve Örgütsel Kültürün Etkisi*. Gebze: YÖK, Tez Merkezi veri tabanı, (TM No.239875).
- Aytaç, M., & Öngen, B. (tarih yok). Doğrulamalı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma. *İstatistikçiler Dergisi*, 5 (2012) 14-22.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: ÖzBaran Ofset yayıncılık.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2008). Participative Desicion Making. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 34, Business Source Complete, <http://eds.b.ebscohost.com/>.
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A comparision between Private and Public Univercity. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(4), 2477, www.edam.com.tr/estp.
- Bannigan, K., & Watson, R. (2009). Reliability And Validity İn A Nutshell, 18. *Journal of Clinical Nursing*, s. 3240.
- Banoğlu, K., & Peker, S. (2012). Öğrenen Örgüt Olma Yolunda İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okullarına ve Kendilerine İlişkin Algı Durumları . *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43: 71-82.
- Banu, D. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Isparta: (Tezsiz Yüksek lisans bitirme projesi). <http://eprints.sdu.edu.tr/>.
- Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., Şeşen, H., & Çetin, F. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bedük, A., Zerenler, M., & Sosyal, A. (2008). Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektöründe Kullanılması ve Tanıtım Stratejilerinin Belirlenmesi . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 144-145, ULAKBİM Ulusal Veri Tabanı.
- Berberoğlu, A., & Ünar, E. (2011). Relation Between Organizational Learning and Organizational Commitment: Case Study of a Private Bank in North Cyprus . *Preceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, (ss. 87-93). Cyprus: Business Source Complete.
- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), p. 1782, 30 p. Academic OneFile.

- Bilge, H., Bal, V., & Gönlgür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları*, 29 (104), 87. Business Source Complete.
- Budihardjo, A. (2013). Job Satisfaction, Affective Commitment, Learning Climate and Organizational Effectiveness: A Study on Senior Managers. *Annual International Conference on Business Strategy & Organizational Behaviour (Bizstrategy)*, (s. 196-201.).
- Buğra, E. (2014). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 364978).
- Can, Ü. (2010). *Çalışan başarısının artırılmasında performans ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme sistemi: Güven timleri üzerine bir inceleme*. İzmir: YÖK, Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 261498).
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Explanatory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. *Practical Assessment Research and Evaluation*, 10(7), s.4.
- Çatır, V. (2014). *kili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM. No. 356318).
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların değerlendirilmesi (okullarda araştırma)*. s. 40: YÖK, Tez Merkezi veri tabanı. (TM No. 206226).
- Çelik, V. (2014). Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin finansal performansa etkisi. . *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (31), s. 196, <http://ezproxy.ticaret.edu.tr>.
- Çoban, O., & Uysal, E. (2005). Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(23), 74. ULAKBİM Ulusal veri tabanı .
- Çobanoğlu, H. C. (2014). *Öğrenen organizasyonlarda bilgi teknolojilerinin rolü ve örgütsel öğrenmeye etkisi üzerine bir araştırma*. İstanbul : YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 355884).
- Davran, D. (2014). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Van ili ilk ve ortaokulları öğretmenleri üzerine bir uygulama*. Van: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM. No. 359668).
- Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Eskişehir: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 384690).
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208, Business Source Complete.

- Durbin Watson Statistic. (2016). Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/d/durbin-watson-statistic.asp> adresinden alındı
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma yaşam örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. Ankara: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (Tez No. 280277).
- Elçi, G. (2014). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanları*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 379154).
- Erdem, M., & Uçar, H. (2013). Learning Organization Perceptionsin Elementary Education in terms of Teachers and the effect of Learning Organizationon Organizational Commitment. *Educational Sciences Theory and Practice*, 13(3), 1527-1534, files.eric.ed.gov.
- Erdoğan, Y., Bayram, S., & Deniz, L. (2007). Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), ss. 10-11.
- Eren, E., & Gündüz, H. (2011). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3 (1), s.66, <http://journal.dogus.edu.tr>.
- Ergen, S. (2015). *Relationship between teachers' organizational cynicism and organizational commitment*. Ankara: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (Tez No. 378306).
- Fermanoğlu, E. N. (2015). *İş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: İnşaat sektörü üzerine bir uygulama*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı. (TM. No. 407840).
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Öğrenme Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme . *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), s.190, ULAKBİM Ulusal Veri Tabanı.
- Gul, Z. (2015). Impact of Employee Commitment on Organizational Development. *FWU Journal of Social Science* , 9 (2). 117. <http://eds.a.ebscohost.com>.
- Guliyev, R. (2010). *The Relationship Between Person- Supervisor Fit And Organizational Commitment*. İzmir: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 261535).
- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 358, ULAKBİM Ulusal veri tabanı.
- Güleş, H. (2007). *İstanbul ili Bayrampaşa ilçesindeki resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin öğrenen organizasyona ilişkin algıları*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (Tez No. 241894).
- Gür, M. D. (2008). *Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler ve Örgütsel Öğrenmenin Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. İzmir (Yüksek lisans tezi). acikerisim.deu.edu.tr.

- Gürel, G. (2011). *Örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesine, örgütsel inovasyonun firma performansı üzerine etkilerinin analizi*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı. (TM No. 295271).
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Trakya: YÖK, Tez Merkezi veri tabanı (Tez No. 206826).
- Hardesty, D. M., & Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale de-velopment: Implications for improving face validity of measures of unobservabke construct. *Journal Of Business Research*, (57), s. 99.
- Jha, J. K., & Pandey, J. (2015). Linking Ethical Positions and Organizational Commitment :The Mediating Role of Job Satisfaction. *South Asian Journal of Management*, 12(4). 68. Business Source Complete.
- Kahve, Ö. (2014). *Öğrenen örgütlerin okul kültürü üzerindeki etkileri*. İstanbul : YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No: 376626).
- Karataş, M. (2004). *Benchmarking kavramı ve hizmet işletmelerinde fonksiyonel benchmarking uygulama örneği*. Trabzon: (Yüksek lisans tezi). YÖK, Tez Merkezi veri tabanı, (TM No: 147075).
- Kareem, J. (2016). The influence of leadership in building learning organization. *IUP Journal of Organizational Behaviour*, 15(1), 9. Business Source Complete.
- Kartal, H. (2015). *Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler ve örgütsel bağlılığın, işe bağlılık ve ayrılma isteği gibi kavramlarla olan ilişkilerinin uygulamalı analizi*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM. No. 389181).
- Kelecioğlu, H., & Şahin, S. G. (2014). Geçmişten Günümüze Geçerlilik. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), ss. 1-11.
- Kızıloğlu, M. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research. An International Journal*, 7(3), 17-33, <https://scholar.google.com.tr/>.
- Koç, S. (2008). *Öğrenen örgüt anlayışının performans değerlendirme sistemine etkisi*. Sakarya: YÖK Tez Merkezi veri tabanı. (TM No. 230773).
- Koç, U. (2008). *Örgütsel öğrenme, sonuçları ve İMKB'de bir araştırma*. Eskişehir: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 229184).
- Koçak, D., Çokluk, Ö., & Kayri, M. (2016). Faktör Sayısının Belirlenmesinde MAP Testi, Paralel Analiz, K1 ve Yamaç Birikinti Grafiği Yöntemlerinin Karşılaştırılması. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), s. 335 <http://efdergi.yyu.edu> .
- Kuru, S. (2007). *Muğla Üniversitesi'nin örgütsel öğrenme açısından incelenmesi*. Muğla: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (Tez No. 209051).

- Kyoo, B. J., & Shim, J. H. (2010). Psychological Empowerment and Organizational Commitment: the moderating affect of organizational learning culture. *Human Resources Development International*, 13(4), 427.
- Loh, M., Shaowei, Z., & Mondry, A. (2016). *Power Calculation*. Osse: An Online Sample Size Estimator: <http://osse.bii.a-star.edu.sg/calculation2.php> adresinden alındı
- Lorenzo-Seva, U. (2016). *How to report the percentage of explained common variance in exploratory factor analysis*. *Technical Report*. psico.fcep.urv.cat/: <http://psico.fcep.urv.cat/utilitats/factor/> adresinden alındı
- Mart, M. (2014). *Hemşirelikte İletişim Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 369939).
- Mehrabi, J., Jadidi, M., Haery, F. A., & Alemzadeh, M. (2013). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning(Borojerd Telecommunication Company as Case Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Studies*, 3(1), 137, www.hrmar.com/journals.
- Mert, E. B. (2006). *Benchmarking uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma*. İstanbul : (Yüksek Lisans tezi), YÖK, Tez Merkezi veri tabanı, (TM No: 207789).
- Mossavi, S. (2014). *Psikolojik güçlendirme öğrenen örgüt arasındaki ilişki ve bir araştırma*. İstanbul : YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (Tez No. 361873).
- Naktiyok, S. (2012). *Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Erzurum: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 319786).
- Okakın, N., & Ayvacioğlu, M. (2014). Kurumlarda yaratıcılık üzerine bri çalışma. . *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(41), s. 284, ULAKBİM Ulusal Veri Tabanı .
- Okumuş, K. (2013). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yetenği, Yenilik Ve Firma Performansı İlişkisi*. Gebze: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 366427).
- Oltulu, E. E. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi*. Ankara: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 375807).
- Öksüzöğlu, M. (2012). Organizational trust in educational management : a case study of a high school in North Cyprus. *Eurasian Journal of Educational Research*, s. 125 ULAKBİM Ulusal veri tabanı, <http://ezproxy.ticaret.edu.tr>.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi, s. 238.
- Özkan, Ö., & Turunç, Ö. (2015). Örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 340.

- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Kırklareli Örneği)*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 332812).
- Öztürkci, N. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*. Muğla: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 385470).
- Pala, A. (2008). Öğretmen adaylarının empati kurma düzeyleri üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 15, uvf.ulakbim.gov.tr.
- Paliulis, N. K., & Labanauslis, R. (2015). Benchmarking as an Instrument for Improvement Of Quality Management in Higher Education. *Business, Management & Education/Verslas, Vardija ir Studijos*, 13(1), 150. Business Source Complete, <http://eds.b.ebscohost.com>.
- Pekel, H. (2007). *Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş'De bir Uygulama*. Eskişehir: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No.188120).
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı . *Yönetim Dergisi*, 10 (34), 31-33. <http://kutuphane.dogus.edu.tr>.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice (8th Edition)*. New York: Lippincott Williams and Wilkins, s. 486Y.
- Resort, I. H. (2004). *Intercontinental Hotels and Resorts Brand Standarts*. www.ichotelsgroup.com.
- Sample Size Calculator. (2016). Creative Research Systems: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> adresinden alındı
- Sedef, A. (2016). *Faktör analizinin uygunluğunun değerlendirilmesi*. <https://ahmetsedef.wordpress.com/tag/bartlett-kuresellik-testi/> adresinden alındı
- Seva, L. (2013). How to Report the Percentage of Explained Common Variance in Exploratory Factor Analysis. *Tarragona*, s. 8, <http://psico.fcep.urv.cat/utilitats/factor/>.
- Şahin, F. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmeyi Destekleyici Ve Engelleyici Faktörler* . Ankara: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 366343).
- Şahinkesen, Ö. G. (2010). *Öğrenen organizasyonlar: Gazi Osman Paşa Üniversite'sinde bir uygulama*. Tokat: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 278816).
- Şanlıtürk, F. (2011). *Turizm hizmet sektöründe kalite rekabetinde üstünlük sağlamada iç müşteri tatmininin önemi, ölçüm yöntemleri ve Xanadu Resort Hotel uygulaması*. Eskişehir: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 296600).
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik* . Ankara: Seçkin Yayınları ss. 375-377.
- Şencan, H. (2016). *Tez Yazım Klavuzu*. www.ders.es adresinden alındı

- Şimşek, T. B. (2005). *İşletmelerde iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesine etkisi (Bursa'da özel bir eğitim kurumunda uygulanması)*. Kütahya: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 186529).
- Tanrıbil, S. (2015). *Vizyoner liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarına etkisi: Erzurum ili Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma*. Erzurum : YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 397579).
- Tecim, V. (2004). Sistem yaklaşımı ve soft sistem düşüncesi. *D.E.Ü. i.i.B.F. Dergisi.*, 19 (2), s.79. <http://dergi.iibf.deu.edu.tr>.
- Tecim, V. (2004). Sistem yaklaşımı ve soft sistem düşüncesi. *D.E.Ü. i.i.B.F Dergisi*, 19(2), s.79 <http://dergi.iibf.deu.edu.tr>.
- Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*. MESS yayınları.
- Toplu, D., & Meltem, A. (2013). Psikolojik güçlendirmede öğrenen örgütlerin etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , sayı 23, s. 224, <https://ideas.repec.org/>.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: duygu yönetimi. . *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 36, www.keg.aku.edu.tr. .
- Tsai, Y. (2014). Learning Organizations, Internal Marketing and Organizational Commitment in Hospitals. *BMC Health Services Research*, 14(1). s. 1-18. <http://ezproxy.ticaret.edu.tr>.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel bağlılık ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve Muş şeker fabrikasında bir alan çalışması*. Kahramanmaraş: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (Tez No. 314058).
- Ussqhawanchakit, P. (2008). Organizational Learning Capability, Organizational Commitment, And Organizational Effectiveness: An Empirical Study Of Thai Accounting Firms. *Journal of International Business Strategy*, 8(3), 1-12, Business Source Complete.
- Uysal, Ş. (2014). *Örgütsel Bağlılık Örgütsel Kültür İlişkisi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireler Örneği*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 365814).
- Ünal, H. (2014). *Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve motivasyon: Denizli il merkezinde bir kamuya bağlı devlet hastanesi hemşireleri örneği*. İstanbul: YÖK Tez Merkezi veri tabanı (TM No. 383995).
- Üre, Ö., & vd. (2002). *Eğitime Yeni Bakışlar*. Ankara: Mikro Yayınları.
- Westen, D., & Rosenthal, R. (2003). Quantifying Construct Validity: Two Simple Measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), ss. 608-609, <https://dash.harvard.edu/> .
- Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik . *Yönetim Dergisi*, Yıl :12, Sayı: 38, s. 10.

- Yavuz, M. (2014). *Kriz Hazırlık Yeteneğinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü ve Firma Performansına Etkileri*. Gebze: YÖK Tez Merkezi veri tabanı, (TM No. 385875).
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul : Alfa Yayınları.
- Yeniçeri, E. N., Yıldız, E., Seydaoğulları, A., Güleç, S., Sakallı Çetin, E., & Baldemir, E. (2015). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Empati İlişkisi. *Türk Aile Hekimliği Dergisi*, 19(2), s.100, <http://eds.a.ebscohost.com>.
- Yeniçeri, T., & İlhami, Y. (2009). Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Plânlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış İle Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 137-157, <http://ezproxy.ticaret.edu.tr>.
- Yıldırım, B. (2015). Fen Bilimleri Öğrenme Kaygı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), s. 36.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve iş gören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), s. 147.
- Yu, T., & Chen, C. C. (2015). The Relationship of Learning Culture, Learning Method, and Organizational Performance in the University and College Libraries in Taiwan. *International Journal of Libraries and Information Services*, 65(1), 14 p. Academic-OneFile.
- Yurdugül, H. (2016). *Faktör analizinde kmo ve barlett testleri neyi ölçer?* <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pd> adresinden alındı