

YÖNETİM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ VE BİLGİ İŞÇİLERİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Geliş Tarihi: 02.01.2020 Kabul Tarihi: 28.04.2020

Hüseyin ÇIRPAN* ORCID ID: 0000-0002-7554-5203

ÖZ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve büyüebilmesinin kaynağı işletmelerin entelektüel sermayesidir. Bu nedenle işletmeler için entelektüel sermayesine katkı sağlayacak bilgi işçilerini kendilerine çekmeleri ve onları tutmaları çok önemlidir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerde var olan örgütsel öğrenme iklimi ile bilgi işçilerinin örgüte bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Otomotiv, otomotiv yedek parçaları, elektrik, makine ve elektronik cihazlar sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan mühendis ve teknisyenlerden toplanan verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, örgütsel öğrenme ikliminin örgüte bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Eğitim ve meslek özellikleri dikkate alındığında, mühendislerde öğrenme iklimi ile zorunlu bağlılık arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Bu sonuçların bilgi işçileriyle çalışan tüm sektörler için yönetim ve insan kaynakları uygulamaları açısından önemli çağrışımları vardır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Öğrenme İklimi, Örgüte Bağlılık, Bilgi İşçileri*

MANAGEMENT

A FIELD RESEARCH ON ORGANISATIONAL LEARNING CLIMATE AND ORGANISATIONAL COMMITMENT OF KNOWLEDGE WORKERS

ABSTRACT

In today's competitive environment, intellectual capital is the main source of businesses' survival and growth. Therefore, it is of vital importance for companies to recruit and retain knowledge-workers who are capable of contributing to their intellectual capital. The purpose of this article is to examine the relationship between organisational learning climate and organizational commitment of knowledge-workers. The data were collected from engineers and technicians working at automotive, automotive spare parts, electricity, machinery and electrical devices sectors. The results indicate that there is a significant relationship between organisational learning climate and affective and normative dimensions of organisational commitment. No significant relationship between learning climate and continuance commitment relationship was found. For companies employing knowledge-workers these results have very important implications regarding their management and human resources practices.

Keywords: *Organisational Learning Climate, Organisational Commitment, Knowledge Workers*

¹ Bu makale, Hüseyin Çırpan'ın "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması" isimli tezinden türetilmiştir.

* Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan Kaynakları Bölümü, hcirpan@medipol.edu.tr

1. GİRİŞ

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevre şartları artan bir hızda karmaşıklaşmakta, değişmekte ve belirsizleşmektedir. Karmaşık ve çok hızlı değişen şartlarda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin hızlı öğrenme ve uyum yeteneğine bağlı olduğu ifade edilmiştir (De Geus, 1998). Stata (1989: 64) sadece öğrenme değil aynı zamanda "bireylerin ve örgütlerin öğrenme hızlarının da, özellikle bilgi yoğun sanayilerde sürdürülebilir rekabet avantajı olacağını" iddia etmiştir. 2000'li yıllarda yönetim düşüncesinde "öğrenme kapasitesi" (learning capability) ve "öğrenen organizasyon" (learning organization) kavramlarının kilit kavramlar olacağı ileri sürülmüştür (Ulrich vd., 1993).

İşletmelerde öğrenmeyi vazgeçilmez hale getiren önemli gelişmelerden birisi de ekonominin ve rekabetin temelini bilgiye dayalı hale gelmesidir (Matusik, 2002). İşgücünün üçte ikisinin bilgi işçisi olduğu günümüz ekonomilerinin büyüme ve varlığını sürdürmesi bilgi işçilerinin verimliliğine bağlıdır (Drucker, 1999; Hitt ve Ireland, 2002). Günümüzde şirketlere rekabet avantajı sağlayacak olan bilginin kaynağı bireyler ve şirketin entelektüel sermayesidir (Meihami ve Meihami, 2014).

İşletmelerde öğrenmenin istenilen düzeyde olabilmesinin ön şartı, işletmede çalışan bireylerin öğrenme düzeyi ve çabalarıdır. Diğer bir deyişle işletmeler bireyler aracılığıyla öğrenirler ve bireysel öğrenmenin olmadığı işletmelerde toplu öğrenme gerçekleşmez (Kim, 1993; Tannenbaum, 1997). Bu nedenle bütün işletmeler, entelektüel sermayesine katkı sağlayacak yaratıcı ve beceri düzeyi yüksek bilgi işçilerini kendilerine çekmeye ve onları işletmelerinde tutmaya çalışmaktadırlar.

İşletmelerin başarısı için yaratıcı bireylerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmaları gerekli fakat yeterli değildir. Aynı zamanda bu çalışanların işletme yararına ekstra gayret göstermeleri yani örgüte bağlı olmaları gerekir. Bilgi işçilerinin şirketlerinden çok mesleklerine bağlı oldukları göz önüne alınırsa bağlılığı sağlamanın ne kadar zor olduğu görülecektir (Wang ve Armstrong, 2004). Bu nedenle işletmelerin, çalışanların örgüt yararı için iş tanımlarının gerektirdiğinden daha fazla gayret gösterecekleri (extra-rol behavior) şartları da hazırlamaları gerekir (Schneider vd., 1994: 28).

Beyin gücünü yönetmek, nakit veya binaları yönetmek gibi değildir. Bilgi işçileri ile ilgili göz kamaştırıcı bir yön, çalışanların üretim araçlarına sahip olmaları ve bunları her an kendileriyle birlikte taşıyabilmeleridir. Yönetim filozofu Drucker (1994: 184), bilgi işçilerinin yönetimiyle ilgili olarak şunları yazmaktadır: "Bilgi işçilerinin çalıştıkları alan çok dar olabilir, ama bu alanda patrone daha bilgilidirler- ve bunun farkındadırlar. Kuruluştaki hiyerarşi içinde konumları ne kadar aşağıda olursa olsun, kendi alanlarında işverene üstündürler. O halde bilgi işçileri ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşlarıdır. Öyle de yönetilmeleri gerekir." Bunun bir yansıması olarak yöneticiler, bilgi işçilerini şirkete çekmenin yanında onları ödüllendirmeli, eğitmeli, geliştirmeli ve en çarpıcı olanı da onlara hizmet etmeli ve memnun etmelidirler (Marquardt, 1996: 15).

Hızla değişen çevre koşulları, değişime ayak uyduramayan şirketleri geride bırakırken bireylerin de sahip olduğu bilgileri modası geçmiş hale getirmektedir. Bu nedenle çalışanlar da kariyerlerinde ilerleyebilmek için sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak durumundalar. Artık çalışanlar, iş ararken veya iş değiştirirken yalnızca maddi olanaklara göre karar vermiyorlar (Sutherland ve Jordaan, 2004). AC Danışmanlık firmasının yapmış olduğu bir araştırmada Türkiye’de iş değiştirme nedenleri arasında; işyerini kurumsal bulmamak, yeterince inisiyatif kullanamamak, kişiliklerine fazla önem verilmemesi, başarılarının takdir edilmemesi ve başkalarına mal edilmesi ve geleceği görememek bulunmaktadır (Gençler Koltuğa Yapışmıyor, 1997). Görüldüğü gibi çalışanların işyerinden beklentileri ağırlıklı olarak bireysel gelişim ve inisiyatifle ilgili konulardır. Bu nedenle öğrenmenin teşvik edildiği ve engellenmediği şirketlerde çalışmayı tercih etmektedirler.

Bu çalışmanın amacı, işletmeler de var olan örgütsel öğrenme iklimi ile bilgi işçilerinin örgüte bağlılık değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. İşletmelerin örgüt ikliminin öğrenmeyi teşvik edip etmediği, yönetimin öğrenmeye destek verip vermediği, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin öğrenmeyi kolaylaştırıp kolaylaştırmadığı ve öğrenme iklimi açısından işletmelerde var olan engeller neler olduğu araştırılacaktır. Araştırılacak bir diğer konu ise çalışanların örgüte bağlılıklarıdır. Katılımcıların örgüte bağlılıkları üç boyut açısından ele alınacaktır: Duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık. Örgütsel öğrenme iklimi ile katılımcıların örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler boyutlar dikkate alınarak test edilecektir.

Yazıda ilk olarak çalışmanın kuramsal temelleri ele alınacaktır. Bu bölümde örgütsel öğrenme iklimi ve boyutları ile örgüte bağlılık ve boyutları incelenecektir. Bu alanlarla ilgili yapılan araştırmalar değerlendirilecek ve örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi araştırmalarına yer verilecektir. İkinci olarak ise araştırma yöntemi, kullanılan ölçekler ve araştırma sonuçları ele alınacak ve son olarak ise genel değerlendirme yapılacaktır.

2. KURAMSAL TEMEL

2.1. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İklimi

Örgütsel öğrenme iklimine geçmeden önce yaklaşık altmış yıllık tarihi olan örgüt iklimi üzerinde durmakta fayda vardır. Örgüt iklimi tanımlarının ortak noktası örgütün üyelerinin algıladığı ve ortak bir şekilde tanımladıkları özellikler setini ifade eden bir kavram olduğudur (Vebreke vd., 1998). Örgüt ikliminin iki temel unsuru vardır: ilki prosedürler ve diğeri ise örgütte ödüllendirilen, teşvik edilen ve beklenen davranışları içeren uygulamalardır (Schneider, 1990). Örgüt iklimi üzerinde bu kadar çok durulmasının nedenlerinden birisi kavramın çeşitli olguları açıklama gücüdür.

Bu genel tanımlamalara karşın Schneider ve Reichers (1983) örgüt ikliminin tek boyutlu bir yapı olmadığını ve belli bir konuya veya alana atıfta bulunmadan örgüt ikliminden bahsetmenin anlamsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşımdan

hareketle kaliteli hizmet için örgüt iklimi (Schneider, 1990), güvenlik için örgüt iklimi (Zohar, 1980) ve yaratıcı ve yenilikçi örgüt iklimi (Anderson ve West, 1998) gibi özel iklim çalışmaları yapılmıştır. İşletmelerin değişik ve birden fazla öncelikleri olması nedeniyle, bir işletme, bünyesinde birden çok iklim geliştirmek isteyebilir. Örneğin, bir işletme Ar-Ge bölümünde yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen bir iklime sahipken, müşteri hattında hizmete önem veren bir iklime sahip olabilir. Hatta genel olarak bu bölümler kurumdaşlık iklimini paylaşabilirler (Schneider vd., 1994).

Yukarıda öğrenmenin işletmeler açısından olmazsa olmaz koşullar arasında yer aldığını belirtmiştik. Bu nedenle, yönetimin en temel sorumluluklarından birisi öğrenmeyi teşvik edici bir iklim geliştirmektir. Böyle bir ortamda, çalışanlar da öğrenme noktasında üzerlerine düşeni yapacaklardır (McGill ve Slocum, 1993). Bilgi işçilerinin verimliliğini sağlamanın yolu sürekli öğrenme ve sürekli öğretmeyi için bir parçası haline getirmektir (Drucker, 1999:86).

Örgütsel öğrenme iklimi, hem bireysel hem de toplu öğrenmenin olduğu ve öğrenme üzerine hiçbir engelin konulmadığı ortamlara denir (DeChant, 1996). Tannenbaum (1997), öğrenme ortamını, iş ortamının bir parçası ve öğrenmenin oluşmasında en fazla etkisi olan özellik olarak görür.

Örgütsel öğrenmeyi oluşturan unsurlar, araştırmacıların konuyu ele alış biçimlerine göre farklılık göstermiştir. Örgütsel öğrenme ikliminin oluşmasına etki eden faktörleri belirlemeye yönelik çalışmalarda; yönetim uygulamaları ve biçimi (Lipshitz vd. 1996; Tannenbaum, 1997), sistem yaklaşımı (Lipshitz vd. 1996; Tannenbaum, 1997; Stambaugh, 1995; Senge, 1991), hataları hoş görme (Leonard-Barton, 1992; Schein, 1993), öğrenme için ayrılan zaman (Jude-York, 1991); özerklik ve sorumluluk (DeChant, 1996), takım çalışması (Altman ve Iles, 1998; Carley ve Harrald, 1997), ödül sistemleri (Tekarslan, 1984) ve sağlanan rehberlik ve destek (Carley ve Harrald, 1997; Ferris ve Fanelli, 1996) ele alınmıştır. Bartram vd. (1993)'nin geliştirmiş oldukları örgütsel öğrenme iklimi ölçeğinde de; yönetim ilişkileri ve biçimi, öğrenme için ayrılan zaman, özerklik ve sorumluluk, takım çalışması, gelişme fırsatları, sağlanan rehberlik, iş ortamında var olan genel huzur olmak üzere yedi boyut yer almıştır.

Buna ek olarak örgütsel öğrenme iklimini ölçmeye yönelik olarak Tannenbaum'un (1997), geliştirdiği ölçekte işletmelerde sürekli öğrenmenin olmasını etkileyen çalışma ortamının özellikleri olarak; bireylerin "büyük resmin" farkında olmaları; çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve yeni şeyler öğrenebilecekleri işlerde görevlendirilmeleri; yeni fikir ve becerilerin denendiği durumlarda hataların hoş görülmesi; kişisel gelişimi teşvik edecek şekilde çalışanların öğrenmeden sorumlu tutulmaları ve beklentilerin yüksek olarak belirlenmesi; rol tanımlarının belirsizliği, araç ve gereç eksikliği, yetersiz personel, gerçekçi olmayan zaman baskısı gibi engellerin olmaması; yeni fikirlere değer verilmesi ve teşvik edilmesi; ilk amirlerin ve çalışma arkadaşlarının, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesinde destekçi olmaları; yetiştirme programlarının etkili kullanılmasını destekleyen politika ve uygulamalar ele alınmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçme aracı ile ilgili bilgiler 3.2. bölümünde incelenmiştir.

2.2. Örgüte Bağlılık

Örgüt-çalışan ilişkileri veya bağlantısı hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların üzerinde durduğu bir alan olagelmıştır. Bu ilişkiler; işe devamlılık veya devamsızlık, işte kalma veya işgücü devri ve örgüte bağlılık biçimleri şeklinde yalnızca işletmeleri değil bütün örgütleri ilgilendirmektedir (Mowdey vd., 1982). Kurumlar açısından devamsızlığı ve işgücü devir hızı oranları düşük ve uzun süreler çalışmış insan kaynağına sahip olmanın faydası çok açık bir gerçektir. Örgüte psikolojik olarak bağlı olan çalışanlar, örgütün amaçlarını içselleştirme eğilimi göstermekte ve gönüllü olarak rol-dışı davranışlar göstermektedir.

Çalışanların kurumda uzun süre kalmaya devam etmeleri her zaman fayda üreteceği anlamına gelmez. Başarıları düşük çalışanların örgütte kalmaya devam etmeleri sonucunda genel olarak örgütsel etkililik düşer. Aynı zamanda başarısı düşük personelin işletmede bulunması, yüksek başarı yeteneklerine sahip yeni bireylerin şirkete gelmelerini engelleyebilir. Bu durum işletmeyi, kurumun kalmasını istediklerinin ayrılmak istemeleri ve kurumun ayrılmasını istediklerinin kalmak istemeleri gibi zor bir açmazda bırakır.

Örgüte bağlılık ile ilgili ilk çalışmalar Becker (1960) tarafından yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre bir örgütte çalışmaya başlayan birey, zaman içerisinde bu örgüte çeşitli yatırımlar yapar ve karşılığında bazı yan faydalar (side bets), emeklilik tazminatları, yeni arkadaş edinme zorluğu, eski arkadaşları kaybetme riski vb gibi, elde eder. Çalışanlar bunun sonucu olarak hareket esnekliğini kaybeder ve mevcut örgütte kalmaya devam eder. Çalışanlar zaman içerisinde bu davranışlarını haklı kılacak tutumlar geliştirmeye başlarlar.

Yazında en çok referans alınan yaklaşımda Mowday vd. (1982: 27) örgüte bağlılığı, bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlar ve örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma, örgüt yararına önemli miktarda gayret gösterme isteği ve örgüte olan üyeliği güçlü bir şekilde devam ettirme arzusu içerdiğini belirtmişlerdir.

Örgüte bağlılığın en çok araştırılan ögesi tutumsal bağlılıktır. Mathieu ve Zajac'ın (1990) meta analizinde yararlanılan 174 farklı örneklemin 132 tanesinde Mowday vd. (1982) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Bu kavramsallaştırmada örgüte bağlılığın üç unsuru vardır: (a) örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma; (b) örgüt yararına önemli miktarda gayret gösterme isteği ve (c) örgüte olan üyeliği şiddetli bir şekilde devam ettirme arzusu (Mowday vd. 1982). Allen ve Meyer (1990), tutumsal bağlılığın duygusal bağlılık (affective attachment), algılanan maliyetler (perceived costs) ve sorumluluk veya görev duygusu (obligation) olmak üzere üç ögesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Örgüte bağlılığın ikinci boyutu ise Becker'in kuramına dayanılarak geliştirilen zorunlu (calculative) bağlılıktır. Burada birey ile örgüt arasındaki bağ, bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlar ve ayrılması sonucunda katlanmak zorunda kalacağı maliyetlerle ilgilidir.

Meyer ve Allen (1984), örgüte bağlılık olgusunu farklı bir şekilde kavramsallaştırmış ve ölçmüşlerdir. Meyer ve Allen öncelikle örgüte bağlılığın kavramsallaştırılmasında tutumsal bağlılık ve zorunlu bağlılık ayrımını önermişlerdir. Tutumsal bağlılık ile Mowday vd. (1982) örgüte bağlılık ölçeği arasındaki ilişki çok güçlü bulunmasına karşın, zorunlu bağlılıkla ilişkisi oldukça zayıftır. Bu sonuçlar, ölçeklerin iç ölçüt (convergent) ve dış ölçüt (discriminant) geçerliliğini göstermektedir.

Allen ve Meyer (1990), örgüte bağlılıkla ilgili yapmış oldukları çalışmalarda sonraları bir de normatif bağlılığı eklemişlerdir. Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı bir sorumluluk duyma inancını göstermektedir. Yazarlar, örgüte bağlılıkla ilgili olarak ele aldıkları "duygusal, zorunlu ve normatif örgüte bağlılığın, *tür* olarak değil, birbirinden ayırt edilebilir *öğeler* olarak" görülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Mathieu ve Zajac (1990), 1967 ile 1986 yılları arasında örgüte bağlılık ile ilgili yayınlanmış 174 araştırma üzerinde yapmış oldukları meta-analizde, örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, rolle ilgili özellikler, örgütsel özellikler ve grup/lider ilişkileri olmak üzere beş başlık altında toplamışlardır.

2.3. Örgütsel Öğrenme İlişkisi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Örgüt iklimi ile örgüte bağlılık ilişkisini araştıran ilk çalışmalardan birisi Welsch ve LaVan'a (1981) aittir. Araştırmada Mowday vd. (1982) geliştirdikleri Örgüte Bağlılık Anketi kullanılmıştır. Örgüt iklimi boyutları olarak ise iletişim, karar verme, liderlik, güdüleme ve amaç belirleme üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre katılımcı, demokratik örgüt iklimi ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Diğer iklim boyutlarına nazaran iletişim ile örgüte bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların bilgilendirilmesinin, onların varlığının görüldüğü ve kabul edildiğini göstererek bir ihtiyacı giderdiği ileri sürülmüştür.

Sheridan (1992) kişilerarası ilişki değerleri olan kültürler ile görev odaklı değerleri olan kültürlerin çalışanların işyerinde tutulmaları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örgüt kültürü kişilerarası ilişki değerleri baskın olan firmalarda işte kalma süresi ortalama 45 ay iken görev odaklı olan firmalar da ise ortalama 31 aydır. Çalışanların işyerinde kalma süreleri dikkate alınarak yapılan hesaplamalarda görev değerlerine ağırlık verenlerin işletmelerin yaklaşık 6 ile 9 milyon Amerikan doları maliyet yükledikleri hesaplanmıştır.

Çevre şartlarının çok hızlı değiştiği, karmaşıklaştığı ve belirsizliğin arttığı ortamlarda işletmeler, öğrenmenin önemli görüldüğü inanç ve değerlerin vurgulandığı kültürleri geliştirmeye çalışacaklardır. Ürünlerde, teknolojiye ve tüketici tercihlerinde sürekli değişimin olduğu sanayi ortamları, işletmelere, başarılı olabilmeleri için yenilikçiliği destekleyen kültüre doğru yönelmelerini zorunlu kılıyor (Tesluk vd., 1997). Örgüt kültürü, işletmelerde karmaşık sorunlarda görülen belirsizlikleri, problematik durumları, problemler ve çözümler arasında bulunan belirsiz bağlantıları yorumlama işlevi görüyor. Bu nedenle örgüt kültürünün belirli unsurları, şirketlerin öğrenme

kapasitesini, ne öğreneceğini ve nasıl öğreneceğini etkiliyor. Kültür genelde, öğrenmeye ve yeniliğe “direncin kaynağı” (Schein, 1992) veya “savunma rutinlerinin nedeni” (source of defensive routines) (Argyris, 1990) olarak görülmesine rağmen öğrenmeyi ve etkili çözümler bulmayı teşvik eden durumlar ve deneyimlerin yorumlanması için bir temel olarak düşünülebilir (Mahler, 1997).

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen birbirinden farklı iki ayrı yapıyı ifade etmektedir. Hem kültür hem iklim, örgüt üyelerinin içinde buldukları çevreyi anlama biçimlerini yansıtır. Bu anlam verme çabaları, kendilerini eylem için temel oluşturan paylaşılmış anlamlar olarak gösterir (Rentsch, 1990).

Örgüt veya grubun başarısı, bireysel üyelerin deneyimi ve yeteneklerine bağlı olduğundan, bireyleri öğrenen örgütler de öğrenir. Başka bir deyişle örgütler, bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenmelerin ve deneyimlerin diğer bireylere aktarılması veya "rutinler" olarak kurumsallaştırılmaması durumunda öğrenilen bilgiler veya deneyimler işgücü devri nedeniyle kaybolacaktır (Lewitt ve March, 1988). İşgücü devir hızının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini araştıran Carley (1992), işgücü devir hızı yüksek işletmelerin öğrenmelerinin yavaş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle şirketlerin rekabete ayak uydurabilmeleri ve öğrenme hızlarını arttırabilmeleri için çalışanların bağlılığını etkileyen unsurları bilmeleri gerekir. Örgütsel öğrenme ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi henüz araştırılmamıştır.

Sürekli olarak yenilenme ve yaratıcılık gerektiren sektörlerde çalışan bilgi işçilerinin sahip olduğu bilgi ve beceriler de çok hızlı bir şekilde işe yaramaz hale gelirler. Bu nedenle eğitim ve yetiştirme, şirketin bu aşırı rekabet ortamındaki güçlüklerin üstesinden gelmesini sağlayan başlıca stratejik araçlarından biridir. Bilgi ağırlıklı sektörlerde çalışan mühendislerin de bilgileri yaklaşık olarak on sekiz ayda bir eskimektedir (Kirkpatrick, 1998). Bilgi işçileri bu nedenle öğrenmeye önem veren, çalışanlarının entelektüel birikimine yatırım yapan şirketlerde çalışmayı seçecekler ve o şirketlere olan bağlılıkları da yüksek olacaktır. Buradan hareketle araştırmada test edilecek olan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Örgütsel öğrenme ikliminin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H2: Örgütsel öğrenme ikliminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel öğrenme ikliminin zorunlu bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

3. YÖNTEM

3.1. Katılımcılar ve Veri Toplama

Çalışmada, hipotezlerin test edilmesi amacıyla bir saha araştırması yapılmış ve anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmaya temel teşkil eden ana kütle olarak, sanayi sınıflamasında otomotiv, otomotiv yedek parçaları, elektrik, makine, elektronik cihazlar sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan mühendis ve teknisyenler seçilmiştir. Sanayi kodları 382, 383 ve 384 olan ve ilk 500 firma arasına giren firma sayısı yaklaşık 70'dir. Araştırmada yer alacak firmaları belirlemede ise, kolayda örnekleme yöntemi (convenience sampling) uygulanmıştır. Saha çalışması için yukarıda belirtilen kriterlere uygun firmalardaki ilgili kişilerle temasa geçilmiş ve araştırmanın amacı anlatılarak araştırmaya katılıp katılamayacakları sorulmuştur. Araştırmaya katılmayı kabul eden firmalarda anketler ağırlıklı olarak mühendis ve teknisyen çalışanlara uygulanmıştır. Gelen anketler içerisinde idari bilimlerde çalışan bilgi işçileri de vardır.

Veri toplama sürecinden önce katılımcılar çalışmanın amaçları hakkında bilgilendirilmiş ve elde edilen verilerin üçüncü bir kurum, şahıs ile paylaşılmayacağı ve şahsi bilgilerin korunacağı katılımcılara belirtilmiştir. Ayrıca eğer istemeleri halinde araştırma sonuçlarının kendileriyle paylaşılacağı de hatırlatılmıştır. Tüm bu bilgiler hazırlanan anket formunun ön sayfasında yazılı olarak katılımcılara sunulmuştur. İstanbul, Ankara, İzmir ve Kayseri'de faaliyet gösteren 7 şirketten analizlerde kullanılmaya uygun 295 anket toplanmıştır.

Bu çalışmaya teknik alanda çalışıyor olmaları nedeniyle sadece mühendis ve teknisyenlerin anketleri dahil edilmiştir. Analizde kullanılan anket sayısı 216 olmuştur. Örnekleme yer alan deneklerin 180'i erkek (% 83) ve 36'i kadındır (% 17). Örnekleme yer alan deneklerin % 63'ü üniversite ve yüksek lisans mezunu mühendislerdir. Örneklemin yaş ortalaması 29,98 (s.s.=6,83), kıdem ortalaması 4,52 (s.s.=3,56) olarak bulunmuştur.

3.2. Ölçekler

3.2.1. Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği

Örgütsel öğrenme iklimini ölçmede bu çalışmaya özgü olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde öncelikle yazında genelde iklim ve özelde örgütsel öğrenme iklimi üzerinde yer alan araştırmalar incelenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeve dikkate alınarak çeşitli araştırmalarda kullanılan ölçekler de dikkate alınarak 85 ifade belirlenmiştir. Bu ifadeler kapsam geçerliliği açısından beş uzman akademisyen tarafından gözden geçirilerek muğlak ifadeler, çift anlamlılar ve benzer ifadeler çıkartıldı. Gözden geçirilen anket pilot çalışma olarak on iki üniversite öğretim elemanı tarafından dolduruldu ve deneyimleri hakkında geribildirim alındı. Bu değerlendirmeler sonucunda ankette 40 ifade kalmıştır. Ön test yapılırken ankete aynı zamanda kişisel bilgiler bölümü de eklendi. Hazırlanan anket Ankara Ostim Sanayi sitesinde üç ayrı üretim firmasında 60 çalışana uygulandı. Faktör analizi sonucunda ölçek korelasyon katsayıları düşük olan ifadeler

anketten çıkarıldı. Geriye kalan 22 ifadenin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) .93 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Örgüte Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ölçmede Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdikleri ve sonradan revize ettikleri üç boyutlu örgüte bağlılık anketi kullanılmıştır: duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık. Çalışmamızda kullandığımız anket her boyutu ölçmek için 6 ifade içermekte olup toplam ifade sayısı 18'dir. Anketin orijinali İngilizce olup Türkçe versiyonunun linguistik ve psikometrik denkliliğini koruması için Türkçeye çevrilmiş ve Türkçe çevirisi uzmanlar tarafından tekrar İngilizce çevrilmiştir.

3.3. Analizler

Araştırmada, öğrenme iklimi ölçeği ilk kez oluşturulduğundan ölçeklerin yapı geçerliliği testlerini yapmak üzere keşfedici faktör analizleri (KFA) uygulanmıştır. KFA esnasında geçerliliği sağlayamayan ve araştırmanın dışında tutulan maddeler sırasıyla üç kriter gere göre belirlenmiştir. Öncelikle tek başına faktör oluşturan maddeler, sonra birden fazla faktöre .50'den fazla yüklenmiş ve .100'den daha az bir farkla çapraz-yükü olan maddeler ve son olarak faktör yükü .40'dan daha az olan maddeler analizden çıkarılmıştır (Hair vd., 1998; Stevens, 2012). Ardından elde edilen faktörlerin Cronbach Alpha içsel tutarlılık katsayısı kullanılarak güvenilirlik değerleri incelenmiştir. Güvenilirliğin sağlanabilmesi için .60 eşik değer olarak alınmıştır (Cortina, 1993).

Faktör yapılarının geçerli ve güvenilir olduğu test edildikten sonra, araştırmadaki değişkenler olan örgütsel öğrenme iklimi ve örgütsel bağlılığın oluşan tüm alt boyutlarıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Ardından, en küçük kareler yöntemi kullanılarak hipotez testi için regresyon analizleri kullanılmıştır. Tüm analizler Jamovi yazılımı kullanılarak yapılmıştır (The Jamovi Project, 2020).

4. BULGULAR

4.1. Keşfedici Faktör Analizleri ve Güvenilirlik

4.1.1. Örgütsel Öğrenme İklimi

Yapılan keşfedici faktör analizi sonrasında 22 maddelik örgütsel öğrenme iklimi ölçeğinden 5 madde çapraz-yük ve düşük faktör yükü nedenleriyle çıkarılmıştır. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .908, Bartlett küresellik testinin anlamlı olduğu bulunmuştur ($\chi^2= 1316$, $df=136$, $p<.001$). Öz-değerin 1'den büyük olduğu faktörler dikkate alındığında toplam varyansın %38'ini açıklayabilen tek bir faktör elde edilmiştir. Faktör yüklerinin ise .46 ile .74 aralığında değiştiği görülmüştür. Bu tek faktörün Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .91 olarak bulunmuştur. Buna göre tek faktörlü örgütsel öğrenme iklimi ölçeğinin kullanılabilirliği düşünülmüştür. Sonuçlar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükları
Şirketim, başarı değerlemede mesleki gelişim gayretlerini dikkate alır	0.742
Şirketim, çalışanları yeteneklerini açığa çıkaracak işlerde görevlendirir	0.713
Şirketimde yeni fikirler oldukça değerlidir	0.686
Şirketim, çalışanların yeni şeyler öğrenmelerini sağlamak için fırsatlar sunar	0.670
Şirketim, çalışanların kariyerleri boyunca kendilerini geliştirdiklerini ve öğrendiklerini görmek ister	0.659
Şirketim, arkadaş grubu içinde bir eğitim programını başarı ile tamamlayanı herkesin önünde takdir eder	0.658
Şirketim, problem çözme ve karar vermede ekip çalışmasını iyi bir şekilde kullanır	0.657
Şirketim, işyerinde karşılaşılan sorunları işgörenlerin becerilerini geliştirebilecekleri fırsatlar olarak görür	0.652
Şirketimde verilen yetiştirme programlarının kalitesi yüksektir	0.615
Şirketimde yalnızca yönetimin değil, herkesin sorunları çözmesi ve öneride bulunması beklenir	0.607
Şirketim, eğitim programında öğrendiklerimizi işe uyguladığımızda bizleri ödüllendirir	0.579
Şirketim, varsayımların sorgulanmasını ve varsayımlara meydan okunmasını teşvik eder	0.577
Şirketim, çalışanlara ne yapacaklarını söylemek yerine, çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesine önem verir	0.551
Şirketim, mesai saatleri içerisinde öğrenme faaliyetlerine katılmak için izin verir	0.504
Şirketim, mesleki/teknik gelişim programlarına katılmamız için mali destek sağlar	0.493
Şirketim, yeni bir görev veya beceriyi uygularken yapılan hataları hoşgörür	0.484
Çalışma grubumdaki iş arkadaşlarım beni yeni fikirleri hayata geçirmeye teşvik ederler	0.466
Toplam Açıklanan Varyans	38%
KMO=.908, $\chi^2=1316$, $df=136$, $p<.001$	

Not. 'Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

4.1.2. Örgüte Bağlılık

Yapılan keşfedici faktör analizi sonrasında 18 maddelik örgütsel öğrenme iklimi ölçeğinden 6 madde çapraz-yük ve düşük faktör yükü nedenleriyle çıkarılmıştır. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .795, Bartlett küresellik testinin anlamlı olduğu bulunmuştur ($\chi^2 = 720$, $df=66$, $p<.001$). Öz-değerin 1'den büyük olduğu faktörler dikkate alındığında toplam varyansın %48'ini açıklayabilen iki faktör elde edilmiştir. Faktör yüklerinin ise .51 ile .76 aralığında değiştiği görülmüştür. Maddeler incelendiğinde ilk faktörün duygusal bağlılık ve norm bağlılığı maddelerinin bir araya gelmesinden, ikinci faktörün ise zorunlu bağlılık maddelerinden oluştuğu anlaşılmıştır. Faktör isimleri de bu doğrultuda orijinal ölçeğe de sadık kalınarak ilk faktör için duygusal-normatif bağlılık, ikinci faktör için zorunlu bağlılık şeklinde verilmiştir. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Duygusal-Normatif bağlılık faktörü için .83, zorunlu bağlılık için .63 olarak bulunmuştur. Buna göre iki faktörlü örgüte bağlılık ölçeğinin kullanılabileceği düşünülmüştür. Sonuçlar Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgüte Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum	0.751	
Şirketime çok şey borçluyum	0.728	
Bu şirket, bağlılığı hak ediyor	0.724	
Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	0.699	
Şirketimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var	0.676	
Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır	0.674	
İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim	0.518	
Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm	0.508	
Bu şirketten ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum		0.761
Bu şirketten ayrılmanın ciddi sonuçlarından birisi, mevcut alternatiflerin kıtlığı olurdu		0.737
İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu		0.595
Bu şirketten hemen ayrılmam, istesem bile, benim için çok zordur		0.563
Açıklanan Varyans	31%	17%
Toplam Açıklanan Varyans		48%
KMO=.908, $\chi^2=1316$, $df=136$, $p<.001$		

Not. 'Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Her iki kavram için de faktör analizinden elde edilen alt boyutlar kullanılarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda duygusal-normatif bağlılık ile zorunlu bağlılık arasında düşük kuvvette anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ($r=.292$, $p<.001$), örgütsel öğrenme iklimi ve duygusal-normatif bağlılık arasında orta kuvvette anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ($r=.574$, $p<.001$), ancak örgütsel öğrenme iklimi ile zorunlu bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($r=.004$, $p=.961$).

Tablo 3. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Ort.	Std. Sapma	Zorunlu Bağlılık	Duygusal-Normatif Bağlılık
Zorunlu Bağlılık	3.08	0.876	–	
Duygusal-Normatif Bağlılık	3.42	0.818	0.292***	–
Örgütsel Öğrenme İklimi	3.18	0.738	0.004	0.574***

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.3. Hipotez Testi

Araştırma hipotezinin test edilmesi için sırasıyla örgütsel öğrenme iklimi ve duygusal-normatif bağlılık ve örgütsel öğrenme iklimi ve zorunlu bağlılık değişkenlerinin yer aldığı iki model kurulmuştur. Her iki modelde de örgütsel öğrenme iklimi bağımsız değişken olarak yer almaktadır.

Örgütsel öğrenme ikliminin duygusal-normatif bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği model 1’de öğrenme iklimindeki varyansın duygusal-normatif bağlılıktaki değişimin %33’ünü açıklayabildiği görülmüştür. Ayrıca F testinin anlamlı olması da oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve regresyon katsayılarının yorumlanabileceğini göstermiştir. Model 1’in sonuçlarına göre örgütsel öğrenme ikliminin duygusal-normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır ($\beta=.57$, $p<.001$). Yani, örgütsel öğrenme ikliminin yüksek olarak algılanmasının duygusal-normatif bağlılığı artırıcı bir etkisi olacaktır.

Örgütsel öğrenme ikliminin zorunlu bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği model 2’de ise öğrenme ikliminin zorunlu bağlılıktaki değişimin %0.1’ini açıklayabildiği görülmüştür. Bu değer .10’un altında kalması nedeniyle bağımlı değişkeni yeterince açıklamadığı söylenebilir (Fornell & Larcker, 1980). Ayrıca F testinin anlamlı olmaması da oluşturulan modelin anlamlı olmadığı ve regresyon katsayılarının yorumlanmasının doğru olmayacağını işaret etmektedir. Yine de Model 2’nin sonuçlarına göre örgütsel öğrenme ikliminin zorunlu bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ($\beta=.01$, $p=.961$). Yani örgütsel öğrenme ikliminin yüksek olarak algılanmasının, zorunlu bağlılıkta herhangi bir değişime etki

edeceğine dair kanıt bulunamamıştır. Buna göre H1, H2 ve H3 kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Regresyon Analizleri Sonuçları

Bağımsız Değişken	Model 1			Model 2		
	Duygusal-Normatif Bağlılık			Zorunlu Bağlılık		
	β	t	p	β	t	p
Örgütsel Öğrenme İklimi	0.574	9.653	<.001	0.004	0.048	0.961
	F	93			0.002	
	df	189			190	
	p	<.001			0.961	
	R2	0.33			<0.01	

N=295 β =Standardize edilmiş katsayı

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmaya esas teşkil eden araştırma verileri 1998 yılında üretim sektöründe faaliyet gösteren mühendislerden toplanmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçları günümüze kadar değişik sektör, ülke ve meslek grupları ile yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla karşılaştırmak araştırma sonuçlarını güncellememize yarayacaktır.

Chang (2010) Taiwan'da Yönetim Bilim Sistemleri alanında çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada şirket için öğrenme fırsatlarının örgüte bağlılık üzerinde çok olumlu etkisi olduğunu bulmuştur. Kamu hizmetinde çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada örgütsel öğrenmenin örgüte bağlılık, iş tatmini ve iş sonuçları üzerinde önemli bir rol oynadığı bulunmuştur (Rose vd., 2009). Kore'de kamu hizmetinde yapılan bir araştırmada örgütsel öğrenme kültürünün çalışan bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Joo ve Shim, 2010).

Değişik sektörlerde çalışan bilgi işçilerinin örgüte bağlılığını inceleyen Joo (2010), örgütsel öğrenme kültürü ve lider-üye etkileşim niteliğinin örgüte bağlılığın % 43'ünü açıkladığını göstermiştir. Üretim, perakende ve hizmet sektöründe çalışan bilgi işçilerinin duygusal bağlılığını etkileyen faktörlerin en öne çıkanların işyeri ile değer benzerliği ve bilgi paylaşım kültürü olduğu bulunmuştur (Jayasingam vd. 2016).

Malezya'da bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada ise lider – üye etkileşimi ve örgütsel öğrenme kültürü, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkileri araştırılmış ve bu değişkenlerin birbirleriyle bağlantılı olduğu bulunmuştur (Islam vd., 2013). Amerika Birleşik Devletleri'nde perakende işyerlerinde yapılan bir çalışma da öğrenme fırsatlarının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğu gösterilmiştir (Ng vd., 2006).

Govaerts vd. (2011) yaptıkları çalışmada takdir edici öğrenme kültürünü deneyimleyen çalışanların örgütte çalışmaya devam edeceklerini gösterdiğini yazmışlardır.

Yazın taramasında örgütsel öğrenme iklimi üzerine doğrudan bir çalışma yapılmamasına karşın örgütsel öğrenme ve örgüt iklimi çalışmalarından konumuzla dolaylı bağlantılı olan bazı araştırmalar vardır. Türkiye’de otomotiv lastik sektöründe yapılan doktora tez çalışmasında örgütsel öğrenme ve örgüte bağlılık araştırılmış ve örgütsel öğrenmenin bilgi paylaşımı, takım halinde öğrenme, bireysel ödüllendirme ve takdir boyutları ile duygusal ve normatif bağlılık arasında orta düzey bir ilişki bulunmuştur (Akpınar, 2007).

Öğretim elemanları üzerine yapılan bir araştırmada Turan vd., (2011) öğrenen örgüt unsurları olan; bireysel yetkinlik, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve örgütsel yapı boyutlarının duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

Sanayi bölgesinde çalışan beyaz yakalılar üzerinde yapılan bir çalışmada örgüt iklimi boyutlarından işin iddialı olması boyutunun duygusal bağlılığı en çok etkileyen olduğunu göstermiştir (Çekmecelioğlu, 2006). Bu bulgu yukarıda belirttiğimiz bilgi işçilerinin kendilerini geliştirebilecekleri ve öğrenebilecekleri ortamda çalışma tercih edecekleri sonucunu teyit etmektedir.

Sonuç olarak, tezin bitiminden sonra değişik ülke ve sektörlerde yapılan çalışmaların sonuçları bu çalışmada ortaya çıkan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Günümüz iş dünyasında bilgi ve öğrenme rekabetin temel unsurları olmuştur. Yöneticilerin bilgiyi üretecek, öğrenmeyi sağlayacak, öğrenilenleri kuruma yaygınlaştıracak sistemlere gereksinimi vardır. Bu sistemlerin temelinde entelektüel sermaye yatmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında çalışanların örgütsel öğrenme iklimi tutumları olumlu ise örgüte bağlılık düzeylerin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgunun en temel sonucu günümüz çalışanlarının özellikle bilgi işçilerinin çalışacakları işletmeleri seçerken kendilerini geliştirebilecekleri, öğrenmeye devam edebilecekleri, öğrendiklerini iş ortamına aktarabilmeyi göz önüne almalarıdır.

Öğrenme iklimini olumlu olarak algılayan çalışanlar, işletmeye daha fazla duygusal bağlılık hissetmektedirler. Kendilerine yatırım yapıldığını düşünen çalışanlar, karşılıklılık veya sosyal değişim kuramı gereğince işletmelerinde çalışmaya devam etmeyi bir sorumluluk olarak görmektedirler. Yani çalışanlar, yatırımın karşılığını vefa duygusuyla geri ödemek istemektedirler. İş alternatiflerinin azlığı veya çalışmış olduğu kurumdan ayrılmakla kaybedecekleri çok fazla olan çalışanların işletmede var olan öğrenme ortamına diğer çalışanlar kadar ilgi göstermedikleri görülmektedir. Bu bulgunun işletme politika, prosedür, ödüllendirme sistemleri açısından önemli çağrışımları vardır.

Bu nedenle yöneticilerin görevi, yetenekli ve becerikli çalışanları işletmeye çekmekle beraber onların mesleki gelişimlerini devam ettirebilmelerini sağlayacakları ortamı sağlamak olmalıdır. Bilgi işçilerini şirkette tutabilmek için şirketler; takım çalışmasını, iş yaparken yapılan hataları öğrenme fırsatı olarak görmeyi, mesai saatlerinde öğrenmeye zaman ayırmayı, işleri tasarlarlarken çalışanların daha özerk olarak çalışmalarına fırsat vermeyi, yenilikçiliği ve öğrenmeyi teşvik ederek öğrenme iklimini oluşturmalarıdır. Bireysel öğrenmeler bu uygulamalar sayesinde örgütsel öğrenmenin bir parçası haline getirilebilecektir. Bunun sonucu olarak gerek çalışanların başarısı gerekse de işletmenin başarısı artacaktır.

KAYNAKÇA

- Akpınar, A. T., (2007), Örgütsel öğrenme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki: Türkiye otomotiv lastik üretimi sektöründe bir araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- 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.
- Altman, Y. ve Iles, P., (1998), “Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organisational Change”, *Journal of Management Development*, 17(1), 44-55.
- Anderson, N. R. ve West, M. A., (1998), “Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory”, *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Argyris, C., (1990), *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*, Boston, Allyn and Bacon.
- Bartram, D., Foster, J., Lindley, P. A., Brown, A. J., ve Nixon, S., (1993), *Learning climate questionnaire (LCQ): A User’s guide*, Hull, UK, Newland Park Associates.
- Becker, H. S., (1960), “Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Carley, K., (1992), “Organizational Learning and Personnel Turnover”, *Organization Science*, 3(1), 20-46.
- Carley, K. M. ve Harrald, J. R., (1997), “Organizational Learning Under Fire: Theory and Practice”, *American Behavioral Scientist*, 40(3), 310-332.
- Chang, C. L. H., (2010), “The study of the turnover of MIS professionals—The gap between Taiwanese and US societies”, *International Journal of Information Management*, 30(4), 301-314.
- Cortina, J. M., (1993), “What is coefficient alpha? An examination of theory and applications”, *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98.
- Çekmecelioğlu, H. G., (2006), “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi”, 20(2), 295-310.

- Çırpan, H., (1999), Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- De Geus, A., (1998), Yaşayan Şirket, Ünver, A., (çev.), İstanbul, Demirbank Kitapları.
- DeChant, K., (1996), The Playing Fields of Learning, Cavaleri, S. A. and D. S. Fearoon (eds.), Managing in Organizations That Learn, (97-118), Cambridge, Blackwell.
- Drucker, P. F., (1994), Yeni Gerçekler, Karanakçı, B., (çev.), 4. Baskı, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Drucker, P. F., (1999), “Knowledge-worker productivity: The biggest challenge”, California Management Review, 41(2), 79-94.
- Ferris, W. P. ve Fanelli, A. R., (1996), The Learning Manager and the Inner Side of Management Cavaleri, S. A. and D. S. Fearoon (eds.), Managing in Organizations That Learn, (66-96), Cambridge, Blackwell.
- Fornell, C.ve Larcker, D. F., (1981), “Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics”, Journal of Marketing Research, 18(3), 328-388.
- Gençler Koltuğa Yapışmıyor, (1997), Kariyer Dünyası, Aralık, 3, 52-53.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. ve Baert, H., (2011), “Influence of learning and working climate on the retention of talented employees”, Journal of Workplace Learning, 23(1), 33-55.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L., (1998), Multivariate data analysis (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Hitt, M. A. ve Ireland D. R., (2002), “The essence of strategic leadership: Managing human and social capital”, Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 3-14.
- Islam, T., Ahmad, Khan, R.S., Ungku, N. U. B. ve Ahmed, I., (2013), “Organizational learning culture and leader-member exchange quality”, The Learning Organization, 20(4/5), 322-337.
- Jayasingam, S., Govindasamy, M. ve Singh, S. K. G., (2016), “Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay”, Management Research Review, 39(3), 266-288.
- Joo, B. K., (2010), “Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention”, Human Resource Development Quarterly, 21(1), 69-85.
- Joo, B. K. ve Shim, J. H., (2010), “Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture”, Human Resource Development International, 13(4), 425-441.

- Jude-York, D. A., (1991), *Organizational Learning Climate, Self-Directed Learners, and Performance at Work*, The Fielding Institute, U.S.A., Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kim, D. H., (1993), "The Link Between Individual Learning and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kirkpatrick, D. L., (1998), *4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi*, Largo Eğitim, (çev.), İstanbul, Largo Eğitim.
- Leonard-Barton, D. (1992). *The Factory as a Learning Laboratory*. *Sloan Management Review*, 34(1), 23-38.
- Lewitt, B. ve March, J. G., (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lipshitz, R., Popper, M. ve Oz, S., (1996) "Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms", *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292-305.
- Mahler, J., (1997), "Influences of Organizational Culture on Learning in Public Agencies", *Journal of Public Administration: Research & Theory*, 7(4), 519-540.
- Marquardt, M. J., (1996), *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York, McGraw-Hill.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M., (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matusik, S.F., (2002), "An empirical investigation of firm public and private knowledge", *Strategic Management Journal*, 23, 457-467
- McGill, M. E. ve Slocum, J. W., Jr., (1993), "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, Autumn, 67-79.
- Meihami, B. ve Meihami, H., (2014), "Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies)", *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 3(14), 80-91.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1984), "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations" *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M., (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, Academic Press.
- Ng, T. W., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., ve Wilson, M. G., (2006), "Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.
- Rentsch, J. R., (1990), "Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings", *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668-681.

- Rose, R. C., Kumar, N., ve Pak, O. G., (2009), "The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance", *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6), 55-66.
- Schein, E. H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. H., (1993), "How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92.
- Schneider, B., (1990), "The Climate for Service: An Application of the Climate Construct", Schneider, B., (edt.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 384-412.
- Schneider B., Gunnarson, S. K. ve Niles-Jolly, K., (1994), "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Summer, 17-29.
- Schneider, B. ve Reichers, A. E., (1983), "On the Etiology of Climates", *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Senge, P. M., (1991), *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşi ve Uygulaması*, İldeniz, A. ve A. Doğukan, 2. baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
- Sheridan, J. E., (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Stambaugh, D. M. (1995), "Creating the Learning Organization- An Essential Ingredient for Attaining Customer Loyalty", *CPCU Journal*, 48 (1), 35-50.
- Stata, R., (1989), "Organizational Learning-The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Stevens, J. P., (2012), *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Routledge.
- Sutherland, M., ve Jordaan, W., (2004), "Factors affecting the retention of knowledge workers", *SA Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55-64.
- Tannenbaum, S. I., (1997), "Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies", *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.
- Tekarslan, E., (1984), "Davranış ve Bireysel Davranış Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(2), 90-109.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., ve Klein, S. R., (1997), "Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity", *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- The jamovi project, (2020), Jamovi, (Version 1.2) [Computer Software], Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Turan, S., Karadağ, E., ve 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.
- Ulrich, D., von Glinow, M. A ve Jick, T., (1993), "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, Autumn, 52-66.

Vebreke, W., Volgering, M. ve Hessels, M., (1998), “Exploring the Conceptual Expansion Within the Field of Organizational Behavior: Organizational Climate and Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.

Wang, X. ve Armstrong, A., (2004), “An empirical study of PM professionals’ commitment to their profession and employing organizations”, *International Journal of Project Management*, 22, 377–386.

Welsch, H. P. ve LaVan, H., (1981), “Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate”, *Human Relations*, 34(12), 1079-1089.

Zohar, D., (1980), “Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications”, *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.