

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖĞRENEREN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
KATKILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammed İrfan ÇETİN
(Y1412.190010)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

MART, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖĞRENEREN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
KATKILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammed İrfan ÇETİN

(Y1412.190010)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

MART, 2018





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.190010 numaralı öğrencisi **Muhammed İrfan ÇETİN**'in "ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA KATKILARI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.02.2018 tarih ve 2018/06 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *Erginbay* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Koy* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :07/03/2018

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

[Signature]
.....

2) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Erginbay UĞURLU

[Signature]
.....

3) Jüri Üyesi : *[Signature]* Doç. Dr. Ayben KOY

[Signature]
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.



ÖNSÖZ

Çalışmamın her safhasında tecrübelerini ve yardımını esirgemeyen, tezimin tamamlanmasına kadar olan bu süreçte beni yönlendiren ve onurlandıran Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat Adil Salepçioğlu'na verdiği emeklerden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Mart, 2018

Muhammed İrfan ÇETİN





İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Problemi.....	3
2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR	5
2.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Tanımı	5
2.2. Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri	9
2.3. Öğrenen Organizasyonların Temel Özellikleri.....	12
2.3.1. Sistematik problem çözme.....	12
2.3.2. Yeni yaklaşımlar deneme ve deney yapma.....	13
2.3.3. Geçmişte edinilen tecrübelerden öğrenme.....	15
2.3.4. Başkalarına ait tecrübelerden öğrenme.....	16
2.3.5. Bilgiyi tüm organizasyonla paylaşma.....	18
2.4. Öğrenen Organizasyonları Etkileyen Faktörler	20
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	23
3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Tanımı.....	23
3.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	25
3.2.1. Rasyonel bağlılık	28
3.2.2. Duygusal bağlılık.....	29
3.2.3. Normatif bağlılık.....	31
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	32
3.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı	33
3.3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı.....	35
3.3.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı.....	36
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	37
3.4.1. Kişisel faktörler.....	39
3.4.1.1. İş beklentileri.....	40
3.4.1.2. Psikolojik sözleşme	40
3.4.1.3. Kişisel özellikler.....	41
3.4.2. Örgütsel faktörler.....	43
3.4.2.1. Başlangıçtaki iş tecrübeleri	43
3.4.2.2. İş tatmini.....	44

3.4.2.2.1. İş tatmin kaynakları	45
3.4.2.2.1.1. Ücret	47
3.4.2.2.1.2. İşin kendisi	49
3.4.2.2.1.3. İşin kapsamı	50
3.4.2.2.1.4. İlerleme olanakları	50
3.4.2.2.1.5. Yönetim tarzı	51
3.4.2.2.1.6. Çalışma grubu	54
3.4.2.2.1.7. Çalışma koşulları	55
3.4.2.3. Yönetim ve örgüt yapısı	56
3.4.2.4. Örgüt kültürü	57
3.4.2.5. Örgütsel ödüller	59
4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA KATKILARI.....	61
4.1. Öğrenen Organizasyonların Örgütsel Bağlılıkla Olan İlişkisi	61
4.2. İş Tatmini, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Verimlilik Faktörlerinin Örgütsel Bağlılıkla Olan İlişkisi	67
4.2.1. İş tatmininin artması, işgücü devri oranının düşmesi	67
4.2.2. Örgütsel iletişimin güçlenmesine etkisi	70
4.2.3. Örgütsel verimliliğin artması	74
4.3. Öğrenen Organizasyonların Örgütsel Bağlılığa Katkılarıyla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	76
4.3.1. Yurtdışında yapılan araştırmalar	76
4.3.2. Yurtiçinde yapılan araştırmalar	79
5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA KATKILARIYLA İLGİLİ BİR UYGULAMA.....	85
5.1. Hipotezler ve Yöntem	85
5.2. Bulgular	86
5.3. Karşılaştırma Analizleri	98
6. SONUÇ	107
KAYNAKLAR.....	111
EKLER.....	129
ÖZGEÇMİŞ	135

KISALTMALAR

DOE	: (Design of Experiment) Deney Tasarımı
Ar – Ge	: Araştırma – Geliştirme
BMW	: (Bayerische Motoren Werke) Bavyera Motor Fabrikası
IBM	: (International Business Machines) Uluslararası İş Makinaları
İş-KUR	: Türkiye İş Kurumu





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2-1. Öğrenen Organizasyon İle Geleneksel Organizasyonun Karşılaştırılması	9
Çizelge 2-2. Öğrenen Organizasyonlarla, Geleneksel Organizasyonların Karakteristikleri.....	11
Çizelge 2-3. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler	21
Çizelge 3-1. Örgütsel Bağlılık Modeli.....	27
Çizelge 3-2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	34
Çizelge 3-3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması 2.....	36
Çizelge 5-1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı.....	86
Çizelge 5-2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadelerine Katılım Düzeylerinin Dağılımı	87
Çizelge 5-3. Katılımcıların Öğrenen Örgüt Ölçek İfadelerine Katılım Düzeylerinin Dağılımı	89
Çizelge 5-4. Katılımcıların Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	91
Çizelge 5-5. Ölçek Puanlarının Normallik Testleri	94
Çizelge 5-6. Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt Puanlarının İlişkisi	95
Çizelge 5-7. Öğrenen Örgüt Puanlarının İlişkisi.....	96
Çizelge 5-8. Örgütsel Bağlılık Puanlarının İlişkisi	97
Çizelge 5-9. Cinsiyetin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	98
Çizelge 5-10. Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	99
Çizelge 5-11. Medeni Durumun Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	101
Çizelge 5-12. Eğitim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	102
Çizelge 5-13. İşteki Konum Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	105



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3-1. Bir Sosyalleşme Modeli	30
Şekil 3-2. Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri ...	39
Şekil 3-3. Psikolojik Sözleşme: Katkı-Güdü Yer Değiştirme Prosesi.....	40
Şekil 3-4. İş Tatmin Modeli	45
Şekil 4-1. Örgütsel İletişim Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki	73
Şekil 5-1. Kişisel Bilgiler Grafiği	87
Şekil 5-2. Ölçek Puanlarının Minimum, Maksimum ve Ortalama Puanları Grafiği .	93



ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA KATKILARI

ÖZET

Öğrenen organizasyon felsefesini benimsemiş ve uygulayan işletmeler, bu uygulamanın olumlu sonuçlarını görmektedirler. Örgüt içinde oluşturulan öğrenme ortamı sayesinde, örgüt sürekli gelişmeyi kendine hayat felsefesi edinmiş kişisel yetkinliğe sahip çalışanlara sahip olmaktadır. Çalışanlar düşünüş biçimlerini sorgulayarak resmin bütününe görmeye çalışmaktadır. Grup olarak öğrenmeyi öğrenip sinerji yaratmaktadırlar. Bireyler kendilerini ve amaçlarını örgüt ile özdeşleştirerek, kendilerini örgütleri aracılığı ile gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu şekilde ortaya; sistematik olarak problem çözebilen, tecrübelerinden ve geçmişten öğrenerek yeni bilgi yaratabilen, yarattıkları bilgiyi örgüt içinde paylaşabilen örgütler çıkmaktadır.

Dört bölümden oluşan bu çalışmada; ilk bölümde öğrenen organizasyon kavramı üzerinde durulmuş, öğrenen organizasyonların temel yetenekleri, evrim süreci, özellikleri ve öğrenen organizasyonları etkileyen faktörler açıklanmıştır. Öğrenen organizasyonlara genel olarak baktıktan sonra, ikinci bölümde, olumsuz iş davranışlarını önlediği, örgütsel performansı arttırdığı ileri sürülen örgütsel bağlılığa yer verilmiştir. Burada; örgütsel bağlılığın önemi ve tanımı, boyutları, sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, iş tatmini ve iş tatmin kaynaklarıyla, buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın çalışanların üzerindeki olumlu ve olumsuz yönde etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, öğrenen organizasyonların örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinden bahsedilerek, öğrenen organizasyonların örgütsel bağlılığa katkılarıyla ilgili yapılan yurtdışı ve yurtiçi araştırmalara yer verilmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise; öğrenen organizasyonların örgütsel bağlılığa katkılarıyla ilgili bir uygulama çalışılmış; katılımcıların örgütsel bağlılık ve öğrenen örgüt algı düzeylerinin yüksek olduğu neticesine varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Öğrenme, Öğrenen Organizasyon, Örgütsel Bağlılık.*



CONTRIBUTIONS OF LEARNING ORGANISATIONS TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

Operations adopted and performed learning organization philosophy see the positive results of this practice. Organisation has employees whose life philosophy is to improve oneself consistently and who have personal competence because of learning environment created into organisation. Employees try to see the big picture querying the own cast of mind. They create synergy by way of learning the training as a group. Individuals identify themselves and their aims into organisation so they try to realise themselves by way of their organisation. Thus organisations which can solve problems systematically, create new information through past and experience, share the created information within organisation come to light.

Learning organisation notion is emphasised in first chapter, then basic skills of learning organisation, evolution process and its features, influencing factors of organisation are explained in this fourfold study. After looking the learning organisation generally, organizational commitment asserted as preventing negative business behaviours and increasing the organizational performance is included in second chapter. Importance and description of organizational commitment, its dimensions, its classification, influencing factors of organizational commitment, job satisfaction and job satisfaction resources and negative and positive effects of organizational commitment on employees are tried to explain correspondingly. Foreign and domestic researches related with contributions of learning organisations to the organizational commitment are included after the relation between learning organisation and organizational commitment is mentioned in third chapter. In the fourth chapter, which is the last chapter; a practice on the contribution of learning organizations to organizational commitment was studied; it was concluded that participants' organizational dependence and learning organization perception levels were high.

Key Words: *Learning, Learning Organisation, Organizational Commitment.*

1. GİRİŞ

Bu çalışmada araştırma konusu özetlenerek, araştırmanın problemi sunulmuştur.

1.1. Problem Durumu

Küreselleşme, hem organizasyonlar hem de organizasyonların üyeleri için sosyal ve ekonomik etkileri beraberinde getirmektedir. Günümüzde, organizasyonların içerisinde faaliyette bulunduğu çevre karmaşıktır, hızlı bir değişim içerisindedir ve rekabet yoğundur. Tüketiciler daha kaliteli ürünleri daha ucuza ve daha kısa zamanda elde etmek istemekte, tüketici tercihleri kısa sürede değişmekte, yeni teknolojiler çok kısa aralıklarla ortaya çıkmakta, rakipler hızla çoğalmakta, pazara sunulan yeni ürünlerin ömürleri giderek kısalmaktadır. Böyle bir sahne içerisinde de organizasyonlar, küreselleşmenin hızlandırdığı değişime ayak uydurabilecek yeni yapılanmalara yönelebilmelidir. Geçmişten süre gelen geleneksel örgüt yapısıyla, hızla değişen ve karmaşık bir çevreye cevap verebilecek yeterliliğe sahip olmak mümkün olmamaktadır. Belirsizliklerin hakim olduğu ve çok sayıda değişkenin organizasyonlar üzerinde etkili olduğu çevrelerdeki olası fırsat ve tehditlerin farkına varmak ve bunlardan organizasyonun lehine yararlanabilmek için en önemli girdi 'bilgi' olmaktadır. Çağdaş yönetim düşünürlerinin pek çoğu bilgi çağında temel rekabet üstünlüğünün sermaye ya da topraktan çok bilgi ve bu bilginin de sürekli olarak örgütsel yeniliklere aktarılabilmesi olduğunu ileri sürmektedir. Diğer bir ifade ile günümüz toplumunda başlıca örgütsel kaynak bilgidir (Gümüş, 2001).

İşte bu değişimlerin hızlı bir biçimde devam ettiği günümüzde işletmeler etkinliğini ve verimliliğini yükseltmek, kaliteli üretim ve hizmet sunmak için sürekli yeni anlayışlar ve yöntemler geliştirmektedir. Geçmiş tecrübelerden, hatalardan ders almayı ve bunları avantaja dönüştürmeyi amaçlayan öğrenen organizasyon modeli de bu yaklaşımlardan biridir.

Öğrenen organizasyon, işbirliğini, ekip halinde hareket ederek öğrenmeyi ve örgütsel öğrenmeyi öngörmektedir. Öğrenen organizasyonda yönetimin görevi öğrenen

organizasyon kültürü ve sistemini oluşturmak, bunun için ortam hazırlamak, öğrenmeyi desteklemektir. Bu bağlamda yönetim sürekli öğrenme fırsatları oluşturmakta ve paylaşılan vizyona personeli yönlendirmektedir. Öğrenen organizasyon modeli, işletmelerde etkin ve verimliliği sağlamanın yanı sıra, işletmelere saygınlık da kazandırmaktadır (Yuca, 2004).Çünkü sadece farklılık yaratan örgütler ayakta kalabilecektir; nitekim örgütlerin ortalama ömürleri insan ömrünün yaklaşık yarısı kadardır. Öğrenen organizasyonlar bu noktada örgütler için çok önemli bir hal almaktadır.

Örgütlerin uyum sağlamak zorunda oldukları çevre koşullarını çok iyi anlamaları, bununla birlikte bu koşullara uyum sağlayabilmek için çeşitli teknikler geliştirmeleri ve değer yaratmaları gerekir ki bu da, öğrenme ile gerçekleşmektedir. Sürekli öğrenme ve bu yolla sürekli olarak gelişmeye dayanan öğrenen organizasyon felsefesi, rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için örgütlere ihtiyaç duydukları öğrenme ve gelişme alt yapısını kazandırmaktadır. Öğrenen organizasyonlar; sürekli öğrenmeyi felsefe haline getirmiş bireylerden oluşan ve bireyleri aracılığı ile öğrenen örgütler haline gelmeyi hedeflemektedir (İstar, 2006).

Başarılı öğrenen örgütler, öğrenen organizasyon felsefesini, örgüt kültürlerinin bir parçası haline getirebilmiş örgütlerdir. Örgüt kültürü aynı zamanda bir araç olarak; öğrenen organizasyon felsefesinin örgüt içinde benimsenmesi ve etkin bir biçimde uygulanması için oldukça önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, O'Reilly (1989) tarafından bir bireyin işe bağlılık, sadakat ve örgüt değerlerine inanç hususlarını içeren bir örgütle kurduğu psikolojik bağışıklıkta yapılmıştır. Bu bakış açısından, örgütsel bağlılık çalışanın örgütsel hedeflerikabul etme derecesi ve örgüt adına çaba harcama konusundaki isteklilik derecesi ilekendisini göstermektedir (Miller ve Lee, 2001).

İçinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında örgütlerin öğrenen organizasyona dönüşme zorunlulukları kaçınılmazdır. Örgüt açısından bir zihniyet ve kültür değişimini gerektiren bu süreç oldukça zorlu olmaktadır. Örgütlerin ne durumda olduklarının bilinmesi ve bu yönde stratejilerini yeniden düzeltmesi açısından; onlar için oldukça önemli ve zorlu olacak bu sürecin değerlendirilmesi, geri bildirim yapılması ve uygulamanın başarısının ortaya konması oldukça önemlidir.

Örgütsel bağlılığın ortak paydası kişi ve örgüt arasındaki bağı temel almasıdır. Öğrenen organizasyonların yukarıda sayılan süreç tespitini yapıp, değerlendirmeleri ve örgüt için uygulamaya geçirmeleri örgütsel bağlılık içinde büyük önem arz etmektedir.

1.2. Araştırmanın Problemi

Öğrenen bir organizasyonun örgütsel bağlılığa etkisi incelenirken, çalışanların örgütsel bağlılık edinmelerinde organizasyonun kriterleri ve özellikleri, uygulama ve hayata geçirmedeki etkisi nelerdir?





2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

2.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Tanımı

Öğrenmenin tanımının yıllar geçtikçe akıllardan silinmeye yüz tuttuğu ortaya çıkmıştır. Teorisyenler öğrenme üzerine uzun süredir, çalışmalar yapmaktadır bu çalışmaların beraberinde getirdiği çıkarımlar, tanım üzerinde hala önemli bir fikir ayrılığı olduğunu göstermektedir. Birçok akademisyen, organizasyonel öğrenmeyi zamanla gelişen bir proses olarak görmekte ve bilgi birikimi, performans gelişimi ile ilişkilendirmektedir. Fakat diğer önemli konularda ayrılıklar gözlenmektedir. Örneğin, bazıları öğrenme için davranışlarda değişimin gerektiğine inanmaktadırlar, diğerleri yeni düşünme şekillerinin yeterli olduğu konusunda ısrar etmektedirler, bazıları bilgiyi işleme sayesinde öğrenmenin gerçekleştiğinden söz etmektedirler, bazıları ise ortak algılamaları, organizasyonel rutinleri ve hatta hafızayı öne sürmektedirler (Garvin, 1993).

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme kavramına yüklenen anlam farklıdır, öğrenme bir sınıf ya da konferans salonunda yapılan bir sunumu pasif olarak dinlemekten çok daha fazlasıdır (Dinçer, 1992). Öğrenme, günlük hayatın her safhasında, özellikle iş başında vardır ve öğrenci her daim aktiftir.

Öğrenen organizasyonlarda, “metanoia” yani bir zihniyet değişikliği vardır. Metanoia'nın anlamını kavramak, öğrenmenin daha derin anlamını kavramaktır; çünkü öğrenme bir zihniyet değişikliğini de kapsamaktadır. Günlük hayatta kullandığımız öğrenme kavramı bilgi edinme ile aynı anlama gelmektedir. Gerçekte öğrenmeyle, şimdiye kadar hiç yapmadığımız bir şeyi yapmaya muktedir olmaktayız. Öğrenme ile yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletmekteyiz (Chase ve Aquilano, 1995). Ve bu zihniyet değişikliği sadece iş hayatımızı değil, tüm hayatımızı etkilemektedir. İnsanlar günlük hayatlarında da sürekli öğrenme ve gelişimi benimsemekte ve sosyal hayatlarını bu

yönde geliştirmeye çalışmaktadır. Bu anlamda öğrenen organizasyon fikri bir felsefedir, yani hayata bakış açısıdır.

Globalleşme son yılların en önemli gelişmesi olurken ve bilgi teknolojisi hızla gelişirken çok değişken işletme ikliminde ayakta kalmak zorlaşmaktadır. Her türlü değişimin vazgeçilmez olduğu işletme yaşamında değişim; “ya değişimi kabul et veya öl” ifadesiyle önem kazanmaktadır. Bu durum bazı büyük işletmelerin rekabet gücünü kaybetmelerini, karlarının azalmasını ve organizasyonda değişmeye gitme zorunluluğunu açıklamaktadır. 21.yüzyılda işletmelerin yüzyıl önceki organizasyon yapıları ile daha fazla ilerlemeleri mümkün değildir. Bu yeni dönemde uygulamaya konan yeni sistemlerden biri de öğrenen organizasyonlardır. Bu sebeple, öğrenen organizasyon konusunda hızlı bir gelişim görülmektedir (Özalp, 2000).

Öğrenen organizasyon kavramını daha iyi açıklayabilmek için, şu iki kavramı birbirinden ayırmak ve özelliklerini kısaca ele almak gerekmektedir: Bunlar organizasyonlarda öğrenme ve öğrenen organizasyondur. Bunlardan birincisini organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; ikincisini de bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak mümkündür (Koçel, 1993). Öğrenen organizasyon, öğrenmeye daima öncelik vermektedir. Bu nedenle öğrenen organizasyon, tüm üyelerin öğrenmesini sağlayıp basitleştirir ve bu süreyi verimli bir şekilde yönlendirerek kendini değişen koşullara uyarlayan bir yapıya kavuşur. David Garvin (1993)’de belirttiği gibi öğrenen organizasyon, bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için değiştirme becerisine sahip olan organizasyondur (Özen Kutaniş, 2002).

Öğrenen organizasyon aynı zamanda geri besleme yönetiminin sosyal sistemlere uygulanması olarak da ifade edilebilmektedir. Şöyle ki, sistemler önceden belirlenmiş özelliklere sahip olan bir çıktı üretmeyi hedeflemektedirler. Bunun için kullanılan girdiler, sistem vasıtasıyla, bir işleme tabi tutulup çıktılar üretmektedir. Ancak gerçekleşen çıktının özellikleri ile hedeflenen özelliklerin aynı olup olmadığını anlamak için değerlendirme yapmak gerekmekte ve bunun sonuçlarına göre sistemi veya girdileri ya da her ikisini yeniden yönlendirmek gerekmektedir. Aynı süreç işletmelerde her gün, her hafta, her ay ve her yıl tekrarlanmakta ve tecrübe birikimi sağlanmaktadır. Başka bir ifade ile öğrenme işlevi

gerçekleşmektedir. Öğrenen organizasyon kavramının altında yatan temel özellik de bu bilgi kazanma sürecidir (Seymen, 2000).

Organizasyonun en önemli yapı taşı olan bireyin kendini gerçekleştirme olgusunun, ortak bir vizyonla organizasyonun tamamına yayılarak öğrenen organizasyona ulaşılabilir olgusu tüm organizasyonlar için geçerlidir (Varoğlu ve diğ., 2000).

Öğrenen organizasyonlar ve sürekli iyileştirme kavramları birbirlerini tamamlayan ve sürekli örtüşen kavramlar olarak düşünülebilir. Bir başka deyişle kendi kendilerini yenileyecek ve sürekli iyileştirecek olan organizasyonlar ancak öğrenen organizasyonlardır (Öğütveren, 2000).

Genel bir yaklaşım ile öğrenen organizasyonlar; her kademedeki çalışanların, bireysel veya toplu halde ve sürekli bir şekilde sorun çözme ve sonuçlara ulaşma kapasitelerini artırmalarıdır (Öğütveren, 2000).

Aslında, bu kavram örgütsel öğrenme fikrinden doğmuştur ve daha çok bilgi yaratmayı, paylaşmayı ve bilgidен yararlanmayı başarmak üzere kasıtlı olarak süreçler geliştiren organizasyonları betimlemekte kullanılmaktadır (Hernandez, 2000). Bu görüş Watkins ve Marsick'in (1993, 1996) tanımlamalarında da destek görmektedir. Öğrenen organizasyon kavramı temelde örgütlerin tasarlanması ile çok yakından ilişkilidir ve örgütsel düzenlemelerin, ihtiyaç duyulan enformasyonu hızlı ve güvenilir biçimde sağlayacak şekilde tasarlanması gerektiği anlayışına dayanmaktadır (Cohen, 1991). Bu anlayışa göre öğrenen organizasyonların, koordinasyonun ve kontrolün öncelikli olarak biçimsel kural ve yordamlarla gerçekleştirilmesini öngören hiyerarşik ve merkezi bir yapısı değil, yatay bir yapısı olmasıdır. Bu yapıda koordinasyon ve kontrol paylaşılan bir vizyon aracılığıyla sağlanırken, işler farklı bölümlerden gelen bireylerden oluşan takımlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda süreçlerin bireylerin enformasyona ulaşmasını kolaylaştırması, daha etkin kararlar almalarına katkı sağlaması, yeni fikirlerin doğmasına olanak tanınması beklenmektedir (Burunasin, 2001). Bu beklentileri karşılayacak şekilde tasarlanan organizasyonlar 'insanların, arzulanan sonuçları yaratmak için kendi kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve yaratıcı düşünme örüntülerinin desteklendiği ve insanların sürekli olarak bir arada nasıl öğrenebileceklerini öğrendikleri' (Senge, 1990) öğrenen organizasyonlara dönüşebilmektedir.

Watkins ve Marsick (1993, 1996)'de benzer ifadeleri kullanarak öğrenen organizasyonun tasarlanması için izlenmesi gereken yedi tamamlayıcı eylemi sıralamaktadır. Bunlar;

- Sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması,
- Sorgulama ve diyalogun desteklenmesi,
- İşbirliği ve takım halinde öğrenmenin desteklenmesi,
- Öğrenmeyi başaran ve paylaşan sistemlerin kurulması,
- İnsanların ortaklaşa bir vizyon doğrultusunda güçlendirilmesi,
- Organizasyonun çevresi ile bağlantısının kurulması,
- Birey, takım ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi model olarak uygulayan ve destekleyen liderlerden yararlanılmasıdır.

Slater ve Narver (1995)'da öğrenen organizasyonun kültür ve iklimini oluşturan örgütsel unsurlar kavramsallaştırması ile öğrenen organizasyonların sergileyebileceği beş özellikten söz etmektedir. Bu özellikler de;

- Üstün bir müşteri değeri yaratmaya ve bunu korumaya öncelik verme anlamında pazar yönelimi,
- Riske tolerans göstermeyi, öngörücü ve yeniliklere açık olabilmeyi gerektiren girişimcilik,
- Paylaşılan vizyon, motivasyon, kolaylaştırıcı ve destekleyici bir iklim, bireysel gelişime önem verme, öğretici rolü, bilgi paylaşımı gibi kavramlarla tanımlanan kolaylaştırıcı liderlik,
- Merkeziyetçilikten uzak ve yatay iletişime olanak tanıyan organik yapı,
- Alternatif stratejilerin kendiliğinden ortaya çıkmasına izin verebilen merkezi olmayan stratejik planlama olarak adlandırılmaktadır.

Çalkantılı çevre koşullarında ise rekabet üstünlüğü kazanmak ve bu üstünlükten fayda sağlamak sadece öğrenen organizasyonların başarabileceği bir iş olarak görülmektedir. Daft (2001)'de öğrenen organizasyon ile geleneksel organizasyonu örgüt tasarımında etkili olan öğeler (yapı, görevler, sistemler, kültür, strateji ve çevre) açısından karşılaştırmaktadır (Çizelge 2-1).

Çizelge 2-1. Öğrenen Organizasyon İle Geleneksel Organizasyonun Karşılaştırılması

	Geleneksel Organizasyon	Öğrenen Organizasyon
Temel paradigma	Mekanik sistem	Açık sistem
Çevre	Durağan	Çalkantılı (karmaşık ve istikrarsız)
Organizasyon yapısı	Dikey	Yatay
Görevler	Tek düze görevler	Güçlendirilmiş roller
Sistem	Biçimsel	Paylaşılan bilgi
Strateji	Rekabetçi	İşbirlikçi
Kültür	Katı	Uyarlanabilen

Kaynak: Daft'tan (2001) uyarlanmıştır.

Daft (2001), öğrenen organizasyonları sürekli değişim içindeki karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan açık sistemler olarak görmektedir. Geleneksel organizasyonda görülen dikey yapılar, üst yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafeyi arttırdığından öğrenen organizasyonlar için uygun olmamaktadır. Öğrenen organizasyonlarda fonksiyonlara göre bölümlere ayırma yerine süreç temeline göre bir yapılanma tercih edilmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar öğrenen organizasyonlarda temel çalışma birimidir. Bu takımlar da farklı fonksiyonel birimlerden gelen bireylerden oluşmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, ayrıntıları ile tanımlanmış görevleri yapmaktan çok belirli rolleri üstlenmektedirler. Bu roller de sürekli olarak yeniden tanımlanmakta ve uyarlanmaktadır. Çok az biçimsel kural ya da prosedür bulunmaktadır. Çalışanlar ortaya çıkan sorunları kendi sorumlulukları altında çözmeye çalışmaktadırlar. Öğrenen organizasyonlarda bilginin örgüt genelinde paylaşımı esastır. Bilginin akışını sağlamak için de örgütte iletişim mümkün olduğunca açık tutulmaya çalışılmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda stratejinin belirlenmesi sürecine çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakipler de katılabilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda kültür; açıklığı, eşitliği, sürekli gelişimi ve değişimi destekler niteliktedir (Akt.: Özdemir, 2006).

2.2. Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri

Öğrenen organizasyonlar bir takım yeteneklere sahip olmak durumundadır. Dolayısıyla, öğrenen bir organizasyon yaratabilmek için ilk iptida bu yeteneklerin

yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu yetenekler örgütsel öğrenme tarafından gerçekleştirilmektedir. Yani örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştürebilmesi için bazı temel yetenekleri kullanması gerekmektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Efil, 1999):

- Şiddetli bir öğrenme isteği organizasyona hakimdir. Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenen düzey arasındaki açıklığı kapatma isteği tüm organizasyonun temel odak noktasını oluşturmaktadır.
- Yeni teknolojileri ve yeni bilgileri oluşturma ve aktarma hususunda kararlılık söz konusudur. Bu konudaki beceri ve data toplama, istatistik bilgileri kullanarak eğitim programları oluşturulmaktadır.
- Dış çevreye açık bir yapı söz konusudur. Kıyaslama çalışmaları, organizasyon dışı kurumlarla seminer, konferans gibi hizmetlerin alınması ve yayınlar yoluyla sürekli ilişki halinde olunması vb. ile dışa dönük bir öğrenme yapısının oluşturulması sağlanmaktadır.
- Ortak bir vizyonda birleşerek, sistem düşüncesini vurgulayan değerler organizasyona hakim olmaktadır. Örneğin; her kişi önemli bir fikir kaynağı olarak kabul edilmekte ve problemlerin çözümü konusunda yakın ilgi göstermektedir. Öğrenme, organizasyonel hiyerarşide yukarıdan ve aşağıdan sürekli bir akım halinde olduğu için çalışanlarla birlikte yönetim de bu öğrenme akımından yararlanmaktadır. Yeni fikirlere önem verilmekte ve ödüllendirilmektedir. Ayrıca, hatalar daima bir öğrenme fırsatı olarak kabul edilmektedir.

Öğrenen organizasyon daima kendini yenileyen, geliştiren, teknolojik yenilikleri örgüte yansıtan bir örgüt yapısına sahiptir. Çizelge 2-2'de öğrenme özellikleri açısından öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonlar arasındaki farklılıklar özetlenmektedir.

Çizelge 2-2. Öğrenen Organizasyonlarla, Geleneksel Organizasyonların Karakteristikleri

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere “gönderilenler”, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes; tüm çalışanlar tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Kaynak: Braham, 1998.

Birçok geleneksel şirket, öğrenme kapasitesi oluşturmak için zaman ve emeğin gerekli olduğunun anlamakta zorluk çekmektedir. Hala eski ekonominin kurallarıyla hareket eden bazı şirketlere göre, öğrenmek yalnızca insan kaynakları ile ilgili bir olaydır (Özkan, 2006). Yukarıdaki Çizelge 2-2.’de de görüldüğü üzere geleneksel kurumlarda öğrenmenin ve bunu organizasyon içerisine yaymanın zorlukları karakteristik özelliklerinden de anlaşılmaktadır. Çalışanların zorunlu olarak, sınırlı zamanlarla gerçekleştirdiği öğrenme ile isteklilik ve süreklilik esasına dayanarak öğrenmenin arasındaki farklar neticesinde öğrenen organizasyonların örgüte daha fazla pozitif katkı sağlayacağı görülmektedir. Ayrıca artan rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran şirketler genellikle, şirketin vizyonunu, stratejilerinin dönüşümlerini, uygulayan, örgüt kültürü oluşturan, amacını gruplara benimsetebilen girişimci liderleresahiptir.

2.3. Öğrenen Organizasyonların Temel Özellikleri

Senge'ye göre öğrenen organizasyonun her şeyden önce bir amaç duygusu bulunması gerekmektedir. Bu amaç duygusu; etrafında paylaşılan bir vizyonun varlığı ile desteklenmeli, organizasyonda sistematik düşünme ve problem çözme yeteneğini geliştirilerek geniş modelleri görebilme yeteneği sağlanmalıdır. Bunların sağlanmasında ekip çalışması yapabilme yeteneğinin geliştirilmesi ve kendi bilgilerinin farkına varabilme ve paylaşma kapasitelerinin artırılması da önem kazanmaktadır (Çam, 2002).

Öğrenen organizasyonlar aşağıda sıralanan beş ana faaliyette beceri sahibidirler (Esen, 1996);

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımları deneme ve deney yapma,
- Geçmişte edinilen tecrübelerden öğrenme,
- Başkalarına ait tecrübelerden öğrenme,
- Bilgiyi tüm organizasyonla paylaşmadır.

Her faaliyet farklı bir bilinç, yöntem ve davranış biçimi ile desteklenmektedir. Birçok şirket bu faaliyetleri belli bir dereceye kadar uygulamaktadır. Fakat bu şirketlerin sadece bir kısmı tutarlı başarılar haiz olabilmektedir. Çünkü şirketlerin çoğu izole olmuş örneklere itimat etmektedirler. Oysa bu faaliyetleri yürütebilecek sistemler ve prosesler oluşturmak ve bunları rutin iş yaşamına empoze etmek suretiyle şirketler öğrenme süreçlerini daha etkin bir biçimde yönetebilmektedir (Esen, 1996).

Bir örgütte öğrenen organizasyondan söz edebilmek için bu temel özelliklerin sistematik bir şekilde uyarlanması gerekmektedir. Aşağıda bu temel yetenekler başlıklar altında incelenmektedir.

2.3.1. Sistematik problem çözme

Sistematik problem çözme faaliyeti yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve metodları üzerine kurulmaktadır. Bu faaliyetle ilgili hemen hemen herkesin benimsediği fikirler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Senge, 2004):

- Problemin tespiti ve çözümü için ihtimallere dayalı metodlar yerine bilimsel metodları kullanmak,

- Kabullenmeler yerine gerçeklere dayalı veriler için ısrarcı olmak,
- Bilgileri toparlayıp, değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak.

Senge (2004); “İnsanlar kişisel hakimiyet disiplinini pratikte uyguladıkça, giderek içlerinde çeşitli değişimler meydana gelir” demiştir. Bu değişimlerin birçoğu çok ince ve karmaşık olduğundan çoğu zamanlar fark edilmeyebilirler. Bir disiplin olarak kişisel hakimiyeti karakterize eden yapıları (yaratıcı gerilim, duygusal gerilim ve yapısal çatışma gibi) aydınlatan sistem perspektifi, buna ek olarak kişisel ustalığın daha karışık yönlerini de aydınlığa kavuşturmaktadır. Bu yönler arasında akılla sezginin kaynaştırılması, sürekli olarak dünyayla bağlantılarımızın daha büyük bir kısmının görülmesi; merhamet; tüme bağıllık yer almaktadır (Akt.: Yuca, 2004).

Birçok eğitim programı egzersizler ve pratik örnekler kullanarak problem çözme teknikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu tekniklerin öğretilmesi ve anlaşılması gayet kolay teknikler olmasına rağmen gerekli bilinci yaratmak çok daha zordur. Doğruluk ve hassasiyet öğrenme için zorunludur. Çalışanlar daha disiplinli düşünür hale gelmeli ve detaylara daha çok özen göstermelidirler. Öğrenmenin gerçekleşmesi isteniyorsa hedeflenen noktaya az çok yakın olmanın tam anlamıyla yeterli olmadığı bilinci içerisinde çalışanlar kendilerini sürekli sorgulamak durumundadırlar. Çalışanlar, düz mantık gereksiz olduğunu işaret etse bile, veri toplamak suretiyle görünür semptomların ardındaki sebepleri değerlendirmeye çalışmalıdırlar. Aksi taktirde organizasyon temeli olmayan gerçeklerin ve dikkatsiz mantık yürütmenin esiri olabilmektedir. Bu da öğrenmeyi engellemektedir (Esen, 1996).

2.3.2. Yeni yaklaşımlar deneme ve deney yapma

Bu faaliyet yeni bilgiyi sistematik olarak aramayı ve test etmeyi içermektedir. Bilimsel metodlar kullanmak zaruridir ve problem çözme ile belirgin paralellikler mevcuttur. Fakat problem çözümede farklı olarak deneyler, mevcut zorluklar değil fırsatlar ve genişleyen ufuklar tarafından harekete geçirilebilmektedir. Deneyler devamlı projeler ve bir kereye mahsus deneme projeleri olarak iki farklı forma sahiptirler (Senge, 2004).

Devamlı projeler, doğal olarak ufak sıçramalarla bilgiyi artırmak üzere tasarlanmış bir seri sürekli deneyden meydana gelmektedir. Bu denemeler sürekli iyileştirme

faaliyetlerinin birçoğunun temelini oluşturmakta ve üretim süreçlerine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda akademik ya da sektördeki lider kurumlar ziyaret edilerek bilgi toplanılabilmekte ve bu bilgiler doğrultusunda iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılabilmektedir. Sürekli programların başarılı uygulamalarının ortak özellikleri, elde edilen bilginin ister iç, ister dış kaynaklı olsun sürekli ve hızlı bir biçimde organizasyona kazandırılmasıdır. Başarılı uygulamaların gerçekleştirilebilmesi risk almaya yönelik teşvik sisteminin mevcudiyeti ile mümkündür. Burada önemli olan hususlardan biride yöneticilerin, denenen yeni yaklaşımlar üzerinde denetim yaparken çalışanları başarısızlıklarından dolayı cezalandırarak örgüt içi yaratıcılığı yok etmemelidir (İstar, 2006).

Son olarak, devamlı projeler deney yapma ve sonuçlarını değerlendirme yetenekleri geliştirilmiş yöneticiler ve çalışanlar gerektirmektedir. Bu becerileri nadiren sezgiseldir, çoğu kez sonradan öğrenilmeleri gereklidir. Çok geniş bir yelpazeye dağılmışlardır. Çok sayıda alternatifi etkin bir biçimde karşılaştıran deney tasarımı (DOE) gibi istatistiksel metodlar, iş akışını yeniden tasarlamakta kullanılan proses analizi gibi grafiksel teknikler ve fikirlerin akışını sağlayan yaratıcı teknikler konusunda becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. En etkili eğitim programları çalışanların gerçek ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş, belirli sayıda tekniği ihtiva eden, iyi odaklanmış programlar olmaktadır. Örneğin; deney tasarımı üretim grupları için yararlı iken, geliştirme gruplarına daha çok yaratıcı teknikler hitap etmektedir (Esen, 1996).

Deneme projeleri ise, genellikle deneylerden daha geniş çaplı ve karmaşıktırlar. Seçilmiş bir kısım veya bölümde, yeni organizasyonel yetenekler geliştirmek amacıyla girişilen sistem çapında değişiklikleri içermektedir. Geçmişle bugün arasında kesin ayrımları temsil etkileri için, genelde sıfırdan başlanarak tasarlanmaktadır. General Foods şirketinin Topeka tesisi -ki bugün Amerika'nın ilk yüksek katılıma sahip çalışma sistemlerinden biridir- "yüksek işçi otonomisi" ve "kendi kendini yöneten grup" fikirlerini gündeme getirmek amacıyla başlatılan öncü bir deneme projesi olarak örnek gösterilebilmektedir. Deneme projeleri, kendini değerlerinden ayırıcı bir takım özelliklere sahiptirler (Esen, 1996):

- Genellikle şirketin sonradan geniş çaplı olarak uygulamayı ve adapte etmeyi arzuladığı prensip ve yaklaşımları bünyesinde toplayan ilk projelerdir, tek

olmalarından dolayı daha çok bir “geçiş gayretidirler” ve “uygulayarak öğrenme” olgusu önemli bir yer tutmaktadır. Çalışmaların orta yerinde düzeltmelere gidilmesi sıkça rastlanan bir durumdur.

- Kuralların gerçekten değişip değişmediğini sınamak isteyen çalışanlardan gelen, ciddi katılım ve bağlılık sınavlarıyla sık sık karşılaşılabilir.
- Doğal olarak, doğrudan üst yönetime rapor veren etkili fonksiyonlar arası gruplar tarafından geliştirilirler.
- Öğrenilenlerin aktarılmasını mümkün kılacak açık stratejilerle desteklenmedikleri sürece, organizasyonun geri kalan kısmına sadece sınırlı etkileri olabilir.

Genellikle işletmelerin daha sonra uygulamayı düşündükleri öncü nitelikli projelerdir. Bu nedenle değişime yönelik projeler geçiş niteliği taşıyan projelerdir. Bu projeler daha sonraki projeler için ilkeleri ve kuralları ortaya koymakta ve bu sebeple yöneticilerin yeni kurallar oluşturulması sırasında duyarlı davranmaları ve gerekli önemi göstermeleri gerekmektedir. Değişime yönelik projeler, orta kademe yönetimine direk rapor veren birçok fonksiyonu kapsayan güçlü takımlarla geliştirilmektedir (İstar, 2006).

İşletmelerde en fazla deneyin yapıldığı ve yeni yaklaşımların en fazla denendiği yer ar-ge bölümleridir (Arslantaş, 2003). Bu bölüm işletmenin ürün, süreç veya teknolojilerini geliştirmek amacıyla çalışan bölümleridir. Temel görevleri yenilik yaratmak olduğuna göre, bunu gerçekleştirmek için de sayısız deney ve gözlemin de bu bölümde gerçekleşmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde bazı konularda gerçek anlamda bilginin yaratıldığı yer de ar-ge bölümleridir. Ancak bu bölümün yarattığı bilgi tüm örgüte yayılmadığı sürece bir anlam taşımamaktadır.

2.3.3. Geçmişte edinilen tecrübelerden öğrenme

Şirketler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık seçik ulaşabilecek şekilde kaydetmelidirler. Bir uzman, “geçmişini hatırlamayanlar onu tekrar edip dururlar” sözünün sahibi ünlü felsefeci George Santanay’ya atıfta bulunarak bu sürece “Santayana İncelemesi” adını vermiştir. Maalesef birçok yönetici geçmişe karşı

kayıtsız kalmakta ve birçok değerli bilginin kaybolup gitmesine göz yummaktadırlar (Garvin, 1993).

Yüzden fazla ürün üzerinde yapılan bir çalışma neticesinde hatalardan öğrenilen bilginin, daha sonra kazanılan başarılarında etkili olduğunu göstermiştir. En basit ifadeyle, hata nihai öğreticidir. Örnek olarak, üretilen en popüler ve karlı sistemlerden biri olan BMW'in 360 serisi, kendisinden önce gelen Strech serisinin başarısızlığa uğramış teknolojisi üzerine kurulmuş olduğu söylenilebilir. Bu durumda ve daha birçoklarında öğrenme, planlı bir şekilde değil, rastlantı sonucu meydana gelmiştir. Ne var ki birkaç şirket, yöneticilerinin geçmişteki hatalarını gözden geçirmelerini ve ders almalarını sağlayacak süreçler geliştirip yerleştirmiştir (Esen, 1996).

Bir uzmanın gözlemediği gibi “hata nihai öğreticidir” yaklaşımının temelinde yatan gerçek; kısır başarının tersine üretken hataların değerini fark ettiren bilinç olmaktadır. Üretken hata derin algılamayaimkan verdiği gibi, şirketin sahip olduğu bilgi birikimine de katkı sağlamaktadır. Kısır başarı ise bir şeylerin iyiye gitmesi, ama kimsenin niye ve nasıl olduğunu bilmemesi olarak nitelendirilebilir. IBM'in kurucusu Thomas Watson'ın iki yaklaşım arasındaki farkı ne kadar iyi anladığı bu örnekten çok daha net görülebilmektedir. Riskli ortaklıkta 10 milyon dolar batıran bir yönetici, Watson'un ofisine çağrıldığında, tamamıyla sinmiş bir pozisyonda, “Sanırım istifamı istiyorsunuz” diye söze girmiş, Watson'un yanıtı ise; “Ciddi olamazsın, seni eğitmek için 10 milyon dolar harcadık” şeklinde olmuştur (Esen, 1996).

Görüldüğü üzere; öğrenen organizasyonlarda, hataların irdelenip, bunlardan uygulamaya yönelik yararlı ipuçlarının sağlanmasına yönelik bilinçli bir anlayış söz konusudur (Pınar, 1999). Başarılı öğrenen organizasyonlarda, yöneticiler öğrenmeyi ve gelişimi desteklemek için hatalara karşı hoşgörülü davranıp, çalışanları korkutmadıkları sürece, hataların gizlenmesini ve etkinliğin azalmasını ortadan kaldırmış olacaktırlar.

2.3.4. Başkalarına ait tecrübelerden öğrenme

Öğrenme tamamıyla kendi kendine analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanmamaktadır. Bazen en kuvvetli kavrama, yeni perspektifler elde edebilmek

için kişinin çevresini incelemesiyle meydana gelmektedir. Aydın yöneticiler, tümüyle farklı sektörlerde yer alan şirketlerin bile verimli ilham kaynakları ve yaratıcı düşüncenin katalizörleri olabileceğini bilmektedirler. Bu organizasyonlarda “bizim icadımız değil” sendromu yerini yavaş yavaş hevesli bir “ödünc alma” felsefesine bırakmaktadır. Örneğin, Milliken şirketi, bu prosesi “fikirleri utanmadan çalın” olarak adlandırmıştır; bu sistemin ismi daha da geniş anlamıyla “benchmarking” yani kıyaslamadır (Garvin, 1993).

Bir başka uzmana göre kıyaslama; en iyi endüstriyel uygulamaların bulunmasını, analiz edilmesini, adaptasyonunu ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme tecrübesi olarak ifade edilmiştir. En büyük faydası, uygulamaların incelenmesi (sonuçların değil işlerin nasıl yapıldığının araştırılması) ve doğrudan değer fonksiyonlar yöneticilerinin katılımının sağlanması ile elde edilmesidir. Hemen her konuda kıyaslama yapılabilmektedir (Esen, 1996).

Öğrenen organizasyonlarda kıyaslama, takımların ya da çalışma gruplarının kendi çevrelerindeki öğrenme olanaklarının farkına varmalarına yardımcı olmaktadır. İşletme içindeki kusursuzluğu belirlemek ve bunu işletmenin diğer bölümlerindeki yeni uygulamalarda paylaşmak, diğer işletmelerdeki ve endüstrideki kusursuzluğu belirlemek ve bunu gelişmeyi teşvik edici bir unsur olarak kullanmak gerekmektedir (Arslantaş, 2003).

Kıyaslama sürecinin örgütlerde aşağıdaki şekilde ilerlediğini söylemek mümkündür (Çıbıkcı, 2004):

- Kendinizi ve kıyaslama eşlerinin performans düzeylerini hem karşılaştırmak hem de gelişmeleri ifade edebilmek amacıyla ölçme,
- Performans düzeylerini, süreçleri, uygulamaları ve benzeri şeyleri karşılaştırma,
- Kıyaslama eşlerinden öğrenilenleri, kendi organizasyonlarına aktarabilme,
- Çalışmanın amacı olan gelişmeyi gösterebilmedir.

Kendinizi aynı örgüt içindeki diğer departmanlarla kıyaslayabileceğiniz gibi, rakiplerinize ya da aynı sektörde çalışan benzer işletmeler ile de kıyaslayabilmeniz mümkündür.

Kıyaslama, dışarıdan perspektif elde etmenin bir yoludur ve en az kıyaslama kadar verimli bir diğer fikir kaynağı da müşterilerdir. Müşterilerle ilişkiler, değişmez bir

biçimde öğrenmeyi kamçulamaktadır. Sonuçta müşterilerinde “müşteri” olarak, yaptıkları işin uzmanı olduğu unutulmamalıdır. Müşteriler güncel ürün bilgisi, rekabetçi karşılaştırmalar, değişen tercihler konusunda fikirler, servis ve kullanım biçimleri konusunda geribildirim sağlayabilmektedir. Ayrıca işletmeler bu bilgilere her seviyede ihtiyaç duymaktadırlar (Esen, 1996). Bu bilgiler işletme için çok değerlidir ve diğer hiçbir kaynaktan bu kadar net alınamamaktadır. Yeni ürün geliştirme süreçlerinde müşteri ihtiyaçlarına odaklanılarak beklentilere uygun ürün-hizmet geliştirilebilmektedir. Bu da rekabet konusunda örgüte önemli avantajlar sağlamaktadır.

Dışarıdan gelen fikirlerin kaynağı neresi olursa olsun, öğrenme ancak alıcı bir ortamda gerçekleşmektedir. Yöneticilerin muhafazakâr olmaması gerekmektedir. Eleştirilere ve kötü haberlere açık olmalıdırlar. Bunun zor bir sınav olduğu ancak başarı için gerekli olduğu unutulmamalıdır. “Haklı olması gereken biziz, yanılanlar ise onlar” varsayımıyla müşterilere yaklaşan veya “onlardan öğrenebileceğimiz bir şey yok” önyargısıyla diğer organizasyonları ziyaret eden işletmeler, çok nadiren bir şeyler öğrenebilmektedir. Aksine, öğrenen organizasyonlar da, açık yöneticiler ve dikkatle dinlemeye özen gösteren bir yapı mevcuttur (Esen, 1996).

2.3.5. Bilgiyi tüm organizasyonla paylaşma

Ekip halinde öğrenme, modern örgütlerde temel öğrenme biriminin bireyle değil, ekipler olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ekip, bireye keyif verici bir ortam sunmakta, üyelerine destek ve yardım sağlamaktadır. Bireyin aidiyet duygusu ekip içinde giderilmekte, öğrenme imkanı sağlanmaktadır (Baltaş, 2000). Birey, en iyi ekip içinde öğrenmektedir. Çünkü ekip halinde öğrenme bireylerin tek başlarına öğrendiklerinin toplamından daha fazla öğrenme sağlamaktadır. Ekip, bireylerin, kişisel perspektiflerinin ötesinde yatan büyük resmin tamamını görebilme becerilerini geliştirmektedir (Öncül, 1999). Ekipler, birbirleriyle ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya geldiği, birlikte dayanışma içinde çalışılan, yaratıcı fikirlerin geliştiği, önemli yapılardır (Çetin, 1998). Birlikte çalışma esnasında ekip içindekiler yeni bakış açıları ve yeni yetenekler kazanmaktadırlar. Ekip, üyelerinin karar alma yeteneklerini geliştirmektedir. Bu nedenle ekipler, kolayca başarılamayacak işleri başarmakta, kendisini dolayısıyla örgütü yeni başarı performanslarına taşıyacak stratejileri, çözüm yollarını ve işlemleri geliştirmeyi

başarabilmektedir (Ensari, 1998). Böylelikle her başarıya giden yolda ve sonrasında ise yeni öğrenmeler olmaktadır. Bu yeni öğrenmeler, hem bulunulan zaman diliminde hem de gelecekte örgüte kazanımlar sağlamaktadır. Yapılan bir araştırmada da ekip halinde öğrenme açısından önemli kabul edebileceğimiz ekiple özdeşleşme, karşılıklı bağımlılık, az ölçüde yetkifarklılığı, sosyal yakınlık, çatışmalarda işbirliğine - yüzleşmeye dayalı çözüm arama gibi davranışlar gözlemlenmiştir (Donnelon, 1998).

Bu yapıda raporlar ve geziler, genelde en popüler araçlardır. Raporlar birçok amaca hizmet etmektedir. Raporlar; buluntuları özetleyerek, yapılacak ve yapılamayacak listesi sağlamakta, önemli projeleri ve olayları tarif etmektedirler. Ayrıca kıyaslama çalışmalarından yeni keşfedilen pazarlama tekniklerine kadar birçok konuyu içermektedirler. Günümüzde raporlar sık sık, kalitesi ve etkisi yüksek videokasetleriyle desteklenmektedir. Geziler de, özellikle çok birimli büyük işletmeler için aynı derecede popüler bilgi aktarma yöntemidir. En etkili geziler, katılımcılara ve ihtiyaçlarına uygun düzenlenmiş olanlardır (Esen, 1996).

Bununla beraber popüleritelerine rağmen, raporlar ve geziler nispeten hantal bilgi aktarma yollarıdır. Karmaşık yönetim kavramlarının ardında yatan etapları ikinci elden iletmek oldukça zordur. Gerçekleri okuyarak veya tanımları görerek almak ile kişisel olarak tecrübe ederek öğrenmek birbirlerinden farklı iki olaydır. Tanınmış bir bilim adamının gözlemi şöyledir; “Pasif olarak bilgilenmek çok zordur, bir şeyi aktif olarak tecrübe etmek, bir başkası tarafından anlatılmasından çok daha değerlidir”. Bu sebepten, personel rotasyon programları, en etkili bilgi aktarma yöntemlerinden biridir (Esen, 1996).

Belli bir konuda yetenek sahibi bilgisayar teknisyeni, bir ürün sorumlusu veya başarılı ortaklıklara imzasını atmış bir birim yöneticisi örneklerinden anlaşılacağı gibi birçok organizasyonda, uzmanlık kişilerde toplanmaktadır. Bu uzmanlarla her gün ilişki içerisinde bulunanlar, onların yeteneklerinden fazlasıyla istifade etmektedir. Fakat bu tip uzmanların da sahadaki etki alanları nispeten dardır. Bu uzmanları organizasyonun farklı bölümlerine transfer etmek, birikimin paylaşılmasına yardımcı olmaktadır. Transferler; birimden birime, bölümden, bölüme ya da tesisten tesise olabilmekte ve üst, orta ya da alt düzey yöneticileri içerebilmektedir.

Doğrudan değer yaratan fonksiyonlarından merkez fonksiyonlarına yapılacak transferler ise bir başka alternatif kabul edilmektedir. Bu transferler, tecrübeli yöneticilerin öğrendiklerini damıtarak yeni standartlar, politikalar ve yetiştirme programlama şeklinde şirkete yaymalarına olanak tanıdıkları zaman en etkili hale gelmektedirler.

Eğitim ve yetiştirme programları bilginin aktarılması için gayet etkili araçlardır. Fakat en iyi etkiyi yaratmak için, uygulamayla bağlantıları kurulmalıdır. Çoğu kez eğiticiler, eğitilenlerin olayı takip etmelerini sağlamak için ciddi önlemler almadan, öğrenilen bilginin kullanılacağını varsaymaktadır. Nadiren, eğitim alanlara uygulamalı fırsat sağlamakta ve sadece birkaç program bilinçli olarak çalışanların öğrendiklerini işlerinin başına döndükleri zaman uygulamalarını teşvik etmektedir (Esen, 1996).

Bilginin paylaşılmasının örgüte sağlayacağı bir önemli yarar daha bulunmaktadır. Bilgi çalışanların değil de, örgüt hafızasının kaydı altına alındığında, çalışanların zamanla örgütten ayrılması ile bilginin de ayrılması engellenmiş olmaktadır. Bu bakımdan da bilgi paylaşımı ve örgütsel hafızanın oluşturulması çok önemlidir. Böylece entelektüel sermaye örgüt içinde tutulmuş olacaktır.

2.4. Öğrenen Organizasyonları Etkileyen Faktörler

Her bir örgüt gibi öğrenen organizasyonlarda, iç ve dış çeşitli çevre faktörlerinden faktörün etkisine göre olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir. Öğrenen organizasyonu etkileyen faktörler kültür, strateji (örgütsel amaç ve hedefler), yapı ve çevre olarak sıralanabilmektedir (Öncül, 1999). Çizelge 2-3 örgütsel öğrenmeye etki eden faktörleri alt boyutları bağlamında göstermektedir.

Çizelge 2-3. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler	Örgütsel Öğrenmeyi Güçleştiren Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Çevreye sürekli duyarlılık,• Standartlar ile başarı arasındaki farkın izlenmesi,• Yeni deneyimlerde bulunmak,• Kasıtsız hata yapanların cezalandırılmaması, İletişimde açıklık,• Sürekli eğitim,• Kolektif liderlik,• Sistem yaklaşımı.	<ul style="list-style-type: none">• Kısa vadeli planlarda ısrar edip stratejik planlamayı ihmal etmek,• Hatalardan ders almamak,• Risk almaktan kaçınmak,• Enformasyon sistemlerine güvensizlik,• Ödül sistemlerinin hiç işlememesi ya da kötü işlemesi,• Lidere sultası,• Yüksek işgücü devir oranı,• Eğitimin bir gider unsuru görülmesi,• Öğrenme istememe arzusu,• Öğrenmeye izin vermeme,• Nasıl öğrenileceğini bilmeme.

Kaynak: Öncül, 1999.

Örgütlerde öğrenmenin önemi herkes tarafından kabul edilmesine rağmen yukarıda (Çizelge 2-3) belirlenen öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörlerin istenilen düzeyde sağlanmaması durumunda öğrenme gerçekleşmemekte ya da zorluklarla karşılaşmaktadır. Bir organizasyonun rekabet gücünü kaybetmemesi ve yenilikçi olabilmesi için çevresiyle işbirliği halinde olması, organizasyonel bir bilgi tabanı oluşturulması gerekmektedir. Bilgi tabanının oluşturulması bilginin çevreden elde edilmesi, depolanması, yorumlanmasıyla oluşmaktadır (Dikmen, 1999). İletişimin sağlıklı kurulması, çalışanların yeni deneyimlerde bulunabilmesi ve hata yapıldığında cezalandırılmaması, bireylerin potansiyellerini tam olarak kullanma ortamı hazırlayacağından, bu gelişim bireyin hem kendisini, hem de çalışma grubunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum aynı zamanda örgüte de yarar sağlamaktadır. Ancak zaman zaman yönetim tarzı bu gibi yararların ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Çizelge 2-3’den de görüldüğü üzere öncelikle bireyin sonrasında da örgütün sürekli öğrenmesini ve gelişmesini sağlayabilecek faktörlerin kolaylaştırıcı yollarla sağlanabilmesi organizasyonun daha dinamik hale gelmesini geliştirmektedir.



3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Tanımı

Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler sonucunda ortaya çıkan bağ, hem uygulamada hem de örgütsel araştırmalarda giderek daha fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Çünkü söz konusu ilişkiler, işe devam veya devamsızlık, örgüt üyeliğini sürdürme ya da ayrılma gibi tüm örgütler için hayati önem arz eden faktörlerin belirleyicisidir. Böylelikle çalışanların örgütsel bağlılık edinmelerinde organizasyonun kriterleri, özellikleri, uygulama ve hayata geçirmedeki etkisinin de oldukça mühim olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe karşı tutumlarından biridir ve organizasyon veyönetim dallarında yapılmış olan araştırmaların üzerinde özellikle durduğu bir konuy ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ortak bir tanım bulunmamasının sebebi sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların bu kavramı kendi uzmanlık alanları temelinde ele almaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Çöl, 2005).

Grusky örgütsel bağlılığı ilk tanımlayan araştırmacılarından biridir. Grusky(1966)'e göre bağlılık; çalışanın örgüte olan bağının gücüdür (Wahn, 1998).

Özsoy (2004)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarımı kendi çıkarımının üstünde görmesidir. Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı, örgüte karşı duyulan ilgi olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisi olarak da tanımlanmıştır (Yousef,2003). Bir başka tanımda ise örgütsel bağlılık; çalışanların örgütle olan ilişkilerin belirleyen psikolojik bir durum olmaktadır ve örgütün bütününe olan bağlılığını ifade etmektedir (Best, 1994).

Meyer ve Herscovitch (2001) bağlılık kavramını; farklı zihinsel durumlardan tarafından şekillendirilen ve bireyi bir hedefe yönelik olarak belli bir davranış

biçiminisergilemeye yönlendiren bir olgu şeklinde tanımlamışlardır.Diğer bir ifade ile bağlılığı, çalışanın örgüt ile bir kimlik birliğine giderekoluşturduğu güç birliği olarak da tanımlamak mümkündür (Gül, 2002).

Meyer ve Allen (1991) ise örgütsel bağlılığın, çalışanın örgüte karşı psikolojikyaklaşımını içerdiğini ve çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durum olduğunu dile getirmişlerdir (Gülovave Demirsoy, 2012).

Örgütsel bağlılık kavramı, O'Reilly (1989) tarafından bir bireyin işe bağlılık,sadakat ve örgüt değerlerine inanç hususlarını içeren bir örgütle kurduğu psikolojik bağışeklinde yapılmıştır. Bu bakış açısından, örgütsel bağlılık çalışanın örgütsel hedeflerikabul etme derecesi ve örgüt adına çaba harcama konusundaki isteklilik derecesi ilekendisini göstermektedir (Miller ve Lee, 2001).

Cohen (2003) bağlılığın bir bireyi bir ya da daha fazla davranış biçiminebağlayan bir güç olduğunu ifade etmiştir. Bağlılık konusunda yapılan bu genel tanım,Arnold (2005) tarafından bir bireyin kendisini bir örgüt ile özdeşleştirmesinin veörgüte katılımının görelî derecesi şeklinde yapılan örgütsel bağlılık tanımı ilebağlantılıdır.

Miller (2003)'de örgütsel bağlılığın bir çalışanın kendisini belirli bir örgütleve bu örgütün hedefleri ile özdeşleştirmesi ve bu örgütün bir üyesi olarak kalmayıistememesi hali olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık bir çalışanınörgütün hedefleri ve değerlerine duyduğu ilgi ve yaptığı katılım nedeni ile örgütüyeliğini devam ettirme konusundaki isteklilik derecesidir.

Morrow (1993) örgütsel bağlılığı tutum ve davranış ile karakterizeolacak şekilde tanımlamaktadır. Miller (2003) tutumu “bir olgu hakkında yapılan -olumlu ya da olumsuz- değerlendirici ifadeler ya da hükümler” olarak tanımlamaktadır.Bir tutum olarak örgütsel bağlılık, örgüte bağlanma, örgüt ile kendini özdeşleştirme veörgüte sadakat gibi duyguları bağlılığın bir unsuru olarak yansıtmaktadır (Morrow, 1993).Meyer vd. (1990)'de tutum olarak örgütsel bağlılığın “örgüt hakkında olumlu bilişsel ve duygusal bileşenler ile karakterize olduğunu” ifade etmektedirler.

Örgütsel bağlılık kavramını tanımlamak için kullanılan ikinci özellik davranıştır(Morrow, 1993). Best (1994) “bağlılık gösteren bireylerin belirli davranışları kişiselolarak faydalı olduğu için değil, ahlaki olarak doğru olduğuna

inandıkları içingösterdiklerini” ifade etmektedir. Reichers (1985)’de “davranış olarak örgütselbağlılığın, örgüt üyeleri örgüt içinde mevcut gruplara bağlılık gösterdikleri zamangörünür hale geldiği” görüşündedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin,faaliyetlerine devam etmelerini ve örgüte bağlılıklarını sürdürmelerini sağlayan,eylemleri ve inançları ile sınırlanmış bir varoluş durumudur (Miller ve Lee, 2001).

Bir organizasyonda herhangi bir pozisyonu kabul etmeye karar veren kişi örgüt ile psikolojik bir kontrat yapmaktadır. Söz konusu psikolojik kontrat yazılı olmayan ve kişi ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerden meydana gelmektedir. Kontrat genellikle çalışma koşulları, işin gerektirdikleri, iş için gösterilmesi gereken çabanın seviyesi, işverenin işgören üzerindeki otoritesinin esasları ve yapısı ile ilgili beklentilerden oluşmaktadır. Bu kontrat üyelerin verimli çalışmalarının, örgüte ve onun değerlerine bağlılık ve sadakat hissetmelerinin ve yaptıkları işten tatmin olmalarının temel belirleyicisidir (Northcraft ve Neale, 1990).

Kişi herhangi bir örgütün üyelik teklifini kabul ettiği andan itibaren o örgütün hedefleri, amaçları, değerleri ve yapacağı işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmeye başlamaktadır. Yani kişi örgüt ile kimlik birliğine girerek güç birliği oluşturmaktadır. Söz konusu birlik üç faktörü içermektedir (Northcraft ve Neale, 1990):

- Örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir inanç,
- Örgüt yararı için kendine düşenleri yerine getirmede güçlü bir çaba gösterme,
- Örgüt üyeliğini sürdürmeye duyulan güçlü istekdir.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere bağlılık hususunda yapılan tanımlar birbirinden farklılık göstermektedir. Bunun yanı sıra tüm bu tanımların ortak paydası bağlılığın kişi ve örgüt arasındaki bağı temel almasıdır. Tanımlar arasındaki farklılıkların kaynağı genelde bu bağı yapısı ve nasıl geliştiği hususundaki görüş ayrılıklarından meydana gelmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığı araştıran ilk çalışmalarda konunun tek boyutlu bir perspektif ile incelendiği görülmektedir(Becker, 1960; Porter ve ark., 1974). Ancak son

zamanlarda yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın yapısı çok boyutlu olarak ele alınmaktadır(O'Reilly ve Chatman, 1986; Allen ve Meyer, 1990; Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

O'Reilly ve Chatman (1986), "kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma derecesi" diye tanımlanan örgütsel bağlılığı basit ve tek boyutlu bir model ile incelemek yerine psikolojik bağlanmanın alt boyutlarını da -uyum, özdeşleşme, benimseme- inceleyerek çok boyutlu bir bakış açısı getirmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın yapısını iki boyutlu olarak inceleyen görüşler genel olarak bağlılığın iki şekli bahsetmektedirler. Bunlar; 1) örgüte olumlu bir psikolojik kontrat ile giren kişinin örgüte duygusal olarak bağlanması, 2) üyeliğini devam ettirme yönünde istek olarak maddelenmektedir(Angle ve Lawson, 1993).

Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen ve bağlılığın duygusal ve devama yönelik olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu iddia eden yaklaşım McGee ve Ford(1987) tarafından da kabul görmüştür. Bunlardan duygusal bağlılık tek bir bütün halinde incelenirken devama yönelik bağlılığın iki bileşenden oluştuğu iddia edilmiştir. Bunlar; 1) işten ayrılırken uğrayacağı zararlar ve yapacağı fedakarlıklar üzerine kurulu bağlılık, 2) sınırlı iş imkanları üzerine kurulu bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990).

Mayer ve Schoorman (1992)'da önerdikleri iki boyutlu bağlılık modelinde devama yönelik ve değer bağlılığından bahsetmektedirler. Kişinin örgütsel amaç ve değerleri kabul ederek, inanarak örgüt yararına fazladan çaba harcamaya gönüllü olmasını ifade eden değer bağlılığı, duygusal bağlılık olarak da adlandırılmaktadır.

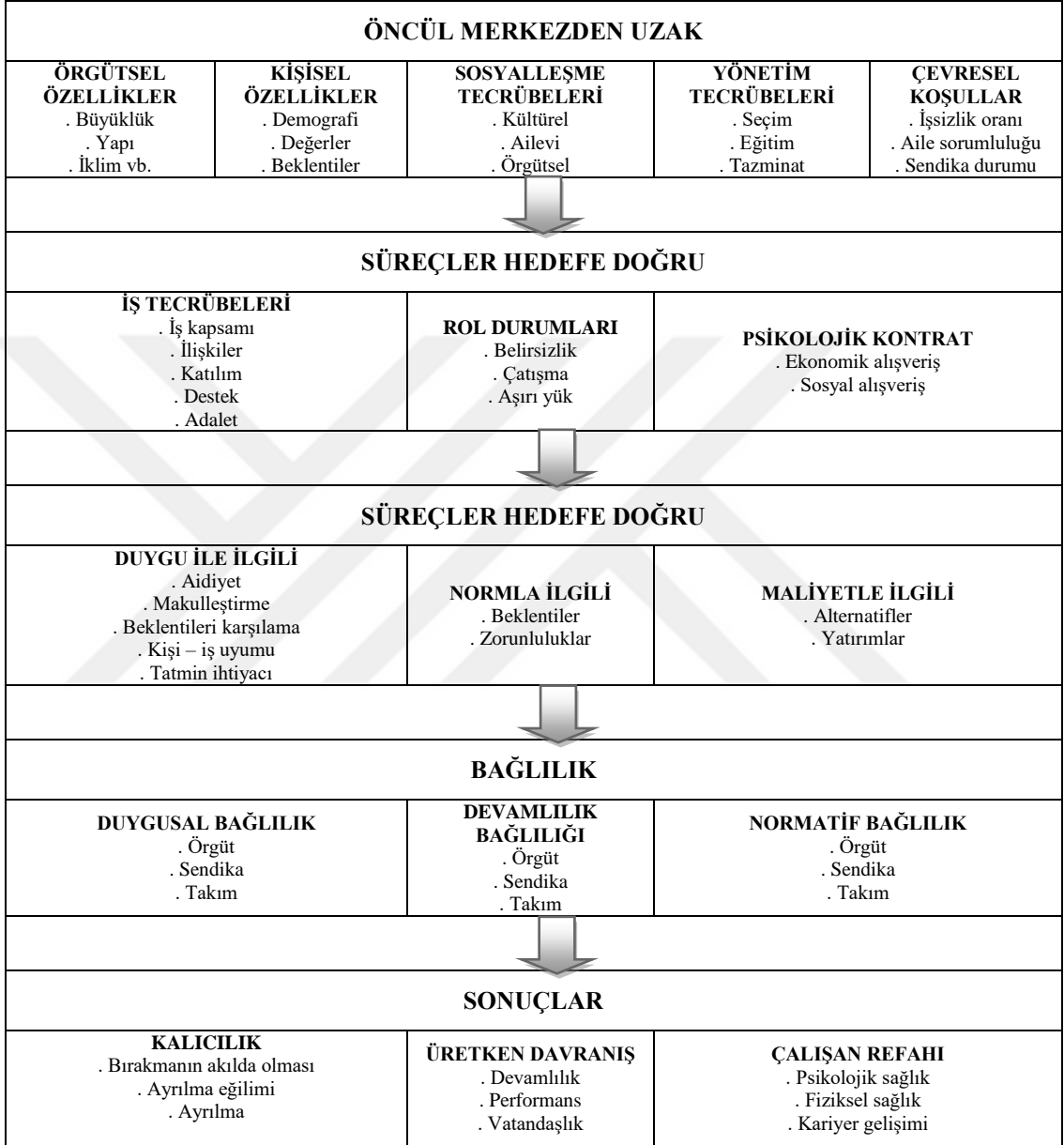
Allen ve Meyer (1990) ile Meyer ve Allen (1991)'in çalışmalarında örgütsel bağlılık; duygusal (değer), normatif (ahlaki) ve devama yönelik (rasyonel) olmak üzere üç boyutlu bir yapıda incelenmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990) ise ahlaki bağlılığın farklı bir bağlılık türü olarak ifade edilemeyeceğini savunmaktadır. Angle ve Perry (1981)'de, Etzioni'nin ahlaki bağlılık olarak tanımladığı bağlılığın aslında değer bağlılığı için kullanıldığını iddia etmektedirler.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık; rasyonel, duygusal ve normatif olmak üzere Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu yapıya göre incelenmektedir. Buboyutlar

örgütsel bağlılık gelişiminin ve çalışan davranışı üzerindeki etkilerin farklı yönlerini ifade etmektedir. Aşağıdaki çizelge üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini göstermektedir.

Çizelge 3-1. Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve Allen, 1997.

Yukarıdaki Çizelge 3-1’de örgütsel bağlılık boyutları olan; rasyonel, duygusal ve normatif bağlılığın gelişmesinde etkisi bulunan değişkenlerin genel bir sınıflandırılması ve sonuçları yer almaktadır. Meyer ve Allen (1991), üç tip bağlılığın da örgütten ayrılma niyetini azalttığını fakat bunun ötesinde farklı etmenler sonucunda geliştiklerini, örgüte üyelik dışındaki iş performansı gibi iş ile ilgili

davranışları da farklı şekillerde etkilediklerini ileri sürmüşlerdir. Meyerve Allen'in, kapsamlı incelemesine göre duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş performansına katkısı olduğu sonucuna varmak mümkünken, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği, fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık en az incelenmiş bağlılık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Wasti, 2000).

3.2.1. Rasyonel bağlılık

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin birinci boyutu rasyonel bağlılığıdır. Meyer ve Allen (1997) rasyonel bağlılığını “örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin farkında olma” olarak tanımlamaktadırlar. Bu boyut doğası gereği hesabadayalıdır. Çünkü bireyin hâlihazırda üyesi olduğu örgütten ayrılması sonucu ortaya çıkacak riskleri ve maliyetleri algılamakta ve bunları değerlendirmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Meyer ve Allen (1991) ayrıca “örgüt ile arasındaki esas bağ rasyonelbağlılığı olan çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğu için örgüt içinde kaldıklarını” belirtmektedir. Bu rasyonel bağlılığı ile duygusal bağlılık arasındaki farkı göstermektedir. İkincisinde bireyler örgüt içinde kalmak istedikleri için kalmaktadırlar.

Rasyonel bağlılığında bireyin örgüt ile olan ilişkisi kazanılacak ekonomik faydalar temelinde olduğu için yardımcı bir bağlılık olarak değerlendirilmektedir (Beck ve Wilson, 2000). Örgüt üyeleri örgütün hedefleri ve değerleri ile kendilerini özdeşleştirmeden çabalarına karşılık elde edecekleri pozitif dışa yönelik ödülleri almak için örgüte karşı bir bağlılık geliştirmektedirler.

Kalma ihtiyacını ifade eden rasyonel bağlılığın gücünü algılayan örgütten ayrılma maliyeti belirlemektedir (Meyer ve Allen, 1984). Best (1994) “alternatif sayısının az, yapılan yatırımın ise çok olduğu durumda rasyonel örgütsel bağlılığının en güçlü olacağına” dikkat çekmektedir. Bu iddia çalışanların daha iyi alternatifler bulduğunda örgütten ayrılacakları görüşünü desteklemektedir.

Meyer ve diğ. (1990)'de “artan yatırımların ve zayıf iş alternatiflerinin bireyleri kendilerine devam etme eğilimi göstermeye zorladığını ve bu bireylerin

ihtiyaçduydukları için bağlılık göstermelerine neden olduğunu” belirtmektedir. Yani bireylerörgüt içinde emeklilik planları, kıdem ya da örgüte özgü beceriler gibikaybedemeyecekleri birikmiş yatırımlarının cazibesinden dolayı kalmaktadırlar.

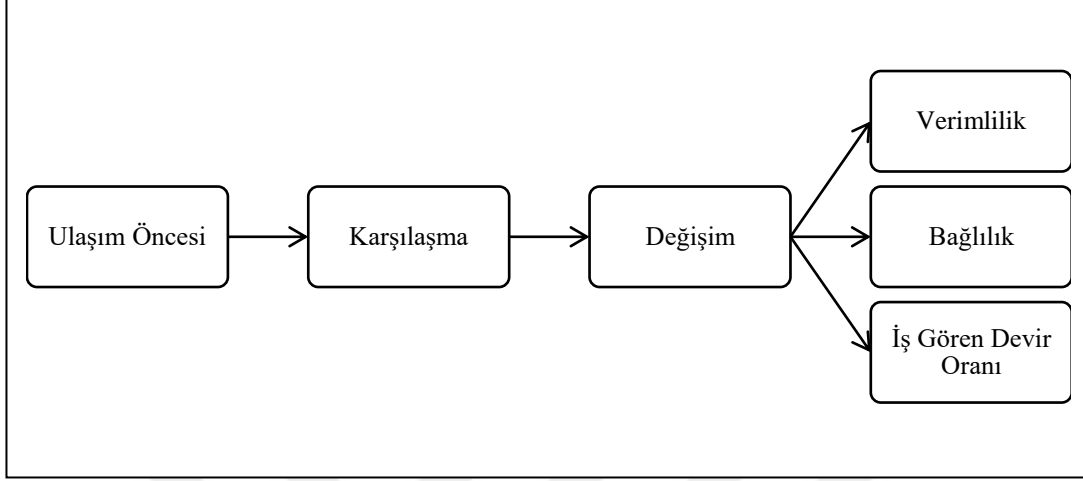
Kalma ihtiyacı devam edildiği takdirde elde edilecek bir kar, hizmetisonlandırma ise ayrılma sonucunda katlanılacak bir maliyet olarak düşünülebilir. Rasyonel örgütselbağlılığını “maddi çıkarlar ve ödüller karşılığında performans ve sadakatin sunulduğubir değiş tokuş çerçevesi” olarak tanımlanmakta ve kar görüşü desteklenmektedir(Tetrick, 1995). Bu nedenle rasyonel bağlılığı gösteren çalışanları örgüt içindetutmak için örgütlerin çalışanların duygusal bağlılığını artıran etkenleri tanımları vebunların daha fazla farkında olmaları gerekmektedir.

3.2.2. Duygusal bağlılık

Modeldeki ikinci örgütsel bağlılık boyutu bir bireyin örgüte olan duygusal ilgisiniifade eden duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık “çalışanın örgüte ilgisi, kendisiniörgüt ile özdeşleştirmesi ve örgüte katılımı konularındaki duyguları” olarak ifade edilmektedir (Meyer veAllen, 1997). Bir örgüte duygusal olarak bağlı olan örgüt üyeleri kendileriistediğinden dolayı örgüt için çalışmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal seviyedebağlılık gösteren üyeler kendi bireysel iş ilişkilerini örgütün hedefleri ve değerleri ileuyumlu gördüklerinden örgüt içinde kalmaktadırlar (Beck ve Wilson, 2000).

Duygusal bağlılık örgüte karşı olumlu duygular içeren işle ilgili bir tutumdur(Morrow, 1993). Sheldon (1971)’de bu şekilde bir tutumun “kişinin kimliğini örgütle ilişkilendiren ya da örgüte bağlayan, örgüte doğru bir yönelim” olduğunubelirtmektedir. Duygusal bağlılık bir bireyin kendisini belirli bir örgüt ileözdeşleştirmesinin ve bu örgüte katılmasının görelî gücüdür (Mowday ve diğ., 1982).

Duygusal örgütsel bağlılığın gücü, bireylerin örgüt hakkındaki ihtiyaçlarının veörgütten beklentilerinin gerçek tecrübeleri sonucunda karşılanma derecesine göredeğişmektedir (Storey, 1995). Tetrick (1995) duygusal bağlılığı “bir örgüt üyesi ile birörgüt arasındaki değer - uyum derecesini ifade eden akılcı değer temelli örgütsel bağlılık”olarak tanımlamaktadır.



Şekil 3-1. Bir Sosyalleşme Modeli

Kaynak: Robbins, 1994.

Sosyalleşme süreci; yeni üyenin işteki verimliliği, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma kararı üzerinde etkilidir. Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990), kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağını kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyon sayesinde özdeşleştirmeye ve benimsemeye dayalı bağlılığın geliştirilebileceğini savunmaktadırlar.

Meyer ve Allen (1997) içinde ifade edilen örgütsel bağlılık modeli duygusalbağlılığın iş zorluğu, rol belirliliği, hedef belirliliği, hedef zorluğu, yönetim tarafından kabul edilme, emsaller ile uyum, eşitlik, kişisel önem, geri bildirim, katılım ve güvenirlilik gibi etmenlerce etkilendiğine işaret etmektedirler.

Duygusal bağlılık gelişimi özdeşleştirme ve içselleştirmeyi içermektedir (Beck ve Wilson, 2000). Bireylerin örgütlerine duygusal olarak bağlanması ilk önce örgüt ile aralarında ödüllendirici bir ilişki kurma arzusundan kaynaklanan özdeşleştirmeyle başlamaktadır. İkinci olarak, bireyler ile örgüt arasında uyumlu hedeflerin ve değerlerin bulunması anlamına gelen içselleştirme gelmektedir. Genel olarak, duygusal örgütsel bağlılık bir bireyin kendisini örgüt ile özdeşleştirme derecesi ile ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990).

3.2.3. Normatif bağıllık

Örgütsel bağıllık modelinin son boyutu normatif bağıllıktır. Meyer ve Allen(1997) normatif bağıllığı “çalışmaya devam etmek için duyulan zorunluluk hissi” olarak tanımlamaktadır. İçselleştirilmiş normatif görev ve zorunluluk inançları, bireyleri örgüt üyeliğini sürdürmeye yönlendirmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Meyer ve Allen (1991)’egöre “normatif bağıllık gösteren çalışanlar örgüt içinde kalmaları gerektiğini hissederler” görüşündedirler. Normatif boyut açısından, çalışanlar öyle yapmaları gerektiği için ya da uygun davranış şekli öyle olduğu için örgütte kalmaktadırlar.

Wiener ve Vardi (1980) normatif bağıllığı “örgüte yönelik olarak görev, zorunluluk ve sadakat duyguları tarafından yönlendirilen çalışanların iş davranışı” olarak tanımlamaktadırlar. Örgüt üyeleri bir örgüte ahlaki nedenlerden dolayı bağıllık göstermektedirler (Iverson ve Buttigieg, 1999). Normatif bağıllık gösteren çalışan, örgüt içinde geçirdiği yıllar sonunda örgütün kendisine ne kadar statü iyileştirmesi ya da iş tatmin sağladığının bir önemi olmaksızın, örgüt içinde kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünmektedir.

Normatif bağıllığın gücü örgüt ile çalışanları arasında karşılıklı zorunluluk konusunda kabul edilmiş kurallar tarafından belirlenmektedir (Suliman ve Iles, 2000). Karşılıklı zorunluluk, fayda elde eden bir kişinin bu faydanın karşılığını bir şekilde ödemek için güçlü bir normatif zorunluluk altında olduğunu iddia eden, sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır (McDonald ve Makin, 2000). Yani bireyler genellikle kendilerini eğitimi sağlayan ve gelişmelerine katkıda bulunan örgüte bu yatırımlarının karşılığını ödemek için kendilerini zorunlu hissetmektedirler.

Meyer ve Allen (1991) “bu ahlaki zorunluluğun ya toplum içindeki ya da örgüt içindeki sosyalleşme sürecinde ortaya çıktığını” iddia etmektedirler. Her iki durumda da bu karşılıklı bir normdur. Diğer bir deyişle, eğer çalışan bir fayda elde ederse bu çalışanı ya da örgütü ahlaki olarak nezaket içinde bu faydanın karşılığını vermemecburiyeti altında bırakmaktadır.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılık ile ilgili en azından on tane farklı tanımın söz konusu olduğundan bahsetmektedirler. Bağlılık teriminin tutumlar ve davranışlar gibi iki farklı fenomeni açıklamak için kullanılmasından dolayı bu kavramsal karışıklığın ortaya çıktığına işaret etmektedirler.

Kavram, örgütsel davranışçılar tarafından çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmelerini ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli oldukları süreci açıklamak için kullanılmaktadır. Sosyal psikologlar ise kişinin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci üzerinde durmuşlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Davranışsal bağlılık üzerine yapılan araştırmaların pek çoğu Becker (1960)'in görüşlerine dayanmaktadır. Becker tarafından ortaya atılan “yan-bahis” kuramına göre kişi önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve davranışlarında tutarlılık sergileyebilmek için zaman, çaba, ek gelir gibi kendisi için önemli fakat davranışları ile doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girmektedir (Meyer ve Allen, 1984).

Becker'in yan-bahis kuramına bir örnek verecek olursak; bir kişiye daha fazla ücret önerilmesine rağmen işini değiştirmeyi ve işinden ayrılmayı reddedebilmektedir. Eğer örgütten ayrılması başka bir semte ya da kente taşınmasını gerektiriyor ve kişi bu duruma alışmanın çok zor olacağını, mevcut düzenini korumanın kendisi için önemli olduğunu düşünüyorsa daha fazla ücrete rağmen örgütte kalmayı yeğleyebilmektedir. Bu örnekte kişinin halen oturmakta olduğu semte alışkın olması, hayatını düzene sokmuş olmanın verdiği rahatlık ve huzur üzerine yan bahse girmiş olmaktadır. Kişi için girmiş olduğu bu yan bahisleri kaybetmek bir maliyet anlamına gelmektedir(Mottaz, 1989). Söz konusu yatırımlar yani bahisler kişi için ne kadar önemli ise örgüte olan bağlılık derecesi de o derece yüksek olmaktadır.

Becker'in yan bahis kuramı ile ilgili olarak yukarıda açıklanan örnekte kişi örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştiği için değil, kendisi için ayrılmanın getireceği maliyetler nedeni ile bağlılık hissetmektedir. Becker'in görüşüne göre davranışsal bağlılık duygusal bir öge içermemektedir.

Tutumusal ve davranışsal bağlılık arasında anlamlı ve belirgin bir farklılık olmasına rağmen her iki yaklaşımın birbiri ile ilişkili olduğu da iddia edilmektedir. Mowday ve arkadaşları (1982) bu iki yaklaşımın karşılıklı olarak birbirlerini etkilediklerini ve

aşağıdaki şekilde ilişkilendirilebileceklerini iddia etmişlerdir:

- Tutumlara olan bağlılık, sonradan bu tutumları kuvvetlendirmekte ve geliştirecek davranışlara bağlanmaya neden olmaktadır.
- Davranışlara bağlanmak ise tutumları pekiştirmekte ve sonrasında benzer davranışların tekrarlanma olasılığını artırmaktadır.

Meyer ve Allen (1991) tarafından da tutumsal ve davranışsal bağlılık süreçleri ile ilgili benzer açıklamalar yapılmıştır.

Bu çalışmada ise örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç temel başlık altında incelenmektedir (Balay, 2000):

- Tutumsal yaklaşımda, genel olarak örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları konusunda üzerinde durulmaktadır.
- Davranışsal yaklaşımda ise, bu tutumların sonucunda tanımlanan davranışlar bir kere sergilendiğinde, bu davranışın yinelenmesini sağlayan etkenler ve bu davranışların çalışanların tutumları üzerindeki etkisine odaklanma söz konusudur.
- Son olarak temelde tutumsal bağlılığa dayanan çoklu bağlılık yaklaşımında, bağlılığın örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluşmakta olduğu görülmektedir.

3.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı

Tutumların; birbirleriyle tutarlı bir şekilde işleyen, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç unsurdan meydana geldiği bilinmektedir. Söz konusu tutum objesine duyulan gözlenebilen duygusal tepkiler tutumların duygusal ögesini ifade etmektedir. Bu ögenin tutumun sürekliliğinin sağlanması noktasında büyük rolü vardır. Mantıkla ifade edilemeyen çoğu davranış tamamıyla duygusal öge kaynağıdır. Yine söz konusu tutum objesine dair kişinin sahip olduğu ilgi, görüş ya da inançlar bilişsel tutum ögesine işaret etmektedir. Tutumlara uygun bir biçimde davranış sergilenmesi ise davranışsal öge ile açıklanmaktadır. Kişinin diğer bir kişiye veya olaya, nesneye olan hareket tarzını göstermektedir (Gül, 2002).

Tutumusal bağlılığı, bireyin çalışma ortamına ilişkin değerlendirmeleri sonucundameydana gelen ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak tanımlamakmümkündür (Doğan ve Kılıç, 2007).

Çizelge 3-2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Sınıflandırma Sahibi	Çalışmanın Yapıldığı Yıl	Çalışmanın İçeriği
Meyer ve Allen	1990	<p>Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen tarafından duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki boyuttaincelenmiştir. Sonraki çalışmalarında normatif bağlılıkboyutunu da modellerine eklemişler ve üç boyutlu bir örgütselbağlılık yapısı ortaya koymuşlardır (Meyer vd., 2002).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duygusal Bağlılık; bireyin duygusal anlamda örgüte olan ilgisinin,örgütle birlikte tanımlanmasını ve örgütle bütünleşmesini, - Devamlılık Bağlılığı; örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağımalîyetin algılanmasını, - Normatif Bağlılık; bireyin çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşıgörev algısını belirtmektedir.Bireyin örgütle arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltma yönünde bir bağ olması söz konusu üç bağlılığın ortak noktasınıoluşturmaktadır. Buna ek olarak örgütte kalma güdüsünün birincibağlılıkta isteğe, ikinci bağlılıkta ihtiyaca ve üçüncü bağlılık da iseyükümlülüğe dayandığı görülmektedir (Balay, 2000).
Etzioni	1961	<p>Etzioni örgütsel bağlılığı; yabancılaştırıcı, nötr ve moral bağlılık olmak üzere üç grupta incelemiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yabancılaştırıcı (Negatif) Bağlılığın; işgören davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan, örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade ettiği belirtilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). - Nötr (Hesapçı) Bağlılığın; birey ve örgüt arasındaki değişim ilişkisinden kaynaklanan bir bağlılık türü olduğu ve bireyin, örgüte yaptığı katkının karşılığını tam olarak aldığına inandığı takdirde örgüte karşı hissettiği bağlılığı gösterdiği ifade edilmektedir (Balay, 2000). - Moral (Ahlaki) Bağlılığın ise; örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirerek otoriteyle özdeşleşme temeline dayanan, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş olduğu savunulmaktadır.
Penley ve Gould	1988	<p>Penley ve Gould tarafından üç farklı bağlılık türü tanımlanmıştır.Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ahlaki Bağlılık; bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesiyle oluşan bir bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılıkta kişinin kendisini, amaç ve hedeflere ulaşılmasından; örgütün başarı ve başarısızlığından sorumlu tutması söz konusudur. - Çıkarıcı Bağlılığın; birey ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayandığı ve dolayısıyla çalışanların, örgüte yaptıkları katkının karşılığında bazı maddî ödüller elde etmeyi umdukları ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). - Yabancılaştırıcı Bağlılık ise; Alternatif iş imkanlarının bulunmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002).
Kanter	1968	<p>Kanter'in örgütsel bağlılığa dair yaptığı incelemede bağlılık devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç grupta toplanmıştır.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Devama Yönelik Bağlılıkta; çalışanların, örgüt için fedakarlıklarda bulunduğu ve örgüte önemli miktarlarda yatırım yaptığı öngörülmektedir. Ancak örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olursa bağlılık oluşabilmektedir. - Kenetlenme Bağlılığında ise; çalışanların diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi veya grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanması söz konusudur. - Kontrol Bağlılığın temelinde; bireyin norm ve kurallara bağlı olması yatmaktadır. Birey, kendisinden beklenen davranışları gerçekleştirmesinde örgütün normlarının ve değerlerinin yol gösterdiğine inanmaktadır (Gül, 2002). Kontrol bağlılığın ortaya çıkması için, çalışanların ahlaki değerleriyle örgütün ahlaki değerlerinin birbiriyle örtüşmesi gerekmektedir.
O'Reilly ve Chatman	1986	<p>O'Reilly ve Chatman tarafından psikolojik bir olgu olarak ele alınmış olan örgütsel bağlılık; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutta incelenmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uyum boyutunda; çalışanların örgütsel değerleri paylaşmadığını, amaçlarının belli ödülleri elde etmek olduğunu öngörülmektedir. Dolayısıyla uyumun, çalışanların örgütsel düzeni ve koşulları kabul etmesiyle yani, araçsal algılarla ilişkisi söz konusudur. - Özdeşleşme boyutunda; çalışanların, örgütün bakış açılarını kabule etme ve kendilerine uyarlama derecesini yansıttığı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). - İçselleştirme boyutunun ise; çalışanların kendideğerlerini örgütünve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirdiğinde ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Kaynak: Toksöz, 2015.

Tutumsal yaklaşıma dair Meyer ve Allen'in, Etzioni'nin, Penley ve Gould'un, Kanter'in ve O'Reilly ve Chatman tarafından yapılan çalışmalar ışığında örgütsel bağlılık sınıflandırmasının ortaya çıktığı görülmektedir. Yukarıdaki çizelgede örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına yönelik çalışmaların içeriği yer almaktadır.

3.3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Davranışsal bağlılığı, çalışanların geçmiş tecrübeleri ve örgüte uyumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile açıklamak mümkündür. Davranışsal bağlılık kavramı, çalışanların örgütte çok uzun süre çalışmaları sonucu çıkan sorunlar ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili olmaktadır. Davranışsal bağlılıkta çalışanların örgütün bizzat kendisine değil, yaptığı belli faaliyetlere bağlılığı söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007). Örneğin birey bir davranışta bulduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmektedir. Sürdürülen bu davranışa birey bağlandıktan sonra ona uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Oliver, 1990).

Çizelge 3-3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması 2

Sınıflandırma Sahibi	Çalışmanın Yapıldığı Tarih	Çalışmanın İçeriği
Becker	1960	Tutarlı davranışların amaçlarla doğrudan ilişkili olmaması Becker tarafından “yan bahis” kavramı yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın, bireyin örgütle “bahse girmesi” sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Kendileri için değerli olan şeyleri bahiskonusu olarak ortaya koyan çalışanların bunun üzerine bahse girmiş oldukları şeylerin onlar için önemli ve değerli olması durumunda örgüte olan bağlılıkları yükselmekte ve örgütten ayrılma istekleri de bir o kadar azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005).
Salanicks	1977	Salanicks, çalışanların örgüte yönelik algısının, zamanla bazı inançlarının oluşmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu inançlar, bireyin örgüte ilişkin olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olmakta ve çalışanlar bu tutumlar çerçevesinde hareket etmektedir. Bireyin istikrarlı davranma ihtiyacından dolayı birey bu davranışlara bağlanmakta ve çalışanların her hareketi bir önceki davranışıyla ilişkililmektedir. Tersi bir durumda çalışanlar tutarsızlığın ortaya çıkaracağı stres ve gerilimle başa çıkmak zorunda kalacaklarına inanmaktadırlar (Samadov, 2006).

Kaynak: Toksöz, 2015.

Davranışsal bağlılık yaklaşımında yukarıdaki Çizelge 3-3’de görüleceği gibi Becker ve Salanicks tarafından yapılan çalışmaların içeriği yer almaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımında özellikle Becker ve Salanicks’in çalışmalarındaki örgütsel bağlılık sınıflandırması öne çıkmaktadır.

3.3.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı

Tutumusal bağlılığa yeni bir boyut kazandıran Reichers “çoklu bağlılıklar” yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers’e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından özdeşleşme ve bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ifade etmektedir. Halbuki Reichers için örgütler, farklılaşmamış birer bütün değil, tam aksine her biri diğer örgütsel grupların amaç ve değerlerinden farklı amaç ve değer setine sahip koalisyonlar olduğu kanaatini taşımaktadır (Varoğlu, 1993).

Bununla birlikte söz konusu gruplar örgütsel amaçlarla çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedeflere sahip olabilmektedirler. Dolayısıyla çalışanların bu unsurlardan her birine ilişkin farklı bağlılık düzeyine sahip olmasının yanında bahsi geçen unsurlara ve örgütün tamamına yönelik geliştirilen bağlılık düzeylerinin kişiden kişiye farklılık içerdiği görülmektedir.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı bağlılık gösterebileceklerine işaret etmektedir (Becker ve diğ., 1996). Bu nedenle çoklu bağlılıklar yaklaşımı örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak tanımlanmaktadır (Randall, 1987).

Ayrıca örgüt içindeki bireyler, yöneticilerine, iş arkadaşlarına veya ilgili diğer gruplara farklı bağlılıklar geliştirebildikleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, topluma ve sendikalara da farklı düzeyde bağlılık gösterebilmektedirler (Balay, 2000).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşe yeni başlayan bir çalışanın örgüte bağlanması için belirli bir zaman gerekmektedir. Bu zaman içerisinde kimi çalışanların bağlılık düzeyi daha fazla olurken kimi çalışanlarınki daha az düzeyde olabilmektedir. Gerald Salanick, çalışanların örgüte bağlanma derecelerine yardımcı olan dört temel faktörü şu şekilde sıralamaktadır (Northcraft ve Neale, 1990);

- *Görünürlük*: Bir tutumun bağlılığı etkileyen en mühim belirleyicisi tutumun diğer kişiler tarafından müşahede edilebilir olmasıdır. Gizli ya da müşahede edilemeyen tutumların bağlılık üzerindeki etkisi az olmaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki ilişki tüm örgüt üyelerinin bilgisine açık hale getirilerek bireyin örgüte olan bağlılığı güçlendirilebilmektedir. Bu özellikten yola çıkarak örgütler, yeni katılımcıların gelişini resmi iletişim kanalları vasıtasıyla herkese ilan etmekte, fotoğraflarının ve katılımını belgeleyen resmi evrakların yayınlanmasını sağlamaktadırlar.

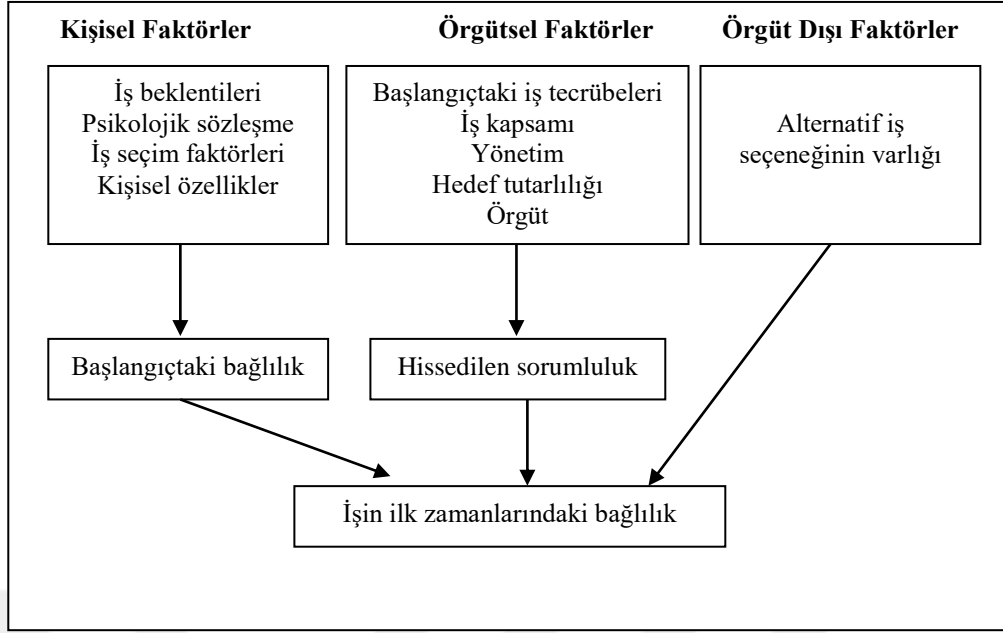
Örgütler açısından görünürlüğü oluşturmak zor bir görev değildir ve mutlaka sağlanmalıdır. Çünkü çalışanların örgütteki varlıkları, başarması beklenen görevleri, örgüte katkıları ne denli görünür ise örgütsel bağlılıkları da o denli artmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990).

- *Açıklık*: Görünürlük faktörü, bireyleri davranışlarına bağlayabilmek için tek başına yeterli olmamaktadır. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise inkar edilebilmesi de bir o kadar zor olmaktadır. Yani açıklık, kişinin davranışını gizleyemeyeceği bir oran olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir davranışın ne kadar açık olduğu davranışın gözlemlenebilirliğine ve anlaşılabilirliğine bağlıdır. Davranış hakkında gözlem yapılamadığı halde bir anlam çıkartılabiliyorsa, bu davranışın daha az açık olduğu düşünülmektedir (Northcraft ve Neale, 1990).

- *Davranışların geriye döndürülemezliği*: Sürekli, her zaman geçerliğini sürdüren veya geriye dönüşü olmayan davranışlar bağlayıcı özelliktedir. Günümüzde pek çok örgüt bu özelliğin farkında olarak çalışanlarına özel beceri eğitimleri vermek, başka firmalara aktarılamayan özel yardım paketleri dağıtmak, çalışanların çocuklarının eğitim masraflarını karşılamak, ailelerine özel sosyal hizmetler sunmak gibi faaliyetler düzenleyerek üyelerini örgüte bağlamaya çalışmaktadır. Tüm bu çabalar çalışanın örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği imkanların farkında olmasını sağlamaya yöneliktir. İşten ayrılan personel başka bir örgütte aynı pozisyonunu ve bu pozisyonun kendine sağladığı imkanları geriye döndüremeyebilir. Çalışan, örgütle psikolojik bir kontrat içine girerek kendisinin duygusal, mantıksal ve sosyal beklentilerini karşılayan pozisyonundan vazgeçmesini düşük bir olasılık haline getirmektedir. Belirli bir pozisyona bağlılık, örgüte olan bağlılığı artırabilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990).

- *İrade*: Kendi isteğiyle yapılan davranışa karşı duyulan bağlılık daha fazla olmaktadır. Kendi isteğiyle yapılan davranışlar herhangi bir dışsal sebep gerektirmeden ortaya çıkan davranışlar olarak nitelendirilebilir. İrade, gözlemlenebilir kişisel sorumluluk olmakla beraber, kişileri davranışlarına bağlamaktadır. Davranışları kendi iradesiyle gerçekleştiren kişi bunların sonuçları hakkında sorumluluk hissetmektedir. “Başka seçeneğim yoktu! Bu nedenle ben bu sonuçtan sorumlu tutulamam!” şeklinde mazeret gösteren birinin davranışlarının gönüllü olarak yapılmadığı aşikârdır. Dışsal nedenlere bağlı olarak yapılan davranışlar kalıcı değildirler. Baskı altında çalışılan bir ortamda örgütsel bağlılık zarar görmektedir. Bu nedenle çalışanların bireysel sorumlulukları geliştirilmeli, yaptıkları işe kendişleriymiş gibi sarılmalarını sağlayacak tedbirler alınmalıdır (Northcraft ve Neale, 1990).



Şekil 3-2.Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990.

Örgütsel bağlılığın artırılması sürekli devam eden bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu süreç içerisinde en önemli aşamanın işe yeni giren üyenin örgüte uyum sağlama aşaması olduğu düşünülmektedir. Yukarıdaki Şekil 3-2’de de görüldüğü üzere Mowday, Porter ve Steers (1982) başlangıç ve uyum aşamasındaki faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu söylemektedirler ve bu faktörleri; üç grupta toplamaktadırlar. Bunlar; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olup bu bölümde ayrıntılarıyla incelenmeye çalışılacaktır.

3.4.1. Kişisel faktörler

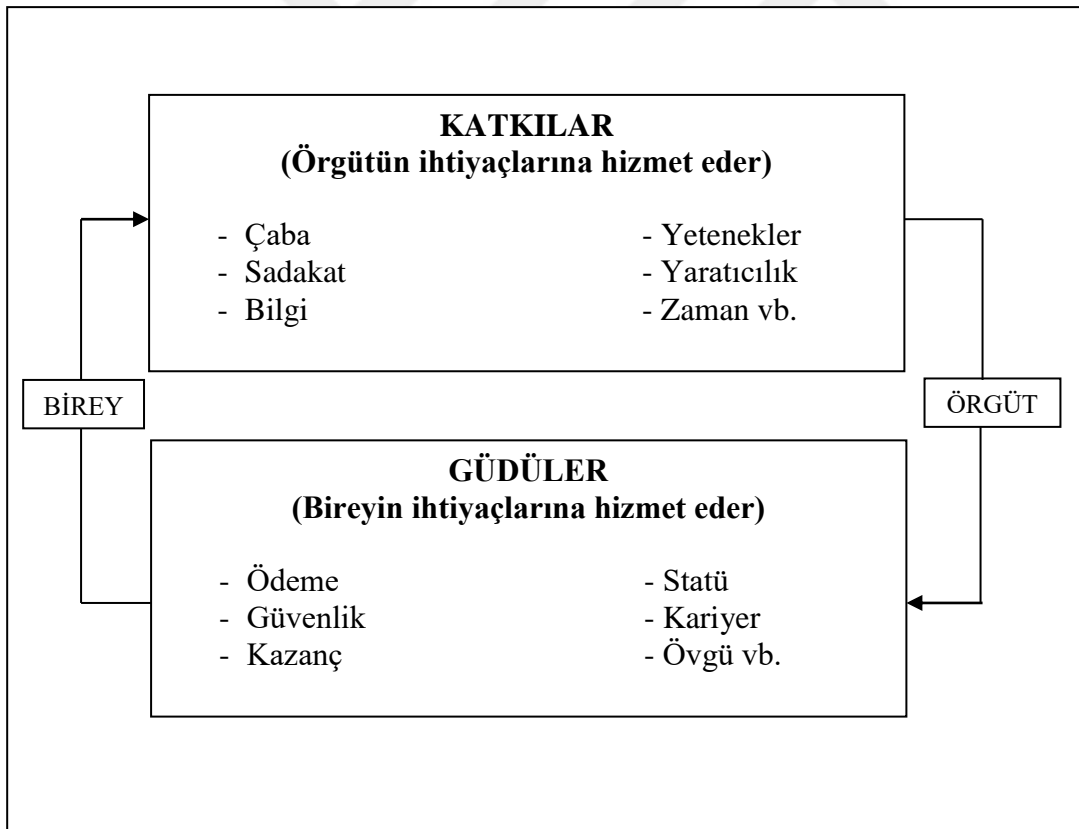
İlk iş gününde çalışanın örgüte karşı gösterdiği tutum, kişinin bağlılık seviyesinin ölçüsünü belirlemektedir. Yüksek oranda bağlılık gösteren çalışanın o örgütte daha uzun seneler kaldığı gözlemlenmiştir. İlk aşamada örgüte yüksek oranda bağlılık gösteren kişinin zaman geçtikçe çabasının artacağı ve bununla örgütsel bağlılığı tetikleyeceği düşünülmektedir (Northcraft ve Neale, 1990).

3.4.1.1. İş beklentileri

İnsanlar, biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bazı ihtiyaçlara sahiptirler ve davranışlarının temelinde bu ihtiyaçlarını tatmin etme arzusu yer almaktadır. Belirli bir takım kişisel amaçları gerçekleştirmek üzere örgüte katılan yeni üyeler, yapacakları işle ilgili olarak söz konusu amaçları gerçekleştirebilmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklenti içindedirler. Örgütün ve işin bu amaçları gerçekleştirebilme kapasitesi örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Cohen, 1992). Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bir arada gerçekleşebilmesine imkan veren bir örgüt yapısı ile üyelere başarıları beklenen iş tanımlarının iyi yapılması, bağlılığın artışında önemli rol oynamaktadır.

3.4.1.2. Psikolojik sözleşme

Psikolojik sözleşme, çalışanların güdeleri ile örgüte yapacakları katkının yer değiştirmesi ilkesine dayanmaktadır (Şekil 3-3).



Şekil 3-3. Psikolojik Sözleşme: Katkı-Güdü Yer Değiştirme Prosesi

Kaynak: Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1988'den akt.: Bulut, 2003.

Birey, örgütsel amaçların başarılması için üretken kapasitesini ortaya koymaktadır. Örgüt ise bu katkı karşılığında çalışanın güdülenmesini sağlamaktadır. Birey işe girmeyi kabul ederken örgüt ile psikolojik bir sözleşme içine girmekte ve bu sözleşme her iki tarafında yazılı olmayan beklentilerini içermektedir. Örgüt ve çalışanlar arasında uyumlu bir ilişkinin tesis edilebilmesi için dengeli ve adil bir sözleşme olmalıdır. Psikolojik sözleşme, kişinin çalıştığı işte etkili ve başarılı olmasının, örgüte karşı bağlılığının ve sadakat duygusunun oluşmasının, örgüt ve örgütsel amaçlar için heyecan duymasının ve çalıştığı işten tatmin olmasının temel belirleyicisidir (Nortcraft ve Neale, 1990).

3.4.1.3. Kişisel özellikler

Kişisel özellikler olarak kabul edilen yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi, belirli bir pozisyonda çalışma süresi, eğitim seviyesi gibi etkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı pek çok çalışmada birbirini destekleyen sonuçların yanı sıra farklı sonuçlar da elde edildiği görülmektedir.

Literatürde cinsiyet ile tutumsal bağlılık ilişkisi üzerindeki görüş ayrılıklarını belirgin hale getirmek için; cinsiyet modeli ve iş modeli olmak üzere iki modelin incelendiği görülmektedir.

Cinsiyet modeli olarak bilinen geleneksel düşünceye göre örgütsel bağlılık cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermektedir. Loscocco (1990)'da, kadınların aile içindeki rollerini daha fazla önemsedikleri için işi her şeyden üstün tutan erkeklere kıyasla örgüte daha az bağlandıklarını belirtmektedir.

Grusky (1966) ise kadınların işyerinde erkeklerden daha fazla ayrıma tabi tutuldukları için erkeklerden daha fazla zaman ve çaba harcamak zorunda kaldıklarını vurgulamaktadır. Erkeklere oranla örgüt içinde zaman ve emek gibi harcanan maliyetlerin fazlalığı nedeniyle kadınların daha fazla bağlılık gösterdiklerini iddia etmektedir. Benzer şekilde, Angle ve Perry (1981)'de kadınların örgütler arası yer değişikliğini daha az tercih ettiklerini, mevcut örgütleri ve pozisyonları ile sınırlı kalma eğiliminde olduklarını ve bu sebeple daha çok bağlılık gösterdiklerini öne sürmüştür.

İş modeline göre ise cinsiyete bağlı olarak örgütsel bağlılığın farklılık arz etmesinin nedeni kadınlarla erkeklerin iş ortamında farklı işler yapması ve farklı pozisyonlarda

bulunmalarındır. Erkekler genellikle daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmaktadırlar. Bu yüzden çalıştıkları örgüte kadınlara nazaran daha çok bağlanmaktadırlar (Aven, Parker ve McEvoy, 1993).

Mowday, Porter ve Steers (1982)'de yapmış oldukları dört çalışma neticesinde kadınların işletmeye erkeklerden daha fazla bağlandıklarını iddia etmektedirler.

Örgütsel bağlılıkla çalışanın yaşı arasındaki ilişkiyi araştıran yazarlar, bağlılığın yaş ile doğru orantılı olarak arttığını tespit etmişlerdir (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990). Angle ve Perry'e göre çalışanın yaşı arttıkça alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanı azalmakta ve bu durum kişinin örgüte bağlılığını artırmaktadır.

Meyer ve Allen (1984)'e göre ise genç yaştaki çalışanlar işteki tecrübelerinin az olması nedeni ile alternatif iş imkanlarının daha az olduğunun farkındadırlar ve örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır. Tecrübeleri arttıkça alternatif iş imkanları da artabilmektedir. Bu durumda ise örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir. Daha yaşlı çalışanlar ise bugüne kadar elde ettikleri ödüller (para, statü, emeklilik hakkı, kariyer vb.), kendilerini seçilmiş grup olarak görmeleri veya örgütte uzun süredir çalışıyor olmalarını örgütü sevmelerine bağlamaları gibi nedenlerden ötürü güçlü bir bağlılığa sahip olabilmektedirler. Yazarlar yaş ile devamlılık bağlılığı arasında doğrusal bir ilişki bulamamışlardır; ancak duygusal bağlılık ile yaş arasında doğrusal bir ilişki gözlemlemişlerdir.

Herhangi bir unvanda ya da pozisyonda çalışılan süre ve işletmede çalışılan toplam süre de örgütsel bağlılığın belirleyicisi olmaktadır. Çalışma süresi arttıkça elde edilen kazançlarda artmaktadır. Bunun için çalışma süresi arttıkça bağlılığın da arttığı görülmektedir (Meyer ve Allen, 1984; Mathieu ve Zajac, 1990; Cohen, 1992). Çalışılan toplam sürenin yanı sıra herhangi bir unvanda ya da pozisyonda çalışılan süre ile bağlılık arasında da ilişki gözlenmiştir (Becker ve Billing, 1993).

Eğitim seviyesi ile bağlılığın negatif korelasyona sahip olduğu iddia edilmektedir (Angle ve Perry, 1981; Meyer ve Allen, 1988). Bu görüşe göre çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılığının azalacağı değerlendirilmektedir. Eğitim düzeyinin artması ile beraber kişinin bireysel amaçlarında değişiklikler olmaktadır, örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Alternatif iş imkanlarında da artış olmaktadır. Buna benzer etmenler nedeni ile örgütsel bağlılık seviyesinde azalma olabilmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990)'ın araştırmalarında ise eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yeterince güçlü çıkmamıştır.

Bu araştırmaların yanı sıra Cici(1997); yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi, belirli bir görevde çalışma süresi ve eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

3.4.2. Örgütsel faktörler

Bu bölümde bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden; başlangıçtaki iş tecrübeleri, işin kapsamı, yönetim ve örgüt yapısı, örgütsel kültür, örgütsel ödüller incelenmektedir. Northcraft ve Neal'e göre çalışanların karar sürecine katılması da örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca iş grupları ile örgütsel hedefler arasındaki uyum da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

3.4.2.1. Başlangıçtaki iş tecrübeleri

Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığın gelişimini anlayabilmek için üç aşamanın incelenmesi gerektiğini söylemektedirler. Bunlar; işe girmeden önceki dönem, üyeliğin başlangıcındaki iş tecrübeleri ile orta ve uzun dönemi kapsayan kariyer gelişimidir.

İşe başlamadan önceki dönemde bireylerin örgüte bağlanma eğilimleri farklı düzeylerde dir. Söz konusu farklılıklar kişisel özelliklerden, işe ilgili beklentilerden ve işe girme kararını destekleyen koşullardan kaynaklanmaktadır.

Pek çok araştırmacı, işe başlamadan önce sahip olunan tutumların bağlılığın gelişmesinde çok önemli rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Örneğin O'Reilly ve Caldwell (1981) ile Salancik ve Pfeffer (1978)'in çalışmaları, işe yeni başlayanların işyerine taşıdıkları bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin bağlılığın gelişmesinde çok güçlü etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Mowday (1980), Mowday ve McDade (1980) ve Wanous (1980) işe başlamadan önceki beklentilerin bireysel bağlılığın gelişimini etkilediğini kaydetmişlerdir (Pierce ve Dunham, 1987).

İkinci aşama, üyeliğin başlangıcındaki dönemdir. Mowday ve arkadaşları (1982) başlangıçtaki iş tecrübelerinin örgütsel bağlılığı etkilediğini iddia etmişlerdir. Örgütle ilgili çeşitli tecrübeler arttıķça örgütsel bağlılık gelişmeye başlamaktadır. İş tecrübeleri ve bağlılık birbirini karşılıklı olarak etkileyen bir süreçtir.

Pierce ve Dunham (1987) bir grup hastane çalışanı üzerinde ve işe ilk girişten itibaren uyguladıkları çalışmayı üçüncü, altıncı ve onikinci aylarda tekrar etmişlerdir. Yaptıkları çalışmanın bulguları Mowday ve arkadaşlarının (1982) görüşlerini destekler niteliktedir. Araştırma sonucuna göre; bireyin örgüte bağlılık eğilimi eğer işe giriş aşamasında olumlu yönde ise bu durum onun işteki ilk dönemlerinde de olumlu yönde bağlılığını sürdüreceğinin en temel belirleyicisidir. Mevcut işinde üçüncü ayını tamamlayanların %36'sı örgütsel bağlılıklarının işe başlamadan önce oluştuğunu bildirmişlerdir.

Meyer ve Allen (1988)'de işteki birinci yılda elde edilen iş tecrübelerinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırmışlardır. Üniversiteden yeni mezun olan ve büyük işletmelerde işe başlayan bir grup üzerinde ve işin başlangıcında uyguladıkları çalışmayı birinci, altıncı ve onbirinci ayların sonunda tekrar etmişlerdir. Onbirinci ayın sonunda elde edilen verileri altıncı ayın sonundaki verilerle karşılaştırdıklarında personelin girişten itibaren edindikleri iş tecrübelerinin örgütsel bağlılık üzerinde çok etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

3.4.2.2. İş tatmini

Çalışanların yapmakta oldukları işe karşı duygusal tepkiler geliştirmeleri engellenemez bir davranıştır. Çalışanın işi ile ilgili düşünceleri, duyguları, tutumları genel olarak sahip olduğu iş memnuniyetini yansıtmaktadır. Günümüz organizasyonlarında insan kaynakları yönetimi anlayışına duyulan ihtiyacın giderek artması ile birlikte örgütsel davranışı etkileyen önemli bir faktör olarak çalışanların iş doyumunu artırmaya yönelik tedbirlerin alınması daha da önemli bir hal almıştır.

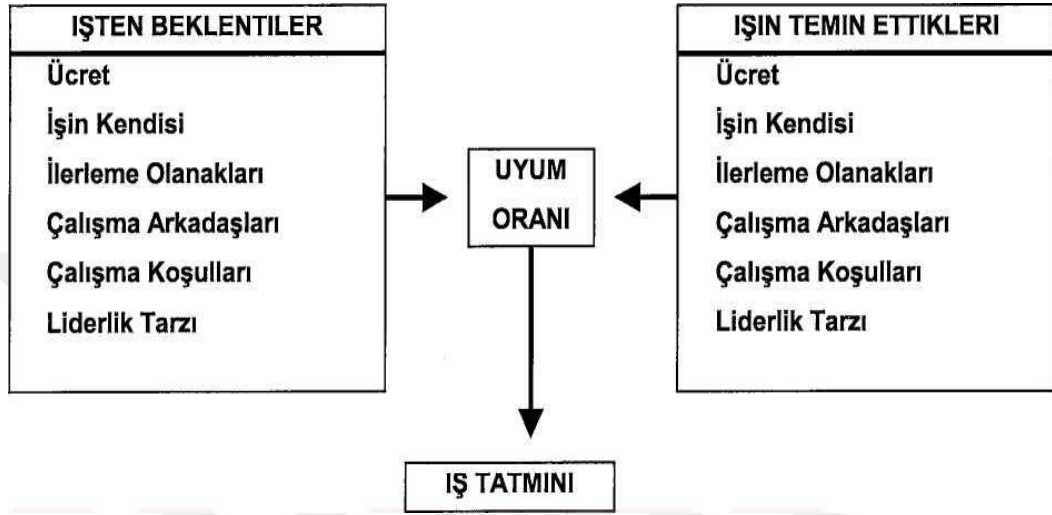
İnsanların yapmakta oldukları işe ve çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri duyguları ve tutumları iki nedenden ötürü önemlidir. Birincisi, çalışanın işi hakkında hissettiği duygular en başta kendisi ile ilgilidir ve beklentileri açısından önemlidir. İkincisi, yöneticiler çalışanların tutumlarının performans ve üretim üzerindeki etkilerinden sorumludurlar.

İş tatmini, “kişinin işine karşı benimsediği pozitif etki ya da duygular” bütünüdür (Feldman ve Arnold, 1983).

İş tatmini, çalışanların önemli olarak kabul ettikleri şeyleri, örgütün ne şekilde ve ne oranda karşıladığını algılama dereceleridir. Schermerhorn ve arkadaşları (1988)'da

tanımı “kişilerin işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir” şeklinde yapmışlardır. Kişinin işindeki göreve, fiziki ve sosyal şartlara karşı yanıtı olarak değerlendirilen kavram, “kişinin iş yaşamındaki beklentilerinden ne derece doyum sağladığının bir göstergesidir.”

Bu anlayışa göre, kişinin beklentileri ile çalıştığı işin kendisine verdikleri arasındaki fark ne kadar az ise iş doyumunu o kadar yüksek olmaktadır(Şekil 3-4).



Şekil 3-4. İş Tatmin Modeli

Kaynak: Arnold ve Feldman, 1980'den akt.: Bulut, 2003.

Davis (1988)'de iş tatmininin, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk duygusunu ifade ettiğini ve işin özellikleri ile çalışanların isteklerinin birbiriyle uyumlu olduğu noktada tatminin gerçekleşeceğini vurgulamıştır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş tatmininin en belirgin yönü; işin, personelin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayabilme derecesidir. Örgütsel davranış açısından ise çalışanların iş doyumuna sahip olmaları örgütsel performansı artırıcı bir etken olması itibarıyla önemlidir.

3.4.2.2.1. İş tatmin kaynakları

Bütünsel iş tatmininin kaynakları konusu örgütsel davranış araştırmalarına en fazla konu olan alanlardan birisi olmaktadır. Son 25 yılda bu konuda 3000'den fazla araştırma yapılmıştır. Tarihi gelişim sırasına göre bütünsel iş tatmininin kaynakları başlıca üç önemli dönemde incelenmektedir (Feldman ve Arnold, 1986):

- *Endüstriyel mühendislik:* 1920'lerden itibaren endüstri mühendisleri

tarafından parça başı ücret, dinlenme aralıkları, ışık, gürültü ve çevresel faktörler gibi iş tatmini üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilen konular araştırılmıştır. Bu döneme ait görüşler arasında önemli bir yeri olan bilimsel yönetim anlayışının öncüsü Frederick Taylor gözlemleri neticesinde standartlaştırma, hareket ve zaman etüdü, çalışanların sistematik şekilde seçilmesi ve eğitimi, parça başı teşvikli ücret sistemi ile fonksiyonel ustabaşılık şeklinde isimlendirilen başlıca beş temel alanda önerilerde bulunmuştur(Dinçer ve Fidan, 1996). Bilimsel yönetim anlayışı ve Taylor'un önerileri doğrultusunda çalışma şartlarının düzenlenmesinin ve buna göre ücret sisteminin ayarlanmasının verimliliği artırdığına ve çalışanların moralini yükselttiğine inanılmaktadır.

- *İnsan İlişkileri Hareketi*: 1930'lu yıllardan itibaren artarak devam eden organizasyon problemlerine cevap veremeyen endüstriyel mühendislik yaklaşımının yerine, Hawthorne araştırmalarının da büyük katkısı ile yeni bir akım ortaya çıkmıştır. Başlangıçta “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı” olarak ortaya çıkan bu yeni akım günümüzdeki “Organizasyonel Davranış” yaklaşımının temelini oluşturmaktadır.Hawthorne araştırmaları neticesinde ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi konularda yapılan fiziksel iyileştirmelere rağmen verimlilik artışının anlamlı seviyede artış göstermediği tespit edilmiştir. Bunun üzerine araştırmalarda fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine eğilinmiş ve verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler vasıtası ile yani sosyal faktörler vasıtası ile sağlanabileceği tespit edilmiştir (Koçel, 1993).

Hawthorne çalışmalarından sonra Roothlesberger ve Dickson'un yaptığı araştırmalar neticesinde de yönetimin işçi, iş grupları, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisi konusunda güçlü deliller bulunmuştur (Feldman ve Arnold, 1986).

Beşeri ilişkiler yaklaşımı ile “akılcı-iktisadi insan” modelinin yerini “sosyal insan” modeli almıştır.

- *İşin Kendisi ya da Gelişimi Akımı*: 1959 yılında Herzberg tarafından yayınlanan bir monograf, iş tatminini etkileyen unsurlardan birisi olarak işin kendisine yeniden dikkat çekmiştir. Bu yeni akıma göre iş tatmini ancak insanlara daha iddialı bir iş ve yeteri kadar sorumluluk verilmesi ile sağlanabilmektedir.

İş tatmininin kaynakları konusunda yapılmış olan çok sayıda araştırma bulunduğu belirtilmiştir. İş tatmini deyince, kişinin işi ile doğrudan ve dolaylı olarak pek çok örgütsel ve yönetsel faktör akla gelebilmektedir. Ancak bu çalışmada iş tatmininin kaynakları olarak Feldman ve Arnold (1986)'ın önerdiği altı temel faktör incelenmektedir. Bunlar; ücret, işin kendisi, terfi olanakları, yönetim, çalışma grubu, çalışma şartları olarak sıralanmaktadır. Bu kaynaklar birbirleri ile kıyaslandığında ücret ve işin kendisi en önemli iş tatmin kaynağı olarak kabul edilmektedir. Terfi olanakları ve yönetim daha az önem arz ederken, çalışma grubu ve çalışma şartlarının etkisinin ise oldukça az olduğu ifade edilmektedir (Feldman ve Arnold, 1986).

Diğer taraftan literatürde, işin personel için taşıdığı önem derecesine göre farklı sıralamalara da rastlanmaktadır. Flerzberg tarafından sırasıyla iş güvenliği, işe ilgi duyma, ilerleme olanağı, adil ve insafli nezaret şeklinde yapılan sıralamada ücret ancak yedinci sırada yer alabilmiştir. Araştırma birkaç yıl sonra yinelenildiğinde işe ilgi duyma birinci sırayı alırken; işi yürütmek için yeterli araç-gereç, bilgi ve yetki ikinci, üçüncü ve dördüncü sıraları almıştır. Ücret ise beşinci sıraya çıkmıştır. Yine değişik çalışmalarda görülmüştür ki; 1940'lı yıllarda çok önemli bir öge olarak kabul edilen iş güvencesi 1950'li yıllarda yedinci sıraya inmiş, işin kendisi ve nezaret tarzı öğeleri yerlerini korumuş, çalışma koşulları ve ücret ise önemini korumaya devam etmiştir (Dağ, 1993).

3.4.2.2.1.1. Ücret

Ücret, ekonomik açıdan emeğin karşılığının ödenmesidir. İş hukuku yönünden ise “çalışanın bedeni ve fikri faaliyetlerinin karşılığı” olarak kabul edilmektedir. Genellikle ücret deyince akla belirli dönemlerde ele geçen parasal değerler gelmektedir.

Para, yaşantımızı kolaylaştırabilmek için ihtiyaç duyduğumuz en temel ve olmazsa olmaz bir araçtır. Çalışanları güdülemek maksadıyla kullanılan maddi teşvik araçlarının en başında para gelmektedir. Daha yüksek seviyede gelir elde etme olanağı, çalışanların örgüt ile işbirliği etmesinde tek olmasa bile önemli özendirme araçlarından birisidir.

Para sadece temel ihtiyaçların karşılanmasına ve boş zamanlarda bir takım aktivitelerin gerçekleştirilebilmesine olanak sağlayan bir araç değildir. Aynı zamanda

çalışanın örgüt yararına sarf ettiği çabaların yönetim tarafından değerlendirildiğinin en belirgin göstergesidir.

“Ekonomik insan” modelini esas alan klasik yönetim anlayışına göre çalışanlar örgütle sadece ekonomik çıkarları nedeniyle ilgilenmektedirler. Bu anlayışa göre özendirici bir ücret sistemi işletme açısından verimliliği ve çalışanlar açısından da tatmin düzeyini arttırmada en etkili güdüleme aracı olarak kabul edilmektedir.

“Sosyal insan” modelini esas alan neoklasik yönetim anlayışına göre; ekonomik insan modelinin aksine, ücret tatmin açısından önemli bir güdüleme aracı olarak kabul görmemektedir.

Günümüz modern yönetim anlayışı da tıpkı klasik yaklaşım gibi insanların temel güdülerinin etkisiyle hareket ettiklerini kabul etmektedir. Ancak bu güdülerin kişiden kişiye değişebileceğini değerlendirerek çok yönlü motivasyon ilkesini esas almaktadır. Öyle ise ücretleme yalnız kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde değil aynı zamanda çalışanların psikolojik beklentilerine de cevap verebilecek şekilde düzenlenmelidir. Benimsenen ücretleme sistemi nitelikli personeli işletmeye çekebilmeli, nitelikli personelin işletmede kalmasını sağlayabilmeli ve personeli güdüleyebilmelidir (Aldemir ve diğ., 1998).

Ücret miktarlarının ve ödeme biçiminin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar neticesinde bir ülkede ya da belirli bir işkolunda ortalama ücret seviyesinin altında ücret alarak çalışanların devamsızlık oranının yüksek olduğu saptanmıştır. Daha iyi olanaklar arama eğiliminde olan çalışan işe kendini bağımlı hissetmemektedir. Düşük ücretli işlerde personel devir hızı da yüksek olmaktadır.

Düşük ücret seviyesinin aksine, özellikle az gelişmiş ülkelerde, yüksek ücret seviyesi de süresizliğe sebep olmaktadır. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar neticesinde “yüksek ücret alan yerli zencilerin sürekli devamsızlık yaptıklarını, bu sebeple fiyat arzı eğrisinin yüksek fiyat seviyelerinde tersine kıvrıldığı” sonucuna varılmıştır. Yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesine erişen bu zenciler fizyolojik ihtiyaçlarını tam olarak tatmin ettiklerinden daha fazla çalışmak istememekte ve işyerine her gün devam etme meyilleri azalmaktadır (Eren, 1998).

Ücretlerin parça başına (akort) veya zaman esasına göre (gündelik, haftalık, aylık gibi) ödenmesinin de devamsızlık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Parça başına

ücret ödenen işyerlerinde, zaman esasına göre ödeme yapılan işyerlerine oranla daha fazla devamsızlık yapıldığı gözlenmiştir (Eren, 1998).

3.4.2.2.1.2. İşin kendisi

Yapılan işin çekiciliği bireyin iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Yaptığı işin kendisine göre cazip olduğunu düşünen bireyin işine karşı geliştirdiği tutumları da olumlu olmaktadır.

Arnold ve Feldman (1980) iş tatmini yönünden, işin kendisinin cazip olmasının iki temel unsura dayandığını belirtmektedirler. Bu unsurlardan ilki işin yegâneliğidir, işin benzersizliğinin artması, rutinliğinin azalmasını sağlamakta ve tatmin düzeyini arttırmaktadır. İkincisi ise çalışanın iş üzerindeki kontrol olanağı yani otonomiimkanı sağlamasıdır. Otonomi, işi yapan kişinin işi konusunda karar verme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir. İşin çalışana otonomi imkanı sunması iş tatminini arttırmaktadır.

Herzberg'e göre ise iş tatmininin ana belirleyicisi işin kendisidir ve üç ayrı yönden iş tatminini etkilemektedir (Feldman ve Arnold, 1986):

1. İşin yöntemi ve hızının kontrolü: Bilimsel yönetim tıpkı Gilberth 1919 gibi, işi yapan kişilerin işin yöntemi konusunda söz sahibi olmaları gerektiğini savunmaktadır. Ancak endüstriyel mühendisleri verimliliği artırabilmek için işin hızını ve yöntemini işçilerin kontrolünden çıkaran uygulamalar getirmişler ve zamanla işi yapan ile planlayanlar birbirinden ayrılmıştır. Böylelikle çalışanlar işin nasıl yapılacağı konusunda kontrolü kaybetmişlerdir.

Hackman ve Lawler 1971 yılında yaptıkları araştırma ile işin hızının ve kontrolünün iş tatminini direkt etkilediğini ortaya koymuşlardır. İşin hızı ve yöntemi üzerinde kontrolü olmayan işçilerde tatminsizlik gözlenmiştir (Feldman ve Arnold, 1986).

2. Beceri ve yetenekler: White'ın 1959 yılında motivasyon üzerine yaptığı ilk araştırmalar insanların çevreleriyle başarılı bir şekilde mücadele edebilmelerinin motivasyonu artırdığını göstermiştir. İnsanların değerli beceri ve yetenekleri onların kendilerine saygılarını ve güvenlerini artırmakta, yeterlilik duygusu vermektedir. Vroom 1962 yılında yaptığı araştırma ile iş tatmini ve işte kendini ifade edebilme fırsatı arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Feldman ve Arnold, 1986).

3. Çeşitlilik: Bilimsel yönetimin bir diğer temayülü; işin belli başlı önemli

bölgümlere ayrılarak bu bölümler üzerinde uzmanlaşılmasını ve her bir bölümün farklı uzmanlarca yapılmasını sağlamaktır. Krech ve Crutcfeld (1948) ile Mann ve Hoffman(1960) yaptıkları çalışmalarda uzmanlaşmanın ve tekrarlanan işlerin tatminsizliğe yol açtığını belirtmişlerdir. İş tatminini artırabilmek için iş genişletme ile çalışanların tek bir iş üzerine uzmanlaşmaları yerine çeşitli becerilerini kullanarak birkaç işi bir arada yapmalarına olanak sağlanmalıdır (Feldman ve Arnold, 1986).

3.4.2.2.1.3. İşin kapsamı

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de işin kapsamıdır. Bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüte katılanların beklentileri ile işin yapısı ve kapsamı uyduğu takdirde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.

Yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özelliklerin ortaya çıkardığı beklentilere işin cevap verebilme derecesi düşük seviyede çalışanlar için daha önemlidir. Ancak yüksek pozisyonlu çalışan kişiler için kişisel özelliklerden çok örgütsel özellikler ön plana çıkmaktadır. Otonomi, rol belirsizliği, gelir seviyesi, örgütsel iletişim gibi örgütsel özellikler yüksek statülü çalışanların bağlılık seviyesini etkileyen en önemli özellikler olarak incelenmektedir (Cohen, 1992).

İşin yapısı çalışanın beklentileri ile ne kadar çok uyuyorsa o iş çalışan açısından o derecede anlamlı olmaktadır. Çalışanlar, anlam bulamadıkları işlere karşı düşük seviyede bağlılık geliştirmektedirler. Örneğin; kapıcılık, çöpçülük gibi toplumsal statüsü düşük olan işlere karşı örgütsel bağlılığın az olması beklenirken; doktor, avukat, subay gibi toplumsal statüsü yüksek olan mesleklerde bağlılığın yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Cohen, 1992).

3.4.2.2.1.4. İlerleme olanakları

Kişinin işteki tecrübesi çoğalıp, öğrenme düzeyi yükseldikçe, iş monotonlaşabilmekte ve kişilerin statülerinin getirdiği yetki ve sorumluluklar yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple, yetki ve sorumluluklarında daha fazla bir artış isteyebileceklerdir. Daha fazla ilerlemeleri ya da yükselmeleri mümkün olmayan kişilerin çalışma gayret ve şevkleri azalmaktadır (Eren, 1998).

İşe yeni başlayan kişi gelecekte ilerleme olanağının bulunmadığını ve ücretinin artmayacağını düşünürse işe karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedir. Ayrıca terfi sisteminin adil olmaması, hakedenlerin yerine iltimas sahibi kişilerin terfi ettirilmesi

de ilerleme olanaklarının çalışanlar üzerinde sağladığı güdüleyici etkinin zamanla yozlaşmasına neden olmakta, örgütün benimsediği terfi sisteminin açık, anlaşılır, güvenilir ve objektif olması bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaktadır.

Konuyla ilgili Sirata (1959) tarafından bir elektronik üretim fabrikasında yapılan araştırmada, istenilen terfilere zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Yine Patchen (1960)'de yükselmeyi hakettiğine inanan çalışanların terfi edememesi sebebiyle iş tatminlerinin düştüğünü ve devamsızlık oranlarının yükseldiğini belirtmiştir (Feldman ve Arnold, 1986).

İlerleme olanakları, yukarıda açıkladığımız diğer iş tatmin kaynaklarından ücret ve işin kendisi ile son derece yakın ilişki içindedir.

Vroom (1964), aynı organizasyonda daha yüksek bir pozisyona yükselmenin aynı zamanda işin içeriği, ücret, yönetim ve çalışma arkadaşları konusunda da değişiklikler içerdiğini belirtmiştir. Daha yüksek seviyedeki işler daha az tekrar gerektirmekte, ücreti daha tatmin edici olmakta, çalışana daha fazla serbestlik sağlamak ve daha az fiziksel çaba gerektirmektedir. Bu nedenle terfi etmek iş tatminini artırıcı bir etken olarak düşünülmektedir (Feldman ve Arnold, 1986).

Özellikle yöneticiler arasında terfi etme arzusu çok daha güçlüdür. Locke (1976), bunun köklerini yüksek ücret artışı, sosyal statü kazanma ve daha fazla sorumlulukla gelen psikolojik gelişim ve hakettiği terfiye ulaşma ile elde edilen adalet duygusuna bağlamaktadır (Feldman ve Arnold, 1986).

3.4.2.2.1.5. Yönetim tarzı

Birey, kişisel amaçlarına ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadır. Benzer ihtiyaç ve çıkarlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelen grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek bir yönetime ve lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Lider üyesi bulunduğu grubu amaçlarına ulaştırabilmek için örgütleyen, amaçlar doğrultusunda planlar yapan, grubu hedefe yöneltme ve harekete geçirme becerisi gösterebilen kimsedir. Öyleyse liderlik kısaca, bir grup insanı belirli hedeflertrafında toplayabilme ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir denilebilmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere liderin en başta gelen görevi izleyenleri hedefe yönlendirmek ve doğru yolda ilerlemelerini sağlamaktır. Bu nedenle yönetim iyi derecede planlama ve yöneltme yeteneğine sahip olmalıdır.

Çünkü güçlü liderler zayıf planlamaları nedeniyle izleyenleri yanlış yöne hareket ettirdiklerinde güçsüz yönetici konumuna düşmektedirler (Reitz, 1987).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak üç grup altında incelenmektedir (Eren, 1998):

1. Liderin özellikleri yaklaşımı,
2. Liderin davranışları yaklaşımı,
3. Durumsallık yaklaşımı.

Liderin özellikleri yaklaşımı liderin özelliklerine birinci derecede önem vermektir. Bu yaklaşım liderin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile boy, kilo, yaş, sağlık durumu gibi fiziksel özelliklerinin önemini belirlemeye çalışmaktadır. Ancak liderin kişisel özellikleri konusunda düşünürler tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni grubun diğer üyeleri yani takipçiler ve liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişim ve belirsizliklerin dikkate alınmamasındandır (Eren,1998).

Davranışsal yaklaşım ise liderin özelliklerinden ziyade davranışlarına önem vermektir. Davranışsal yaklaşım doğrultusunda yapılan çalışmalar neticesinde girişimcilik ruhu yüksek, izleyenleri dikkate alan, yetki devretmekten korkmayan, üyelerin faaliyetlerine destek olan, üyeler arasında karşılıklı etkileşimi kolaylaştıran, amaca dönük faaliyetlerin pekiştirilmesine yardımcı olan, etkili bir koordinasyon ile astlarının işlerini kolaylaştıran liderlerin verimli ve iş tatmini yüksek çalışanlara sahip oldukları ortaya konulmuştur (Eren, 1998).

Durumsallık yaklaşımı ise liderin faaliyetlerini etkileyen diğer bazı durumsal faktörlerin etkisine dikkat çekmektedir. Liderlik bir faaliyet fonksiyonu olarak şu şekilde ifade edilmektedir: $Liderlik(L)=f(\text{izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları})$. Bu değişkenler liderlik faaliyetini etkileyen temel faktörlerdir. Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerine de tesir etmektedirler (Eren,1998).

Durumsallık yaklaşımına göre liderler kendilerini izleyen grupla olan ilişkilerinde duruma göre farklı tutumlar sergileyebilmektedir. Liderler duruma göre otokratik, demokratik-katılımcı ya da tam serbestlik tanıyan davranış ve tutumlar içinde

olabilmektedirler.Otokratik lider davranışının iş tatmini açısından yararları aşağıda özetlenmiştir (Eren,1998):

- Yetiştikleri toplum yapısı itibariyle kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip izleyiciler liderden tam yetki kullanmasını beklemektedirler.Sadece otokratik liderin kendilerine güven ve tatmin sağlayacağına inanmaktadırlar.
- Otokratik lider tam yetkili olduğu için kendini daha rahat hissetmektedir. Bağımsız hareket edebilme güvenine sahip bir liderin güdüleyici niteliği yüksek olmaktadır.

Otokratik lider davranışının iş tatmini açısından sakıncaları ise aşağıdaki gibidir (Eren,1998):

- Otokratik lider aşırı ölçüde bencil davranabilmektedir. Bu durum çalışanların çalışma arzusunu olumsuz etkilemekte ve çalışanlarda psikolojik tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır.
- Tek söz sahibi lider olduğu için çalışanların yaratıcılığı zamanla körelmektedir.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlı etkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eren, 1998):

- İzleyiciler de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilendikleri için alınan kararlar daha sıhhatli olmakta ve örgütsel tatmin seviyesi artmaktadır.
- Fikir ve düşüncelerine değer verilen çalışanların iş görme arzusu ve güdülleri olumlu biçimde etkilenmektedir. Çalışanlar bundan psikolojik tatmin duymaktadırlar.
- Grup içi tartışmalar ortadan kalkmakta, yerini yoğun çalışma gücüne ve morale bırakmaktadır.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının sakıncaları ise aşağıdaki gibidir (Eren, 1998):

- Zaman kayıplarına neden olmakta, karar sistemi yavaş işlemektedir. Acil durumlarda bunalımlara yol açabilmektedir.
- Herkesin fikir vermesi için ısrar edilmesi, özellikle uzmanı olmadığı konularda, hem izleyicileri zor durumda bırakarak bunalımlara sebep olmakta hem de yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açmaktadır.

Çalışanlara tam serbestlik sağlayan liderlik davranışının yararlı sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Eren,1998):

- İzleyiciler hem planlayıcı hem de uygulayıcı konumda oldukları için kendilerini yetiştirip sorunlara en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir.
- Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır.

Çalışanlara tam serbestlik sağlayan liderlik davranışının sakıncaları ise aşağıdaki gibidir (Eren,1998):

- Liderin otorite kullanımını adeta ortadan kaldırmıştır. Bu nedenle grubu genel hedefler etrafında toplamak ve onları belirli amaçlara yönlendirmek zordur. Grup içinde anarşi doğmasına yol açabilmektedir.
- Bireysel başarılar dışında grup başarıları önemli ölçüde azalmaktadır.

3.4.2.2.1.6. Çalışma grubu

Grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini arttırmaktadır. Grup üyelerinin aynı tutum ve değerlere sahip olmaları daha güçlü bir iş tatmini sağlamaktadır (Feldman ve Arnold, 1986).

Grup üyelerinin birbirleri ile olan ilişkisinin bireyin iş tatmini üzerinde etkisi üzerinde yapılan çalışmalar arasında, 1992 yılında otomobil endüstrisinde yapılan bir araştırmada tek başına çalışanların kendilerini sosyal yalnızlığa ittiklerinden dolayı işlerini sevmedikleri sonucuna varılmıştır. Zaleznik ve arkadaşları da işinde tek başına çalışanların yüzde 43'ünün, grup halinde çalışanların ise yüzde 75'nin yüksek iş tatminine sahip olduklarını kaydetmişlerdir. Benzer pek çok araştırma sonucuna göre, bir arada iletişim kurmayan çalışanların iş tatminsizliği ve işten ayrılma eğilimleri yüksek olmaktadır (Feldman ve Arnold, 1986).

Ayrıca klasik yönetim anlayışında çalışanın sosyal ve duygusal yönünün göz ardı edildiği görülmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımında ise Hawthorne araştırmalarının katkısıyla çalışanların sosyal ve duygusal yönlerinin işletme açısından önemi ortaya konulmuştur. Homans'ın sosyal modeli de faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular olmak üzere üç ögeyi esas almaktadır.

Tavistock Enstitüsü tarafından İngiltere'de kömür ocaklarında yapılan araştırma iş gruplarındaki değişikliklerin örgütsel verimliliği ve grubun tatmin düzeyini nasıl

etkilediğini göstermiştir. Daha önce adeta birbirlerine rakip gibi çalışan küçük gruplar bu araştırma için birleştirilerek 50 kişiden oluşan gruplar teşkil edilmiştir. Birleşme neticesinde küçük gruplardaki sosyal statülerini, rollerini, birbirlerini çok iyi tanıyan arkadaşlıklarını kaybeden ve bu sebeple etkinliklerini yitiren işçiler duygusal yönden mutsuz kişiler haline gelmişlerdir (Dinçerve Fidan, 1996).

3.4.2.2.1.7. Çalışma koşulları

Çalışma koşulları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır. İşin kendisi ögesini incelenirken, yaptığı işi cazip bulanların işe karşı olumlu tutumlar geliştirdikleri belirtilmişti. İşin cazibesi her ne kadar sübjektif bir özellik arz etse de işin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar ile işe ilişkin zihinsel koşullar çalışanların iş hakkındaki değerlendirmeleri üzerinde etkilidir. Tatminsizliğe ve şikayetlere neden olan çevresel ve bedensel koşulların bazıları aşağıda özetlenmiştir (Eren, 1998):

- Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma gibi işyerinin maddi çevresi ile ilgili birtakım olumsuzluklar ve eksiklikler,
- Dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması, bedensel kapasiteyi aşan işlerde çalıştırılmaları, iş üzerindeki kontrollerinin azaltılarak robot gibi ve bulunduğu mahalden ayrılmamalarını gerektirecek işlerde çalıştırılmaları gibi etkenlerle çalışanların sürekli yorgunluk hissine kapılmalarına neden olunması,
- Mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması.

İşe ilişkin zihinsel koşullar ve sonucunda ortaya çıkan tatminsizlikler ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Eren, 1998):

- İşlerin fazla monoton olması personelin sadece dikkatini kullanmasını gerektirirken asgaride olsa zekasını kullanmasına engel olmaktadır. Oysa zekanın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır ve kullanılmayınca tatminsizliğe yol açmaktadır.
- İşin haddinden fazla çapraşık ve kompleks olması çalışanları aşırı zihinsel yorgunluğa sürüklemektedir. Bunun sonucunda gelişecek olan başarısızlık korkusu da çalışanlar üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olmaktadır.
- Çalışana, işle ilgili yöntemleri benimsetebilmek oldukça zordur. Çünkü kişi, işi kendi açısından en uygun gelen yöntemlere uyarak yapmak istemekte ve alışılmış

yöntemleri terk etmek oldukça zorlaşmaktadır.

- Kesin standartlara dayanan işler, devamlı olmasa da geçici şikayetlere ve bunalımlara neden olmaktadır. Bu durumlarda sık sık çalışanların iş değiştirme istekleri ile karşılaşmaktadır.

- Çalışanın adeta bir robot gibi iş yapmasını gerektiren işler kişiliği ortadan kaldırıcı etki yapmakta ve ego ihtiyacının tatmin edilmemesi gibi şikayetlere neden olmaktadır.

İşyerinin maddi çevresi ile çalışanların yaşadıkları çevre arasındaki uyum ya da uyumsuzluk çalışma koşullarının iş tatmini üzerindeki etkisini göreceli hale getirmektedir. Kötü bir çevrede yaşayan çalışan için vasat çalışma koşullarına sahip bir iş çok tatmin edici olabilirken, çok iyi yaşam koşullarına alışmış birisi için ise aynı iş tatminsizliğe yol açabilmektedir (Davis, 1988).

3.4.2.3. Yönetim ve örgüt yapısı

Örgüt, iki ya da daha fazla kişiyi kapsayan, planlanmış koordinasyona sahip biçimsel bir yapıdır. Her örgüt bir yönetime ihtiyaç duymaktadır. Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların ya da grupların oluşturduğu örgütün yönetimini elde tutanlar, örgütün yapısını ve onu etkileyen süreçleri çok iyi bilmek zorundadırlar.

Örgütü oluşturan bireyler açısından gerçekleştirilmesi gereken amaçlar temelde bireysel ve örgütsel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün değerlerini ve amaçlarını kabullenerek örgüt yararına çaba harcamaya istekli olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yükseltmeyi hedefleyen bir yönetim tarzı, çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel amaçların uyum içinde gerçekleşebilmesini sağlayacak bir ortam yaratmaktadır.

Örgütsel bağlılığı geliştirmek yönetimin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Bunun için geleneksel model olarak tanımlanan “kontrol” esaslı yönetim şeklinden “bağlılığın” esas alındığı yönetim tarzına geçilmelidir. Geleneksel modelde talimatlar verilmekte ve kontrol mekanizması kurularak etkinliğe ulaşmak hedeflenmektedir. “Bağlılık” stratejisinde ise görevler daha geniş çizgilerle tasarlanmıştır; planlama ve uygulama birleştirilmiştir; bireysel sorumlulukların koşullara göre yeniden şekillenebileceği esnek bir örgüt yapısı kurulmuştur; bireylere

değil takım çalışmasına önem veren yönetim tarzı benimsenmiştir. Günümüz yönetim anlayışında artık kontrol esaslı yönetim tarzı işlevini kaybetmiştir (Gabarro, 1981). Yönetim örgütsel performans kriterlerini, denetimi elinde bulundurma arzusunun üzerinde tutmalıdır.

Glisson ve Durick (1988), yaptıkları çalışma neticesinde işle ilgili özelliklerin iş tatminini, örgütsel özelliklerin ise bağlılığı belirlediğini ortaya koymuşlardır. Örgütsel özelliklerden liderlik ve örgütün yapısı bağlılığın en güçlü belirleyicilerindedir.

Esnek ve katılımcı bir yönetim tarzı örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yönetime katılmak, çalışanların bireysel amaçlarıyla örgütsel amaçları dengeleyebilmeleri açısından bir fırsattır. Ayrıca alınan kararların “kendi kararı” olduğu fikrine sahip olan birey örgütsel amaçlara ve örgüte daha çok bağlanmaktadır. Katılımcı yönetim şekli çalışanlara değer verildiği hissini uyandırarak moral gücünü de arttırmaktadır.

Örgüt yapısı merkezileşmiş ise çalışanların karar almaya katılma fırsatları ve örgütsel amaçlarla yakınlık kurma ve özdeşleşme şansları azalmaktadır. Dikey farklılaşmanın çok olması da alt düzey çalışanların örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olabilmektedir. Çünkü böyle bir yapı içinde iletişim imkanı zorlaşmakta ve kişi kendini “totem heykeli üzerindeki küçük bir adam” gibi hissedebilmektedir (Robbins, 1994).

Bireylerin örgüte bağlılığı ile grubun ya da örgütün büyüklüğü arasındaki bağ ters ilişkilidir, örgüt ya da çalışma grubu büyüdükçe, kişi yalnızlık hissederek aidiyet duygusundan yoksun kalabilmektedir. Örgütün büyüklüğü arttıkça kişilerin karar mekanizmalarına katılmaları daha da zorlaşmaktadır. Bu durum kişinin örgütsel amaçlarla daha az yakınlaşmasına ve özdeşleşmesine neden olmaktadır. Ancak büyüklüğün artması ile birlikte yetki devri de artıyorsa büyüklüğün olumsuz etkileri azalabilmektedir. Büyüklükle ilgili bu olumsuz görüşlerin yanı sıra büyük örgütlerin ücretleme sisteminin daha tatminkar olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda kişilerin büyük örgütleri bırakmayacakları tahmin edilmektedir (Robbins, 1994).

3.4.2.4. Örgüt kültürü

Her örgütün bir kültürü mutlaka vardır. Örgütün sahip olduğu kültür yapısı bazen dağınıktır ve anlamak zordur; bazen de çok güçlü ve bütün bir yapıdadır. Zayıf veya

güçlü de olsa kültür, örgütte işlerin nasıl yürüyeceği konusunda esaslı bir etkiye sahiptir (Northcraft ve Neale, 1990).

“Bir organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemi” şeklinde de tanımlanabilen kültür; işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında mühim bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere belirlenen strateji ve amaçların yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araç olarak da ifade edilebilmektedir (Eren, 1998).

Örgütsel kültür, üyelerin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerleri ifade eden bir “baskın kültür” ve bunun altındaki çok sayıda alt kültürlerden meydana gelmektedir. Eğer örgütün baskın bir kültürü olmasaydı uygun olan ya da olmayan davranışları temsil eden “tek bir yorum” olamayacağı açıktır (Robbins, 1994).

Bazı örgüt kültürleri “güçlü”, bazıları ise “zayıf olarak nitelendirilmektedir. Güçlü kültürün özelliği örgütün çekirdek değerlerinin kabul görmesi ve sürekli paylaşılmasıdır. Çekirdek değerleri kabul eden üyeler ne kadar fazlaysa ve bu değerlere ne kadar çok bağlılık gösteriliyorsa kültür o denli güçlüdür. Güçlü bir kültür, üyelerinin davranışları üzerinde esaslı bir etkiye sahiptir (Robbins, 1994).

Güçlü bir kültür, örgütün neyi temsil ettiği konusunda üyelerinin hemfikir olmasını sağlamaktadır. Böyle bir amaç birliği, bağlılığa, sadakate ve örgüte adanışa yol açmaktadır (Robbins, 1994).

Davranışsal tutarlılığı artırıcı etkisinden ötürü güçlü bir kültür biçimselleşme yerine de geçebilmektedir. Örgütte biçimselliğin yüksek olması tahmin edilebilirliği, düzenliliği ve tutarlılığı sağlamaktadır. Güçlü kültürün aynı sonuca yazılı dokümanlar olmadan da ulaşacağı kabul edilmektedir. Böylelikle bir örgütün kültürü ne kadar güçlü ise; yönetim işgören davranışlarına rehberlik edecek düzenlemelerle daha az uğraşmaktadır. Örgütsel kültür kabul edildiği zaman, bu kurallar işgörelere de yerleşmektedir (Robbins, 1994).

İşyerinde personelin nasıl giyinmesi gerektiğinden tutun da kararların hangi durumlarda nasıl alınacağına kadar örgütsel yaşamı pek çok yönden etkileyen kültür, örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında önemli bir görev üstlenmektedir. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olmaktadır.

3.4.2.5. Örgütsel ödüller

Örgüte katılan kişi örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için yapabileceği katkı ve çabalarını ortaya koymakta ve karşılığında kendisine dönen faydalardan tatmin olma derecesine göre örgüte bağlılık göstermektedir.

Yönetim, ödüllendirmenin güdüleyici yönünden istifade edebilmek için; çabalarının doğru ve beklentilerine uygun şekilde değerlendirildiğinin çalışanlar tarafından algılanmasını sağlamalıdır. Ödüller aşağıda sıralanan koşullar oluştuğunda etkin performansa ve iş tatminine yol açmaktadır (Robbins, 1994):

- Ödüller çalışanlar tarafından adil olarak algılandığında,
- Ödüller performansa bağlı olduğunda,
- Ödüller, kişilerin gereksinimlerine uygun olduğunda.

Bu koşullar, çalışanlar arasında tatminsizliğin asgari düzeye indirilmesini, çalışanların içine kapanmasının azalmasını ve örgüte bağlılığın artışı teşvik etmektedir.

Alan yazında, örgütsel bağlılığa çok sayıda boyutun katkı sağladığı belirtilmesine karşın bu araştırmada, öğrenen organizasyonların örgütsel bağlılığı temel alınmıştır. Bu bağlamda bir sonraki bölümde öğrenen organizasyonların örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi incelenmektedir.



4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA KATKILARI

4.1. Öğrenen Organizasyonların Örgütsel Bağlılıkla Olan İlişkisi

Günümüz bilgi çağında örgütler dolayısıyla da organizasyonlar artan rekabet baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır. Böylelikle organizasyonların; öğrenme becerilerini her daim geliştirmeleri, kişileri örgüte bağlayacak stratejiler belirlemeleri ve uygulamaya yöneltmeleri kaçınılmaz olmuştur. Şirketlerin rekabet karşısında yaşamlarını sürdürmek için geliştirilen modern yönetim kavramlarından biri öğrenen organizasyonlar, diğeri ise örgütsel bağlılık olarak karşımıza çıkmakta ve bu süreç içinde 'insan' önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Öğrenen organizasyon felsefesi, organizasyonların yeni bilgi üretmelerini, bu bilgileri paylaşmalarını, bu bilgileri örgüt içinde işleyerek örgütsel bilgiye dönüştürmelerini ve sorun çözümünde kullanmalarını temel almaktadır (Garvin, 1993). Öğrenen organizasyonlarda üç aşamalı bir döngü vardır. Döngünün ilk aşamasında bilgi elde edilmektedir. İkinci aşamada bilgi yayılmakta ve son aşamada bilgi kullanılmaktadır. Döngüden yola çıkarak öğrenen organizasyonlarda öğrenmenin bireyle başlayıp örgütle sonuçlandığını söylemek mümkündür.

Nitekim öğrenen organizasyon olabilmek için organizasyonlar sistematik problem çözerek, yeni fikirler deneyerek, kendi tecrübe ve geçmiş bilgilerden öğrenerek, diğeri bireylerin tecrübe ve başarılarından etkilenerek bilginin örgüte hızlı ve etkin şekilde yayılmasını sağlamalıdır.

Öğrenen organizasyonla ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalarda öğrenen organizasyon oluşumsüreci incelenmiş ve organizasyon liderlerine yol haritası çizilmeye çalışılmıştır. Bununlabirlikte öğrenen organizasyonun, örgüt kültürü, motivasyon, işdoymu, performans, kişilik,işgücü devir hızı, bireysel öğrenme,

takım öğrenmesi gibi farklı değişkenlerle olan etkileşimi araştırma konusu yapılmıştır.

Peter Senge ortaya koyduğu prototip öğrenen organizasyon için beş disiplinin yeterli olmayabileceğini ve bu çerçevede organizasyon liderlerinin bir takım sorunlarla karşı karşıya olduklarını, bunların öğrenen organizasyon kurmak için öğrenilmesi geliştirilmesi gerekli olan konular olduğunu ifade etmektedir. Bu sorun ve sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Senge, 1990);

- Organizasyonlarda iç politika ve oyun oynamanın nasıl aşılabileceği,
- Bir organizasyonda hem sorumlulukları dağıtıp hem de eşgüdüm ve denetimin nasıl sağlanacağı,
- Kişisel yetkinlik ve öğrenmenin canlılığının hem evde hem de işte nasıl korunabileceği,
- Alınan önemli kararların sonuçlarının yaşanmadığında tecrübeden öğrenmenin nasıl mümkün olabileceği,
- Öğrenen organizasyon için gerekli bağlılığın nasıl olması gerektiğidir.

Görüldüğü gibi Senge, örgütsel bağlılığı öğrenen organizasyon oluşumundaki önemli sorunlardan biri olarak görmektedir. Ayrıca bağlılık konusunu özellikle paylaşılan vizyon disiplini ile birlikte ele alarak aslında paylaşılan vizyonun çalışanlarda gerçek bağlanmayı doğuracağını, bağlılığın olmamasının öğrenen organizasyon oluşumunu olumsuz etkileyeceğini savunarak örgütsel bağlılığın öğrenen organizasyon açısından önemini ortaya koymakta ve öğrenen organizasyonların hayat enerjilerini organizasyonun öğrenmesine adanmışlığı yüksek insanlarla kurulabileceğini belirtmektedir (Senge, 1990).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmesi bakımından birçok önemli araştırmaya konu edilmiştir (Balay, 2000; Erdem, 2007). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, çalışan ve örgüt ilişkisinin bir sonucu olarak çalışanın örgütteki devamlılığı yani örgütte çalışmaya devam etme kararı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer tanımlar incelendiğinde, çalışanların örgütle olan psikolojik ilişkilerine vurgu yapıldığı görülmektedir (McDonald ve Makin, 2000; Meyer ve Allen, 1991; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Örgüt başarısının uluslar arası düzeyde mukayese edilebilir hale gelmesi rekabeti artırmakta ve örgütleri yoğun bir öğrenme ve değişim sürecine zorlamaktadır. Pfeffer (1999) yeni koşullar ve sorunlar ile bunların gerektirdiği yeni ilişki, yaklaşım ve becerilerin örgütleri öğrenmeye zorladığını ifade etmektedir. Bu bağlamda özellikle dezavantajlı bölgelerde öğrenme ve değişim ihtiyacı kendini daha fazla hissettirmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgütte uyumlu ve üretken olmaları (Bayram, 2005) küresel rekabet süreçleri açısından da büyük önem taşımaktadır.

Nitelikli, yetkin ve başarı güdüsü yüksek çalışanlara ihtiyaç duyan öğrenen organizasyonda, bu çalışanların örgüte yönelik negatif davranışlar geliştirmelerinin, örgütü beğenmemelerinin ve sonucunda örgütten ayrılmalarının öğrenen organizasyon açısından kötü neticeler doğuracağı aşikârdır. Bu gibi menfi neticelerin meydana gelmesini önlemek için en mühim konu, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını yüksek tutmaktır (Kaya ve Selçuk, 2007).

Bilgi çağı örgütlerinin rekabet talepleri daha küresel, daha müşteriye dönük, daha esnek, daha öğrenmeye yönelimli, daha çok takım halinde çalışmaya endekslidir. Öğrenen organizasyon olma eğilimli bu talepler, örgütün başarısı için duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek düzeyde bağlılık duyan insanları gerektirmektedir (Ulrich, 1998).

Bireylerin fiziksel olarak sistem içinde yer alması tek başına yeterli değildir. İşin yerine getirilmesi adına bireyler organizasyonun içinde bulunup pek çok faaliyete dahil olsalar bile psikolojik olarak örgütle bütünleşmeleri gerçekleşmeyebilir. Ulrich (1998)'e göre bireylerin verimliliğinin artırılması için daha yüksek sorumluluk ve sadakat duygusuyla hareket etmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Yeni bireylerin sadece işi yapan bireyler değil, duygularının da önemli olduğu belirtilmiştir.

Öğrenen organizasyon olmada nitelikli çalışanları örgütte tutmak çok önemlidir. Örgütlerin başarılı olabilmeleri için yaratıcı özellikleri olan nitelikli çalışanların örgüte alınması ve örgütte tutulmaları gereklidir ancak yeterli değildir. Aynı zamanda bu çalışanların organizasyon için daha fazla çaba göstermeleri yani örgüte bağlı olmalarında zaruridir. Organizasyonlar çalışanların görev tanımlarında yazılı olanlardan daha fazlasını yapacakları ortamı hazırlamalıdır (Schneider, Gunnarson ve Niles, 1994). Ohalde, çalışanları örgütte tutma ve onları örgüte bağlama, bunun en

önemli getirisi olan öğrenme devamlılığı sağlama, öğrenen organizasyon oluşturma sürecinde önemli bir yer sahiptir.

Artan rekabet koşullarında, büyük bilgi birikimine sahip çalışanları örgütte tutmanın tek yolu, bu çalışanlara tanınan maddi olanakların artırılması değildir. Çoğuzaman, nitelikli çalışanların örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalıştığı da görülmektedir. Bunun en önemli nedeni; organizasyon liderinin çalışanları örgüte bağlamadaki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Örgüte bağlılığın sonuçlarından biri de bireysel düzeydeki öğrenmelerin organizasyon içerisinde yayılmasına olanak tanınmasıdır. Bireysel düzeydeki öğrenmelerin ve bunun sonucunda oluşan yetenek ve tecrübelerin diğer çalışanlara aktarılmaması veya örgütsel uygulamalara, rutinelere dönüştürülmemesi örgütün işgücü devir hızı nedeniyle kaybolmasına neden olmaktadır (Lewitt ve March, 1988). Gerçekten büyük bilgi birikimine sahip ve sahip olduğu kapalı bilgiyi henüz açık bilgiye dönüştürememiş çalışanların örgütten ayrılması bilgi yönetimi, dolayısıyla da öğrenen organizasyon için büyük önem taşımaktadır. Örgütler bireyler sayesinde ve onların sahip oldukları bilgi, tecrübe ve enerjinin açığa çıkarılması yoluyla öğrenme sağlamakta, öğrendiklerini de örgütsel davranışlarına yansıtarak öğrenen organizasyonlar olabilmektedirler. Bu nedenle çalışanların örgütlerine bağlılıkları sahip oldukları bilginin örgüt bilgisi haline getirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu yönde yapılan araştırmalar devamsızlığı ve işgücü devir hızı oranları düşük olan ve uzun süreli çalışanlara sahip örgütlerin öğrenme açısından daha avantajlı olduklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılığın bir sonucu olan işgücü devir hızının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini araştıran Carley (1992), işgücü devir hızı yüksek örgütlerin öğrenmelerinin yavaş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Wasti (2010), çalışanın örgütte kalma kararını etkileyen tüm unsurları içermemekle birlikte duygusal bağlılığın kişisel değerler dikkate alınmadığı durumda bile işten ayrılma niyeti üzerinde çok güçlü bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. O halde örgütsel bağlılığın devamsızlığı ve işgücü devir hızını düşürmek gibi bir fonksiyonu bulunmakta, bu fonksiyon da öğrenen organizasyon için gerekli olan sürekli öğrenmenin kesintiye uğramasını engellemektedir.

Öğrenen organizasyonun temel alanı yeni bilgi yaratılması ve bunların örgütsel davranışlara yansıtılması yoluyla örgütün değişime ayak uydurabilmesidir. Budogrultuda öğrenen organizasyonlar; bilgiyi elde ederek paylaşım sağlamak ve yeni bilgiye dönüştürmektedirler. Bütün bu faaliyetler tamamen insan marifetiyle yani çalışanlar aracılığıyla olabilmektedir. Çalışanların bu zor ve fedakarlık isteyen faaliyetleri kendi istekleri ile yapmaları bakımından, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı ve özellikle duygusal bağlılık, öğrenen organizasyonun öğrenme devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır (Atak, 2009).

Ayrıca, öğrenen organizasyonun paylaşılan vizyon olmaksızın oluşturulması da mümkün değildir. Vizyonun paylaşılması demek, çalışanların örgütsel hedef ve amaçlarını kendi hedef ve amaçları gibi görmesi demektir. Örgütsel bağlılık burada da devreye girmekte ve öğrenen organizasyon özellikle duygusal bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Öğrenen organizasyonun önemli alt unsurlarından birisi de güçlendirmedir. Öğrenen organizasyonlar, güçlendirme uygulamalarını etkinlikle kullanan örgütlerdir. Güçlendirme, çalışanın işinin kapsamını ve işteki rolünü istediği şekilde belirleyebileceğine inandığı dinamik bir çalışma iklimini ifade etmektedir. Jansen (2004), çalışan için anlam taşıyan bir işin, çalışanın işe yönelik rolleri ve bireysel hedefleri arasında uyum sağlamak olmasından güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Geroy ve arkadaşları (1998)'de güçlendirme için, bir örgütün büyüme stratejileri içinde yer alan uzun dönemli bir bağlılığın ve bir sürecin gerekli olduğunu ve bu değişkenlerle çalışanlar arasında bağlılık ve motivasyon oluştuğunu ifade etmektedirler. Onlara göre, güçlendirme süreci için zorunlu olan bağlılığı belirleyecek yöneticiler, açık değerlerle bu değerleri takip edecek sürdürülen davranışları oluşturmalıdır.

Yapılan araştırmalar da bağlılığı yüksek olan çalışanların, kendisinden beklenen yapıda ve örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla efor sarf ettikleri görülmektedir (Oberholster ve Taylor, 1999). Sürekli öğrenme, öğrendiklerini paylaşma, onlardan yeni bilgiler üretme, takım halinde çalışma gibi öğrenen organizasyon disiplinleri bireysel fedakarlık, özveri ve ekstra çaba isteyen davranışları gerektirmektedir. Bu tür davranışlar tüm çalışanlarda görülmemektedir. Bu fedakarlık ve özverinin örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar tarafından gösterileceği ortadadır. Bugün, bazı örgütler bağlılığı yüksek çalışanların yaratıcılıkları ile öğrenen organizasyon haline gelmekte iken diğerleri ise; düşük örgütsel bağlılık nedeniyle

örgütten ayrılmalar ve çalışanlarından beklenen öğrenme ve bilgi üretme davranışını elde edememe neticeleriyle başka örgütleri takip ve taklit eden, düşünen ya da anlayan örgütler seviyesinde kalmaktadırlar. Burada önemli olan bir diğer konu da öğrenme sürecine olan bağlılıktır. Öğrenme bağlılığının sağlanması, doğru araçların kullanılması ile birlikte öğrenmeyi örgütlerin yaşamında vazgeçilmez bir olgu haline getirmektedir (Düren, 2000). Öğrenmeye bağlılık, çalışanlardan beklenen ekstra davranışlardan biridir ve ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların gösterdiği bir davranıştır. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi sürekli öğrenme bireysel fedakarlık gerektirdiğinden, öğrenmeye bağlılıkta ancak kendisini örgütün bir parçası gören ve örgüt için her şeyi yapmaya hazır olan örgüte bağlanmış çalışanlar tarafından gösterilen bir davranıştır.

Yetişkinlerde öğrenme, okul dönemi öğrenmesinden farklı olarak öğrenmeye olan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. Yetişkin öğrenmesinde kişi, kendisi için anlamlı bilgileri, davranışları ve becerileri öğrenmektedir. Bunun dışındaki konular onun öğrenme alanına girmemektedir (Okçabol, 1994). Bu nedenle çalışanlar, halihazırda meslek sahibi olmaları ve kendilerinden isteneni yerine getirdiklerini düşünmeleri nedeniyle ekstra öğrenmeye ihtiyaç duymamaktadırlar. Onları öğrenmeye sevk edecek, öğrenme bağlılığı yaratacak ve takım halinde öğrenmeye yönlendirecek tek şey örgüte duydukları bağlılığın düzeyidir. “Örgüt için öğrenme” ve “örgütümün ihtiyacı var” anlayışı çalışanların öğrenmeye ihtiyaç duymasını sağlamaktadır. “Örgüt için öğrenme” ve “örgütümün ihtiyacı var” anlayışının ise ancak örgütsel bağlılık ile sağlanacağı ortadadır.

Diğer taraftan öğrenen bir organizasyon için önem arz eden motivasyonun, her bireyin doğasında var olduğu kabul edilmektedir. Çalışanlar, ortak bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyona bağlılıkları sayesinde kendilerini öğrenmeye motive etmektedirler (Braham, 1998). Öğrenen organizasyon çalışanları sahip oldukları bu doğal motivasyonu, çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarından almaktadırlar. O halde, öğrenen organizasyon oluşumunda gerekli olan motivasyon için örgütsel bağlılık anahtar rol oynamaktadır.

Yine örgütsel bağlılığa etki eden bir başka değişken olan bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşım kültürü öğrenen organizasyon için olmazsa olmazlardan biri olarak ifade edilmiştir. Conger ve Kanungo, örgüt misyonu hakkındaki bilgi paylaşımının anlam

ve amaç duygusu yaratmada yardımcı olması nedeniyle bilgi paylaşımı için iletişimi önemli bulmakta ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirmektedirler (Robbins vd., 2002). Alverson (2001)'de organizasyonların, örgüte bağlılığı yüksek tutabildiği ölçüde bilgiyi elde etme ve üretmede başarılı olacaklarını ifade ederken Roberts ve O'Malley (2000) örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyulduğunda çalışanların sahip oldukları bilgileri örgütle ve diğer çalışanlarla daha fazla paylaşacaklarını öne sürmektedirler (Thompson ve Heron, 2005).

Özetle ifade edilecek olursa; örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmekte (Dick ve Metcalfe, 2001) ve çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir (Savery ve Syme, 1996).

Örgütsel bağlılık; sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devir hızının azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda çalışanı, örgütsel süreçlerde en üst düzeyde başarı için gerekli birçok gönüllü davranışa yönlendirmektedir (Katz ve Kahn, 1977). Bir organizasyonda öğrenmenin bireyle başladığı ve örgüte yayıldığı göz önüne alındığında, daha önce ifade edildiği gibi, tüm özellikleri nedeniyle örgütsel bağlılık, öğrenen organizasyon oluşum sürecini etkilemekte, örgütleri öğrenen organizasyon olma yönünde örgütsel bağlılık konusuna önem vermeye itmektedir.

4.2. İş Tatmini, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Verimlilik Faktörlerinin Örgütsel Bağlılıkla Olan İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde; iş tatmininin, örgütsel iletişimin ve örgütsel verimliliğin sonuçlarından olan örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimleri ayrıntılarıyla incelenmektedir.

4.2.1. İş tatmininin artması, işgücü devri oranının düşmesi

İş tatmini, çalışanın işini ve iş deneyimini değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Locke, 1976). Ayrıca iş tatmininin, çalışan performansı, motivasyonu ve işgücü devir hızı üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Bull, 2005).

Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgütün değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmesi ve bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için örgütteki üyeliğinin sürdürmeyi istemesi durumudur (Buchanan, 1974). Örgütsel bağlılığın, örgütsel performansı arttırdığı, işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı, ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bireyin işletme yapısını, işleyişini ve kurumsal dengeleri algılaması, yaşaması ve özümsemesi belirli bir süreç sonunda gerçekleşmektedir. Bu süreç zarfında bireyi işletmede tutan, devamlılığını sağlayan, örgüt değerlerini benimsemesi için kaynak oluşturan ana etkenin iş tatmini olduğu düşünülmektedir. Bu durum da bireyi örgüte bağlamayı ve onun örgütün bir parçası olmayı kabullenmesini gerektirmektedir. Buradan hareketle işinden tatmin olmuş, işine bağlı çalışanlar örgüt ve işletmelerin arzuladığı çalışan profilini teşkil etmektedirler (Glisson ve Durick, 1988).

Bireyin örgütüne duyduğu bağlılığın üç belirleyicisi vardır. Bunlar, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990):

- Örgütün hedeflerini ve değerlerini özümsemek,
- Örgütün hedeflerine ulaşmasında çaba sarf etmek,
- Çalıştığı örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme isteğidir.

Yukarıda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı örgüte karşı duyduğu sevgi, iş tatmini ise bireyin işine karşı duyduğu sevgi ile ilgilidir. Bu durum farklılık olarak görülse de, aslında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki olduğunu gösteren önemli göstergelerdendir.

Her iki değişken etkilendiği faktörler ve sonuçlar bakımından hemen hemen aynı başlıklarda incelense de aslında biri örgütün bütününe duyulan tatmini diğeri işe duyulan tatmini yansıtmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'de, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki esas farkın, iş tatmininin bireyin çalıştığı işe karşı oluşturduğu pozitif tepkiler, örgütsel bağlılığın ise çalıştığı örgüte karşı oluşturduğu tepkiler olduğunu söylemişlerdir (Samadov, 2006).

İşgücü devri ise, bir örgütte çalışanların örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınmasını ifade etmektedir (Çakır, 2001). Başka bir ifadeyle işgücü devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketi olarak

tanımlanabilir. İş-Kur'a göre ise işgücü devri "işyerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir" (Erdoğan, 2002).

İşgücü devir oranındaki artış, çalışanların gönüllü olarak işten ayrılması sonucunda olabileceği gibi, çalışanın iradesi dışında işten çıkarılma sonucunda da ortaya çıkabilmektedir.

Günümüzde işletmeler için en önemli sorunlardan birisi olan işten ayrılmanın; çalışanın işgücü devri ile meydana gelen eylemlerden kaynaklı olduğu görülmektedir. Böyle bir durumda, çalışanların işlerinden neden gönüllü olarak ayrılmak istediği araştırılarak, tespit edilmeli ve bu sürecin engellenmesine ya da buna bağlı çalışma koşullarının yeniden düzenlenmesine çalışılmalıdır.

İş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık gibi iş tutumlarını belirleyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006a). Bir işletmede işlerin yolunda gitmediğini gösteren en büyük kanıtlardan biri, iş tatmininin düşük olmasıdır (Tütüncü, 2000). Çalışan tatminsizliğinin en mühim neticelerinden birinin çalışanın işi bırakması olduğu birçok akademisyenin geliştirdiği modellerle kavramsallaştırılmıştır (Keser, 2006). Yapılan araştırmalarda (LaLopa, 1997; Tett ve Mayer, 1993; Carsten ve Spencer, 1987; Szilagyı, 1979), iş tatmini yüksek olan çalışanların aynı işte kalma eğilimlerinin, daha fazla olduğu belirlenmiştir (Tütüncü, 2000).

Çalışanlar örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artırılması için örgüt tarafından taleplerinin karşılanmasını beklemektedirler. Çalışan beklentileri karşılanmadığı takdirde, örgütler yüksek işgücü devir oranıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşgücü devrinin yüksek olması örgütün başarısına ilişkin olumsuz izlenimler vermekte ve örgütte bir takım sorunlar yaşandığının göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Uygur (2007) tarafından bir kamu bankasında yapılan araştırmada, çalışanların örgüte duydukları bağlılıktan daha çok yaptıkları işe duydukları bağlılığa önem verdikleri, yaptıkları işi kendilerini geliştirmeleri ve daha iyi iş alternatifleri bulmaları açısından önemli buldukları ve memnuniyet duydukları çalışma koşullarında örgüt tarafından en ufak bir değişiklik yapıldığında işten ayrılmayı düşünecekleri sonucuna ulaşılmıştır (Uygur, 2007). Buradan hareketle işgücü devir oranındaki artışı

önlemekte, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttıracak politikalar uygulamak yoluyla örgüte önemli bir görev düştüğü sonucuna ulaşılabilir.

İş tatmini ve örgüte bağlılık endüstriden ve örgüt psikologlarından, yönetimbilim adamlarından ve sosyologlar tarafından dikkatle incelenmektedir. Locke 23 yıl evvel çalışmasını yaptığı zaman itibari ile sadece iş tatmini üzerine üç bin çalışma yapılmıştır. İş tatmini ve örgüte bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu bu iki kavramın verimlilik, işgücü devir oranı, emeklilik, katılım vb. üzerindeki etkisi üzerine ortaya atılan argümanlardan kaynaklanmaktadır (Türker, 2007).

Bütün bunlara bakıldığında ise anlaşılmaktadır ki, düşük işgücü devir hızı, yüksek iş tatminin bir göstergesi olmaktadır. İş tatmini ve işten ayrılma hızı birbiriyle yakından ilişkili iki kavram olduğundan, yöneticiler iş tatmin seviyesini yükselterek işgücü devir hızını azaltmalıdırlar.

Özetle; işinden tatmin olan bireyin emek verdiği örgüte bağlı bir birey olacağı düşünüldüğünde (Bull, 2005; Mattila, 2006; Barker, 2007; Blau ve Boal, 1987; Curri van, 1999), örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve örgütün değerlerini benimsemesi bireyi gönüllü olarak düşük işgücü devrine sevk etmektedir (Özpehlivan, 2015).

4.2.2. Örgütsel iletişimin güçlenmesine etkisi

Örgütler, gerek çevresel gerekse de içsel faktörlerin etkisi ile çalışma ve faaliyetlerini sürdürmekte, hedeflerine ulaşma yolunda aktivitelerini devam ettirmektedirler. Dış çevre unsurları olarak sayılabilecek rakipler, tedarikçiler, danışmanlar, devlet vs. gibi unsurlar ile örgüt arasında kurulan ilişki ve iletişim biçimi örgütün çevresi ile kurduğu bağın örgütsel faaliyetlere etkisini kapsarken örgütün iç bünyesindeki faktörler ise örgütün dinamikleri ve işleyişleri ile ilgilidir. Bu durumda örgütü ileriye taşıyabilecek, örgütün hedeflerine ulaşmasını, misyon ve vizyonunu realiteye dönüştürmesini sağlayabilecek ana unsurlar olarak örgütün 'içsel faktörleri' yani 'çalışanlarıdır' denilebilir. Örgütlerin departman, bölüm, birim, kademe gibi terimlerle ayrıştırdığı ya da işletme içindeki fonksiyonları yönünden muhasebe, depo, satış, pazarlama, üretim, ar-ge gibi işlevsel özellikleri yönünden farklılaştırdığı bu unsurlar örgütün ana gövdesini teşkil etmektedir. Her örgütte farklı birimlere dağılmış olsa da genel anlamda örgütlerin daha iyi işleyebilmeleri adına yapılan bu

bölümlendirme örgütsel yapının işleyişi için olmazsa olmazlardandır. Bu farklılaştırma ise birbirleri ile ilişkili olan ve sonuçta tek bir çıktı ortaya koyan örgüt için bu departman ya da bölümlerin belirli bir uyum ve ahenk içerisinde işletilebilmesi ve yönetilebilmesini gerektirmektedir.

Bugün başarılı işletme ve örgütlere bakıldığında bu örgütsel fonksiyonların gerektiği gibi işletildiği ve birimler arasında zaman, anlayış, ideal ve perspektif açısından aynı yönde gerçekleşen bir eğilim olduğundan söz edilebilmektedir. Bu açıdan örgütler gelecek planlarını yaparken iç iletişim sistemlerinin işleyişi noktasında hassasiyet göstermek zorundadır. Yine bu birimler arası işleyişin yanında örgütün çekirdek unsuru olarak sayılabilecek çalışanların gerek bölüm ve departmanlar arası gerekse de aynı departmanda çalışan bireylerin birbirlerini doğru anlamaları ve ifade edebilmeleri de doğru iletişim sistemleri yoluyla gerçekleşmektedir. Bunun yanında yatay, dikey ve çapraz olmak üzere farklı kademelerdeki çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişim de onların örgüt ile ilgili zihinsel yaklaşımlarını şekillendiren ana unsurlardandır. Bir örgütte çalışan bireyin kendisini o örgüte ait hissetmesi, orada devam etme niyeti göstermesi ve duygusal olarak örgütün değerlerini benimserken örgüte bağlılığının gelişmesi yine bireyin örgütü, çalışanları ve yöneticilerini esaslı bir biçimde tanıması ile gerçekleşebilmektedir. Örgütün gelecek vizyonunu, hedeflerini ve ondan ne tür beklentiler içerisinde olduğunu tam olarak algılayan ve özümseyen bir birey eğer bu idealleri benimser ve kendi doğruları ile örtüştürürse örgüte olan bağlılığı gelişecek ve kendisini o örgütün bir parçası olarak hissedecektir. Örgüt ve işletmelerin de beklentileri arasında olan bu durum, birey ile örgüt arasında bir bağlılık unsuru olarak şekillenmekte ve örgütü ileriye taşıyabilecek önemli unsurlardan olan bireyi örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirmektedir (Özpehlivan, 2015).

Sonuç olarak kendisini yaptığı iş ve beklentileri doğrultusunda doğru bir şekilde ifade edebilen, yönetici ve çalışma arkadaşları ile akılcı ve iş odaklı bir ilişki kurabilmiş, ortaya koyduğu çıktılar ile ilgili geri bildirim alabilen, çalışma koşulları ile ilgili her anlamda bilgilendirilen, aldığı eleştirilerin ona yapıcı yönde etki ettiği ve örgütsel hedefler noktasında tam anlamıyla bilgilendirilmiş bir çalışanın o örgütte kalma, devam etme ve duygusal olarak kendisini o örgüte ait hissetmesi beklenebilmektedir (Özpehlivan, 2015).

Bu sebeple örgütlerin insanı yönetmeleri ve örgüte bağlılıklarını arttırmak için iletişim faktörüne büyük önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle de kalifiye iş gücünün oldukça önemli olduğu hizmet sektöründe örgütsel bağlılık oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler örgütün problemlerinin çözümünde, yeni fikirler geliştirmede diğer çalışanlara nazaran daha iyidirler ve müşteri memnuniyetinin öneminin en üst seviyede olduğu hizmet işletmelerinde bireylerin müşteri problemlerini düzgün bir biçimde çözmesi örgüt için oldukça önemlidir (Karabey vd., 2010). Bununda yolu iletişimden geçmektedir. Bireyle iyi iletişim kuran örgüt aynı zamanda bireyin müşteri ile iyi iletişim kurmasını sağlayarak müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır.

Aynı zamanda insanlar için iletişim hayati anlam taşıyan vazgeçilemez bir unsurdur. Birey örgüte katıldığı gün iletişim sayesinde örgütte bulunan diğer bireylerle tanışmaya, kaynaşmaya başlamaktadır. Birey örgüt içerisinde ilk olarak biçimsel iletişim kurmakta ve zamanla örgüte alışmasıyla birlikte biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığıyla ilişki kurma yoluna gitmektedir (Erbaş, 2008). Erbaş (2008)'e göre örgütsel bağlılık biçimsel olmayan iletişimin yapısında görülmekte ve bireyin önce iş arkadaşlarına sonrada örgüte bağlanması bu biçimsel olmayan kanallar sayesinde gerçekleşmektedir.

Redding (1972) tarafından "bireyin örgüt içerisindeki çevresi ile kurduğu iletişimden algıladığı doyum olarak tanımlanan iletişim doyumunu" ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirtilmiştir (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014). Bireyin iletişim doyumunun örgüt içerisinde bireyin iletişim sürecinden beklentilerine göre şekil aldığı, bireyin beklentilerinin gerçekleşmesi halinde iletişim doyumunun yüksek olacağı, bireyin daha verimli çalışacağı, performansının artacağı, örgüte bağlılığının artacağı ve işi bırakma gibi durumların meydana gelmesinin engelleneceği belirtilmiştir (Kıraç, 2012).

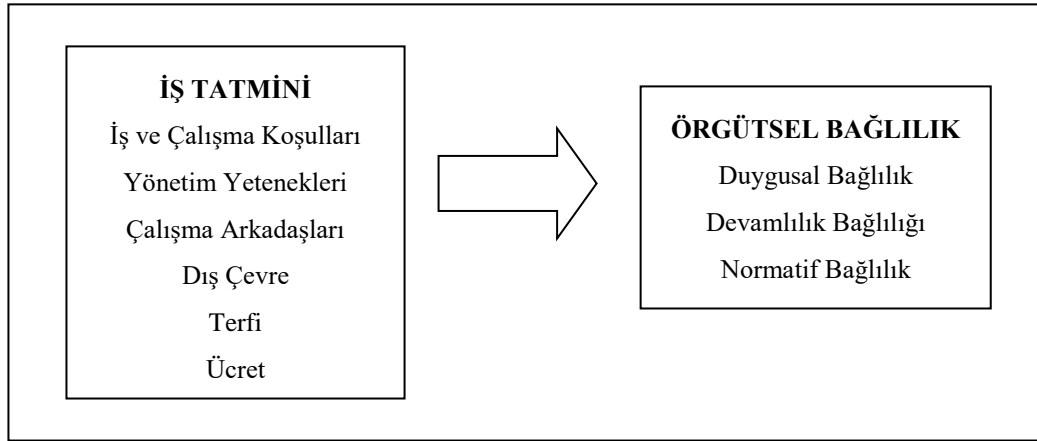
Örgüt içinde yöneticilerin bireylere iletişim yoluyla örgüt için değerli olduklarını hissettirmelerinin, bireylerin karar almada katılımlarının sağlanmasının, örgüt içerisindeki iletişimi sağlıklı şekilde yürütmelerinin örgütsel bağlılığı arttıracığı ifade edilmiştir (Bayram, 2005).

Ayrıca örgütte çalışan bireylerin yöneticilerinin kendileriyle örgütün diğer bireyleri ile kurdukları şekilde iletişim kurmalarını bekledikleri, kurulan bu iletişimin adil

olmasını istedikleri belirtilmiş, yöneticinin çalışanların bazılarına saygılı bazılarına saygısız davrandığının görülmesi halinde o yöneticinin adil yönetici olarak algılanmayacağı ifade edilmiştir (Eğilmezko, 2011). Kişiler arasında kurulan iletişimin adillığı bireylerin örgüte bağlılığını arttırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Akca, 2012).

Örgütün yapısı büyüdükçe iletişimde aksamaların ve kopuklukların yaşanması kaçınılmaz olmakta ve sürecin bu şekilde devam etmesi işten ayrılma niyetinin doğmasına ve devamında bu davranışın gerçekleşmesine neden olabilmektedir (Kıraç, 2012). Bu yüzden örgütlerde iletişim kanalının seçimi örgütsel bağlılığın sağlanması için oldukça önemlidir.

Örgütlerde iletişim genellikle yukarıdan aşağıya ve tek yönlü olmakta, bu durumda bireyin katılımını ve kendi fikirlerini iletmeyi engellediği için bireyin örgüte bağlılığını azaltmaktadır (Erbaş, 2008). Örgütsel bağlılığın azalması zamanla işten ayrılma niyetini doğurmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde sürekli olarak biçimsel iletişim kanallarının kullanılması bireyin kendini örgütte rahat hissetmesini engelleyerek, bireyin sadece işini yapan bir varlık olmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple örgütte biçimsel olmayan iletişim kanalı üzerinden de iletişim kurulmalı bireyin verimli, katılımcı olması sağlanmalı bu şekilde örgütsel bağlılık artırılmalıdır (Başyigit, 2006).



Şekil 4-1.Örgütsel İletişim Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kaynak: Özpehlivan, 2015.

Yukarıda bahsedilenler göz önünde bulundurulduğunda örgüt içerisinde bağlılığın sağlanmasında yöneticinin iletişimdeki rolünün yadsınamayacak kadar büyük olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde yönetici (Ekinci, 2006);

- Astlarının bilgi ihtiyaçlarını karşılar,
- Astları ile açık yönlü iletişim kurar,
- Astlarının kendileri ve işleri ile ilgili kararlara katılımını sağlar,
- Astları ile samimi iletişim kurar,
- Astlarının sorunlarından haberdar olur ve çözmek için uğraşır,
- Astlarının ihtiyaçlarını gidermekte yardımcı olur,
- Astlarının kendilerine güven duymalarını sağlar,
- Astlarına yaptıkları işler hakkında geri bildirim verir,
- Onların öneri ve fikirlerini alır,
- Açık ve net, başka bir anlam içermeyecek emirler verir,
- İşletmenin gidişatı hakkında çalışanın fikrini alır.

Yukarıda sayılan rollerin gerçekleşmesiyle birlikte, bireylerin iş yapma istekleri ve performansları artmaktadır. Bunun sonucunda bireyin örgüte bağlılığının da artacağı düşünüldüğünde, böyle bir ortama sahip bireyler örgütten kolayca ayrılamamaktadır.

4.2.3. Örgütsel verimliliğin artması

Örgütsel bağlılığın diğer bir göstergesi de verimliliktir. Genel olarak verimlilik bir işletmenin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimlilik, bir örgütün bazı sonuçlara ulaşmak için tahsis ettiği girdi ve kaynaklarla ne gibi sonuçlar elde ettiğinin bir göstergesidir (Çakır, 2001). Bir başka deyişle verimlilik; “üretim miktarının o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim etmenlerine oranını belirler” olarak tanımlanabilir (Çimentepe, 2012).

Bir yönetici, çalışana ilgi göstererek ve örgütün ona değer verdiği mesajını ileterek, çalışanın örgütüne bağlılığını sağlayabilmektedir. Çalışana yapıcı geribildirim sağlayan, özellikle de bu geribildirimde çalışanın kendisine de söz hakkı tanıyan bir yönetici, başarı arzusunu artırmakta ve çalışanın memnuniyetini sağlamaktadır. Memnuniyet hisseden çalışan ise, işine dört elle sarılarak, daha başarılı olmayı hedef almaktadır. Buda işteki çabasının artmasına sebep olmaktadır. Çabanın artması ise memnuniyetin artmasına sebep olmaktadır. Bu formüle sadık kalındığında, yüksek

memnuniyetin yüksek verimlilik getireceği söylenebilir (Çelik, 2006).Yöneticiler çalışanlara fazla yetki verdikçe, onları alınan önemli kararlara dahil ettikçe, başarılarını ödüllendirdikçe çalışanlarda verimlilik düzeyi artmaktadır.

Ayrıca örgütsel verimliliğin artması güven ortamının yaratılmasıyla da yakından alakalıdır. Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması neticesinde meydana gelmektedir ve çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgüte bağlılık, güven sayesinde sağlanmaya çalışılmaktadır.Çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı işgücünü oluşturmakta ve bu işgücü örgütsel amaçlara kendiliğinden uyumu ve en verimli ürünü ortaya koymayı sağlamaktadır (Randall, 1987'den akt.: Balay, 2000).Baird ve Amand Real (1995)'e göre, yüksek ölçüde güven temeline göre oluşmuş bir örgütte iş verimliliği ve çalışan performansları olumlu yönde etkilenmektedir.

Kendilerini değersiz hisseden ve kendilerinden birşeyler gizlendiği endişesi taşıyan çalışanların, yöneticilerine ve örgütlerine güvenmesi beklenemez. Güven eksikliği taşıyan çalışanların, böyle bir durumda, örgütte uzun süre kalmaları ise olanaksızdır. Düşük örgütsel bağlılık seviyesine sahip çalışanlar verimsiz olmaya eğilim göstermekte ve bazıları çalışan işsizler haline gelmektedir (Morrow, 1993).

Örgüt üyelerinin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmaları, çalışanlar arasındaki bağın güçlenmesine ve çalışanlarda “biz” duygusunun oluşmasında önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde birbirleriyle iyi geçinen, iyi ilişkiler kurabilen çalışanlar arasında, kişilerin birbirlerine karşı güven düzeyi yüksek olmaktadır. Birbirlerine güven duyan çalışanlar ise, daha sıkı ilişkiler kurarak, bağlarını güçlendirmektedirler. Karşılıklı oluşan bu güven duygusu sayesinde, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve dolayısıyla verim artmakta, ulaşılmak istenen sonuç daha kolay elde edilebilmektedir. Çalışanlar arasındaki bağları güçlendirildiği sürece, çalışanın örgüte bağlanmasını sağlamak hiç de zor olmayacaktır (Kasil, 2010).

Asunakutlu (2006)'da, düşük dereceli güven ortamında, yüksek ölçüde stres olduğu, verimliliğin düştüğüne, yeniliklerin engellendiğine ve karar alma sürecinin baltalandığına dikkat çekmektedir. Ayrıca güvensizliğin, çalışanların

moralini düşürücü etkide bulunduğunu, işe devamın azalıp işten ayrılışları arttırıcı ve ortaya çıkamamış örgütsel potansiyelin değerlendirilemediği ölçülemez maliyetlere yol açtığını belirtmiştir (Asunakutlu, 2006).

Görüldüğü üzere; örgütsel bağlılık yüksek olduğunda, çalışanların performansı, iş tatmini, örgütsel verimliliği artmakta, işe devamsızlık ve işgücü devir hızı ise azalmaktadır (Erdem,2007).

4.3. Öğrenen Organizasyonların Örgütsel Bağlılığa Katkılarıyla İlgili Yapılan Araştırmalar

Bugüne kadar öğrenen organizasyonla ilgili olarak; örgütlerin nasıl öğrenebileceği, öğrenen organizasyonun nasıl oluşturulabileceği ve alt unsurlarının neler olduğu, örgüt kültürü, örgütsel performans gibi konularla ilişkisi üzerine araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak da; işdoymu, işgücü devir hızı, motivasyon, güçlendirme, eğitim, örgütsel öğrenme, öğrenme iklimi gibi konularda araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Ancak öğrenen organizasyon-örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik yapılan bütüncül bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Örgütsel bağlılık-öğrenen organizasyon ilişkisine dair çalışmalar daha çok örgütsel bağlılık ile öğrenen organizasyonların alt unsurlarından biri ya da birkaçı ile olan etkileşimi belirlemeye yönelik çalışmalardır. Konu ile ilgili araştırmalarda böyle bir kısıtlılık söz konusu olmakla birlikte, çalışmamıza yön vermesi açısından bu bölümde konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalara ve bu araştırmaların bulgularına değinilmektedir.

4.3.1. Yurtdışında yapılan araştırmalar

Welch ve La Van (1981) örgütsel öğrenme iklimi ile ilgili yaptıkları bir araştırmada, örgütsel iklim boyutları olarak iletişim, karar verme, liderlik, güdüleme ve amaç belirleme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmasonuçları, katılımcı, demokratik örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu birlişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. İletişimin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi diğer örgüt iklimi alt boyutlarına göre daha güçlü olarak bulunmuştur (Akt.: Atak, 2009).

Kofman ve Senge (1993) çalışmalarında bağlılık olmaksızın örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini ve öğrenen örgüte dönüşümde sonuç elde edilemeyeceğini ifade etmektedirler. Bu düşüncelerini daha da ileriye taşıyarak, bağlılığın tipik olarak çalışanların örgüte kişisel bağlılıklarından öte bir örgütsel bağlılık olması gerektiğini, daha açık ifade ile örgüte topluca bağlılığı önermektedirler. Onlara göre, örgütlerde gerçek bağlılık gösteren çalışanların oluşturduğu “örgüte topluca bağlılık” örgütü öğrenen örgüt olmaya yönelmektedir (Akt.: Atak, 2009).

Yapılan araştırmalar kamu sektörü açısından en önemli bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğunu göstermektedir. Örneğin, Balfour ve Wechsler (1990) kamu sektöründe çalışanların kurumlarına karşı daha çok duygusal bağlılık hissettiklerini ortaya koymuşlardır. Benzer diğer bir çalışma da, Romzek ve arkadaşları (1990), kamu sektöründeki örgütsel bağlılığın duygusal ilişkiye dayandığını, dolayısıyla bunun ancak içsel güdülerle etkilenebileceğini öne sürmüşlerdir (Nyhan, 2000).

Bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyon oluşumunda büyük öneme sahip iki alt unsurdur. Bireysel öğrenmenin olmadığı ve bireysel öğrenmelerin örgütsel öğrenmeye dönüştürülmediği örgütlerde öğrenen organizasyonlardan söz etmek pek mümkündür. Wright (1997), öğrenen örgütün bu iki alt boyutunun örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırdığı çalışmada, öğrenen organizasyonların örgütsel bağlılık ve işdoymu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Wright, 1997).

Ahmad ve Bakar (2003), örgütlerde eğitim, eğitim destekleme, öğrenme motivasyonu, öğrenme ortamı ve eğitimden elde edilen faydalar ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında belirgin bir ilişki olduğunu, eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir (Ahmad ve Bakar, 2003). Tannenbaum ve arkadaşları da (1991), yaptıkları bir araştırma ile örgütlerde eğitimin, çalışanların istek ve beklentilerini karşılama düzeyinin örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemişlerdir. Benzer başka bir çalışmada Bartlett (1999) ise yürüttüğü çalışma sonucunda; çalışanların eğitime katılımı sonucu elde ettikleri edinimler arttıkça duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin arttığını, devam bağlılık düzeyinin azaldığını ve bireysel edinimlerin duygusal ve normatif bağlılıkla, iş ile ilgili kazançların ise sadece normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Bartlett, 1999).

Öğrenen örgüt, örgütsel bağlılık ve iştatmini ile ilgili Kore’de Lim (2003) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın iştatmini ile pozitif bir ilişki içinde olduğu, öğrenen örgüt kültürü ile iştatmini arasındaki ilişkinin daha zayıf olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu araştırmanın demografik özellikler açısından elde edilen en ilginç bulgusu, elektronik sektöründe çalışanların diğer sektör çalışanlarına göre daha yüksek devam bağlılığına sahip olmalarıdır (Lim, 2003).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan başka bir çalışma alanı, işgücü devir hızı ve iş tatmini üzerinedir. Mowday vd. (1982), konu ile ilgili yaptıkları çalışmanın sonucundayüksek örgüt bağlılığına sahip çalışanları olan örgütlerin, olmayan örgütlere göre dahaiyi örgütsel performans göstermekte olduğunu tespit etmişlerdir. Meyer ve arkadaşlarının yaptıkları araştırma da, iştatmini duygusal ve normatif bağlılıkla olumluyönde bir ilişki gösterirken, devam bağlılığı ile olumsuz yönde ilişki göstermektedir(Meyer ve diğ., 1993).

Örgütsel bağlılığın bir sonucu olan işgücü devir hızının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini araştıran Carley (1992)’de, işgücü devir hızı yüksek örgütlerin öğrenmelerinin yavaş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, işgücü devir hızı oranları düşük olan ve uzun süreli çalışanlara sahip örgütlerin öğrenme açısından daha avantajlı olduklarını göstermektedir (Carley, 1992).

Öğrenen organizasyonla etkileşim içinde olan bir başka uygulama güçlendirmedir. Bağlılık ve güçlendirme ile ilgili yapılan en temel çalışma Argyris (1998)’in bu ilişkiyi psikolojik temelde ele aldığı çalışmadır. Ona göre; çalışanlar örgüte dışsal ve içsel olmak üzere iki şekilde bağlanmaktadır ancak, güçlendirmeyi sadece içsel bağlılık kuvvetlendirmektedir. Çünkü içsel bağlılıkta çalışanların görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi söz konusudur.

Nijhof ve arkadaşları yürüttükleri çalışma sonucunda örgüte bağlılığın, daha fazla istekli olma, değişimi daha hızlı kabul etme ve daha fazla öğrenme olarak çalışanları etkilemekte olduğunu belirlemişler ve örgütsel bağlılığın, öğrenen örgüt için çok gerekli olan düzgün iletişim, çalışanlardan daha çok ve iyi fikir gelmesi, bilgi ve becerilerin örgütte kalması, daha yüksek değişim kapasitesi ve artan karlılık olarak örgüte olumlu katkılar sağlayacağını ifade etmişlerdir (Akpınar, 2007).

Yapılan araştırmaların çoğunda, örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel etkinlik ile ilgili etkileri üzerindeki etkisi araştırılarak aralarında etkileşim tespit edilmeye

çalışılmıştır. Meyer ve Allen güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanların, yüksek performansgöstermek için güdülendikleri ve bu çalışanların örgüte devam ve normatif bağlılığıolanlardan daha önemli katkılarda bulduklarını yaptıkları çalışmayla ortaya koymuşlardır (Meyer ve Allen, 1997). Brown'da, bunu destekler tarzda bağlılık konusunda en çok arzu edilen durumun çalışanlarda öncelikle yüksek düzeyde duygusal bağlılık, ondan sonra normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığının olması gerektiğini ifade etmektedir (Yalçın ve İplik, 2007).

4.3.2. Yurtiçinde yapılan araştırmalar

Balay (2012) yapmış olduğu çalışmada özel ve devlet üniversitelerinin öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisini incelemiş öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Yapmış olduğu çalışmada öğrenen örgüt kültürü boyutlarından güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği, diğer boyutların sadece içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görüşüne varmıştır.

Turan, Karadağ ve Bektaş (2011) üniversite yapısı içinde yapmış oldukları öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarında öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlamışlar ve öğrenen örgüt kültür boyutlarının örgütsel bağlılık boyutunun %32'sini yordadığını bulmuşlardır.

Yine Demirci (2013)'ün çalışmasında; öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öğrenen örgüt kültürünün boyutlarından sürekli öğrenme boyutu ile bireylerin örgütü içselleştirmesiyle meydana gelen duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenme öğrenen örgütlerin en temel yapı taşıdır. Öğrenmenin bireyle başlayıp, organizasyona ve örgüt içine yayılması gerekmektedir. Öğrenmenin etkin olması sürekli öğrenmeyle mümkündür. Öğrenmenin sayesinde bireyler pek çok kazanım elde edeceklerdir. Bu kazanımlar bireyde hem öğrenmenin sürekliliğini sağlamakta, hem de bireylerin örgütlerini içselleştirerek örgüte bağlılığını sağlamaktadır.

Avcı ve Küçükusta (2009)'da yaptıkları çalışmada konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma meyili üzerindeki tesirleri araştırılmıştır. Analizlerin neticeleri geliştirilen hipotezleri doğrulamıştır.

Elde edilen bulgular, örgüt düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin örgütsel bağlılığa olumlu yönde, tesir ettiğini göstermiştir. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla aynı yönde gerçekleşmiş (Çırpan, 1999; Çam, 2002; Wright, 1997), daha önce elde edilen bulguları desteklemiştir. Diğer sektörlere denenmiş ve oluşturulmuş olan bu ilişki konaklama işletmelerinde de sağlanmıştır.

Sökmen ve Bıyık (2016)'da yapmış olduğu çalışmalarının amacı; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bir kamu işletmesinde çalışan uzman grubu örnekleminde ortaya koymaktır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılıkla örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, örgütsel bağlılıkla kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ise yine pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğugörülmektedir. Bu pozitif ve anlamlı ilişkiler değişkenlerin birbirine yakın kavramsal içeriklere sahip olması ve aynı zamanda her birinin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilemesinden kaynaklanabilmektedir.

Ayrıca araştırma kapsamında incelenen bilişim uzmanlarında örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre bilişim uzmanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek, kişi-örgüt uyumlarının iyi, örgütleriyle özdeşleşmiş ve iş tatminlerinin yüksek olduğu rahatlıkla ifade edilebilmektedir.

Tanrıöver (2005)'de yapmış olduğu çalışmada öğrenen örgüt ve özyönetimli öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Sabuncuoğlu (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, öğrenme motivasyonunun, eğitim olanakları ve bireysel kazançlar konusundaki algılamaların, işten ayrılma niyetini önem derecelerine göre sırasıyla, duygusal ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı olarak etkilendiği görülmüştür. Ayrıca eğitim algılarının işten ayrılma niyetini devam bağlılığı üzerinden dolaylı olarak çok az etkilediği tespit edilmiştir.

“Örgütsel Öğrenme İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” isimli doktora çalışmasında Çırpan (1999), çalışanların kıdem süreleri ile aynı pozisyonda bulunma süreleri arttıkça öğrenme iklimi tutumlarının daha olumlu hale geldiğini belirlemiştir. Bu durumda örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların daha uzun süreler örgütte çalışacağı ya da çalıştığı pozisyonda daha uzun çalışarak öğrenme ve tecrübelerini örgütsel öğrenmeye dönüştürebileceğini ifade edebilmek mümkündür. Çırpan araştırmasında, örgütsel bağlılığın farklı işletmelerde farklı düzeyde olabileceğine dair bulgular da elde etmiştir. Çırpan’ın en temel bulgusu, örgütsel öğrenme iklimi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunması ve devam bağlılığı ile örgütsel öğrenme iklimi arasındaki ilişkinin diğer bağlılık boyutlarına göre daha zayıf olarak tespit edilmesidir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik ülkemizde yapılan bir çalışmada Eker (2006), çalışanların tatminsizliğinin yüksek olması durumunda bile yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduklarını belirlemiştir. Örgütsel bağlılığın bu düzeyi, düşük motivasyon durumlarında bile çalışanların örgütlerine bağlılık göstererek örgüte katkı sağlaması açısından önemlidir.

Uyguç ve Çımrın (2004) yaptıkları araştırma ile duygusal bağlılığın işdoyumunu ile normatif bağlılığın işe bağlılık ve iş doyumunu ile pozitif ilişki gösterdiği, devam bağlılığının ise, işe bağlılık ve iş doyumunun bir belirleyicisi olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin duygusal ve normatif bağlılık ile negatif, devam bağlılığı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yürüttükleri bir çalışmada Arı ve Ergeneli (2003), psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Demircan ve arkadaşları (2004), üniversite personeli üzerinde yaptıkları çalışmada, güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık ile farklı ilişkiye sahip olduğunu, akademik personelin örgütsel bağlılığı, güçlendirmenin etki, anlam ve yetenek boyutları ile idari personelin örgütsel bağlılığının ise, güçlendirmenin seçim ve anlam boyutları ile ilişkili olduklarını belirlemişlerdir. Şahin (2007) ise, güçlendirme örgütsel bağlılık ilişkisine dair araştırmasında, güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Çöl (2004) yılında “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezini Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde hazırlamıştır.

Bu çalışmanın amacı örgütlerin elinde bulundurduğu sosyal-yapısal özelliklerin (sosyo-politik destek, rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim) çalışanların güçlendirme algıları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ayrıca kendisini güçlendirilmiş hissedenen çalışanların göstereceği muhtemel bağıllık türlerini ortaya koymaktır.

Çalışmanın ileri sürülen hipotezleri analiz etmek maksadıyla 13 kamu üniversitesinde uygulanan anketlerden elde edilen verilere ilişkin analizler ve sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre bilgiye erişim, katılımcı iş iklimi ve sosyo-politik destek akademisyenlerin, rol belirsizliği, bilgiye erişim ve kaynaklara erişim ise idari çalışanların güçlendirme algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Ayrıca kendilerini güçlendirilmiş hissedenen bireyler çalıştıkları kuruma duygusal ve normatif bağıllık göstermektedirler.

Akademisyenler ve idari çalışanlarca algılanan güçlendirme, duygusal ve normatif bağıllığı artırmaktadır. Bu çalışmada, algılanan güçlendirme akademisyenlerde devamlılık bağıllığını azaltırken, idari çalışanlarda devamlılık bağıllığını herhangi bir şekilde etkilememektedir. Başka bir deyişle, algılanan güçlendirme akademisyenlerde çalışan açısından kurumdan ayrılmayı kolaylaştırmakta, fakat idari çalışanlarda ayrılma davranışını hiç bir şekilde etkilememektedir.

Bilgi paylaşımı ve örgütsel iletişim, öğrenen organizasyonun önemli dinamiklerindedir. Bilginin paylaşımı, iyi dizayn edilmiş organizasyonel iletişim ile mümkün olmakta, bu sayede bilgi paylaşımı öğrenen organizasyonu doğurmaktadır. Örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının örgütsel bağıllıkla olan ilişkisinin incelendiği araştırmada Başığit (2006), örgütsel iletişimin ve örgüt içi bilgi paylaşımının örgütsel bağıllıkla olumlu bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğrenen organizasyonların içerisinde yer alan iletişim unsuru örgütsel bağıllık açısından oldukça önem taşımaktadır. Konuyla ilgili; Özer (2002) Marmara Üniversitesi'nde hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde, İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışları ilgili öğretmen ve yönetici algılarını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda araştırmacı;

- İletişim konularına yönelik ihtiyaçların tespit edilip hizmet içi faaliyetlerin düzenlenmesini,
- Yönetici ve öğretmenlerin hedef birliğinin sağlanmasını,

- Üniversitede programa iletişim derslerinin dahil edilmesini,
- Toplam Kalite çalışmalarının etkileşimi artırdığı için bu çalışmaların artarak devam etmesi gerektiğini,
- İlköğretim kurumlarında yönetici olarak çalışacaklarda atama kriterlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini önermektedir.

İletişimin organizasyonlar ve dolayısıyla örgütlerde önemi ve iletişim eksikliğinin nasıl olumsuz sonuçlara yol açacağı belirtilmiş ve önemi üzerinde durulmuştur. Okul yönetim sürecinde yönetici ve öğretmenlerin sürekli olarak iletişim kanallarını açık tutup örgütün hedeflerini öyle yerine getirebileceklerini belirtmiştir.

Özellikle eğitim kurumlarında yönetici-öğretmen iletişiminin daha sağlıklı olması okul başarısına olumlu yönde etkileri bulunmaktadır. Etkili yöneticilik becerilerine sahip yöneticilerin olduğu yerlerde bu sorun giderilmiş ve olumlu davranışların sergilendiği bir örgüt kültürü oluşturulmuştur. Örgüt içinde özellikle çalışan cephesinde esen olumlu rüzgârlar sayesinde çalışan huzurlu bir şekilde görevlerini tam olarak yerine getirme gayreti içerisinde olacaktır. Buda örgüte bağlılık algısını artırmaktadır.

Çalışanların, başarılı olma, yetkin olma ve mükemmelliği yakalama özelliklerinin olması örgütlerce istenen çalışan davranışlarıdır. Kaya ve Selçuk (2007), örgütsel bağlılık ile bireysel başarı güdüsü arasında ilişkiyi tespit ettikleri çalışmalarında önemli bulgulara erişmişlerdir. Çalışmada, sorumluluk alma duygusunun devam ve normatif bağlılıkla pozitif, duygusal bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğu, hırs ve başarıya inanma güdüsü ile üstünlük ve farklı olma güdüsünün sadece duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği, işe odaklanmanın ise örgütsel bağlılık ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenen örgütte öğrenmenin bilgi üretimi ve yaratıcılıkla başladığı, bu nedenle de örgütler için özellikle yaratıcılığın önemli olduğu daha önce ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılığın yaratıcılıkla olan ilişkisini tespit etmeye yönelik bir araştırmada Çekmecelioğlu (2006), örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin yaratıcılık üzerine olumlu etkileri olduğunu belirlemiştir.

Geçmişte konu ile ilgili yürütülen araştırmaları genel olarak değerlendirip, incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme iklimi, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme, eğitim, güçlendirme, iletişim, yaratıcılık gibi öğrenen örgüt ve alt

unsurları ile çalışan ya da yöneticilerin yaş, medeni hal, eğitim ve kıdem gibi sosyodemografik özellikler ile ilişkileri tespit edilmiştir. Araştırmacıların öğrenen organizasyon açısından daha spesifik konularda örgütsel bağlılığı inceledikleri görülmektedir. Yürütülen araştırmaların bazıları, örgütsel bağlılığı nelerin etkilediği üzerine kurgulanmışken (Çöl, 2004; Sabuncuoğlu, 2007; Çırpan, 1999; Çam, 2002; Wright, 1997; Avcı ve Küçükusta, 2009; Turan, Karadağ ve Bektaş, 2011; Balay, 2012; Ahmad ve Bakar, 2003), bazılarında ise örgütsel bağlılığın etkilediği varsayılan konular üzerine kurgulanmıştır (Çırpan, 1999; Argyris, 1998; Mowday vd., 1982; Kofman ve Senge, 1993).



5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA KATKILARIYLA İLGİLİ BİR UYGULAMA

5.1. Hipotezler ve Yöntem

Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H1: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Örgütsel bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Örgütsel bağlılık işteki konuma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık cinsiyet,yaş,medeni durum,eğitim ve işteki konum itibariyle değişiklik göstermektedir. Örgütsel bağlılığın eğitim durumunda farklılık olması, uygulamanın yapıldığı iş yerinin sosyallikten uzak bir ortam olmasındandır. Medeni durum anlamlı farklılık göstermektedir. Çünkü evliler kendilerini çalışmaya daha mecbur hissetmektedirler. Örgütsel bağlılık konuma göre farklılık göstermesinin sebebi ise üst kademe gurubundakilerin aynı şirketin farklı şubelerinde çalışma isteklerinin ve fırsatlarının olabilme düşüncesine sahip olmalarıdır.

Burdan da araştırma sonuçlarımız kapsamında hipotezlerimize bağlı olarak; öğrenen örgüt algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğrenen örgüt algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğrenen örgüt algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğrenen örgüt algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğrenen örgüt algısı işteki konuma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Çalışmada test tekniklerinden Pearsonkorelasyon testi, bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi kullanılmıştır. Pearsonkorelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Bağımsız gruplar t testi bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Tek yönlü ANOVA testi;bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir(Özdamar, (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1).

Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Pearsonkorelasyon testi ile ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık göstermesi ise bağımsız gruplar t testi ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

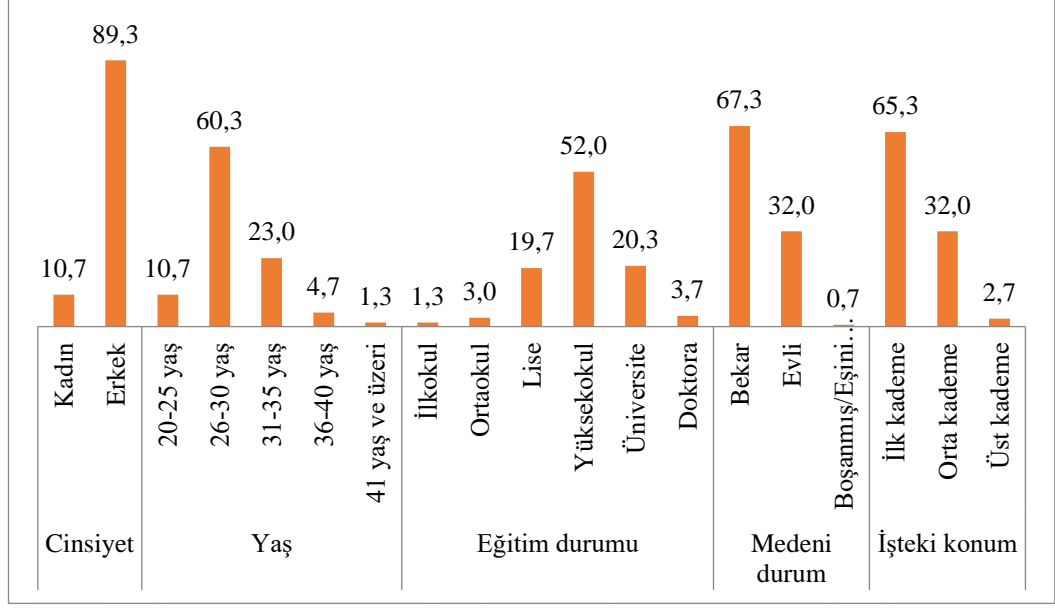
5.2. Bulgular

Çizelge 5-1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	32	10,7
	Erkek	268	89,3
Yaş	20-25 yaş	32	10,7
	26-30 yaş	181	60,3
	31-35 yaş	69	23,0
	36-40 yaş	14	4,7
	41 yaş ve üzeri	4	1,3
Eğitim durumu	İlkokul	4	1,3
	Ortaokul	9	3,0
	Lise	59	19,7
	Yüksekokul	156	52,0
	Üniversite	61	20,3
	Doktora	11	3,7
Medeni durum	Bekar	202	67,3
	Evli	96	32,0
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	2	0,7
İşteki konum	İlk kademe	196	65,3
	Orta kademe	96	32,0
	Üst kademe	8	2,7

Tabloda katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımı görülmektedir.

Katılımcılardan %89,3'ü erkek, %60,3'ü 26-30 yaşında, %52,0'si yüksekokul mezunu, %67,3'ü bekar, %65,3'ü ilk kademe konumundadır.



Şekil 5-1. Kişisel Bilgiler Grafiği

Çizelge 5-2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadelerine Katılım Düzeylerinin Dağılımı

%	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım	2,7	5,7	32,0	51,3	8,3
Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.	5,7	14,7	60,0	17,3	2,3
Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	5,3	13,0	57,3	21,0	3,3
Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	5,7	16,0	59,7	14,3	4,3
Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	2,7	5,3	24,0	61,0	7,0
Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	2,3	8,0	32,0	51,0	6,7
Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	2,3	7,7	31,3	52,0	6,7
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündüreceğimeğim neredeyse hiç yok gibi.	6,0	37,3	36,0	16,3	4,3
Bu kuruma kendimden	3,0	6,7	52,3	34,3	3,7

bu kadar çok şeyvermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmaydüşünebilirdim.					
Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut is olanaklarının azlığıdır.	3,0	4,3	48,3	38,0	6,3
Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	2,3	10,3	45,0	37,7	4,7
Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	5,3	25,0	48,7	16,3	4,7
Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	5,7	27,7	50,0	13,0	3,7
Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,7	9,0	59,3	24,0	4,0

Tabloda katılımcıların Örgütsel Bağlılık ölçek ifadelerine ilişkin katılım düzeylerinin dağılımı görülmektedir.

Katılım düzeyi en yüksek olan maddeler;

- Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.
- Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.
- Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.
- Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.

Çalışanların mesleklerinin geri kalan kısımlarını çalıştıkları kurumda geçirme sebeplerinden birtanesi günümüzde iş bulma olanaklarının az olmasıdır. Kurumda devamlı olmanın mutluluğunu yaşamak isteyen grup genelde alt kademe çalışanlardır. Çalışanlar, çalıştıkları kuruma verdikleri emeği düşünerek imkan olsa bile çalıştıkları kurumdan ayrılmak istememektedirler.

Çizelge 5-3. Katılımcıların Öğrenen Örgüt Ölçek İfadelerine Katılım Düzeylerinin Dağılımı

%	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalar açıklıkla tartışır	3,3	5,0	11,7	73,0	7,0
Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür	2,7	4,7	9,3	76,7	6,7
Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir	2,0	4,3	10,0	77,7	6,0
Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür	1,3	3,3	9,0	78,0	8,3
Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir	2,3	6,7	11,3	74,3	5,3
Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir	1,3	5,3	19,0	69,3	5,0
Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir	1,0	4,0	20,7	68,0	6,3
Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar	0,7	3,0	20,7	69,0	6,7
Çalışanlar, birbirine saygılıdır	0,7	2,3	20,7	68,0	8,3
Çalışanlar, karşılıklı güven ortam sağlamak için zaman harcar	0,7	4,3	27,7	62,0	5,3
Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir	1,7	6,7	51,3	35,3	5,0
Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksın eşit davranır	57,3	12,3	9,0	17,3	4,0
Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır	2,0	3,3	22,7	66,3	5,7
Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler	2,0	6,7	17,7	67,7	6,0
Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir	2,3	4,3	20,0	68,3	5,0
Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortam sağlar	1,7	3,7	21,3	69,7	3,7
Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir	2,0	7,3	23,3	63,3	4,0

Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri taban tutar	2,0	3,3	26,3	64,7	3,7
Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki fark tespit edecek ölçme sistemleri kurar	2,7	4,7	25,3	61,7	5,7
Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar	1,3	4,3	28,3	61,0	5,0
Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar	2,7	3,7	26,7	62,0	5,0
Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar	1,0	6,0	27,0	61,3	4,7
Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar	38,0	5,0	18,3	36,3	2,3
Kurumum, çalışanlar kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder	1,3	4,3	23,7	66,0	4,7
Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler	3,0	4,3	24,3	64,0	4,3
Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonlar arasında ihtiyaca göre sıralama yapar	1,0	3,3	22,3	68,0	5,3
Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder	2,0	6,0	26,3	60,7	5,0
Kurumum, tüm çalışanlar astların fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder	0,7	5,7	23,0	66,0	4,7
Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur	1,0	5,0	27,7	61,0	5,3
Kurumum, ortak ihtiyaçlar karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır	1,0	4,7	25,7	65,0	3,7
Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder	1,0	4,3	31,3	58,0	5,3
Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler	1,3	3,0	24,0	66,0	5,7
Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planlar ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır	2,3	3,7	18,3	67,3	8,3

Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkıları ortaya koymalarına imkan verir	1,7	5,3	22,3	65,3	5,3
Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir	1,3	3,0	21,0	66,0	8,7
Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar	1,3	4,0	19,0	68,7	7,0

Tabloda katılımcıların Öğrenen Örgüt ölçek ifadelerine ilişkin katılım düzeylerinin dağılımı görülmektedir.

Katılım düzeyi yüksek olan maddeler;

- Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalar açıklıkla tartışır.
- Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.
- Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.
- Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.
- Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.
- Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortam sağlar.
- Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.

Çizelge 5-4. Katılımcıların Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

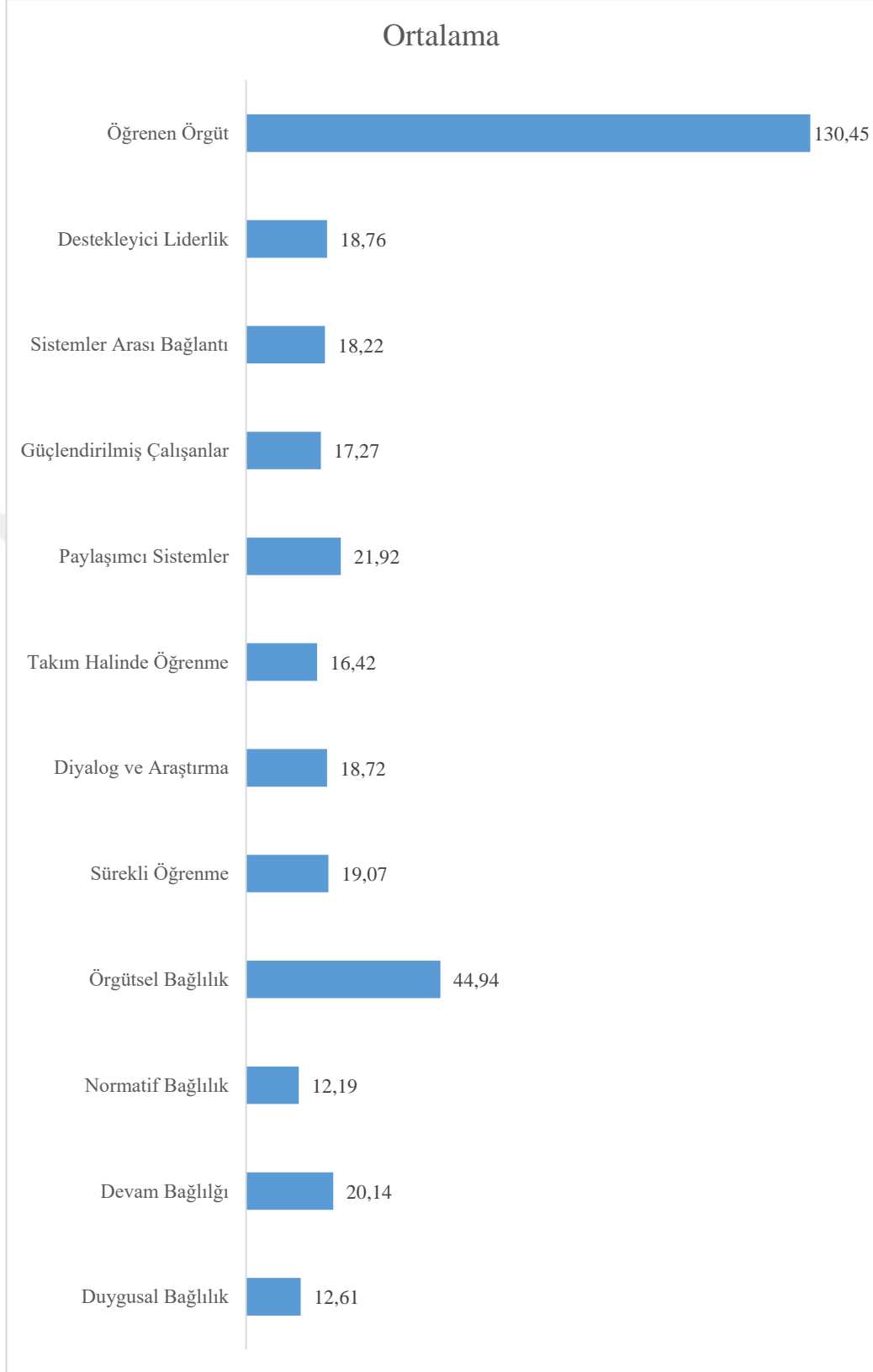
n=300	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Düzye
Duygusal Bağlılık	5	20	12,61	2,35	63%
Devam Bağlılığı	6	30	20,14	2,98	67%
Normatif Bağlılık	4	20	12,19	2,19	61%
Örgütsel Bağlılık	25	61	44,94	5,12	74%
Sürekli Öğrenme	10	25	19,07	2,56	76%
Diyalog ve Araştırma	9	25	18,72	2,51	75%
Takım Halinde Öğrenme	5	25	16,42	2,74	66%
Paylaşımçı Sistemler	11	30	21,92	3,25	73%
Güçlendirilmiş Çalışanlar	5	25	17,27	2,72	69%
Sistemler Arası Bağlantı	5	25	18,22	2,81	73%
Destekleyici Liderlik	11	25	18,76	2,41	75%
Öğrenen Örgüt	80	169	130,45	13,83	77%

Tabloda katılımcıların ölçek puanlarının betimleyici istatistikleri görülmektedir.

Duygusal Bağlılık puan ortalaması 12,61, Devam Bağlılığı puan ortalaması 20,14, Normatif Bağlılığı puan ortalaması 12,19, Örgütsel Bağlılık puan ortalaması 44,94'tür. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi %74'tür.

Sürekli Öğrenme puan ortalaması 19,07, Diyalog ve Araştırma puan ortalaması 18,72, Takım Halinde Çalışma puan ortalaması 16,42, Paylaşımçı Sistemler puan ortalaması 21,92, Güçlendirilmiş Çalışanlar 17,27, Sistemler Arası Bağlantı 18,22, Destekleyici Liderlik puan ortalaması 18,76, Öğrenen Örgüt puan ortalaması 130,45'tir. Buna göre çalışanların öğrenen örgüt algıları %77'dir.

Öğrenen örgüt algılarının %77 olması çalışanların kuruma örgütsel bağlılıklarının yeterli olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kurumlarda devam bağlılığı da yüksek olmaktadır. Devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık yüksek ise, bu durum kurumun geleceği ve gelişimi için olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Çalışanların zor şartlarda çalışıyor olması ve günlük çalışma saatlerinin fazla olması duygusal bağlılıklarını azaltmaktadır.



Şekil 5-2. Ölçek Puanlarının Minimum, Maksimum ve Ortalama Puanları Grafiği

Çizelge 5-5. Ölçek Puanlarının Normallik Testleri

	İstatistik	p
Duygusal Bağlılık	0,937	0,000
Devam Bağlılığı	0,963	0,000
Normatif Bağlılık	0,932	0,000
Normatif Bağlılık	0,968	0,000
Sürekli Öğrenme	0,745	0,000
Diyalog ve Araştırma	0,888	0,000
Takım Halinde Öğrenme	0,919	0,000
Paylaşımçı Sistemler	0,866	0,000
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,941	0,000
Sistemler Arası Bağlantı	0,868	0,000
Destekleyici Liderlik	0,885	0,000
Öğrenen Örgüt	0,886	0,000

Tabloda ölçek puanlarının normallik testi sonuçları görülmektedir.

Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için yapılan ShaphiroWilk testi sonucuna göre;

Ölçek puanları normal dağılım göstermemektedir ($p<0,05$).

	Katsayı	İstatistik
Duygusal Bağlılık	Çarpıklık	0,30
	Basıklık	1,51
Devam Bağlılığı	Çarpıklık	-0,38
	Basıklık	2,34
Normatif Bağlılık	Çarpıklık	0,13
	Basıklık	2,25
Normatif Bağlılık	Çarpıklık	-0,10
	Basıklık	1,77
Sürekli Öğrenme	Çarpıklık	-1,54
	Basıklık	2,80
Dialog ve Araştırma	Çarpıklık	-1,00
	Basıklık	2,52
Takım Halinde Öğrenme	Çarpıklık	-0,25
	Basıklık	2,70
Paylaşımçı Sistemler	Çarpıklık	-1,12
	Basıklık	2,42
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Çarpıklık	-0,53
	Basıklık	2,64
Sistemler Arası Bağlantı	Çarpıklık	-1,07
	Basıklık	2,69
Destekleyici Liderlik	Çarpıklık	-0,78
	Basıklık	2,32
Öğrenen Örgüt	Çarpıklık	-0,96
	Basıklık	2,74

Tabloda ölçek puanlarının çarpıklık ve basıklık sonuçları görülmektedir.

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

Çizelge 5-6. Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt Puanlarının İlişkisi

n=300	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık		Örgütsel Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Sürekli Öğrenme	,329**	0,000	,268**	0,000	,245**	0,000	,412**	0,000
Diyalog ve Araştırma	,209**	0,000	,293**	0,000	,197**	0,001	,351**	0,000
Takım Halinde Öğrenme	,258**	0,000	,268**	0,000	,253**	0,000	,383**	0,000
Paylaşımçı Sistemler	,187**	0,001	,254**	0,000	,167**	0,004	,306**	0,000
Güçlendirilmiş Çalışanlar	,183**	0,001	,219**	0,000	,247**	0,000	,317**	0,000
Sistemler Arası Bağlantı	,240**	0,000	,161**	0,005	,257**	0,000	,314**	0,000
Destekleyici Liderlik	,148*	0,010	,196**	0,001	,201**	0,000	,268**	0,000
Öğrenen Örgüt	,274**	0,000	,322**	0,000	,294**	0,000	,439**	0,000

** p<0,01 *p<0,05 anlamlı ilişki var, p>0,05 anlamlı ilişki yok

Tabloda Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir.

Ölçek puanlarının ilişkisi için yapılan Pearsonkorelasyon testine göre;

Duygusal Bağlılık puanı ile Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Öğrenen Örgüt puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Diyalog ve Araştırma, Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik puanları ile arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Devam Bağlılığı puanı ile Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Öğrenen Örgüt puanları arasında pozitif yönlü zayıf

bir ilişki, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Normatif Bağlılık puanı ile Takım Halinde Öğrenme, Sistemler Arası Bağlantı, Öğrenen Örgüt puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Diyalog ve Araştırma, Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Destekleyici Liderlik puanları ile arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel Bağlılık puanı ile Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik, Öğrenen Örgüt puanları ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Çizelge 5-7. Öğrenen Örgüt Puanlarının İlişkisi

n=300		Diyalog ve Araştırma	Takım Halinde Öğrenme	Paylaşımçı Sistemler	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemler Arası Bağlantı	Destekleyici Liderlik	Öğrenen Örgüt
Sürekli Öğrenme	r	,591**	,520**	,573**	,411**	,509**	,446**	,752**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Diyalog ve Araştırma	r	1	,527**	,518**	,413**	,400**	,421**	,712**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Takım Halinde Öğrenme	r		1	,619**	,544**	,473**	,450**	,766**
	p			,000	,000	,000	,000	,000
Paylaşımçı Sistemler	r			1	,537**	,626**	,507**	,837**
	p				,000	,000	,000	,000
Güçlendirilmiş Çalışanlar	r				1	,575**	,518**	,738**
	p					,000	,000	,000
Sistemler Arası Bağlantı	r					1	,609**	,784**
	p						,000	,000
Destekleyici Liderlik	r						1	,724**
	p							,000

** p<0,01 *p<0,05 anlamlı ilişki var, p>0,05 anlamlı ilişki yok

Tabloda katılımcıların Öğrenen Örgüt puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir.

Ölçek puanlarının ilişkisi için yapılan Pearsonkorelasyon testine göre;

Sürekli Öğrenme puanı ile Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Sistemler Arası Bağlantı puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Destekleyici Liderlik puanları ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki Öğrenen Örgüt puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Diyalog ve Araştırma puanı ile Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik puanları ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Öğrenen Örgüt puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme puanı ile Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik puanları ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Öğrenen Örgüt puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Paylaşımçı Sistemler puanı ile Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki, Öğrenen Örgüt puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Güçlendirilmiş Çalışanlar puanı ile Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki, Öğrenen Örgüt puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Sistemler Arası Bağlantı puanı ile Destekleyici Liderlik puanı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki, Öğrenen Örgüt puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Destekleyici Liderlik puanı ile Öğrenen Örgüt puanı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Çizelge 5-8. Örgütsel Bağlılık Puanlarının İlişkisi

n=300		Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Duygusal Bağlılık	r	,040	,152**	,548**
	p	,494	,008	,000
Devam Bağlılığı	r	1	,371**	,760**
	p		,000	,000
Normatif Bağlılık	r		1	,714**
	p			,000

**** p<0,01 *p<0,05 anlamlı ilişki var, p>0,05 anlamlı ilişki yok**

Tabloda katılımcıların ölçek puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir.

Ölçek puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson korelasyon testine göre;

Duygusal Bağlılık puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki, Örgütsel Bağlılık puanı ile arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Devam Bağlılığı puanı ile Normatif Bağlılık puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Örgütsel Bağlılık puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Normatif Bağlılık puanı ile Örgütsel Bağlılık puanı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

5.3. Karşılaştırma Analizleri

Çizelge 5-9. Cinsiyetin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	32	12,88	2,00	0,665	0,507
	Erkek	268	12,58	2,39		
Devam Bağlılığı	Kadın	32	19,78	2,25	-0,719	0,473
	Erkek	268	20,18	3,06		
Normatif Bağlılık	Kadın	32	11,63	1,64	-1,551	0,122
	Erkek	268	12,26	2,23		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	32	44,28	3,82	-0,774	0,440
	Erkek	268	45,02	5,25		
Sürekli Öğrenme	Kadın	32	18,56	2,53	-1,194	0,233
	Erkek	268	19,13	2,56		
Diyalog ve Araştırma	Kadın	32	18,50	1,87	-0,525	0,600
	Erkek	268	18,75	2,57		
Takım Halinde Öğrenme	Kadın	32	16,78	2,12	0,781	0,436
	Erkek	268	16,38	2,81		
Paylaşımçı Sistemler	Kadın	32	22,53	1,88	1,757	0,084
	Erkek	268	21,84	3,38		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Kadın	32	17,50	2,17	0,512	0,609
	Erkek	268	17,24	2,78		
Sistemler Arası Bağlantı	Kadın	32	18,50	2,14	0,603	0,547
	Erkek	268	18,18	2,88		
Destekleyici Liderlik	Kadın	32	18,56	2,47	-0,489	0,625
	Erkek	268	18,78	2,41		
Öğrenen Örgüt	Kadın	32	130,75	9,28	0,131	0,896
	Erkek	268	130,41	14,29		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tabloda cinsiyeti farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir.

Kadılar ile erkekler için yapılan t testi sonuçlarına göre;

Kadınlar ile erkekler arasında Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5-10. Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	20-25 yaş	32	13,34	2,110	0,099
	26-30 yaş	181	12,37		
	31-35 yaş	69	12,93		
	35 yaş üstü	18	12,56		
Devam Bağlılığı	20-25 yaş	32	19,72	1,538	0,205
	26-30 yaş	181	19,94		
	31-35 yaş	69	20,75		
	35 yaş üstü	18	20,50		
Normatif Bağlılık	20-25 yaş	32	12,19	2,310	0,076
	26-30 yaş	181	11,96		
	31-35 yaş	69	12,57		
	35 yaş üstü	18	13,06		
Örgütsel Bağlılık	20-25 yaş	32	45,25	2,923	0,034*
	26-30 yaş	181	44,28		
	31-35 yaş	69	46,25		
	35 yaş üstü	18	46,11		
Sürekli Öğrenme	20-25 yaş	32	18,91	1,174	0,320
	26-30 yaş	181	19,27		
	31-35 yaş	69	18,84		
	35 yaş üstü	18	18,28		
Diyalog ve Araştırma	20-25 yaş	32	18,88	0,611	0,609
	26-30 yaş	181	18,83		
	31-35 yaş	69	18,51		
	35 yaş üstü	18	18,17		
Takım Halinde Öğrenme	20-25 yaş	32	18,16	5,066	0,002*
	26-30 yaş	181	16,18		
	31-35 yaş	69	16,22		
	35 yaş üstü	18	16,56		
Paylaşımçı Sistemler	20-25 yaş	32	22,72	2,002	0,114
	26-30 yaş	181	22,09		
	31-35 yaş	69	21,26		
	35 yaş üstü	18	21,28		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	20-25 yaş	32	18,25	1,659	0,176
	26-30 yaş	181	17,18		
	31-35 yaş	69	17,14		
	35 yaş üstü	18	16,83		

Sistemler Bağlantı	20-25 yaş	32	18,19	3,73	1,900	0,130
	26-30 yaş	181	18,44	2,57		
	31-35 yaş	69	17,99	2,68		
	35 yaş üstü	18	16,89	3,51		
Destekleyici Liderlik	20-25 yaş	32	19,28	3,22	0,975	0,405
	26-30 yaş	181	18,81	2,18		
	31-35 yaş	69	18,46	2,48		
	35 yaş üstü	18	18,44	2,73		
Öğrenen Örgüt	20-25 yaş	32	133,91	19,40	1,516	0,210
	26-30 yaş	181	130,88	11,31		
	31-35 yaş	69	128,58	14,52		
	35 yaş üstü	18	127,06	20,71		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tabloda yaşı farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir.

Farklı yaş grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Yaş grupları arasında Örgütsel Bağlılık puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 26-30 yaşındakilerin Örgütsel Bağlılık algısı en düşük iken (44,28) 31-35 yaşındakilerin en yüksektir (46,25).

Yaş grupları arasında Takım Halinde Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 26-30 yaşındakilerin Takım Halinde Öğrenme algısı en düşük iken (16,18) 20-25 yaşındakilerin en yüksektir (18,16).

Çizelge 5-11. Medeni Durumun Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Medeni durum		n.	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	204	12,48	2,19	-1,429	0,154
	Evli	96	12,90	2,66		
Devam Bağlılığı	Bekar	204	19,71	2,89	-3,707	0,000*
	Evli	96	21,05	3,00		
Normatif Bağlılık	Bekar	204	11,84	1,91	-3,722	0,000*
	Evli	96	12,93	2,53		
Örgütsel Bağlılık	Bekar	204	44,03	4,71	-4,636	0,000*
	Evli	96	46,88	5,43		
Sürekli Öğrenme	Bekar	204	19,18	2,31	0,922	0,358
	Evli	96	18,85	3,04		
Diyalog ve Araştırma	Bekar	204	18,62	2,48	-0,982	0,327
	Evli	96	18,93	2,57		
Takım Öğrenme	Bekar	204	16,42	2,50	-0,056	0,955
	Evli	96	16,44	3,21		
Paylaşımçı Sistemler	Bekar	204	22,06	3,17	1,104	0,271
	Evli	96	21,61	3,43		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Bekar	204	17,27	2,70	0,073	0,942
	Evli	96	17,25	2,78		
Sistemler Arası Bağlantı	Bekar	204	18,27	2,84	0,475	0,635
	Evli	96	18,10	2,76		
Destekleyici Liderlik	Bekar	204	18,79	2,42	0,356	0,722
	Evli	96	18,69	2,41		
Öğrenen Örgüt	Bekar	204	130,69	13,10	0,446	0,656
	Evli	96	129,93	15,32		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tabloda medeni durumu farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir.

Bekarlar ile evliler için yapılan t testi sonuçlarına göre;

Bekarlar ile evliler arasında Devam Bağlılığı puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Evlilerin Devam Bağlılığı algısı daha yüksektir (21,05).

Bekarlar ile evliler arasında Normatif Bağlılık puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Evlilerin Normatif Bağlılık algısı daha yüksektir (12,93).

Bekarlar ile evliler arasında Örgütsel Bağlılık puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Evlilerin Örgütsel Bağlılık algısı daha yüksektir (46,88).

Bekarlar ile evliler arasında Öğrenen Örgüt puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5-12. Eğitim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim durumu		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	13	12,46	4,01	0,827	0,509
	Lise	59	12,76	2,90		
	Yüksekokul	156	12,58	1,67		
	Üniversite	61	12,79	2,42		
	Yüksek lisans	11	11,45	4,16		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	13	22,23	4,13	3,348	0,011*
	Lise	59	20,76	3,49		
	Yüksekokul	156	19,99	2,28		
	Üniversite	61	19,72	3,44		
	Yüksek lisans	11	18,73	3,47		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	13	14,08	3,04	5,016	0,001*
	Lise	59	12,63	2,88		
	Yüksekokul	156	11,98	1,56		
	Üniversite	61	12,18	2,19		
	Yüksek lisans	11	10,64	2,77		
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	13	48,77	6,70	4,933	0,001*
	Lise	59	46,15	6,10		
	Yüksekokul	156	44,56	3,85		
	Üniversite	61	44,69	5,53		
	Yüksek lisans	11	40,82	7,14		
Sürekli Öğrenme	İlköğretim	13	19,15	2,48	4,545	0,001*
	Lise	59	19,36	2,83		
	Yüksekokul	156	19,42	1,76		
	Üniversite	61	18,28	3,40		
	Yüksek lisans	11	16,91	3,73		
Dialog ve Araştırma	İlköğretim	13	19,46	1,94	2,769	0,028*
	Lise	59	19,07	2,64		
	Yüksekokul	156	18,89	1,83		
	Üniversite	61	18,03	3,25		
	Yüksek lisans	11	17,36	4,52		
Takım Öğrenme Halinde	İlköğretim	13	18,85	2,12	7,656	0,000*
	Lise	59	17,64	2,58		
	Yüksekokul	156	15,99	2,00		
	Üniversite	61	15,92	3,59		
	Yüksek lisans	11	15,91	4,48		
Paylaşımçı Sistemler	İlköğretim	13	23,69	2,14	2,849	0,024*
	Lise	59	21,98	2,78		
	Yüksekokul	156	22,18	2,41		
	Üniversite	61	21,03	4,72		
	Yüksek lisans	11	20,64	5,52		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	İlköğretim	13	17,69	2,63	2,873	0,023*
	Lise	59	18,25	1,97		
	Yüksekokul	156	16,98	2,46		
	Üniversite	61	16,89	3,50		

		Yüksek lisans	11	17,64	3,85		
Sistemler Bağlantı	Arası	İlköğretim	13	19,08	2,18		
		Lise	59	17,88	2,70		
		Yüksekokul	156	18,64	2,29	3,202	0,014*
		Üniversite	61	17,56	3,38		
		Yüksek lisans	11	16,64	5,37		
Destekleyici Liderlik		İlköğretim	13	19,77	1,59		
		Lise	59	19,00	1,75		
		Yüksekokul	156	18,87	2,07	2,772	0,027*
		Üniversite	61	17,93	3,22		
		Yüksek lisans	11	19,27	4,29		
Öğrenen Örgüt		İlköğretim	13	137,69	9,76		
		Lise	59	133,19	12,53		
		Yüksekokul	156	130,99	10,09	3,784	0,005*
		Üniversite	61	125,66	19,15		
		Yüksek lisans	11	126,00	25,17		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tabloda eğitim durumu farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir.

Farklı eğitim durumu grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Eğitim durumu grupları arasında Devam Bağlılığı puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Devam Bağlılığı algısı en düşük iken (18,73) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (22,23).

Eğitim durumu grupları arasında Normatif Bağlılık puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Normatif Bağlılık algısı en düşük iken (10,64) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (14,08).

Eğitim durumu grupları arasında Örgütsel Bağlılık puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Örgütsel Bağlılık algısı en düşük iken (48,77) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (40,82).

Eğitim durumu grupları arasında Sürekli Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Sürekli Öğrenme algısı en düşük iken (16,91) yüksekokul mezunlarının en yüksektir (19,42).

Eğitim durumu grupları arasında Diyalog ve Araştırma puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Diyalog ve Araştırma algısı en düşük iken (17,36) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (19,46).

Eğitim durumu grupları arasında Takım Halinde Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Takım Halinde Öğrenme algısı en düşük iken (15,91) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (18,85).

Eğitim durumu grupları arasında Paylaşımçı Sistemler puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Paylaşımçı Sistemler algısı en düşük iken (20,94) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (23,69).

Eğitim durumu grupları arasında Güçlendirilmiş Çalışanlar puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Üniversite mezunlarının Güçlendirilmiş Çalışanlar algısı en düşük iken (16,89) lise mezunlarının en yüksektir (18,25).

Eğitim durumu grupları arasında Sistemler Arası Bağlantı puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Sistemler Arası Bağlantı algısı en düşük iken (16,64) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (19,08).

Eğitim durumu grupları arasında Destekleyici Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Üniversite mezunlarının Sistemler Arası Bağlantı algısı en düşük iken (17,93) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (19,77).

Eğitim durumu grupları arasında Öğrenen Örgüt puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının Öğrenen Örgüt algısı en düşük iken (125,66) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (137,69).

Çizelge 5-13. İşteki Konum Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

İşteki konum		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	İlk kademe	196	12,56	2,28	1,592	0,205
	Orta kademe	96	12,83	2,40		
	Üst kademe	8	11,38	3,34		
Devam Bağlılığı	İlk kademe	196	20,18	2,93	0,049	0,953
	Orta kademe	96	20,06	3,02		
	Üst kademe	8	20,13	4,26		
Normatif Bağlılık	İlk kademe	196	12,19	2,18	0,003	0,997
	Orta kademe	96	12,19	2,11		
	Üst kademe	8	12,25	3,33		
Örgütsel Bağlılık	İlk kademe	196	44,92	5,06	0,254	0,776
	Orta kademe	96	45,08	4,84		
	Üst kademe	8	43,75	9,25		
Sürekli Öğrenme	İlk kademe	196	19,25	2,30	8,122	0,000*
	Orta kademe	96	19,00	2,55		
	Üst kademe	8	15,63	5,45		
Diyalog ve Araştırma	İlk kademe	196	18,86	2,17	2,613	0,075
	Orta kademe	96	18,59	2,79		
	Üst kademe	8	16,88	5,17		
Takım Öğrenme	Halinde İlk kademe	196	16,65	2,18	3,240	0,041*
	Orta kademe	96	16,13	3,23		
	Üst kademe	8	14,50	6,44		
Paylaşımçı Sistemler	İlk kademe	196	22,34	2,51	9,554	0,000*
	Orta kademe	96	21,40	3,97		
	Üst kademe	8	17,88	5,87		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	İlk kademe	196	17,20	2,31	0,264	0,768
	Orta kademe	96	17,43	2,97		
	Üst kademe	8	17,00	6,87		
Sistemler Bağlantı	Arası İlk kademe	196	18,42	2,35	2,343	0,098
	Orta kademe	96	17,93	3,20		
	Üst kademe	8	16,63	6,25		
Destekleyici Liderlik	İlk kademe	196	18,86	2,04	0,824	0,440
	Orta kademe	96	18,64	2,85		
	Üst kademe	8	17,88	4,64		
Öğrenen Örgüt	İlk kademe	196	131,51	10,73	3,863	0,022*
	Orta kademe	96	129,26	16,50		
	Üst kademe	8	118,75	32,51		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

Tabloda işteki konumu farklı katılımcılar için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir.

Farklı iş konumu grupları için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

İş konumu grupları arasında Örgütsel Bağlılık puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

İş konumu grupları arasında Sürekli Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Üst kademedekilerin Sürekli Öğrenme algısı en düşük iken (15,63) ilk kademedekilerin en yüksektir (19,25).

İş konumu grupları arasında Takım Halinde Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Üst kademedekilerin Takım Halinde Öğrenme algısı en düşük iken (14,50) ilk kademedekilerin en yüksektir (16,65).

İş konumu grupları arasında Paylaşımçı Sistemler puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Üst kademedekilerin Paylaşımçı Sistemler algısı en düşük iken (17,88) ilk kademedekilerin en yüksektir (22,34).

İş konumu grupları arasında Öğrenen Örgüt puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Üst kademedekilerin Öğrenen Örgüt algısı en düşük iken (118,75) ilk kademedekilerin en yüksektir (131,51).

6. SONUÇ

Yaşadığımız dünya artık bilgi toplumu çağına girmiştir. Yalnızca kişiler ve devletler değil, şirketler ve kamu kurumları da yoğun şekilde öğrenme olgusu içerisinde ilerlemektedir. Rekabetteki artış, teknolojiye hızlı ilerleme, çevredeki karmaşıklığın ve belirsizliğin artışı örgütleri yeni şeyler keşfetme arayışına itmiştir. Bu arayışla birlikte örgütler “öğrenen organizasyon” olma çabasına girmiş bulunmaktadır. Çünkü bu sorunları çözmeye çalışırken, öğrenen organizasyonlarda bireyler hem örgütü geliştirici hem de kendilerini geliştirici faaliyetler göstererek çalışmaktadırlar. Örgütlerde bu durumda daha esnek, değişime açık, şeffaf yapıda ve sistemli olarak hareket edebilmektedir. Bu vesileyle örgütler küreselleşmenin yarattığı etkiyi de daha yakından takip edebilmektedir. Ayrıca öğrenen organizasyonlar, birey odaklı olması, yaratıcılığa, sistematik düşünceye, şeffaflığa, kişisel değerlere önem vermesi yönüyle de geleceğin modern örgüt biçimi içerisinde önemli bir yer edinmektedir.

Öğrenen organizasyonlar, süreç olarak meşakkatli bir süreci kapsamaktadır. Öğrenmenin sürekli olarak gerçekleştiği bir örgüt yaratabilmek, hayatları boyunca öğrenmeyi bir amaç haline getirmiş bireyler ve öğrenen organizasyonu geliştirmekle mümkündür. Öğrenen organizasyonlar, örgüt üyelerinin gelişimini teşvik eden ve katkıda bulunan, öğrenmeyi örgüte yarar sağlayacağı düşüncesiyle bir yatırım olarak gören ve bunun için öğrenmeye ve gelişmeye uygun ortam oluşturan yapılardır. Yapılan araştırma sonuçlarından, hızlı değişim ortamına ve yeni rekabet şartlarına en uygun yaklaşım olarak görülen öğrenen organizasyon; hem bilgiye ulaşma, yeni bilgi yaratma, bilgiyi kullanma, mobilize etme, hem de bilgi ve kaynağı modern iletişim araçlarıyla etkin bir şekilde organizasyona yayması gerektiği görülmektedir. Böylelikle organizasyon içi iletişimde iletişim teknolojisinin etkin bir şekilde kullanılması ile örgüt yapısının ve yönetim anlayışının öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlayacak bir yapıda olması sağlanmaktadır.

Bir çalışanın rgt ile kurduğu birliği, kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, örgüte sadakatiyle ilgili tutumu ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşerek örgütteki üyeliğinin devam etmesi isteği şeklinde ifade edilen örgütsel bağlılıkve nihayetindebir çalışanın işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durumu ifade eden iş tatmini, çalışanların çalıştıkları örgüte, yaptıkları işe, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına, emir ve talimatlarına uydukları yöneticilere karşı tutum ve davranışlarına yön veren örgütler açısından kilit öneme sahip kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin neredeyse tamamı örgütüne bağlı ve işinden tatmin olan çalışanlara sahip olma isteğinde ve arayışındadırlar. Bu kapsamdaalışanlara gerekli örgütsel ve yönetsel desteğin verilerek, örgüt içindeki tutum ve davranışları anlayabilmesi, ayrıca örgüt amaç ve hedefleriyle çalışanların amaç ve hedeflerini rtştrecek organizasyonun oluşturulması ve uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılık, son yıllarda literatürde en yoğun ve en fazla tartışılan konulardan biri olarak görülmektedir.

Değişim gösterme çabasında olan örgütler çalışanların, hem öğrenme yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeye, hem de onları örgüte bağlayacak stratejiler oluşturmaya ve uygulamaya yönelmektedirler. Yürütülen araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir (Oberhoster ve Taylor, 1999).

ğrenme kendiliğinden oluşan bir olgu olduğu gibi örgüt çapında da sistemli şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Öğrenmenin sürekliliği ve gelişmesi için bireylerin bu doğrultuda güdülenmeleri oldukça önem taşımaktadır. Yöneticilerin bireylere örgüt kaynaklarının kullanımında serbestlik tanınması, sorumluluk almalarına izin vermesi yönüyle öğrenmeye katkı sağlarken, bireylerinde organizasyon içinde kendilerini daha iyi ifade edebilmelerine yardımcı olarak örgüte olan devam bağlılığının artırılması hedeflenmektedir. Adil cret, mesleki ilerleme, çalışma koşulları, yol göstericilik ve destekleyici programların içinde bulunduğu pek çok güdüleyici programında devreye sokulması bireylerde örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Öğrenen organizasyonların ve örgütsel bağlılığın örgüte sağlayacağı yararlar; değişen çevreye daha kolay ve hızlı uyum sağlayabilme, çalışma süreçlerinin geliştirilmesini kolaylaştırabilme, bürokratik süreçte bilginin doğru ve etkin geçişini sağlayabilme, çalışanların düşünsel faaliyetlerinde maksimum fayda yaratılmasına olanak tanıyabilme, sürekli ve istikrarlı gelişim hedefine bağlılığı arttırabilme ve örgüt bünyesindeki bireylerin motivasyonunu arttırarak, devamsızlık, işyavaşlatma ve istifaları azaltabilme şeklinde özetlenebilmektedir.

Görüldüğü üzere; öğrenen organizasyon olmada örgütsel bağlılığın önemi oldukça büyüktür. Ancak ister birey olarak isterse grup halinde olsun öğrenecek olan insandır. Yapılan araştırmaların neticelerinden de anlaşıldığı gibi bir organizasyonu öğrenen organizasyona götürecek olan insan unsurunun bunu istemesi, buna teşvik edilmesi ve bu konudaki çabalarının ödüllendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak; çalışanların verimlilik, kalite ve tasarruf konularındaki çabalarının ödüllendirilmesi ve yönetimin performans değerlendirmelerinde öğrenme çabalarını ve üretime katkı sağlayan düşünceleri dikkate alması bireyin örgütsel bağlılığa olan tutumunda pozitif etki yaratacağı kanaatindeyiz.

Sonuç olarak öğrenen organizasyon olma; örgütlerin geleceği açısından önemli birörgütsel kavramdır. Örgütlerin örgütsel evrimlerinin bir aşaması olan öğrenen organizasyonolma eskiden örgütsel evrim sürecinin doğal bir sonucu olarak düşünülmektedirken artıkgünümüzde bir zorunluluk olarak görülmektedir. Öğrenme hızlarını değişim hızlarına ayarlayamamaları sebebiyle birçok örgüt, öğrenen organizasyon sürecini hayata geçiremeden son bulmaktadır. Bu nedenle bilgi çağında tüm örgütler öğrenen organizasyon olmayihedeflemek zorundadırlar. Diğer taraftan insan odaklı yönetimin olmazsa olmaz haline geldiği bugün, örgütsel bağlılığın öğrenen organizasyon olmayı etkilemesi örgütlerin örgütselbağlılığı yüksek çalışanları elde etme ve örgütte tutmaya yönelik insan kaynakları faaliyetlerini geliştirmeleri ve uygulamaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla belirsiz pazar koşullarında etkin, proaktif önlem alabilmek, bilginin paylaşımını hızlandırmak, kaliteyi arttırmak, yenilikçi olmak ve yenilikle faaliyetler arasında köprü görevi üstlenmeyi kolaylaştıran öğrenen organizasyonlar ve beraberinde getirdiği örgütsel bağlılık ilişkisiyle ilgili, öğrenmenin rekabet değerinin

yüksek olması nedeniyle bu alanda yapılacak araştırmaların sayısının artacağının göstergesi olmaktadır.

- Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt algı düzeylerinin yüksektir.
- Katılımcıların Örgütsel Bağlılık algı düzeyleri arttıkça Öğrenen Örgüt algı düzeyleri artmaktadır.
- Katılımcıların Öğrenen Örgüt algı düzeylerinin her biri artmakta iken diğer algı düzeyleri de artmaktadır.
- Katılımcıların Örgütsel Kültür algı düzeylerinden Duygusal Bağlılık arttıkça Normatif Bağlılık, Örgütsel Bağlılık artmakta, Devam Bağlılığı arttıkça Normatif Bağlılık, Örgütsel Bağlılık artmakta, Normatif Bağlılık arttıkça Örgütsel Bağlılık artmaktadır.
- Katılımcıların Örgütsel Kültür ve Öğrenen Örgüt algı düzeyleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Takım Halinde Öğrenme algı düzeyleri yaşa göre değişmektedir. 31-35 yaşındaki katılımcıların Örgütsel Bağlılık algısı, 20-25 yaşındaki katılımcıların Takım Halinde Öğrenme algısı en yüksektir.
- Katılımcıların Örgütsel Bağlılık algı düzeyleri medeni duruma göre değişmekte iken Öğrenen Örgüt algı düzeyleri medeni duruma göre değişmemektedir. Evlilerin Örgütsel Bağlılık algı düzeyi daha yüksektir.
- Katılımcıların Duygusal Bağlılık algısı eğitim durumuna göre değişmemekte iken diğer Örgütsel Bağlılık algısı, Öğrenen Örgüt algı düzeyleri eğitim durumuna göre değişmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt algı düzeyleri azalmaktadır.
- Katılımcıların Örgütsel Bağlılık algı düzeyleri iş konumuna göre değişmemekte iken Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Öğrenen Örgüt algı düzeyleri iş konumuna göre değişmektedir. İlk kademe konumunda çalışan katılımcıların Sürekli Öğrenme Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Öğrenen Örgüt algı düzeyleri en yüksektir.

KAYNAKLAR

- Ahmad, K. Z. ve Bakar, R. A., (2003).** The Association Between Training and Organizational Commitment Among White Collar Workers in Malaysia, *International Journal of Training and Development*, Vol:7, ss. 166-185, September, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2419.00179/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED, (Erişim Tarihi: 16.11.2016).
- Akca, B., (2012).** Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Akpınar, A. T., (2007).** Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G., (1998).** *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P., (1990).** The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations, *Journal of Occupational Psychology*, 63, ss. 1-18, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.tr&purchase_site_license=LICENSE_DENIED, (Erişim Tarihi: 05.11.2016).
- Angle, H. L. ve Lawson, M. B., (1993).** Changes in Affective and Continuance Commitment in Times of Relocation, *Journal of Business Research*, 26, 3-15.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L., (1981).** An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Quarterly*, 26, 1-14, <https://pdfs.semanticscholar.org/7e1e/0eee379c8dd905ba4aee3a83635e85798271.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.12.2016).
- Argyris, C., (1998).** Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, May-June, 98-105, <http://orion2020.org/archivo/TO/liderazgo/empowerment.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.12.2016).
- Arı, G. S. ve Ergeneli, A., (2003).** Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Hacettepe

Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 129-150, <http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr/article/view/5000034318>, (Erişim Tarihi: 22.12.2016).

Arnold, H.J. ve Feldman, D. C., (1980). Organizational Behaviour, McGraw Hill Book Co. New York.

Arnold, J., (2005). Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace, Prentice Hall Financial Times, London, https://www.amazon.co.uk/Work-Psychology-Understanding-Behaviour-Workplace/dp/1292063408/ref=dp_ob_title_bk, (Erişim Tarihi: 21.11.2016).

Arslantaş, C. C., (2003). Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Asunakutlu, T., (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (4), 16-33, <http://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/12345/5624/8.4%2520asunakutlu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (Erişim Tarihi: 09.10.2016).

Atak, M., (2009). Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Avcı, N. ve Küçükusta, D., (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, Bahar, 33-44, http://anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt20_Sayi1_Yil2009_130_5116575.pdf, (Erişim Tarihi: 24.09.2016).

Aven, F.F., Parker, B. ve McEvoy, G. M., (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis, Journal of Business Research, 26, 63-73.

Baird, A. ve Amand Real, S. T., (1995). Trust Within the Organization; Building Trust Monograph, Public Service Commission of Canada.

Balay, R., (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balay, R., (2012). Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel ve Devlet Üniversitesi Arasında Bir Karşılaştırma, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12(4), 2461-2486, <http://www.kuyeb.com/pdf/tr/04ee9bb0d3e3b90ccdd8284486be4cc2bala y.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.12.2016).

Baltaş, A., (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bartlett, K. R., (1999). The Relation Between Training and Organizational Commitment in The Health Care Field, The Degree of Doctor of Philosophy, The Universty of Illinois, Urbana.

Başığit, A., (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Bayram, L., (2005).** Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, 59, 125-139, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911649.pdf>, (Erişim Tarihi: 08.10.2016).
- Beck, K.ve Wilson, C., (2000).** Development of Affective Organizational Commitment, A Cross-Sequential Examination of Change With Tenure, Journal of Vocational Behavior, 8, 1, 114-136.
- Becker, H.S., (1960).** Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, 66, 32-40, <http://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/222820>, (Erişim Tarihi: 05.09.2016).
- Becker, T. E. ve Billings, R. S., (1993).** Profiles of Commitment: An Empirical Test, Journal of Organizational Behavior, Vol. 14, 177-190, [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030140207/epdf?r3_referrer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.tr&purchase_site_license=LICENSE DENIED](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030140207/epdf?r3_referrer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.tr&purchase_site_license=LICENSE_DENIED), (Erişim Tarihi: 15.10.2016).
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L., (1996).** Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, Academy of Management Journal, Vol: 39, No. 2, 464-482, https://www.jstor.org/stable/256788?seq=1#page_scan_tab_contents, (Erişim Tarihi: 28.11.2016).
- Best, P. W., (1994).** Locus of Control, Personal Commitment and Commitment to the Organization, University of South Africa.
- Bitmiş, G. M., Güney, S. ve Demirel, H., (2014).** İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Test, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32 (2), 57-74, <http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr/article/view/5000086222/5000080211>, (Erişim Tarihi:15.11.2016).
- Braham B. J., (1998).** Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Çev. Ali Tekcan, 1.Basım, Rota Yayınları, İstanbul.
- Buchanan, B., (1974).** Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, Administrative Science Quarterly, 19, 533-546, http://www.jstor.org/stable/2391809?seq=1#page_scan_tab_contents, (Erişim Tarihi: 24.09.2016).
- Bull, I. H. F., (2005).** The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of the Western Cape, Department of Industrial Psychology.
- Bulut, M., (2003).** Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Burunasin B., (2001).** Relationship Between Internet Usage and Learning Organization Characteristics in American and Tai Universities, Doktora Tezi, University of New Haven.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A., (1990).** Building Organizational Commitment: A Multiform Study, Journal of Occupational Psychology, 63, 245-261, <http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/Building%20organizational%20commitment.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.12.2016).
- Carley, K., (1992).** Organizational Learning and Personnel Turnover, Organization Science, Vol:3, No:1, 20-46, https://www.jstor.org/stable/2635297?seq=1#fndtn-page_thumbnails_tab_contents, (Erişim Tarihi: 12.10.2016).
- Charles, A., O'Reilly ve Chatman, J., (1986).** Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, Vol. 71-3, 492-499, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=71CD49D9E649E2AD5C3F1410C80FE5D3?doi=10.1.1.470.7473&rep=rep1&type=pdf> (Erişim Tarihi: 21.12.2016).
- Chase, R. B. ve Aquilano, N. J., (1995).** Production and Operations Management, VII. Edition, Irwin Inc., London.
- Cici, E., (1997).** Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors Of Behavioral Intentions, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Ana bilim Dalı, İstanbul.
- Cohen, A., (1992).** Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13,539-554, <http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/8.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.09.2016) .
- Cohen, A., (2003).** Multiple Commitments in the Workplace: an Integrative Approach, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Cohen, M. D., (1991).** Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections, Organization Science, 2 (1), 135-139, <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.135>, (Erişim Tarihi: 22.12.2016).
- Çakır, Ö., (2001).** İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çam, S., (2002).** Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yayınları, İstanbul.
- Çekmecelioglu, H. G., (2006).** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerine Etkileri, İktisat İşletme ve Finans, Haziran, <http://www.iif.com.tr/index.php/iif/article/view/iif.2006.243.577> 2, (Erişim Tarihi: 12.10.2016).

- Çekmecelioğlu, H., (2006a).** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Biri Araştırma, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran, <http://dergipark.gov.tr/iscguc/issue/25506/268938>, (Erişim Tarihi: 15.04.2017).
- Çelik, H.N. (2006).** İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, M. Ö., (1998).** İlköğretim Okullarında Takım Çalışması, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Çıbıkcı, G., (2004).** Öğrenme, <http://www.turkischweb.com/Egitim/seite90.htm>, (Erişim Tarihi: 29.07.2016).
- Çırpan, H., (1999).** Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çimentepe, A. (2012).** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G., (2004).** Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çöl, G., (2005).** Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6, 2, <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, (Erişim Tarihi: 22.07.2016).
- Daft R. L., (2001).** Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, Ohio.
- Dağ, H., (1993).** Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizasyon ve İşletme Politikaları Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Davis, K., (1988).** İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev. K. Tosun ve diğ., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No.199.
- De Carlo, L.T. (1997).** “On the Meaning and Use of Kurtosis”, Psychological Methods, 2: 292-307.
- Demircan, N, Ergün, E. ve Çöl, G., (2004).** Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 1-22, <http://dergipark.gov.tr/ifede/issue/4605/62890>, (Erişim Tarihi: 10.09.2016).
- Demirci, K., (2013).** Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Dick, G. ve Metcalfe, B., (2001).** Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff,

The International Journal of Public Sector Management, Vol:14, No:2, 111-128,[https://kar.kent.ac.uk/5121/1/IJPSM\(2001\).pdf](https://kar.kent.ac.uk/5121/1/IJPSM(2001).pdf), (Erişim Tarihi: 21.09.2016).

- Dikmen, Ç., (1999).** Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar, Yönetim, Yıl:10, Sayı:34, Ekim, 57-67,<http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Yonetim-34-2000-5.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.12.2016).
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., (1996).** İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Basın Yayın, İstanbul.
- Dinçer, Ö., (1992).** Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, Timaş Basım-Yayın, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., (2007).**Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-62,<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.09.2016).
- Donnelon, A., (1998).** Takım Dili, Çev.: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Düren, Z., (2000).**2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Yay., 1. Baskı, İstanbul.
- Efil, İ., (1999).** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Alfa Yayın, İstanbul.
- Eğilmezkol, G., (2011).**Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eker, B., (2006).**Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyakbank Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekinci, K., (2006).**Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ensari, H., (1998).** 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erbaş, G., (2008).**Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, R., (2007).**Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2, 2, 63-79, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880379.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.09.2016).

- Erdoğan, H. (2002).** Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Eren, E., (1998).** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Esen, Ş., (1996).** Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H. J., (1986).** Managing and Group Behaviour in Organizations, McGraw Hill Int. Book Company, Auckland.
- Gabarro, J. J., (1981).** Managing People and Organizations, Harward Business Publications.
- Garvin, D. A., (1993).** Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak, Bizden Haberler Özel Sayısı, İstanbul.
- Geroy, G. D., Wright, P. ve Anderson, J., (1998).** Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol:6, No:2, 56-71, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14634449810210742>, (Erişim Tarihi: 05.09.2016).
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L., (1998).** An Examination of Organizational Trust Antecedents, Public Personnel Management, 27 (3), 321–338, https://www.researchgate.net/publication/234045994_An_Examination_of_Organizational_Trust_Antecedents, (Erişim Tarihi: 05.09.2016).
- Glisson, C. ve Durick, M., (1988).** Predictions of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, Administrative Quarterly, 33, 61-81, https://www.researchgate.net/publication/234021531_Predictors_of_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_in_Human_Service_Organization, (Erişim Tarihi: 05.09.2016).
- Groeneveld, R.A. and Meeden, G. (1984).** “Measuring Skewness and Kurtosis”, The Statistician, 33: 391-399.
- Grusky O., (1966).** Career Mobility and Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 10, 4, 488-503, <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4079988/career-mobility-organizational-commitment>, (Erişim Tarihi: 05.10.2016).
- Gül, H., (2002).** Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, 2, 1, http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002_1_4.pdf, (Erişim Tarihi: 08.08.2016).
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö., (2012).** Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, 3, 3, 49-76, <http://www.berjournal.com/tr/orgut-kulturu-ve-orgutsel-baglilik-arasindaki-iliski-hizmet-sektoru-calisanlari-uzerinde-ampirik-bir-arastirma>, (Erişim Tarihi: 11.11.2016).

- Gümüş M., (2001).** Organizasyonlarda Öğrenme, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir.
- Hernandez, M., (2000).** Translation, Validation, and Adaptation of an Instrument to Assess Learning Activities in the Organization: The Spanish Version of the Modified Dimensions of The Learning Organization Questionnaire, 2000 AHRD Conference Assessing the Learning Organization Symposium 10, Raleigh-Durham NC, 19-24, March 8-12, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED441096.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.09.2016).
- Hopkins, K.D. and Weeks, D.L. (1990).** “Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting”, Educational and Psychological Measurement, 50: 717-729.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M., (1999).** Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed?, Journal of Management Studies, 36, 3, 307-333, https://www.researchgate.net/publication/227375312_Affective_Normative_and_Continuance_Commitment_Can_the_'Right_Kind'_of_Commitment_be_Managed, (Erişim Tarihi: 09.09.2016).
- İnce, M.ve Gül, H., (2005).** Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İstar, N., (2006).** Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Janssen, O., (2004).** The Barrier Effect of Conflict with Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, Work & Stres, Vol:18, No:1, 56-65, https://www.researchgate.net/publication/247511179_The_barrier_effect_of_conflict_with_superiors_in_the_relationship_between_employee_empowerment_and_organizational_commitment, (Erişim Tarihi: 15.11.2016).
- Karabey, A., Palavar, T. ve Çöp, S., (2010).** İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2 (4), 3-18. <http://isarder.org/full-issues/2010-vol.2-issue.4-full-issues.pdf>, (Erişim Tarihi: 13.11.2016).
- Kasil, N., (2010).** Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Katz, D. ve Kahn, R. L., (1977).** Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev.: H. Can ve Y. Bayar, TODAİE Yayıncılık, No: 167, Ankara.
- Kaya, N. ve Selçuk, S., (2007).** Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 175-190, <http://openaccess.dogus.edu.tr:8080/bitstream/handle/11376/463/kaya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (Erişim Tarihi: 22.12.2016).

- Keser, A. (2006).** Çalışma Yaşamında Motivasyon, 1. Basım, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Kıraç, E., (2012).**Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Koçel, T., (1993).** İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kofman, F. ve Senge, P., (1993).**Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, Organizational Dynamics, Vol:2, No:2, 5-19, http://www.axialent.com/uploads/paper/archivo/Communities_of_Commitment_by_Fred_Kofman.pdf, (Erişim Tarihi: 14.10.2016).
- Lewitt, B. ve March, J.G., (1988).** Organizational Learning, Annual Review of Sociology, Vol:14, 319-340, http://www.mmt3000.dk/Upload/J12%20SUPPLEavitt&March-organizational_learning.pdf, (Erişim Tarihi: 14.11.2016).
- Lim, T., (2003).**Relationships Among Organizational Commitment, Learning Organization Culture, And Job Satisfaction In One Korean Private Organization, Degree of Doktoral, University of Minnesota.
- Locke, E. A. (1976).** The Nature and Cause of Job Satisfaction in Marvin D. Dunnette, (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Loscocco, K., (1990).** Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men, Work and Occupations, 17(2), 152-177, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0730888490017002002>, (Erişim Tarihi: 11.11.2016).
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M., (1990).** A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, Vol:108, No:2, 171-194.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D., (1992).** Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model Of Organization Commitment, Academy of Management Journal, 35, 3, 671-684, <https://www.jstor.org/stable/256492?seq=1#fndtn-page-thumbnails-tab-contents>, (Erişim Tarihi: 23.10.2016).
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J., (2000).** The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff, Leadership and Organization Development Journal, 21(2), 84-91, https://www.researchgate.net/publication/242022193_The_psychological_contract_organisational_commitment_and_job_satisfaction_of_temporary_staff, (Erişim Tarihi: 21.10.2016).
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1984).** Testing the ‘Side-Bet’ Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, Journal of Applied Psychology, Vol.69, 3, 372-378, https://www.researchgate.net/publication/211391116_Testing_the_side-bet_theory_of_organizational_commitment_Some_methodological_considerations, (Erişim Tarihi: 15.11.2016).

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1988).** Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis, *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209, <https://www.researchgate.net/publication/211391086> Links between Work Experiences and Organizational Commitment during the First Year of Employment A Longitudinal Analysis, (Erişim Tarihi: 11.10.2016).
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1997).** *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, Sage.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001).** Commitment In The Workplace, Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326, <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/36546.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Gellatly, I. R., (1990).** Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720, <https://www.researchgate.net/publication/255698241> Affective and Continuance Commitment to the Organization Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations, (Erişim Tarihi: 12.12.2016).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith C. A., (1993).** Commitment to Organizations And Occupations: Extension And Test of a Three-Components Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol:78, No:3, 538-551, <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1993-47410-001>, (Erişim Tarihi: 31.11.2016).
- Meyer, J.P. ve Allen, N. J., (1991).** A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89, <https://www.researchgate.net/publication/222453827> A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment, (Erişim Tarihi: 06.10.2016).
- Miller, D. ve Lee, J., (2001).** The People Make the Process: Commitment to Employees, Decision-Making and Performance, *Journal of Management*, 27, 2, 163-189, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630102700203?journalCode=joma>, (Erişim Tarihi: 09.09.2016).
- Miller, K., (2003).** Values, Attitudes and Job Satisfaction, In S. P. Robbins; A. Odendaal, G. Roodt (Eds), *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective*, Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Moors, J. J. A. (1986).** “The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined”, *The American Statistician*, 40: 283-284.
- Morrow, P.C., (1993).** *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Jai, Greenwich.

- Mottaz, C. J., (1989).** An Analysis of the Relationship Between Attitudinal and Behavioral Commitment, The Sociological Quarterly, Vol.30. N.1, 143-148, <https://www.jstor.org/stable/4121457?seq=1#fndtn-page-thumbnails-tab-contents>, (Erişim Tarihi: 15.11.2016).
- Mowday, R.T., Porter, L. M., Steers, R. M., (1982).** Employee Organizational Linkage, Academic Press, New York.
- Northcraft, B. G., Neale, M. A., (1990).** Organizational Behavior a Management Challenge, The Dryden Press, USA.
- Nyhan, R. C., (2000).** Changing the Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations, American Review of Public Administration, Vol:30, No:1, 87-109, https://www.researchgate.net/publication/245639582_Changing_the_Paradigm_Trust_and_Its_Role_in_Public_Sector_Organizations, (Erişim Tarihi: 23.10.2016).
- O'Reilly, C. A. ve Caldwell, D. F., (1981).** The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, Administrative Science Quarterly, Vol.26, December, 597-616, <https://www.jstor.org/stable/2392342?seq=1#fndtn-page-thumbnails-tab-contents>, (Erişim Tarihi: 11.09.2016).
- O'Reilly, C., (1989).** Corporations, Culture and Commitment, California Management Review.
- Oberholster, F. R. ve Taylor, J. W., (1999).** Spiritual Exerience and The Organizational Commitment, Info, Vol:2, No:1, 57-78, https://internationalforum.aiias.edu/images/vol02no01/oberholster_spirituality_commitment.pdf, (Erişim Tarihi: 14.10.2016).
- Okçabol, R., (1994).** Halk Eğitimi (Yetişkin Eğitimi), Der Yayınları, İstanbul.
- Oliver, N., (1990).** Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No.1, 19-31, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00507.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.tr&purchase_site_license=LICENSE_DENIED, (Erişim Tarihi: 01.11.2016).
- Öğütveren, Ö., (2000).** Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Öncül, M. S., (1999).** Örgütsel Öğrenme, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara.
- Özalp, İ., (2000).** İşletme Yönetimi, 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Özdemir, B., (2006).** Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdevecioğlu, M., (2003).** Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 113-129,

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423875862.pdf>,
(Erişim Tarihi: 18.10.2016).

- Özen Kutaniş, R., (2002).** Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay, Recai Çoşkun, remzi Altunışık, Beta Basım-Yayın A.ř., İstanbul, 257-282.
- Özer, ř., (2002).** İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışları ile İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, M., Öğrenen Organizasyonlar Nedir?**,<http://danismend.com/kategori/altkategori/ogrenen-organizasyonlar-nedir/>, (Erişim Tarihi: 12.12.2016).
- Özpehlivan, M., (2015).** Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özsoy, S. A., (2004).** Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, İş, Güç – Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6, 2, 13-19,
<http://www.isguc.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004>,
(Erişim Tarihi: 12.09.2016).
- Pfeffer, J. (1999).** Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfuz, (Çev: E. Özsayar), Boyner Holding, İstanbul.
- Pınar, İ., (1999).** Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı:2.
- Pierce, J. L. ve Dunham, R. B., (1987).** Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences, Journal of Management, Vol.13, No.1, 163-178,
https://www.researchgate.net/publication/247569731_Organizational_Commitment_Pre-Employment_Propensity_and_Initial_Work_Experiences,
(Erişim Tarihi: 24.11.2016).
- Porter, L. W., Richard M. S., Richard, T. M. ve Boulian, P. V., (1974).** Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, 5, 603-609, <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1975-06351-001>, (Erişim Tarihi: 16.10.2016).
- Randall, D., (1987).** Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, Vol:12, No:3, 460-471,<https://www.jstor.org/stable/258513?seq=1#fndtn-page-thumbnails-tab-contents>, (Erişim Tarihi: 13.11.2016).
- Redding, C. W., (1972).** Communication Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research, Industrial Communication Council, New York.

- Reichers, A. E., (1985).** A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10, 465-476, <https://www.jstor.org/stable/258128?seq=1#fndtn-page-thumbnails-tab-contents>, (Erişim Tarihi: 13.10.2016).
- Reitz, R.D., (1987).** Modeling Atomization Processes in High-Pressure Vaporizing Sprays Engine Spray/Wall Impingement, *Atomization and Sprays*, 3, 309-337, http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38307916/18-Modeling-Atomization-Process-In-High-Pressure-Vaporizing-Sprays1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492287607&Signature=khehAsyddTOP%2BnKgFZAOzREtx6k%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DModeling_atomization_process_in_high-pre.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Robbins, S. P., (1994).** Örgütsel Davranışın Temelleri, Öztürk, Sevgi Ayşe (Çev.), San Diego State University, Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. ve Freedandall, (2002).** An Integrative Model of the Empowerment Process, *Human Resource Management Review*, Vol:12.
- Sabuncuoğlu, E. T., (2007).** Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, Sayı:2, 613-628, http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2007_2_13.pdf, (Erişim Tarihi: 23.12.2016).
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J., (1978).** A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.2, 224-253, https://www.researchgate.net/publication/12990548_A_Social_Information_Processing_Approach_to_Job_Attitudes_and_Task_Design, (Erişim Tarihi: 09.11.2016).
- Samadov, S., (2006).** İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Savery, L. K. ve Syme, P. D., (1996).** Organizational Commitment and Hospital Pharmacists, *Journal of Management Development*, Vol:5, No:2, 535-547, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02621719610107773>, (Erişim Tarihi: 05.09.2016).
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N., (1988).** Managing Organizational Behavior, Wiley & Sons, New York.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. ve Niles-Jolly, K., (1994).** Creating the Climate and Culture of Success, *Organizational Dynamics*, Summer, 17-29, https://www.researchgate.net/publication/232473272_Creating_the_Climate_and_Culture_of_Success, (Erişim Tarihi: 15.12.2016).
- Senge P., (1990).** The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization. Doubleday. New York. Ny.

- Senge, P. M., (2004).** Beşinci Disiplin, Çev.: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, 11. Baskı, YKY, İstanbul.
- Seymen, O. A., (2000).** İşletmelerde Yeniden Yapılanma: Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulama, Beta Yay., İstanbul.
- Sheldon, M. E., (1971).** Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150, <https://www.jstor.org/stable/2391824?seq=2#fndtn-page-thumbnails-tab-contents>, (Erişim Tarihi: 11.10.2016).
- Slater S. V. ve Narver J. V., (1995).** Marketing Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59, 63-74, https://www.researchgate.net/publication/232220056_Market_Orientation_and_Learning_Organization, (Erişim Tarihi: 19.11.2016).
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y., (2016).** Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, Mayıs, 221-227, <http://www.btd.gazi.edu.tr/article/view/5000184333/5000167022>, (Erişim Tarihi: 29.11.2016).
- Storey, J., (1995).** *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London.
- Suliman, A.M. ve Iles, P. A., (2000).** The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in Non-Western Context, *Journal of Management Development*, 19(1), 71-83, https://www.researchgate.net/publication/235319793_The_multi-dimensional_nature_of_organizational_commitment_in_a_non-Western_context, (Erişim Tarihi: 27.10.2016).
- Şahin, N., (2007).** Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Sala, E. ve Cannon-Bowers, J. A., (1991).** Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on The Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation, *Journal of Applied Psychology*, Vol:76, No:6, 759-769, https://www.researchgate.net/publication/201382195_Meeting_Trainees'_Expectations_The_Influence_of_Training_Fulfillment_on_the_Development_of_Commitment_Self-Efficacy_and_Motivation, (Erişim Tarihi: 12.11.2016).
- Tanrıöver, U., (2005).** The Effects of Learning Organization Climate and Self-Directed Learning, on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tetrick, L.E., (1995).** Developing and Maintaining Union Commitment: A Theoretical Framework, *Journal of Organizational Behavior*, 590-600, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030160606/epdf?r3_referrer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.tr&purchase_site_license=LICENSE_DENIED, (Erişim Tarihi: 11.10.2016).

- Thompson, M. ve Heron, P., (2005).** The Difference a Manager can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404, <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0958519042000339561?scroll=top&needAccess=true>, (Erişim Tarihi: 09.09.2016).
- Toksöz, S., (2015).** Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Turan, S., Karadağ, E. ve Bektaş, F., (2011).** Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 627-638, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050516/5000047774>, (Erişim Tarihi: 05.11.2016).
- Türker, F., (2007).** Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İşGücü Devrine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tütüncü, Ö., (2000).** Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4.
- Ulrich, D., (1998).** Intellectual Capital = Competence X Commitment, *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004).** DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19, 1, 91-99, https://iibfdergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/view/162/pdf_147, (Erişim Tarihi: 29.10.2016).
- Uygun, A., (2007).** Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeyen Yönelik Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85, <http://asosindex.com/cache/articles/10699-1.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.11.2016).
- Varoğlu, A. K. ve diğ., (2000).** Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuvar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkililiğine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Kara Harp Okulu Örnek Olayı, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Varoğlu, D., (1993).** Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wahn, J. C., (1998).** Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment, *Group and Organization Management*, 23, 3, 256-266, <https://jurnalilmiahmanajemen.files.wordpress.com/2011/03/sex->

differences-in-the-continuance-component-of-organisational-commitment.pdf, (Erişim Tarihi: 23.09.2016).

- Wasti, S. A., (2000).** Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Ed. Zeynek Akcan, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yay., No:21, 1. Basım, Ankara, 201-224,https://www.researchgate.net/publication/264228222_Orgutsel_bagli_ligi_belirleyen_evrensel_ve_kulturel_etmenler_Turk_kulturune_bir_bakis, (Erişim Tarihi: 15.12.2016).
- Wasti, S. A., (2010).** Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultures Values, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:76, No:2, 303-321, https://www.researchgate.net/publication/229866926_Organizational_commitment_turnover_intentions_and_the_influence_of_cultural_values, (Erişim Tarihi: 11.09.2016).
- Watkins, K. ve Marsick, V., (1993).** Sculpting teh Learning Organization, Jossey Bass, San Francisco.
- Watkins, K. ve Marsick, V., (1996).** In Action: Creating the Learning Organization, American Society for Training Development, Alexandria, VA.
- Welch, H.P. ve La Van, H., (1981).** Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate, Human Relations, Vol:34, No:12, 1079-1089, https://www.academia.edu/23957083/Inter-Relationships_Between_Organizational_Commitment_and_Job_Characteristics_Job_Satisfaction_Professional_Behavior_and_Organizational_Climate, (Erişim Tarihi: 01.11.2016).
- Wiener, Y. ve Vardi, Y., (1980).** Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach, Organizational Behavior and Human Performance.
- Wright, D.L., (1997).** The Effects of Organizational and Individual Learning on Job Satisfaction and Organizational Commitment, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Tech Univ., USA.
- Yalçın, A. ve İplik F. N., (2007).** A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:18, 483-500, dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/465/447, (Erişim Tarihi: 12.10.2016).
- Yousef, D.A., (2003).** Validating the Dimensionality of Porter et al.’s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting, International Journal of Human Resource Management, 14(6), 1067-1079, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0958519032000106218>, (Erişim Tarihi: 12.11.2016).

Yuca, U., (2004). Öğrenen Organizasyon Modeli Açısından Özel Okul İşletmeciliğinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.





EKLER

Ek 1: Anket Formu

1. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
4. Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Boşanmış-Eşini Kaybetmiş
5. İşteki Konumunuz	<input type="checkbox"/> İlk kademe (Uzman, memur, eleman gibi) <input type="checkbox"/> Orta kademe yönetici(Şef, Yetkili benzeri pozisyonlar) <input type="checkbox"/> Üst kademe yönetici (Müdür ve üstü)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

**1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum
5:Tamamen Katılıyorum**

1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım	1	2	3	4	5
2. Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

3. Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Su anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	1	2	3	4	5
6. Su anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
7. Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecekseçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	1	2	3	4	5
9. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şeyvermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayıdüşünebilirdim.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	1	2	3	4	5
11. Su anki işverenimleçalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
12. Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5
13. Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

ÖĞRENEN ÖRGÜT ÖLÇEĞİ

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum
5:Tamamen Katılıyorum

1. Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalar açıklıkla tartışır	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür	1	2	3	4	5
3. Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir	1	2	3	4	5
8. Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar	1	2	3	4	5
9. Çalışanlar, birbirine saygılıdır	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar, karşılıklı güven ortam sağlamak için zaman harcar	1	2	3	4	5
11. Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir	1	2	3	4	5
12. Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksın eşit davranır	1	2	3	4	5
13. Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır	1	2	3	4	5
14. Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler	1	2	3	4	5
15. Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir	1	2	3	4	5
16. Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortam sağlar	1	2	3	4	5
17. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir	1	2	3	4	5

18. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri taban tutar	1	2	3	4	5
19. Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki fark tespit edecek ölçme sistemleri kurar	1	2	3	4	5
20. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar	1	2	3	4	5
21. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar	1	2	3	4	5
22. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar	1	2	3	4	5
23. Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar	1	2	3	4	5
24. Kurumum, çalışanlar kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder	1	2	3	4	5
25. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler	1	2	3	4	5
26. Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonlar arasında ihtiyaca göre sıralama yapar	1	2	3	4	5
27. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder	1	2	3	4	5
28. Kurumum, tüm çalışanlar astların fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder	1	2	3	4	5
29. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur	1	2	3	4	5
30. Kurumum, ortak ihtiyaçlar karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır	1	2	3	4	5
31. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder	1	2	3	4	5
32. Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler	1	2	3	4	5
33. Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planlar ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır	1	2	3	4	5
34. Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkıları ortaya koymalarına imkan verir	1	2	3	4	5

35. Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir	1	2	3	4	5
36. Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar	1	2	3	4	5

Ek 2: Ölçek İzni

{Disarmed} ANKET ÖLÇEĞİ İZNİ HK.

-----Original Message-----

From: nbasim [<mailto:nbasim@baskent.edu.tr>]

Sent: Saturday, December 9, 2017 2:48 AM

To: Muhammed Cetin <mccetin@teknokon.onmicrosoft.com>

Subject: Re: {Disarmed} ANKET ÖLÇEĞİ İZNİ HK.

Anketi kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.

Prof. Dr. H. Nejat Basım



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.190010 numaralı öğrencisi **Muhammed İrfan ÇETİN**'in "ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA KATKILARI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.02.2018 tarih ve 2018/06 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **Erginbay Uğurlu** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **Koy** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

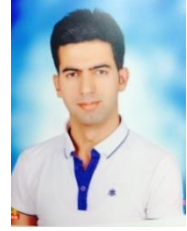
Tez Savunma Tarihi :07/03/2018

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

2) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Erginbay UĞURLU

3) Jüri Üyesi : ~~Doç. Dr. Ayben KOY~~

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.



ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 01.03.1991 tarihinde Batman’da doğdu. İlk ve Ortaöğretimini Batman’da, Lise eğitimini İzmir Menemen Atatürk Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2010-2014yılları arasında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu.