

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Cem Cüneyt ARSLANTAŞ*

Özet:

Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemek için, bir firmanın satış departmanında bulunan 44 beyaz yakalı çalışan yoluyla toplanan veriler kullanılmıştır. Çalışma esnasında öncelikle örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışının tanımları yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel öğrenmenin yapısal ve kültürel olmak üzere iki tarafı bulunmaktadır. Yapısal tarafı, bilginin toplanmasına, analiz edilmesine, belgelenip saklanmasına ve yayılmasına imkan tanıyan örgütsel öğrenme mekanizmasına odaklanır. Kültürel tarafı ise soruna odaklanma, şeffaflık, geçerli bilgi ve sorumluluktan oluşan öğrenme değerlerini içerir. Oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. İlk olarak, örgütsel öğrenme mekanizması, örgütsel öğrenme değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, öğrenme değerlerinden soruna odaklanma boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarından meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Son olarak, öğrenme değerlerinden geçerli bilgi ve sorumluluk boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarından işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma ve çalışanlar arası uyum boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, örgütsel vatandaşlık, satış departmanı, beyaz yakalı çalışanlar.

AN EMPRICAL STUDY ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Abstract:

To examine the direct effect of organizational learning on organizational citizenship behavior, data obtained from 44 white-collar employees working in sale

* Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, cuneyta@istanbul.edu.tr

department at a firm were used. Initially, organizational learning and organizational citizenship behavior were defined. Organizational citizenship behavior consists of five dimensions: identification with the company, altruism toward colleagues, conscientiousness, interpersonal harmony and protecting company resources. Organizational learning has both structural and cultural facets. The structural facet focuses on organizational learning mechanisms, which are allowing organizations to systematically collect, analyze, store, disseminate. The cultural facet consists of learning values such as issue orientation, transparency, valid information and accountability. Correlation and regression analyses were performed according to the methodology of the research. First, the positive correlation found between organizational learning mechanism, organizational learning values and organizational citizenship behavior. Furthermore, issue orientation dimension of learning values was found to significantly affect altruism toward colleagues dimension of organizational citizenship behavior. Last, valid information and accountability dimensions of learning values were found significantly affect identification with the company, altruism toward colleagues, conscientiousness, and interpersonal harmony dimensions of organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational learning, organizational citizenship, sale department, white-collar employees.

GİRİŞ

Argyris ve Schön'un yaptıkları çalışmadan (1978) bu yana örgütsel öğrenme, yazının oldukça ilgisini çeken bir konu olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, Organ ve arkadaşlarının (Bateman ve Organ, 1983:587-595; Smith vd., 1983:653-663; Organ, 1988:1-14) çalışmaları ile önem kazanmıştır. Örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı konuları günümüze kadar sosyal bilimler alanındaki popülerliğini yitirmemişlerdir. Yazında öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki teorik ilişkiyi ilk defa Simon (1990:1665-1668) ortaya koymuştur. Ancak, yazında örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyen görgül çalışmalar sınırlı sayıda (Somech ve Drach-Zahavy, 2004:281-298; Taşçı ve Koç, 2005:167-172) kalmıştır.

Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel öğrenmenin yapısal ve kültürel tarafını temsil eden örgütsel öğrenme mekanizması ve örgütsel öğrenme değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki muhtemel etkileri araştırılmıştır.

D) ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Öğrenme, davranışlarda ve hareketlerde değişiklik yaratacak yeni bilgi ve kavrayışların kazanıldığı bir süreçtir (Marquardt ve Reynolds, 1994: 35). Öğrenme, kişisel ve örgütsel olmak üzere farklı düzeylerde incelenecek bir kavramdır. Kişisel öğrenme kavramı, bir insanın çevresine ait birikmiş ya da yeni bilgilere, sezgileri ya da bilişsel süreçleri kullanarak ulaşması, bunları algılayıp anlaması, bunları yorumlaması, bunlarla tecrübeler edinmesi ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlaması şeklinde ifade edilebilir. Gelişen olayları örgüt adına kişiler sezgiler ve yorumlar (Koçel, 2005:435). Kişisel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti edemez. Ancak kişisel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi düşünülemez (Marquardt ve Reynolds, 1994: 37). Örgütler, kişiler sayesinde öğrendiğinden kişisel öğrenme örgütsel öğrenme için gereklidir. Kişisel öğrenmenin kurumsallaşabilmesi için kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir bağ kurulması gereklidir. Kişisel öğrenme ve deneyimlerin kurumsallaşamaması, örgütü kişiye bağlı kılmakta ve kişinin örgütten ayrılması durumunda öğrendiklerini beraberinde götürmesine ve örgütsel öğrenmeye katkı yapmamasına neden olmaktadır (Çırpan, 2001: 30).

Örgütsel öğrenme, kişisel öğrenmeden iki noktada ayrılır. Örgütsel öğrenme kişisel öğrenmeden farklı olarak, örgütün çalışanlarının ortak kavrayışları, bilgileri ve düşünsel modelleri aracılığı ile ortaya çıkar ve varolan örgütün geçmiş bilgi ve deneyimi üzerine kurulur (Crossan ve Lane, 1993:230). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ekip oyuncularını ile mümkündür. Kişinin işbirliği yapmak ve katkıda bulunmak için gösterdiği çaba örgüt için önemlidir. Örgütsel öğrenme, grup faaliyetleri ile desteklenmiş sürekli bir öğrenmeye bağlılığı içermektedir (Salner, 1999:489).

Yazında örgütsel öğrenme konusundaki tanımlar çeşitlilik göstermektedir. Argyris'e (1977:116) göre örgütsel öğrenme, hataları ortaya çıkarma ve düzeltme sürecidir. Fiol ve Lyles (1985:811) ise örgütsel öğrenmeyi bilginin ve kavramanın daha geliştirilmesi için faaliyetlerin iyileştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Nevis ve arkadaşları (1995:76) ise örgütsel öğrenmeyi, örgütün tecrübelerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri olarak açıklamaktadırlar. Huber'e (1991:89) göre bir örgüt, bilginin doğru kullanılmasıyla potansiyel davranışları değişirse öğrenir. Probst ve Büchel'e göre örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sisteminin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi olarak algılanmasıdır. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ya da tecrübe ile kazanılmasından çok örgüt içindeki davranışların, değerlerin ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme kolektif bir süreçtir ve ortak deneyimlere, birlikte alınan kararlara, genel normlara ve

örgüt içinde çoğunluğu temsil eden kararlara dayalıdır. Amaç, bilgiyi örgütte yenilik ve değişime katkıda bulunmak isteyen herkese açık hale getirmektir (Düren, 2000:137).

Günümüze kadar örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarda, öğrenme değişik şekillerde açıklanmıştır. Örgütsel öğrenmenin sınıflanmasındaki temel çalışmalardan biri Argyris ve Schön'ün tek döngülü ve çift döngülü öğrenme ayrımıdır. Argyris ve Schön, Bateson'un beş aşamadan oluşan öğrenme modeline bağlı olarak öğrenme türlerini tek döngülü ve çift döngülü olarak tanımlamışlar ve aralarındaki farkı açıklamışlardır (Hawkins, 1994:15). Tek döngülü öğrenmede, elde edilen bilgi var olan sistemlerin düzeltilmesi ve korunması için kullanılmaktadır. Reaktif bir yaklaşımın söz konusu olduğu tek döngülü öğrenmede bakış açısı yüzeyseldir. Öğrenme, hata gerçekleşikten sonra ortaya çıkmaktadır (Marquardt ve Reynolds, 1994:40). Tek döngülü öğrenme, varsayımlara dayanan sorgulama gerektirmeyen konuların çözümünde etkilidir (Argyris, 1998:346). Hataların ortaya çıkarılıp gerekli düzeltici önlemlerin alınması daha önceden örgütte mevcut olan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkündür. Beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda mevcut olan çözümlerin yeterli olmayacağı açıktır (Smith, 2001). Örgütsel öğrenmenin üretken ya da yaratıcı tarafını oluşturan çift döngülü öğrenme ise, sorunları derinlemesine inceler, sistemi ve hataların neden kaynaklandığını sorgular. Çift döngülü öğrenme örgütsel yapıya ve normlara derinlemesine bakar (Marquardt ve Reynolds, 1994: 40). Çift döngülü öğrenme örgütü, faaliyetleri ve sonuçları sorgulayarak varolan normların, yapıların ve tekniklerin geçerliliğini test eder ve hataları ortaya çıkarır (Eskildsen ve Dahlgaard, 1999:523).

Örgütsel öğrenme yapısal ve kültürel olmak üzere iki ayrı boyutta incelenebilir (Popper ve Lipshitz, 1998:161). Örgütsel öğrenmenin yapısal tarafını ifade eden örgütsel öğrenme mekanizması, örgütün ve çalışanlarının performansına ilişkin olarak elde edilen bilginin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi, belgelenip saklanması, yayılması ve kullanılmasına ilişkin yapısal ve işlemsel düzenlemeler ve biçimsel sistematik uygulamaların gelenek haline getirilmesini ifade eder (Popper ve Lipshitz, 1998:170). Somech ve Drach-Zahavy (2004:281-298), Popper ve Lipshitz'in (1998) çalışmasındaki örgütsel öğrenme mekanizmasının tanımından yola çıkarak bilginin toplanması, analiz edilmesi, belgelenip saklanması ve yayılmasına ilişkin dört ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Kişisel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte örgütsel öğrenme mekanizması, örgütlerin öğrenme kapasitesine katkısını garanti eder (Lipshitz vd., 2002:81).

Örgütler çevresinden bilgi aldığı ve mevcut bilgilerini güncelleştirdiği süreçte öğrenirler. Örgütsel öğrenme mekanizması, örgüt içi ve dışı bilginin toplanmasına yönelik biçimsel düzenlemelerin tamamlanmasını, bilgilerin sonuçlarını ve süreçlere

olan yansımalarını analiz etmek için biçimsel formatların belirlenmesini, örgütün ve çalışanlarının ortaya koyduğu performansa yönelik bilgilerin belgelenip saklanması ve performansa yönelik bilgilerin yayılımı için toplantılar, yayınlar, panolar, intranet, veri tabanı gibi biçimsel süreçlerden yararlanılması ifade eder (Somech ve Drach-Zahavy, 2004:284). Her organizasyonun kendini karakterize eden ve diğer organizasyonlardan ayıran bir kültürü vardır (Schein, 1996:230). Örgütsel öğrenmenin kültürel tarafı, örgütsel öğrenmeyi etkileyen özellikler, anlamlar ve duygular ile paylaşılan değerler ve inançlardan oluşur. Üretken bir örgütsel öğrenme sürekli öğrenme, geçerli bilgi, şeffaflık, soruna odaklanma ve sorumluluk olmak üzere beş örgütsel öğrenme değerinin hiyerarşik bir biçimde düzenlenmesinden oluşan bir öğrenme kültürü gerektirir (Popper ve Lipshitz, 1998:172).

Sürekli öğrenme, örgütsel öğrenme değerleri hiyerarşisinin en tepesinde bulunan ve örgütler için dinamik ve rekabetçi bir çevrede yaşamsal önem ifade eden bir değerdir ve diğer dört değer etkileşimi sonucu oluşur (Popper ve Lipshitz, 1998:172). Sürekli öğrenme ortamının var olduğu örgütlerde, bilgi ve beceri kazanımı sosyal etkileşimler ve iş ilişkileri tarafından desteklenir. Etkileşimli bir iş ortamında birlikte çalışma sonucunda çalışanlar, işler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları görebilir, diğer kişilerin görevlerinin ve sorumluluklarının farkına varabilir. Böylelikle çalışanlar, yöneticiler, birimler ve ekipler arasında işbirliği ve uyum sağlanır ve bu uygulamalar kurumsallaştırılır (Çırpan, 2001: 30).

Geçerli bilgi, bozulmamış ve doğruluğu kanıtlanmış bilgiyi ifade eder. Bu bilgi tek döngülü ve çift döngülü öğrenme için gereklidir. Örgüt çalışanları dışarıdan gelen verinin bilgiye dönüşmesi aşamasında yönetimin baskısını hissettiklerinde kendilerini ya da başkalarını savunmak için bireysel kayıplara uğramama adına yaptıkları hataları gizleme eğilimi gösterirler. Yapılan hataların gizlenmesi, örtbas edilmesi ya da gerçeğin saptırılması geçerli bilgiye ulaşılmasına zarar verir (Popper ve Lipshitz, 1998:172). Şeffaflık, geçerli bir geribildirim alınması için kişinin ya da faaliyetlerinin incelenmesi eğilimini ifade eder. Şeffaflığın sağlanması bir değer olarak, geçerli bilginin elde edilmesini engelleyen tehditlerin ortadan kaldırılması ve yanıltma olasılığının azaltılması yoluyla kişinin faaliyetlerini olumlu şekilde yönlendirir. Örgütte hataların yapılmasının doğal karşılanması, yapılan hataların tartışılması ve çalışanların eleştiri yapma konusunda kendilerini özgür hissetmeleri örgüt içi şeffaflığın sağlanması için önemlidir (Popper ve Lipshitz, 1998:173).

Soruna odaklanma, bilginin kaynağının kimliği, mevkisi ve sosyal sınıfı dikkate alınmaksızın bilginin değeri açısından dikkate alınmasını ifade eden bir örgütsel öğrenme değeridir. Soruna odaklanma demokrasi, güç eşitliği ve katılım ile ilişkilidir. İletişim kanallarını açar, bu suretle yeniliği ve öğrenmeyi artırır (Popper ve Lipshitz,

1998:174). Sorumluluk ise çalışanın kendi faaliyetlerinden, bu faaliyetlerin sonuçlarından ve sonuçların neticesindeki öğrenmeden sorumlu olmasını ifade eder. Çalışanların hata yaptıklarında sorumluluğu üstlenmeleri, hatanın neden kaynaklandığını araştırmaları ve bundan bir ders çıkarmaları beklenir (Popper ve Lipshitz, 1998:174).

II) ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilir (Brief ve Motowidlo, 1986:711). Daha sonra bu davranış, prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986:710-725), iyi asker davranışı (Organ, 1988:4) ve örgütsel gönüllülük (George ve Jones, 1997:153-170) şeklinde de ifade edilmiştir. Organ (1988:1-14), örgütsel vatandaşlık davranışını ödül sisteminde yer almayan ve örgütün etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı ekstra rol davranışı olarak ifade etmektedir. Williams ve Anderson (1991:601-602), örgütsel vatandaşlık davranışını örgüte ve bireye yönelik fayda sağlayan davranış düzeyleri olarak ikiye ayırmıştır. Örneğin, ödül ve eşitlik örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yönelik fayda sağlayan yanı ile ilişkili iken empati gibi kişisel eğilimler örgütsel vatandaşlık davranışının bireye yönelik fayda sağlayan yanı ile ilgilidir (McNeely ve Meglino, 1994:838). Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinden (bireye yönelik, örgüte yönelik ve bireye-örgüte yönelik) hangisinin örgütsel etkinlik üzerinde hissedilir bir tesirinin olduğu ise netlik kazanmamıştır (Schnake ve Dumler, 2003:283).

Örgütsel vatandaşlık davranışı yaklaşımı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, birkaç farklı yaklaşımdan (Organ, 1988; Farh, Earley ve Lin 1997; Podsakoff vd., 2000) söz edilmesi mümkündür. Organ (1988:1-14) örgütsel vatandaşlık davranışını sivil erdem, özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik ve nezaket olmak üzere beş farklı boyutta; Farh, Earley ve Lin (1997:421-444) işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arasındaki uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş farklı boyutta; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000:513-563) ise yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olmak üzere yedi ana başlık altında ifade etmişlerdir.

Farh ve arkadaşlarının (1997:421-444) çalışmasında ilk üç boyut olan işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik ve vicdan sahibi olma sırasıyla Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem, özgecilik ve vicdan sahibi olma ile benzerlikler göstermektedir. İşletme ile özdeşleşme boyutu, bir bütün olarak örgüte bağlılığın (Organ, 1988:1-14) yanında örgütün olumlu propagandasını

yapma ve itibarını korumaya yönelik mücadele etme ile gelişim için öneriler getirme (Farh vd., 1997:421-444) ifadelerini de içermektedir. Meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu, örgütle ilişkili görevlerde ve sorunlarda çalışma arkadaşlarına karşılık beklemeden yardımcı olmayı ve sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışları içerir (Organ, 1988:1-14; Podsakoff vd. 2000:516). Vicdan sahibi olma boyutu, çalışanların kurallara karşı gelmeden asgari rol tanımlamalarının ötesine geçme yönünde davranış sergilemelerini ifade eder (Podsakoff vd., 2000:524). Çalışanlar arası uyum boyutu, çalışanın örgüte ve çalışma arkadaşlarına zarar vererek sağlayacağı kişisel güç ve kazanç elde etmekten kaçınmaya yönelik davranışını açıklar. İşletme kaynaklarını koruma boyutu ise, çalışanın örgütün kaynaklarını ve politikalarını suiistimal edecek olumsuz davranışlardan kaçınmaya yönelik davranışını ifade eder (Farh vd., 1997:421-444).

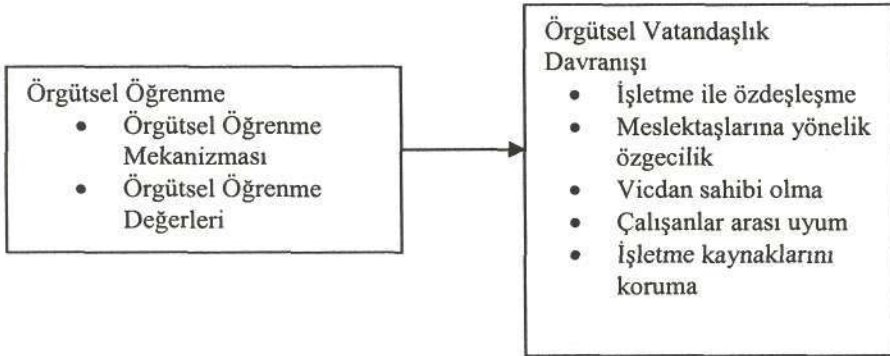
III) ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki teorik ilişkiyi ilk defa Simon (1990:1665-1168) ortaya koymuştur. Öğrenme, bireyin sınırlanmış rasyonelliğinin üstesinden gelmesine yardımcı olup, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireyler iş ortamındaki bilgiye karşı daha duyarlıdır. Örgütsel öğrenme, çalışanların bakış açılarını ve örgüt içindeki rollerini değiştiren yapısal mekanizmanın ve yeni kültürel değerlerin adaptasyonuna ihtiyaç duyar (Popper ve Lipshitz, 1998:175). Örgütsel öğrenme mekanizması, örgüt üyelerinin aktif katılımı yoluyla öğrenmeleri için fırsatlar tanıyan (Armenakis vd., 1993:684), katılımı ve bağlılığı arttıran (Durham vd., 1997:204) merkezkaç ve esnek yapıları oluşturur. Çalışanların gösterdiği olumlu davranışlar, rollerinin bir parçası olsa da/olmasa da örgütün hedeflerini başarmasına yardımcı olur. Sürekli öğrenme için örgütsel öğrenme mekanizmasının kurulması, biçimsel kural ve prosedürlerde bir azalma sağlayan ve grup bağlılığını arttıran görevler ve süreçler arasında karşılıklı bağlılık yaratır (Senge, 1993:11). Bu yüzden, görevleri ve örgütsel karakteristikleri etkileme, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bireyleri işbirliğine, paylaşmaya ve çalışanlarına yardım etmeye teşvik etme (Somech ve Drach-Zahavy, 2004:285) yoluyla bireye yönelik fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen önemli bir unsur olabilir (Podsakoff vd., 1996:380).

Örgütsel öğrenme değerlerine bağlı olarak öğrenmenin sürekliliğinin sağlanması için paylaşılan değerlere odaklanması bireylerin davranışlarını olumlu yönde etkiler. Örgütsel öğrenme değerleri, örgütün bir bütün olarak sürekli öğrenmesi için bireylerin kendi sonuçlarına odaklanmalarını sağlayan bir iş ortamı yaratır. Bu sebeple örgütsel öğrenme değerleri örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini

olumlu yönde etkileyebilir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004:285). Stratejik düşünmenin teşvik edilmesi ile bireyler bakış açılarının biçimsel rollerinin ötesine geçtiği bir örgütsel sistem geliştirirler. Böyle bir sistemin kurulması gelişmeye yönelik yenilikçi önerilerin getirilmesi ve zorunlu olmayan görev ve rollere gönüllü olunması yoluyla örgütü bir bütün olarak ekstra çaba göstermeye yönlendirecektir. Diğer taraftan, öğrenme değerleri bireye yönelik fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini teşvik edebilir. Kurulan örgütsel sistem ve paylaşılan değerler, örgütün performansını tehdit edecek durumlarda örgüt üyelerinin kendi çalışma arkadaşlarına yardımcı olmalarını destekleyebilecektir (Lepine ve Van Dyne, 2001:72).

Bu araştırmanın amacı, örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda, örgütsel öğrenmenin yapısal ve kültürel yanını ifade eden örgütsel öğrenme mekanizması ile örgütsel öğrenme değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki etkileri ortaya konacaktır. Örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik olarak ortaya konan araştırmanın modeli Şekil : 1'de görüldüğü gibidir.



Şekil : 1 Araştırmanın Modeli

IV) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamını iletişim ve dış ticaret alanında uzmanlaşmış bir firmanın satış bölümünde çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Satış bölümünde çalışan toplam 54 beyaz yakalı çalışanın 44 tanesinden cevap alınabilmektedir. 44 beyaz yakalı çalışan ana kütleinin %82'sini oluşturmaktadır. Katılımcıların otuzu (%67) erkek, on dördü (%33) ise kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde yirmi dördünün (%54) 20-29 yaş arasında, on üçünün (%29) 30-39 yaş arasında, yedisinin (%17) 40-49 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında yirmisi (%45) lise, on dokuzu (%43) lisans ve beşi (%12) lisansüstü mezundur. Katılımcılar iş hayatındaki toplam çalışma süreleri açısından incelendiğinde on beşinin (%33) 1 ile 4 yıl arasında, yedisinin (%15) 4 ile 7 yıl arasında, beşinin (%12) 7 ile 10 yıl arasında, sekizinin (%19) 10 ile 13 yıl arasında, dokuzunun (%21) 13 yıldan daha fazla süredir iş hayatında oldukları görülmektedir. Katılımcıların buldukları firmadaki çalışma süreleri ele alındığında beşinin (%12) 1 yıldan daha az, yirmi beşinin (%57) 1 ile 4 yıl arasında, onunun (%21) 4 ile 7 yıl arasında, ikisinin (%5) 7 ile 10 yıl arasında, ikisinin (%5) 13 yıldan daha fazla buldukları firmada çalıştıkları görülmektedir.

V) ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Örgütlerdeki örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek için Somech ve Drach-Zahavy'nin (2004) örgütsel öğrenme mekanizması ölçeği ile Ellis, Caridi, Lipshitz ve Popper (1999) 'ın öğrenme değerleri ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel öğrenmenin yapısal tarafını ifade eden örgütsel öğrenme mekanizması ölçeği bilginin toplanması, analiz edilmesi, belgelenip saklanması ve yayılmasına ilişkin dört ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel öğrenmenin kültürel tarafını ifade eden öğrenme değerleri ölçeği ise soruna odaklanma, şeffaflık, geçerli bilgi ve sorumluluk olmak üzere dört boyut ve otuz beş ifadeden oluşmaktadır. Toplam otuz dokuz ifadeden oluşan örgütsel öğrenme ölçeğinde çalışanların her bir ifadeye verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile örgütün örgütsel öğrenme düzeyi belirlenir. Alınabilecek en yüksek puan 195'tir. Puanın yükselmesi, örgütte örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini göstermektedir.

Çalışanların vatandaşlık davranışını ölçmek için Farh ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyuttan ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. İşletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik ve çalışanlar arası uyum boyutları dörder ifade, vicdan sahibi olma boyutu beş ifade ve işletme kaynaklarını koruma boyutu üç ifade ile temsil edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ifadeler verilen cevapların değerlendirilmesi ile her bir çalışana yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı puanına ulaşılır. Alınabilecek en yüksek puan 100'dür. Puanın yükselmesi, çalışanın sergilediği davranışın kendini örgütün bir vatandaşı olarak gördüğünü göstermektedir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler uyumun sağlanması amacıyla 5'li Likert şekline dönüştürülmüştür. Boyutlara ilişkin ifadeler; "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Örgütsel öğrenme

mekanizması, öğrenme değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin orijinali önce Türkçe'ye çevrilmiş daha sonra konu ile ilgili akademisyenlerin görüşü alınarak ölçek üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğinin sağlanması için beş çalışan ile pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve ölçeklere son şekli verilmiştir. Elde edilen bilgiler "SPSS for Windows 13.0" istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda örgütsel öğrenme mekanizması, öğrenme değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin standardize edilmiş Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0.88, 0.95 ve 0.94 olarak bulunmuştur (Tablo : 1). Güvenilirlik katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

VI) ARAŞTIRMA BULGULARI

Örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymak için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Tablo : 1'de görüldüğü üzere örgütsel öğrenme mekanizması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki ($r=0.62$, $p<0.01$) bulunurken, örgütsel öğrenme değerleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki ($r=0.83$, $p<0.01$) bulunmuştur. Diğer taraftan, örgütsel öğrenme mekanizması ile örgütsel öğrenme değerleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki söz konusudur ($r=0.81$, $p<0.01$).

Tablo : 2'de görüldüğü üzere örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi anlamlı bulunmuştur ($F=17.59$, $p<0.01$). Diğer taraftan, bu anlamlı etkide örgütsel öğrenme değerlerinin rol oynadığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme mekanizmasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, örgütsel öğrenme değerlerinden soruna odaklanma ($\beta=0.28$, $p<0.05$), geçerli bilgi ($\beta=0.34$, $p<0.05$) ve sorumluluk ($\beta=0.49$, $p<0.05$) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptirler. Diğer taraftan, örgütsel öğrenme değerlerinden şeffaflık boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo : 2
Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisini Gösteren
Regresyon Sonuçları

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Örgütsel öğrenme mekanizması	-0.07
Örgütsel öğrenme değerleri	
Soruna odaklanma	0.28*
Şeffaflık	-0.06
Geçerli bilgi	0.34*
Sorumluluk	0.49*
F	17.59**
R ²	0.71
Düzeltilmiş R ²	0.67

(*) p<0.05, (**) p<0.01

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan örgütsel öğrenme değerlerinden soruna odaklanma, geçerli bilgi ve sorumluluk boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının hangi boyutları üzerinde etkili olduğu Tablo 3'te görülmektedir. Örgütsel öğrenme değerlerinden geçerli bilgi ($\beta=0.38$, $p<0.05$) ve sorumluluk ($\beta=0.51$, $p<0.05$), işletme ile özdeşleşme boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu iki boyutun söz konusu etkileri örgütsel öğrenme mekanizması ($r=0.64$, $p<0.01$), soruna odaklanma ($r=0.73$, $p<0.01$) ve şeffaflık ($r=0.68$, $p<0.01$) boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan ilişkilerini gölgelemiştir. Bu durumda örgütsel öğrenme mekanizması, soruna odaklanma ve şeffaflık boyutlarının işletme ile özdeşleşme boyutu üzerinde anlamlı etkileri kalmamıştır.

Tablo : 1
Değişkenler ve Boyutlara İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenilirlikler ve Korelasyonlar

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Örgütsel öğrenme mekanizması	2.89	1.02	0.88***											
Örgütsel öğrenme değerleri	2.93	0.67	0.81**	0.95***										
Soruna odaklanma	3.04	0.86	0.83**	0.90**	0.90***									
Şeffaflık	2.86	0.74	0.71**	0.86**	0.73**	0.69***								
Geçerli bilgi	2.78	0.77	0.49**	0.73**	0.57**	0.52**	0.87***							
Sorumluluk	2.97	0.78	0.67**	0.88**	0.66**	0.75**	0.47**	0.91***						
Örgütsel vatandaşlık davranışı	3.72	0.78	0.62**	0.83**	0.70**	0.65**	0.67**	0.75**	0.94***					
İşletme ile özdeşleşme	3.71	1.12	0.64**	0.87**	0.73**	0.68**	0.72**	0.79**	0.96**	0.95***				
Meslektaşlarına yönelik özgecilik	3.73	1.07	0.55**	0.80**	0.71**	0.67**	0.62**	0.69**	0.93**	0.90**	0.95***			
Vicdan sahibi olma	3.73	0.97	0.63**	0.84**	0.70**	0.64**	0.70**	0.76**	0.96**	0.94**	0.89**	0.93***		
Çalışanlara arası uyum	3.84	0.91	0.53**	0.76**	0.64**	0.57**	0.63**	0.69**	0.89**	0.80**	0.82**	0.83**	0.74***	
İşletme kaynaklarını koruma	3.52	0.87	-0.25	-0.51**	-0.45**	-0.41**	-0.45**	-0.41**	-0.25**	-0.35*	-0.44**	-0.39*	-0.33*	0.69***

(*) p<0.05, (**) p<0.01, (***) Cronbach Alpha

Tablo : 3
Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları				
	İşletme ile özdeşleşme	Meslektaşlarına yönelik özgecilik	Vicdan sahibi olma	Çalışanlar arası uyum	İşletme kaynaklarını koruma
Örgütsel öğrenme mekanizması	-0.07	-0.30	-0.04	-0.17	0.21
Örgütsel öğrenme değerleri					
Soruna odaklanma	0.26	0.48*	0.25	0.33	-0.50
Şeffaflık	-0.04	0.14	-0.11	-0.12	-0.11
Geçerli bilgi	0.38*	0.27*	0.38*	0.34*	-0.25
Sorumluluk	0.51*	0.34*	0.53*	0.51*	-0.21
F	26.83**	14.45**	21.39**	11.75**	3.735
R ²	0.79	0.67	0.75	0.62	0.34
Düzeltilmiş R ²	0.76	0.62	0.71	0.57	0.25

(*) p<0.05, (**) p<0.01

Örgütsel öğrenme değerlerinden soruna odaklanma ($\beta=0.48$, $p<0.05$), geçerli bilgi ($\beta=0.27$, $p<0.05$) ve sorumluluk ($\beta=0.34$, $p<0.05$) meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu üç boyutun söz konusu etkileri örgütsel öğrenme mekanizması ($r=0.55$, $p<0.01$) ve şeffaflık ($r=0.67$, $p<0.01$) boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan ilişkilerini gölgelemiştir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme mekanizması ve şeffaflık boyutlarının meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu üzerinde anlamlı etkileri kalmamıştır.

Örgütsel öğrenme değerlerinden geçerli bilgi ($\beta=0.38$, $p<0.05$) ve sorumluluk ($\beta=0.53$, $p<0.05$) vicdan sahibi olma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu iki boyutun söz konusu etkileri örgütsel öğrenme mekanizması ($r=0.63$, $p<0.01$), soruna odaklanma ($r=0.70$, $p<0.01$) ve şeffaflık ($r=0.64$, $p<0.01$) boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan ilişkilerini gölgelemiştir. Bu durumda örgütsel öğrenme mekanizması, soruna odaklanma ve şeffaflık boyutlarının vicdan sahibi olma boyutu üzerinde anlamlı etkileri kalmamıştır.

Örgütsel öğrenme değerlerinden geçerli bilgi ($\beta=0.34$, $p<0.05$) ve sorumluluk ($\beta=0.54$, $p<0.05$) çalışanlar arası uyum boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu iki boyutun söz konusu etkileri örgütsel öğrenme mekanizması ($r=0.53$, $p<0.01$),

soruna odaklanma ($r=0.64$, $p<0.01$) ve şeffaflık ($r=0.57$, $p<0.01$) boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan etkilerini gölgelemiştir. Bu durumda örgütsel öğrenme mekanizması, soruna odaklanma ve şeffaflık boyutlarının çalışanlar arası uyum boyutu üzerinde anlamlı etkileri kalmamıştır.

SONUÇLAR

Bu araştırmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlenmiş, örgütsel öğrenme mekanizması ve örgütsel öğrenme değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenme mekanizması ile örgütsel öğrenme değerleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiyi destekler nitelikte Amitay, Popper ve Lipshitz (2005) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Örgütsel öğrenme değerlerine verilen önem örgütsel öğrenme mekanizmasının etkin bir biçimde işlemlerini sağlar. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme mekanizması öğrenmeye odaklı uygun bir örgüt kültürü ile desteklendiği takdirde etkin olmaktadır (Lipshitz vd., 2002:81). Bu etkinlikte, süreci kolaylaştıran geçerli bilgi üretiminin yeri yadsınmaz. Geçerli bilgi etkin bir öğrenme için önemli bir unsurdur ancak şeffaflık, soruna odaklanma ve sorumluluk değerleri olmadan ele alınamaz. Bu değerler birlikte örgütsel davranışları direkt olarak etkiler (Amitay vd., 2005:65).

Yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme mekanizmasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, örgütsel öğrenme değerlerinden soruna odaklanma, geçerli bilgi ve sorumluluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, örgütsel öğrenme değerlerinden şeffaflık boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Somech ve Drach-Zahavy (2004:293), örgüte yönelik fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel öğrenme mekanizması ve örgütsel öğrenme değerleri arasında pozitif bir ilişki bulurken, bireye yönelik fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel öğrenme mekanizması arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Taşçı ve Koç (2005:170), örgütsel öğrenme boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında düşük düzeyde ilişkiler bulmuşlardır. Çalışmalarında, soruna odaklanma ile işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik ve vicdan sahibi olma; şeffaflık ile işletme ile özdeşleşme ve meslektaşlarına yönelik özgecilik ve sportmenlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme değerlerinden soruna odaklanma, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yalnızca meslektaşlarına yönelik özgecilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların mevkiiye bakılmaksızın adil bir

biçimde değerlendirilmesi, ekip içindeki tartışmalarda çalışanlara eşit söz hakkı verilerek katkıda bulunmalarına imkan tanınması, herkesin hata yapabileceğine inanılması çalışanlar arasında uyumlu bir çalışma havası yaratmakta ve birbirlerine gönüllü olarak yardımcı olmalarını sağlamaktadır. Hata yapıldığında bireyleri suçlamaktansa hatanın nedenine odaklanılmalıdır. Hata yapma suçlama yolu tercih edilirse bir hata olduğunda bireyler bir başkasını suçlayarak kendilerini temize çıkarmaya çalışırlar. Bu durum çalışanlar arası yardımlaşmayı derinden zedeler. Yapılan toplantılarda katılımcıların tümü dinlenmeli ve katılımcılara eşit söz hakkı verilmelidir. Toplantı esnasındaki tartışmalarda üstler yasal güçlerine başvurmamalıdır. Aksi halde, katılımcılar üstlerinin baskıcı tutumundan endişe duyarak gerçek fikirlerini ortaya koymaktan kaçınacaktır. Zamanla kendi fikirlerinin değersiz olduğunu düşünerek çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmeyi de bırakacaktır.

Örgütsel öğrenme değerlerinden geçerli bilgi ile sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma ve çalışanlar arası uyum üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların işlerinde birbirlerine karşı açık ve dürüst olmaları, kendi faaliyetlerine yönelik sorumluluk üstlenmeleri, yaptıkları hataları derinlemesine incelemeleri ve ders çıkarmaları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde olumlu etki yaratır. Örgütün bir bütün olarak sürekli öğrenmesi için bireylerin sorumluluk almaları ve kendi sonuçlarına odaklanmaları gereklidir. Bireylerin sorumluluk almaları ve hatalarından ders çıkararak bu hataların tekrarlanması yönünde derinlemesine incelemeler yapmaları, gelişmeye yönelik yenilikçi önerilerin getirilmesi ve zorunlu olmayan görev ve rollere gönüllü olunması yoluyla örgütü bir bütün olarak ekstra çaba göstermeye yönlendirecektir.

Sonuç olarak yapılan araştırmada, örgütsel öğrenmenin kültürel tarafını ifade eden örgütsel öğrenme değerlerinden soruna odaklanma, geçerli bilgi ve sorumluluk unsurlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmamızda katılımcıların sınırlı olması sonuçların genelleştirilmesini mümkün kılmamaktadır. Gelecekte bu konuyla ilgileneceklerin sektörel ayrımlara gitmeleri, farklı departmanlara yönelmeleri ve mavi yakalılarını da araştırmanın kapsamına dahil etmeleri araştırmalarını zenginleştirmeleri açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AMITAY, Mayan, POPPER, Micha and LIPSHITZ, Raanan. (2005), "Leadership Styles and Organizational Learning in Community Clinics", *The Learning Organization*, Vol. 12, No: 1, pp. 57-70.
- ARGYRIS, Chris. (1977), "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, Vol. 55, No: 5, pp. 115- 125.
- ARGYRIS, Chris. (1998), "Managers, Workers, and Organizations", *Society*, Vol. 35, No: 2, pp. 343-346.
- ARGYRIS, Chris and SCHÖN, Donald. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, USA.
- ARMENAKIS, Achilles A., HARRIS, Stanley G. and MOSSHOLDER, Kevin W. (1993), "Creating Readiness for Organizational Change", *Human Relations*, Vol. 46, No: 6, pp. 681-703.
- BRIEF, Arthur P. and MOTOWIDLO, Stephan J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review* Vol. 11, No: 4, pp. 710-725.
- CROSSAN, Mary M. and LANE, Henry W. (1993), "Organization Learning: Theory to Practice", *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*, (Ed.) J. Hendry, G. Johnson and J. Newton, John Wiley & Sons.
- ÇIRPAN, Hüseyin. (2001), "Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı", *Active Finans ve Bankacılık Dergisi*, Cilt: 3, No: 16, ss. 22-32.
- DURHAM, C.C., KNIGHT, D. and LOCKE, E.A. (1997), "Effects of Leader Role, Team Set Goal difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 72, No: 2, pp. 202-231.
- DÜREN, A. Zeynep. (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ELLIS, Shmuel, CARIDI, Odellia., LIPSHITZ, Raanan and POPPER, Micha. (1999), "Perceived Error Criticality and Organizational Learning: An Empirical Investigation", *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No: 3, pp. 166-175.
- ESKILDSEN, Jacob K. and DAHLGAARD, Jens J. (1999), "The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence", *Total Quality Management*, Vol. 10, No: 4/5, pp. 523-529.
- FARH, Jiing-Lih, EARLEY, P. Christopher and LIN, Shu-Chi. (1997) "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No: 3, pp. 421-444.
- FIOL, C. Marlene and LYLES, Marjorie A. (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No: 4, pp. 803-813.
- GEORGE, Jennifer M. and JONES, Gareth R. (1997). "Organizational Spontaneity in Context", *Human Performance*, Vol. 10, No: 2, pp. 153-170.
- HAWKINS, Peter. (1994), "The Changing View of Learning", *Towards the Learning Company: Concepts and Practices*, (Ed.) J. Burgoyne, M. Pedler and T. Boydell, Mc-Graw-Hill, London.

- HUBER, George P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, No: 1, pp. 88-115.
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- LEPINE, Jeffrey A. and VAN DYNE, Linn. (2001), "Peer Responses to Low Performance: An Attributional Model of Helping in the Contest of Groups", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No: 1, pp. 67-84.
- LIPSHITZ, Raanan, POPPER, Micha and FRIEDMAN, Victor J. (2002), "A Multifacet Model of Organizational Learning", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 38, No: 1, pp. 78-98.
- MARQUARDT, Michael and REYNOLDS, Angus. (1994), *The Global Learning Organization*, Irwin, New York.
- MCNEELY, Bonnie L. and MEGLINO, Bruce M. (1994) "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No: 6, pp. 836-844.
- NEVIS, Edwin C., DIBELLA, Anthony J. and GOULD, Janet M. (1995), "Understanding Organization as a Learning System", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No: 2, pp. 75-85.
- ORGAN, Dennis W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, MA: Lexington Books, Lexington.
- PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B. and BOMMER, William H. (1996), "A Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No: 4 , pp. 380-399.
- PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B., PAINE, Julie B. and BACHRACH, Daniel G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26, No: 3, pp. 513-563.
- POPPER, Micha and LIPSHITZ, Raanan. (1998), "Organizational Learning Mechanisms", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34, No: 2, pp. 161-179.
- SALNER, Marcia. (1999), "Preparing for the Learning Organization", *Journal of Management Education*, Vol. 23, No: 5, pp. 489-508.
- SCHEIN, Edgar H. (1996), "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No: 1, pp. 9-20.
- SCHNAKE, Mel E. and DUMLER, Michael P. (2003), "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, No: 3, pp. 283-301.
- SENGE, Peter M. (1993), "Transforming the Practice of Management", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 4, No: 1, pp. 5-32.
- SIMON, Herbert A. (1990), "A Mechanism for Social Selection and Successful Altruism", *Science*, Vol. 250, pp. 1665-1668.

- SMITH, M. K. (2001), "Chris Argyris: Theories of Action, Double-loop Learning and Organizational Learning", *The Encyclopedia of Informal Education*, <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm> (17/04/2006).
- SOMECH, Anit and DRACH-ZHAVY, Anat. (2004), "Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective: The Relationship between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No: 3, pp. 281-298.
- TAŞÇI, Deniz ve KOÇ, Umut. (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma", *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, ss. 166-172, 12-14 Mayıs 2005, İstanbul.
- WILLIAMS, Larry J. and ANDERSON, Stella E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors", *Journal of Management*, Vol. 17, No: 3, pp. 601-617.