

Educational Administration: Theory and Practice
2011, Vol. 17, Issue 4, pp: 627-638
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
2011, Cilt 17, Sayı 4, ss: 627-638

Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

Selahattin Turan

Engin Karadağ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Fatih Bektaş

Atatürk Üniversitesi

Bu araştırmada, öğrenen örgüt ve boyutlarının örgütsel bağlılığı yordama gücünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Nedensel desenle tasarlanan araştırmanın evrenini, 2009–2010 akademik yılında gelişmiş bir üniversitede görev yapmakta olan 1814 öğretim elemanı; örneklemini ise ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 305 öğretim elemanı oluşturmuştur. Araştırma verileri, ‘Öğrenen Örgüt Ölçeği’ ve ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ ile toplanmıştır. Öğrenen Örgüt Ölçeği, Tiltay (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, [(i) bireysel yetkinlik, (ii) paylaşılan vizyon, (iii) takım halinde öğrenme, (iv) zihinsel modeller ve (v) örgütsel yapı] olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam altmış (60) maddeden oluşmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş olup Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek beşli Likert skalasında olup üç alt boyuttan [(i) duygusal bağlılık, (ii) devam bağlılığı ve (iii) normatif bağlılık] ve toplam yirmi dört (24) maddeden oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde; Pearson çarpım momentler korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları, öğrenen örgüt boyutlarının birlikte örgütsel bağlılığın %32’sini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir.

Anahtar sözcükler: Öğrenen örgüt, örgütsel bağlılık, yükseköğretim

Atıf için/Please cite as:

Turan, S., Karadağ, E., & Bektaş, F. (2011). Üniversite yapısı içerisinde öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(4), 627-638.

Relationship between Learning Organization and Organizational Commitment in a University Structure

Background: Despite of many qualitative and quantitative studies, the definition of organizational learning remains elusive. However, from psychological perspective organizational learning is a kind of learning process which refers to organizational processes and outcomes. Some authors believe that organizational learning refers to “the process of improving actions through better knowledge and understanding” (Fiol and Lyles, 1985). According to Miller (1996), learning increases organizational learning. In some cases, large organizations use the concept to respond to changes and develop and build new systems (Kanter, 1989; Mogowan ve Madey, 1998; Peters ve Waterman, 1984; Senge, 1990). Some empirical studies in Turkish context indicate the significant relationship between organizational learning and different organizational variables (Günbayı and Akdeniz, 2007; Korkmaz, 2008; Özdayı and Özcan, 2005; Ünal, and Gürsel, 2007). In this study, the relationship between organizational learning and organizational commitment is examined in the Turkish higher education context.

Purpose: In this study, how learning organization and its dimensions predict organizational commitment is aimed to be determined. In other words, the purpose of this study was to examine relationship between organizational learning and organizational commitment in a higher education institution

Method: The population of this causal-comparative design study comprises 1814 lecturers studying at a large Turkish public university and sample of the study includes 305 lecturers selected through criterion sampling. The data of the study is gathered by ‘Learning Organization Scale (LOS)’ and ‘Organizational Commitment Scale (OCS).’ The LOS includes five subscales: Individual competence, shared vision, as a team learning, mental models, and organizational structure and OCS includes three subscales: affective commitment, continuance commitment, normative commitment. In order to analyze the collected data, Pearson product-moment correlation and multiple linear regression analyses are utilized.

Findings and Results: Learning is a complex process. In this respect, it is difficult to determine what individuals learn in both inside and outside of the organization and its contribution both to organizational learning and organizational commitment. In this study, the results of study indicate that there is a significant relationship between organization learning and organizational commitment. Positive relationship between organizational learning and organizational commitment contribute the quality of organizational life and achievement of organizational goals in a more efficient way. In sum, the results of the study indicated that %32 of the variance in learning organization dimensions significantly contribute to the prediction of organizational commitment.

Keywords: *Learning organization, organizational commitment, higher education*

Örgütsel öğrenme, birçok disiplinin çalışma alanına giren muğlak bir kavramdır. Bunun temel sebebi öğrenmenin bir süreç olarak çok farklı tanımlarının yapılmasıdır. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme, özellikle büyük kuruluşların değişimlere cevap verebilme ve yeni sistemler geliştirebilmelerinde başvurdukları kavramlardan birisi olmuş klâsik çalışmalar ile de örgüt biliminin önemli alanlarından biri haline gelmiştir (Kanter, 1989; Mogowan ve Madey, 1998; Peters ve Waterman, 1984; Senge, 1990). Kavramın bu kadar popüler hale gelmesinde, küresel rekabet, hızlı örgütsel değişimler ve örgütsel yaşamı çevreleyen belirsizlikler önemli rol oynamıştır (Garratt, 1987; Koç, 2009; Rothwell, 1992; Womack, Jones ve Ross, 1990).

Örgütsel öğrenmenin ne olduğu ve tanımı konusunda tartışmalar devam etmektedir. Alan yazındaki bu tartışma ve anlaşmazlıklar doğal kabul edilmelidir, çünkü her disiplin örgütsel öğrenmeyi kendisi açısından tanımlamakta ve anlam yüklemektedir. Bazı akademik disiplin ve çalışmalar örgütsel öğrenmeyi, yarışmacı sürdürülebilir verimliliğin bir aracı olarak görürken bazı çalışmalar söz konusu kavramı öğrenmenin sonuçları açısından ele almaktadır. Diğer taraftan psikoloji, örgütsel öğrenmeyi bir öğrenme süreci olarak görmektedir. Öğrenme kavramı, genel olarak, örgütsel süreçleri ve çıktıları ihtiva etmektedir. Söz konusu bu yaklaşım, örgütün süreçlerini ve çıktılarını bir bütün olarak değerlendirmek açısından önemlidir. Örgütsel öğrenme, geniş anlamda, kurumların veya kuruluşların inşası, bilgi ve etkinliklerin düzenlenmesi ve aynı zamanda çalışanların etkinliklerinin artırılması için bireysel becerilerin ve iş yapabilme kabiliyetlerinin iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir (Bowles, 1993). Bu tanım, öğrenmenin pozitif sonuçları olacağı varsayımından hareket etmektedir. Diğer taraftan öğrenme, kurumların bireysel öğrenmelerden öğrenebileceği ve öğrenmenin kurumun bütün etkinliklerinde olabileceğini varsaymaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel öğrenmenin olduğu kurumlarda, bireylerin kendilerini sürekli dönüştürdüğü, pozitif iklim, ortam aracılığıyla bireylerin potansiyellerini keşfetme ve gerçekleştirmelerine katkı sağladığı ve insan kaynaklarının örgüt politikalarının merkezine alınmasında belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar, öğrenen örgüt algısının bazı değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Basım ve diğ. 2009; Günbayı ve Akdeniz, 2007; Korkmaz, 2008; Özdayı ve Özcan, 2005; Ünal ve Gürsel, 2007).

Diğer taraftan örgütsel bağlılık, (i) bireyin örgütsel amaç ve değerlere olan inancı; (ii) bunlara dönük gayret ve çabaları ve örgüte ait olma durumuna göndermede bulunur (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgütsel

bağlılık, öteden beri üzerinde çalışılan bir alan olup bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesindeki önemli katkılarını açıklayan bir kavramdır. Grusky (1966) örgütsel bağlılığı çalışanın örgüte olan bağının gücü olarak tanımlamıştır. Bateman ve Strasser (1984) ise örgütsel bağlılığı, birey ve örgüt arasında algılanan uyum düzeyi olarak ifade etmektedirler.

Örgütsel bağlılığın çok farklı tanımlarının olması, bağlılık kavramının pek çok faktörden etkilenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler arasında yaş, ücret, geçmiş yaşantı, cinsiyet, medenî durum, beklentiler, örgütsel adalet, kültür, ödüller, liderlik davranışları ve benzeri gösterilebilir (Cohen, 1993; Erdem, 2007; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mathieu ve Zajac 1990; Northcraft ve Neale, 1990; Oliver, 1990). Alan yazında, örgütsel bağlılığın ölçümünün çok sayıda boyuttan etkilendiği belirtilmesine karşın (Gonzales ve Guillen, 2008) bu araştırmada, Allen ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen duygusal, devam ve normatif boyutlardan oluşan örgütsel bağlılık temel alınmıştır. Bu bağlamda öğretim elemanı algılarına dayalı olarak, öğrenen örgütün örgütsel bağlılığı yordama gücü araştırmanın temel amacını oluşturmuştur.

Yöntem

Bu araştırma (i) bireysel yetkinlik, (ii) paylaşılan vizyon, (iii) takım halinde öğrenme, (iv) zihinsel modeller ve (v) örgütsel yapı boyutlarından oluşan *öğrenen örgüt* kavramının, *örgütsel bağlılığı* yordama düzeyini incelemek amacıyla nedensel bir desende tasarlanmıştır. Nedensel araştırma deseni, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin neden-sonuç ilişkisi olduğu düşünüldüğünde kullanılır. Bu bağlamda, bu araştırmada, öğrenen örgüt kavramı bağımsız değişken, örgütsel bağlılık kavramı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini geliştirmiş bir üniversitede görev yapmakta olan 1814 öğretim elemanı oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak ilgili üniversitede en az beş yıl akademik faaliyet sürdüren ve merkez yerleşke içerisinde yer alan bütün fakültelerde [eğitim, ziraat, iktisat, fen ve edebiyat, iletişim, ilâhiyat, veterinerlik, mühendislik ve eczacılık] görev yapan toplam 305 öğretim elemanından oluşmuştur. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam
	Erkek	Kadın	-	-	-	-	-
Cinsiyet	n 196	109					305
	% 64	36					100
	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Arş. Gör.	Öğr. Gr.	-	-
Unvan	n 33	33	92	124	23		305
	% 11	11	30	40	8		100
	Eğitim	İletişim	Edebiyat	Mühendislik	Fen	İlahiyat	-
	n 33	20	31	44	26	13	
	% 11	7	10	14	8	5	
Fakülte	Eczacılık	Ziraat	Veterinerlik	Diş Hekimliği	İktisat	-	-
	n 22	36	17	26	26		305
	% 7	12	6	37	8		100
				12			

Veri Toplama Araçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Ölçek Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş olup Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek beşli Likert skalasında olup üç [(i) duygusal bağlılık, (ii) devam bağlılığı ve (iii) normatif bağlılık] alt boyuttan ve toplam yirmi dört (24) maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin bu araştırmada hesaplanan iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayısı .80 olarak hesaplanmıştır.

Öğrenen Örgüt Ölçeği: Tiltay (2009) tarafından geliştirilen ölçek beşli Likert skalasında olup [(i) bireysel yetkinlik, (ii) paylaşılan vizyon, (iii) takım halinde öğrenme, (iv) zihinsel modeller ve (v) örgütsel yapı] beş alt boyuttan ve toplam altmış (60) maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin bu araştırmada hesaplanan iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayısı .94 olarak hesaplanmıştır. Tablo 2’de her iki ölçeğin madde sayıları, ortalama sayıları, standart sapmaları ve güvenilirlik kat sayıları sunulmuştur.

Tablo 2

Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt Ölçeklerinin Güvenirlilik Kat Sayı ve Betimleyici İstatistikler

Ölçekler	Madde sayısı	Alpha	\bar{X}	S	n
1-Duygusal bağlılık	8	.41	25.1	4.1	305
2-Devam bağlılığı	8	.64	26.1	5.3	305
3-Normatif bağlılık	8	.67	24.9	5.3	305
Toplam [örgütsel bağlılık]	24	.80	76.2	11.9	305
4-Bireysel yetkinlik	12	.85	45.6	8.1	305
5-Paylaşılan vizyon	12	.84	40.4	7.8	305
6-Takım halinde öğrenme	12	.83	38.8	7.9	305
7-Zihinsel modeller	12	.91	39.6	9.3	305
8-Örgüt yapısı	12	.82	36.5	9.6	305
Toplam [öğrenen örgüt]	60	.95	201.1	34.3	305

İşlem

Araştırmada veriler, ölçeklerin örneklem grubundaki öğretim elemanlarına 2009–2010 öğretim yılı bahar döneminde araştırmacılar tarafından uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesi, üç aşamadan oluşmuştur. Bu aşamalara ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur:

- (i) Birinci aşama: Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, öğretim üyesi ve araştırma görevlilerine uygulanan veri toplama araçları 5’li Likert sistemiyle puanlandırılmıştır.
- (ii) İkinci aşama: Ölçeklerden elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin saptanması için *Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi* kullanılmıştır.
- (iii) Üçüncü aşama: Öğrenen Örgüt Ölçeği’nden elde edilen puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nden elde edilen puanları yordama düzeyinin belirlenmesinde *Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi* kullanılmıştır. Analizlerde öğrenen örgüt ölçeği alt boyutları [(i) bireysel yetkinlik, (ii) paylaşılan vizyon, (iii) takım halinde öğrenme, (iv) zihinsel modeller ve (v) örgütsel yapı] bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları [(i) duygusal bağlılık, (ii) devam bağlılığı ve (iii) normatif bağlılık] ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Bulgular

Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Bulguları

Tablo 3'te öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık ve öğrenen örgüt algı puanları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Öğretim elemanlarının algılarına dayalı olarak belirlenen örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile öğrenen örgüt algılarının bireysel yetkinlik [$r=.36$], paylaşılan vizyon [$r=.41$], takım halinde öğrenme [$r=.42$], zihinsel modeller [$r=.37$] ve örgütsel yapı [$r=.38$] alt boyutu arasında; devam bağlılığı ile bireysel yetkinlik [$r=.40$], paylaşılan vizyon [$r=.34$], takım halinde öğrenme [$r=.39$], zihinsel modeller [$r=.40$] ve örgütsel yapı [$r=.28$] boyutu arasında; normatif bağlılık ile bireysel yetkinlik [$r=.45$], paylaşılan vizyon [$r=.49$], takım halinde öğrenme [$r=.48$], zihinsel modeller [$r=.40$] ve örgütsel yapı [$r=.41$] alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Tablo 3

Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Duygusal bağlılık	-									
2-Devam bağlılığı	.48*	-								
3-Normatif bağlılık	.51*	.45*	-							
4-Bireysel yetkinlik	.36*	.40*	.45*	-						
5-Paylaşılan vizyon	.41*	.34*	.49*	.57*	-					
6-Takım halinde öğrenme	.42*	.39*	.48*	.52*	.63*	-				
7-Zihinsel modeller	.37*	.40*	.40*	.44*	.51*	.65*	-			
8-Örgüt yapısı	.38*	.28*	.41*	.42*	.54*	.58*	.68*	-		
9-Örgütsel bağlılık [toplam]	.79*	.81*	.82*	.37*	.47*	.49*	.41*	.40*	-	
10- Öğrenen örgüt [toplam]	.39*	.40*	.53*	.70*	.80*	.84*	.80*	.81*	.54*	-

n=305, *p<.01

Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt Puanları Arasındaki Çoklu Regresyon Bulguları

Tablo 4'te öğrenen örgütün bütün alt boyutlarının birlikte örgütsel bağlılık düzeyini yordama gücünün değerlendirilmesi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Öğrenen örgütün bütün alt boyutlarının birlikte örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu

yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F_{(5-299)}=9.368$, $p<.01$]. Beş yordayıcı değişken birlikte duygusal bağlılık puanındaki değişimin %14'ünü [$R=.37$, $R^2=.14$] açıklayabilmektedir. Diğer yandan, öğrenen örgütün bütün alt boyutlarının birlikte, örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F_{(5-299)}=13.019$, $p<.01$]. Beş yordayıcı değişken birlikte devam bağlılığı puanındaki değişimin %18'ini [$R=.42$, $R^2=.18$] açıklayabilmektedir. Ayrıca takım halinde öğrenme alt boyutunun devam bağlılığındaki değişimi anlamlı olarak yordayan tek değişkendir [$R=.39$, $R^2=.15$]. Öğrenen örgütün bütün alt boyutlarının birlikte örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F_{(5-299)}=25.830$, $p<.01$]. Beş yordayıcı değişkenin birlikte normatif bağlılık puanındaki değişimin %14'ünü [$R=.55$, $R^2=.30$] açıklayabilmektedir. Normatif bağlılık puanındaki değişim tek başına anlamlı olarak yordayan değişkenlerin ise vizyon ve takım halinde öğrenme boyutlarıdır.

Tablo 4

Örgütsel Bağlılık ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Çok Değişkenli Regresyon Matrisi

Öğrenen örgüt	B	SH _B	β	t	p
Sabit					
Bireysel yetkinlik	.128	.091	0.87	1.40	.162
Paylaşılan vizyon	.299	.105	.199	2.851	.005
Takım halinde öğrenme	.360	.111	.240	3.253	.001
Zihinsel modeller	.033	.097	.026	.336	.737
Örgütsel yapı	.140	.089	.114	1.577	.116

n=305, R=.55, R²=.32, F=25.901, p<.01

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Öğrenme, karmaşık bir süreçtir. Bir başka ifade ile öğrenme süreci bireysel, örgütsel değişkenlerle birlikte bireyin farklı öğrenme tür ve becerilerini de içeren bir olgudur. Bireylerin örgütsel ortam ve dışında öğrendiklerinin örgütsel bağlılığa katkısını belirlemek bu yönüyle oldukça zordur. Öğretim elemanlarının algılarına dayalı olarak gerçekleştirilen bu çalışmada, öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile öğrenen örgüt algıları arasındaki pozitif ilişki, alan yazındaki bireysel öğrenme ile söz konusu bu öğrenmenin niteliğinin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve aynı zamanda daha verimli, nitelikli bir örgütsel yaşam sürdürmeye katkı sağladığı ifade edilmektedir (Dodgson, 1993; Rose, Kumar ve Pak, 2009; Wright, 1997). Bununla birlikte, alan yazında da belirtildiği, örgütsel bağlılık ile diğer örgütsel çıktılar arasındaki ilişki açıkça ortaya konmasına karşın, teori ile araştırma bulgularının bütünleştirilmesinde hala ciddi sorunların olduğu söylenebilir (Cohen, 1991; Hunt ve Morgan, 1994; Reichers, 1985).

Araştırmada öğrenen örgütün örgütsel bağlılığı ne düzeyde yordadığını belirlemek için yapılan Çok Değişkenli Regresyon Analizi sonucuna göre öğrenen örgütün alt boyutlarının bütünü örgütsel bağlılığın % 32'sini yordamaktadır. Ayrıca öğrenen örgüt alt boyutlarından paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme; örgütsel bağlılık üzerinde diğer boyutlara göre daha fazla yordama gücüne sahip olduğu saptanmıştır. Krishna (2008) örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak öğrenen örgüt ve etkisini incelediği çalışmada; öğrenen örgütün örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir başka çalışmada ise Hsu (2009), örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık puanlarındaki varyansın %55'ini açıkladığı sonucunu elde etmiştir. Tseng (2010) öğrenen örgütün örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililik üzerinde önemli bir faktör olduğunu, ancak öğrenen örgütün örgütsel bağlılık ile çok daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde; bu araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık üniversiteler açısından düşünüldüğünde küresel değişme, gelişmelere uyum ve katkı sağlama noktasında yeniliği ve kaliteyi kendi örgütsel yapıları içerisinde sağlayabilmeleri açısından önemli kavramlar olarak ön plâna çıkmaktadırlar (Aksal, Birol ve Silman, 2008; Çelik, 1997). Bu bağlamda açık, paylaşıp ve kabul edilebilir vizyona sahip olması beklenen yükseköğretim kurumlarının, öğrenen örgütler olmaları için çaba göstermeleri gerektiği söylenebilir. Bu

doğrultuda, üniversiteler çalışanları ile birlikte, yeniliğe açık, niteliği yakalama ve yaşatabilme yolunda bir yapıya kavuşmak için gerçekçi adımlar atması gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda birlikte öğrenme, takım çalışması ve meslektaşlık kültürünün güçlendirilmesi, üniversitelerin etkililiği açısından önemli hale gelmektedir. Bundan sonraki çalışmalar, ortak bir vizyon etrafında toplanma ve çaba sarf etme ile takım çalışmasının rolü bireysel ve örgütsel öğrenmeye katkısı nitel olarak analiz edilmesi önerilebilir.

Kaynaklar/References

- Aksal, F. A., Birol, C., & Silman, F. (2008). Comparative study: Distance education institutes as learning organizations in North Cyprus and UK. *Eurasian Journal of Educational Research*, 32, 1–20.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Basım, H. N., Şeşen, H., Sözen, C. ve Hazır, K. (2009). Çalışanların öğrenen örgüt algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 55–66.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Bowles, M. L. (1993). The gods and goddesses: Personifying social life in the age of organization. *Organization Studies*, 14, 395–418.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253–268.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143–159.
- Çelik, V. (1997). Yükseköğretimde örgütsel öğrenme ve Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi örneği, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu*, 127–134. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 63–79.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Garratt, R. (1987). *The learning organization*. London: Fontana-Collins.
- Gonzales, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401–414.

- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503.
- Günbayı, İ. ve Akdeniz, C. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma. *Milli Eğitim*, 173, 173–192.
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573.
- Hsu, H. (2009). *Organizational learning culture's influence on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among RveD professionals in Taiwan during an economic downturn*. Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, Minnesota.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1568–1587.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance; mastering the challenges of strategy-management and careers in the 1990s*. London: Routledge.
- Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşımlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Dergisi*, 11(1), 151–161.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75–98.
- Krishna, V. (2008). *Exploring organizational commitment from an organizational perspective: organizational learning as a determinant of affective commitment in Indian software firms*. Basılmamış doktora tezi, George Washington University.
- Mathieu, J. E., & D. M. Zajac (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mcgowan, M. K., & Madey, G. R. (1998). The Influence of Organization Structure and Organizational Learning Factors on the Extent of EDI Implementation in U.S. Firms. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 11(3), 17–27.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485 - 505.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. NY: Academic Press.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior: A management challenge*. NY: The Dryden Press.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 43(6), 513–526.
- Özdayı, N. ve Özcan, Ş. (2005). Teftiş sürecindeki geribildirimlere göre teftişin öğrenen örgüt kültürüne katkılarının öğretmen görüşleriyle değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 30(136), 39–51.

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. NY: Harper ve Row.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rootwell, R. (1992). The fifth organization innovation process. *R & D Management*, 22(3), 221-239.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-65.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NY: Doubleday.
- Tiltay, M. A. (2009). *Anadolu Üniversitesi'nin öğrenen örgüt olma özelliklerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tseng, C. (2010). *The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan*. Basılmamış doktora tezi, University of Minnesota.
- Ünal, A. ve Gürsel, M. (2007). İlköğretim denetçilerinin öğrenen organizasyon yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 557-566.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that challenged the world*. NY: Rawson.
- Wright, (1997). *The effects of organizational and individual learning on job satisfaction and organizational commitment*. Dissertation Abstract International (UMI, No, 9812178).
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

İletişim/Correspondence:

Prof. Dr. Selahattin Turan
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eskişehir
e-posta: sturan@ogu.edu.tr

Received: 02/07/2011

Revision received: 24/11/2011

Approved: 26/11/2011