

## AKADEMİSYENLERİN ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARININ İŞİN ANLAMI VE İŞE TUTKUNLUĞA ETKİSİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ\*

THE EFFECT OF ACADEMICIANS' PERCEPTIONS OF LEARNING ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE MEANINGFUL WORK AND WORK ENGAGEMENT: THE CASE OF A STATE UNIVERSITY

Gönül Limoncu<sup>1</sup> 

Çetin Bektaş<sup>2</sup> 

Makale Başvuru Tarihi: 27.06.2024

Haziran 2024

Makale Kabul Tarihi: 08.07.2024

Cilt: 2, Sayı: 1

### Özet

Bu çalışmanın amacı akademisyenlerin kurumlarına ilişkin öğrenen örgüt kültürü algılarının işin anlamı ve işe tutkunluğa etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenler oluşturmaktadır ( $N = 1530$ ). Araştırmanın örneklemini, kolayda örnekleme yöntemine göre çevrimiçi anket tekniği aracılığıyla ulaşılan ve gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul eden 215 katılımcı oluşturmaktadır ( $n = 215$ ). Veriler, Çetin ve Baydar (2021) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan 'Öğrenen Örgüt Ölçeği', Steger vd. (2012) tarafından geliştirilen 'İşin Anlamı Ölçeği', Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen 'İşe Tutkunluk Ölçeği' ve 'Kişisel Bilgi Formu' kullanılarak toplanmıştır. Toplanan verilerin SPSS paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma), pearson korelasyon testi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların öğrenen örgüt kültürüne yönelik algıları ile işin anlamı ve işe tutkunluk arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Böylelikle katılımcıların öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının artması durumunda işe yönelik yükledikleri anlam ve tutkunluğun da artış gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların kurumlarına yönelik öğrenen örgüt kültürü algılarının işin anlamı ve işe tutkunluğa olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen Örgüt, İşin Anlamı, İşe Tutkunluk, Akademisyen

### Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of academics' perceptions of learning organizational culture on the meaning of work and work engagement. The population of the study consists of academicians working in a state university ( $N = 1530$ ). The sample of the study consists of 215 participants ( $n = 215$ ) who were reached through the online survey technique according to the convenience sampling method and who voluntarily agreed to participate in the study. The data were collected using the 'Learning Organization Scale', the validity and reliability of which was conducted by Çetin and Baydar (2021), the 'Meaning of Work Scale' developed by Steger et al. (2012), the 'Work Engagement Scale' developed by Schaufeli et al. (2006) and the 'Personal Information Form'. Descriptive statistical methods (number, percentage, mean and standard deviation), Pearson correlation test and multiple linear regression analysis were performed using SPSS package program. As a result of the analyses, it was found that there was a significant positive relationship between the participants' perceptions of learning organizational culture and the meaningful work and work engagement. Thus, it was determined that if the participants' perceptions of learning organizational culture increase, the meaningful work and work engagement

\* Bu makale 16.05.2024 tarihinde 7. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'nda sunulan tebliğin revize edilmiş ve genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup>Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD., Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, [gönu.limoncu60@gmail.com](mailto:gönu.limoncu60@gmail.com).

<sup>2</sup> Prof. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Programı, [çetin.bektas@gop.edu.tr](mailto:çetin.bektas@gop.edu.tr).

they attribute to work also increase. In addition, it was found that the participants' perceptions of learning organizational culture for their organizations positively affected the meaning of work and work engagement.

**Keywords:** Learning Organization, Meaning of Work, Work Engagement, Academics

## Giriş

Günümüzün her geçen gün daha da karmaşık ve belirsiz hale gelen çevre koşullarında bir örgütün varlığını sürdürebilmesi ancak 'emir komuta ve kontrol' yaklaşımını benimseyen geleneksel örgüt yapılarını bırakıp, "iletişim ve sorgulamayı-eleştiri" benimseyen öğrenen örgütlere geçmesi ile mümkün olacaktır (Coşkun, 2000: 112). Temel hedefi öğretmek olan eğitim kurumlarının, bilhassa da bir ileri aşaması teoride öğrenilen bilgilerin pratiğe dönüştürülmesini gerektiren üniversitelerin, çağımızın gerekli kıldığı esneklik, yaratıcılık, takım çalışması ve sürekli öğrenme anlayışının, eğitim verdiği kişilerde bir hayat felsefesi ve temel ihtiyaç haline dönüşebilmesi için, kendilerini tam anlamıyla öğrenen bir örgüt haline getirebilmeleri gerekmektedir (Gürkan, 2007: 124). Öğrenen örgütler, örgütlerin bireysel öğrenmelerden öğrenebileceği, öğrenmenin örgütün bütün etkinliklerinde ve faaliyetlerinde olabileceğini ve öğrenmenin örgütte pozitif sonuçlara yol açacağı varsayımından hareket etmektedir. Başka bir ifade ile öğrenen örgüt haline gelen kurumlarda, bireylerin kendilerini sürekli dönüştürdüğü, pozitif iklim, ortam aracılığıyla bireylerin potansiyellerini keşfetme ve gerçekleştirmelerine katkı sağladığı, örgütlerine bağlı, tutkun bireyler haline getirdiği ve insan kaynaklarının örgüt politikalarının merkezine alınmasında belirleyici rol oynadığı görülmektedir (Turan vd., 2011: 629).

Endüstriyel toplumdaki evrimin sonucunda ortaya çıkan öğrenen örgüt kavramı (Senge, 2017: 22), 1990'ların başında Peter M. Senge' nin "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabı ve makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra, popülerlik kazanmış ve öğrenen örgüt olmak isteyen örgütlerin sayısı da buna bağlı olarak her geçen gün artmıştır (Kıngır ve Mesci, 2007: 64). Garvin (1980: 80) öğrenen örgütleri, "bilginin yaratılması, elde edilmesi ve aktarılmasında uzmanlaşan ve elde ettiği bilgiler doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütler" şeklinde tanımlamaktadır. Senge, öğrenme isteğinin insanın doğasında olduğunu ve bu yüzden öğrenen bir örgüt olmanın mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda Senge tarafından, örgütlerin öğrenen örgüt yapılarını oluşturabilmesi için öne sürülen beş disiplin; "sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme"den oluşmaktadır (Senge, 2017: 22-31).

İşin anlamı, "çalışanın işini değerli bulması, işine para kazanmanın dışında bir anlam yüklemesi" şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımla işin anlamı, "psikolojik güçlendirmenin bir boyutu olarak görerek, yapılan işin çalışan açısından değer taşıması, çalışanın inançları, değerleri ve davranışları ile iş gerekliliklerinin uyum içerisinde olması, işle özdeşleşme ve işi sahiplenme duygusu" olarak ifade edilmektedir (Uzunbacak ve Akçakanat, 2018: 1693).

İngilizcede "Work Engagement" olarak kullanılan işe tutkunluk kavramının Türkçeye çevirisinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu çalışmada work engagement işe tutkunluk olarak ele alınmıştır. İşe tutkunluk kavramı ilk kez William A. Kahn tarafından kullanılmıştır. Kahn işe tutkunluk kavramının oluşmasında bireyin iş yerinde üstlendiği roller ile kişisel özellikleri arasındaki uyumun önemli bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Örgütlerin çalışanlarına, iş rolleri ve kişilik özellikleri ile uyumlu bir çalışma ortamı oluşturduklarında bireylerin ruhsal anlamdaki tatmininin artacağını belirtmiştir. Schaufeli işe tutkunluğu, "dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan çalışanların iş süresi esnasındaki olumlu ruh halleri olarak tanımlamıştır" (Kaplanseren ve Örüçü, 2018: 1-2).

Bu araştırmanın amacı akademisyenlerin kurumlarına ilişkin öğrenen örgüt kültürü algılarının işin anlamı ve işe tutkunluğa etkisini incelemektir. Alanyazında katılımcıların öğrenen örgüt kültürü algıları ile bu iki değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmamış olması açısından bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte alanyazında bu konular üzerinde yapılan çalışmalara kıyasla bu araştırma örneğinin çalışma sonuçlarını daha kıymetli kılacağı düşünülmektedir.

## 1. Araştırmada Ele Alınan Değişkenler Arasındaki İlişki

Alanyazında öğrenen örgüt kavramı üzerine yapılan araştırmaların çoğunlukla eğitim kurumları örnekleminde yürütüldüğü görülmektedir. Bunun nedeni bu kurumların temel faaliyetlerinin eğitim ve araştırma olması olabilir. Ancak araştırma yapmak, bilgi üretmek, öğreniyor olmak öğrenen bir örgüt olduğu anlamına gelmemektedir. Üniversiteler öğrenme ve araştırma temelli kurumlar olmalarına rağmen üst yönetimin tarafsızlığını koruyamaması, ekonomik, politik veya coğrafik engeller nedeniyle öğrenen örgüt için gerekli kurum kültürünü oluşturmaları her zaman mümkün olamamaktadır (Toylan ve Göktepe, 2010: 62-67). Buna rağmen üniversitelerde bireylerin özellikle de akademisyenlerin öğrenen bir örgüt olabilmek için gerekli olan temel özellikleri sınıfta ve araştırma alanlarında yansıttığı görülmektedir (Gürkan, 2007: 125). Bununla birlikte her ne kadar akademisyenlik mesleği, genç nesillerin yetiştirilmesi ve bilimsel araştırma faaliyetlerini içermesi gibi nedenlerden dolayı çoğu insan tarafından anlamlı bir iş olarak nitelendirilse de tüm akademisyenler yaptıkları işi anlamlı bulmayabilir, çünkü her insanın hayatta farklı öncelikleri, beklentileri, amacı ve hayalleri vardır (Seçkin, 2018: 143). Alparslan vd. (2023) tarafından akademisyenlik mesleğinde işin anlam kaynaklarını belirlemeye yönelik yapılan çalışmada akademisyenlerin faydalı olma, tutku, gelişim ve öğrenme, hayatın anlamı, bilimsel katkı en fazla benimsedikleri anlam kaynakları arasında yer almıştır. Seçkin (2018) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada da akademisyenlerin yaptıkları işi kısmen anlamlı buldukları ve yaptıkları işi anlamlı bulma düzeyleri arttıkça iş tatminlerinin ve işe tutkunluklarının arttığı saptanmıştır.

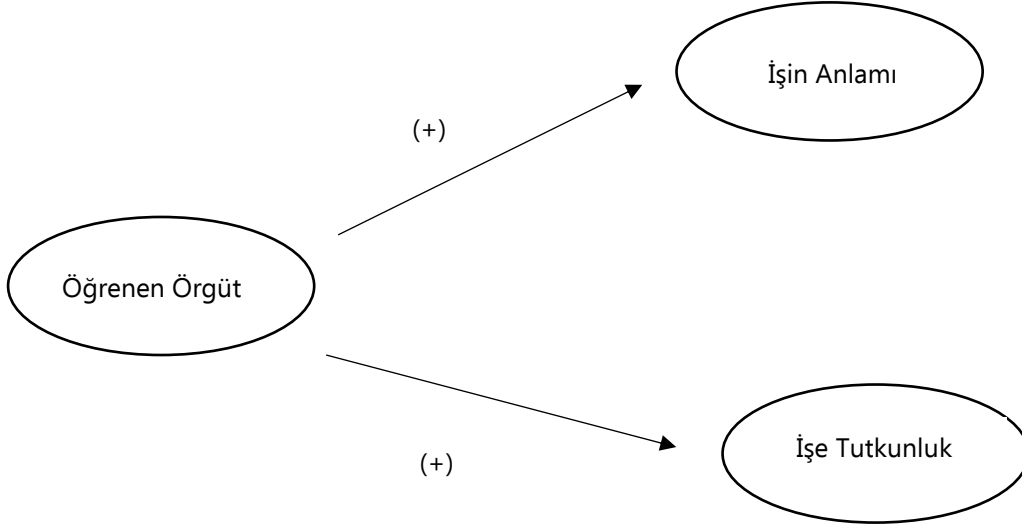
Öğrenen örgüt konusunda farklı kurum ve örneklem üzerinde yapılan araştırmalarda öğrenen örgütlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, iş tatmini, iş doyumunu, iç girişimciliği, bireysel performans, bireysel yaratıcılık ve psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Arslan ve Demirci, 2015: 31-35; Artüz, 2020: 87; Basım vd., 2009: 55; Ersen ve Akyüz, 2022: 114; Safia ve Ayık, 2022: 67; Seymen ve Kaygın, 2017: 135; Tetik, 2021: 621; Toplu ve Akça, 2013: 221; Toksöz, 2015: 185- 186; Turan vd., 2011: 627; Yılmaz, 2023: 838).

Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Teorisi (Ateş, 2017: 150), bu araştırma kapsamında akademisyenlerin kurumlarına ilişkin öğrenen örgüt kültürü algılarının yaptıkları işi anlamlı bulma düzeylerini ve işe yönelik tutkunluklarını olumlu yönde etkileyeceği düşüncesine temel dayanak oluşturmaktadır. Kişiler arasındaki ilişkileri değişim süreçleri açısından kavramsallaştıran sosyal mübadele kuramı, sosyal etkileşim sürecinde karşılıklı bağların, kişilerin sorumluluklarını yerine getirmesiyle oluştuğunu savunmaktadır. Bu teori etkileşim sürecinde kişilerin adil olarak kabul ettikleri sınırlar çerçevesinde faydalarını maksimum düzeye çıkarmaya çalıştıkları bir değiş tokuş zemininde ele alınmaktadır. Kısaca sosyal mübadele teorisinin ana unsurunu oluşturan karşılılık normu, kişilerin elde ettikleri faydalar için karşılık vermeleri gerektiği anlayışına dayanmaktadır (Çarıncı ve Ekşili, 2023: 72). Sosyal mübadele teorisinin yönetim alanındaki yansımaları incelendiğinde çalışanlarına olumlu yaklaşan örgütlerde karşılılık normu doğrultusunda çalışanların da örgütlerine karşı olumlu iş tutum ve davranışları gösterdiği saptanmıştır (Ateş, 2017: 152). Bu doğrultuda örgütsel demokrasinin, adaletin ve güvenin hakim olduğu, tüm çalışanları sürece dahil ederek birlikte öğrenme anlayışını benimseyen (örn., örgütün çalışanı eğitmesi ve çalışanın işini en iyi şekilde yapmak için öğrenmeye çabalaması), personel güçlendirmeye önem veren, uzun süreli etkileşimin vurgulandığı, takım çalışmasının benimsendiği, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin desteklendiği örgütlerde çalışan bireyler, örgütlerine yönelik oluşacak olumlu sosyal mübadele algıları doğrultusunda anlam, saygı görme, aidiyet, özerklik, yetkinlik, bağlılık ve tutkunluk gibi temel insani gereksinimlerini karşılayabilecektir (Karagonlar vd., 2015: 416). Bu teori ve alanyazındaki araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmamızın hipotez ve modeli aşağıda geliştirilmiştir:

**H1:** Akademisyenlerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıları işin anlamını olumlu yönde etkiler.

**H2:** Akademisyenlerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıları işe tutkunluğu olumlu yönde etkiler.

Yapılan araştırmalardan yola çıkarak araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde kurulmuştur.



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

## 2. Yöntem

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapan 1530 akademisyen oluşturmaktadır ( $N = 1530$ ). Araştırmayı uygulamadan önce etik kurul ve ilgili kurumdan yazılı izinler alınmıştır. Araştırma verileri katılımcıların gönüllük esasına dayalı olarak kolayda örnekleme yöntemine göre çevrimiçi anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında geri dönüşü olan 215 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur ( $n = 215$ ). Bryman ve Cramer (2001: 263) örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının en az beş katı hatta mümkünse on katı civarında olması gerektiğini belirtmiştir (Tavşancıl, 2010: 51; Yurdakal ve Kırmızı, 2019: 725). Bu kapsamda araştırma örnekleminin ( $n = 215$ ) ölçekteki madde sayısının (35) beş katından fazla olduğu için kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu erkek ( $n = 119$ , %55.3) olup evli ( $n = 165$ , %76.7) ve 31- 40 yaş aralığındadır ( $n = 104$ , %48.4). Ayrıca araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu Öğretim Görevlisi ( $n = 61$ , %28.4) olarak görev yapmakla birlikte 10 yıldan az ( $n = 111$ , %51.6) kurumda çalışma yılına ve 10- 20 yıl aralığında toplam çalışma yılına ( $n = 104$ , %48.4) sahiptir.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Veriler dört bölümden oluşan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 'Kişisel Bilgi Formu', ikinci bölümde kurumlarına yönelik öğrenen örgüt kültürü algılarını ölçmek amacıyla 'Öğrenen Örgüt Ölçeği', üçüncü bölümde işlerine yükledikleri anlamı

değerlendirmek amacıyla 'İşin Anlamı Ölçeği' ve dördüncü bölümde işe ilişkin tutkunluk düzeylerini saptamak amacıyla 'İşe Tutkunluk Ölçeği' kullanılmıştır.

Öğrenen Örgüt Ölçeği: Çetin ve Baydar (2021) tarafından geliştirilen ve geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçek 16 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar; Örgütsel Öğrenme 7 ifade, Yenilikçi Öğrenme 4 ifade ve Vizyoner Öğrenme 5 ifade şeklinde sıralanmaktadır. Ölçekteki ifadeler beşli Likert tipi ile ölçülmüştür (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .96 olarak bulunmuştur.

İşin Anlamı Ölçeği: Steger vd. (2012) tarafından geliştirilen ölçek 10 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar; İşin Pozitif Anlamı 4 ifade, İşten Anlam Yaratma 3 ifade ve Çoğunluğun İyiliği 3 ifade şeklinde sıralanmaktadır. Ölçekte bir adet ters ifade bulunmakta olup, bu ifadeye ilişkin veriler analiz öncesi ters çevrilerek puanlanmıştır. Ölçekteki ifadeler beşli Likert tipi ile ölçülmüştür (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin Türkçe güvenilirlik ve geçerliliği Akın vd. (2013) tarafından (Cronbach alfa katsayısı ,82 / ,93 arasında) ve Polatçı ve Sobacı (2021) tarafından 10 ifade ve üç boyutta (Cronbach alfa katsayısı .76 / .85 arasında) gerçekleştirilmiştir.

İşe Tutkunluk Ölçeği: Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen ölçek 9 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar; İşe İstek Duyma 3 ifade, İşe Adanma 3 ifade ve İşe Yoğunlaşma 3 ifade şeklinde sıralanmaktadır. Ölçekteki ifadeler altılı Likert tipi ile ölçülmüştür (1= Asla, 6= Her Zaman). Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı (Cronbach alfa katsayısı .60 / .88) şeklindedir. Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından 9 ifade ve 3 boyutta (Cronbach alfa katsayısı .94) gerçekleştirilmiştir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Veriler, SPSS programında analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar (sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma), pearson korelasyon testi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce katılımcıların soruları eksik cevaplandırıp cevaplandırmadığını belirlemek amacıyla kayıp değer analizi yapılmış olup verinin kayıp değer içermediği saptanmıştır (MVA = %0). Sonrasında verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını saptamak amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Kline (2011) tarafından bir verinin normal dağılıma sahip olması için çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$  aralığında ve basıklık değerlerinin  $\pm 10$  aralığında olması gerektiği belirtilmiştir (Develi vd., 2018: 667). Ölçekte yer alan her bir maddeye uygulanan çarpıklık - basıklık testinde verilerin eşik değerleri sağladığı görülmüştür (çarpıklık üst değeri: -2.19, basıklık üst değeri: 5.36). Bu nedenle verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

### 2.4. Güvenilirlik Analizi

**Tablo 1:** Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Madde	Cronbach Alfa	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon Aralığı
Öğrenen Örgüt	16	.974	.762 - .899
İşin Anlamı	10	.896	.426 - .789
İşe Tutkunluk	9	.938	.621 - .881

Veri toplama aracında yer alan maddelerin içsel tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için öncelikle düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelenmiş ve ilgili katsayıların 0.30 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Bu durum ölçeklerin genel yapısı ile maddeleri arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Field, 2009; Çavuş ve Develi, 2022: 116). Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayılarının,  $\alpha > .70$  eşik değeri (Cronbach, 1951; Nunnally, 1978; Çavuş ve Develi, 2022: 116) sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir (Cronbach alfa katsayısı .89 / .97).

### 3. Bulgular

#### 3.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Akademisyenlerin kurumlarına yönelik öğrenen örgüt kültürü algıları ile işin anlamı ve iş tutkunluk arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2' de görülmektedir.

Tablo 2: Korelasyon Analizi

	Ort.	SD.	ÖÖ	YÖ	VÖ	ÖÖG	IPA	IAY	CI	IAG	IID	IA	IY	ITG
Örgütsel Öğrenme (ÖÖ)	3.01	1.02	r 1											
Yenilikçi Öğrenme (YÖ)	2.69	1.05	r .867**	1										
Vizyoner Öğrenme (VÖ)	2.80	1.05	r .880**	.894**	1									
Öğrenen Örgüt Genel (ÖÖG)	2.86	1.00	r .967**	.947**	.960**	1								
İşin Pozitif Anlamı (IPA)	4.53	.54	r .294**	.274**	.286**	.298**	1							
İşten Anlam Yaratma (IAY)	4.37	.78	r .243**	.259**	.281**	.270**	.630**	1						
Çoğunluğun İyiiliği (CI)	4.13	.80	r .184**	.202**	.166*	.191**	.494**	.662**	1					
İşin Anlamı Genel (IAG)	4.36	.59	r .279**	.285**	.284**	.294**	.817**	.896**	.850**	1				
İşe İstek Duyuma (IID)	4.48	1.18	r .450**	.479**	.438**	.473**	.590**	.536**	.470**	.620**	1			
İşe Adanma (IA)	4.95	1.07	r .404**	.426**	.393**	.423**	.680**	.686**	.613**	.770**	.814**	1		
İşe Yoğunlaşma (IY)	4.95	.93	r .282**	.318**	.266**	.298**	.610**	.458**	.413**	.573**	.646**	.711**	1	
İşe Tutkunluk Genel (ITG)	4.79	.964	r .426**	.457**	.411**	.447**	.691**	.622**	.554**	.725**	.921**	.935**	.853**	1

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Tablo 2'de değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları  $\pm 0.10$  düşük,  $\pm 0.30$  orta ve  $\pm 0.50$  ise yüksek düzeyli bir ilişkiyi ifade etmektedir (Çavuş ve Develi, 2022: 117; Field, 2009). Buna göre katılımcıların kurumlarına yönelik öğrenen örgüt kültürü algıları ile işe yükledikleri anlam arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r = .29$ ,  $p < .01$ ). Ayrıca katılımcıların kurumlarına yönelik öğrenen örgüt kültürü algıları ile işlerine ilişkin tutkunlukları arasında olumlu yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r = .44$ ,  $p < .01$ ). Bununla birlikte katılımcıların işe yükledikleri anlam ile işe yönelik tutkunlukları arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = .72$ ,  $p < .01$ ). Buna göre

öğrenen örgüt ve tüm alt boyutlarının işin anlamı ve işe tutkunluk ile genel anlamda olumlu yönde anlamlı bir birlikte değişim ilişkisine sahip olduğu söylenebilir. Böylelikle katılımcıların öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının artması durumunda işe yönelik yükledikleri anlam ve tutkunlukları da artış göstermektedir.

### 3.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Akademisyenlerin kurumlarına yönelik öğrenen örgüt kültürü algılarının işin anlamı ve iş tutkunluğa etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4’de görülmektedir.

**Tablo 3:** Öğrenen Örgüt ve Alt Boyutlarının İşin Anlamı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	b	S.H.	$\beta$	Model İstatistikleri	D-W
1	Örgütsel Öğrenme	İşin Anlamı	.161	.038	.279	$R^2 = .078$ Düz. $R^2 = .073$ F= 17.944 P < .000	1.969
	Yenilikçi Öğrenme		.161	.037	.285	$R^2 = .081$ Düz. $R^2 = .077$ F= 18.878 P < .000	1.986
	Vizyoner Öğrenme		.160	.037	.284	$R^2 = .080$ Düz. $R^2 = .076$ F= 18.636 P < .000	1.961
	Öğrenen Örgüt Genel		.174	.039	.294	$R^2 = .086$ Düz. $R^2 = .082$ F= 18.636 P < .000	1.975

*Not. VIF:* Varyans büyütme faktör değerleri (Örgütsel Öğrenme = 1.000, yenilikçi öğrenme = 1.000, vizyoner öğrenme = 1.000, öğrenen örgüt genel= 1.000).

\*p < .05, \*\*\*p < .001

Tablo 3’de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Regresyon analizi kapsamında kurulan birinci modele ait varyans büyütme katsayıları (*VIF*) ve Durbin-Watson (*D-W*) katsayıları incelenmiştir. Buna göre kurulan modelde çoklu doğrusallık durumunun bir problem oluşturmadığı ( $VIF < 5$ ) ve otokorelasyon durumunun da bir problem oluşturmadığı ( $D-W < 2$ ) belirlenmiştir (Çavuş ve Develi, 2022: 118; Durbin ve Watson, 1971; O'Brien, 2007).

Birinci modelin sonuçlarına göre öğrenen örgüt ve tüm alt boyutlarının işin anlamını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre öğrenen örgüt işin anlamında meydana gelen değişimin %8’ini açıklamaktadır (Düz.  $R^2 = .082$ ). Bununla birlikte öğrenen örgüt ve tüm alt boyutlarının işin anlamı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Ayrıca öğrenen örgütte bir birim standart sapmalı artışın işin anlamı üzerinde .29 düzeyinde etkili olduğu söylenebilir ( $\beta = .294$ ). Öğrenen örgüt alt boyutları incelendiğinde yenilikçi öğrenme boyutunun diğer boyutlara kıyasla yüksek (Düz.  $R^2 = .077$ ,  $\beta = .285$ ), örgütsel öğrenme alt boyutunun ise düşük (Düz.  $R^2 = .073$ ,  $\beta = .279$ ), açıklama ve etki düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Yani öğrenen örgütün işin anlamını tahmin etmede olumlu yönde katkı yaptığı anlaşılmaktadır. Böylelikle araştırma kapsamında kurulan H1 hipotezi desteklenmiştir.



**Tablo 4:** Öğrenen Örgüt ve Alt Boyutlarının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	b	S.H.	$\beta$	Model İstatistikleri	D-W
2	Örgütsel Öğrenme	İşe Tutkunluk	.399	.058	.426	$R^2 = .181$ Düz. $R^2 = .177$ F= 47.125 P < .000	1.931
	Yenilikçi Öğrenme		.418	.056	.457	$R^2 = .209$ Düz. $R^2 = .205$ F= 56.263 P < .000	1.983
	Vizyoner Öğrenme		.374	.057	.411	$R^2 = .169$ Düz. $R^2 = .165$ F= 43.330 P < .000	1.965
	Öğrenen Örgüt Genel		.430	.059	.447	$R^2 = .200$ Düz. $R^2 = .196$ F= 53.163 P < .000	1.961

Not. VIF: Varyans büyütme faktör değerleri (Örgütsel Öğrenme = 1.000, yenilikçi öğrenme = 1.000, vizyoner öğrenme = 1.000, öğrenen örgüt genel= 1.000).

\*p < .05, \*\*\*p < .001

Tablo 4’de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Regresyon analizi kapsamında kurulan ikinci modele ait varyans büyütme katsayıları (VIF) ve Durbin-Watson (D-W) katsayıları incelenmiştir. Buna göre kurulan modelde çoklu doğrusallık durumunun bir problem oluşturmadığı (VIF < 5) ve otokorelasyon durumunun da bir problem oluşturmadığı (D-W < 2) belirlenmiştir (Çavuş ve Develi, 2022: 118; Durbin ve Watson, 1971; O'Brien, 2007).

İkinci modelin sonuçlarına göre öğrenen örgüt ve tüm alt boyutlarının işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre öğrenen örgüt işe tutkunlukta meydana gelen değişimin yaklaşık %20’sini açıklamaktadır (Düz.  $R^2 = .196$ ). Bununla birlikte öğrenen örgüt ve tüm alt boyutlarının işe tutkunluk üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Ayrıca öğrenen örgütte bir birim standart sapmalık artışın işe tutkunluk üzerinde .45 düzeyinde etkili olduğu söylenebilir ( $\beta = .447$ ). Öğrenen örgüt alt boyutları incelendiğinde yenilikçi öğrenme boyutunun diğer boyutlara kıyasla yüksek (Düz.  $R^2 = .205$ ,  $\beta = .457$ ), vizyoner öğrenme alt boyutunun ise düşük (Düz.  $R^2 = .165$ ,  $\beta = .411$ ), açıklama ve etki düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Yani öğrenen örgütün işe tutkunluğu tahmin etmede olumlu yönde katkı yaptığı anlaşılmaktadır. Böylelikle araştırma kapsamında kurulan H2 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında kurulan iki modele ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcıların örgütlerine yönelik öğrenen örgüt kültürü algılarının işin anlamı ve işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca öğrenen örgüt alt boyutlarından yenilikçi öğrenme boyutunun diğer boyutlara kıyasla işin anlamı ve işe tutkunluk üzerinde daha etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç günün hızla değişen çevre koşullarında örgütlerin etkinlik, verimlilik ve kârlılığı sürdürülebilmeleri için çalışanlarına sürekli öğrenme imkânı veren, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını destekleyen ve birlikte öğrenen bir örgüt haline gelmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir.

## Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada akademisyenlerin kurumlarına ilişkin öğrenen örgüt kültürü algılarının işin anlamı ve işe tutkunluğa etkisi incelenmiştir. Bu amaçla bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden konu ile ilgili veriler toplanmış ve bu veriler doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler test edilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda, akademisyenlerin kurumlarına ilişkin öğrenen örgüt kültürü algıları ile işin anlamı ve işe tutkunluk arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında bu araştırma sonucunu destekleyen veya desteklemeyen bir araştırma sonucuna rastlanmamıştır. Bununla birlikte katılımcıların işe yükledikleri anlam ile işe yönelik tutkunlukları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında işin anlamı ve işe tutkun arasındaki ilişkiyi saptayan benzer çalışma sonuçları yer almaktadır (Fouche vd., 2017: 1; Geldenhuys vd., 2014: 1; Hoole ve Bonnema, 2015: 1; May vd., 2004: 11; Seçkin, 2018: 154).

Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonucunda, katılımcıların kurumlarına yönelik öğrenen örgüt kültürü algılarının işin anlamı ve işe tutkunluk üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etki gösterdiği tespit edilmiştir. Alanyazında öğrenen örgütün işin anlamı üzerindeki etkili olduğu sonucunu destekleyen veya desteklemeyen bir araştırma sonucuna rastlanmamıştır. Bununla birlikte alanyazında öğrenen örgütün işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediğini saptayan benzer çalışma sonuçları yer almaktadır (Anwar ve Niode, 2017: 159; Hanaysha, 2016: 289; Hussein vd., 2017: 17; Lin ve Lee, 2017: 3463; Malik ve Garg, 2020: 1071; Margana vd., 2019: 214; Sari ve Palupiningdyah, 2020: 152; Song vd., 2018: 249; Song vd., 2014: 290). Tyas vd. (2024: 53) tarafından yapılan çalışmada ise öğrenen örgüt kültürü algısının işe tutkunluk üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bu araştırma sonuçlarından hareketle örgütlerin tam anlamıyla öğrenen bir örgüt haline geldiklerinde hem birey hem de örgüt açısından olumlu etkiler elde edebileceği söylenebilir.

Araştırmanın tek bir üniversitede yapılması ve evrenin belli olduğu örneklem büyüklüğü formülü ile belirlenen örneklem sayısına ( $n = 308$ ) ulaşamaması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenememesi bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı da araştırma sonuçlarını destekleyecek çalışma sayısının yeterli olmamasıdır. Bu nedenle bu değişkenlerin farklı sektörlerde ve üniversitelerde daha büyük bir örneklem üzerinde araştırılması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Akın, A., Hamedoglu, M. A., Kaya, Ç. ve Sarıçam, H. (2013). Turkish Version of The Work and Meaning Inventory (WAMI): Validity and Reliability Study. *Journal of European Education*. 3(2): 11-16.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Polatçı, S. (2023). İşin Anlam Kaynakları Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 15(3): 2028-2047.
- Anwar, R. and Niode, S. H. M. (2017). The Effects of Learning Organization Towards Employees' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia). *International Conference of Organizational Innovation. Advances in Intelligent Systems Research*. 131: 159-164.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). 3. Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (43): 24:38.
- Artüz, S. D. (2020). Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi. *İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ateş, M. F. (2017). 3. Bölüm Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) (Ö. Turunç ve H. Turgut, Ed.). *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım* (ss. 125-163). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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.
- Bryman, A. and Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release on for Windows*. Philadelphia: Routledge.
- Coşkun, R. (2000). Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. (2): 109-116.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*. 16(3): 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Çarıkcı, H. ve Ekşili, N. (2023). Gruplar ve Sosyal Etki (A. M. Alparslan ve S. Polatçı, Ed.). *Örgütsel Davranış Kuram ve Kavramlar Sözlüğü* (ss. 67-75). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Çavuş, M. F. ve Develi, A. (2022). Entropik Örgüt İklimi, Örgütsel Umursamazlık ve İş Tatmini: Kavramlar ve Ölçme Araçları. *Journal Of Organizational Behavior Studies*. 2(2): 110-123.
- Çetin, M. ve Baydar, F. (2021). Öğrenen Örgüt Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 54(54): 75-96.
- Develi, A., Çavuş, M. F., ve Öz, B. (2018). Psikolojik Personel Güçlendirmeyi Yöneticinin Güç Kaynaklarıyla Açıklamak: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 10(4): 661-680.
- Durbin, J. and Watson, G. S. (1971). Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression. III. *Biometrika*, 58(1): 1-19. <https://doi.org/10.2307/2334313>.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*.15(1): 49-55.
- Ersen, N. ve Akyüz, İ. (2022). Odun Esaslı Levha Endüstrisinde Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Yapısal Eşitlik Modeli. *Turkish Journal of Forest Science*. 6(1): 114-128.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS: And Sex and Drugs and Rock 'N' Roll*. Sage Publications.
- Fouche, E., Rothmann, S. and Vyver, C. (2017). Antecedents and Outcomes of Meaningful Work Among School Teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*. 43(1): 1-10.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. July- August, 78-91.
- Geldenhuis, M., Taba, K. and Venter, C. M. (2014). Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. 40(1): 1-10.
- Gürkan, G. Ç. (2007). Öğrenen Örgütler: Yüksek Öğrenim Kurumlarının Öğrenen Örgüt Olması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 5(2): 118-130.
- Hanaysha, J. (2016). Testing The Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 229: 289-297.
- Hoole, C. and Bonnema, J. (2015). Work Engagement and Meaningful Work Across Generational Cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*. 13(1): 1-11.
- Hussein, N., Razak, N. A. A. and Omar, M. K. (2017). Learning Organization and Work Engagement: An Empirical Evidence of A Higher Learning Institution in Malaysia. *Information Management and Business Review*. 9(1): 17-22.
- Kaplanseren, S. ve Örucü, E. (2018). İşe Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*. 7(1): 1-19.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. ve Özmen, Ö. N. (2015). Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 42: 411-433.
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(19): 63-81.
- Lin, H. C. and Lee, Y. D. (2017). A Study of The Influence of Organizational Learning on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by a Cross-Level Examination. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 13(7): 3463-3478.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Malik, P. and Garg, P. (2020). Learning Organization and Work Engagement: The Mediating Role of Employee Resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8): 1071-1094.
- Margana, G. S., Widodo, S. E. and Mukhtar, M. (2019). A Study of the Influence of Transformational Leadership, Organizational Learning on Employees Innovative Behavior and Work Engagement at Sekolah Bahasa Polri. *ICAS*. 343(Icas): 214-219. <https://doi.org/10.2991/icas-19.2019.44>
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77: 11-37.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5): 673-690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>

- Polatçı, S. ve Sobacı, F. (2021). Covid-19 Küresel Salgınında İş Performansı İçin Aranılan Kaynak Olarak İşin Anlamı: Doktorlar Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 26(2): 185-207.
- Safia, M. ve Ayık, A. (2022). Dönüşümcü Liderlik ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Asya Studies. 6(21): 67-84.
- Sari, F. K. and Palupiningdyah, P. (2020). The Effect of Mediation Work Engagement to Procedural Justice and Organizational Learning on The Innovative Behavior. Management Analysis Journal. 9(2): 152-160.
- Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan İşin Anlamlılığı ve İşe Tutkunluk İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9(1): 143-160.
- Senge, P. M. (2017). Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması (Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan ve Barış Pala, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seymen, S. ve Kaygın, E. (2017). Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi. 2(2): 135-151.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. Educational and psychological measurement. 66(4): 701-716.
- Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J. and Bae, S. H. (2018). Job Performance in The Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement. Performance Improvement Quarterly, 30(4): 249-271.
- Song, J. H., Lim, D. H., Kang, I. G. and Kim, W. (2014). Team Performance in Learning Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement. The learning organization. 21(5): 290-309.
- Steger, M. F., Dik, B. J. and Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). Journal of Career Assessment. 20(3): 322- 337.
- Tavşancıl, E. (2010). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tetik, S. (2021). Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısının Bireysel Yaratıcılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Salıhlı Örneği. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (38): 621-659.
- Toksöz, S. (2015). Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi. 2(23): 221-235.
- Toylan, N. V. ve Göktepe, E. A. (2010). Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 2(1): 61-68.
- Turan, S., Karadağ, E. ve Bektaş, F. (2011). Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 4(4): 627-638.
- Tyas, A. A. W. P., Wahyuningsih, D. and Ummanah, U. (2024). The Role of Innovation in Mediating Organizational Learning and Personality towards Work Engagement In Indonesian SME's. Moneter: Jurnal Keuangan dan Perbankan. 12(1): 53-63.

- 
- Uzunbacak, H. H. ve Akçakanat, T. (2018). İşin Anlamı, Zindelik, Mutluluk ve İş tatmini İlişkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 17(68): 1691-1702.
- Yılmaz, K. (2023). Demir Çelik Sektöründe Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Doyumları Üzerindeki Etkileri. Business & Management Studies: An International Journal. 11(3): 838-860.
- Yurdakal, İ. H. ve Kırmızı, F. S. (2019). Okumaya Yönelik Tutum Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. Elementary Education Online.18(2): 714-733.