

**ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE  
İLİŞKİN ALGILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA  
UYGULAMA**

**BU TEZ BAP BİRİMİ TARAFINDAN DESTEKLENMİŞTİR.**

**Kübra DEMİRCİ  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN**

**Uşak  
Temmuz, 2013**

**ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE  
İLİŞKİN ALGILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA  
UYGULAMA**

**Kübra DEMİRCİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz, 2013**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA

**Kübra DEMİRCİ**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz, 2013**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN**

Bu araştırma, “*Kamu Kurum unda*” görev yapan personelin öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda çalışanların; öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve öğrenen örgüt kültürlerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin tespit edilmesi çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Araştırma Uşak Defterdarlığı’ nı kapsamaktadır. Araştırmaya 101 kamu çalışanı katılmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak kullanılan ve üç boyuttan oluşan anket formunun ilk bölümünde, örnekleme oluşturan kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesi için “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde öğrenen örgüt kültürü düzeylerinin belirlenmesi için Watkins ve Marsick tarafından geliştirilmiş, Basım ve arkadaşları tarafından (2007) Türkçeye uyarlanmış olan “ Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği”, üçüncü ve son bölümde ise örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)” kullanılmıştır. Elde edilen verilere, SPSS 18.0 paket programı kullanılarak; frekans ve yüzde değerleri, güvenilirlik, madde ve faktör analizleri, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Yeterliliği Testi, Barlett Küresellik Testi ve bağımsız

değişken ve boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlar % 90 güven aralığında,  $p < 0,10$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; öğrenen örgüt kültürünün boyutlarından sürekli öğrenme boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmıştır; fakat öğrenen örgüt kültürünün diğer boyutlar ile duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Öğrenen örgüt kültürünün boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde destekleyici liderlik, sistemler arası bağlantı, diyalog ve araştırma, paylaşımcı sistemler arasında ilişkiye rastlanmıştır, fakat öğrenen örgüt kültürünün diğer boyutlar ile devam bağlılığı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Öğrenen örgüt kültürü boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ise; sadece öğrenen örgüt kültürü boyutlarından sürekli öğrenme ile normatif bağlılık arasında ilişkiye rastlanmıştır, diğer boyutlar ile normatif bağlılık arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bu Yüksek Lisans Tezi Uşak Üniversitesi BAP birimi tarafından proje olarak desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Kamu Kurumları, Kamu Çalışanları.

**ABSTRACT****IMPACT OF PERCEPTIONS WHICH IS RELATED TO LEARNING  
ORGANIZATIONAL CULTURE IN ORGANIZATIONS, ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
“AN APPLICATION IN PUBLIC INSTITUTION”****Kübra DEMİRCİ****Department Of Business Administration****Social Sciences Institutes Uşak University****July, 2013****Advisor: Ass. Prof. Dr. Ramazan ARSLAN**

This research, is aimed at detecting the relationship between the learning organizational culture and organizational commitment levels of the employees working in the “Public Institution” and determining the relationship between the variables. For this purpose, determining the level of employees’ the learning organizational culture and organizational commitment and detecting the effect of their learning organizational culture on their organizational commitment take part as the aim of the study.

The research includes Revenue Office of Usak. 101 public employees participate in the research.

In this study, a questionnaire method is utilized as a data collection technique. The questionnaire form consists of three parts. In the first section; “Personal Information Form” is used in order to determine the demographihic of health care employees that make up the sample, in the second section; “The Learning Organizational Culture Scale” is used in order to determine the level of their learning

organizational culture and in the third part; “Organizational commitment Scale (Organizational commitment Questionnaire - OCQ)” is used in order to determine the level of their organizational commitment. Frequency and percentage, reliability, item total and principal component analysis, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) measure of sampling adequacy, Barlett’s test of sphericity and regression analysis in order to determine the effects of independent variable and its dimensions on the dependent variable are performed to the obtained data using by SPSS 18.0 software package. Results obtained from data are evaluated in % 90 confidence interval,  $p < 0,10$  significance level.

According to the results; there is a significant relationship between dimensions of learning organization culture of continuous learning variable and emotional commitment dimension which is dimension of organizational commitment variable; although there is no relationship between the other dimensions of learning organization culture and emotional commitment dimension. Examined the relationship between dimensions of learning organizational culture and continuance commitment, there is a significant relationship between supportive leadership, system connecting, dialogue and inquiry, embedded system and continuance commitment; there is no relationship between the other dimensions of learning organization culture and continuance commitment dimension. Examined the relationship between normative commitment to learning the dimensions of organizational culture; only there is a significant relationship between dimensions of learning organization culture of continuous learning variable and normative dimension which is dimension of organizational commitment variable; although there is no relationship between the other dimensions of learning organization culture and normative commitment dimension.

This Master of Science thesis has been supported by The BAP Unit of Uşak University.

**KeyWords:** Organization, Learning Organization, Organization  
Commitment, Public Institutions, Public Employee

## JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Kübra DEMİRCİ tarafından hazırlanan Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama adlı bu tezin Yüksek Lisans olarak uygun olduğunu onaylarım.

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği / oy çokluğu ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ .....  
Juri Başkanı, İşletme Anabilim Dalı

Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN .....  
Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Yrd. Doç. Dr. M. Hilmi ÖZKAYA .....  
Juri Üyesi, İktisat Anabilim Dalı

Tarih: 12 / 07 / 2013

Bu tez ile U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Musa ÇİFCİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖNSÖZ

Öğrenme, doğumumuzdan ölümümüze kadar hayatımızın en önemli parçasıdır. Çalışmamın değişkenlerinden biri olan öğrenen örgüt kültürünün de özünde bu kavram olması ve bu konuda beni teşvik ederek bilgi sahibi olmamı sağlayan, hazırlıktan sunuma kadar bütün aşamalarda tüm samimiyetiyle katkıda bulunan, destek olan, zaman ayıran, sabır gösteren ve bilimsel desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım ve değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN'a; analizlerin yapılması, yorumlanması ve kontrollerinde bilgi, destek ve katkılarından dolayı Sayın Araş. Gör. Erhan AYDIN hocama; uygulama aşamasında verilerin toplanması için gereken desteği gösteren Uşak Defterdarlığı çalışanlarına; çalışmam boyunca duyarlı davranarak ellerinden gelen desteği gösteren tüm arkadaşlarıma; yüksek lisans eğitimime başladığım günden bu yana bana maddi, manevi destek olan ve güç veren sevgili anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkür ederim.

Saygılarımla  
Kübra DEMİRCİ

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : KÜBRA DEMİRCİ  
Doğum Yeri Ve Tarihi : Uşak – 20.05.1986

### Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi – İşletme  
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : 2013 ( Halen) – USİAD  
2012- Anadolu Hayat Emeklilik  
2011 – 2012 Uşak Üniversitesi Karahallı  
Meslek Yüksek Okulu

### İletişim

(E-Posta Adresi) : qdemirci@gmail.com

**ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN  
ALGILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR  
KAMU KURUMUNDA UYGULAMA**

**İÇİNDEKİLER**

ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	vii
ÖNSÖZ .....	viii
ÖZGEÇMİŞ .....	ix
İÇİNDEKİLER .....	x
KISALTMALAR .....	xv
TABLolar LİSTESİ .....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii
GİRİŞ .....	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

1. ÖRGÜT KAVRAMININ KURUMSAL ÇERÇEVESİ .....	3
1.1. Örgüt Kavramı .....	3
1.1.1. Örgüt .....	3
1.1.2. Örgüt Yapısı .....	4
1.1.3. Örgüt Kültürü ve Unsurları .....	6
1.1.3.1. Değerler .....	9
1.1.3.2. Normlar .....	10
1.1.3.3. Varsayımlar .....	10
1.1.3.4. Semboller .....	11

1.1.3.5. Seramoniler Ve Törenler.....	11
1.1.3.6. Adetler.....	12
1.1.3.7. Hikayeler Ve Efsaneler.....	12
1.1.3.8. Dil.....	13
1.1.3.9. Kahramanlar.....	13
1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	13
1.2.1. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye.....	15
1.2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	17
1.2.3. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri.....	19
1.2.3.1. Tek Taraflı Öğrenme.....	19
1.2.3.2. Çift Taraflı Öğrenme.....	20
1.2.3.3. Öğrenmeyi Öğrenme.....	21
1.2.4. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar.....	23
1.2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Unsurlar.....	23

## İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMININ KURUMSAL ÇERÇEVESİ.....	26
2.1. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER.....	26
2.1.1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	29
2.1.2. Öğrenen Örgütlerin Felsefesi.....	29
2.1.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri.....	30
2.1.3.1. Sistematik Problem Çözme.....	30
2.1.3.2. Yeni Yaklaşımları Deneme.....	31
2.1.3.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alınması.....	31
2.1.3.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması.....	32
2.1.3.5. Bilgi Aktarımı.....	32
2.2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN EVRİM SÜREÇLERİ.....	33
2.2.1. Bilen Örgütler.....	33
2.2.2. Anlayan Örgütler.....	33
2.2.3. Düşünen Örgütler.....	34
2.2.4. Öğrenen Örgütler.....	35
2.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERLE GELENEKSEL ÖRGÜTLERİN	

KARŞILAŞTIRILMASI.....	36
2.4.ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	37
2.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL DİSİPLİNLERİ.....	38
2.5.1. Kişisel Uсталık.....	38
2.5.2. Zihni Modeller.....	40
2.5.3. Paylaşılan Vizyon.....	41
2.5.4. Takım Halinde Öğrenme.....	41
2.5.5. Sistem Düşüncesi.....	42
2.6. ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YEDİ ZORUNLU DAVRANIŞI.....	44
2.6.1. Sürekli Öğrenme.....	44
2.6.2.Diyalog ve Araştırma.....	45
2.6.3. Takım Halinde Öğrenme.....	45
2.6.4. Paylaşımcı Sistemler.....	46
2.6.5. Güçlendirilmiş Çalışanlar.....	46
2.6.6. Sistemler Arası Bağlantı.....	46
2.6.7. Destekleyici Liderlik.....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	48
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	48
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	51
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	52
3.3.1. Kişisel Faktörler.....	52
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	54
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	57
3.4.1. Mesleğe Bağlılık.....	57
3.4.2. İşe Bağlılık.....	59
3.4.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	60
3.4.4. Yönetime Bağlılık.....	60
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	61
3.5.1. Davranışsal Bağlılık.....	61
3.5.1.1. Salancik'in Yaklaşımı.....	61

3.5.1.2. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	62
3.5.2. Tutumsal Bağlılık.....	63
3.5.2.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	64
3.5.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	65
3.5.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	65
3.5.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	66
3.5.2.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	66
3.5.2.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	67
3.5.2.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	67
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FARKLI DÜZEYLERİ.....	70
3.6.1. Düşük Derece Bağlılık.....	70
3.6.2. Orta Derece Bağlılık.....	71
3.6.3. Yüksek Dereceli Bağlılık.....	72
3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	73
3.8. ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	75

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA.....	77
4.1. YÖNTEM VE TEKNİKLER.....	77
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	77
4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	77
4.1.3. Araştırmanın Değişkenleri, Boyutları.....	78
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	78
4.1.5. Veri Toplama Araçları.....	80
4.1.5.1. Kişisel Bilgi Formu.....	80
4.1.5.2. Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeği.....	81
4.1.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	81
4.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizleri.....	82
4.2.1. Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Güvenilirlik Çalışması.....	83
4.2.2. Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	85
4.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması.....	89

4.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	90
4.3. Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	92
4.4. Öğrenen Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	96
4.4.1. Öğrenen Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	96
4.4.2. Öğrenen Örgüt Kültürünün Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	99
4.4.3. Öğrenen Örgüt Kültürünün Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	102
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>110</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>121</b>

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>OCQ</b>	:	Organizational Commitment Questionare
<b>KMO</b>	:	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>Yrd. Doç. Dr</b>	:	Yardımcı Doçent Doktor
<b>Araş. Gör</b>	:	Araştırma Görevlisi



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgüt Kültürü Tanımları .....	7
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Öğrenme Tanımları .....	15
<b>Tablo 3:</b> Öğrenen Örgüt Tanımları .....	27
<b>Tablo 4:</b> Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütlerin Öğrenme Açısından Karşılaştırılması .....	37
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	49
<b>Tablo 6:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	82
<b>Tablo 7:</b> Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Değeri .....	83
<b>Tablo 8:</b> Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Madde Analiz .....	84
<b>Tablo 9:</b> KMO Ve Barlett Testi Değerleri .....	86
<b>Tablo 10:</b> Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Yükleri .....	87
<b>Tablo 11:</b> Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Boyutlar Ve Güvenilirlik Değerleri .....	89
<b>Tablo 12:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri .....	89
<b>Tablo 13:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Madde Analizi .....	90
<b>Tablo 14:</b> KMO Örnekleme Testi ve Barlett Küresellik Testi .....	91
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri .....	91
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Ve Güvenilirlik Değerleri .....	92
<b>Tablo 17:</b> Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	93
<b>Tablo 18:</b> Regresyon Modeli Özeti .....	97
<b>Tablo 19:</b> Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analiz .....	97
<b>Tablo 20:</b> Regresyon Modeli Katsayısı .....	98
<b>Tablo 21:</b> Regresyon Modeli Özet .....	100
<b>Tablo 22:</b> Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi .....	100
<b>Tablo 23:</b> Regresyon Modeli Katsayı Analizi .....	101
<b>Tablo 24:</b> Regresyon Modeli Özeti .....	103
<b>Tablo 25:</b> Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi .....	103
<b>Tablo 26:</b> Regresyon Modeli Katsayısı .....	104

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Bireysel Öğrenme İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü.....	16
<b>Şekil 2:</b> Dixon Örgütsel Öğrenme Süreci.....	18
<b>Şekil 3:</b> Tek Taraflı Öğrenme.....	20
<b>Şekil 4:</b> Çift Taraflı Öğrenme.....	21
<b>Şekil 5:</b> Öğrenen Organizasyon Bileşenleri.....	28
<b>Şekil 6:</b> Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini.....	43
<b>Şekil 7:</b> İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Doğrudan Ve Dolaylı İlişkiler Modeli.....	55
<b>Şekil 8:</b> Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	70
<b>Şekil 9:</b> Araştırmanın Değişkenleri.....	78

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyanın ortaya çıkardığı en önemli olgu değişimdir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olan örgütlerin değişimi sağlayacak en önemli varlığı insandır. Değişimin var olduğu ortamda her örgütün ayakta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi bilgili ve nitelikli insan kaynağına sahip olabilmekten geçer. Örgütlerde değişimi gerçekleştirecek olan bireylerin değişime ayak uydurabilmesi ve değişimi yönetmesi ise; bilgiye ulaşma ve öğrenme ile mümkündür.

Öğrenme; *“pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucu davranışta görülen oldukça kalıcı bir değişim”* olarak açıklanabilir. Öğrenme olgusu, örgütlerde örgüte dâhil olan bireyle başlar, daha sonra örgüt içindeki gruplara ve son olarak da örgütün tamamına yayılmasıyla gerçekleşebilmektedir.

Örgütsel öğrenme; hem bilinçli hem de bilinçsiz kendiliğinden unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmektir.

Örgütlerde öğrenme; örgüt hakkındaki fikirleri yeniden incelemek için gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı bilgiye sahip olmak demektir. Öğrenme, günümüz işletmelerinde artık işleyişin bir parçası haline gelmiş ve bunun sonucu olarak da geleneksel örgütlerden ayrılan post modern örgüt yapılarından biri olan öğrenen örgüt kavramı ortaya çıkmıştır.

Örgütlerde öğrenme aşamasının en önemli unsuru olan insan unsurunun en etkin ve verimli kullanılmasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık en önemli araçlardır. Güçlü bir örgüt kültürü, tüm örgütlerde olması istenilen bir durumdur.

Aynı şekilde bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütlerin arzu ettikleri bir durumdur. Güçlü bir örgüt kültürüne ve yüksek örgütsel bağlılığa sahip örgütlerde öğrenme süreci daha iyi şekilde işlediği ve öğrenen örgüt olma yolunda önemli adımlar attığı söylenebilir.

Öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde örgüt kavramı, örgüt yapısı ve kültürü örgütsel öğrenme kavramına değinilmiş, örgüt kavramı kuramsal çerçevede ele alınmıştır.

İkinci bölümde öğrenen örgüt kavramı, evrim süreçleri, temel disiplinleri ve zorunlu davranışlarına değinilerek açıklama yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ele alınmış, örgütsel bağlılığın anlamı, önemi ve benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımların yanı sıra öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, öğrenen örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak kamu çalışanları üzerinde yapılmış olan çalışmanın analizleri yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KAVRAMININ KURUMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

##### 1.1.1. Örgüt

İnsanlar yaşamlarının pek çok aşamasında kendilerinin oluşturduğu ya da var olan örgütlerle etkileşim halindedirler. Geçmişten bugüne insan istek ve ihtiyaçlarındaki artış ve kaynakların kıt oluşu, insanlar için örgütleri vazgeçilmez bir unsur haline getirmiştir. Doğumumuzdan ölümümüze kadar yaşamın her aşamasında örgütlerle iç içeyizdir. Tek başımıza gerçekleştiremeyeceğimiz pek çok faaliyeti de örgütler sayesinde gerçekleştiririz. Bu yönüyle baktığımızda örgüt, “kişisel istek ve ihtiyaçlarımızı etkin bir şekilde karşılamak için oluşturulmuş olan sistemler” şeklinde ifade edebiliriz.

Pek çok sosyal bilimlerdeki kavramlar gibi örgüt kavramının da tek bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bunun nedeni sosyal bilimlerin fen bilimleri gibi deney ve gözlem gibi araçlarla test edip sonucunda hep aynı sonuçlara ulaşamayışındandır. Kavramsal olarak örgüt , “*örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder*” (Genç, 2005: 99).

Örgüt kavramını dar anlamda ele alındığında faaliyetlerin çeşitli temellere dayandırılarak gruplara ayrılması, bu gruplar arasında kademeler oluşturulması, bu gruplar ve kademeler arasındaki yetki, sorumluluk ve ilişkilerin belirlendiği bir yapıdır (Bodur, 1996: 89).

Sosyologlara göre örgüt; genel bir bakış açısıyla sistemdir. Psikologlar ise daha dar kapsamlı olarak örgütü bireyler açısından incelemişlerdir (Dinçer ve Fidan, 2009:17).

Örgüt, iki farklı anlamda kullanılabilir. Bunlardan ilki “*yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüt*” iken, diğeri ise; “*bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi*” ifade eder örgüt tanımıdır. Bu tanımlamaların yanı sıra bazen de örgüt kavramına bir üçüncü anlam da eklenebilmektedir. Buna göre örgüt, “*toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen addır.*” şeklinde ifade edilir (Genç, 2005: 99).

Örgütler, süreç ve insan odaklı yapılardır. Bazı insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretip onların kullanımına sunması süreç odaklı yapısını gösterirken, bazı insanların da hayatını devam ettirmelerini sağlama, iş ve statü gereksinmesini giderme, bir gruba ait olma duygusunu kazandırma ve manevi tatmin duygusunu sağlaması da insan odaklı yapısı olduğunu göstermektedir (Peker,1995: 61).

### 1.1.2. Örgüt Yapısı

Örgütler, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefleri başkaları vasıtasıyla gerçekleştirmesini sağlayan sistemlerdir. Örgüt yapısı ise, bu sistem içindeki rollerin dağılımı, faaliyetlerin entegrasyonu ve denetimi için gerekli olan bir unsur şeklinde ifade edilir (Demir ve Okan, 2009: 58). Özdevecioğlu’na(2002: 98) göre de “*örgütsel yapı kavramından bir örgütü oluşturan alt sistemler arasındaki ilişkiler*” anlaşılmaktadır.

Robbins ve Judge (2012: 488) da örgüt yapısını, “*örgüt içindeki görevlerin biçimsel olarak nasıl bölüneceğini, sınıflanacağını ve koordine edileceğini*” tanımlamaktadır. Yani yetki, sorumluluk, iş paylaşımı gibi değerlerin örgüt içinde ne şekilde kullanılacağına yol gösteren araçtır.

Genel olarak otorite ve yetkinin kullanım şekli, merkezleşmenin ölçüsü, örgütün yatay ya da dikey olması, geleneksel veya çağdaş olması, değişime açık olup olmaması, demokratik veya otoriter yönetim düşüncesi gibi faktörler örgüt yapısını

belirler (Tutar, 2004: 34). Kısacası yapı, “*bir örgütün anatomisidir*”(Perçin, 2008:76).

En basit ve ilkel örgütten, en karmaşık ve gelişmiş örgüte kadar tüm örgütlerin örgütsel bir yapıya ihtiyacı vardır. Ortak bir amaca hizmet eden grupların yapmaları gereken ilk faaliyet örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Örgüt yapısı, zaman içinde örgütün büyümesiyle farklılık ve değişiklik gösterebilmektedir.

Örgüt yapısının iki temel işlevi vardır. Bunlardan ilki; örgütsel sürecin kişisel farklılıktan kaynaklanan etkilerini en aza indirmek veya düzenlemek, ikincisi ise örgüt içindeki kararların alınması, yetkinin kullanılması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde düzenin sağlandığı bir dekor olmasıdır (Polatoğlu, 2011: 15).

Örgüt yapısının belirlenmesinde kullanılan çeşitli öğeler vardır. Bunlar:

**Amaç:** Örgütlerin hedeflerine ulaşmak ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için yapılacak olan işlere göre örgüt yapıları çeşitlilik göstermektedir. Örneğin sürekli aynı işlerin yapıldığı işletmelerde örgüt yapısı olarak klasik ve bürokratik örgüt yapıları uygunken, durumlara göre değişkenlik gösteren işletmelerde değişime uygun organik yapılar tercih edilebilir. Bundan dolayı amaç, belirlenmiş olan hedeflerin ve bu amaçların gerçekleştirilecek iş faaliyetlerinin belirlenmesinde gerekli olan öğedir (Koçel, 2011: 184).

**İş Bölümü Ve Uzmanlaşma Derecesi:** İşte uzmanlaşma, her bir işin farklı bir kişi tarafından ortaya konularak işin bölümlere ayrılması şeklinde ifade edilebilir(Peker,1995: 65).

1940’lı yıllarda uzmanlaşma, örgüt üyelerinin becerilerinin en etkin kullanmanın bir yolu ve onları tekrarlar sayesinde başarıya ulaştırmanın bir yolu olarak görülmekteydi. 1960’lardan itibaren uzmanlaşma ve iş bölümü, çalışanlara verilen örgüt faaliyetlerinin tamamını yaparak tamamlamaları ve yüksek çıktı elde etmeleri şeklinde tanımlanmıştır. Son yıllarda ise uzmanlaşma ve iş bölümü örgütlerin etkinlik ve verimliliklerin arttırılmasında vazgeçilmeyen bir unsur olarak ifade edilmektedir (Judge ve Robbins, çev. Erdem,2012: 489).

**Formelleşme Derecesi:** Formelleşme, örgütteki işlerin uygulanmasında belirlenen kurallara göre neyin, ne zaman, nasıl, ne şekilde ve kim tarafından yapılacağına saptanması ve sonrasında buna verilen ağırlığı ifade eder (Koçel, 2011: 184).

**Denetim Alanı:** Bir yöneticinin etkin ve verimli şekilde kaç kişiyi yönetebileceği ve ya bir üste bağlanacak ast sayısının ifadesidir.

**Kademe Sayısı:** Denetim alanıyla yakından ilgilidir. Örgütün basık ya da sivri bir yapıya sahip olmasının ifade şeklidir.

**Merkezileşme:** Örgütteki karar verme yetisinin belirli bir kademe toplanmasıdır. Merkezileşmiş örgüt yapılarında genel olarak karar verme yetkisi üst kademe yöneticilerine (tepe yöneticileri) aitken, alt kademe çalışanları verilen kararların uygulanması aşamasında yer alırlar.

**Bölümleşme (departmanlaşma):**Uzmanlaşma derecesine göre belirlenen mevkilerin bir araya getirilmesiyle departmanlar oluşmaktadır. Departmanlar oluşturulurken üretilen malın türü, bölge ve müşteri çeşitleri dikkate alınarak çeşitli şekillerde bölümleşmeye gidilebilir.

**Emir Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması:** Emir komuta organı, örgüt yapısının en önemli unsurlarından biridir. Organizasyonun en üstünden en alt kademesine kadar kimin kime karşı yetkili olduğunu belirten bir hatır.

**İletişim Kanalları:** Örgüt yapısı içindeki iletişimin türü örgüte ait yapının özelliklerini taşır. Örgüt yapısının türüne göre iletişimin şekli yatay, dikey ve çapraz şekilde olabilir.

### 1.1.3. Örgüt Kültürü ve Unsurları

Örgütlerde, bireylere örgüt içinde yol gösteren sistemler örgütsel yapı olarak



ifade edilmektedir. Bu yapı içinde oluşturulmuş amaç, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, formelleşme derecesi denetim alanı v.b. benzeri unsurların örgüt sistemi içinde nasıl uygulanacağına ilişkin rehber örgüt kültürüdür. Örgüt kültürüyle, örgütsel yapı içinde oluşturulan sistemde neyin iyi neyin kötü, neyin hedeflenip hedeflenmediği, neyin yapılıp yapılmaması gerektiğini örgüt üyelerine öğreten unsur örgüt kültürüdür.

1980'lerin başında, ilk olarak örgütlerin oluşturmuş oldukları kültürün sadece örgüt içindeki olaylardan değil örgüt dışındaki olaylardan da etkilendiği ve örgüt kültürünün örgüt içi ve örgüt dışı unsurların ortak bir ürünü olduğu benimsenmiştir. Daha sonraki aşamada örgüt içi ve dışı olayların ve örgütün en önemli unsuru olan insandaki değişikliklerin örgüt kültürünün asla değişemez bir şey olmadığı öne sürülmüştür. Son dönemlerde ise; örgüt kültürünün tek olarak örgütsel yapıyı ifade etmediği, hem örgütü oluşturan bireylerin hem de o örgüt içinde var olan grupların kendine ait bir kültürlerinin olduğu ve bunların tümünün örgüt kültürünü ifade ettiği düşünülmektedir. Literatürdeki örgüt kültürüne ilişkin verilen tanımların bir kısmı şöyle özetlenebilir:

**Tablo 1: Örgüt Kültürü Tanımları**

<b>Tanımı Yapan Kişi</b>	<b>Tanım</b>
<b>J.C.Spender (1983)</b>	<i>"Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi"</i>
<b>C.O'Reilly (1983)</b>	<i>"Güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler"</i>
<b>T.DealA.A:Kennedy(1982)</b>	<i>"İşler burada böyle yürür şeklinde ifade edilen yargılar"</i>
<b>G.Hofstede(1980)</b>	<i>"Kolektif olarak programlanmış düşünceler"</i>
<b>J.M.Kouzes(1983)</b>	<i>"İş yaşamında yaratılan ve sürekli semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerler"</i>
<b>W.G.Ouchi(1981)</b>	<i>"Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü"</i>
<b>T.Peters- R.H.Waterman</b>	<i>"Öyküler mitler, kahramanlar, sloganlar, gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü"</i>
<b>E:H.Shein(1985)</b>	<i>"Bir grubun içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları"</i>
<b>Sabuncuoğlu ve Tüz</b>	<i>"Yöneticilerinde içinde buldukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen bir paylaşılan inançlar bütünüdür."</i>

**Kaynak:**Griffin ve Moorhead, 1989: 494; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 331

Şimşek ve diğerlerine göre (2008: 46) örgüt kültürü; “*örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden sistemdir*”.

Türk (2007: 4) ise örgüt kültürünü, “*örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer düşünce ve normlar bütünü*” şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir tanıma göre de örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer,1992:271).

Bir başka açıklamada bireyler görevleri dahilindeki normlarla bir araya gelerek, bir grup oluşturmanın sonucu olarak kendine özgü ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır ve oluşan bu sistem örgüt kültürü şeklinde adlandırılmaktadır (Eren, 2004: 135). Hasanoğlu (2004: 43) örgüt kültürünü, sadece çalışanları motive edici bir araç değil aynı zamanda değişik alt kültürlerin bir araya getirilerek tek bir homojen örgüt kültürü olarak yansımaları sağlayan gerekli bir unsur olarak değerlendirmiştir.

Tüm bu yapılmış olan tanımlar doğrultusunda örgüt kültürünün temel bazı ortak özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 333, Ekşi, 2009: 167):

- İlk ortak özellik, örgütte paylaşılan değerler bütünüdür. Bu değerler örgüt içindeki davranışların doğru ya da yanlış, kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu belirtir.
- İkinci ortak özellik, değerlerin doğruluğunun tüm örgüt üyelerince itiraz edilmeksizin benimsenmesidir. Bu değerler yazılı olmamakla birlikte tüm davranışlara yön verirler.
- Üçüncü ortak özellik, örgüt kültürünün örgüt içinde karşılaşılan sorunlara çözüm bulma özelliği olmasıdır.
- Dördüncü ortak özellik ise, örgütteki değerlerin paylaşımında örgüte ait sembollerin, hikâyelerin ve mitlerin kullanılmasıdır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış olan tanımları arttırabiliriz. Fakat tanımlarda hedef aynı, örgüt kültürünü benimseyen kişi ve gruplar farklıdır. Bunun sebebi örgüt kültürünün insanla bir bütün olmasıdır (Savaş, 2006: 11).

Örgütlerde oluşturulan kültür örgüt içindeki bireylerle paylaşılırken aynı zamanda örgüte yeni katılan bireylere de bu kültür aktarılmalıdır. Örgüt kültürünün çalışanlara aktarımı örgüt kültürünün unsurlarıyla sağlanır.

Bu bağlamda örgütün temel öğeleri Güçlü' ye göre (2003: 150); değerler, normlar ve varsayımlardır. Örgütün görülebilen ifade biçimleri arasında ise seremoniler ve törenler, adetler, hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir.

### 1.1.3.1. Değerler

Değerler, örgüt kültürünün meydana gelebilmesi için en temel unsurdur. Örgüt içindeki bireylerin davranışlarıyla ilgili bir standardın oluşması, herkes tarafından kabul edilen olgulardandır.

Şimşek ve diğerlerine göre (2008: 52), değerleri örgütsel yaşamın sürdürülmesi için örgütte genel kabul gören ve personelin ortak duygu, düşünce ve amaçlarını ortaya koyan genelleştirilmiş ilke ve inançlardır.

Değerler diğer unsurlara göre rahatlıkla belirlenebilir ve daha çok güven sağlayan unsurdur. Örgütü oluşturan bireylerin davranışlarıyla ilgi sorular sorulduğunda örgütsel değerlere ulaşılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 340).

Buyruk ise değerleri(2007: 36), *“iyi kötü ayrımında, alternatifler arasında tercih yaparken yargılamada belirleyici olan, insanlar tarafından benimsenen örüntülerdir”* şeklinde ifade etmiştir.

Örgütteki bireylerin paylaşmış oldukları şeylerin doğru ya da yanlış olduğu, nelerin kabul edilebilir ya da edilmez olduğu konusundaki fikirler değerleri oluşturur. Örgütün üyesi olabilmek örgüt değerlerinin benimsenmesinden geçmektedir

(Berberoğlu, 1998: 267).

### **1.1.3.2. Normlar**

Normlar iş görenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırım içeren kurallardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 231).

Normlar, örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyerek örgütteki sistemin güçlenmesini sağlayan, örgütteki bireyler tarafından benimsenen kaidelerdir (Çelik, 1993: 140).

Normlar, örgütlerin doğal herkesçe kabul edilebilir davranışlarını gösterir. Genellikle işin özellikleri, iletişim yolları ve liderlik tipleri normları bize yansıtmaktadır (<http://www.psychologyandsociety.com/organizationalculture.html>).

Örgüt kültürünün diğer önemli faktörlerinden birini normlar oluşturmaktadır ki bu normlar bireylerin davranışları için gerekli kurallar ve ölçülerdir. Normların örgütteki değerlerle uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca oluşturulan normların örgütteki bireyler tarafından kabul edilmesi ve büyük çoğunluğunun bu normları uyguluyor olması gerekmektedir. Örgüte ait normlar bireylerin değerleriyle ters düştüğünde örgütsel çatışma ortaya çıkabilir (Sarı, 2005: 22).

Normlar, davranışların örgüte göre doğru ya da yanlış olduğuyla ilgili bilgi verir. Normları değerlerden ayıran nokta; değerler soyut ve genel özellikte iken normlar somut ve yol gösterici özelliktedir. Normlar yazılı olmasalar bile örgütteki bireyler tarafından bilinir ve önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 342).

### **1.1.3.3. Varsayımlar**

Örgüt kültürünün en önemli unsuru olan varsayımlar, örgütteki bireylerin hareketlerini, bakış açılarını yapılan faaliyetlerin neticelerini etkiler. Değerlere göre varsayımlar örgütü daha çok etkilemektedir. Bu yönüyle örgüt yöneticileri tarafından en iyi şekilde irdelenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 341, Güçlü, 2003:152).

Örgütler ilk var olduğu zaman hayatta kalabilmek için çeşitli tehdit ve fırsatlara karşı taktikler geliştirmesi gerekmektedir. Oluşturulan bu taktikler tehdit ve fırsatlar, örgütü olumlu yönde etkiliyorsa örgütçe benimsenir ve inanılır. Bu taktikler varsayım olarak karşımıza çıkmaktadır. Varsayımların gerçeklerle çelişmemesi gerekmektedir (Battal, 2007: 78). Arslan'a göre varsayımlar (Arslan, 2007: 81), *“örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Değerler ve inançlara göre açık değildirler”*.

#### **1.1.3.4. Semboller**

Örgüt kültürü yaratmak ve bu kültürün etkinliğini sağlamak için örgütler sembollerden yararlanırlar. Örgüt içindeki kıyafet türü, iletişimdeki kelimeler, kullanılan ağız, logo, sloganlar örgütün sembolleri olarak kullanılır ve örgütün önemsendiği konuların neler olduğu hakkında bize açıklık getirir (Higgins ve McAllaster, 2004: 71).

Örgüt kültürü somut sembollerle yaşamın bir parçası haline gelir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 4). Kültür semboller aracılığıyla örgüt üyelerine öğretilir ve örgüte yeni katılan bireylere de aktarılabilir (Sarı, 2005: 42).

Baytok (2006: 18) sembolleri, *“özel anlamı olan obje, faaliyet ve olaylar”* şeklinde ifade etmiştir. Örgüte ait normlar, değerler semboller sayesinde iletilir. Sembolleri çok mühim ve olmazsa olmaz yapan şey etkili ve ekonomik olarak anlaşılması güç ve karmaşık olan kavramları herkese kolaylıkla aktarabilme gücüdür (Sargut, 2001, Özkalp ve Kirel 2001, Arslan 2008: 33).

#### **1.1.3.5. Seremoniler Ve Törenler**

Seremoniler, özel ve önemli zamanlarda tekrarlanan ve örgütsel değerlere bağlı olan geleneklerdir. Amaç, örgüte ait olan değerlerin devamlılığını sağlayarak örgüt kültürünü örgüt içinde pekiştirmektir (Brown, 1998: 21).

Törenler örgütteki ritüellerdir. Törenlerle örgüt içinde neyin önemli olduğu, nelerin yok sayılabileceği ve paylaşılan ortak değerler üzerinde vurgu yapılır. Geçmişle bağlantılı olan törenler, tüm örgütçe gerçekleştirilir ve örgüt kültürünün

açıklanmasına yardımcı olmaktadır (Karcioğlu, 2001: 277).

Seremoniler örgütsel kültürün desteklenmesi için yapılan törenlerden oluşmaktadır. Örgütte sürekli olarak tekrar edilen kalıplaşmış eylemler şeklinde ifade edilebilir. Balolar, kokteyller, piknikler, emeklilik törenleri bu kapsamda değerlendirilir (Terzi, 2000: 49).

#### **1.1.3.6. Adetler**

Adetler, örgütle ilgili kuvvetli değerlere sahip, sürekli yinelenen, yazılı olmayıp anane niteliğindeki unsurlardır (Çelik, 2007: 67).

Krech'e göre adetler, "*örgütteki bireylerin iyiliği ve sağlığı için uyulmasında hayati bir önem taşımayan ve uyuma zorlayıcı aracı belli olmayan normlardır*" (Krech, Crutchfield ve Ballachey, 1971: 123).

#### **1.1.3.7. Hikâyeler Ve Efsaneler**

Hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişine ait yaşanmışlıklarının, değerlerinin bugüne ulaşmasını sağlayan, sembollerin hayat bulduğu kavramlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

Örgüt üyeleri hikâyeleri sürekli anlatarak geçmişe ait değerleri canlı kılarlar. Bu sayede örgüt üyeleri örgüt içindeki, işleyiş ve süreçlerin temelinde neler olduğu bilgisine sahip olurlar (Türk, 2007: 20).

Örgütlerin var olduğu günden itibaren örgüt üyeleri için uygulamış oldukları gıda, yakacak yardımları, hikâyelerin anlatmış olduğu pozitif yönünü bize gösterirken, işten çıkarma sebepleri gibi olumsuz yönlerin aktarılması hikâyelerin negatif yönünü bize göstermektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 50).

Hikâyeler anlatım esnasında değişikliğe uğrayabilirler ve gerçeklikten uzaklaşabilirler. Böyle bir değişiklik söz konusu olduğunda hikâyelerin artık efsane haline geldiğinden bahsedebiliriz.

### 1.1.3.8. Dil

Şimşek ve diğerleri (2008: 51) dili, “*örgüt kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğu*” şeklinde tanımlamışlardır.

Dil, örgütlerin birbirleri arasındaki kültürel farklılığı ortaya çıkaran faktördür. Kullanılan kelimeler, argo, jargonlar, mimikler, şakalar, dedikodular, sloganlar dil unsurunun içinde yer almaktadır. Örgüt üyelerinin örgüte uyum sağlamaları terim ve kelimeleri kullanmalarıyla ölçülebilir.

Kullanılan kelimeler, cümleler ve sloganlar kültürün yaratıcısı olup bireylerin örgüt içinde etkin faaliyette bulunmasını sağlar(Eren, 429: 2005).

### 1.1.3.9. Kahramanlar

Örgütün ulaşması gereken hedeflerin gerçekleşmesinde yararlanılan unsurlardan biri de kahramanlardır. Örgütteki hikâye ve efsanelerle desteklenirler. Örgütteki kurucular, yöneticiler, üstün nitelikli bireyler, yani başarılı ve kabiliyetli kişilerin her biri kahraman olarak ifade edilebilir.

Örgüt yapısının her aşamasında kahramanlara rastlamak mümkündür. Örgütsel kahramanlar gerçek insanlar olabileceği gibi seyrekte olsa hayali bir kişide olabilir. Henry Ford, Bill Gates kahramanlara örnek verilebilecek kişilerdir (Güney, 2007: 181).

## 1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

İnsanlara özgü bir unsur olan öğrenme kavramının örgüt ile iç içe bir hale gelmesi ve örgütlerinde canlı gibi bir unsur olarak görülmesi örgütsel öğrenme kavramının çıkış noktasını oluşturmuştur. Örgütsel öğrenme kavramından bahsetmek için öncelikle öğrenme kavramını açıklamamız gerekmektedir.

Öğrenme, “ *Kişinin sezgisel ve bilişsel süreçlerle, çevresiyle ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır*” (Koçel, 2011: 428). Başka bir tanımda öğrenme, “*şimdiye kadar hiçbir zaman*

*yapmadığımız bir şeyi yapmaya muktedir hale gelmedir” (Senge, 2011: 22).*

Öğrenme, canlıları diğer varlıklardan ayıran en temel yetidir. Doğduğumuz andan itibaren hayatla uyum sağlamak adına sürekli bir şeyleri öğrenmek zorundayız. Çünkü hayatta kalıp varlığımızı sürdürebilmenin temel şartı çevreye uyum sağlamaktır.

Örgütler insan isteklerinin karşılanması amacıyla bir araya gelmiş topluluklar olup tıpkı diğer canlılar gibi çevreyle etkileşim halindedir. Örgütlerin hayatta kalıp yaşamlarını devam ettirmeleri için buldukları çevreyi ve koşulları öğrenip anlamaları gerekmektedir. Günümüzde örgütler, öğrenmenin rekabet açısından önemli bir avantaj olduğunu kavramış ve bu bilgiyi teknolojinin her alanında kullanarak yeni bilgi üretmek için çaba sarfetmektedirler. Bedük (2005: 184) bu bağlamda örgütsel öğrenmeyi, *“daha iyi bilgi ve anlayış ile eylemleri geliştirme süreci”* olarak tanımlamıştır.

Örgütsel öğrenme, *“hataların bulunması ve düzeltilmesi sürecidir”* (Argyris, 1977: 116). Başka bir tanımda örgütsel öğrenme, *“bilgi ve anlayış yoluyla hareketleri daha iyi geliştirme sürecidir”* (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Görmüş ve Yılmaz’ a göre ise örgütsel öğrenme(2012;4490), *“örgütlerin öğrenebilme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme süreci”* olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme kavramıyla ilgili bazı düşünürlerin görüşlerini de bir tabloda özetlemek mümkündür:



**Tablo 2: Örgütsel Öğrenme Tanımları**

<b>TANIMI YAPAN KİŞİ</b>	<b>TANIM</b>
<b>Nevis, 1995</b>	Bir organizasyon içinde, deneyimlere dayalı bir şekilde, performansı sürdürme ve iyileştirme süreci ve kapasitesidir.
<b>Duncan&amp;Weiss,1979</b>	Organizasyonel bilginin, büyümesi ve değişmesidir. Organizasyon üyelerinin, eylem-sonuç ilişkileri hakkında ve çevrenin bu ilişkiler üzerinde etkisi hakkında bilgilerini geliştirdikleri bir süreçtir.
<b>Malhotra, 1996</b>	Bireysel öğrenme insanlar aynı uyarıcılara farklı tepkiler verdiğinde olur. Ancak organizasyonel öğrenme bir grubun farklı uyarıcılara aynı tepkileri vermesidir.
<b>Huber, 1991</b>	Bilginin işlenmesi vasıtasıyla potansiyel davranışlar mertebesindeki değişimdir
<b>Drucker, 1994</b>	Bir şirketin iş teorisini oluşturan, çevreyle misyonuyla ve temel yetenekleri ile ilgili varsayımları test etmesi ve buna göre değiştirmesidir.
<b>Watkins&amp; Golembiewski, 1995</b>	Uzun vadede; bilgiyi tutma, bilgi yaratımını destekleme vesürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir.
<b>Levitt&amp;March, 1988</b>	Organizasyonlar, geçmişten aldıkları yorumları, davranışları yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenirler.
<b>Stata, 1989</b>	Ortak kavrayış, bilgi ve zihinsel modeller yardımıyla meydana gelir ve hafızadaki geçmiş bilgi ve deneyime dayanır.
<b>Schein, 1997</b>	Organizasyon içindeki bireyler ve gruplar aracılığıyla öğrenmektir.
<b>Nelson ve Winter, 1982</b>	Organizasyonların hafızalarını ve bilgi tabanlarını faaliyete geçiren rutinlerin kurulmasıdır.

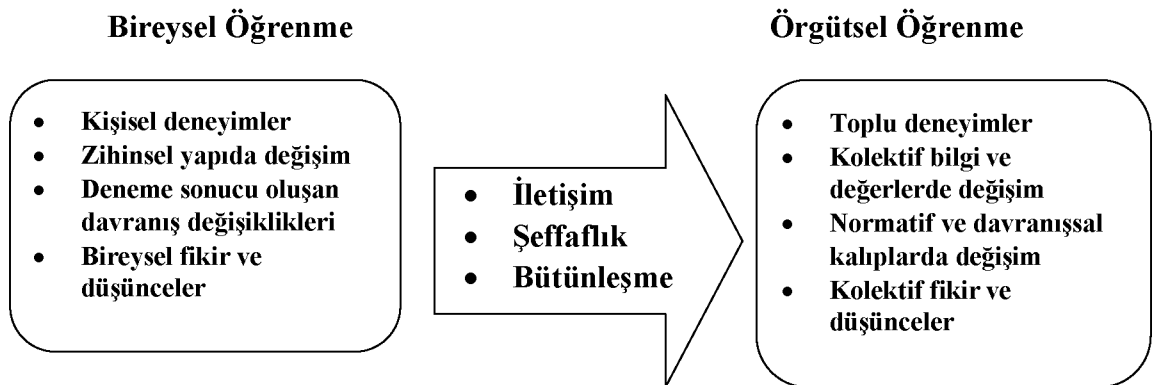
**Kaynak:**Şanal, 2009: 30

### **1.2.1. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye**

Öğrenmenin ilk aşaması bireylerin öğrenmesiyle başlar. Bu nedenle örgütsel öğrenme kavramını incelemek için bireysel öğrenmeyi, bireylerin oluşturmuş oldukları grupların öğrenme şekillerini ve son aşama olan örgütsel bazda öğrenmenin incelenmesi gerekmektedir. Bu incelemeler neticesinde öğrenme seviyelerini bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme şeklinde üç aşamada ele alabiliriz.

Örgütün en temel yapı taşlarından birisi bireylerdir. Örgütsel öğrenmede en etkin rol bireylere düşmektedir. Yeni bilginin elde edilmesi bireyle başlamaktadır. Bireysel öğrenme, “*bireysel yetenekleri, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin kişisel çalışma, gözlem ve deneyler sonucu değişimidir*” (Alp, 2007: 6). Bireysel öğrenmeden doğrudan örgütsel öğrenmeye geçiş mümkün değildir. Öğrenmenin seviyesi hangi düzeyde olursa olsun örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt içindeki bireylerin öğrenme konusunda istekli, örgüt yapısının, kültürünün, kullanılan bilgi teknolojilerinin örgütsel öğrenmeye uygun olması gerekmektedir (Öğütçü, 2006: 76).

Örgütsel öğrenme kavramı tek başına gerçekleşen bir olgu olmayıp bireysel öğrenme örgütsel öğrenme arasında oluşturulan bir bağ ile gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında oluşturulacak bağ, güçlü bir iletişim, bireyler arasında paylaşılan bilgilerin açık ve anlaşılır olması, iletişim ve şeffaflık sayesinde oluşmuş bütünleşme sayesinde gerçekleşir (Yazıcı, 2001: 91, Özgen ve diğerleri, 2004: 81, Şanal, 2009: 29).



### Şekil 1: Bireysel Öğrenme İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

**Kaynak:** Yazıcı, 2001: 91, Özgen ve diğerleri, 2004: 81, Şanal, 2009: 29

Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin en temel koşuludur, ancak bireysel öğrenmeyle örgütsel öğrenme tam anlamıyla gerçekleştirilemez. Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması olan bireysel öğrenme gerçekleştikten sonra öğrenme bireylerin öğrendiklerini örgüt içinde oluşturdukları biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplarla paylaşmasıyla devam eder.

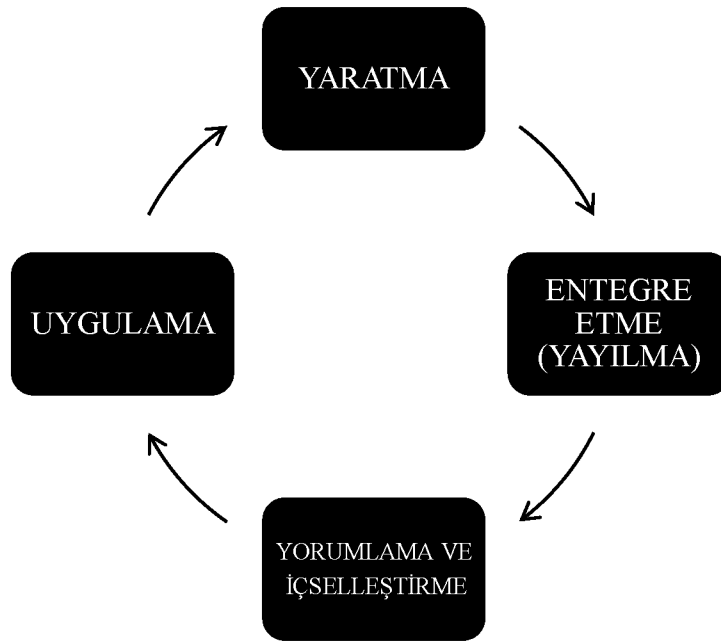
Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye doğru geçiş grup halinde öğrenmeyle gerçekleşir. Bireysel öğrenme ile bireyler, sezme ve yorumlamayla çeşitli deneyimlere sahip olurlar. Bu deneyimlerin grup içinde karşılıklı uyum içinde ortak bir anlayış çerçevesinde paylaşılmasıyla da grup(takım) halinde öğrenme gerçekleşir (Atak ve Atik, 2007: 63-65). Bireyler grup halinde öğrenme sayesinde örgüt içinde tek başlarına yaratacakları etkiden daha fazlasını yaratırlar. Bu etki sayesinde öğrenmenin alanı geliştirilerek öğrenme örgütün tamamına ulaşması sağlanabilecektir.

Örgütsel öğrenme, “*grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedürler, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak verilere dönüştürülmesini ifade eder*” (Koçel, 2011: 428). Örgüt genelinde bireyler ve grupların oluşturmuş olduğu öğrenme örgütsel öğrenmeyle kurumsallaşır. Örgütsel öğrenme sonsuz bir durumdur.

### 1.2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Bireylerin hayatları boyunca öğrenme bir süreç halinde devam eder. Tıpkı bireyler gibi örgütlerinde yaşamları boyunca kendilerine özgü bir öğrenme süreci vardır. Her yazarın öğrenme ile ilgili farklı görüşleri olmasına rağmen örgütsel öğrenme sürecinde görüş birliği olan temel noktalar vardır. Bu konuyla ilgili Dixon öğrenme sürecinin dört temel özelliğinden bahsetmektedir. Bunlar (Yazıcı, 2001: 123);

- Bilginin yaratılması
- Bilginin örgüt bazında yayılması
- *Bilginin içselleştirilmesi*
- İçselleşen bilginin kullanılması



**Şekil 2: Dixon Örgütsel Öğrenme Süreci**

**Kaynak:** Yazıcı, 2001: 124

İlk aşama olan bilginin yaratılması, bireylerin dış çevreden elde ettiği bilgilerin örgüt içinde yeni bilgilere dönüőtürölme sürecini ifade etmektedir. Bilginin yaratılmasında kullanılan dış kaynaklar; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler, ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerden oluşmaktadır (Yazıcı, 2001: 124, Alp, 2007: 22).

Sürecin ikinci aşaması dış kaynaklardan elde edilen veriler doğrultusunda yeni oluşturulan bilginin örgüt bazında yayılmasıdır. Bireylerin kendi başına elde etmiş oldukları bilgilerin örgüt içindeki diğer bireylerle paylaşması ve örgütteki tüm bilgilerin bir araya getirilmesi bu aşamada gerçekleşir (Şeşen, 2006: 25).

Üçüncü aşama olan bilginin içselleştirilmesi aşaması en önemli aşamadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bilginin, bireyler tarafından algılanması, değeri lenmesi ve anlamlandırılması gerekmektedir. Bu da bilginin içselleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. (Yazıcı, 2001: 126).

Son aşama içselleşen bilginin yeni bilgi oluşturmak için kullanma aşamasıdır. Sürecin bu aşaması, bilginin yaratılması aşamasına girdi sağlar ve öğrenme sürecinin

sürekliliğine yardımcı olmaktadır

(<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf>).

### 1.2.3. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

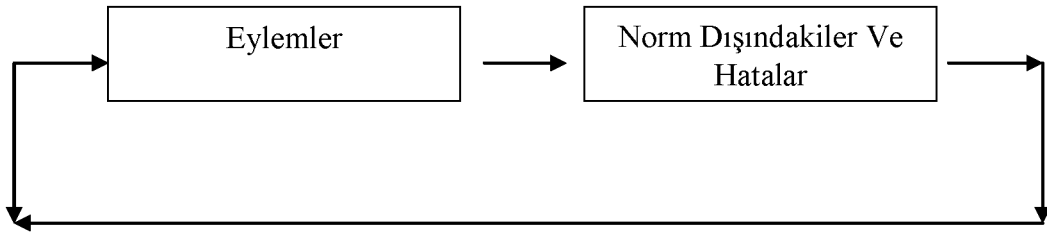
Örgütsel öğrenme sürecinde çok çeşitli modeller kullanılmasına rağmen en yaygın olarak kullanılan 3 model vardır. Bunlar;

- Tek taraflı (uyum sağlayıcı) öğrenme
- Çift taraflı (döngülü) öğrenme
- Öğrenmeyi öğrenme

#### 1.2.3.1. Tek Taraflı Öğrenme

Tek taraflı öğrenme günümüzdeki birçok örgüt tarafından kullanılan öğrenme çeşididir. Genellikle örgüt içinde rutin işlerin gerçekleştirilmesinde tercih edilir. Tek taraflı öğrenmenin temelinde yatan olgu, örgütün çevresel düzenlemelere ayak uydurabilmesi için kendi içinde düzenlemeler yapmasıdır. Bu açıklamalar ışığında tek taraflı öğrenme, “*örgüt içindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir*” (Kuru, 2007: 18).

Tek taraflı öğrenme örgütsel öğrenme bakımından en basit öğrenme şekli olup, örgütlerin çevresi ve kendisi hakkındaki varsayımlarını yansıtır öğrenme sınırı içinde meydana gelmektedir (Slater ve Narver, 1995: 64). Tek taraflı öğrenme herhangi bir düşünme ve sorgulama gerektirmeden mevcut sorunları çözmeye odaklanır ([http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_organizational\\_learning.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_organizational_learning.html)).



**Şekil 3: Tek Taraflı Öğrenme**

**Kaynak:** Yıldırım, 2006: 15

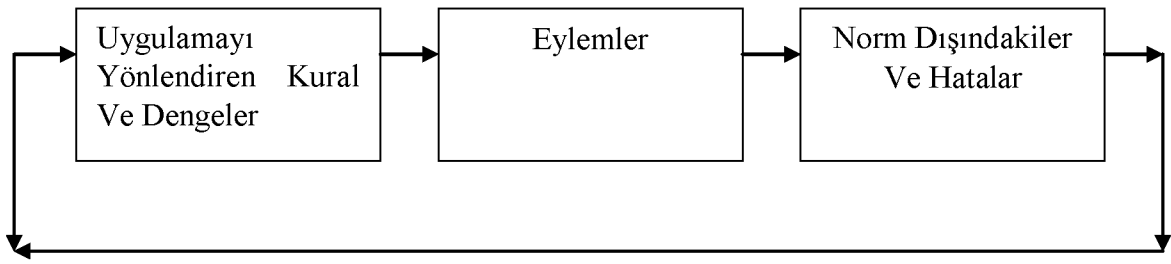
Tek taraflı öğrenmede örgütteki eylemler, eylemler neticesinde ortaya çıkan kurallar dışındaki faaliyetlerin ve hataların düzeltilmesi üzerinde durulur (Yıldırım, 2006: 15). Tek taraflı öğrenmeyle örgütler var olan tek sorun için çözüm arama yoluna giderler (Akpınar, 2007: 22). Alkan'a göre tek taraflı öğrenmede (Alkan, 2006); *“çevrenin zihinsel modelleri strateji, yapılandırma ve karar vermede önemli bir etkisi vardır. Bu tip bir öğrenme modeliyle kişi strateji üretip bazı kararlar verecek ve çevredeki gelişmelere aksiyon geliştirebilecektir”*.

Tek taraflı öğrenme konusunda yaygın olarak kullanılan örneklerden birisi termostat örneğidir. Termostat belirli bir ayara göre sıcaklığı ölçerek buna uygun ısıyı açıp kapatır (Yazıcı, 2001: 110). Örgütler içinde var olan amaçlardan sapmaların düzeltilmesi bunun ifadesidir.

### 1.2.3.2. Çift Taraflı Öğrenme

Çift taraflı öğrenme, örgütlerin müşterileri, misyonları, yetenekleri ve stratejileri hakkında uzun süreli varsayımları sorgulamak için istekli olduğu zaman oluşur. Çift taraflı öğrenmede sistem düşüncesi, karşılıklı ilişkileri ve değişimin dinamik sürecini doğrusal neden-sonuç zincirlerinden (ilişkilerinden) daha fazla odaklanmak için kontrol eder (Slater ve Narver, 1995: 64).

Çift döngülü öğrenmede, sorunun kökenine inilerek, hatanın nedeni araştırılır. Yapılan araştırma sonucunda hatalar düzeltilerek, hataya neden olan ilkeler, normlar ve davranışlar değiştirilir. Böylece çift taraflı öğrenme ortaya çıkmış olur (İstar, 2006: 21).



**Şekil 4: Çift Taraflı Öğrenme**

**Kaynak:** Yıldırım, 2006: 16

Tek taraflı öğrenmede örgütteki eylemler ve eylemler neticesinde ortaya çıkan kurallar dışındaki faaliyetlerin ve hataların düzeltilmesi üzerinde durulurken çift taraflı öğrenmede sorunun köküne inilerek uygulamayı yönlendiren kural ve kaideler incelenerek değişiklik yapılır (Yıldırım, 2006: 6).

Sürekli iyileştirmenin temel amaç olduğu yönetim tekniklerindeki gibi çift taraflı öğrenmede de örgüte ait amaç ve politikalar sorgulanıp, örgüte ait izlenim ve nitelikler değiştirilir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 750).

### 1.2.3.3. Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenme tek taraflı ve çift taraflı öğrenmeden sonraki diğer bir öğrenme çeşididir. Öğrenmeyi öğrenme ile kastedilen öğrenmenin en zor ve en kompleks olanıdır (Öneren, 2008: 167).

Öğrenmeyi öğrenmeyle, “örgüt üyeleri öğrenme için gereken şartları ve ortamı öğrenirler, öğrenme öncesi şartları ve ortamı araştırırlar, daha önce ne öğrendiklerini, örgütsel öğrenmenin kısımlarını, öğrenmeyi hızlandıran veya engelleyen faktörleri keşfederler” (Dinçer, 1992: 48, Karaöz, 2003: 26).

Öğrenmeyi öğrenme en basit haliyle; bireylerin var olan bilgilerini kullanarak, faydalı olan bilgilerini ortaya çıkan yeni durumlara uygulayabilmek için oluşturdukları bilgi yaratma süreci olarak tanımlanabilir (Özdayı ve Özcan, 2005: 1-2).

Örgüt üyeleri geçmişteki öğrendikleriyle öğrenmeyi basitleştirecek ya da güçleştirecek davranışlarını değerlendirip yeni taktik geliştirirler. Geliştirdikleri bu

taktikleri öğrenmenin tamamına uygulayarak öğrenmeyi öğrenirler (Erigüç ve Balçık, 2007: 81). Örgütsel öğrenme sürecine katkısı olabilecek bazı faktörler vardır. Bu faktörleri dört maddede toplayabiliriz (Yazıcı, 2001: 118):

- Geçmişten hataları öğrenmek
- Müşterilerden öğrenmek
- Başkalarından öğrenmek( Benchmarking)
- Birlikte öğrenmeyi öğrenmek

Örgütlerde öğrenme için oluşturulmuş olan taktiklerin uygulanabilmesinin temel yolu örgütün ve bireylerin tecrübelerinden yararlanmaktır. Geçmişteki hatalar örgüt içinde paylaşıldığında örgütün diğer üyelerinin bundan faydalanmasına ortam hazırlanmış olur.

Örgütlerin ortaya koymuş oldukları ürünlerden yararlanan kişiler yani müşteriler, ürün hakkında bilgi sahibi olabileceğimiz en önemli kaynaklardan biridir. Yazıcı'ya göre (2001: 121) ; “ *müşteriler örgütü en objektif şekilde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir.*” Müşteriler sayesinde elde edilen bilgiler örgütlerin öğrenme kapasitelerine katkıda bulunarak, öğrenme stratejilerine katkıda bulunur (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 751).

Başkalarından öğrenmekle kastedilen, örgütlerin benchmarking uygulamalarıdır. Benchmarking (kıyaslama) “*mükemmele ulaşmak için en iyi uygulamaların araştırılması ve uygulanması süreci*” olarak ifade edilir (Yazıcı,2001;121). Başkalarından öğrenme sayesinde örgütler en iyi ürün ve hizmet, süreç, uygulamaları öğrenerek, araştırma geliştirme ve öğrenme süreçlerine katkıda bulunurlar.

Bireyler karşılıklı paylaşımlar sayesinde öğrenmeyi daha kolay hale getirirler. Karşılıklı etkileşim sayesinde örgüt içinde sinerjiye sahip bir ortam yaratılır. Birlikte öğrenme örgütün her aşamasında gerçekleşebilir. Bu sayede paylaşılan bilgilerin etkin şekilde örgüte yayılması sağlanır (Yazıcı, 2001: 122).



#### 1.2.4. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar

Örgütler öğrenme kavramındaki gelişmelerden yola çıkarak, bireyler gibi kendilerinin de öğrenebileceği ve öğrenme sayesinde kendilerini geliştirebileceklerinin fikrine varmışlardır. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmemizi sağlayan çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgüt bireylerince paylaşılan bir vizyon oluşturulması,
- Öğrenmeyi destekleyen bir kültür oluşturulması,
- Esnek bir örgüt yapısının yaratılması,
- Yöneticilerin oluşturdukları açık ve destekleyici ortamın oluşturulması,
- Çalışanların kararlara katılımıyla sağlanmış örgütsel bağlılığın varlığı,
- Örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak teknolojinin kullanılması,
- Örgütsel hafızanın yaratılması, korunması ve geliştirilmesi.

Yukarıda saydığımız bu unsurlar, örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılmaya çalışılması konusunda örgüte yarar sağlamaktadır.

#### 1.2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Unsurlar

Örgütlerde öğrenme kavramını geliştiren unsurların yanında örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurlar da yer almaktadır. Peter Senge örgütsel öğrenmeyi engelleyen bu unsurların ne olduklarının farkına varılması sayesinde tam anlamıyla bir öğrenmenin ortaya çıkabileceği görüşündedir. Bundan yola çıkarak örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurları şu şekilde açıklamıştır (Senge, 2011: 27-34):

- **Pozisyonum Neyse Ben Oyum:** Örgüt içindeki bireylerin temel görüşü yapılan işe karşı sadık olabilmektir. Bu durumun bireyle özümsemiş olması bireylerin asıl amaçlarından sapmalarına neden olmakta ve sadece kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirme şeklini almaktadır. Bunun sonucunda bireyler ortak amaçlar için sorumluluk almaya yeltenmezler.
- **Düşman Dışarıda:** Bireyler bir şeyler yolunda gitmediğinde sorunu kendilerinde aramak yerine başkalarını sorumlu tutarlar. Bu unsur “pozisyonum neyse ben oyum” anlayışıyla bağlantılı olarak ortaya çıkar. Çünkü bireyler sadece var olan pozisyonlarındaki görevlerini yerine

getirmekle yükümlü olduklarını düşünüp göstermiş oldukları faaliyetlerinin neleri etkilediğini fark etmezler. Bunun sonucunda faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan problemlerin nedenini kendilerinde aramak yerine dışarıda ararlar.

- **Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu: Önceden** etkin olmak sorunlar ortaya çıktığında birilerin bunu üstlenmesini beklemeden olaya el atıp sorunu çözmek şeklinde açıklanabilir. Ancak sorumluluk alınırken bireylerin gerçekten etkin olabilmesi için kendilerini de irdelemesi gerekmektedir. Sorunların çözümünde sorunların sebebinin hem birey olarak kendinde hem de dışarıda araştırılması gerekmektedir. Sorunların nedeninin sadece dışarıda aranması önceden etkin olmanın tam anlamıyla gerçekleştirilmesine engel olur.
- **“ Olaylara Takılıp Kalma”** : Bireyler hayatları boyunca karşılaştıkları sorunlar bir nedenle bağdaştırmaya çalışırlar. Bu durumun sonucunda her ortaya çıkan sorunun bir nedeni olduğu olgusu benimsenir. Ancak bireyler her çıkan soruna neden bulurken sorunun asıl sebebinin ne olduğunu fark edemezler. Bireyler olaylar üzerine odaklaşmak yerine olayın temelindeki sorunları görerek sonuçları değerlendirdikleri sürece öğrenme etkin şekilde meydana gelebilmektedir.
- **“Haşlanmış Kurbağa Meselesi”** : Bireylerin örgüt içinde meydana gelen ani değişimlere karşı tepkileri büyük olur. Örgüt içinde meydana gelen yavaş değişimlerin yarattığı etkiler bireyler tarafından geç fark edilir. Ama unutmamalıdır ki ani değişikliklerin yarattığı etki kadar yavaş değişikliklerin etkisi de büyüktür.
- **“ Tecrübeyle Öğrenme Hayali”** : Bireyler yaşamları boyunca birçok şeyi tecrübe sayesinde öğrenmektedir. Ancak öğrenme sadece tecrübeler sayesinde gerçekleşmez. Tecrübeler kısa vadeli bir süreci kapsarken sonuçları uzun bir dönemi kapsayan olaylarda tecrübelerden yararlanmak oldukça güçtür. Bu nedenle bireyler öğrenmenin sadece tecrübelerle

gerçekleşmeyeceğinin bilincinde olmalıdırlar.

- **“Yönetici Takım Miti”** : Yönetici takımları örgüt içinde alanında uzmanlaşmış tecrübeli yöneticilerden oluşmaktadır. Bu takımlar örgüt içinde meydana gelen sorunların çözümünde bir araya gelerek sorunlara çözüm ararlar. Fakat bu takımlar sorunlara çözüm ararken kendi alanlarını ilgilendiren konuların çözümüne odaklanırlar. Görünüşte etkin bir takım faaliyeti gibi görünse de örgüt içi kopukluklar söz konusudur.

## 2. BÖLÜM

### ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMINININ KURUMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Değişimle birlikte ortaya çıkan küreselleşme, bireylerle birlikte bireylerin oluşturmuş oldukları örgüt yapıları üzerinde de etkili olmuştur. Örgütler rakipleriyle başa çıkabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Değişime ayak uydurmaya çalışırken çağdaş örgüt yapılarına başvurumaktadırlar. Çağdaş örgüt yapıları içerisinde yığılım örgütler, ortak girişimler, şebeke örgütler, küçülme, yalın örgütler, sanal örgütler ve öğrenen örgütler gibi örgüt türleri yer almaktadır. Günümüz bilgi toplumunda ortaya çıkan bu çağdaş örgüt yapılarının temelleri öğrenen örgüt temeline dayanmaktadır.

Öğrenen örgüt kavramının literatürlerde pek çok tanımına rastlamak mümkündür. Öğrenen örgüt kavramı ilk kez Chris Argyris ve Donald Schon tarafından kullanılmış ve yaygın halde kullanımı Peter Senge'nin “ *The Fifth Discipline*” isimli eseriyle olmuştur.

Senge'ye göre öğrenen örgütlerde (2011: 11); “ *kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkulu düşünme tarzlarıyla beslenirler, kolektif özlemlere gem vurmazlar ve insanlar nasıl birlikte öğreneceğini sürekli olarak öğrenirler*”

Başka bir ifade de öğrenen örgütler, “ *kendi geleceğini oluşturma kapasitesini durmadan genişletebilen bir yapı*” olarak tanımlanabilir (Bedük, 2005:187). Öğrenen örgütler , “*insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını keşfettikleri bir yerdir*” (Ayhan, 2010: 82).

Çalkavur’ a göre öğrenen örgütler (2012:59) , “*arzu ettikleri ortak geleceğe ulaşmak için hem birlikte hem de birey olarak kendilerini geliştiren bir insan grubudur*” .

Öğrenen örgüt kavramı, örgütsel öğrenmeyi benimsemiş ve gerçekleştirmiş örgüt yapıları olarak kullanılmaktadır. Öğrenen örgütler hakkındaki birçok tanımı şu şekilde özetlemek mümkündür:

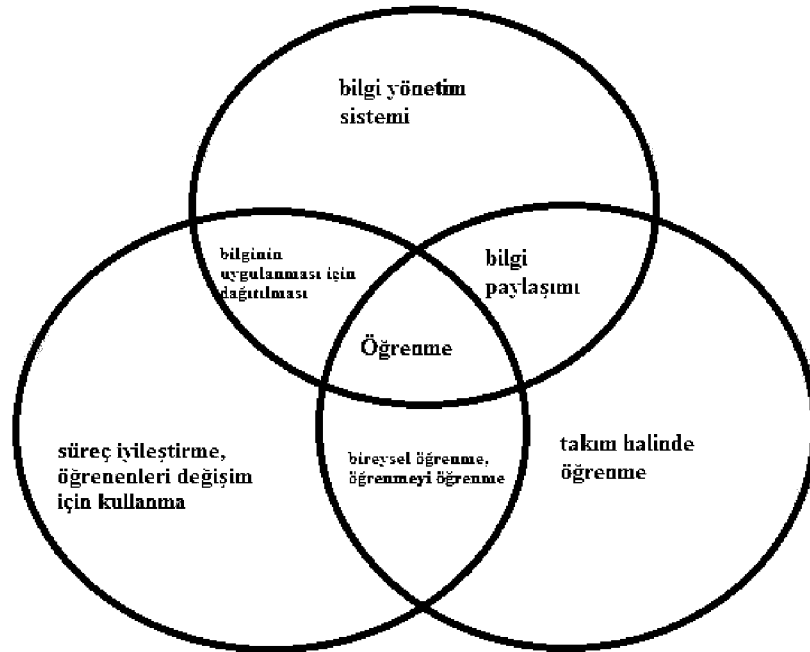
**Tablo 3: Öğrenen Örgüt Tanımları**

TANIMI YAPAN KİŞİ	TANIM
<b>Garvin (1993)</b>	“ <i>Öğrenen örgütler bilgiyi yaratan ve bilgiyi paylaşma konusunda deneyimli örgütlerdir. Bu bilginin etkilediği ve öğrenmeyi süreç olarak benimseyen yapılar öğrenen örgüt olarak ifade etmiştir.</i> ”
<b>Ulrich Ve Diğerleri (1993)</b>	“ <i>Öğrenen organizasyonlar öğrenme yeteneğine sahip olarak, örgüt üyelerinin yeni fikir üretmesini ve üretilen bu fikirlerin uygulama kapasitesinin ifade şeklidir.</i> ”
<b>Tsang(1997)</b>	“ <i>Öğrenen örgütler örgütün tüm bireylerini kapsayan bir düşünsel değişiklik ve örgütsel öğrenmeyi başaran örgütlerdir.</i> ”
<b>Braham (1998)</b>	“ <i>Öğrenen örgütler öğrenme önceliği olan yapıdır.</i> ”
<b>Watkins ve Marsick (1998)</b>	“ <i>Örgütsel öğrenme örgütsel ve global bir bakış açısıyla bireysel ve ekipsel öğrenme üzerine vurgu yapmıştır. Sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, takım halinde öğrenme, dahili sistem, sistem bağlantısı, yetkilendirme, liderlik, finansal ve bilgi performansını kapsar.</i> ”
<b>Peter ve diğerleri (2003)</b>	“ <i>Öğrenen örgütler örgütleri istedikleri hedefe götüren öğrenmenin meydana geldiği aşamada ortaya çıkarlar. Sonucunda davranışta değişiklik olması gerekir.</i> ”

Tanımların geneline baktığımızda öğrenen örgüt tanımlarının 3 temel bileşen üzerinde şekillendiğini görmekteyiz. Bu üç bileşen;

- Birincisi bilgi yönetimi,
- İkincisi örgütsel öğrenme
- Üçüncüsü sürekli gelişim ve değişimdir.

Örgülerde bilgi yönetiminin çıktısı olan bilgi örgütsel öğrenmenin girdisini oluşturur. Bilgi yönetimiyle elde edilen bilgi örgüt içinde paylaşılarak örgütsel öğrenmeyi meydana getirir. Örgütsel öğrenmeyle oluşan değerler örgütün sürekli gelişimine etki ederek değişimin gerçekleşmesine yol açar. Öğrendiklerini örgütte uygulayarak değişime ayak uyduran örgütler öğrenen örgüte dönüşürler.



**Şekil 5: Öğrenen Organizasyon Bileşenleri**

**Kaynak:** Atak, 2009: 58

Şekilden yola çıkarak Atak (2009: 58) öğrenen örgütü , “*sürekli bilgi yaratan bu bilgileri örgütün bilgisi haline getiren paylaşım yoluyla davranışlarına yansıtan, örgütsel süreçlerde kullanan, böylece çevreye uyum gösteren, kolayca değişen ve gelişen yapıya sahip örgüt*” olarak tanımlamıştır.

Örgütleri öğrenen örgüt olmaya iten bazı nedenler vardır bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Bakan, 2011: 397-398):

- Rekabet ortamında ayakta kalma,
- Bulunduğu sektörde öncü olma,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına anında cevap verebilme,

- Karı maksimuma ulaştırma,
- En az hatayla en etkin olabilme çabası,
- İş tatmini ve motivasyonu destekleyen bir ortam yaratma,
- Örgütteki bireylerin gelişimine katkıda bulunarak gelişmelerini sağlama.

### 2.1.1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte toplum yapısındaki değişiklik bilgiye önem verilmesi konusundadır. Bilgi toplumunun bir sonucu olarak öğrenen örgütler bilginin ve öğrenmeyi temel felsefe edinmiş örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm örgüt tiplerinde olduğu gibi öğrenen örgütlerinde kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Yazıcı, 2001;183):

- Öğrenen örgütlerin temeli sistem düşüncesine dayanmaktadır.
- Öğrenen örgütlerde öğrenme bireyle sınırlı değil örgütün tamamında gerçekleşmekte ve stratejik bir süreç olarak görülmektedir.
- Öğrenen örgütlerde örgütteki bireyler öğrenme sonucunda neye ulaşacaklarını bilirler.
- Öğrenen örgütlerde bireyler öğrenme sürecinde öğrendiklerini değerlendirirken, bilginin nasıl elde edileceğini de değerlendirirler.
- Öğrenen örgütlerde takım ruhu ve yaratıcılık ön plandadır.
- Örgütün üyeleri her türlü bilgi ve kaynağa kolayca ulaşabilirler.
- Öğrenen örgütlerde bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen örgüt kültürü hâkimdir.
- Değişimleri ve karşılaşılan problemler öğrenmek için fırsat olarak ifade edilir, yaşanılan her tecrübenin gelecekteki öğrenmeye katkısının olacağı görüşü hakimdir.
- Değişiklikleri önceden fark ederler ve değişime ayak uydurma konusunda esnek bir yapıya sahiptirler.
- Toplam kalite ve sürekli iyileştirme konularını kendilerine hedef edinmişlerdir.

### **2.1.2. Öğrenen Örgütlerin Felsefesi**

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi öğrenmedir. Değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek, örgütün yaşamını devamlı kılmak, rekabet avantajı yaratarak rakiplere karşı üstünlük kazanmak ancak sürekli öğrenmeyle mümkün olabilmektedir.

Öğrenen örgütlerde eğitim ve öğrenme üretim faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Çünkü öğrenmeyle örgütler kendilerini geliştirip, sorunlara çözüm bulma yeteneklerini arttırmaları.

### **2.1.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri**

Öğrenen örgüt olabilmek ve bu konuda başarılı olabilmek için örgütlerin bazı konularda usta olmaları gerekmektedir. Örgütler bu becerilerini geliştirirken öğrenen örgüt olmanın temel felsefesi olan örgütsel öğrenmeden faydalanırlar. Bu açıdan baktığımızda örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütleri ortaya çıkarması için bazı temel yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu temel yetenekleri; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma, bilgi aktarımı şeklinde beş grupta toplamak mümkündür.

#### **2.1.3.1. Sistematik Problem Çözme**

Sistematik problem çözme temelinde toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme felsefesi yer almaktadır. Bu yaklaşımın ortaya çıkabilmesi için örgütteki bireylere fikir üretme, düşünme, karar birliğine varma, sorun üretme teknikleri gibi konulardan desteğin olması gerekmektedir. Sistematik problem çözmenin unsurları şu şekildedir (Bedük, 2005:190):

- Problemlerin teşhis ve çözümü aşamasında bilimsel yönetim tekniklerinin temel alınması,
- Verilere dayalı bir karar mekanizmasının olması,
- Çıkarımlar için istatistiksel yöntemlerin kullanılması.



Sistemik problem çözme yeteneklerinin öğrenilmesi basittir. Buradaki asıl amaç; örgütteki bireylerde problem çözme bilincinin yaratılmasıdır. Problem çözme aşaması bireylerin daha özverili davranmasını gerektirmektedir. Durumlarını sorgulayan ve nedenini araştıran bireyler problem çözümünde yeni yaklaşımlar oluşturabilirler (Yazıcı, 2001: 155).

### **2.1.3.2. Yeni Yaklaşımları Deneme**

Sistemik problem çözme yeteneklerinin devamında gelen süreç yeni yaklaşımların denenmesi faaliyetidir. Sistemik problem çözme yeteneğine göre zor bir süreçtir. Bunun nedeni yeni yaklaşımların denenmesi için örgüt ortamının buna uygun olması gerekmektedir (Bedük, 2005: 190).

Yeni yaklaşımları deneme elde edilen yeni bilgilerin sınanması, uygulanması ve uygulama sonuçlarının tartışılarak, bunların yapılmasına teşvik etmeyi kapsar (Koçel, 2011: 431). Bu yeteneklerin gerçekleşmesi için yapılan teşvikle sorgulama, uygulama ve tartışmaya olanak sağlayan süreçlerin önemi artmaktadır (Yalçın ve Ay, 2011: 19). Bu süreçler sayesinde yeni düşünceler geliştirilir ve geliştirilen bu düşünceler yeni çıktılar meydana getirerek örgütlerin rekabet aşamasında üstünlük kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Bakan, 2011: 402).

Yeni yaklaşımları denemek fırsatları uygun hale getirir. Oluşan deneyim örgüt içinde iki şekilde ortaya çıkar. Bunların ilki sürekli projeler bir diğeri ise tek seferlik deneme projeleridir. Sürekli projeler, sürekli denemelerle bilgiyi artırma çabalarıdır. Sürekli iyileştirme programlarının temelini sürekli projeler oluşturur. Deneme projeleri ise sürekli projelere göre daha geniş ve kapsamlıdır. Seçilmiş bazı durumlar için oluşturulmuşlardır. Örgütsel yetenekleri geliştirmek için örgütte uygulanan değişimi kapsar (Pekel, 2007: 17) .

### **2.1.3.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alınması**

Örgütler, başarı ve başarısızlıklarını incelemeli, bunları sistemli bir şekilde değerlendirmeli ve bunlardan almış oldukları dersleri çalışanların ulaşabilecekleri şekilde açık bir formda kaydetmeleri gerekmektedir. Çünkü geçmişteki yaşadıklarını unutanlar sürekli aynı hatayı tekrar ederler. Yapılan araştırmalar neticesinde hatalarından öğrenmenin, başarıdaki ana elementlerden birisi olduğu vurgulanmıştır

(Garvin ,1993).

Koçel de geçmiş deneyimlerden öğrenmeyi “ *başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar*” şeklinde ifade etmektedir (Koçel, 2011: 431).

#### **2.1.3.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması**

Öğrenme her zaman öz analiz yaparak ve değerlendirerek gerçekleşmemektedir. Bazen en güçlü fikirler kişinin yeni bakış açısı kazanması için etrafını incelemesiyle gerçekleşmektedir. Bu temel yetenek kıyaslama yaklaşımıyla ifade edilebilmektedir. Uzmanlara göre kıyaslama en iyi işletme deneyimlerini ortaya çıkaran, analiz edilen ve uygulanmasını sağlayan sürekli öğrenme ve araştırma deneyimi şeklinde ifade edilir (Garvin,1993).

Başkalarının deneyimlerinde yararlanmanın başka bir kaynağı da müşterilerdir. Müşteriler sürekli örgütle iç içedir. Örgütlerin eksiklerini dıştan bir göz olarak direk görebilecek önemli bir kaynaktır. Müşteriler rekabet, güncel ürünler, değişen tercih gibi konularda işletmelere bilgi sağlarlar; yani geri beslemeyi (feedback) gerçekleştirirler. Ancak bu bilgilerden yararlanılabilmesi için örgüt yöneticilerinin bu konuda istekli ve açık olmaları gereklidir. Öğrenmeye açık ve istekli yöneticiler olursa eğer; örgütler kullanıma hazır büyük bir öğrenmeyle karşı karşıya kalırlar (Garvin,1993).

#### **2.1.3.5. Bilgi Aktarımı**

Öğrenmenin etkili ve kalıcı olabilmesi için, öğrenilen bilgilerin örgüt içinde hızlı ve etkin bir şekilde yayılması gereklidir. Bilgi birçok kişi tarafından paylaşıldıkça etkinlik kazanmaktadır. Bilgi aktarımında kullanılan birçok mekanizma vardır. Bunlar; yazılı, sözlü ve görsel raporlar, saha ziyaretleri ve turlar, personel rotasyon programları, eğitim ve öğretim programları ve standardizasyon programlarıdır (Garvin,1993).

Bu mekanizmaların yanı sıra çalışanların doğru mekanizmalarla güdülenmeleri ve örgüt içinde etkili bir iletişim ağının oluşturulması bilginin

aktarılmasını kolaylaştırıcı bir etki sağlar.

## **2.2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN EVRİM SÜREÇLERİ**

Öğrenen örgütlerle ilgili çalışma yapan McGill ve Slocum yaptıkları çalışmalarda öğrenen organizasyon evrimini 4 aşamada incelemişlerdir (Mcgill Ve Slocum, 1993: 68-73):

- Bilen Örgütler
- Anlayan Örgütler
- Düşünen Örgütler
- Öğrenen Örgütler

### **2.2.1. Bilen Örgütler**

Bilen örgütler, etrafında oluşan değişiklikler karşısında tepkime şeklinde gelişirler. Öğrenme yoluyla ortaya çıkmamış olup, yeni ürün ya da hizmet ortaya çıkarmazlar. Var olan ürün ve hizmetlerin unsurlarına eklemeler yaparlar. Pazar yapısının sabit olduğu ve değişiklik gerçekleşmediği durumlarda varlıklarını sürdürürler. Bu tip örgüt yapılarında öğrenme önünde engeller vardır. Bu engelleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Aşırı denetim
- Baskı
- Alışlagelmiş davranış
- Risk almama.

Bilen örgütler, klasik yönetim anlayışının örgüt tiplerindedir. Otoriter ve ilkel bir yapı hâkimdir. İnsana önem vermeyip, her şeyi kurallar dâhilinde yapılması öngörülür. Her şeyin en iyisinin örgütçe bilindiği düşüncesi vardır. Bu yüzden öğrenme olgusu azalan bir seyir izlemektedir (Bakan, 2011: 398-399).

### **2.2.2. Anlayan Örgütler**

Anlayan örgütler bilen örgütlerin bir üst aşaması olup ve neo-klasik

yaklaşımın örgüt tipleridir. Bilen örgütler zaman içinde örgüt yapılarında değişikliğe giderek görevlerini farklı şekillerde yerine getirmeye başlamışlardır. Anlayan örgütü bilen örgütten ayıran en önemli faktör insana önem vermesidir. Anlayan örgütler önceden var olan tek bir en iyi anlayış yerine, olaylara ve durumlara bağlı olarak, bireylerin değer yargılarına göre ortaya çıkan iyi anlayışını kabul ederler. Çalışanları üretim faktörlerinden biri olarak görme fikri yerini insanların mutlu edilmesi ve motivasyonu almıştır.

Anlayan örgütlerde örgüt kültürünü oluşturan unsurlar daha iyi şekilde anlaşılabilir olarak örgütsel değerler üzerinde durulmuştur. Anlayan örgütlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bakan, 2011: 399):

- Örgüt kültürüne önem verirler.
- Çalışanlarda örgütsel bağlılık algısı oluştururlar. Böylece çalışanlar kendilerini örgütün bir unsuru gibi hissederler.
- İnsan unsuru ön plandadır.
- Bilen örgütlere göre daha esnek bir yapıya sahip olsalar da örgüt kültürü ve yazısız kurallar bir müddet sonra katılaştır.
- Kuralların katılaşmasından dolayı örgütteki bireylerde “ burada işler böyle yapılır” anlayışı ortaya çıkar
- Bu anlayışın sonunda örgütteki bireyler her türlü değişikliğe ve yeniliğe direnç gösterirler.

### **2.2.3. Düşünen Örgütler**

Düşünen örgütler, örgütle ilgili problemleri çabuk bir şekilde tespit edip incelenmesi, analizinin yapılması, gelecekteki problemlere karşı önlem alınması gerektiğini benimseyen örgütleri “*problemler dizisi*” olarak kabul eden örgüt tipidir (Akgün ve diğerler,2009: 102).

Düşünen örgütler, var olan ve gelecekteki sorunlar üzerine odaklanırlar. Ancak sorunların asıl nedenleriyle ilgilenmezler. Bu durum öğrenme önündeki engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel felsefesi “*eğer bozulursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenleri üzerinde düşünme*” görüşüne dayanmaktadır (Yazıcı, 2001: 150).

Düşünen örgütlerin temel özellikleri şunlardır (Bakan, 2011: 400):

- Sistemli, iştirakçi ve insan hedeflidirler.
- Değişimi görüp ayak uydurmaya çalışırlar. Öğrenen örgütlerde ayrılan özelliği budur.

#### 2.2.4. Öğrenen Örgütler

Dünyada hızlı bir değişime uğrayan yönetim anlayışları, örgütlerinde yeni anlayışlar ve yaklaşımlar benimsemesine sebep olmuştur. Bu yaklaşımlar neticesinde ortaya çıkan örgüt tiplerinden biriside öğrenen örgütlerdir. Öğrenen örgütler yönetim felsefeleri neticesinde oluşan örgüt tiplerinin en son aşamasını oluşturmaktadır (Özgen ve Türk, 1996: 72).

Öğrenen örgütler kendilerini sürekli yenileyen, değişim koşullarına ayak uyduran, amaçlarına ulaşmada daha yetenekli ve isteklerini daha kolay uygulamaya geçiren örgüt yapılarıdır.

Öğrenen örgüt, *“bireyin kendine yönelmesi, kendi eksikliklerinden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilginin yenilenmesi ve bilgi öğretimine katkıda bulunması, kısacası kendini geliştirmesi için farklı ortamlar yaratan örgüttür”* şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2002: 424).

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, iç ve dış çevre unsurlarından öğrenebileceklerinin en fazlasını öğrenebilme anlayışı üzerine kuruludur. Her daim öğrenme temel amaçtır. Öğrenen örgütler, düşünen örgütler gibi değişimi görüp ona uyum sağlamaktan çok değişimi önceden fark edip önlem alabilen, değişim yerine dönüşümü tercih eden yapılar olarak da ifade edilebilir.

Öğrenen örgütlerde öğrenme sadece yöneticileri ilgilendirmeyip tüm organizasyon yapısını ilgilendiren bir olgudur. Öğrenme her kademedeki herkesi ilgilendirir. Öğrenen örgütlerin en karışık aşaması öğrenmeyi öğrenmedir. Öğrenmeyi öğrenme aşaması bireylerin yeni fikir ortaya çıkarmadaki yetkinliklerini ortaya atan bir olgudur. Örgüte ait davranış ve yetkinliklerle uyumlaşması sonucunda

öğrenmeyi öğrenme aşamasında bireyler öğrenme için var olan şartları ve durumları öğrenirler araştırırlar, öğrenme önündeki engelleri ve öğrenmenin ne şekilde gerçekleşeceğiyle ilgili unsurları belirlerler. Bu sürecin devamında öğrenme için yeni stratejiler gerçekleştirilir, uygulamaya hazır hale getirilir. Bu aşamanın tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi için örgütteki bireylerin öğrenme için bilinçlendirilmesi gerekmektedir (Öğütveren, 2000: 648).

### **2.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERLE GELENEKSEL ÖRGÜTLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Geleneksel örgüt yapılarında, vizyon üst yönetim tarafından belirlenmekteyken, öğrenen örgütlerde vizyon, yönetim kademesindeki tüm bireylerin katkılarıyla oluşmakta fakat; bu vizyon üst yönetim tarafından geliştirilmektedir. Geleneksel örgütlerde bireyler üst yönetim tarafından belirlenen kurallara göre hareket etmekteyken, öğrenen örgütlerde kurallar tüm çalışanların dâhil edilmesiyle belirlenir ve uygulamaya konulur. Geleneksel örgüt yapılarında bireyler kendilerine verilen işlerden sorumludur. Öğrenen örgütlerde ise bireyler kendilerine verilen işlerin yanında diğer örgüt üyelerinin işleriyle de bağlantılı ve bu bağlantının birbirlerini etkileyeceği bilincindedirler. Örgüt içindeki çatışmalar geleneksel örgüt yapılarında hiyerarşik baskının yardımıyla çözülürken , öğrenen örgüt yapılarında grup halinde öğrenmeden faydalanarak sorunun çözümüne uğraşılır (Genç, 2005: 198).

Geleneksel örgütler ve öğrenen örgütleri öğrenme açısından da şu şekilde değerlendirebiliriz:

**Tablo 4: Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütlerin Öğrenme Açısından Karşılaştırılması**

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Öğrenen kim?	Belirli eğitim için bir yere gönderilenler, yöneticiler satış elemanları	Tüm örgüt bireyleri
Öğreten kim?	Kurum içinde eğitmenler ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim birimi	Tüm herkes
Bireyler ne tür öğrenme araçlarını kullanırlar?	Dersler, iş başında eğitim, usta- çırak ilişkileri, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş başında eğitimler, öğrenme planları, kıyaslamalar, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Gerekli olduğunda, işe yeni başlamada ilk 1- 2 ay	Her zaman uzundönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, iş yerinde ve iş dışında, toplantılarda
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	İsteksiz	Coşkulu

**Kaynak :** Çam, 2002: 87

#### **2.4. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgüt kültürü, işlerin örgüt içinde hangi tutum inanç ve değerlere göre yapılmasını belirten bir olgudur. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Örgüt kültürü bir nevi o örgütün kişiliğini yansıtır. Öğrenen örgütlerin doğasında olan öğrenme kavramı da örgütün kültüründen etkilenecektir. Çoğu örgüt tipinde öğrenmeye karşı çıkılmasa da öğrenmeye karşı bir isteksiz durum söz konusudur. Bunun nedeni bireyler risk almaktan korkarlar, yeni yaklaşımları denemekten çekinirler ve bilgiyi paylaşma konusunda güdülenmemişlerdir. Öğrenen örgütün oluşturulabilmesi için örgüt kültürüyle desteklenmesi gerekmektedir.

Öğrenen örgütlerin kendine özgü öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürleri vardır. Öğrenen örgüt içinde oluşturulan bu kültür, açık ve çok yönlü iletişim, bireylerin duygu düşünce ve kaygılarını rahatça dile getirebildikleri ortak bir vizyon, risk almayı teşvik edici bir yapı ve tecrübelerin rahatça paylaşılması şeklinde ifade edilebilir.

Öğrenen örgüt kültüründe yöneticilerin en temel görevleri; bireyleri tecrübelerden yararlanmaya ve yaratmaya teşvik etmek, durumlar karşısında risk almak için motive etmektir. Günümüzde bir çok örgütün değişen koşullar karşısında ayakta kalabilmeleri için kullanacakları en önemli silah öğrenmedir. Öğrenme sayesinde örgütler her koşula kolaylıkla adapte olabilecek ve örgütteki tüm bireyler tarafından benimsenmiş olan öğrenme örgütte daha kurumsal bir hal alacaktır.

Öğrenen örgütlerde bireylerin tek başına öğrenmeleri değil örgütün genelinde bunun yaygınlaştırılması önemlidir. Bu bütünü ilgilendiren görüş ancak iyi bir örgüt kültürünün örgüt içinde var olmasıyla mümkün olmaktadır. Öğrenme kültürünün var olduğu örgütlerde işletmenin ilişki içinde bulunduğu iç ve dış tüm taraflar öğrenmenin bir unsuru olup öğrenme için fırsat yaratıp, geliştirme fırsatı elde edebilirler. Öğrenme kültürünün varlığı örgütlerin esnekleşme açısından önemli bir unsurdur.

## **2.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL DİSİPLİNLERİ**

Öğrenen bir örgüt, bireylerin kendilerini keşfettikleri ve yarattıklarını uygulama imkanı bulduğu bir ortamdır. Bunun gerçekleşebilmesi için örgütün kendine ait disiplinlerinin olması gerekmektedir. Bu noktada Senge “*Beşinci Disiplin*” adlı eserinde öğrenen örgüt olabilmek için beş tane disiplinden bahsetmiştir. Bunlar: kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir.

### **2.5.1. Kişisel Ustalık**

Öğrenen örgütlerde öğrenme öğrenen bireyler varlığıyla meydana gelmektedir. Örgütte asıl öğrenen bireyler olup öğrenen örgütün ortaya çıkmasında ya da oluşturulmasında en önemli olgudur. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garantilemez ancak bireysel öğrenme olmadığı sürece de örgütsel öğrenmeden söz



etmemiz mümkün olmayacaktır (Senge, 2011: 156).

Kişisel ustalık yeteneklerin ve becerilerin ötesinde bir olgudur. Kişisel ustalıkta bireyler kendilerini yaşam boyunca öğrenmeye adanmışlardır. bireylerin sürekli olarak öğrenme odaklı olmaları örgütlerde öğrenen örgüt ruhunu ortaya çıkarmaktadır (Senge, 2011: 157).

Senge (2011) kişisel ustalığın hayatımızın bir parçası haline geldiğinde bunu ortaya çıkaran iki temel faaliyetin olduğunu vurgular. Bunlar:

- Birincisi kendimiz için neyin önemli olduğunun gün yüzüne çıkartılması
- İkincisi var olan gerçekleri en belirgin şekilde nasıl görebileceğimizi öğrenmek.

Şimşek ve arkadaşları(2008: 151) “ *Örgüt bireyi vizyonu ve geleceğini yaratabilir. Vizyonu olmayan birey geçmişin altında şimdiyi kullanır ve geçmişin aynısı olan bir gelecek yaratır. Vizyon ile mevcut gerçekliğin net bir resminin yan yana getirilmesi, yaratıcı gerilimi doğurmaktadır. Kişisel ustalığın özü, örgüt bireyinin, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı yaşamında gerilimi nasıl doğurup sürdürebileceğini öğrenmesi olgusunda yatmaktadır*” şeklinde ifade etmişlerdir.

Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip bireylerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Senge, 2011: 158-159)

- Yüksek kişisel ustalığı benimseyen bireylerde vizyon ve hedeflerin altında yatan kendine özgü bir amaç duygusu yer alır.
- Bu tip bireyler için vizyon bir çağrı niteliğindedir.
- Var olan gerçekleri öğrenmenin önünde engel olarak değil öğrenmeyi destekleyici birer unsur olarak görürler.
- Değişime neden olan etkenlere direniş yerine değişime ayak uydurup değişimle birlikte hareket etmeyi bilirler.
- Sürekli sorgulama halindedirler ve gerçeği net görme çabasındadırlar.
- Birey olarak diğer bireylerle bağlantılı ve yaşamla iç içe hissederler.
- Sürekli öğrenme halinde yaşamlarını sürdürürler.

### 2.5.2. Zihni Modeller

Zihni modeller, zihnimize iyice yerleşen kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler şeklinde düşünce ve davranışlarımızı etkileyen etmenlerdir. Zihni modeller çevreye karşı bakış açımızı etkilemekle kalmayıp davranışlarımıza da yön verirler. Çoğumuz yapmış olduğumuz davranışların zihni modellerden etkilendiğinin farkında değildir. Bundan yola çıkarak zihni modeller disiplini, bireylerin kökleşmiş kalıplardan ve varsayımların dışına çıkmalarına yardımcı olmaya yönelik bir disiplindir (Senge, 2011: 16).

Örgütlerin öğrenen örgüt olabilmeleri için var olan kalıplaşmış öğrenme stillerinde düşünce modellerinde değişikliğe gitmeleri gerekmektedir. Bu da düşünmeyi öğrenmeyle başlamaktadır. Bireylerin yaşamları boyunca en önemli yeteneği ve kaynağı düşünmedir. Ancak zihninizdeki kalıplaşmış varsayımlar ve genellemeler bireyleri daima var olanla yetinmeye, daha iyiyi aramamaya sevk etmektedir. Bu durumda bireyler de yaratıcılık ve öğrenme kavramlarından uzaklaşmış olur. Öğrenmenin, yaratıcılığın verimli bir şekilde gerçekleşmesi için bu engellerin aşılması ve sorgulanması gerekmektedir. Bireyler sorgulama ve araştırma sayesinde kendilerini ve iç dünyalarını tanıyabilirler.

Zihinsel modellerin gelişmesi için öğrenme becerilerini ikiye ayırabiliriz. Bunlar düşünme becerileri ve sorgulama becerileridir. Düşünme becerileri deyince bireylerin kendi düşünce proseslerini yavaşlatarak, zihinsel yapıları oluşturmak ve oluşturulan bu modellerin davranışlarımızı etkileme yollarını fark etmemizle ilgili her şeyi kapsar. Bireylerin diğer bireylerle iletişimi, karmaşık sorunlar karşısında ve çatışma durumunda nasıl tepki verdikleri ve nasıl davrandıkları sorgulama becerilerini oluşturmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 152).

Örgütlerin öğrenen örgüt olabilmeleri, örgüt üyelerinin zihinsel model geliştirmelerine ve bu oluşturmuş oldukları modelleri yeni paylaşımcı bir hale getirmek gerektiğine inanmasına bağlıdır (Demir, 2000: 55).

### 2.5.3. Paylaşılan Vizyon

Örgütlerin gelecekte istenen bir resim oluşturması için, becerileri geliştirecek pratik ortak bir vizyona sahip olmak gerekir. Bu vizyon bire bir uyumdan ziyade örgüte bağlılığı teşvik edici şekilde olabilmektedir.

Gerçek bağlılığa günümüz örgütlerinde rastlayabilmek çok güçtür. Çünkü bunun en büyük nedeni, ortak bir vizyon eksikliği olduğu düşünülmektedir. Çoğu örgüt bu gerçeği göz ardı etmektedir. Örgüt üyelerinde bir enerji yaratmak gerçek bir vizyon oluşturmakla mümkündür. Ancak bu sadece uyumlu örgüt bireyleriyle mümkündür.

Örgüt üyelerini paylaşılan bir vizyona yönlendirmek için örgütler bir amaç belirler ve bu amaç misyonu, temel değerleri ve gelecekte arzulanan hedefleri kapsamaktadır. Ortaya çıkarılan paylaşılan vizyon örgütün gerisinde örgüt üyelerinin fikirlerini yönlendiren mekanizma şeklinde faaliyet gösterir ( Rigsby,1997;9-10).

Paylaşılan vizyon öğrenen örgütler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü paylaşılan vizyon öğrenen örgütlerin olmazsa olmazı öğrenme için gerekli olan odaklanmanın ve enerjinin sağlanmasına yardımcı olur. Örgüt içinde paylaşılan vizyon gelişmeye başladıkça bireylerdeki “ben” anlayışı yerini biz anlayışına bırakır. Bunun sonucunda bireysel vizyonlar birleşerek örgüt çapında bir vizyon sağlanmış olur.

### 2.5.4. Takım Halinde Öğrenme

Örgütlerde bireysel öğrenme bir süre sonra örgütün öğrenmesi için önemsiz hale gelir. Bireyler sürekli olarak öğrenme eğiliminde olsalar bile bu durum öğrenen bir örgütü ortaya çıkarmayabilir. Öğrenen örgütlerin oluşabilmesi için bireysel öğrenmenin yanı sıra takım halinde öğrenmenin de var olması gerekmektedir. Çünkü bireylerin oluşturmuş olduğu küçük öğrenme düzeyi takım halinde öğrenmeye dönüştüğünde örgütsel düzeyde daha büyük bir etki yaratır.

Günümüzdeki çoğu örgütlerin temel öğrenme birimleri bireysel öğrenmeden çok takım halinde öğrenmedir. Bunun nedeni değişen çevre koşulları sonucunda oluşan problemlerin bireylerin tek başına çözebileceklerinden daha büyük olmasıdır.

Bu yüzden kolektif zekâ örgütlerin varlığını devam ettirmesi açısından önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Takım halinde öğrenme öğrenen örgütlerin vazgeçilmez disiplinlerinden biridir. Bu disiplinin uygulanabilmesinde örgüt üyeleri arasında iletişimde önemli iki olgu diyalog ve tartışma uygulamalarının tam olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Takım halinde öğrenmeyi benimseyen örgütlerde gerçekleşmesi hedeflenenler şunlardır (Yazıcı, 2001: 164-165) :

- İletişim önünde engellerin fark edilip yok edilmesi,
- Aktif bir diyalog ortamı yaratılması,
- Örgüt üyelerinin kalıplaşmış varsayımlarının ve zihinsel modellerinin ortaya çıkarılması,
- Yaratıcılığın geliştirilerek artırılması,
- Çevresel koşulların karışık yapısının sistem düşüncesi yardımıyla incelenmesi
- Paylaşılan bir vizyon yaratmak ve bu vizyon için gerekli hedefler belirlenmesi,
- Duygusal zekânın geliştirilmesi,
- Öğrenilmiş olan olguların gerçek hayatta uygulamaya konması,
- Örgüt üyelerinin aktif bir şekilde grup halinde öğrenmeyi öğrenmelerinin sağlanması.

#### **2.5.5. Sistem Düşüncesi**

Sistem, belirli parçalardan oluşan bütünün ifadesidir. Sistem içinde önemli olan sistemi oluşturan parçaların kendine ait işleyişinin olması ancak bu işleyişin diğer parçalarla bağlantılı olmasıdır.

Sistem düşüncesinin yönetim sürecine en büyük katkısı örgütü oluşturan her bir alt sistemler arasındaki etkileşimin üzerinde durur, hedeflerin gerçekleşmesinde süreçlerin uyumlu şekilde nasıl çalışması gerektiğini ortaya koyar.

Sistem düşüncesinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bakan, 2011: 404):

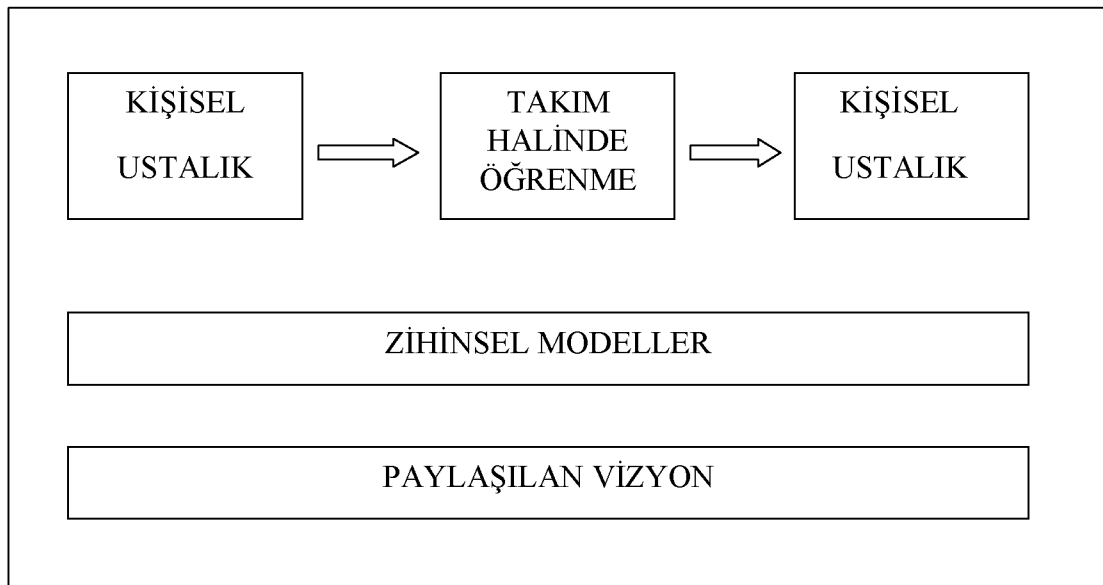
- Tek başına parçalardan çok parçalar arasında ilişkiye ve etkileşime odaklanması, ilişkiler sonucu ortaya çıkan davranış yapılarının belirlenmesi,

parçaları ve bütünü birlikte görebilme yeteneğinin kazanılması,

- Düne, bugüne ve geleceğe tek olarak bakmaması etkileşimli olarak bakması,
- En iyi düşünce biçimini geliştirmek yerine çoklu bir bakış açısı yaratması,
- Pratik ve çabuk çözümler yerine sistemi anlamak ve problemleri tanımlamanın temel alınması.

Sistem düşüncesi disiplinin temelinde zihin değişikliği yatmaktadır. Zihindeğişikliği ise direkt sebep- sonuç ilişkisinden çok karşılıklı ilişkilerin kavranması ve anlık durumlar yerine resmin bütününe bakarak değişim süreçlerinin kavranmasıyla mümkün olmaktadır (Senge, 2011: 86). Senge sistem düşüncesini beşinci disiplin olarak ifade etmiştir. Bunun nedeni sistem düşüncesinin diğer düşüncelerin bir araya getirilmesinde en önemli unsur olmasıdır.

### Şekil 6:Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini



**Kaynak:** Yazıcı, 2001: 166

Öğrenen örgütler açısından beş disiplin arasındaki bağlantıyı özetle şu şekilde açıklayabiliriz: sistem düşüncesinin gerçeği parçaların bütünü oluşturarak, parçalardan daha fazla etki yaratmasıdır. Bu özelliğinden dolayı sistem düşüncesi takım halinde öğrenme disiplininin gerekliliğini ortaya koyar. Takım halinde bireylerin öğrenmesiyle başlar ve etkin bir takım halinde öğrenme bireylerin kişisel ustalıklarıyla bağlılık gösterir. Bireysel, takım ve örgüt olarak öğrenmenin

gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin zihinsel modelleri ortaya konulup, kalıplaşmış unsurlar değiştirilerek paylaşılan bir vizyon yaratılmalıdır. Tüm bunların sonucunda etkin öğrenme gerçekleşmiş ve örgütler öğrenen örgüt haline dönüşmüş olacaktır. Dolayısıyla öğrenen örgüt oluşturabilmek için beş disiplini birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir.

## **2.6. ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YEDİ ZORUNLU DAVRANIŞI**

Öğrenen örgütlerin beş temel disiplinin yanında sahip olduğu yedi zorunlu davranış da vardır. Watkins ve Marsick tarafından ortaya konan bu zorunlu davranışlar öğrenen örgüt modeli yedi eylem stratejisi veya öğrenen örgüt davranışlarından oluşmaktadır. Bu yedi zorunlu davranış şunlardır(Watkins ve Marsick, 2006):

- Sürekli Öğrenme
- Diyalog ve Araştırma
- Takım Halinde Öğrenme
- Paylaşım Sistemleri
- Güçlendirilmiş Çalışanlar
- Sistemler Arası Bağlantı
- Destekleyici Liderlik

İlk altı davranışın başarısı sonuncu eylem olan destekleyici liderliğin başarılı bir şekilde gerçekleşmesiyle mümkündür.

### **2.6.1. Sürekli Öğrenme**

Öğrenme öğrenen örgütlerin en temel yapı taşıdır. Öğrenmenin birey, grup ve örgüt içinde yaygın hale getirilmesi için öncelikle yeni bir olgu ortaya konması gerekmektedir. Öğrenme konusunda birey, takım, örgüt herkes fırsatlar yaratmak zorundadır. Öğrenme illaki her şeyin doğru yapılması sonucunda öğrenilmez. Bireyler yapmış oldukları yanlışlardan da yeni bir şey öğrenebilmektedirler. Öğrenen örgütlerin önemli özelliklerinden birisi yapılan yanlışların yok sayılmayıp sorunun temelinde yatan nedeni ortaya çıkarıp, yeni davranış biçimleri geliştirmektir.

Öğrenmenin ortaya çıkması için öğrenmeyi gerçekleştirecek tüm kaynakların

etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Bireyler standart olarak belirlenen görevleri ortaya koyması onlara yeni bir şeyler kazandırmamaktadır. Bundan dolayı bireylerin rutin işlerini yaparken aynı zamanda yeni bir şeyler öğrenebilmesi için gerekli olan olanaklar ortaya konmalıdır.

Öğrenmenin etkin olması süreklilik göstermesiyle mümkündür. Bireylerin elde etmiş olduğu kazanımlar öğrenmenin sürekliliği için önemli bir unsurdur. Kazanımların artmak ve gelişmek için bireylerin öğrenme için göstermiş olduğu çabaya göre ödüllendirilmek etkili olacaktır.

### **2.6.2.Diyalog ve Araştırma**

Bireylerin yeni yetenekler kazanmalarında çevreleriyle oluşturmuş oldukları diyalog olgusunun destekleyici etkisi vardır. Bireyler tek başlarına öğrenme olgusunu gerçekleştirebilseler de çevreleriyle etkileşim halinde olurlar. Örgüt üyelerinin oluşturmuş olduğu bir çıktı diğer bir üyenin girdisi halindedir.

Çalışanlar diyalog ve öğrenme davranışıyla birbirilerine geri ve ileri besleme açısından bilgi yaratırlar. Fakat bilgi paylaşımı aynı statüye sahip insanlar arasında kolaylıkla gerçekleşebilirken, alt kademenin üst kademeyi eleştiri noktasında tam anlamıyla gerçekleşmeyebilir. Bu durumda hiyerarşi öğrenmenin önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenen örgüt olabilme için bu engeli ortadan kaldırılarak, çalışanların birbirleriyle statüsü ne olursa olsun iletişim halinde olmaları sağlanmalı ve birbirlerini öğrenme konusunda özendirilmeleri gerekmektedir.

### **2.6.3.Takım Halinde Öğrenme**

Öğrenmenin örgüt çapında yaygınlaşması için bireysel öğrenmeden sonraki aşama takım halinde öğrenme aşamasıdır. Takım halinde öğrenme hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeyi ortaya çıkardığı için desteklenmesi gerekmektedir. Takım halinde öğrenmenin ortaya çıkması için örgüt üyelerinin fikirlerini rahatça ifade edebileceği bir ortam olmalıdır.

Takım halinde öğrenme bireysel öğrenmeden daha etkindir ve örgüt içinde alınan kararların takımı oluşturan bireylerin görüşleri alınarak alınması bireylerin kendini önemli hissetmelerini sağlayarak olumlu davranışlar kazanmasına neden

olacaktır.

#### **2.6.4. Paylaşımçı Sistemler**

Öğrenen örgütlerin en önemli kaynağı olan bilginin paylaşılması için bireysel desteğin yanında örgüt içinde bilginin paylaşılması için kapsamlı nitelikli, iletişim ve öğrenmeyi destekleyici sistemlerin oluşturulması gerekmektedir. Açık bilgi ağları, veri tabanları, paylaşım ve tartışma toplantıları, seminerler paylaşımçı sistemlere örnek gösterilebilir.

#### **2.6.5. Güçlendirilmiş Çalışanlar**

Örgütlerde çalışanların güçlendirilmesi aşamasında vizyon önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde var olan vizyon, örgüt üyelerinin oluşturulmuş vizyona katkı yapmasını ve bireylerin ortak amaçlar için, daha yüksek bağlılık seviyesinde çalışmalarına neden olacaktır. Bireyler benimsedikleri vizyonu meydana getirmek için rutin görevlerinin yanında birey, grup ve örgüt seviyesinde çabalarını artırma eğilimine girerler.

#### **2.6.6. Sistemler Arası Bağlantı**

Öğrenen örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Çevrelerinden aldıkları girdiyi işletme içinde işleyip yine sistemin bir parçası olan sisteme çıktı olarak sunarlar. Bu süreç sürekli öğrenmenin gerçekleşmesi için çevreyle etkileşimin ve bağlantının sürekli olması gerekliliğini ortaya koyar. Karşılıklı etkileşim örgütün çevreden yeni bir şeyler öğrenmesini sağlarken, çevreninde örgütlerden bir şeyler öğrenmesine yardımcı olmaktadır.

#### **2.6.7. Destekleyici Liderlik**

Öğrenme bireyle başlayıp, takım ve örgüt seviyesinde öğrenmeyle devam eder. Öğrenme kendiliğinden oluşabilecek bir olgu olduğu gibi örgüt çapında daha sistemli hale getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar öğrenme için yeterli düzeye sahip olabilirler. Ancak öğrenmenin sürekliliği, gelişmesi, ve örgütün tamamında gerçekleşmesi için çalışanların bu amaç doğrultusunda güdülenmesi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar.



Liderlerin alışanlara örgütsel kaynakların kullanımında serbestlik tanınması, sorumluluk almasına izin vermesi bireyin öğrenme için kendini geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bireylerin edinmiş oldukları bu yetenekler takım ve örgüt içinde paylaşılabilir hale gelmesiyle de örgütün öğrenmesine katkı sağlanmış olacaktır.

### 3. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

##### 3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin temel amaçlarından biri olan süreklilik, örgüt üyelerinin yeteneklerini geliştirerek en yüksek düzeyde verim almak ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmakla mümkündür. Bireyin örgüt hedefleri için bir araya gelmeleri ve bu amaç etrafında çaba göstermeleri benzer değerleri benimsemeleriyle daha kolay olmaktadır. Bu sayede bireyin örgüte olan bağlılığı artmakta ve hedefler daha kolay gerçekleşebilmektedir.

Bağlılığı bir kişiye, bir düşünceye, kendimizden üstün veya büyük olarak gördüğümüz şeye karşı yerine getirdiğimiz yükümlülükler şeklinde tanımlayabiliriz. Türk Dil Kurumu'na göre bağlılık, “*Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat.*” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bireylerin örgütle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

**Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Tanımları**

TANIMI YAPAN KİŞİ	TANIM
<b>Becker (1960)</b>	<i>“Çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.”</i>
<b>Grusky(1966)</b>	<i>“Çalışanın örgüte olan bağının gücüdür.”</i>
<b>Sheldon(1971)</b>	<i>“Bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi yönündeki tutumu veya yönelimidir.”</i>
<b>Wiener(1982)</b>	<i>“ Örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda, kişiyi belirli bir yönde davranış sergilemeye zorlayan normatif baskılar bütünüdür.”</i>
<b>O’reilly ve Chatman (1986)</b>	<i>“Kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgütte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanmasıdır.”</i>
<b>Awamleh (1996)</b>	<i>“Çalışan tarafından, çalıştığı örgütün yararına gösterdiği çok değişik türdeki hisler, değerler, uygulamalar ve mükemmel fikirlerin uygulamasının bütünüdür.”</i>
<b>Meyer ve allen (1996)</b>	<i>“Psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır.”</i>
<b>Mcdonald ve Makin(2000)</b>	<i>“Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir.”</i>

Gül (2002) örgütsel bağlılığı, *“kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri”* olarak tanımlamış ve bağlılığın öğelerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Örgüt üyelerinin örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi ve bunlara karşı güçlü inançları,
- Örgüt içinin beklenenden daha fazlasının yapılması,
- Örgüte aidiyetin sürekliliğinin sağlanmasındaki istek.

Tanımların geneline baktığımızda örgüt üyelerinin ait olduğu örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, bu hedef ve amaçlara ulaşmak için birey olarak yapılması istenenden daha fazla çaba göstermesi, örgütüyle bütünleşmesinin gerçekleşmesi ve örgütteki devamlılığı için istekli olması gibi ifadelerden bahsedilmiştir.

Bağlılık mekâna, bireye ve zamana göre farklılık gösterebileceği gibi örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığının var olup olmadığını belirleyen çeşitli kriterler vardır. Bunlar (İbicioğlu, 2000: 14) :

- **Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma:** Örgüt üyelerinin amaç, hedef ve değerleri ile örgüte ait hedef ve değerler örtüştüğünde bireylerin örgüte bağlılığı yüksek seviyede olacaktır. Örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenmesi örgütsel bağlılığın ilk koşuludur.
- **Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme:** Örgütün başarısı için üyelerinin göstermesi gereken çabadan daha fazlasını göstermeleri de bağlılığın bir diğer göstergesidir. Çünkü bu bir fedakârlık durumudur.
- **Örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek:** Örgüt üyelerinin bağlılığının sağlanması bireylerin çabalarının yanı sıra örgütün de bireyleri algılanmasıyla mümkündür. Bu durum sağlanırsa eğer örgüt üyeleri örgütten ayrılmak yerine örgüte üyeliklerini devam ettirmek için istekli olurlar.
- **Örgüt kimliğiyle kimliklenme:** Örgüt üyelerinin bireysel menfaatlerini geri plana iterek örgütün amaç, hedef ve değerlerini gerçekleştirmek için yüksek efor sarf ederek çalışması ve fedakarlıklarıdır.
- **İçselleştirme:** Örgüt üyeleri kendi hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerini örtüştüğü inancına varması içselleştirmenin başladığının göstergesidir.

### 3.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Günümüzde rekabet ve yönetimdeki faaliyetlerde büyük değişimler yaşanmaktadır. Örgütler hiyerarşik kademelerini azaltarak daha basık örgüt yapısına dönüşmeye, yöneticilerin denetim alanı genişlemeye, kalite üretimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş ve örgütsel sorumluluklar üst kademelerden alt kademelere verilmeye, örgüt üyeleri için kariyer fırsatları yaratılmaya başlanılmıştır. Bu değişime uyum sağlamak için örgütlerin bireylerinin örgütte kalıcılığını sağlamak için yapmış oldukları çalışmalarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bunun nedeni bireyler olmadan örgüt kavramından bahsetmenin mümkün olmamasıdır.

Örgütsel bağlılık yeni bir konu olmayıp 1950'lerden itibaren araştırmalara konu olmuştur ve halen hem araştırmalar hem de uygulayıcılar için önemini korumaktadır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür ( Somuncu,2008;6):

- Örgütsel bağlılık, istenilen çalışma davranışıyla ilişkisinin olması,
- İşten ayrılma davranışının önlenmesinde örgütsel bağlılığın iş tatminine göre daha etkili olmasının araştırmalarla ortaya konması,
- Performans açısından bakıldığında örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin düşük olanlara göre performansının yüksek olması,
- Örgütsel bağlılığın kurumsal etkinliğin olumlu bir sonucu olarak görülmesi
- Örgütsel bağlılık kavramının örgütsel vatandaşlık kavramının unsurlarını içinde bulundurması.

Hemen hemen her ülkede başta gelişmiş ülkelerde insan unsuru diğer üretim faktörlerinden ayrı bir yerde tutulmakta ve diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikirler üreten, yenilikçi, yaratıcı ve rekabette üstünlük sağlayıcı bir varlık olarak kabul görmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgüt başarısını destekleyici bir güçtür. Bireyler örgüte bağlıysa; görüş ve önerilerini söylemekten kaçınmazlar. Bunun nedeni bireyler kendi faaliyetlerinin örgüt için iyi olacağı inancına sahiptirler.

Örgütsel bağlılık arttıkça bireyler işinden ayrılma niyeti olmayan bireyler haline dönüşecektir. Örgütsel bağlılığın aynı zamanda örgütlerin maliyetlerini

düşürmelerine, karlılığı arttırmalarına ve imajlarını güçlendirmeye de katkısı vardır.

### 3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### 3.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde kişisel faktörlerin etkisi olabilmektedir. Bunlara örnek verecek olursak; yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi gibi faktörleri sayabiliriz. Yapılan çalışmalar genellikle bu 4 kavram üzerinde yoğunlaşmıştır.

- **Yaş:** Yapılan birçok çalışmada araştırmacılar yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlar ve bu ilişkiyi etkileyen kıdem ve çalışma süresi gibi unsurların etkisinin düzenlenmesine rağmen yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin devam ettiğini vurgulamışlardır (Bakan, 2011: 22). Araştırmacılardan Angel ve Perry (1981: 6-8) yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılık ile yaş arasında bir ilişki olduğundan bahsetmişler ve bu ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemişler. Onlara göre bireyin yaşları ilerledikçe iş konusunda alternatiflerinin azalmaya başlayacağı ve bu yüzden yaş arttıkça örgüte olan bağlılığının artacağını vurgulamışlar. Dahası yaşın artmasına bağlı olarak örgüt üyelerinin eğitim olanakları azalacağı için örgüte olan bağlılığın artacağı ve yaş arttıkça bireylerin örgütte daha iyi bir konumda yer almaları, tecrübe ve yeteneklerinin artmasının da örgütsel bağlılığı arttıracaklarını belirtmişlerdir. Yaşla ilgili olarak D'amato ve Herzfeldt(2008) makalelerinde örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olduğunu, örgütteki genç bireylerin beklentilerinin karşılanmaması durumunda iş arayacakları ve iyi bir fırsat bulduklarında bunu değerlendirmekten kaçınmayıp örgütten ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Var olan bu çalışmaların aksine Meyer ve Allen (1984: 376), örgütteki genç bireylerin tecrübesiz oluşu nedeniyle bireylerdeki iş fırsatlarının az olması düşüncesi bu bireylerin örgütsel bağlılığının yüksek olabileceği fikrini ortaya çıkarmıştır.
- **Cinsiyet:** Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir tanesi de cinsiyet faktörüdür. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanması konusunda bir fikir birliği yoktur. Ancak son dönemlerde yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün üzerinde önemle durulmaktadır. Bunun

nedeni kadın iş gücü oranının giderek artmasıdır. Araştırmaların geneline bakıldığında kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklere göre daha güçlü düzeyde olduğu saptanmıştır (Angle ve Perry,1981: 6-8;Grusky, 1966: 501-502;Marsden ve Kalleberg, 1992: 9-11; Colbert ve Kwon, 2000: 489). Kadınların örgüte olan bağlılıklarının yüksek olmalarının nedenini de, kadınların örgüt değiştirmekten memnun olmadığı ve bunun zor bir süreç olduğunu düşünmeleri(Angle ve perry, 1981: 7), örgütte belirli bir aşamaya ulaşabilmek için erkeklere göre daha fazla engelle karşılaşmaları, bu engellerin motivasyonlarını arttırıcı bir unsur olması gösterilmiştir (Grusky, 1996: 501-502).

Bu görüşlerin tersine İnce ve Gül (2005); kadınların genellikle örgütteki sorumluluklarından ziyade aile ve evle ilgili sorumluluklarını ön planda tuttıklarını ve kariyer, görev gibi faaliyetlerine yeteri kadar önem vermedikleri için örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha düşük düzeyde olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlara ek olarak kadın çalışanların erkeklere oranla karşılaşmış olduğu engellerin oranının fazla olması da örgütsel bağlılığı azaltıcı bir unsur olduğunu da vurgulamışlar.

- **Eğitim:** Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerden biri de eğitimidir. Eğitim ile örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü yani ters bir ilişki mevcuttur. İş ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olan ve bu konuda gerekli olan eğitimleri tamamlamış olan bireyler örgüt dışında alternatif örgütleri de değerlendirirler. Bireylerin örgütlerden çok yaptıkları işi önemsemeleri de bunun nedenlerinden biridir. Bireyler çalışmış oldukları örgütleri kendilerini geliştirmek için bir basamak olarak görürler. Bu yüzden eğitim seviyesi düşük bireylerin alternatiflerinin az oluşu nedeniyle örgütsel bağlılıkları eğitim seviyesi yüksek olanlara göre daha yüksek olmaktadır (Glissonve Durick,1998: 71-75).
- **Çalışma süresi:** Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Bireylerin örgütteki çalıştıkları süre arttıkça örgüte olan bağlılığında artış gözlenmektedir (İnce ve Gül,2005). Tecrübe kazanmış bireyler zamanla kazandıkları bilgi, beceri ve tecrübeleri dahil oldukları

örgütler vasıtasıyla elde etmişlerdir. Bu durum ise bireylerin örgüte karşı kendilerini sorumlu olarak görmelerine neden olur. Dahası elde etmiş oldukları bu deneyimi alternatif bir örgüte aktarmak zaman kaybına sebep olacağı için çalışma süresi fazla olan bireylerin örgütsel bağlılık seviyesi çok yüksek düzeyde olacaktır (Balay, 2000: 55).

### 3.3.2. Örgütsel Faktörler

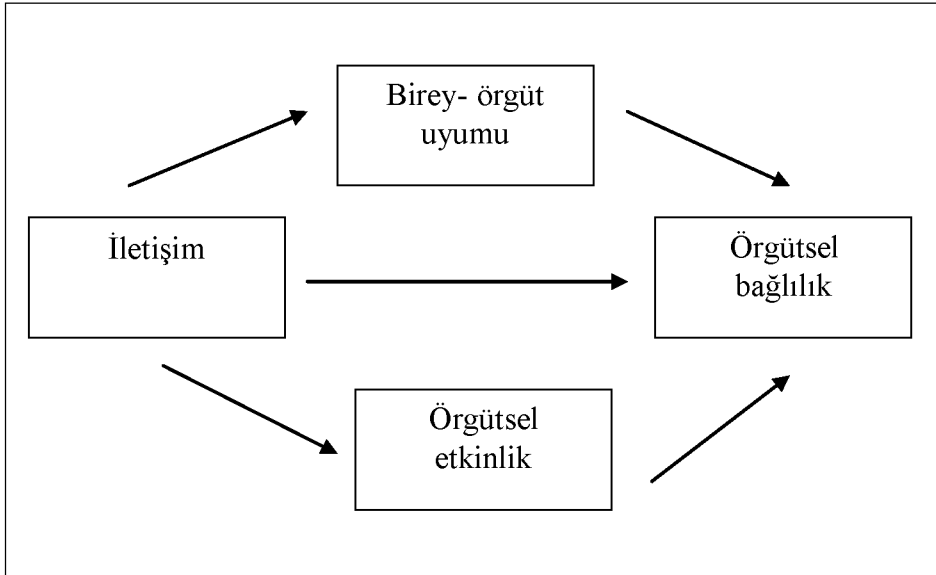
Örgütsel bağlılığı etkilenen diğer bir unsurda örgütsel faktörlerdir. Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak literatürde pek çok örgütsel faktör belirtilmiştir. Bunların bir kısmı aşağıda özet şekilde açıklanacaktır.

- **İletişim:** İletişim, “ *insanların birbiriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini ikna etme, bilgilendirme, yönlendirme ve eğlendirme gibi durumların oluşması için gerekli ve önemi bir araçtır.*” (Bakan, 2011: 132). Örgütsel iletişim kavramı uzun yıllardır ele alınan bir kavram olup önemine halen korumaktadır. Bunun en önemli nedeni örgüt yapılarındaki karmaşıklık, örgüt çevresinin sürekli değişmesi ve iletişimdeki kullanılan teknolojideki değişimlerdir. İletişimsiz bir örgütün var olmayacağı, örgütün iletişimle eş tutulduğu ve örgütle iletişim arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığını savunan pek çok çalışma mevcuttur (Bakan, 2011: 133).

Örgütsel iletişim, örgütsel bilgilerin örgüt üyelerince paylaşılması faaliyetidir. Örgüte ait politikalar, kararlar, değişme ve gelişmeler örgütsel iletişim vasıtasıyla bireylere aktarılmaktadır. Bireyler örgütle ilgili ne kadar çok bilgiye ulaşırsa ve fikirlerini ulaştırırsa davranışlar da o derece önemli bir değişme meydana gelir.



**Şekil 7: İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Doğrudan Ve Dolaylı İlişkiler Modeli**



**Kaynak:** Bakan, 2011: 137

Örgütsel bağlılık ile iletişim arasında doğrudan ve dolaylı bir ilişki mevcuttur. Dolaylı ilişkide birey- örgüt uyumu ve örgütsel etkinlik iletişime yardımcı unsurlardır (Bakan, 2011: 137).

- **Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması:** Rol, “ başkalarının bir iş görenden beklediği ve istediği işlem, aktivite ve eylemlerdir.” (Bakan, 2011: 151). Görev ve rol birbirinden farklıdır. Roller görevden ayıran en önemli faktör; roller için yaptığımız etkinlik ve eylemler bazen örgüt üyelerinin göreviyle ilgili olmayabilir, bireylerden rol bekleyen kendi üstünden farklı bir kişide olabilir (Ceylan ve Ulutürk,2006;49).

Bireye verilen görevin net olarak anlaşılabilmesi veya bireyin kendisinden istenilen görevi nasıl ifade edeceğini bilmeme durumunda rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği örgüt üyelerinin örgüt içerisinde göreviyle ilgili bilgilerin tam olarak aktarılamaması durumunda meydana gelir (Ceylan vd., 2006: 48). Bu durumda bireyler ne yapacağını bilmeyip ve yapmış olduğu davranışın sonuçlarının

üstleri tarafından olumlu karşılanıp karşılanmayacağı hakkında fikir yürütemezler. Rol belirsizliğini artıran unsurlar vardır. Bunlardan bir kaçısı şu şekildedir: örgüt üyelerinin hangi alanlarda yetkili olduklarını bilip bilmemeleri, yapılacak olan faaliyetle ilgili açık ve planlanmış hedeflerin yokluğu, faaliyete ilişkin zamanın etkin şekilde kullanıldığı konusunda şüpheler, göstermesi gereken performansın net şekilde anlaşılabilmesi, bildirilen görevin ne olduğuyla ilgili açık bilginin olmayışı (Bakan, 2011: 152).

Rol çatışması, “ iş görenin yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı olması ve ilgisiz olması ve kendine verilen görevin bitirilebilmesi için iş yerinde yeterli eleman bulunmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiği, iş yerinde birbirinden çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması durumunda artan bir durumdur.” şeklinde ifade edilir (Ceylan vd., 2006: 50).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgüt üyelerinde psikolojik bir gerilime yol açtığı ve bu gerilimin bireylerin örgüte olan bağlılığını etkilediğini belirten pek çok çalışma mevcuttur. Rol çatışması örgüt üyelerinde sorumluluk düzeyinde azalmaya ve bunun sonucunda bireylerde gerginlik, sorumluluk almaktan kaçınma ve örgütten soğuma eğilimi başlar. Rol belirsizliği durumunda ise, bireyler yapması gereken davranışları tam olarak anlayamadıkları için amaçlar ve sorumluluklarındaki işler arasında bağlantı kurmakta zorlanırlar. Her iki durumda da bireyin örgüte olan bağlılığında azalma meydana gelmektedir. Yani rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur diyebiliriz (Bakan,2011).

- **Örgütsel Ödüller:** Örgütsel ödüller bireylerin işe alınması, ücret, örgüt üyeliğinin devam etmesi gibi konularda önemli unsurlardır. Chew ve Chan(2008), “ *örgütsel ödüller işveren ile iş gören arasındaki en önemli sözleşme konularıdır*” diye bahsetmiştir. Çoğu örgüt becerili ve yetenekli bireylere sahip olmak ve sürekliliğini sağlamak için yüksek ücret, prim , kara ortaklık, hisse sahipliği ve takım çalışmasını destekleyici faaliyetlerde bulunmaktadır.

Örgütsel ödülleri genel olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar maddi ödüller (ikramiye, prim, ücret vb.), ve maddi olmayan ödüllerdir (terfi, saygı, güven

vb.). Örgüt üyeleri örgütte göstermiş oldukları çabalarının karşılığında ödüllendirilmek isterler. Örgütte bireylerden belirtilmiş olan sorumluluklarını yerine getirmelerini, kurallara uymalarını bekler ve bunun sonucunda olumlu neticeler elde edildiğinde bireyleri ödüllendirmeyi kabul etmektedir. Bu karşılıklı bağlılık ilişkisi güzel şekilde yönetildiğinde başarısı ödüllendirilen bireylerin örgüte olan bağlılıkları artar.

Örgütlerin ödüllendirme sistemi örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı destekleyen ve arttıran bir ödüllendirme sistemi bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Bakan, 2011: 142):

- Örgüt içindeki takımları dağıtmayan bir araya getiren,
- Örgüt başarısından örgüt üyelerine de haklarının verilmesini sağlayan,
- Amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin katılımını destekleyici,
- Ödüllendirmeyi hak eden bireyler için güdüleyici güce sahip olan ,
- Diğer işletmelerle kıyaslandığında eşitlik ve adaletli özelliğe sahip olan,
- Örgütteki tüm bireylere aynı şekilde uygulanan özellikte olması gerekmektedir.

- **Örgüt Kültürü:** Literatürde firma kültürü, işletme kültürü, kurumsal kültür olarak da ifade edilen örgüt kültürünü Dinçer (1992: 271), “ bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün ve bireysel amaçlarını belirleyen, bu amaçların harekete geçirilebilmesi için gerekli olan kaynakların ne şekilde yönetildiğini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık için temel işlevi bireyler ve örgütler arasında köprü görevini üstlenmesidir. Güçlü bir kurum kültürüne sahip örgütlerde, örgüt üyeleri kültürün unsurları olan değerleri, inançları, varsayımlar ve hedefleriyle kendi amaç ve hedeflerini birleştirirler. Bunun sonucunda örgütsel bağlılığı yüksek bireyler ortaya çıkar.

### 3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

#### 3.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık, bireyin mesleğinin hayatında önemli olmasıdır (Morrow,

1983: 489). Başka bir tanımda mesleki bağlılık, bireyin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır(Morrow ve Wirth, 1989: 40).

Mesleki bağlılığı, “ *mesleki kimliği ön plana çıkarmak için çaba sarf etmek, sadakat duygusunu beslemek, mesleğe yönelik çalışma motivasyonu, mesleki hedef, değer, norm ve etik ilkelerine bağlılık*” şeklinde tanımlamakta mümkündür(Tak ve Çiftçioğlu,2008; Bakan, 2011: 14).

Mesleki bağlılık üç aşamada ele alınmaktadır. Bunlar: işe dönük genel tutum, mesleki planlama düşüncesi, işin göreceli olarak önemi. İşe dönük genel tutum, iş ile ilgili olan değer yargılarını kapsamaktadır. Mesleki planlama düşüncesi, gelecekle ilgili planlar yaparken mesleği ile ilgili planlarında göz ardı edilmemesi şeklindedir. İşin göreceli olarak önemi ise, işin iş ve iş dışındaki tercihlerin açıklanmasındaki anlamını ifade eder(Morrow, 1983: 489).

Morrow ve Wirth, yapmış oldukları çalışmalarında mesleğe bağlılığın üç koşulu olduğunu belirtmişler ve bunları şu şekilde sıralamışlar (Morrow ve Wirth,1989;Balay,2000; Bakan, 2011: 14) :

- Mesleğin ortaya koyduğu amaç ve değerlere inanma ve onları kabullenme,
- Mesleği için gerekli olan çabayı göstermek için istekli olma arzusu,
- Meslekteki üyeliğin sürekliliğini istemek.

Mesleki bağlılığı olan bireyler, mesleğini geliştirme yönünde araştırmalara daha ilgili oldukları, mesleklerinin ödüllendirilmesi konusunda daha içten oldukları ve meslek ile aile arasında çatışma durumunun daha çok yaşandığı yapılan çalışmalarla anlaşılmıştır(Morrow, 1983: 493).Mesleki bağlılığı tespit etmede durumsal özellikler en iyi belirleyicilerdir. Evlilik, iş deneyiminin fazlalığı, güzel iş ortamı bireyleri daha güçlü mesleki bağlılığa yönlendirir (Blau, 1985: 287).

Bireylerin mesleki bağlılıklarında bilgi ve uzmanlık, mesleki standartlar önemli faktörlerdir. Bütün örgütlerde iş görenlerin değerlendirilmesinde, ödüllendirilmesinde ve terfi durumlarında mesleki standartlara uyumluluk, bireylerin mesleki bağlılıklarını artırmanın yanı sıra örgüte olan bağlılıklarının da olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmaktadır (Wallance, 1995: 232).

Örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde negatif yönlü bir ilişkiden söz edilmektedir. Mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık bir birlerine zıt kavramlardır. Faydacı bir örgütsel bağlılık, öncesinde mesleğe bağlılığı güçlü olan bireyler için zor bir durumdur. Bu tür meslek sahiplerinin mesleki bağlılığının örgütsel bağlılığına göre yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Randall ve Cote, 1991: 98).

Mesleki bilgilerin durumlara göre değerlendirildiği örgütlerde, çeşitli meslekleri icra eden bireyler, bürokratik örgütlerde yer aldıklarında örgüt içinde ama çatışması yaşanmakta ve bir bağlılığı seçme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgüt üyelerinin mesleki bağlılıklarını tercih etmeleri beklenmektedir (Wallance, 1995: 228).

### 3.4.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, bireylerin bakış açısıyla işin iyiliği ve önemiyle ilgili değerleri benimsemesi ve bireyin kişiliğini işe bağlı kılan, işe dönük ve tutumlar, eğilimlerdir (Chusmir, 1982: 596).

İşe bağlılık, *“benlik bağlılığı, moral, çalışmaya katılım, çalışma rolüne bağlılık, işe psikolojik bağlılık ve temel yaşam ilgileri”* şeklinde tanımlanmaktadır (Ergenç,1983;Balay,2000; Uygur, 2009: 33). Başka bir tanımlamada işe bağlılık, bireylerin görevlerini yerine getirmede gerekli olan her şeyin düzeltilmesi ve yaması konusunda bağlılıktır (Uygur,2009: 33)

Dubin ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarda yaptıkları işi temel yaşam felsefesi olarak kabul eden bireylerin bu konuda esnek olan diğer bireylere göre yüksek düzeyde bağlılığa sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Dubin ve diğerleri,1975:417).

Yapılan çalışmalarda işi bağlılığın çeşitli özelliklerinden bahsedilmiş ve bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Blau ve Boal,1987:290):

- Yapılacak işin bireyin kendisiyle ilgili sahip olduğu imajla olan ilişkisi,
- Çalışanın işine etkin olarak sarılma oranı,

- İşi görenin kendine olan saygısı ya da kendine vermiş olduğu değerin algıladığı performans seviyesinden etkilenme derecesi,
- Bireyin kendini işiyle ifadesidir.

İşe bağlılık çeşitli demografik faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütteki konumdur. İşe bağlılık bağımsız bir değişken olarak ele alındığında, bireyin performans seviyesini işten ayrılmaları etkileyen bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. İşe bağlılık ve işten ayrılma ilişkisi incelendiğinde ilişkinin olumsuz ve güçlü olduğu sonucuna ulaşılır(Ergenç,1983:112-113).

### **3.4.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, iş görenin örgütteki diğer bireylerle özdeşleşmesi, o bireylere karşı duyduğu bağlılıktır. Bireyler örgüte yer aldıklarından itibaren önemsendiği grup veya takımlar onun için bir rehberdir. Bireylerin örgütteki ihtiyaçlarının gerçekleşmesini sağlayarak, örgüte olan yaklaşımlarında kalıcı etkiler meydana getirir. Örgüte olan büyük katılım bireyde sosyal olarak da bağlılığın gelişmesine yardımcı olacaktır (Randall ve Cote,1991:195).

İş arkadaşlarına bağlılık bireylerin iş ile ilgili her türlü problemlerini aşmaya yardımcı olur. Bu durumlarda bilinçli şekilde davranış gösteren bireyler, diğer örgüt üyeleriyle daha çok kaynaşarak, içinde buldukları toplulukta dayanışma olgusunu devamlılığını sağlamada bir etken olarak yer alır (Balay,2000:47). Bu durumdan yola çıkarak kuvvetli arkadaş bağlılığının, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılığın güçlenmesine yol açacağı (Wallance, 1995: 236), sosyal iştirak durumunun olmadığı hallerde kişisel girişimlerle örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, kişisel katkının artmasıyla örgütsel bağlılığın düştüğü gözlemlenmiştir(Sheldon,1971:149).

### **3.4.4. Yönetime Bağlılık**

Yönetime bağlılık, yönetmelik, kanun, kural koyan ve yürütenlere karşı gösterilmiş olan bağlılık türüdür. Bireyler işlerini gerçekleştirirken bunlara uyararak, sonuçlarının ne olacağını bilerek, gerektiğinde diğer bireylere de bunları açıklayarak bağlılıklarının düzeyini gösterirler (Balay,2000:48).bunun aksine örgütteki davranış ile yönetime bağlılık arasındaki farklılıkta vurgulanmış, bireylerin yönetime olan

bağlılığı güçlü olduğu durumlarda, yönetimin belirlediği davranış kalıplarına bağlılığın az olabileceği belirtilmiştir (Schwenk, 1986:299).

Hiyerarşik kademelerden oluşan örgüt tiplerinde üst düzeyde yer alan bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek oranda olduğu (Luthans ve diğerleri,1987:221), yönetime bağlılığı yüksek olan bireylerin ise örgütte üstlenmiş oldukları role bağlandığı ve onun sınırları dâhilinde hareket etmeye başladığı belirtilmektedir (Biggart ve Hamilton,1984:548).

### 3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

#### 3.5.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, “sosyal psikologlar tarafından ele alınan bağlılığın dışa vurumudur” (Bakan,2011: 91). Bireylerin örgütle olan ilişkileri incelendiğinde bu ilişkinin karşılıklı çıkar ilişkisine dayandığı görülür. Bu ilişkinin sonuçlarına bakıldığında eğer birey için olumlu yönde bir durum varsa bireyde örgütü sahiplenme, örgütte yer alma isteği, az devamsızlık gibi davranışlar meydana gelir.

Bireyler davranışsal bağlılık eğiliminde olduklarında, kendini bir faaliyeti gerçekleştirmek için zorunlu hisseder ve onun yapılması için gerekli olan davranışları ortaya koyar. Davranışsal bağlılıkta ayrıca örgüt üyeleri örgütte sürekliliklerini sağlamak için kendi istek ve arzularını geri plana atarak örgütsel amaç ve hedeflere öncelik verirler (Bakan, 2011:92).

Davranışsal bağlılığa ilişkin literatürde geliştirilen önemli iki yaklaşım mevcuttur. Bunlar “Salancik Yaklaşımı” ve “Becker’in Yan Bahis Kuramı”dır.

##### 3.5.1.1.Salancik’in Yaklaşımı

Salancik’e göre bağlılık, “*kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu*” dur ( İnce ve Gül,2005).

Salancik yaklaşımı, bireyin sahip olduğu tutumlar ile davranışları arasındaki ahenge dayanarak oluşturulmuş bağlılık şeklinde de ifade edilebilir (Bakan,2011:97). Bireylerin sahip olduğu tutumlar ile yapmış oldukları davranışlar arasındaki farklılık

olduğunda bireylerde huzursuzluk gerilme meydana gelecektir. Örneğin: insanlarla diyalog kurmaktan pek hoşlanmayan bireylerin satış departmanında çalışması durumunda var olan tutum ile göstermiş olduğu davranışı arasında uyumsuzluk meydana gelecektir. Eğer bireyin bu işten başka tercih şansı yok ise, olumsuz olan tutumunu zamanla değiştirme yönünde adımlar atmaya ve tutumla davranışları arasında ahengi sağlamaya çalışacaktır.

Salancik'e göre davranışsal bağlılığın bireylerde oluşması için birey ve örgüt arasındaki durumu yansıtan davranışı sürdürme isteğinin olması gerekmektedir. Bu istek davranışın bağlılığa dönüşmesini sağlayacak etkenlerin var olmasıyla oluşmaktadır. Davranışın esnek olmaması ya da alınan kararların baskı altında verilmemiş olması gibi faktörler davranışsal bağlılığa etki ederek bireylerin örgütte kalma için istek duymasına neden olacaktır (Meyer ve Allen, 1991:65-66).

### 3.5.1.2. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, "*çalışanın bazı yan bahislere girerek tutarlı davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ilişkilendirilmesi*"dir. Başka bir ifadeyle bireylerin tutarlı davranışlarından vazgeçtiği durumda kaybedeceklerini düşünerek davranışlarında sürekliliği devam ettirmesidir. Becker'e bu durumu yan bahis kavramıyla açıklamaktadır. Yan bahisle kastedilen, bireyin bir davranışın onunla bağlantısı olmayan başka bir faydayı etkileme halidir (Gül,2002:48).

Bireyler dâhil oldukları örgütlerde genellikle değer verdikleri önemsedikleri şeyleri ortaya koyarlar. Yani örgütle bahse girmiş olurlar. Ancak bireyin önceki davranışlarıyla örgütte ortaya koyduğu davranışı arasında tutarsızlık yaparsa birey bahsi kaybetmiş kabul edilir. Bu yüzden bireyler bu duruma düşmemek için ortaya koymuş oldukları davranış ile daha önceki davranışı arasında uyum mecburiyetinde kalacaktır. Bu durumun sonucunda bireyin ortaya koyduğu değerler oranında bağlılık artacaktır.

Becker çalışanların benlikleri dışında bağlılığa neden olan dört tane yan bahis yaklaşımının olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Becker,1960:36-38):



- Toplumsal beklentiler: Bireylerin toplumdaki maddi, manevi, sosyal yaptırımlar nedeniyle kendilerini kısıtlayarak yan bahislere başvurular. Mesela toplum içinde sürekli iş değişikliğine giden bireylere genel olarak tutarsız ve güvenilmez gözüyle bakılması, bireylerin iş değişikliğine gitmeyerek alternatifleri değerlendirmemesi bahsine girmiş olarak ifade edilebilir.
- Bürokratik düzenlemeler: Bireyin maddi ve manevi fayda fırsatlarını kaçırmamak için bazen bahse girebilir. Örneğin terfi hakkı gelmiş olan bireyin iyi bir iş fırsatı karşısına çıktığı halde onu kabul etmeyip örgütte kalmayı tercih edebilir.
- Sosyal etkileşimler: Bireyle içinde buldukları ortamda kişilerle ilişkide bulunduğu onların gözünde kendine bir değer yaratır ve bu değeri kaybetmemek için göstermiş olduğu davranışlarda bir bahis unsurudur.
- Sosyal konum: Birey içinde bulunduğu ortamın durumuna alışmış ve uyum sağladığı için bu ortamdan ayrılmak istemez böylece bir bahse girmiş olur. Bu yüzden içinde bulunduğu ortamın davranışlarına uyumu tercih eder.

Becker, bireyin örgütte oluşturduğu yan bahislerin zaman içinde artacağını, örgüt üyelerinin yaş ve kıdem durumu arttıkça da örgütteki değerlerin artacağı, bu yüzden bireylerin örgütten vazgeçemeyeceği ve bağlılıklarının güçleneceğini vurgulamaktadır (Bakan,2011:96).

### **3.5.2. Tutumsal Bağlılık**

Tutum, bireylerin etrafındaki herhangi bir şeye karşı oluşturmuş olduğu bir duygu durumunu belirtir (Tekarslan ve Kılıç,2000:197). Başka bir tanımlamada, bireylerin başka bireylere, gruplara veya nesnelere karşı göstermiş olduğu inanç, his ve tepki sistemidir (Erdoğan,1994:133). İnsanların hayatları boyunca göstermiş olduğu davranışlarda tutumların etkisi büyüktür. Bireylerin örgütlerine karşı oluşturduğu tutumların onun duygusal anlamda örgütlerine bağlanmasına yol açacaktır (Decotiis ve Summers,1987:446-447).

Tutumsal bağlılık, kişilerin örgütün isteklerini gerçekleştirmek amacıyla

örgütte varlığını sürdürmeye yönelik isteği, örgütle bütünleşmesi, örgüte iştiraki ve bağlılık duygusunu da içeren bir yönelimi ifade eder (McGee ve Ford,1987:638). Tutumsal bağlılık, bireylerin yer aldıkları örgütlerde sadece görev tanımında verilenleri yerine getirerek göstermiş olduğu bağlılık olmayıp, örgütün amaç, hedef, beklentilerine karşıda oluşturmuş olduğu gönüllülüğün ifadesidir (Bakan,2011:77).

Tutumsal bağlılık, örgütün kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmada önemli rol oynamaktadır. Bu rolünün ortaya koyarken tutumsal bağlılık (Mottaz, 1989:144):

- Performansın artırılması,
- İş gücü devir oranında azalışların meydana gelmesi,
- Üretim ve üretkenliğin artması,
- Yaratıcılığa teşvikin sağlanması,
- Örgütle bireylerin bütünleşmesi,
- Örgütlerin amaçlarının daha iyi kavranması,
- Örgüt ve birey amaçları arasında köprü kurularak bütünleşmenin sağlanması gibi sonuçları oluşturur.

Tutumsal bağlılık konusunda pek çok yazarın oluşturmuş olduğu yaklaşımlar mevcuttur bu yaklaşımlarda bazılarını aşağıda özetleyeceğiz.

### **3.5.2.1. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin güçlerini ve bağlılıklarını sosyal ortamlarına iletmeye hevesli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal ilişkileriyle benliklerini birleştirmeleridir. Örgütler sosyal sistemlerdir. Sosyal sistem olduklarından dolayı çeşitli istek, ihtiyaç ve beklentileri vardır. Bireyler bunları örgüte karşı göstermiş oldukları tutumlar ve bağlılıkla gerçekleştirirler (Kanter,1968:500).

Kanter örgütsel boyutu 3 ayırarak ele almıştır. Bunlar (Kanter,1968:499-517):

- Devam Bağlılığı: Bireylerin kendilerini örgütün devamlılığı için adanmış olma

durumunu ifade eder. Bireyler örgütlere kişisel yatırımlar yapmaları nedeniyle örgütten ayrılmaları zordur. Üyeler örgüt için çok fedakârlıkta bulduklarından örgütten ayrılmamak isterler.

- Kenetleme Bağlılığı: Örgüt üyelerinin örgütteki sosyal ilişkiler ortamına bağlanma durumudur. Örgütteki takım ve gruplar arasında dayanışma geliştirilerek bağlılık oluşturulur. Bu tarzdaki gruplarda örgüt içi sürtüşmeler ve kıskançlıklara az rastlanır ve grup bilinci ile grup birliği yüksektir. Bu durumda örgüt dışarıdan gelecek tehditlere karşı birlik ve beraberliği koruma eğilimindedir.
- Kontrol Bağlılığı: Bireylerin davranışlarını yönlendirmek için örgüt kurallarına bağlanması durumudur. Bireyler örgütün değer ve normlarına uygun hareketlerde bulunduğunu fark ettiklerinde örgütte var olurlar.

### **3.5.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni örgütsel bağlılığı üç kısımda incelemiştir. Bunlar yabancılaştırıcı (negatif) bağlılık, çıkarıcı (nötr) bağlılık ve ahlaki (pozitif) bağlılıktır.

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireylere örgüt tarafından sınırlandırmanın olduğu durumlarda ortaya çıkan bağlılıktır. çıkarıcı bağlılık, bireylerin örgüt ile alışveriş ilişkisine dayanan ve bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabildikleri bağlılıktır. Bireyler örgütten faydalanabildikleri sürece bağlılık gösterirler. Ahlaki bağlılık, bireyin örgütün norm ve kurallarını benimseyerek, çıkar sağlayan faydalardan etkilenmediği bağlılık türüdür (Newton ve Shore,1992:277).

### **3.5.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt ile arasındaki psikolojik bağ şeklinde değerlendirmişlerdir. Birey ile örgüt arasındaki bu bağın gelişmesini sağlayan aracında birey örgüt bütünleşmesi olduğunu belirtmişlerdir (O'Reilly III ve Chatman,1986:492-493).

O'Reilly ve Chatman bağlılığı üçe ayırmaktadır (O'Reilly III ve Chatman,1986:493):

- Uyum Bağlılığı: Belirli amaçları elde etmek için oluşturulmuş bağlılıktır. Örgüt üyeleri davranış ve tutumlarını ödüllere ulaşmak için gerçekleştirirler. Ceza itici bir unsurdur.
- Özdeşleşme Bağlılığı: Örgütün diğer üeleriyle yakın ilişki içinde olma isteğinden kaynaklanan bağlılıktır. Birey bu sayede kendini grubun bir parçası olarak görmekte ve diğer bireyleri kabul ederek doyuma ulaşmaktadır.
- İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve örgütün değerlerinin birbirlerine uyumuyla meydana gelen bağlılıktır. Bireyler örgüt değerlerini benimsedikleri ölçüde içselleşme gerçekleşir.

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın belirtmiş oldukları türlerinin bireylerin örgütte sürekliliğini sağlaması açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmişlerdir. Onlara göre özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarında bireyler örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstte tutarlar ve bu bireylerin örgütte sürekliliklerini sağlamaya yönelik isteklerinin yüksek olacağını ifade ederler. Uyuma dayalı bağlılıkta ise, bireyin davranışları ile uyum bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bireylerin örgütte çıkarları için ilgi göstermeleri nedeniyle örgütte sürekliliklerini sağlama isteklerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir (O'Reilly III ve Chatman, 1986 :493).

#### **3.5.2.4. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı**

Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığı bireyin örgütteki rollerini yerine getirilmesi ve bireylerin örgütsel bağlılığa sevk eden çeşitli ödüllere dayalı bağlantılar şeklinde ifade etmişler. Bireyin örgüt içi davranışları örgüt içi ve örgüt dışı ödüllere bir sonucu olarak meydana gelir. Örgüt içi ödüllere anlatımsal bağlantıları, örgüt dışı ödüller ise araçsal bağlantıları ifade eder. Anlatımsal bağlantılar bireyin gereksinim ve değerlerinin doğrudan ifadesidir (Balay,2000:23).

#### **3.5.2.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gloud , Etzioni'nin (1961) yılında yapmış olduğu örgütsel bağlılık tanımından yola çıkarak modelin üzerinde çalışmalar yapmışlar ve modelin karmaşık ancak örgütsel bağlılığın kavramlaştırılması açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamışlar.Etzioni'nin bağlılık modelinde var olan ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarının birbirine bağımlı mı birbirinden zıt kavramlar mı olduklarını tam olarak açıklanmadığını ifade etmişlerdir. Eğer bu kavramlar arasında zıt bir ilişki varsa yabancılaştırıcı bağlılık kavramından bahsetmeye gerek yoktur. Çünkü yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılığın olumsuz halidir. Bu nedenden dolayı Penley ve Gloud bu kavramları bağımsız olarak değerlendirmişlerdir (Penley ve Gould,1988:43-59).

### **3.5.2.6. Buchanan II'nin Yaklaşımı**

Buchanan örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine bağlanma olarak ele almış ve bireyin örgütlere olan bağlılığının bireyin kendi yararı için değil örgütün iyiliği için gösterdiğini belirtmiştir. Buchanan örgütsel bağlılığı üç gruba ayırarak ele almıştır (Buchanan,1974:533) :

- Özdeşleşme: Örgüt üyelerinin örgütün amaç ve hedeflerini kendi hedefleriymiş gibi benimsemeleridir.
- Sarılma: bireyin örgütteki rollerine psikolojik olarak bağlılık duymasını ifade eder.
- Sadakat: örgüte karşı duygusal hislerin oluşması ve örgüte karşı duyulan içten bağlılık durumudur.

### **3.5.2.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'e göre bireylerin örgütle aralarındaki ilişkinin psikolojik olarak ifadesi olup, bireylerin bu durumu davranışlarıyla ifade ettiklerini belirtmişlerdir (Allen ve Meyer,1990: 2; Meyer, Allen ve Smith,1993:538-531).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar ışığında örgütsel bağlılığı devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak iki aşamada ele almışlardır. Fakat 1990'da bu iki bağlılık türüne üçüncü olarak normatif bağlılığı da eklemişlerdir (Allen ve Meyer,1990:63).

- Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, bireylerin örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt için beklenenden daha fazla çaba göstermesidir (McGee ve Ford,1987:638-642). Meyer ve Allen yapmış oldukları çalışmalarında duygusal bağlılık ile demografik faktörlerden iş deneyimi arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlar, bunun nedenini de örgüt ile bireylerin hedeflerinin aynı doğrultu oluşuyla açıklamışlardır. Yani örgütün hedefleri gerçekleştiğinde bireylerinde hedeflerinin beraberinde gerçekleşeceğini belirtmişlerdir (Meyer ve Allen,1991:61-89).

Allen ve Meyer duygusal bağlılığa etkileyen faktörleri belirlemişlerdir. Bunlar: işin zorluğu, rolün açıklığı, amacın açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geribildirim ve katılımdır (Allen ve Meyer,1990:17).

- Devam Bağlılığı: Allen ve Meyer , Becker'in Yan Bahis Kuramından yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir. Devam bağlılığı, bireylerin örgütten ayrıldıklarında katlanacakları maliyetlerin farkında olma durumunu ifade etmektedir (Chen ve Francesco,2003:491).

Devam bağlılığı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki bireylerin örgütte çalışma süresi ne kadar uzunsa, örgütten ayrıldıklarında katlanacakları maliyetlerde (emeklilik, terfi, kıdeme dayalı ödüller v.b.) o kadar fazla olacaktır. Bu yüzden bireyler örgütteki üyeliklerini devam ettirme yönünde eğilim göstermektedirler. İkinci durum ise bireylerin alternatif iş imkânının olmaması durumunda ortaya çıkan bağlılıktır. Bireyler alternatif iş olanaklarının olmama durumunu benimsediklerinde örgüte olan bağlılıkları güçlü olacaktır (Allen ve Meyer, 1990:4).

Devam bağlılığını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar: yetenek transferi, eğitim, kendine yatırım, emeklilik primi ve alternatif iş olanaklarından oluşmaktadır (Allen ve Meyer,1990:18).

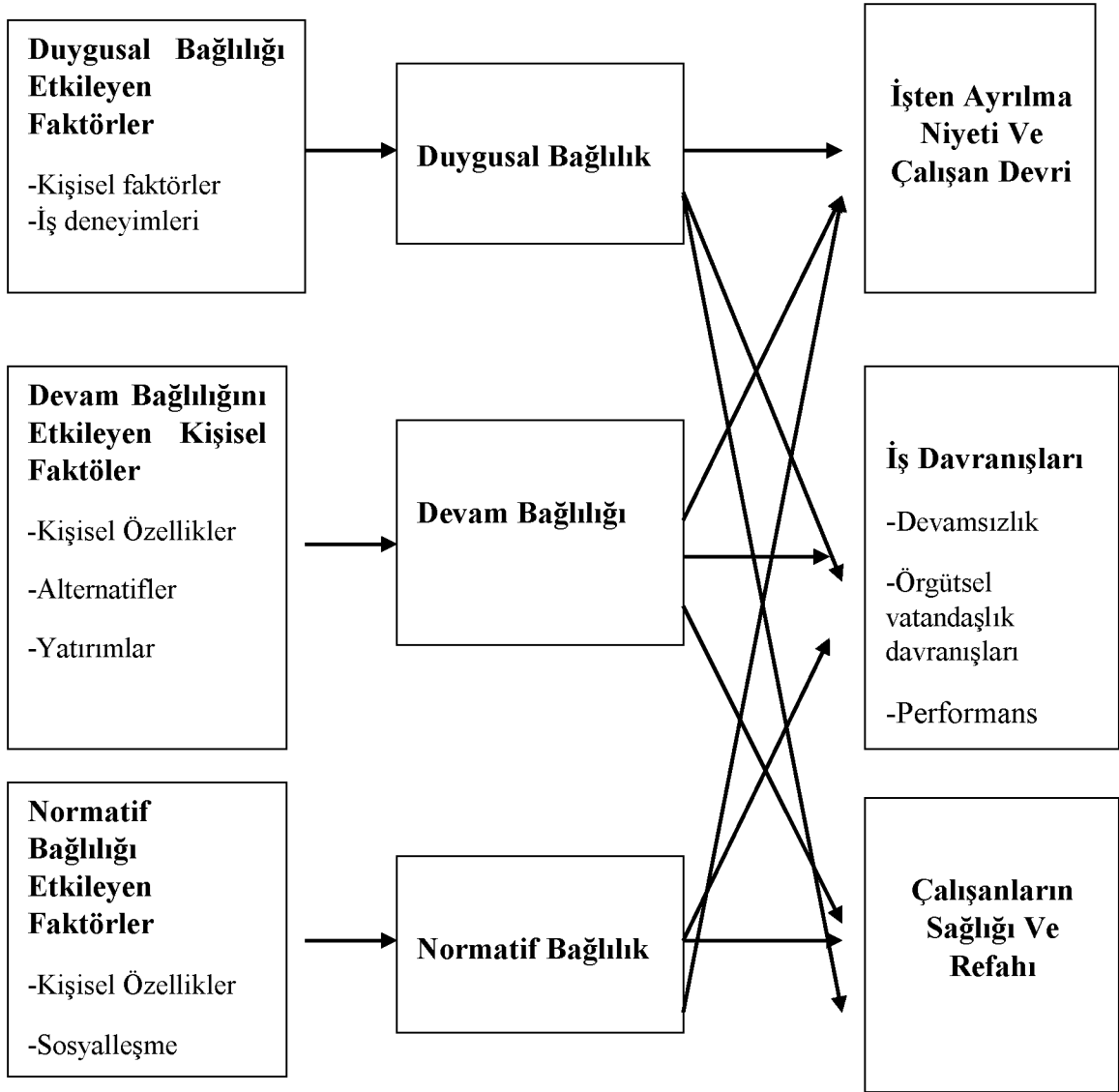
- Normatif Bağlılık:Bireylerin örgütten ayrılmamak istememelerinin sebebinin kendi menfaatleri olmayıp, ayrılmama kararının ahlaki ve doğru olduklarına inandıkları bağlılık türüdür. Bu inanca sahip bireyler, kişisel durumları nedeniyle örgütlerinin kendilerini hak ettiğini düşünürler(Meyer ve diğerleri,

1993:539).

Normatif bağıllık, bireylerin örgütte kalmayı görev olarak bilmesi ve doğru olarak kabul etmesiyle duygusal bağıllıktan ayrılırken, örgütten ayrılma durumunda katlanacağı maliyetlerin önemsiz olma durumuyla da devam bağıllığından ayrılır (Gündoğan,2009:52). Duygusal ve devam bağıllığı örgütte kazanılan ödüllerden etkilenirken, normatif bağıllık bireyin daha önce kazanmış olduğu kişisel özelliklerle ilgili olduğu için bu tür ödüllerden ve menfaatlerden etkilenmez (İnce ve Gül,2005:43). Normatif bağıllığa etki eden faktörler; çalışanların karakter yapısı, kişisel ve ailesel yaşantısı ile kültür ve sosyalleşme derecesidir(Allen ve Meyer,1990:18).

Her üç bağıllığında ortak özelliği vardır. Bunlar: örgütte kalma isteği, örgüt birey ilişkisini yansıtması ve bireylerde örgütten ayrılma isteğini azaltmasıdır.

**Şekil 8: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**



**Kaynak:** Meyer, Stanley , Herscovitch ve Topolnytsky, 2002:22.

### 3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FARKLI DÜZEYLERİ

#### 3.6.1. Düşük Derece Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde örgüt üyeleri, örgütsel bağlılığı destekleyici tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları mevcuttur.



Olumlu sonuçlar açısından değerlendirdiğimizde; bireylerin örgüte olan bağlılığının az olması birey açısından alternatif iş kaynaklarının değerlendirilmesi noktasında önem kazanmaktadır. Örgüt açısından değerlendirildiğinde, iş gücü devir hızının yüksek olmasının verdiği zarar performansı düşük ve örgütü yıpratıcı bireylerin vereceği zararı minimuma indireceği düşüncesinden dolayı olumlu karşılanmaktadır. Bu tip bireylerin örgütten ayrılması sonucunda örgüte yetenekli ve örgüte faydalı bireyler alınarak örgüte fayda sağlanır (Blau ve Boal,1987:297).

Olumsuz sonuçları bireyler açısından değerlendirildiğinde; düşük düzeyde bağlılığa sahip iş görenler örgütteki görev ve sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirme eğiliminde olmadıklarının yanı sıra örgütte oluşturulacak grup dinamiğinin de oluşması için çok çaba göstermezler (Blau ve Boal,1987:296). Düşük derecede bağlılık eğilimi içinde olan bireylerin mesleki avantajları da bu durumdan etkilenir. Çünkü bu tip bireyler örgüt için herhangi bir çaba eğilimine giremediklerinden yöneticiler güven duydukları bireyleri tercih ederler. Bu yüzden bu tip bireylerin terfi imkânları azalır (Randall,1987:461). Bu tür bireylerde aynı zamanda düşük bağlılıkları nedeniyle, ücret kaybı, iş güvenliği kaybı, dışlanma, önemsiz görülen işleri ve görevleri yapma gibi baskılarla karşı karşıya kalmaktadır (Balay,200:86).

Olumsuz sonuçlar örgüt açısından değerlendirildiğinde; düşük düzeyde bağlılık nedeniyle yüksek iş gören devir oranı, devamsızlık oranının yüksek oluşu, işe geç gelmeler, düşük iş kalitesi, sadakatsizlik düzeyinin düşüklüğü, yetersiz performans ve çaba gibi sonuçlarla karşı karşıya kalınmıştır. Düşük düzeydeki bağlılık devamında söylenti, şikâyet ve itirazları getirdiğinde müşteriler için güvensizlik oluşmasına ve örgütün zarara uğramasına neden olur. Kaybolan güvenin tekrar sağlanması örgütün beklenenden çok yüksek performans sağlamasına neden olur (Randall,1987:463).

### **3.6.2. Orta Derece Bağlılık**

Bireylerin deneyim olarak yeterli deneyime sahip olduğu ancak örgütü benimsemenin kısmen gerçekleştiği bağlılık düzeyidir. Orta dereceli bağlılık düzeyini olumlu ve olumsuz olarak değerlendirmek mümkündür.

Olumlu olarak değerlendirildiğinde; bireyler örgüte tam anlamıyla bağlı olmadıkları için örgütte var olan değişime kimliklerini kaybetmemek adına karşı

çıkacaklardır. Bu yapıdaki bireyler örgüt değerlerinin belirli bir bölümünü kabullendiklerinden, örgüt içindeki faaliyetlerinde örgütsel performansı arttırmanın yanında kişisel çıkarlarını da koruma eğilimindedirler. Bu tip bireyler örgüt ve kendileri adına yararlı olan davranışları benimserken zararlı olanları da reddetme yönünde hareket ederler. Örgüt değerlerini kısmen de olsa benimsemeleri örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurur ve bu bireylerin örgütte hizmet süreleri düşük bağlılık düzeyindeki iş görenlere göre daha uzun olacaktır. Bu bağlılık düzeyinde karşılıklı çıkar dengesi mevcut olduğundan ılımlı yani orta düzeyde bir bağlılık söz konusudur (Randall,1987:464).

Olumsuz olarak orta dereceli bağlılığı değerlendirdiğimizde; bu seviyede bağlılığa sahip iş görenlerin üstlerine karşı sadakati azdır ve onları önemsemezler. Bu da terfi işlemi gerçekleştiğinde bireyle üstleri arasında uzlaşma güçlüğüne ortaya çıkmasına neden olacaktır (Randall,1987:464).

### 3.6.3. Yüksek Dereceli Bağlılık

Örgütler tarafından istenen bir bağlılık düzeyi olup bireylerin örgüte karşı güçlü tutum ve eğiliminde olduğu bağlılık düzeyidir. “Örgütüne sadık ol ki örgütte sana sadık olsun” anlayışı hâkimdir (Balay,200:89).

Olumlu olarak değerlendirdiğimizde; bireyler mesleki başarının yanı sıra ücret açısından da doyum sağlarlar. Örgüte olan sadakatin yüksek oluşu yöneticilerde yetki devrini kolaylaştırır ve bireylerin üst pozisyonda yer alarak ödüllendirilmesine imkân tanır (Randall,1987:464).

Yüksek derecede bağlılığa sahip örgüt üyeleri aynı şekilde işe bağlılık gösteriyorlarsa örgütün en kıymetli elemanları olurlar ve bu üyeler “*kurumsal yıldızlar*” olarak diye anılır. Bu tip bireyler her anlamda doyuma ulaşmış bireylerdir. Örgütsel çıkarların korunması ve grup dinamiğinin korunmasında yüksek düzeyde bağlılık önemli yere sahiptir. Bu bireylerin sağlık faktörü dışında herhangi bir sebeple devamsızlık göstermezler (Blau ve Boal,1987:294).

Olumsuz sonuçları değerlendirildiğinde; yüksek düzeyde bağlılık bazen örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmeleri ve alternatif iş fırsatlarını göz ardı etmelerine neden olabilir. Bu durum bireyin yaratıcılık fikrini baskılayıcı bir unsur olarak ortaya

çıkar. Yaratıcılığın olmayışı iş görende strese ve gerilime, zorla gelen bir uyuma ve örgüt yararına suç işlemeye meyilli olmaya iter( Randall,1987:465).

Yüksek bağlılık düzeyine sahip iş görenler, örgütle ve örgüt içi gruplarla güçlü şekilde bütünleştiklerinden kendi kimliklerinin grup içinde yok olmasıyla karşı karşıya kalırlar. Bunlara ek olarak bireyler kendilerinin eksikliklerini kapatmak için grup içinde etkin olma ihtiyacı hissederler. Bu durum bazen bireylerin aile yaşantısında gerilim yaşamalarına sebep olabilir. Bireyler zamanlarının çoğunu örgüt içinde geçirdiklerinden aile ilişkileri bu durumdan olumsuz etkilenir ve iş ile aile arasında denge sorunu yaşanır (Randall,1987:465).

Yüksek bağlılık düzeyi örgüt açısından ele alındığında örgütün esnekliğini azaltıp, geçmiş politika ve amaçlara güvenin fazla olmasına ve bunun sonucunda yeniliklere açık bir örgütten olmaktan çıkıp geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine neden olmaktadır. Çünkü örgütteki bireyler yüksek bağlılık düzeyine sahip olduklarından koşullara karşı bir itiraz ve öneri gelmez bu yüzden alternatifler değerlendirilemez (Randall,1987:465).

### **3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Çalışmaların birçoğunda yapılan değerlendirmelerde örgütsel bağlılığın bağımsız olarak ele alındığında iş gören devir oranı, işten ayrılma niyeti,devamsızlık gibi unsurlara etkisinin olduğu, bağımlı değişken olarak da yaş,cinsiyet, iş deneyimi, eğitim gibi demografik faktörler ile rol çatışması, örgüt kültürü ve örgütsel yapıyı da etkilediği görülmüştür.

Becker ve arkadaşları (1996:464-466), yapmış oldukları çalışmalarında bireyin davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğu, bu ilişkinin iş tatmini, isteklendirme, karalara katılım ve örgüt üyeliğini sürdürme ile pozitif yönlü, iş değiştirme ve devamsızlık ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Örgütsel bağlılık ile çeşitli davranış ilişkileri arasındaki ilişkilerin sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişki incelendiğinde; ilişkinin zayıf olduğu ya da güçlü olmadığı sonucuna varılmıştır (Aryee ve Heng, 1990:229-239). Bunun nedeni olarak da bireylerin yüksek ücret, ödüller, sosyal imkânlar gibi yüksek seviyede maddi olanaklara sahip olmak olduğunu belirtilmiştir. Bunun yanında beklentileri düşük olan bireylerin bu durumun olumlu olduğu da söylenmiştir (Gündoğan,2009:61).

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde pek çok farklı sonuca ulaşılmıştır. Tsui ve arkadaşları devamsızlığın genç, evli, kadın ve eğitim düzeyi düşük olan bireyde daha fazla olduğunu ortaya koymuş ve bu durumun düşük bağlılığın demografik değişkenlere etkisinden kaynaklandığını da belirtmiştir (Tsui,Egan Ve O'reilly,1992:555). Tsui ve arkadaşlarının aksine Mathieu ve Zajac (1990:184), örgüte bağlılıkla devamsızlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır.

Örgütsel bağlılık ile iş gören devir oranı arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, yani örgütsel bağlılık ve iş gören devir oranı arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir(Mathieu ve Zajac, 1990:184). Ancak örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan her örgütte iş gören devir hızı yüksek olması beklenmez. Çünkü iş gören devir hızı bağlılıkla birlikte ülkenin ekonomik koşulları, sektördeki değişiklikler ve piyasa koşullarından da etkilenir.

İş stresi ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin iş streslerinin yüksek düzeyde olduğu ve örgütteki zorluklar karşısında daha hassas oldukları belirtilmiştir (Mathieu ve Zajac,1990:186). Örgütsel stres bireylerde düşük iş tatmini, devamsızlıklarda artma, sağlık problemleri, düşük performans gibi durumlara sebep olur. Örgütsel bağlılığın sağlamış olduğu güven duygusu bireylerde örgütsel stresin etkisini azaltmaktadır (Leong,Furnham ve Cooper,1996:1345).

### 3.8. ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüz bilgi çağında örgütler artan rekabet baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum örgütleri hem öğrenme yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerine, hem de bireyleri örgüte bağlayacak stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya yöneltmektedir. Süreç içinde insan önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin rekabet karşısında yaşamlarını sürdürmek için geliştirilen modern yönetim kavramlarından biri öğrenen örgütler, diğeri ise örgütsel bağlılıktır.

Öğrenen örgüt felsefesi, örgütlerin yeni bilgi üretmelerini, bu bilgileri paylaşmalarını, bu bilgileri örgüt içinde işleyerek örgütsel bilgiye dönüştürmeleri ve sorun çözümünde kullanmalarını temel alır (Garvin, 1993). Öğrenen örgütlerde üç aşamalı bir döngü vardır. Döngünün ilk aşamasında bilgi elde edilir. İkinci aşamada bilgi yayılır ve son aşamada bilgi kullanılır. Döngüden yola çıkarak öğrenen örgütlerde öğrenmenin bireyle başlayıp örgütle sonuçlandığını söyleyebiliriz.

Öğrenen örgüt olabilmek için örgütler sistematik problem çözerek, yeni fikirler deneyerek, kendi tecrübe ve geçmiş bilgilerden öğrenerek, diğer bireylerin tecrübe ve başarılarından etkilenecek bilginin örgüte hızlı ve etkin şekilde yayılmasını sağlamalıdır.

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

Öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. 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 kültürü boyutlarının örgütsel bağlılık boyutunun % 32 sini yordadığını bulmuşlardır.

Balay (2012) yapmış olduğu çalışmasında 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 çalışmasında 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.

## **4. BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

#### **4.1. YÖNTEM VE TEKNİKLER**

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın amacı, evreni ve örneklemini, değişkenleri ve boyutları, hipotezleri, araştırma için kullanılan veri toplama araçları, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarına yer verilmektedir.

##### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, kamu kurumunda çalışan bireyler üzerinde uygulanmıştır. Kamu kurumlarında görev yapan çalışanların öğrenen örgüt kültürünün örgütsel bağlılıklarına etkisinin olup olmadığını, varsa hangi bağlılığa etki ettiğini araştırmak ve elde edilen sonuçların ileride yapılacak olan çalışmalara örnek olması amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

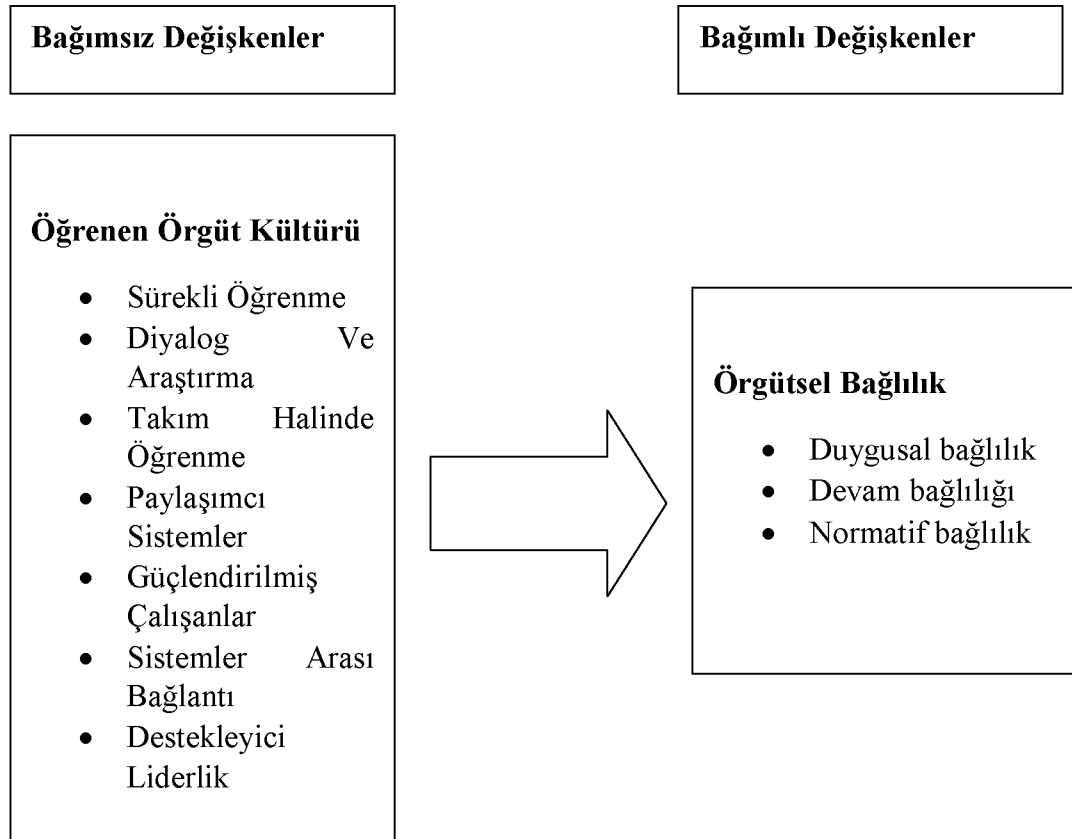
##### **4.1.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemini**

Çalışmanın evrenini Uşak ili, Merkez Defterdarlık bünyesinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu evren içerisindeki örneklem rassal olarak seçilerek anketlerin bu kişilere dağıtımı yüz yüze yapılmıştır. Buna rağmen anketlerin cevaplanması esnasında eksik ya da hatalı işaretlemelerin yanında bazı defterdarlık personelinin de anketleri cevaplandırmadan iade ettikleri tespit edilmiştir. Eksik ve hatalı kabul edilen anketlerin çalışmaya dâhil edilmemesi ile

birlikte araştırmanın örnekleme; Uşak İli Defterdarlığı bünyesindeki 120 kamu çalışanından oluşmaktadır. Dağıtılan 120 anketten %84'ü eksiksiz cevaplandırılarak geri dönüşü gerçekleşmiş ve değerlendirilmiştir.

#### 4.1.3.Araştırmanın Değişkenleri, Boyutları

**Şekil 9:** Araştırmanın Değişkenleri



#### 4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Diyalog ve araştırma ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Takım halinde öğrenme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.



**H<sub>4</sub>:**Paylaşımıcı sistemler ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:**Güçlendirilmiş çalışanlar ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:**Sistemler arası bağlantı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:**Destekleyici liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>:** Sürekli öğrenme ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>:**Diyalog ve araştırma ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>10</sub>:**Takım halinde öğrenme ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>11</sub>:** Paylaşımıcı sistemler ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>12</sub>:**Güçlendirilmiş çalışanlar ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>13</sub>:**Sistemler arası bağlantı ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>14</sub>:**Destekleyici liderlik ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>15</sub>:** Sürekli öğrenme ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>16</sub>:**Diyalog ve araştırma ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>17</sub>:**Takım halinde öğrenme ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>18</sub>:**Paylaşımıcı sistemler ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>19</sub>:**Güçlendirilmiş çalışanlar ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>20</sub>:**Sistemler arası bağlantı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>21</sub>:** Destekleyici liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### **4.1.5. Veri Toplama Araçları**

Çalışma için gerekli olan veriler çeşitli araçlar kullanılarak toplanabilmektedir. Bu araçlar yardımıyla araştırmacılar tarafından oluşturulan ve ya toplanan veriler birincil veri olarak adlandırılmaktadır. Birincil verilerin toplanmasında kullanılan araçlar içerisinde; anket, gözlem ve mülakat yöntemi sayılabilir (Altunışık vd., 2007; 68).

Çalışma konusunun gözlem gerektirmemesi nedeniyle gözlem yöntemleri ;iş yoğunluğu, katılımcılarla birebir görüşmenin zorluğu ve zaman açısından uzun bir süreci kapsamaması, katılımcıların ölçekte yer alan soruların tamamının cevaplanması için gereken zamanı ayıramaması nedenleriyle de mülakat yöntemleri tercih edilmemiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiş, uygulama için dağıtılan anketler o gün içerisinde toplanmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak kullanılan ve üç boyuttan oluşan anket formunun ilk bölümünde, örnekleme oluşturan kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesi için “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde öğrenen örgüt kültürü düzeylerinin belirlenmesi için Watkins ve Marsicktarafından geliştirilmiş, Basım ve arkadaşları tarafından (2007) Türkçeye uyarlanmış olan “ Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği”, üçüncü ve son bölümde ise örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)” kullanılmıştır.

##### **4.1.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmanın örneklemini oluşturan kamu çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, eğitim alanı, görevi, gelir durumu, kurumdaki çalışma süresini içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

#### 4.1.5.2. Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeği

Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilmiş olan Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği (ÖÖBA) bu maksada hizmet etmesi için tasarlanmıştır. ÖÖBA, yedi temel boyut ve iki de anahtar sonuçları gösteren yardımcı boyut olmak üzere dokuz boyutlu bir ankettir. Bu çalışmada amaca uygun olarak, sadece temel boyutları ölçen ve yedi boyuttan oluşan ilk bölüm kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Basım ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçekle ilgili yapılan çalışmalarda Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,84 ile 0.90 arasında olduğu ifade edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2007; Basım vd., 2007). Basım ve arkadaşlarının (2008) yapmış oldukları diğer bir çalışmada Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,82 ile 0.91 arasında değişiklik göstermiştir.

Öğrenen örgüt boyutları ölçeği 7 boyut ve 43 maddelik sorudan oluşmaktadır. Sorular 5'li likert ölçeğine göre tasarlanmıştır ve 5'li likert ölçeğindeki ifadeler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan 43 ifadeden sürekli öğrenme boyutu ile ilgili ifadeler 1-2-3-4-5 numaralı sorularda, diyalog ve araştırma boyutuyla ilgili sorular 6-7-8-9-10-11-12 numaralı sorularda, takım halinde öğrenme boyutuyla ilgili sorular 13-14-15-16 numaralı sorularda, paylaşımcı sistemler boyutu 17-18-19-20-21 numaralı sorularda, güçlendirilmiş çalışanlar boyutu 22-23-24-25-26-27-28 numaralı sorularda, sistemler arası bağlantı boyutu 29-30-31-32-33-34-35-36 numaralı sorularda, destekleyici liderlik boyutu 37-38-39-40-41-42-43 numaralı sorularda yer almaktadır.

#### 4.1.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık konusunda literatürde pek çok ölçek bulunmasına rağmen en yaygın olarak kullanılan ölçek Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir (Baysal ve Paksoy, 1999; 7). Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı tek boyutlu şekilde incelerken, Allen ve Meyer çok boyutlu şekilde incelemişlerdir (Güçlü, 2006; 85).

Allen ve Meyer'in 1984 yılında ortaya koymuş olduğu örgütsel bağlılık ölçeği 2 boyutlu şekilde tasarlanmıştır. Bu boyutlar devam bağlılığı ve duygusal bağlılıktır. İlerleyen yıllarda bu iki boyuta üçüncü bir boyut olan normatif bağlılık eklenmiş ve ölçek üç boyutlu son halini almıştır (Yağcı, 2007; 118).

Yapmış olduğumuz bu çalışmada örgütsel bağlılık ölçeklerinden Allen ve Meyer'e ait bu ölçeğin kullanılmasının nedeni, çeşitli sektör ve konular için kullanım açısından uygun olması ve güncelliğini hala korumasıdır (Adiloğulları, 2011; 79).

Ölçekte yer alan 16 maddeden, duygusal bağlılık boyutu ile ilgili olan ifadeler; 1-2-3-4-5-6 numaralı sorularda, devamlılık bağlılığı boyutu ile ilgili ifadeler; 7-8-9-10-11 numaralı sorularda, normatif bağlılık boyutu ile ilgili ifadeler ise 12-13-14-15 ve 16 numaralı sorularda yer almaktadır.

Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 5'li likert ölçeğine göre tasarlanmıştır ve 5'li likert ölçeğindeki ifadeler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Wasti (2000) tarafından yapılan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik çalışmasında, analiz 351 kamu çalışanı ve 916 özel sektör çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Cronbach alfa iç tutarlık değeri kat sayısı en az 0,70 ve 0,80 arasında bulunmuştur.

**Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Ölçekler	Madde Sayısı	Tipi
Kişisel Bilgi Formu	8	-
Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeği	43	5'li Likert
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	16	5'li Likert

#### 4.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Ankette kullanılan değişkenlerin güvenirlik değerlerinin ve alt boyutlarının güvenirlik düzeyinin belirlenmesi için Cronbach's Alpha değeri katsayıları

kullanılmıştır. Güvenilirlik; “*aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılğılardan arınık olması*” şeklinde ifade edilir ([http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp)). Anket sorularının güvenilirliğinin ölçülmesi için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenirliğin incelenmesinde en çok kullanılan yöntem en sık kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha Katsayısı, homojen bir olguyu açıklamak için genelde bir bütünlüğün varlığını açıklamaya yardımcı olur. en sık kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha Katsayısının alabileceği değerler, bunların hangi güvenilirlik düzeyini ifade ettiği şu şekilde belirtilmiştir (Akgül ve Çevik, 2005: 434):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yapmış olduğumuz çalışmada verilerimizden elde ettiğimiz sonuçlar %95 güven aralığında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4.2.1. Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

Öğrenen örgüt kültürü ölçeğinin sorularından herhangi bir,nde olumsuz bir durum olmadığı için ters kodlama yapılmamıştır.

**Tablo 7: Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alpha	Soru Sayısı
0,958	43

Öğrenen örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik düzeyi % 95,8 olarak bulunmuştur.

**Tablo 8: Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Madde Analiz**

Maddeler	Maddeler Çıkartıldığında Maddelerin Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Madde Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkartıldığında Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeğinin Cronbach's Alpha'sı
1	114,03	911,872	0,457	0,958
2	113,88	920,397	0,427	0,958
3	113,27	913,912	0,502	0,957
4	114,28	917,697	0,506	0,957
5	114,27	918,262	0,465	0,957
6	113,38	925,794	0,362	0,958
7	114,97	921,110	0,475	0,957
8	114,03	909,618	0,599	0,957
9	113,77	921,039	0,415	0,958
10	113,88	909,349	0,555	0,957
11	113,70	906,371	0,619	0,957
12	113,47	915,872	0,541	0,957
13	113,91	906,404	0,686	0,956
14	113,95	914,077	0,516	0,957
15	114,50	906,254	0,600	0,957
16	113,75	904,413	0,693	0,956
17	113,75	904,794	0,713	0,956
18	114,63	913,159	0,512	0,957
19	114,34	913,626	0,559	0,957
20	114,00	915,460	0,540	0,957
21	113,53	923,967	0,435	0,958
22	114,27	913,309	0,569	0,957
23	114,31	916,821	0,526	0,957
24	114,14	905,266	0,665	0,956
25	114,16	914,420	0,577	0,957
26	114,27	905,246	0,711	0,956
27	114,52	912,476	0,611	0,957
28	114,00	901,524	0,685	0,956
29	113,95	915,601	0,565	0,957
30	114,27	905,246	0,620	0,957
31	114,05	909,950	0,637	0,957
32	114,70	909,990	0,677	0,956

33	114,36	911,028	0,682	0,956
34	114,61	910,305	0,710	0,956
35	114,67	916,922	0,606	0,957
36	113,98	911,412	0,608	0,957
37	114,31	908,504	0,646	0,957
38	113,42	919,899	0,552	0,957
39	113,58	912,914	0,583	0,957
40	113,83	905,637	0,706	0,956
41	113,84	911,626	0,584	0,957
42	113,95	908,617	0,622	0,957
43	113,70	911,037	0,626	0,957

#### 4.2.2. Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Ölçeğin faktör yapısını ortaya koyabilmek amacıyla öğrenen örgüt kültürü değişkenine faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi birbiriyle ilişkisi olan birçok değişkeni az miktarda anlamlı ve birbirinden bağımsız kılmak, değişkenler arasındaki ilişkinin analizi ve bu değişkenlerin ortak yönlerini açıklamaya çalışır.

Faktör yüklerinin + 30 'dan büyük olduğu durum kabul edilen en alt düzeydir. Faktör yükünün + 40 olması durumunda değişkenlerin faktör ilişkisinin belirlenmesinde tercih edilen değerdir. Faktör yükünün +50 veya + 50' den büyük olması değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanmasında önemli bir göstergedir (Güçlü, 2006; 101).

Faktör analizi çalışmasından elde edilen değerler her iki soru grubunun örnekleme yeterliliğinin yüksek ve yapılan çalışmanın anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bir çalışmada kullanılan ölçeğe faktör analizinin uygulanabilmesi için bir takım testlerden geçmesi gerekmektedir. İlk uygulanan test BarlettKüresellik Testidir. Bu testin sonucunun 0,05'ten küçük olması istenir. İkinci test olarak da KMO Örneklem Yeterliliği Testi uygulanır ve bu testin sonucunun % 50'den fazla olması istenir. Eğer bu koşullar uygun ise faktör analizi uygulanır (Kalaycı, 2008;

322). Bu yüzden ilk olarak Barlett Küresellik Testi uygulanmış ve testin sonucuna göre değişkenlerin birim matris olmadığı, faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur. (Ki-kare: 2452,222 ve  $p < 0,001$ ). Barlett Küresellik Testi ile “*korelasyon matrisi birim matrise eşittir*” hipotezi test edilmektedir. Eğer hipotez reddedilirse bu durum değişkenler arasında yüksek bir kolerasyonun olduğu ve faktör analizinin uygulanabileceğinin ifadesidir. İkinci olarak uygulanan KMO Testi uygulanan faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi verir. KMO değerinin küçük çıkması iki değişken arasındaki kolerasyonun diğer değişkenlerce açıklanmadığını ve faktör analizi uygulamanın iyi olmayacağını ifade eder. Yani KMO testi değeri ne kadar yüksek olursa veri topluluğu faktör analizi için o kadar uygun olacaktır (Kalaycı, 2008; 321).. Çalışmadaki KMO Testi sonucu 0,73 ( $>0,50$ ) olarak bulunmuştur.

**Tablo 9:** KMO Ve Barlett Testi Değerleri

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi</b>		0,737
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	2452,222
	<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	903
	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>	0,000

Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için 43 soruya varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekte bulunan 43 sorunun 7 faktör altında toplandığı görülmüştür. Sonuçlar ve faktör yükleri tablo 10 'da belirtilmiştir.



**Tablo 10: Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Yükleri**

Maddeler	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Destekleyici Liderlik	Sistemler Arası Bağlantı	Diyalog Ve Araştırma	Paylaşım Sistemleri	Sürekli Öğrenme	Takım Halinde Öğrenme
19	0,581						
26	0,495						
27	0,783						
28	0,701						
29	0,815						
30	0,695						
31	0,583						
10		0,486					
14		0,707					
39		0,618					
40		0,684					
41		0,773					
42		0,790					
43		0,777					
4			0,474				
5			0,397				
32			0,745				
33			0,624				
34			0,610				
35			0,845				
36			0,664				

37			0,642				
8				0,513			
11				0,559			
12				0,791			
13				0,513			
15				0,430			
16				0,734			
17				0,700			
7					0,619		
18					0,738		
20					0,775		
23					0,551		
24					0,506		
1						0,656	
2						0,680	
3						0,690	
6						0,722	
9						0,666	
21							0,468
22							0,594
25							0,504
38							0,604

Yapılan faktör analizi sonucunda öğrenen örgüt kültürü ile ilgili; sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik olmak üzere yedi faktör ortaya çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutlarında yer alan maddeler, soru sayıları ve güvenilirlik değerleri tablo 11 'de belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

**Tablo 11: Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Boyutlar Ve Güvenilirlik Değerleri**

<b>Boyutlar</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
<b>Güçlendirilmiş Çalışanlar</b>	19-26-27-28-29-30-31	<b>0,916</b>	7
<b>Destekleyici Liderlik</b>	10-14-39-40-41-42-43	<b>0,896</b>	7
<b>Sistemler Arası Bağlantı</b>	4-5-32-33-34-35-36-37	<b>0,908</b>	8
<b>Dialog Ve Araştırma</b>	8-11-12-13-15-16-17	<b>0,892</b>	7
<b>Paylaşımçı Sistemler</b>	7-18-20-23-24	<b>0,806</b>	5
<b>Sürekli Öğrenme</b>	1-2-3-6-9	<b>0,799</b>	5
<b>Takım Halinde Öğrenme</b>	21- 22-25-38	<b>0,755</b>	4

Öğrenen örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyi % 75 ile % 92 arasında değişmektedir.

#### **4.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması**

**Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri**

<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
0,715	16

Örgütsel bağlılığın güvenilirliği %71,5 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğini meydana getiren toplam 3 alt boyutta yer alan 16 maddenin madde analizi sonuçları Tablo 13 'de görülmektedir.

**Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Madde Analizi**

Maddeler	Madde Çıkartıldığında Madde Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Madde Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkartıldığında Duygusal Zekâ Ölçeğinin Cronbach's Alpha'sı
1	50,67	159,829	0,432	0,694
2	50,23	158,784	0,573	0,687
3	50,47	158,880	0,515	0,689
4	50,53	157,624	0,550	0,686
5	50,51	156,904	0,582	0,684
6	50,37	160,468	0,389	0,697
7	50,28	171,737	0,093	0,720
8	50,40	171,708	0,105	0,718
9	50,44	169,179	0,190	0,712
10	50,85	164,105	0,346	0,701
11	50,30	104,561	0,337	0,811
12	50,30	160,561	0,461	0,693
13	50,53	158,229	0,563	0,687
14	51,09	165,108	0,320	0,703
15	50,38	159,192	0,504	0,690
16	51,11	159,754	0,442	0,693

#### 4.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Veri toplama aracı olarak kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ancak bunun öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için Barlett Küresellik Testi ve KMO Örneklem Yeterliliği Testi ile elde edilen değerler incelenmiştir. Örgütsel

bağlılık değişkenine ilişkin yapılan testlerde örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını gösteren; Barlett Küresellik Testinin sonucu tablo 14’te de görüldüğü gibi değişkenlerin birim matris olmadığı, faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur. (Ki-kare: 781,533 ve  $p < 0,001$ ). KMO Testi sonucu ise 0,79 ( $> 0,50$ ) olarak bulunmuştur. Hem Barlett Küresellik Testinden elde edilen ki-kare değerinin  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı olması hem de KMO değerinin 0,5 ile 1 arasında çıkması verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14: KMO Örneklem Testi ve Barlett Küresellik Testi**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi</b>		0,799
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	781,553
	<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	91
	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>	0,000

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için 16 soruya varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekte bulunan 16 sorunun 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Sonuçlar ve faktör yükleri tablo 15 ’te belirtilmiştir.

**Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri**

<b>Maddeler</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
<b>1</b>	0,681		
<b>2</b>	0,804		
<b>3</b>	0,763		
<b>4</b>	0,913		
<b>5</b>	0,881		
<b>13</b>	0,708		

6		0,740	
7		0,781	
8		0,711	
9		0,784	
10		0,768	
11			0,447
12			0,637
13			0,395
14			0,767
15			0,689
16			0,764

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılıkla ilgili; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktör ortaya çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutlarında yer alan maddeler, soru sayıları ve güvenilirlik değerleri tablo 16' da belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

**Tablo 16:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Ve Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	Maddeler	Güvenilirliği	Soru Sayısı
Duygusal Bağlılık	1- 2-3-4-5-13	0,907	6
Devam Bağlılığı	6-7- 8- 9-10	0,818	5
Normatif Bağlılık	11-12-14-15-16	0,448	5

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri % 44 ile % 90 arasında değişmektedir.

### 4.3. Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler ana başlığı altında incelenenler; kamu çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, eğitim alanı, görevleri, gelir

durumları ve kurumdaki çalışma sürelerine ait bulgulardan oluşmaktadır.

**Tablo 17:** Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	60	59,4
	Kadın	41	40,6
	<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	Evli	89	88,1
	Bekâr	12	11,9
	<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100</b>
Yaş	21-30	11	10,9
	31-40	30	29,7
	41-50	47	46,5
	51 ve üzeri	13	12,9
	<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100</b>
Eğitim Düzeyi	Lise	18	17,8
	Yüksek okul	22	21,8
	Üniversite	59	58,4
	Yüksek lisans/ Doktora	2	2,0
	<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100</b>
Eğitim Alanı	İşletme	36	35,6
	İktisat	21	20,8
	Kamu yönetimi	8	7,9

	Maliye	9	8,9
	Mühendis	1	1,0
	Hukuk	2	2,0
	Diğer	24	23,8
	<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100</b>
<b>Görevler</b>	Müdür	4	4,0
	Müdür Yardımcısı	4	4,0
	Şef	11	10,9
	Denetçi	2	2,0
	Uzman	25	24,8
	Memur	43	42,6
	Diğer	12	11,7
	<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100</b>
<b>Gelir Durumu</b>	1000-1999	62	61,4
	2000-2999	36	35,6
	3000-3999	1	1,0
	4000 ve üzeri	2	2,0
	<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	10	9,9
	6-10 yıl	15	14,9
	11-15 yıl	13	12,9
	16-20 yıl	8	7,9
	21-25 yıl	42	41,6
	26 yıl ve üzeri	13	12,9
	<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100</b>



Analize katılan kamu çalışanlarının 60'ı (%59,4'ü) erkek, 41'i (% 40,6'sı ) ise bayandır. Bir kişi ise cinsiyet belirtmemiştir.

Kamu çalışanlarının medeni durumlarının dağılımına bakıldığında; 89 çalışan (%88,1'i) evli, 12 çalışan (%11,9'u) ise bekar seçeneğini tercih ettiği görülmüştür.

Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında; 11 çalışanın (% 10,9) 21-30 yaş aralığında, 30 çalışanın (%29,7) 31-40 yaş aralığında, 47 çalışanın (%46,5) 41-50 yaş aralığında, 13 çalışanın (%12,9) ise 51 ve daha üzeri yaş aralığında yer aldığı görülmektedir.

Kamu çalışanlarının eğitim durumları itibariyle dağılımlarına bakıldığında; 18 çalışan (%17,8) lise mezunu, 22 çalışan (%21,8) yüksek okul (önisans) mezunu, 59 çalışan (%58,4) üniversite mezunu, 2 çalışan (%2,0) ise yüksek lisans/ doktora mezunu olarak tercihlerini belirtmişlerdir.

Kamu çalışanlarının eğitim alanı olarak dağılımını incelediğimizde; 36 çalışan (%35,6) işletme, 21 çalışan (% 20,8), 8 çalışan (%7,9), 9 çalışan (%8,9) maliye, 1 çalışan (%1,0) mühendis, 2 çalışan (% 2,0) hukuk, 24 çalışan ise (%23,8) diğer alanlardan mezun olmuştur.

Çalışanların kurum içindeki görev dağılımlarını incelediğimizde; 4 çalışan (% 4,0) müdür, 4 çalışan müdür yardımcısı (% 4,0), 11 çalışan (%10,9) şef, 2 çalışan (% 2,0), 25 çalışan (% 24,8) uzman, 43 çalışan (% 42,6) memur, 12 çalışan (%11,7) ise diğer birimlerde çalışmaktadır.

Kamu çalışanların gelir durumunu incelediğimizde; 1000-1999 TL gelir aralığında 62 çalışan (%61,4), 2000-2999 tl aralığında 36 çalışan (% 35,6), 3000-3999 TL aralığında 1 çalışan (%1,0), 4000 TL ve üzeri 2 adet çalışan (%2,0) ise gelir durumunu belirtmiştir.

Çalışanların kurum içindeki çalışma sürelerine baktığımızda; 0-5 yıl aralığında 10 çalışan (% 9,9), 6-10 yıl aralığında (%14,9), 11-15 yıl aralığında 13 çalışan (%12,9), 16-20 yıl aralığında 8 çalışan (%7,9), 21-25 yıl aralığında 42 çalışan

(% 41,6), 26 yıl ve üzeri yıllarda 13 çalışan ( %12,9) yer almaktadır.

#### 4.4. Öğrenen Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

##### 4.4.1. Öğrenen Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Kamu çalışanları üzerinde incelenen öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarını oluşturan “*sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*” şeklinde geliştirilen birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci, altıncı ve yedinci hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu ne ölçüde yorumladığını tespit etmek için regresyon yönteminde enter metodu kullanılmıştır. Analiz aşamasında bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni; öğrenen örgüt kültürü değişkeninin boyutlarından hangisi ya da hangilerinin duygusal bağlılık boyutunu en iyi yorumladığını belirlemede en uygun yaklaşım olmasıdır.

Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler enter regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir. Enter metodu “*tüm tahmin değişkenleri eş zamanlı olarak modele girilmesi*”dir (<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002/sb5002-11-regresyon-analizi.pdf>). Sonuçlar % 90 güven aralığında  $p < 0,10$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Kamu çalışanlarının; öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki tablo 18, tablo, 19 ve tablo 20’de gösterilmiştir.

**Tablo 18:** Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,555 <sup>a</sup>	0,309	0,221	0,95205

a. Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> sütununda yer alan değerlerden, bağımsız değişken durumundaki sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik bağımlı değişken durumundaki duygusal bağlılık boyutuna ait varyansı % 30,9 (0,309) oranında açıkladığı, başka bir ifadeyle duygusal bağlılığın % 30,9' una öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının etki ettiği görülmektedir. Regresyon katsayısının (R) % 55,5'i göstermesi öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu işaret etmektedir.

**Tablo 19:** Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi

ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi	
1	<b>Regresyon</b>	22,244	7	3,178	3,506	0,004 <sup>a</sup>
	<b>Hata</b>	49,852	55	0,906		
	<b>Toplam</b>	72,095	62			

a. Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

b. Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olup olmadığını

Anova Testi ile elde edilmiştir. Tablo 19'daki ANOVA testinin anlamlılık sütunundaki değer, öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu F değeri (3,506) ve  $p < 0,10$  anlamlılık düzeyinde gösterilmektedir.

ANOVA testinden sonra öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının duygusal bağlılık boyutuna etkisinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır. Hesaplar neticesinde tespit edilen  $p = 0,100$  anlamlılık düzeyi ile “sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen birinci hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 20:** Regresyon Modeli Katsayısı

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standartlaştırılma -miş katsayılar		Standartlaştırıl -miş katsayılar	T	Anlamlılık Düzeyi
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	0,999	0,521		1,917	0,060
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,021	0,193	0,019	0,109	0,914
	Destekleyici Liderlik	0,058	0,173	0,052	0,337	0,737
	Sistemler Arası Bağlantı	0,022	0,220	0,017	0,098	0,922
	Diyalog ve Araştırma	0,230	0,216	0,202	1,064	0,292
	Paylaşımçı Sistemler	-0,054	0,199	-0,046	-0,270	0,788
	Sürekli Öğrenme	0,250	0,156	0,232	1,596	0,100
	Takım Halinde Öğrenme	0,279	0,225	0,214	1,241	0,220

a.Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu

Katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 0,999, sürekli öğrenme boyutunun katsayısı 0,100 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi olan  $y = 0,999 + 0,250 X'$  e göre sürekli öğrenme boyutundaki bir birimlik artış, duygusal bağlılığı 0,250 birim arttırmaktadır.

#### 4.4.2. Öğrenen Örgüt Kültürünün Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Kamu çalışanları üzerinde incelenen öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarını oluşturan “sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, güçlendirilmiş çalışanlar ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır “şeklinde geliştirilen sekizinci, dokuzuncu, onuncu, on ikinci hipotez ile “paylaşımçı sistemler, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen on birinci, on üçüncü ve on dördüncü hipotezin analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

Regresyon analizi için, öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarının devam bağlılığı boyutunu ne ölçüde yorumladığını belirtmek amacıyla enter regresyon analizi metodundan yararlanılmıştır. Enter metodunda tüm değişkenler aynı anda analize sokulur ve tüm değişkenlerin analize katkıları toplu olarak görülebilmektedir.

Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiler enter regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiş, sonuçlar % 90 güven aralığında  $p < 0,10$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından; destekleyici liderlik, diyalog ve araştırma, paylaşımçı sistemler ve sistemler arası bağlantının devam bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ve devam bağlılığı arasındaki ilişki Tablo 21, tablo 22 ve tablo 23’ te gösterilmiştir.

**Tablo 21:** Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,539 <sup>a</sup>	0,290	0,195	0,94494

a.Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> sütununda yer alan değerlerden, bağımsız değişken durumundaki sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik bağımlı değişken durumundaki devam bağlılığı boyutuna ait varyansı % 29 (0,290) oranında açıkladığı, başka bir ifadeyle devam bağlılığı % 29' una öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının etki ettiği görülmektedir. Regresyon katsayısının (R) % 53,9' u göstermesi öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile devam bağlılığı arasında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu işaret etmektedir.

**Tablo 22:** Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi

ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi	
1	<b>Regresyon</b>	18,978	7	2,711	3,036	0,009 <sup>a</sup>
	<b>Hata</b>	46,432	52	,893		
	<b>Toplam</b>	65,410	59			

a.Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığını Anova Testi ile elde edilmiştir. Tablo 22' deki ANOVA testinin anlamlılık

sütunundaki değer öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu F değeri (3,036) ve  $p < 0,10$  anlamlılık düzeyinde gösterilmektedir.

ANOVA testinden sonra öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının devam bağlılık boyutuna etkisinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır. Hesaplamalar neticesinde tespit edilen  $p = 0,100$  anlamlılık düzeyi ile “diyalog ve araştırma ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen dokuzuncu hipotez,  $p = 0,020$  anlamlılık düzeyi ile “paylaşımci sistemler ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen on birinci hipotez,  $p = 0,082$  anlamlılık düzeyi ile “sistemler arası bağlantı ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen on üçüncü hipotez,  $p = 0,100$  anlamlılık düzeyi ile “destekleyici liderlik ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen on dördüncü hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 23:** Regresyon Modeli Katsayı Analizi

<b>KATSAYILAR<sup>a</sup></b>						
<b>Model</b>		<b>Standartlaştırılmamış katsayılar</b>		<b>Standartlaştırılmış katsayılar</b>	<b>T</b>	<b>Anlamlılık düzeyi</b>
		<b>B</b>	<b>Standart hata</b>	<b>Beta</b>		
<b>1</b>	<b>(Sabit)</b>	4,371	0,539		8,108	0,000
	<b>Güçlendirilmiş Çalışanlar</b>	0,178	0,198	0,164	0,900	0,372
	<b>Destekleyici Liderlik</b>	-0,242	0,175	-0,218	-1,384	0,100
	<b>Sistemler Arası Bağlantı</b>	-0,405	0,228	-0,330	-1,773	0,082
	<b>Diyalog ve Araştırma</b>	0,326	0,221	0,291	1,478	0,100
	<b>Paylaşımci Sistemler</b>	-0,490	0,205	-0,421	-2,396	0,020
	<b>Sürekli Öğrenme</b>	0,012	0,158	0,011	0,075	0,940
	<b>Takım Halinde Öğrenme</b>	0,164	0,235	0,128	0,699	0,488

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı Boyutu

Katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 4,371, diyalog ve araştırma boyutunun katsayısı 0,326, paylaşımcı sistemler boyutunun katsayısı - 0,490, sistemler arası bağlantı boyutunun katsayısı - 0,405, destekleyici liderlik boyutunun katsayısı - 0,242 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda diyalog ve araştırma boyutu için oluşturulan regresyon denklemi  $y = 4,371 + 0,326 X$  e göre diyalog halinde öğrenme boyutundaki bir birimlik artış, devam bağlılığını 0,326 birim arttırmaktadır. Paylaşımcı sistemler boyutu için oluşturulan regresyon denklemi  $y = 4,371 - 0,490X$  e göre paylaşımcı sistemler boyutundaki bir birimlik artış, devam bağlılığını -0,490 birim azaltmaktadır. Sistemler arası bağlantı boyutu için oluşturulan regresyon denklemi  $y = 4,371 + -0,405X$  e göre sistemler arası bağlantı boyutundaki bir birimlik artış devam bağlılığını 0,405 birim azaltmaktadır. Destekleyici liderlik boyutu için oluşturulan regresyon denklemi  $y = 4,371 - 0,242 X$  e göre destekleyici liderlik boyutundaki bir birimlik artış devam bağlılığını -0,242 birim azaltmaktadır.

#### 4.4.3. Öğrenen Örgüt Kültürünün Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Kamu çalışanları üzerinde incelenen öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarını *oluşturan “sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”* şeklinde geliştirilen on beşinci, on altıncı, on yedinci, on sekizinci, on dokuzuncu, yirminci ve yirmi birinci hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu ne ölçüde yorumladığını tespit etmek için regresyon yönteminde enter metodu kullanılmıştır. Analiz aşamasında bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni; öğrenen örgüt kültürü değişkeninin boyutlarından hangisi ya da hangilerinin normatif bağlılık boyutunu en iyi yorumladığını belirlemede en uygun yaklaşım olmasıdır.

Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler enter regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir. Sonuçlar % 90 güven aralığında  $p < 0,10$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



Kamu çalışanlarının; öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki tablo 24, tablo 25 ve tablo 26'de gösterilmiştir.

**Tablo 24:** Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,518 <sup>a</sup>	0,268	0,173	0,85283

a. Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> sütununda yer alan değerlerden, bağımsız değişken durumundaki sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik bağımlı değişken durumundaki normatif bağlılık boyutuna ait varyansı % 26,8 (0,268) oranında açıkladığı, başka bir ifadeyle normatif bağlılığın % 26,8' ine öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının etki ettiği görülmektedir. Regresyon katsayısının (R) % 51,8'i göstermesi öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile normatif bağlılık arasında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu işaret etmektedir.

**Tablo 25:** Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi

ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi	
1	<b>Regresyon</b>	14,382	7	2,055	2,825	0,014 <sup>a</sup>
	<b>Hata</b>	39,275	54	0,727		
	<b>Toplam</b>	53,657	61			

a.Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici

liderlik.

b. Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olup olmadığını Anova Testi ile elde edilmiştir. Tablo 25'deki ANOVA testinin anlamlılık sütunundaki değer, öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu F değeri (2,825) ve  $p < 0,10$  anlamlılık düzeyinde gösterilmektedir.

ANOVA testinden sonra öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının duygusal bağlılık boyutuna etkisinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır. Hesaplar neticesinde tespit edilen  $p = 0,015$  anlamlılık düzeyi ile “sürekli öğrenme ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen on beşinci hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 26:** Regresyon Modeli Katsayısı

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	Standartlaştırılma -miş katsayılar		Standartlaştırıl -miş katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi	
	B	Standart hata	Beta			
1	(Sabit)	1,238	0,469		2,641	0,011
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,208	0,173	0,217	1,201	0,235
	Destekleyici Liderlik	0,085	0,156	0,087	0,543	0,589
	Sistemler Arası Bağlantı	0,115	0,198	0,105	0,579	0,565
	Diyalog ve Araştırma	-0,208	0,194	-0,210	-1,072	0,288
	Paylaşımçı Sistemler	-0,171	0,182	-0,168	-0,943	0,350
	Sürekli Öğrenme	0,355	0,141	0,378	2,526	0,015
	Takım Halinde Öğrenme	0,243	0,202	0,216	1,205	0,234

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık Boyutu

Katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 1,238, sürekli öğrenme boyutunun katsayısı 0,355 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi olan  $y = 1,238 + 0,355X'$  e göre sürekli öğrenme boyutundaki bir birimlik artış, duygusal bağlılığı 0,355 birim arttırmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaşadığımız dünya artık bilgi toplumu çağına girmiştir. Yalnızca kişiler ve devletler değil, şirketleri ve kamu kurumları yoğun şekilde öğrenme olgusu içine girmişlerdir. Rekabetteki artış, teknolojideki hızlı ilerleme, çevredeki karmaşıklığın ve belirsizliğin artışı örgütleri yeni şeyler keşfetme arayışına itmiştir. Bu arayışla birlikte örgütler “öğrenen örgüt” olma çabasına girmiş bulunmaktadır. Çünkü bu sorunları çözmeye çalışırken, öğrenen örgütlerde bireyler hem örgütü geliştirici hem de kendilerini geliştirici faaliyetler göstererek çalışırlar. Örgütlerde daha esnek, değişime açık, şeffaf yapıda ve sistemli olarak hareket ederler. Bu vesileyle örgütler küreselleşmenin yarattığı etkiyi daha yakından takip edebilirler. Ayrıca öğrenen örgütler, birey odaklı yönü, yaratıcılığa, sistematik düşünceye, şeffaflığa, kişisel değerlere önem vermesi yönüyle de geleceğin modern örgüt türleri içerisinde önemli bir yerdedir.

Öğrenen örgütler, süreç olarak meşakkatli bir süreci kapsar. Öğrenmenin sürekli olarak gerçekleştiği bir örgüt yaratabilmek, hayatları boyu öğrenmeyi bir amaç haline getirmiş bireyler ve öğrenen örgütü geliştirmekle mümkündür. Öğrenen örgütler, örgüt üyelerinin gelişimini teşvik eden ve katkı sağlayan, öğrenmeyi örgüte yarar sağlayacak bir yatırım olarak gören ve bunun için öğrenmeye ve gelişmeye imkân sağlayan bir ortam oluşturan yapılardır.

Çalışmamızda öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve çalışmanın uygulama bölümünü şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Öğrenen örgüt kültürünün boyutlarından sürekli öğrenme boyutu ile bireylerin örgütü içselleştirmesiyle oluşan duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenme öğrenen örgütlerin en temel yapı taşıdır. Öğrenmenin bireyle başlayıp, takımlara ve örgüt içine yayılması gerekir. Öğrenmenin etkin olması sürekli öğrenmeyle mümkündür. Öğrenmenin sayesinde bireyler pek çok kazanım elde

edeceklerdir. Bu kazanımlar bireyde hem öğrenmenin sürekliliğini sağlar, hem de bireylerin örgütlerini içselleştirerek örgüte bağlanmalarına sebep olmaktadır.

Öğrenen örgüt kültürünün boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde destekleyici liderlik, sistemler arası bağlantı, diyalog ve araştırma ile paylaşımcı sistemler arasında ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenme kendiliğinden oluşan bir olgu olduğu gibi örgüt çapında da sistemli şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Öğrenmenin sürekliliği ve gelişmesi için bireylerin bu doğrultuda güdülenmeleri gerekmektedir. Güdüleme görevini de örgütte üstlenen kişiler liderlerdir. Liderler bireylere örgüt kaynaklarının kullanımında serbestlik tanınması, sorumluluk almalarına izin vermesi yönüyle öğrenmeye katkı sağlarken, bireylerinde örgüt içinde kendilerini daha iyi ifade edebilmelerine yardımcı olarak örgüte olan devam bağlılığının artmasına katkı sağlar. Adil ücret, mesleki ilerleme, yol göstericilik ve destekleyici programların içinde bulunduğu pek çok güdüleyici programında devreye sokulması bireylerde örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Ancak incelemiş olduğumuz örgüt yapısında elde ettiğimiz veriler doğrultusunda öğrenen örgüt kültürü boyutlarından destekleyici liderlik boyutu ile devam bağlılığı arasında ilişki bulunmuş; fakat ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak da; incelenen örgütün kamu kurumu olması nedeniyle bürokratik yapıya sahip olması, bu tür ortamlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından yeterince karşılanamaması, bireylerin karar sürecine katılmamaları ileri sürülebilir.

Örgütler çevreden aldıkları girdileri değerlendirip çevreye çıktı olarak sunan birimlerdir. Bu ilişki döngüsü içinde örgütler çevreden aldıklarıyla yeni şeyler öğrenirken, örgütün ortaya koymuş olduğu çıktılar sayesinde de çevre örgütten birçok şeyi öğrenmektedir. Döngü içinde faaliyet gösteren bireylerde, bu süreç içinde kendine fayda yaratacak pek çok şeyi de öğrenme imkânına sahip olacaktır. Bireylerin bir şeyleri keşfinde çevreleriyle oluşturdukları diyalogunda öğrenmeye destekleyici etkisi vardır. Birey öğrenme olgusu tek başına gerçekleşebileceği gibi çevresinin de etkisindedir. Çalışma süresinin uzunluğu ve örgütlerin bireylere yapmış olduğu yatırımlar sonucu gelişen devam bağlılığına diyalog ve araştırmanın olumlu etkisi vardır.

Örgütlerde aynı statüdeki insanlar arasında iletişim ve bilgi paylaşımı kolaydır. Örgüt içinde kademe sayısının artması alt – üst ilişkisi arasındaki sistematik

bağlantı noktasında iletişim açısından sorun yaratabilir. İncelemiş olduğumuz örgüt yapısında öğrenen örgüt kültürü boyutlarından sistemler arası bağlantı boyutuyla devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da; hiyerarşik kademenin mevcut olduğu kamu kurumu gibi yapılarda astların eleştirilerini üst kademelere iletme konusunda sıkıntı yaşayabilmesi ileri sürülebilir. Öğrenen örgüt bilincine sahip olan örgütlerde bu sorun ortadan kaldırılarak bireylerin her durumdan kendilerine fayda yaratması ve öğrenmelerine katkı sağlaması imkânı tanınır. Çalışma koşullarının iyileştirilerek, çekici hale gelmesi iş görenlerin örgütsel bağlılıklarında olumlu etkiye sahiptir.

Örgütteki bilgi paylaşımına en önemli katkıyı örgüt içinde ortaya konulan açık bilgi ağları, veri tabanları, paylaşım ve tartışma toplantıları, seminerler gibi unsurlardan oluşan paylaşımcı sistemler boyutu yapmaktadır. Birey örgüt içinde kendine katkı sağladığında örgütten ayrılma isteği de az olacak ve alternatif iş imkânları bulunduğu bunları değerlendirirken kendi örgütünü ön planda tutacaktır. Öğrenen örgüt kültürünün boyutlarından paylaşımcı sistemler ile devam bağlılığı arasında ilişki incelenmiş, anlamlı fakat negatif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Bunun nedeni olarak da; incelediğimiz örgüt yapısının bir kamu kurumu olması, bazı bilgilerin gizlilik gereği saklı tutulması, bireylerin istenilen bilgilere yetkileri dâhilinde ulaşabilmesi gibi nedenler ileri sürülebilir.

Öğrenen örgüt kültürü boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde öğrenen örgüt kültürü boyutlarından sürekli öğrenme ile normatif bağlılık arasında ilişkiye rastlanmıştır. Normatif bağlılık, bireyin kendine örgüte adanmasını ve sadık kalmasını teşvik edici bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı genel olarak bireylerin örgütten elde ettikleri faydaya bağlı olarak değişirken, normatif bağlılık bireylerin kişisel özelliği ile alakalı bir durumdur. Bireyler öğrenen örgütler sayesinde öğrenmeyi hem kurumu için hem kendi için bir amaç edinir hale geleceklerdir. Bu amaçtan vazgeçme durumunda kendi içinde vicdani yönden bir tartışma içine girecektir. Sürekli öğrenmeyle bireyler örgütü daha da benimseyerek normatif bağlılıklarını arttırıcı etkiye sebep olacaklardır.

Örgütlerin öğrenme kabiliyetlerini arttırabilmeleri, büyük ölçüde örgüt üyelerinin öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Öğrenen örgüt anlayışının özünde örgütteki insan kaynağından en etkin şekilde faydalanabilmek yatmaktadır. Günümüzdeki örgütlerin başarılı olmasındaki en önemli şey insan kaynaklarının; yeni bakış açısı oluşturabilen, araştırmacı, sistematik düşünme becerisine sahip, eleştirel yönü güçlü, yeniliklere açık, aktif, iletişim becerisi güçlü, takım çalışmasına yatkın ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı üst seviyede kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bundan dolayı kamu kurumlarının öğrenmenin değerini bilerek örgüt için önemli unsur olan insan kaynağına yatırım yapma yolunu tercih etmeli ve bireyleri güçlendirerek onlardaki öğrenme isteğini teşvik etmelidir.

Öğrenen örgüt kültürünü benimsemiş olan kamu kurumlarında önceki performanslarından daha iyi bir performans göstermeleri beklenebilir. Bu durum kamu kurumlarını geçmişteki kamu yönetimindeki başarısızlıklardan ders alarak hata sayılarını azaltabilme avantajı yaratır.

Öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın kamu kurumlarına sağlayacağı çeşitli yararları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kamu kurumları değişen çevreye daha kolay ve hızlı uyum sağlayabilirler.
- Kamu faaliyetlerinde oluşturulacak yeni hizmet süreçlerini geliştirilmesini kolaylaştırabilirler.
- Bürokratik süreçte bilginin doğru ve etkin geçişini sağlayabilirler.
- Kamunun geçmiş hatalarından ders alınmasını sağlayarak öğrenme sürecine katkıda bulunabilirler.
- Çalışanların düşünsel faaliyetlerinde maksimum fayda yaratılmasına olanak tanıyabilirler
- Sürekli ve istikrarlı gelişim hedefine bağlılığı arttırabilirler.
- Kamu bünyesindeki bireylerin motivasyonunu arttırarak, devamsızlık, iş yavaşlatma ve istifaları azaltabilirler.

## KAYNAKÇA

- Adiloğulları, İ.** (2011). *Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akgül, A. Ve Çevik, O.** (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Akgün, A. E., Keskin H. Ve Günsel A.** (2009). *Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi Yayınları.
- Akpınar, A. T.** (2007). *Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretim Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkan, M.** (2006). Öğrenen Organizasyonlar ( 2013, Haziran, 13).
- Allen, N. J. Ve Meyer, J. P.** (1990). Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects. *Journal Of Business Research*, 26(1), 46-91.
- Allen, N. J. Ve Meyer, J. P.** (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alp, A.** (2007). *İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları (İstanbul İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E.** (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri/SPSS Uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Angel, H. L. Ve Perry, J. L.** (1981). An Empirical Assesment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Argyris, C.** (1977). Double Loop Learning İn Organizations. *Harvard Business Review*, 1, 115-125.
- Aryee, S. Ve Heng, L. J.** (1990). A Note On The Applicability Of An Organizational Commitment Model. *Work And Occupations*, 17(2), 229-239.
- Aslan, D.** (2008). *Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.



- Atak, M.** (2009). *Öğrenen Örgüt Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atak, M. Ve Atik, İ.** (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi “Kara Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği” . *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3, 63-70.
- Awamleh, N.A.H.K.** (1996). Organizational Commitment Of Civil Service Managers İn Jordon: A Field Study. *Journal Of Managment Development*, 15(5), 65-74.
- Ayhan, U.** (2010). Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kurumları. *Sayıştay Dergisi*, 76, 77-99.
- Bakan, İ.** (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Bağlılık (Kavram, Kuram, Sebep Ve Sonuçlar)*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- 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.
- Basım, N., Şeşen, H. Ve Meydan, C. H.** (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(3), 27-44.
- Basım, N., Şeşen, H., Korkmazyürek, H.** (2007). A Turkish Translation, Validity And Reliability Study Of The Learning Organization Questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2(4), 368–374.
- Baysal, A. C. Ve Paksoy, M.** (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Baytok, A.** (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültüründe Liderin Rolü*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Becker, H. S.** (1960). Notes Of Conscept Of Commitment. *American Journal Of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. Ve Gilbert, N. L.** (1996). Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance. *Academy Of Managment Journal*, 39(2), 464- 482.
- Bedük, A.** (2005). *Modern Yönetim Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitapevi.

- Biggart, N. W. Ve Hamilton G. G.** (1984). The Power Of Obediance. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 540-549.
- Blau, G. J.** (1985). The Measurement And Prediction Of Career Commitment. *Journal Of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Blau, G. J. Ve Boal B. K.** (1987). Conceptualizing How Job Involment And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism. *Academy Of Managment Review*, 12(2), 288-300.
- Bodur, F.** (1996). *Yerel Basında Yönetim Ve Örgüt Yapısı (Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Ve Bir Model Önerisi)*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Brown, A. D.** (1995). *Organizational Culture*. Pitman Publishing.
- Buchanan II, B.** (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Manegers İn Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buyruk, Z.** (2007). *Çalışanların Örgüt Kültürü Algulamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ceylan, A. Ve Ulutürk, Y. H.** (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chen, Z. X. Ve Francesco, A. M.** (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Preformance İn China. *Journal Of Vacation Behavior*, 62(3), 490- 516.
- Chew, J. Ve Chan, C. C. A.** (2008). Human Resource Practies, Organizational Commitment And Intention To Stay. *International Journal Of Man Power*. 2(6), 503-522.
- Chusmir, L. H.** (1982). Job Commitment And Organizational Woman. *Academy Of Managment Review*, 7(4), 595-602.
- Colbert, A. E. Ve Kwon, I. G.** (2000). Factor Related To The Organizational Commitmet Of College And University Auditors. *Journal Of Managerial Issues*. 12(4), 484- 501.
- Çam, S.** (2002). *Öğrenen Organizasyonlar Ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çelik, M.** (2007). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, V.** (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür Ve Önemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 135-145.

- D'amato, A. Ve Herzfeldt, R.** (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment And Talent Retention Across Generations: A Study Of European Manegers. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Decotiis, T. A. Ve Summers, T. P.** (1987). A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment. *Human Relation*, 40(7), 445-470.
- Demir, H., Okan T.** (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demir, K.** (2000). "Örgütlerde İletişim Yönetimi" Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dinçer, Ö.** (1992). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dinçer, Ö Ve Fidan Y.** (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Dubin, R. Ve Champoux, J. E.** (1975). Central Life Interests And Organizational Commitment Of Blue-Collar And Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.
- Erdoğan, İ.** (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.** (2004). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergenç, A.** (1983). İşe Bağlılığın Neden Ve Sonuçları. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 111-119.
- Erigüç, G. Ve Balçık, P. Y.** (2007). Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.
- Fiol, C. M. Ve Lyles, M. A.** (1985). Organizational Learning. *Academy Of Managment Rewiev*, 10(4), 803-813.
- Garvin, D. A.** (1993). Building A Learning Organization. *Harward Business Review*, 71(4), 78-91.
- Glisson, C. Ve Durick, M.** (1988). Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Human Service Organizations. *Administrative Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Görmüş, A. Ş. Ve Yılmaz, H.** (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal Of Yaşar Univercity*, 26(7), 4483-4504.

- Grusky, O.** (1966). Career Mobilty And Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Güçlü, N.** (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gündoğan, T.** (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Tezi.* Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney S.** (2007). *Davranış Bilimleri.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hasanoğlu, M.** (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Higgins, J. M. Ve Mc Allaster, C.** (2004). If You Want Static Change, Don't Forget To Change Your Culture Artifacts. *Journal Of Change Managment*, 4(1), 63-73.  
<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/636-ogrenen-organizasyonlar.html> Adresinden 13.06.2013 Tarihinde Alınmıştır.
- İbicioğlu, H.** (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Değeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İnce, M. Ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Konya: Çizgi Kitapevi.
- İstar, N.** (2006). *Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri Ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. Ve Timuroğlu M. K.** (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kalaycı, Ş.** (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.* Ankara: Asil Yayın.
- Kanter, R. M.** (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karaöz, M.** (2003). *Öğrenme Ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri.* Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karcıoğlu, F.** (2001). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.

- Koçel, T.** (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C.** (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 6(1), 219-242.
- Krech, Chutchfield Ve Ballachey** (1971). *Cemiyet İçinde Fert.* (Çev. M. Turan). İstanbul: Meb Yayınları. (Orijinal Basım Tarihi 1970).
- Kuru, S.** (2007). *Muğla Üniversitesinin Örgütsel Öğrenme Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Leong, C. S., Furnham, A. Ve Cooper, C. L.** (1996). The Moderating Effect Of Organizational Commitment On The Occupational Stres Outcome Relationship, *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Luthans, F., Baack D. Ve Taylor, L.** (1987). Organizational Commitment: Analysis Of Antecedents. *Human Relation*, 40(4), 219-235.
- Marsden, P. V. Ve Kalleberg, A. L.** (1992). Gender Differences In Organizationalcommitment: Influences Of Work Positions And Family. *GSS Topical Report*, 23, 1-24.
- Mcdonald, D. J. Ve Makin, P. J.** (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Mcgee C. W. Ve Ford, R. C.** (1987). Two (Or More?) Diamations Of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective And Continuance Commitment Scales. *Journal Of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Memduhoğlu, H. B. Ve Kuşci, E.** (2012). Yönetici Ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme. *Elementary Education Online*, 11(3), 748- 761.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J.** (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Managment Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J.** (1984). Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Consideration. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J.** (2002). Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. Ve Smith, C. A.** (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of Three- Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538-552.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. Ve Topolnytsky, L.** (2002). Affective Contuniance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences. *Journal Of Vacational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrow, P. C.** (1983). Concept Redundancy İn Organizational Research: The Case Of Work Commitment. *Academy Of Managment Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P. C.** (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals. *Journal Of Vacation Behavior*, 34(3), 40-56.
- Mottaz, C. J.** (1989). An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143- 158.
- Murat, G. Ve Açıkgöz, B.** (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5),1-20.
- Newton, L. A. Ve Shore, L. M.** (1992). A Model Of Union Membership: Instrumentality Commitment And Opposition. *Academy Of Managment Review*, 17(2), 275-298.
- O'reilly III, C. Ve Chatman, J.** (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: Tree Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Pschology*, 71(3), 492-499.
- Öğütçü, A. O.** (2006). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Kültürü Yaklaşımı Ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Öneren, M.** (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163- 178.
- Özalp, E. Ve Kırel, Ç.** (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdayı, N. Ç. Ve Özcan, Ş.** (2005). Teftiş Sürecindeki Geri Bildirimlere Göre Teftişin Öğrenen Örgüt Kültürüne Katkılarının Öğretmen Görüşleriyle Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Derneği Eğitim Ve Bilim Dergisi*, 30 (136), 39-51.
- Özdevecioğlu, M.** (2002). Krizin İşletmelerin Yönetmel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-112.
- Özgen, H. Ve Türk, M.** (1996). Öğrenen Organizasyon Sistemi Ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2), 71-83.

- Özgen, H., Kılıç K. C. Ve Karademir B.** (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175-188.
- Pekel, H.** (2007). Öğrenen Organizasyonlar Ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim Ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.' De Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Peker, Ö.** (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİ Yayınları.
- Penley, L. E. Ve Gloud, S.** (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involment: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Perçin, M.** (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığma Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Randal, D. M. Ve Cote, J. A.** (1991). Interrelationships Of Work Commitment Constructs. *Work And Occupations*, 18(2), 194- 211.
- Randall, D. M.** (1987). Commitment And Organization: The Organization Man Revisited. *Academy Of Managment Review*, 12(1), 460-471.
- Rigsby, M. J.** (1997). *The Learning Organization: Concept And Application*. Strategy Research Project. Amerika Birleşik Devletleri.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M.** (2008). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Sargut, A.S.** (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Savaş, G.** (2006). *Örgüt Kültürü Ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Schwenk, C. R.** (1986). Information, Cognitive Biases, And Commitment To A Course Of Action. *Academy Of Managment Review*, 11(2), 298-310.
- Senge P. M.** (2011). *Beşinci Disiplin*. (Çev. A. İldeniz Ve A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sheldon, M. E.** (1971). Investments And Involments As Mechanizms Producing Commitment To The Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Slater, S. F. Ve Narver, J. C.** (1995). Orientation And Learning Organization. *Journal Of Marketing*, 59 (3), 63-74.

- Somuncu, F.** (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şanal, E. E.** (2009). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Şeşen, H.** (2006). *Personelin Öğrenen Örgüt Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Şimşek, M. Ş.** (2002). *Yönetim Ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek,Ş., Akgemci, T. Ve Çelik, A.** (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tak, B. Ve Çiftçioğlu, A.** (2008). Mesleki Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 155-178.
- Tekarslan, E. Ve Kılınç, T.** (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Terzi, A. R.** (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Tsui, A. S. Egan, T. D. Ve O'reilly III, C. A.** (1992). Being Different: Relational Demography And Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- 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.
- Türk, M. S.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Ulrich, D.** (1998). Intellectual Capital = Competence X Commitment. *Sloan Management Review*, 39 (2), 15-26.
- Uygur, A.** (2009). *Örgütsel Bağlılık Ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitapevi.
- Wallance, J. E.** (1995). Organizational Professional Commitment İn Proffessional And Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(1-4), 228-255.
- Wasti, A.** (2000). Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 401-410.
- Watkins, K. Ve Marsick, V.** (1997), *Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire*. (<http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>)



- Watkins, K. E. Ve Marsick V.** (1996). *Sculpturing The Learning Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Wierner, Y.** (1982). Commitment Organizations A Normative View. *The Academy Of Management Review*. 7(3), 418-428.
- Yağcı, K.** (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.
- Yalçın, B. Ve Ay, C.** (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.
- Yazıcı, S.** (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yıldırım, E.** (2006). *Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
[http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp)  
<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002/sb5002-11-regresyon-analizi.pdf>Konya.  
<http://www.psychologyandsociety.com/organizationalculture.html>

## EKLER

### Ek 1: Anketler

#### **ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA**

Bu araştırma “*Kamu Kurumunda Çalışan Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Belirlenmesine*” yönelik bir çalışmadır.

Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve açık kalpliliğinize bağlıdır. Soruların doğru ya da yanlış bir cevabı yoktur, lütfen sizin için hangi seçenek uygunsu onu işaretleyiniz. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmaya zaman ayırdığınız ve sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Kübra DEMİRCİ

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

**1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLERLE İLGİLİ SORULAR****1- Cinsiyetiniz**

Erkek  Kadın

**2- Medeni Durumunuz**

Evli  Bekâr

**3- Yaşınız**

21- 30  31- 40  41- 50  51 ve daha fazla

**4- Eğitim durumunuz**

Lise  Yüksek Okul (Önlisans)  Üniversite( Lisans)  Yüksek Lisans/Doktora

**5- Eğitim Alanınız**

İşletme  İktisat  Kamu Yönetimi  Maliye  Mühendislik  Hukuk  
 Diğer

**6- Göreviniz**

Müdür  Müdür Yardımcısı  Şef  Denetçi  Uzman  Memur  Diğer

**7- Gelir Durumunuz**

1000 TL – 1999 TL  2000 TL – 2999 TL  3000 TL – 3999 TL  
 4000TL ve üzeri

**8- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

0- 5 yıl  6- 10 yıl  11- 15 yıl  16- 20 yıl  21- 25 yıl  26 yıl ve üzeri

## 2. BÖLÜM ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN İFADELER

Lütfen her ifade için 1'den 5'e kadar bir ifade işaretleyiniz. 1 ifadeye kesinlikle katılmadığınızı, 5 ise kesinlikle katıldığınızı gösterir.

**(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum**

1	SÜREKLİ ÖĞRENME	1	2	3	4	5
1.1.	Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.					
1.2.	Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.					
1.3.	Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.					
1.4.	Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.					
1.5.	Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
1.6.	Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
1.7.	Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.					
2	DİYOLOG VE ARAŞTIRMA	1	2	3	4	5
2.1.	Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.					
2.2.	Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					
2.3.	Çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilir.					
2.4.	Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.					
2.5.	Çalışanlar, birbirine saygılıdır.					
2.6.	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					
3	TAKIM HALİNDE ÖĞRENME	1	2	3	4	5
3.1.	Bölümler kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
3.2.	Bölümlerde, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.					
3.3.	Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.					
3.4.	Bölümler, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					
3.5.	Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.					
3.6.	Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					
4	PAYLAŞIMCI SİSTEMLER	1	2	3	4	5
4.1.	Kurumum, öneri sistemleri yada çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					
4.2.	Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
4.3.	Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
4.4.	Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
4.5.	Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
4.6.	Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.					

5	<b>GÜÇLENDİRİLMİŞ ÇALIŞANLAR</b>	1	2	3	4	5
5.1.	Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
5.2.	Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
5.3.	Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					
5.4.	Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
5.5.	Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
5.6.	Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.					
6	<b>SİSTEMLER ARASI BAĞLANTI</b>	1	2	3	4	5
6.1.	Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
6.2.	Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
6.3.	Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
6.4.	Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
6.5.	Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.					
6.6.	Kurumum, çalışanların bir problemini çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
7	<b>DESTEKLEYİCİ LİDERLİK</b>	1	2	3	4	5
7.1.	Amirlerim/Yöneticiler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
7.2.	Amirlerim/Yöneticiler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.					
7.3.	Amirlerim/Yöneticiler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.					
7.4.	Amirlerim/Yöneticiler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.					
7.5.	Amirlerim/Yöneticiler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					
7.6.	Amirlerim/Yöneticiler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					

### 3.BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN İFADELER

Lütfen her ifade için 1'den 5'e kadar bir ifade işaretleyiniz.1 ifadeye kesinlikle katılmadığınızı, 5 ise kesinlikle katıldığınızı gösterir.

(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4)Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	DUYGUSAL BAĞLILIK	1	2	3	4	5
1.1.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
1.2.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.					
1.3.	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.					
1.4.	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
1.5.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
2	DEVAM BAĞLILIĞI	1	2	3	4	5
2.1.	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
2.2.	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
2.3.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum					
2.4.	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olabileceği konusunda endişe hissediyorum.					
2.5.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli sebeplerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
2.6.	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
3	NORMATİF BAĞLILIK	1	2	3	4	5
3.1.	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan ayrılmak şimdi bana doğru gelmiyor.					
3.2.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
3.3.	Bu kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
3.4.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
3.5.	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.					