

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIKLARINDA BİR ÖNCÜL OLARAK ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ



Kafkas Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Cilt 5, Sayı 7, 2014
ISSN : 1309 - 4289

Serkan NAKTİYOK
Öğr. Gör.,
Kafkas Üniversitesi,
Sarıkamış M.Y.O
snaktiyok@hotmail.com.tr

Ömer Faruk İŞCAN
Prof. Dr.,
Atatürk Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
oiscan@atauni.edu.tr

ÖZ | Belirsizlik, süreksizlik ve değişim gibi kavramlar günümüz dünyasının özelliklerini en iyi nitelendiren kavramlardır. Sürekli değişimlerin olduğu bir ortamda öğrenme, örgütlere esnek davranabilme imkânı sağlamaktadır. Sosyal bir sistem olan örgütler, öğrenme eylemini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek için örgütlerin en önemli kaynağı olan insan faktöründen etkin ve etken bir şekilde faydalanmalıdır. Bu bağlamda bağlılık, işgörenlerden azami ölçüde yararlanma açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Bu çalışmada, örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılığın sağlanmasında ne derece etkili olduğunu ve bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın sağlanabilmesinde örgütsel uygulamalarında gerekli olup olmadığını ortaya çıkarmak için bu iki kavram arasındaki ilişkinin açıklanması hedeflenmiştir

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık, Bağlılık, Açık Görüşlülük, Duygusal Bağlılık

Jel Kodu: D23



Makaleyi çevrimiçi görüntülemek için QR
Kodu okutunuz.

EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A PRECURSOR TO THE ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING



Kafkas University Journal of
Economics and Administrative
Sciences Faculty
Vol. 5, Issue 7, 2014
ISSN : 1309 - 4289

Serkan NAKTİYOK

Lect.,

Kafkas University,

Sarıkamış Vocational School

snaktiyok@hotmail.com

Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr.,

Atatürk University,

Faculty of Economics and
Administrative Sciences

oiscan@atauni.edu.tr

ABSTRACT | Such concepts as uncertainty, discontinuity and change are the ones that best describe the features of today's world. Learning in an ever-changing environment provides organizations with the opportunity of being flexible. As a social system, organizations are supposed to benefit from the human factor, which is the most important source of organizations, in an efficient and effective way to perform the act of learning properly. In this regard, commitment emerges as an important concept in terms of benefiting from employees to the maximum extent. This study intends to explain the relation between these two concepts to find out to what extent the organizational commitment is important for organizational learning and if organizational practices are necessary to ensure organizational commitment.

Keywords: *Organizational learning, organizational commitment, commitment, open-mindedness, emotional commitment.*

Jel Code: D23



Scan QR Code to see this article online

Cite this paper | NAKTİYOK, S., İŞCAN, Ö. F., (2014). "Employees' Organizational Commitment As A Precursor To The Role Of Organizational Learning". KAU IIBF Dergisi, 5(7), 19-37.

1. GİRİŞ

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, faaliyetlerini sürdürdükleri çevreyle eş biçimli olmalarına bağlıdır. Bunun en önemli kanıtı, doğum ve ölüm oranlarındaki artış ve yaşam sürelerinde meydana gelen değişimdir. Bu değişim ise genellikle düşme yönünde seyretmektedir. Örneğin; yapılan bir araştırmaya göre Fortune 500’de yer alan bir şirketin beklenen yaşam süresi ortalama olarak 40 ile 50 yıl arasındayken başka bir araştırmaya göre, Japonya ve Avrupa’da şirketlerin yaşam beklentisi 12,5 yıldır (Sreenivasan, 2008: 2; Ateş, 2007: 1). Özellikle ikinci bin yılın başlangıcından beri örgütleri diğerlerinden farklı olmaya zorlayan değişim ve oluşumlar, faaliyet gösterilen çevredeki rakipler kulübünün genişlemesine ve bu kulübün üyeleri arasındaki rekabetin şiddetlenmesine yol açmıştır. Bu noktada varlıklarını devam ettirmeyi ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayarak rakiplerinin bir adım önüne geçmeyi hedefleyen örgütler, ilk insandan beri toplumların gelişiminde en önemli unsur olan bilginin, kendi varlıkları için de çok önemli bir unsur olduğunu kavramış ve bilgiyi üretmeye ve paylaşmaya dayalı stratejiler ve uygulamalar geliştirmeye başlamışlardır.

Bir anlamda günümüz çevre koşullarının; değişken, karmaşık ve belirsiz yapısı örgütlerin bilgiye olan gereksinimini çok daha artırmıştır. Bu ortamda bilgi üreterek ve bu bilgiyi gerekli yerlere aktararak sürekli öğrenen örgütler hayatta kalmayı başarırken bunu yapamayanlar yok olmaya başlamıştır.

Örgütlerin çalkantılı çevrenin “hiper” kavramıyla ifade edilen rekabet koşullarına cevap vermesi ve bu koşullarla eş biçimli olması, öğrenen bir düşünce yapısına sahip olmakla mümkün olur. Bu nedenle öğrenmeyi bir örgüt ve yönetim felsefesi haline getirmek ve çevreye tepki göstermede ve çevresel fırsatlardan yararlanıp tehditlerden kaçınmada enerji veren bir araç olarak kullanmak başarılı olmada temel rolü oynayacaktır. Çünkü örgütler, bilgi yaratma, paylaşma ve elde etme anlamına gelen öğrenme sayesinde çevrenin dinamizmine ve karmaşıklığına tepki verebilme kapasitelerini artırıp, geleceklere yön verebilirler. Öğrenme yönlü bir örgüt, açık sistem anlayışını benimsediği için çevreyle sürekli bilgi alışverişinde bulunur ve çevreden elde ettiği bilgiyi uygulamalarına yansıtır. Proaktif davranarak kendi dışındaki oluşumları önceden tahmin edebilir. Yaratıcılık, yenilik ve çevreye duyarlılık anlayışını temel alan öğrenme yönlü örgütler, öğrenmenin sağladığı sistematik problem çözümü ve iyileşme imkânı sayesinde gerekli değişim ve dönüşümleri başararak yaşam sürelerini uzatabilirler.

Bir sosyal sistemi rakiplerinden üyeleri farklılaştıracağı için sosyal bir sistem olan örgütlerin en önemli kaynağı insandır. Bu kaynağın bağlılığını sağlamak varlığı sürdürmek için gereklidir. Bu nedenle geçmişte yönetim ve örgüt kuramlarına hâkim olan ekonomik insan modelinden günümüzde yönetim ve örgüt kuramlarına hâkim olan yaratıcı insan modeline geçiş sürecinde çalışan artık bir maliyet değil bir kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu durum örgütsel süreçlerde insanı odak noktası haline getirmiş ve çalışanın örgütte kalmaktan duyduğu mutluluğu, amaçlara olan inancını ve bu amaçlar doğrultusunda

çaba harcama isteğini ortaya koyan bağlılık, çalışandan azami ölçüde yararlanma açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Çalışanın örgüte bağlılığı, örgüt ve birey arasında amaç birliği sağlar, onu motive eder, yaptığı işi daha anlamlı bulmasına ve yetenek ve bilgisini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmasına imkân tanır. Örgütüne bağlı olmayan birey her an ayrılma yollarını arayacak ve potansiyelini ortaya koymayacaktır. Örgütüne bağlı olan birey ise çalıştığı yerin amaç ve değerlerine inanır, bu amaçlara ulaşılabilmesi için kendinden beklenenin üzerinde çaba gösterir, kendisiyle çalıştığı yeri özdeş olarak düşünüp çalıştığı yerin etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak davranışlara yönelir.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Örgütsel öğrenme; özellikle günümüzde çevresel değişikliklerin hız kazanması, rekabetin yoğunlaşması, iş dünyasının yenilikçi ve yaratıcı olma zorunluluğu içerisine girmesi ve ancak bu sayede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi açısından büyük önem taşıyan bir kavramdır. Örgütsel öğrenme ile ilgili ise birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Mcgill, Slocum ve Lei'nin ortak bir çalışmada yapmış olduğu tanımlamaya göre örgütsel öğrenme; örgütün gözlem, deney ve yapmış olduğu analizler sonucu edindiği tecrübelerden bir bakış açısı ve anlayış elde etme kabiliyeti, yapmış olduğu hataları ve elde ettiği başarıları değerlendirme istekliliğidir (Mcgill, Slocum ve Lei, 1992: 6). Barutçugil'in yaklaşımına göre ise örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin yapmakta oldukları işleri daha iyi anlamalarını ve bunun sonucunda daha etkili olabilmelerini sağlamak amacıyla gereken yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir. (Barutçugil, 2002: 150).

Hoang örgütsel öğrenmeyi, bir örgüt içerisindeki deneyimlere dayanarak performansı sürdürme, iyileştirme süreci ve kapasitesi olarak tanımlarken (Hoang, 2005: 20), Kalkan, bilinçli ve bilinçsiz unsurları bir arada taşıyan bilgi edinimi, bu bilgiye ulaşım ve bunun değerlendirilmesi suretiyle örgütsel belleğin etkinliğinde oluşan, örgütsel eylemi etkileyen süreç olarak tanımlamıştır (Kalkan, 2007: 25).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle örgütsel öğrenme ile ilgili olarak şunlar söylenebilir:

- Örgütler örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için bilgiyi elde etmeli, onu kullanmalı, çalışanlarla paylaşarak bu bilgiyi geliştirmeli ve bu sayede performanslarını artırmalıdır. Bilginin edinimi, geliştirilmesi örgütte sürekli hale getirilmelidir ki örgütsel öğrenme süreci devam etmiş olsun.
- Örgütsel öğrenmede örgütler tecrübelerini, gözlem, deney ve analizlerini ve bunların sonuçlarını iyi değerlendirmeli ve bunlardan yola çıkarak örgütün performansını iyileştirmeli, geliştirmelidir.
- Örgütsel öğrenmede çevre ile etkileşimli olarak hareket edilmeli ve örgüt, çevre ile uyumlu hale getirilmelidir.

- Örgütsel öğrenme kişisel olarak değil, örgüt içerisindeki tüm çalışanların birlikteliği ile gerçekleşen bir süreçtir. Bireyler edinmiş oldukları bilgiyi örgüte yansıtılabildikleri ölçüde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmiş olurlar ve bir takım olarak başarılı hale gelirler.

Kısacası örgütsel öğrenme, örgütün tecrübelerinden hareketle bilgiyi elde etme, elde edilen bu bilgiyi kullanma, örgüt içerisindeki bireylerle paylaşım bu sayede bilgiyi geliştirme eylemlerini sürekli hale getiren, örgüt kültürüne yansıtan ve çevre ile etkileşim içerisinde hareket ederek, performansı sürekli olarak artıran bir süreçtir.

Örgütler uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve sürekliliklerini devam ettirebilmek için öğrenmek durumundadırlar. Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından, Huber (1991) ve Dixon (1992)'ın öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması anlamlı olacaktır. Bu açıdan model, dört aşamadan oluşmaktadır (Kalkan, 2007: 25). Bunlar; bilginin yaratılması, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması ve bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesidir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Günümüzde işletmelerde en yoğun olarak yaşanan problemlerden birisi işgörenlerin çalıştıkları işyerinden ve üstlendikleri görevlerden memnun olmamalarıdır. İşgörenlerin işletmelerdeki memnuniyetlerinin sağlanması örgütler için mal ve hizmet üretmek kadar önemli bir iş ve amaç haline gelmiştir. Bunun gerçekleştirilmesinde ise işgörenlerin örgüt hedeflerini benimseyip, o örgüt içerisinde varlıklarını sürdürmeleri anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Çeşitli yazarların örgütsel bağlılığa ilişkin tanımları aşağıda verilmiştir.

- Meyer ve Allen'in yapmış olduğu çalışmalara göre örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgüte olan psikolojik yaklaşımıdır. İşgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991: 61).
- Hall, Schneider ve Nygren'e göre örgütün amaçlarının ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşip birbirleri ile uyumlu olma süreçleridir (Hall, Schneider ve Nygren: 1970: 185).
- Örgütsel bağlılık, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu içerisinde olup, örgütün bir üyesi olarak kalma isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inanç unsurlarından oluşan bir bütündür. Buchanan'ın yaklaşımına göre örgütsel bağlılık örgütle özdeşleşip işi benimseyip, örgüte sadık kalma unsurlarından oluşan bir bütünü ifade eder (Yüceler, 2005: 55).

- Örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine karşı hissettiği bağın sağlamlığını ifade eder. Bu bağlılık duygusunun örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilediğine inanılmakta ve bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı görülmekte ve ayrıca ürün veya hizmet kalitesine katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlar ışığında aşağıdaki özellikler ortaya çıkabilir:

1. Örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunlara güçlü bir şekilde inanma,
2. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun çaba harcama arzusu,
3. Örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için güçlü bir istek duyma.

Örgüte bağlı olan çalışana tanımlarsak, bağlılığı yüksek olan çalışan zor anlarda da örgütün yanında olup iş yerine düzenli olarak devam eden, devamsızlıktan kaçınıp tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan kişidir.

Küreselleşmenin getirdiği etkiyle birlikte örgütler, uluslar arası rekabet koşulları, bilgi çağı, sürekli olarak değişen yönetim algılamaları ile birlikte müşteri beklentilerindeki değişim ve gelişim gibi birçok farklı yapılanmayla karşı karşıya kalmıştır. Bu da insan sermayesine olan ihtiyacı her zamankinden daha fazla artırmakta, bunun sonucunda da örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide bağlılık kavramının önemi artmaktadır. Bundan dolayıdır ki örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütler daha etkin ve verimli olacaktır (Tiryaki, 2005). Bununla birlikte bu bağlılığın sağlanmasının gelecekte örgüte birçok yarar sağlayacağı ve örgütsel maliyetleri büyük oranda düşüreceği tahmin edilmektedir (Samadov, 2006: 81).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu gözlenmektedir. İş tatmini, motivasyon, örgütte kalma isteği bağlılığın olumlu davranışsal sonuçları iken, iş değiştirme ve devamsızlık bağlılığın olumsuz davranışsal sonuçlarıdır. Bunlara ek olarak örgütsel bağlılığın performans, işe geç kalma, devamsızlık, stres, iş gücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti gibi çalışma davranışlarıyla olan ilişkileri ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 94).

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Özellikle İki binli yılların başından itibaren örgütlerin temel kaynağının bilgi ve insan olduğunun daha iyi anlaşılmasıyla birlikte örgütler kendi bünyelerinde bir takım değişiklikler yapmaya başlamıştır. Çünkü günümüzün hiper rekabet ortamında örgütlerin; doğum ve ölüm oranları yükselmiş, etkileşimde buldukları çevresel unsurlar eski konumundan farklılaşmış ve bu unsurların baskısı artmış, paydaşların etkileri her geçen gün daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Böyle bir ortamda bilgiye ve insana önem vererek yaşamak örgütler için bir zorunluluk halini almıştır. Bu noktada başarılı örgütler amaçlara ulaşmada temel aracın nitelikli

işgücü olduğunu kavramışlardır. Nitelikli işgücüne sahip olabilmenin temelinde ise öğrenme kapasitesi yatmaktadır. Çevreye uyum sağlamada öğrenme örgütler tarafından kullanılan bir süreçtir. Örgütün öğrenmesi ise ancak bireylerin öğrenmesiyle gerçekleşir.

Değişim, belirsizlik ve karmaşıklık gibi kavramlarla ifade edilen yeni ekonomik ortamda sadece öğrenme yönlü örgütler ayakta kalabilir. Çünkü öğrenme yönlülüğün temelinde yatan mantık, çevreye uyum sağlamak hatta çevreyi değiştirmek için bilgi yaratarak, paylaşarak ve kullanarak, örgütsel ortamdaki inanç, değer, tutum ve davranışları değiştirmek, bu yolla performansı ve rekabet gücünü artırmak ve yaşama katkıda bulunmaktır. Öğrenme yönlü örgütler sürekli öğrenerek entropiden kaçınıp çevrenin kendilerinden istediği uygun tepkiyi verebilirler. Öğrenme, örgüte yeni kapasiteler kazanma, dinamizm ve farklı bakış açlarına sahip olma imkânı verir. Bu nedenle öğrenmeyi tüm hücrelerine yansıtıp, proaktif çevresel uyum modeli benimseyebilen örgütler başarıyı yakalayabilirler.

Öğrenme yönlü örgütlerde bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye yol açabilmesi için çalışanın niteliği yanında örgüte duyduğu bağlılıkta önemlidir. Bağlılık çalışanın örgütle bütünleşmesini, örgüt amaçlarını benimsemesini, örgüte olan ilgisini ve örgütte kalma istekliliğini ifade eden bir kavramdır. Sonuçta örgütün öğrenme yönlülüğünün çalışanların örgüte bağlılığıyla etkileşiminin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bir anlamda bağlılık bireysel öğrenmenin örgüte yansımaları sağlar. Öğrenmenin ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi de örgütsel bağlılığı artırmasıdır. Çünkü öğrenme yönlü bir örgüt çalışana değer kattığı, onu motive ettiği, güçlendirdiği ve işbirliğini teşvik ettiği için çalışanın bağlılığına katkıda bulunur.

Hem örgütsel öğrenmeye hem de örgütsel bağlılığa ilişkin çok sayıda çalışma var olmakla birlikte, örgütlerin öğrenme yönlülüğüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ortaya koyan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda bu araştırmanın temel amacı, örgütün öğrenme yönlülüğü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu temel amaç yanında aşağıdaki alt amaçlara ulaşmak da hedeflenmiştir.

- Örgütlerin öğrenme yönlülüğünü oluşturan temel bileşenleri belirlemek,
- Örgütsel bağlılığın temel boyutlarını incelemek,
- Örgütlerin öğrenme yönlülüğüyle çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi irdelemek,
- Çalışan bağlılığı üzerine öğrenme yönlülüğün etkisini ortaya koymak,
- Örgütsel ve bireysel özellikler açısından öğrenme yönlülüğü ve örgütsel bağlılığı değerlendirmek.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine inanma ve

kabul etme, bu amaçlara ulaşma yönünde çaba sarf etme derecesi olarak tanımlanabilir (Morrow, 1983: 491; Balay, 2000: 3). Örgütsel bağlılığın; duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı şeklinde üç temel unsuru vardır. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren bu unsurlar bireyin örgüt üyeliğini sürdürmesini açıklayan psikolojik bir durumu yansıtır. Duygusal bağlılık bireyler istedikleri için, normatif bağlılık bir sorumluluk ve ödev olarak hissettikleri için, devamlılık bağlılığı ise mecbur kaldıkları için örgütte kalmalarını ve örgüte bağlılık duymalarını sağlar. Bu nedenle, bireyin arzusuna dayanan duygusal bağlılık çalışanın örgüte bütünleşmesini, bireyin sorumluluğuna dayanan normatif bağlılık örgütte çalışmayı sürdürmek için bir ödev ve minnet duygusunu, bireyin ihtiyacına dayanan devamlılık bağlılığı ise örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olmayı ortaya koyar (Tan ve Akhtar, 1998: 320; Wasti, 2003: 303; Kondratuk vd. 2004: 335).

Bağlılığın örgütsel başarı açısından taşıdığı önem araştırmacıları örgütsel bağlılığı artırabilecek faktörleri belirlemeye yöneltmiştir. Bu faktörlerin en önemlilerinden birisi örgütün öğrenme yönlülüğüdür. Çok sayıda çalışmada öğrenme ve bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmuştur (Farrel,1999; Bartlett, 2001; McMurray ve Dorai, 2001; Ahmad ve Bakar, 2003; Kontoghiorghes ve Bryant, 2004; Maurer ve Lippstreu, 2008; Krishna, 2008; Rose vd., 2009; Yen Hsu, 2009; Joo ve Lim, 2009; Tseng, 2010). Bu çalışmalarda özellikle gelişmenin kaynaklarından birisi olan eğitim ve öğrenme faaliyetlerinin çalışanların sadece beceri ve kapasitelerini geliştirmediği, örgütsel bağlılığını da artırdığı bulunmuştur. (McEvory, 1997; Bartlett, 2001; Ahmad ve Bakar, 2003; Paul, Anatharaman,2004; Cho ve Kwon, 2005; Hsu, 2009).

Öğrenme yönlülüğün üç temel unsuru vardır. Bunlar; öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyondur. Öğrenme bağlılığı örgütün öğrenmeye ilişkin tutumunu ortaya koyar ve temel değerini ifade eder. Öğrenme bağlılığı olan bir örgüt, öğrenmeyi bir yatırım olarak görür ve faaliyetlerinin neden ve etkilerini anlamaya çalışır. Açık görüşlülük rutin dışına çıkabilme ve yeni düşünce ve fikirlerin kabul edilme arzusu ile ilgilidir (Sinkula vd., 1997:309; Calantone, 2002:516; Nguyen vd., 2006: 687; Timuroğlu, 2010: 86-88). Açık görüşlülüğün olduğu bir örgütte yerleşik değer, varsayım ve uygulamalar sürekli sorgulanır, iyileştirilir ve değiştirilir. Öğrenme yönlü örgütleri rutinlikten ve katılıktan kurtaran, esneklik ve değişim sağlayan açık görüşlülüğe imkân veren uygulamalardır. Bu tür uygulamalar çalışanın bağlılığını olumlu etkiler. Paylaşılan vizyon öğrenme yönlü örgütleri yönlendiren temel faktörlerden birisidir. Senge paylaşılan vizyonun çalışanlarda bağlılık doğuracağını, bağlılık eksikliğinin örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkileyeceğini, örgütün öğrenme yönlülüğünün bağlılığı yüksek çalışanlarla oluşturulabileceğini ifade etmektedir (Senge, 2000). Gelecekte ulaşılmak istenen noktayı ifade eden vizyon (Wheelen ve Hunger, 2010: 65) öğrenme yönlü bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşıldıkça önem kazanır ve etkili olur. Örgütün amacına ulaşmasında ortak çaba ve sinerji oluşturmaya imkan verir. Tüm çalışanların örgüt amaçları etrafında bütünleşmesi ise örgütsel bağlılık anlamına gelir.

Bir anlamda öğrenme yönlü örgütler merkezlerine çalışanı koyan, çalışana değer veren

ve çalışan odaklı bir anlayış benimseyen örgütlerdir. Böyle bir örgütün kültüründe etkileşim, iletişim, açıklık, paylaşım, yenilik ve katılım gibi değer ve varsayımlar hakkimdir. Bu nedenle öğrenme yönlülük, iletişimi, katılımı, işbirliğini teşvik eder ve sosyal etkileşimi artırır. Öğrenme yönlü bir örgütte çalışana yetki ve sorumluluk verilir, klasik denetim anlayışının ötesine geçilerek çalışan güçlendirilir. Sosyal etkileşim, iletişim, güçlendirme, katılım ve işbirliği duygusal bağlılığı artıran unsurlardır.

Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1-Öğrenme yönlülükle çalışanların duygusal bağlılığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1a- Örgütlerin açık görüşlülüğü çalışanların duygusal bağlılığını olumlu etkiler.

H1b-Örgütlerin öğrenmeye olan bağlılığı çalışanların duygusal bağlılığını olumlu etkiler.

H1c-Örgütlerin vizyonu çalışanlarla paylaşması çalışanların duygusal bağlılığını olumlu etkiler.

Öğrenme yönlü bir örgüt çalışana değer katma, kariyerde ilerleme, iyi ücret vb. imkânlar sağladığı için çalışanın örgüte karşı kendini borçlu hissetme olasılığını artıracaktır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin sağladığı bilgi gibi çok önemli bir kaynak bireyin bağlılığına katkıda bulunur. Bilgi gibi bir kaynağa sahip olan çalışan, öğrenme yoluyla örgütün kendine verdikleri karşısında örgütte kalmayı, örgüte bağlanmayı ve örgütle ilişkisini devam ettirmeyi bir zorunluluk, görev, yükümlülük, ödev ve doğru bir davranış olarak görecektir.

Bu görüşlere bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2-Öğrenme yönlülükle çalışanların normatif bağlılığı arasında olumlu bir ilişki vardır

H2a- Örgütlerin açık görüşlülüğü çalışanların normatif bağlılığını olumlu etkiler.

H2b-Örgütlerin öğrenmeye olan bağlılığı çalışanların normatif bağlılığını olumlu etkiler.

H2c-Örgütlerin vizyonu çalışanlarla paylaşması çalışanların normatif bağlılığını olumlu etkiler.

Devam bağlılığı bir anlamda işten ayrılma niyetidir. Sosyal değişim kuramına göre örgütlerinde ilgili ve yeterli eğitim fırsatı alan çalışanlar örgütlerinden ayrılmaya daha gönülsüz olacaklardır. Böylece çalışanlar daha fazla eğitim ve öğrenme fırsatı algıarlarsa örgütlerinden ayrılma niyeti azalabilir. Bunun yanı sıra yetenek gelişimi ve bilgi paylaşımı ayrılma niyetini olumsuz etkiler. Çalışanların öz gelişimini teşvik eden bir örgüt kültürü bireyin öz yetkinliğini artırmasını sağlayan yeni beceri ve yetenekler elde etmesini sağlıyorsa, başka bir yerde istihdam arama arzusunu azaltır. Ayrıca öğrenme kültürü iş tatminini artırır, iş tatmini ise işten ayrılma niyetini azaltır (Hsu, 2009: 52-54; Park, 2007: 42-45).

Yukarıda ifade edilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3-Öğrenme yönlülükle çalışanların devamlılık bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

H3a- Örgütlerin açık görüşlülüğü çalışanların devamlılık bağlılığını olumsuz etkiler.

H3b-Örgütlerin öğrenmeye olan bağlılığı çalışanların devamlılık bağlılığını olumsuz etkiler.

H3c-Örgütlerin vizyonu çalışanlarla paylaşması çalışanların devamlılık bağlılığını olumsuz etkiler.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmış ve veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmanın ana kütesini Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 1500 işgören oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde %95 güvenilirlik sınırları dâhilinde, %5 lik hata payı öngörülerek örneklem büyüklüğü 306 olarak belirlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Öğrenme yönlülüğü ölçmek için Baker ve Sinkula tarafından geliştirilen ve örgütlerin; açık görüşlülük, öğrenme bağlılığı ve vizyon paylaşma derecelerini belirlemeye yönelik 11 ifadeden oluşan bir ölçek formu kullanılmıştır (Sinkula vd.,1997; Baker ve Sinkula,1999). İşgörenlerin örgütsel bağlılığını ölçmede ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve çalışanların; duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmeyi amaçlayan ve 23 maddeden oluşan bir ölçekten (Organizational Commitment Questionnaire) yararlanılmıştır. Her iki ölçekteki ifadeler 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir.

Öğrenme yönlülüğü ölçen ve toplam 11 maddeden oluşan anketin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri, 0,883 olup ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılması bu değeri önemli bir oranda yükseltmemektedir. Dolayısıyla bu ölçekte yer alan 11 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığı ölçen ve toplam 23 maddeden oluşan anketin Cronbach Alpha değeri 0,797' dir. Bu veri ölçüm aracının içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

5. BULGULAR VE YORUM

5.1. Deneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim durumlarını, medeni durumlarını, yöneticilik görevlerini ve işletmedeki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış 6 soru bulunmaktadır. Araştırmamızda anket uygulanan çalışanların %68,9' u (n=197) erkek, 89'u (% 31,1) kadındır. Medeni durumları açısından %33,5'u (n=96) bekar, %65,7'si (n=188) evli, yaklaşık %1'i ise (n=2) dul/boşanmış olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %18,9'u (n=54) 25 yaşından küçükken, %36,0'sı (n=103) 26-

35, %30,4'ü (n=87) 36-45, %14,7'si (n=42) ise 45+ yaş grubu arasındadır. Bu durum çalışanların yaklaşık yarısının 35 yaşından küçük olduğunu ortaya koymaktadır. Ankete katılan çalışanlar arasında lise mezunlarının oranı %46,2 (n=132) ile ilk

sırada yer almaktadır. Eğitim değişkeni açısından çalışanların %27,6'sı (n=79) ön lisans, %14,7'si (n=42) ilköğretim, %11,5'i (n=33) ise lisans diplomasına sahiptir. Ankete katılan yöneticilerin %76,6'sının (n=219) yöneticilik görevi yokken, %23,4'ü (n=67) yöneticilik görevi olduğunu belirtmiştir. Çalışma süresi değişkeni açısından durum incelendiğinde, çalışanların %46,5'inin (n=133) 1-5, %28,7' (n=82) sinin 6-10, %16,4'ünün (n=47) 11-15, %8,4'ünün (n=24) ise 15 yıldır aynı işyerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında çalışanların yaklaşık %75'inin 10 yıl veya daha az bir süredir aynı işyerinde çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Çalışanlara İlişkin Özellikler

ÖZELLİK		F	Yüzde	ÖZELLİK		F	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	197	68,9	Yöneticilik Görevi	Yok	219	76,6
	Kadın	89	31,1		Var	67	23,4
Yaş	-25	54	18,9	Çalışma Süresi	1-5	133	46,5
	26-35	103	36,0		6-10	82	28,7
	36-45	87	30,4		11-15	47	16,4
	45+	42	14,7		15+	24	8,4
Eğitim	İlk.Öğ.	42	14,7	Medeni Durum	Bekâr	96	33,5
	Lise	132	46,2		Evli	188	65,7
	Ön.Lis	79	27,6		Dul/ Boşanmış	2	0,6
	Lis	33	11,5				

5.2. Öğrenme Yönlülüğün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütlerin öğrenme yönlülüğü ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilk olarak korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 2' de öğrenme yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi öğrenme yönlülüğün ilk faktörünü oluşturan paylaşılan vizyonla, tüm bağlılık faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat paylaşılan vizyon faktörü ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin yönü negatif olup, ilişkinin gücü ise %95 önem düzeyinde anlamlıdır ($r=-,133$). Paylaşılan vizyon ile bir bütün olarak örgütsel bağlılık arasında da güçlü sayılabilecek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir.

Öğrenme yönlülüğün ikinci faktörü olan öğrenme bağlılığı ile normatif ve duygusal bağlılık arasında olumlu yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Öğrenme bağlılığı faktörü ile devamlılık bağlılığı arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek bir ilişki gözlenmemiştir. Yine

öğrenme bağlılığının bir bütün olarak örgütsel bağlılıkla olumlu yönlü bir ilişkisi vardır.

Öğrenme bağlılığı faktörüne benzer şekilde açık görüşlülük faktörü ile normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki varken, devamlılık bağlılığı ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek bir ilişki yoktur. Açık görüşlülükle bir bütün olarak örgütsel bağlılık arasında ise öğrenme yönlülüğün diğer faktörlerine oranla daha güçlü düzeyde ve olumlu bir ilişki vardır ($r=447$).

Korelasyon analizi tablosu incelendiğinde, öğrenme yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında anlamlı ilişkilerin bulunması ve bu ilişkilerin gücünün çok yüksek ve çok düşük olmaması, kullanılan ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliklerini destekler niteliktedir. Öğrenme yönlülük faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde, ilişkinin gücü açısından paylaşılan vizyon ve öğrenme bağlılığı arasında daha anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine öğrenme bağlılığı ile açık görüşlülük ve paylaşılan vizyonla açık görüşlülük arasında güçlü ve olumlu bir ilişki vardır. Yine duygusal ve normatif bağlılıkla devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin olumsuz olması, normatif ve duygusal bağlılıktaki artışın, devamlılık bağlılığını azalttığı yönündeki görüşleri teyit edici niteliktedir. Normatif ve duygusal bağlılık arasında ise olumlu ve güçlü bir ilişki vardır. Öğrenme yönlülük ve örgütsel bağlılık arasında hem bir bütün olarak hem de faktör bazında ilişkilerin olması, öğrenme yönlülüğün ve örgütsel bağlılığın birbirlerini etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Öğrenme Yönlülük ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Faktör	1	2	3	4	5	6	7
1-P. Vizyon	1						
2-Ö. Bağlılığı	,527**	1					
3-A.Görüşlülük	,378**	,422**	1				
4-N.Bağlılık	,420**	,370**	,366**	1			
5-D.Bağlılık	,316**	,318**	,340**	,453**	1		
6-DE.Bağlılığı	-,133 *	,004	,039	-,277**	-,292**	1	
7-Ö.Yönlülük	,828 **	,823**	,723**	,487**	,407**	-,046	1
8-Ö.Bağlılık	,362**	,415**	,447**	,700**	,711**	,253**	,509**

5.3. Öğrenme Yönlülük Faktörlerinin Normatif Bağlılığa Etkisi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu belirlendikten sonra, hipotez testi için değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasını ifade eden regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 3' ten de izlenebileceği gibi, normatif bağlılığın bağımlı değişken olarak alındığı regresyon eşitliğinde tüm adımlarda F testi anlamlı sonuçlar vermiştir. Paylaşılan vizyonun normatif bağlılık üzerine etkisinin incelendiği birinci adımda, paylaşılan vizyon, normatif bağlılığın toplam varyansının %17,6' sını açıklamaktadır. Sadece öğrenme bağlılığı faktörünün

göz önüne alındığı ikinci adımda, öğrenme bağlılığı normatif bağlılığın %13,7' sini açıklamıştır. Regresyon eşitliğinin üçüncü adımında ise açık görüşlülük faktörünün normatif bağlılığın %13,4' ünü açıkladığı görülmektedir.

Öğrenme yönlülüğüne ilişkin faktörlerin bir arada normatif bağlılık faktörü üzerine etkisinin incelendiği dördüncü adımda üç faktörün normatif bağlılığın %24'ünü açıkladığı görülmektedir. Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında, paylaşılan vizyon faktörünün normatif bağlılık üzerindeki etkisi diğer faktörlere oranla daha güçlü iken, öğrenme bağlılığı faktörünün etkisi diğerlerine oranla daha zayıftır ($\beta=,14$ $p<0,05$).

Bu verilerden hareketle örgütün öğrenme yönlülüğüne ilişkin tüm faktörlerin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı sayılabilecek ölçüde etkiye sahip olduğunu özellikle paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük faktörleri açısından bu etkinin çok daha belirgin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgüt yönetimleri öğrenme yönlülüğüne önem vererek çalışanların normatif bağlılığını artırabilirler.

Tüm bu bulgular öğrenme yönlülüğünün normatif bağlılık üzerinde açıklayıcı bir gücünün olduğunu ve H2 ve alt hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 3. Öğrenme Yönlülük Faktörlerinin Normatif Bağlılığa Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık							
	1. Adım		2. Adım		3. Adım		4. Adım	
	β	t	β	t	β	t	β	t
P.V	,420**	7,792	-	-	-	-	,267**	4,28
Ö.B	-	-	,370**	6,703	-	-	,142*	2,23
A.G	-	-	-	-	,366**	6,623	,205**	3,50
R2	,176		,137		,134		,240	
D. R2	,173		,134		,131		,232	
F	60,709**		44,924**		43,865**		29,632**	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

5.4. Öğrenme Yönlülük Faktörlerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Tablo 4'te öğrenme yönlülük faktörlerinin duygusal bağlılığa etkisinin incelendiği regresyon eşitliğinin birinci adımında, paylaşılan vizyon duygusal bağlılığın %10' unu, ikinci adımda öğrenme bağlılığının duygusal bağlılığın %10,1' ini, üçüncü adımda açık görüşlülüğün duygusal bağlılığın %11,5' ini açıkladığı görülmüştür. Bu durum öğrenme yönlülük faktörlerinin tek tek ele alındıklarında duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin birbirine oldukça yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte üç faktörün birlikte ele alındığı dördüncü adımda, öğrenme yönlülük faktörlerinin tümü duygusal bağlılığın %17' sini açıklamakta olup, açık görüşlülük faktörünün etkisinin diğer iki faktöre oranla çok daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta=,22$ $p<0,01$). Açık görüşlülük faktörünün duygusal bağlılık faktörünün üzerindeki

etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı iken diğer iki faktörün duygusal bağlılık üzerindeki etkisi %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Bu durum örgütlerin, öğrenme yönlülüğünde açık görüşlülüğe daha fazla önem vererek, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını etkileyebileceklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte duygusal bağlılık üzerine paylaşılan vizyon ve öğrenme bağlılığı faktörlerinin de etkisinin olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bu veriler H1 nin ve alt hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Öğrenme Yönlülük Faktörlerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık							
	1. Adım		2. Adım		3. Adım		4. Adım	
	β	t	β	t	β	t	β	t
P.V	,316**	5,613	-	-	-	-	,158*	2,43
Ö.B	-	-	,318**	5,648	-	-	,142*	2,12
A.G	-	-	-	-	,340**	6,084	,220**	3,60
R2	,100		,101		,115		,170	
D. R2	,097		,098		,112		,161	
F	31,504**		31,899**		37,010**		19,213**	

*p<0,05 **p<0,01

5.5. Öğrenme Yönlülük Faktörlerinin Devamlılık Bağlılığına Etkisi

Öğrenme yönlülük faktörünün devamlılık bağlılığı üzerine etkisinin incelendiği Tablo 5' den de izlenebileceği gibi regresyon eşitliği sadece birinci ve dördüncü adımda anlamlı sonuç vermiştir. İkinci ve üçüncü adımlardaki F değerleri modelin açıklayıcı gücünün olmadığını göstermektedir. Paylaşılan vizyon faktörünün tek başına devamlılık bağlılığı üzerine etkisinin ele alındığı birinci adımda paylaşılan vizyon devamlılık bağlılığının sadece %1,8' ini açıklamakta olup, bu etki %95 önem düzeyinde negatif yönlü olarak anlam taşımaktadır. Bu durum az da olsa paylaşılan vizyonun devamlılık bağlılığını azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Öğrenme bağlılığı ve açık görüşlülük faktörünün tek tek ele alındığı ikinci ve üçüncü adımda bu faktörlerin duygusal bağlılık üzerine istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Regresyon analizinin dördüncü adımında da görüldüğü gibi, üç öğrenme yönlülük faktörü devamlılık bağlılığının toplam varyansının %3,1' ini açıklamaktadır. Burada paylaşılan vizyon dışındaki faktörlerin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisinin ilgili önem düzeylerinde anlamlı olmadığı gözlenmektedir. Devamlılık bağlılığının etkisinin negatif yönlü olması vizyon paylaşımına verilen önemin devamlılık bağlılığını azalttığını ortaya koymaktadır. Bu bakımdan öğrenme yönlü örgütler vizyon paylaşımına daha fazla önem vererek çalışanlarının devamlılık bağlılığını azaltıp, örgütle özdeşleşmelerine ve amaçları içselleştirmelerine katkıda bulunabilirler.

Bu veriler H3 ün ve alt hipotezlerinin kısmen desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5. Öğrenme Yönlülük Faktörlerinin Devamlılık Bağlılığına Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişken: Devamlılık Bağlılığı							
	1. Adım		2.Adım		3.Adım		4. Adım	
	β	t	β	t	β	t	β	t
P.V	-,133 *	-2,253	-	-	-	-	-,204**	-2,90
Ö.B	-	-	,004	,070	-	-	,077	1,06
A.G	-	-	-	-	,039	,654	,084	,206
R2	,018		,000		,002		,031	
D. R2	,014		-,004		-,002		,020	
F	5,078*		,005		,427		2,974*	

*p<0,05 **p<0,01

5.6. Öğrenme Yönlülük Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Öğrenme yönlülük faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelendiği tablo 6' da regresyon eşitliklerinin tümünün F değerleri modellerin açıklayıcı gücünü ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık tek başlarına, paylaşılan vizyonun %13'ünü, öğrenme bağlılığının %17'sini, açık görüşlülüğün ise %20'sini açıklamaktadır. Faktörler bir arada ele alındığında, üç faktör örgütsel bağlılığın %27,5' ini açıklamıştır. Etkinin yönü ve gücü açısından incelendiğinde, örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü etkiye açık görüş faktörünün sahip olduğu, bunu sırası ile öğrenme bağlılığı ve paylaşılan vizyon faktörlerinin izlediği görülmektedir. Özellikle paylaşılan vizyon faktörünün etkisi ($\beta=,132$ p<0,05), diğer iki faktöre oranla çok daha zayıftır.

Tüm bu verilerin ışığı altında, çalışanlarının bağlılığını artırmak isteyen örgütlerin öğrenme yönlülüğe, özellikle de fikir paylaşımı, fikir eleştirisi, fikir değerlendirme gibi unsurları bünyesinde barındıran açık görüşlülüğe önem vermeleri ve bunu sağlayacak stratejileri uygulamaları ve politikaları hayata geçirmeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü açık görüşlülük ve öğrenme bağlılığında daha belirgin olmakla birlikte, öğrenme yönlülüğün tüm boyutları çalışanların bağlılığı üzerinde yadsınamayacak bir ölçüde belirleyiciliğe sahiptir.

Yukarıdaki korelasyon ve regresyon analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda bu çalışmanın birinci ve ikinci hipotezlerinin tamamen, üçüncü hipotezinin ise kısmen desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 6. Öğrenme Yönlülük Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							
	1. Adım		2. Adım		3. Adım		4. Adım	
	β	t	β	t	β	t	β	t
P.V	,362 **	6,544	-	-	-	-	,132*	2,17
Ö.B	-	-	,415 **	7,694	-	-	,216 **	3,47
A.G	-	-	-	-	,447 **	8,426	,306 **	5,35
R2	,131		,172		,200		,275	
D. R2	,128		,170		,197		,267	
F	42,826 **		,59,196 **		71,002		35,586 **	

*p<0,05 **p<0,01

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İlgili literatürde örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılıkla alakalı çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, bu iki kavram arasında var olan ilişkiyi ortaya koyan çalışma sayısı pek fazla değildir. Çalışma, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık gibi bir sonuç doğurduğunu ve bundan dolayı bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmeye değer bir konu olduğunu göstermektedir. Yaptığımız araştırmada ulaştığımız en önemli sonuç, öğrenme yönlülüğünün ve örgütsel bağlılığın hem faktör bazında hem de bir bütün olarak birbirini önemli sayılabilecek ölçüde etkileyen iki kavram olduğudur. Öğrenme yönlülük ve örgütsel bağlılık arasında hem bir bütün olarak hem de faktör bazında ilişkilerin olması, öğrenme yönlülüğünün ve örgütsel bağlılığın birbirlerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Faktör bazında paylaşılan vizyonla normatif bağlılık açısından, bütün olarak da açık görüşlülük ve öğrenme yönlülükle örgütsel bağlılık açısından bu durum daha net bir şekilde gözlenmektedir. Ayrıca paylaşılan vizyonla devam bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki gözlenmiştir. Tüm bu sonuçlar öğrenme yönlülükle örgütsel bağlılık arasında ilişki var olduğu yönündeki iddialarımızı destekler niteliktedir. Ayrıca diğer bağlılık türleriyle devamlılık bağlılığı arasında olumsuz bir ilişkinin bulunması duygusal ve normatif bağlılığın devamlılık bağlılığını azalttığı yönündeki görüşleri destekler niteliktedir. Yapılan araştırmalar, öğrenme yönlülüğünün ve örgütsel bağlılığın işletmeler açısından taşıdığı önem ve birbiri ile ilişkili olan bu iki değişkeni örgüte yansıtmasının sağladığı yararlar konusunda yöneticilere ipuçları sunarak onlara yol göstermektedir. Elde edilen sonuçlardan örgütler; strateji, politika ve özellikle de örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynakları uygulamalarını oluştururken yararlanabilirler.

7. KAYNAKÇA

- [1] (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>).
- [2] Ahmad, K. Z. ve Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*. Malaysia.

- [3] Allen, N. J. ve Meyer J. P. (1991). "A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment". Human Resource Management Review, Vol: 1, 61-89.
- [4] Ateş, R. (2007). "Büyük Şirketler Neden Başarısız Olur". Şirket Doktoru Dergisi, Sayı: 1.
- [5] Baker, W. E., Sinkula, J. M. (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), 411-427.
- [6] Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli
- [7] Bartlett, K. R. (2001). "The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field". Human Resource Development Quarterly, 12(4), 335-352.
- [8] Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. Erişim Tarihi: 27.02.2010.
- [9] Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 125-139.
- [10] Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". Industrial Marketing Management, No:31, 515-524.
- [11] Cho, D. Y., Kwon, D. B. (2005). "Self-directed learning readiness as an antecedent of organizational commitment: A Korean study". International Journal of Training and Development, 9(2), 140-152.
- [12] Farrell, M. (1999). "Antecedents And Consequences Of a Learning Orientation". Marketing Bulletin, No: 10, 38-52.
- [13] Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T. (1970). "Personal factors in organizational identification". Administrative Science Quarterly, 15(2), 176-190.
- [14] Hoang, V. P. (2005). Organizational Learnig In A Knowledge Economy. Erişim tarihi:18Mart2011,AğSitesi:www.aeaf.minfin.bg/documents/Van_Phuc_Hoang_paper_CMTEA2005.pdf;:20-21, Erişim Tarihi: 10.11.2011.
- [15] Hsu, H.Y. (2009). Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D. Professionals in Taiwan during an Economic Downturn -June, A Dissertation Submitted To The Facultly Of The Graduate School Of The University Of Minnesota.
- [16] http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526,
- [17] İnce, M., Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitapevi.
- [18] Joo, B. (2009). "Kyoo The Effects Of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, And Proactive Personality On Organizational Commitment And İntrinsic Motivation". Minnesota: Winona State University.
- [19] Kalkan, V. D. (2007). "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 25.
- [20] Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., Rosin, H. M. (2004). "Linking Career Mobility With Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, No: 65, 335.

- [21] Kontoghiorghes, C., Bryant, N. (2004). "Exploring Employee Commitment In A Service Organization In The Health Care Insurance Industry". *Organization Development Journal*, 22(3), 59-73.
- [22] Krishna, V. (2008). "Exploring Organizational Commitment from an Organizational Perspective: Organizational Learning as a Determinant of Affective Commitment in Indian Software Firms". The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, 60-62.
- [23] Maurer, T. J., Lippstreu, M. (2008). "Who will be committed to an organization that provides support for employee development"? *Journal of Management Development*, 27(3), 328-347.
- [24] McEvoy, M. G. (1997). "Organizational Change And Outdoor Management Education". *Human Resource Management*, 36(2), 235-250.
- [25] McGill, M. Slocum, J. Lei, D. (1992). "Management Practices in Learning Organizations". *Organizational Dynamics*, 21 (1).
- [26] McMurray, A. J., Dorai, R. (2001). "The relationship between workplace training and organizational commitment in Australian organizational settings: A preliminary analysis. In O. A. Aliaga (Ed.), *Proceedings of the 2001 Academy of Human Resource Development Conference*". Tulsa, OK: Academy of Human Resource Development.
- [27] Morrow, P. C., Coyle-Shapiro, J. A.M. (2006). "Organizational and Client Commitment Among Contracted Employees". *Journal of Vocational Behavior*, Sayı: 68, 419.
- [28] Nguyen, T. D., Barrett, N. J., Fletcher, R. (2006). "Information Internalisation and Internationalisation: Evidence from Vietnamese Firms, *International Business Review*, No: 15, 682-701.
- [29] Park, S. (2007). "Relationships Among Managerial Coaching In Organizations And The Outcomes Of Personal Learning, Organizational Commitment, And Turnover İntention". A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The Universty Of Minnesota, 42-43.
- [30] Paul, A.K., Anantharaman, R.N. (2004). "Influence Of HRM Practices On Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals India". *Human Resource Development Quarterly*, 1(15), 78.
- [31] Rose, R. C., Kumar, N., Pak, O. G. (2009). "The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance". *Universiti Putra Malaysia*, 59.
- [32] Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- [33] Senge, P. M. (2000). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*. (Çev. Aysegül İldeniz-Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- [34] Sinkula, J. M., Baker W. E., Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior" *Journal Of The Academy Of Marketing Science* Fall, 305-318.

- [35] Sinkula, J. M., Baker W. E., Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior" Journal Of The Academy Of Marketing Science Fall, 305-318.
- [36] Sreenivasan, V. (2008). "Over 100 years old and still going strong", The Business Times, 17 July, Sayı: 2.
- [37] Tan, D.S.K., Akhtar, S.(1998). "Organizational Commitment and Experienced Burnout: An Exploratory Study From a Chinese Cultural Perspective". The International Journal of Organizational Analysis, 6(4).
- [38] Timuroğlu, M. K. (2010). Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük Ve Yenilik. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- [39] Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgüt Bağlılığı Üzerine Etkileri. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- [40] Tseng, C.C. (2010). "The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan". A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota Vol: 9, 30-31.
- [41] Wasti, (2003). "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values." Journal of Occupational Psychology, Sayı: 76, 303.
- [42] Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2010). "Strategic Management and Business Policy, Twelfth Edition". Prentice Hall, New Jersey, USA, 65.
- [43] Yüceler, A. (2005). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

