

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ<sup>1</sup>

ORGANIZATIONAL SUPPORT'S MEDIATING ROLE ON THE IMPACT OF  
ORGANIZATIONAL LEARNING IN JOB PERFORMANCE\*

Famil ÇEÇE\*, Osman BAYRAKTAR\*\*

Geliş Tarihi: 14.06.2023  
(Received)

Kabul Tarihi: 25.08.2023  
(Accepted)

**ÖZ:** Çalışmada, örgütsel öğrenmenin, iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü olduğu hipotezinin testi amaçlanmıştır. Örneklem, Marmara bölgesinde tekstil sektöründe çalışan iki yıl üzerinde iş tecrübesine sahip beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma verileri *Google forms* aracılığıyla toplanmıştır. Örneklem 512 kişidir. Verilere normal dağılım, güvenilirlik, doğrulayıcı faktör analizi, doğrusal regresyon, aracılık analizi yapılmıştır. Normal dağılım ve güvenilirlik analizlerinde SPSS 26.0, doğrulayıcı faktör analizi AMOS 26, regresyon analizi, aracılık hipotezlerinin testinde PROCESS Macro Model 6 kullanılmıştır. Analiz uyarınca örgütsel öğrenmeyle iş performansı istatistiki olarak anlamlı ilişki içindedir. Aracılık analizinde, örgütsel öğrenmenin iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne dair hipotez desteklenmiştir. Bu çalışma, araştırmanın yapıldığı sektör açısından orijinaldir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Öğrenme, İş Performansı, Örgütsel Destek

**ABSTRACT:** In the study, it was aimed to test the hypothesis that organizational support has a mediating role in the effect of organizational learning on job performance. The sample consists of white-collar workers with more than two years of work experience working in the textile industry in the Marmara region. Research data were collected through Google forms. The sample is 512 people. Normal distribution, reliability, confirmatory factor analysis, linear regression, and mediation analysis were performed on the data. SPSS 26.0 was used for normal distribution and reliability analyses, AMOS 26 for confirmatory factor analysis, and PROCESS Macro Model 6 for testing mediation hypotheses. According to the analysis, organizational learning and job performance are in a statistically significant relationship. In

<sup>1</sup> Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora öğrencisi Famil Çeçe'nin "Örgütsel Öğrenmenin, İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Aracılık Rollerini: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" konulu Doktora Tezinden türetilmiştir.

\* Araştırmada kullanılan demografik sorular ve kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin izni İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulunun 07.01.2022 tarih ve E-65.836.846-044-235500 sayılı kararı ile alınmıştır.

\* İstanbul Ticaret Üniversitesi, familcece@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9260-6813.

\*\* Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, obayraktar@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2502-3578.



OPEN ACCESS

© Copyright 2023 Çeçe & Bayraktar

the mediation analysis, the hypothesis about the mediating role of organizational support in the effect of organizational learning on job performance was supported. This research is original for the industry in which it was conducted.

**Key Words:** Organizational Learning, Job Performance, Organizational Support.

#### **EXTENDED ABSTRACT**

Organizational learning, organizational support and job performance, which are important concepts in terms of organizational psychology and management sciences, constitute the subject of our study. Organizational learning, defined as the ability to reveal and correct the mistakes of the organization, is the process of collecting information, making sense of the information, and conveying it to people for the successful adaptation of the organization to the changing environmental conditions (Levitt & March, 1988; Kamaşak & Yücelen, 2009). Organizational learning covers the process of creating knowledge, increasing the knowledge base, organizing and internalizing knowledge by the organization, improving employee skills and increasing the effectiveness of the organization by engaging in appropriate culture and activities. It is of vital importance especially because of the workforce skill that is important in gaining rapid learning and sustainable competitive advantage (Fiol & Lyles, 1985). Organizational support, on the other hand, means that organizational values care about employee well-being and have a quality that can increase their happiness. In perceived organizational support, the employees of the organization feel the presence of the organization behind them as well as feeling safe hissetmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). However, job performance means that the activities carried out in a certain time period serve the purpose; is the degree of realization of the goal (Tutar & Altınöz, 2010). Job performance is expressed as the employee's fulfillment or completion of the behavior expected from the employee. The concept of performance means the level of achievement of the expected business results through the knowledge and abilities of the individual. Business success does not only depend on the knowledge and skills of the personnel, but also on internal and external factors. As a matter of fact, it is defined as actions and behaviors related to organizational goals (Eren & Hayatoğlu, 2011; Yıldız, Savcı, & Kapu, 2014). The performance, which indicates the qualitative and quantitative amount of points that an individual, team or organization can reach and provide in line with the intended goal, defines the extent to which the potential information, abilities and skills belonging to individuals can be used against expectations and targets.

The aim of this study is to examine the intermediary role of organizational support in the effect of organizational learning on job performance and the relationships between them, which businesses have to consider in order to increase their performance and achieve sustainable success. The effect and intermediary role examined are evaluated over the textile sector. The textile sector, which is the subject of our application, points to an important economic field for our country. The employment potential it creates through products produced for the domestic and foreign market is also proportional to its economic size. The contribution of the employees to the business, especially in the enterprises that produce products or services, is important in terms of development. In this context, it is worth examining the concepts of organizational support and job performance in connection with the concept of organizational learning, which comes to the fore as an important element for

businesses to operate in competitive markets and to stand out. The willingness of the sample to consist of white-collar employees and managers with different backgrounds and experiences; On the other hand, it was decided to carry out the study in the textile sector, considering the contribution of the researcher's experience from working in the textile sector for many years to make a healthier interpretation. Blue-collar employees and those who do not have a working experience of two years or more were not included in the study; white-collar employees and managers with two years or more of work experience, who took charge in the positions of low-level manager, business owner/partner, middle manager, specialist and senior manager were included.

For this purpose, a questionnaire was applied to 49 company managers and white-collar employees operating in the textile sector in the Marmara Region. The questionnaires were answered by 512 participants. In the analysis of the research data obtained through the questionnaire; SPSS 26.0, confirmatory factor analysis, AMOS 26, regression analysis and PROCESS Macro Model 6 package programs were used to test the mediation hypotheses. First of all, validity and reliability analyzes of the scales were carried out, and then the findings related to demographic data were shared. The research has a quantitative design. Questionnaires expressed as a list of questions; It is expressed as one of the direct data collection methods that allows the data to be obtained from primary sources (Güriş & Astar, 2015). It allows the systematic compilation of the information needed for the study's problematic and assumptions. In this study, the survey method has been preferred because it saves time by making it possible to access the sample easily, reduces the cost, provides much more objective answers than other methods since no name is requested, provides convenience in the acquisition and storage of numerical data, and finally, it provides the opportunity to make comments on the main mass with the data obtained from a specific sample. The research was carried out with some presuppositions and assumptions that were not in the control of the researcher. After obtaining the necessary permissions, the questionnaire form was delivered to the participants via Google Forms online. The researcher was not present with the participants while the questionnaires were being filled. However, it is assumed that the participants evaluated the statements carefully and in accordance with the real situation, by complying with the conditions specified in the directive.

The research model and hypotheses were formed by examining some experimental studies and related theoretical information; The hypotheses were analyzed in line with the data obtained by the survey technique. The Turkish versions of the scales were used, since the sample to which the survey questions were asked consisted of Turkish employees. The normal distribution of the data was tested in order to make the necessary analysis. Then, the differentiation status of the scales in accordance with the demographic data was evaluated, and the findings related to the correlation and mediation analysis were shared. When our study is examined in terms of evaluating the originality, the relationship between job performance and organizational learning (Rose, Kumar, & Pak, 2009; Martin, 2016), the relationship between organizational learning and organizational support (Islam & Ahmed, 2015; Çiftçi, Hırlak, & Doğan, 2018), The relationship between organizational support and job performance (Genç, 2018) was examined. However, there are not enough industry-based studies that test the mediating role of organizational support in the effect of organizational learning on job performance, which is the subject of the research. Therefore, it has original

value in terms of research purpose and importance. It is expected that the results obtained within the scope of the research will not only contribute to the literature, but also guide the experts operating in the textile sector. When the findings of the study were evaluated in summary, it was determined that organizational learning had a significant effect on organizational support and job performance. It has been evaluated that the organizational learning phenomenon is effective on the organizational support perceived by the employees. Organizational learning positively affects job performance.

### 1. GİRİŞ

Araştırma modelinde; örgütsel öğrenme (bağımsız değişken), iş performans (bağımlı değişken) ve örgütsel destek (aracı değişken) olmak üzere üç değişken yer almaktadır. Grup etkileşimlerinin sonucunda ortaya çıkan örgütsel öğrenme, bir anlamda bireylerin örgüt ile bütünleşmesini ifade eder (Carayanis & Alaxender, 2002, s. 641). Yöneticilerinin örgütsel öğrenme konusunda destekleyici bir tutum takınmasıyla örgütsel öğrenme sürecinde, örgütün öğrenme yeteneğine dair nitelikleri öne çıkar. Yönetimin verdiği destekle beraber örgütün sürece dâhil olması sağlanır. Örgütsel öğrenmede diğer bir koşul dürüst ve adil bir yönetim yaklaşımıdır. Örgütsel öğrenme için örgütsel bilginin geliştirilip yaygınlaştırılması gerekir. Kurumsal değişime uyum sağlamak dikkat edilmesi gereken diğer bir husustur (Gomez, Cespedes, & Cabrera, 2005, s. 717). Örgütsel destek, çalışanlarda örgütün kendi performanslarına kıymet verdiği, takdir ettiği ve olumlu hisler duyduğu fikrini artırıp saygı görmeye dair gereksinimlerini tatmin eder böylece çalışanların örgütle olan bağlarını kuvvetlendirip örgüt üyesi olarak kabul edildikleri fikrini sağlamlaştırır (Görgülü, 2022, s. 40). Örgütsel destek ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye baktığımızda örgütsel destek ve performans arasındaki ilişkideki zayıflığın sosyal ve duygusal gereksinimlerin işlevini çoğalttığı tespit edilmiştir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Çalışan performansı kavramından bahsetmek içinse çalışanın tanımlanmış bir görev dâhilinde yaptığı işin, çalışanların niteliklerine uygun olması ve çalışanların görev standartlarının belirlenmiş olması gerekir (Şehitoğlu & Zehir, 2010, s. 87). Çalışan performansı dış etkilere açıktır. Kişisel nitelikler yanında belirli performans özellikleri kişisel inanç ve değerlerden etkilenir. Çalışanların örgüt bağlılıkları ve örgütsel iklim; örgütün yönetim anlayışı, psikolojik kuvvetlendirme ve iş tatmini, işgörenlerin aralarındaki ilişkinin kalitesi, entelektüel sermaye ve örgütsel sessizlik gibi farklı örgütsel unsurlarla ilişkilidir (Pekdemir, Koçoğlu, & Gürkan, 2014). Örgütsel desteğin kurumlarda bireylerin ve örgütlerin iş çıktıları üzerinde olumlu etki gösterdiği düşünülmektedir. İşgörenlerin örgütsel tutum ve davranışını konu alan pek çok araştırmanın önemli değişkeninden biri de örgütsel destektir (İplik, İplik, & Efeoğlu, 2014, s. 110); (Chuebang & Baotam, 2011, s. 1-12). Sosyal değişim kuramına göre çalışanlar örgüt tarafından desteklendiklerinde buna karşılık vermek gereksinimi duymakta böylece iki yönlü çalışan bir döngü ortaya çıkmaktadır (Durmuş & Şahin, 2015, s. 439). Cheng

vd.(2012) özellikle örgütlerde elektronik ortamlar vasıtasıyla öğrenme süreçlerinde, örgütsel desteğin, iş yerindeki öğrenme sisteminin algılanan yararlılığı üzerinde ehemmiyetli bir etkisinin varlığı tespit etmiştir. Örgütsel desteğin örgütsel öğrenmeyi desteklediği varsayılırken örgütsel öğrenme örgütsel destek algısını güçlendirmektedir (Cheng, Wang, Moorman, Olaniran, & Chen, 2012, s. 885). Başar (2022) araştırmasında örgütsel öğrenmenin bir boyutu olarak ortak hafıza yöneliminin performans üzerine etkisini irdelemiştir. Örgütlerin erişilebilir ve iletişimle verimli hale gelen bilgi veri tabanı kurması ve bu maksatla örgüt kültürü geliştirmesine yönelik çabası örgütsel hafıza yönelimini oluşturur. Örgütsel hafıza yönelimi alanında çabanın artmasının performans niteliklerinin artmasına neden olduğu gösterilmiştir (Başar, 2022, s. 634). Eisenberger vd. (1986), çalışanların maddi gereksinimlerinin yanında duygusal gereksinimlerinin de olduğunu belirterek, çalışanların sosyal gereksinimlerinin karşılanması suretiyle örgüt içinde gösterdikleri çabanın desteklenmesinin önemine vurgu yapmaktadırlar. Örgütsel destek teorisi, örgütsel destek algısı sayesinde çalışanlarda bazı olumlu sonuçların ortaya çıkacağını ifade etmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchinson , & Sowa, 1986, s. 506). Aktarılan örneklerden anlaşıldığı üzere alanyazında örgütsel öğrenmenin, iş performansı ve örgütsel destek ile ilişkilendirildiği nicel araştırmalar bulunmaktadır. Araştırmamızın özgün değeri araştırma modeline anılan değişkenlerin bir arada ilişkilendirilmesidir. Çalışmanın alanyazına bu bağlamda katkıda bulunması beklenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda, örgütsel öğrenme, iş performansı ve örgütsel destek ile ilgili kavramsal çerçeve yer almaktadır.

### 2.1. Örgütsel Öğrenme

İş yaşamına dair yapılan araştırmalara göre örgütsel öğrenme, örgütün sorun çözerken ve iş yaparken ortaya koyduğu kapasiteyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme ile kurumlar çevrelerine uyum sağlama yeteneği geliştirmektedirler (Cyert & March, 1963, s. 84). Sorunlar algılandığında örgütler bunu irdelemekte ve ilerde çözüm üretecekleri benzer durumlara dair tecrübe ve bilgi depolamaktadırlar. Bu süreçte çalışanlar kavrayış biçimlerini değiştirmektedirler. Faaliyet yapış biçimleri bu yeni durumlarla beraber değişip yeniden yapılanmaktadır. Çalışanlar örgüte dâhil olduklarında sorunlara yaklaşım biçimleri zaman içinde yaşadıkları deneyimler ve bütüncül öğrenme faaliyetleri ile kavramsal düzeyde değişime uğramaktadır (Argyris & Schön, 1996, s. 16). Örgütsel öğrenme sonuçtan daha çok süreçtir. Bu süreçte, örgütteki enformasyonun işlenerek fiili iş sonuçlarını etkilemesi beklenir. Bilgi, özellikle örgütler bağlamında stratejik öneme sahip kaynak olarak değerlendirilir ve kolektif bir yaklaşım söz konusudur. Bütüncül bir öğrenme sürecini ifade ederken kolektif bir eylem olmasından dolayı öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında benzerlikler olduğu kadar farklar da söz konusudur. Ayırt edici bir

başka unsur da örgütsel öğrenmede bilginin üretilerek sürekli yayılmasıdır. Bilişsel ve davranışsal neticeler elde edilmesi kavramın bir başka özelliğidir. Örgütsel öğrenme yeteneği ile beraber örgütler durumlarını korumak veya ileri götürmek adına faaliyetlerde bulunurlar. Kazanılan, bilgilerin çıktıları olan bir sürece temel teşkil etmesi örgütsel öğrenmenin niteliğidir. Sadece ham bilginin depolanması örgütsel öğrenme işlemini tanımlayamamaktadır (Kalkan, 2006, s. 32). Bu noktada öğrenme yeteneğine haiz örgütlerin belirli niteliklere sahip oldukları görülür. Bunlar; yöneticilerin örgütsel öğrenme konusunda destekleyici bir tutum takınması, yönetimin desteğiyle örgütün mümkün olduğunca bu sürece dâhil olmasının sağlanmasıdır. Örgütsel öğrenmeye dair ikinci önemli nitelik örgütün bünyesinde gözlenen dürüst ve adil bir yaklaşımın varlığıdır. Örgütsel öğrenme için örgütsel bilginin geliştirilerek yaygınlaştırılması gerekmektedir. Son olarak kurumsal değişime uyum sağlanması dikkat edilmesi gereken bir husustur (Gomez, Cespedes, & Cabrera, 2005, s. 717).

## 2.2. Örgütsel Destek Kavramı

Algılama, duyumsal bir süreci ifade eder. Duyu organlarımızla dış dünyaya dair bilgiler elde ederiz. Organlarımızın sağladığı duyma, görme, tatma, koklama, dokunma duyuları bu süreçte etkilidir (Stupak, 2001, s. 253). Algılama iki farklı düzlemde gerçekleşir. Birincisi tecrübeye dayanan deneysel algılama ya da dış algılama ve ikincisi akıl üzerinden gerçekleşen zihne dayanan iç algılamadır. Bu iki süreç algılamanın farklı boyutlarına hitap eder. Bahse konu ilk algılamayı nümerik, fiziki, maddi nitelikler oluştururken ikinci algılama türünü oluşturmak daha karmaşık bir süreçle mümkündür (Eren E. , 2010, s. 642). Zihinsel algılamayı sağlamak adına karşı tarafın algılama sınırları ve engellerini fark etmek, iletmek istediğimiz mesajı bu sınırlar dâhilinde vermek gerekmektedir. Davranış kalıpları akıl ve mantık kadar duygular tarafından yönetilmektedir. İnsanların içinde buldukları çevrede iki tip mecra vardır. Bunlardan ilki bildiğimiz olay ve olgulardan oluşan alandır. Diğer alan ise bilinmeyenden oluşur. Yönetilemeyen zihinsel süreçler bu farklı alanlar sebebiyle ortaya çıkar. Faaliyet çıktılarını değerlendirebilmek ancak karşımızdakilerin algısını yönetebilmek ile mümkün olmaktadır. Asıl olarak organizmaların iç mecralarından ve yaşadıkları çevredeki dış ortamdan haberdar olmalarını sağlayan süreçlerin toplamı "*bilinci*" ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel desteğin algılanan boyutu, kişilerin örgüt içindeki uyarıcıları anlamlandırma süreci olarak tarif edilebilir. Böylelikle kişileri uyaran etkilere anlam verme, beklenti ve isteklerinin şekillendiğini söyleyebilmek mümkündür. Algı bireye özgü bir unsurdur ve bu bağlamda farklılık arz eder (Uğurlu, 2008, s. 148). Örgütsel destekte çalışanların örgütlerine yaptıkları katkıların örgütleri tarafından kıymetli addedilmesi ve karşılığında örgütün çalışanın refahıyla alakalı olarak olumlu gayret sarf etmesi belirleyicidir (Görgülü, 2022, s. 34). Örgütsel destek ile alakalı alanyazında geçen belli başlı kuramlar şöyledir;

### **2.2.1. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim kuramını destekleyen araştırmacılar; organizasyon içinde diğerleri tarafından kabul göreceak biçimde kaynaklar gönüllülük esasına göre verildiğinde daha çok kıymetlendirildiğini ileri sürmüşlerdir. Örgütün ödüllendirme, terfi, iş zenginleştirme gibi unsurları üzerinde çalışanların etki sahibi olabilmeleri dış baskı unsurlarından ziyade gönüllü çabalardan kaynaklandığında çalışanlar örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır. Yöneticiler örgüt içerisinde örgütsel aracı biçiminde hareket ettiklerinden çalışanlar yöneticilerin olumlu içeriğe sahip davranışlarını algıladığında örgütsel desteğe katkı sağlayacak tavır ve tutum takınırlar (Görgülü, 2022, s. 39). Sosyal değişim kuramınca iş şartlarının olumluluğu örgütün gönüllü tercihleriyle çalışanlar örgütsel desteğe daha etkin bir katkı sağlamaktadır. Konuya dair öncül çalışmaları yapan Eisenberger vd. (1986) tarafından tespit edildiği üzere pozitif iş şartları örgüt tarafından sağlanan gönüllü eylemlerden kaynaklanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchinson , & Sowa, 1986, s. 506). Yapılan çalışmada örgüt yöneticileri sayesinde yaratılmış olumlu iş şartlarının iş doyumuyla beraber örgütsel destek ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger, Huntington, Hutchinson , & Sowa, 1986, s. 506).

### **2.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı**

Çalışanların örgütsel destek algısına sahip olduklarında iş yerinde kendilerine gösterilen tavra olumlu karşılık göstermeleri "*karşılıklılık normu*" ile açıklanabilmektedir. Eisenberger vd. (1986) göre insan doğası itibariyle kendisine yapılan şeye benzer biçimde karşılık verme eğilimindedir (Eisenberger, Huntington, Hutchinson , & Sowa, 1986). Karşılıklılık normu çerçevesinde örgütsel destek, sosyal ve duygusal gereksinimleri çalışan bakımından karşılamaya yardım edebilir. Çalışanların örgütlerine karşı bir mecburiyet hissetmelerini sağlayarak performanslarını olumlu etkileyebilir (Gouldner, 1960). Örgütsel destek çalışanlarda örgütlerinin kendi performanslarına kıymet verdiği, onu takdir ettiği ve başarılarıyla alakalı olumlu hisler duyduğu fikrini artırır ve saygı görmeye dair gereksinimlerini tatmin etmiş olur. Örgütsel destek çalışanların örgüte olan bağlarını kuvvetlendirirken örgütün üyesi olarak kabul edildikleri fikrini sağlamlaştırır (Görgülü, 2022, s. 40).

### **2.2.3. Psikolojik Sözleşme Kuramı**

Psikolojik sözleşmeler nitelikleri itibariyle psikolojik unsurlara yaslanırlar ve bireylerin sosyal ve örgütsel tecrübeleri yardımı ile şekillenirler. Psikolojik sözleşme, tanımı gereği birey seviyesinde gerçekleşir. Yazılı olmayan birtakım beklentileri içerirler (Cihangiroğlu & Şahin, 2010, s. 7). Bununla beraber, kavramın bilişsel mimarisi insanın bilişsel kapasitesindeki sınır üzerine yani sınırlı rasyonel biçimde yapılandırılır. Örnek olarak insanlar ortamdaki bilgilerin yalnız belirli kısmına dikkat verebilirler. Seçici algı ile son derece dikkat çeken ya da kolay erişilebilen bilgileri alma eğilimindedirler. Çalışanlar olguları kendi inançlarını

destekleyecek biçimde yorumlamaya eğilimlidir. Psikolojik sözleşmelerinin odağında algı alışverişi vardır. İş ilişkisi ve toplumda süreklilik ve öngörülebilirlik sağlama vasıtasıdır. Bu sözleşmeler dinamik yapıya sahiptir ancak bir kez oluştuklarında, kararlıdır (Dikili & Bayraktaroğlu, 2013, s. 208). Psikolojik sözleşmeler yüksek seviyede bilinçaltında faaliyet gösterirken şartlara göre gelişen sistematik bilişsel süreçlerdir ve yenilenmeye uğrarlar. Beklenmeyen değişimler, sürpriz bir terfi gibi iş başında deneyimler ve gözlemler iş arkadaşlarının deneyimleri yeni inançlara yol açar. Bunlar sonrakileri etkilemek için bireyin psikolojik sözleşmesine yargılar ve davranışlar ile eklenir. İnsanlar, olaylar hakkında düşündüklerini psikolojik sözleşmeyi revize etmek için aktif olarak değiştirmektedir (Roehling, 1997).

#### **2.2.4. Örgütsel Destek Kuramı**

Örgütsel destek kuramı; işgörenlerin işletmedeki gayretlerini, işle ilgili çabalarını mükâfatlandırmak adına örgütün destekleyici karar vermesi sosyal ve duygusal gereksinimleri karşılamak adına örgütün takdirini göstermesi ve çalışanlarının durumunu önemseydiğini gösteren bir inanç ortaya koyması ile mümkün olur (Silbert, 2005, s. 5). Örgütsel destek kuramı işte bu bağlantıya dikkat çeker. Çalışanlar örgütlerine insani nitelikler atfetmeye başladıkça örgütsel destek algılaması artar. Örgütü temsil eden yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte olan eylemler genelde bireysel maksatlarını nitelemek yerine kuruluşun maksadının göstergesi şeklinde nitelendirilir. Kişiselleştirme ahlaken, kanunen ve finansal sorumluluklarla beraber süreklilik arz eden rolleri ve tutumları belirleyen örgüt politikaları, örgütün kültür ve normları, çalışanlar üzerine uyguladığı yaklaşımlar ile ortaya çıkar. Çalışanlar örgütü kişiselleştirmeye başladığında olumsuz veya olumlu tavırlar örgütün iyi veya kötü uyguladıklarının göstergesi olarak değerlendirilir. Örgüte kişiye özel nitelikler verilmeye başlanır (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 698).

#### **2.3. İş Performansı Kavramı**

Çalışanların performansı belirli bir zaman aralığında gerçekleştirdikleri eylemlerin planlanmış hedeflere ulaşma derecesi ile belirlenmektedir. Yani ortada bir amaç ve bu amaca ulaşmadaki yeterlilik söz konusudur (Yılmaz & Yılmaz, 2017, s. 133). Çalışanların takım veya örgüt performanslarının ulaşılan hedef bağlamında ölçüsü performansı tanımlamaktadır. Örgütler bakımından ciddi bir ehemmiyete sahip olan performans, özellikle çalışan performansı çalışanların gereken performansı göstermeleri durumunda örgütlerin de istenilen performans seviyesine ulaşabileceğini öngörür. İş performansı; iş birey, grup veya örgüt tarafından yürütülürken planlanmış hedeflere ne kadar ulaşılabilirdiği ne derecede neyin başarılabilirdiğine dair oluşan algıdır (Çöl, 2008, s. 39). Çalışanların performansına dair yapılan çalışmaların ortaklaştıkları nokta performansın kişisel beklentilerle örgütsel hedeflerin arasında tesis edilen ilişki üzerinden şekillendiği ve toplamda



hedeflere ulaşmada gösterilen etkinliğin nicel veya nitel yöntemlerle gösterildiğidir. Özetle performans görev çerçevesinde hedeflerin başarılı olma ve tamamlanma derecesidir (Pugh, 1991, s. 7-8). Performans kavramı bu şekilde ifade edildiğinde çalışanların kendilerine verilen hedeflere ulaşma seviyesini algılamaları kendi öz performanslarını nasıl değerlendirdikleri algılanan performansı belirlemektedir. Böylelikle çalışanların performansı işyerindeki amirleri veya insan kaynakları sistemi tarafından değerlendirilmeden kendileri tarafından belirlenerek algıladıkları performansları ifade etmeleri yani kendi performanslarını yine kendi ölçeklerinde yapmaları söz konusudur. İşletmelerin çalışanların performansını etkin biçimde tespit ederek yönetebilmeleri bakımından kendi içlerinde ölçülebilen nesnel standartlara sahip sistemlerin oluşturulması gerekmektedir. Örgütlerin performans yönetiminde çalışanları etkin değerlendirebilmeleri, iş tanımlarının açık olması ile işe uygun yeteneklere sahip çalışanların istihdam edilmesi ve işin neticesinde tamamlanma ve başarı seviyelerini gösteren kıstasların ortaya konulmasıyla mümkün olur (Tutar & Altınöz, 2010, s. 195). Çalışanların performansı yüksek olduğunda örgüt ve işletmenin performansına olumlu etki yapacaktır. Bu sebeple performans bireyler bakımından olduğu kadar örgüt bakımından da önem arz eder. Nitel veya nicel olarak ölçülüp anlamlandırılan performans çalışan tarafından da algılanabilir. Performans kavramının kendisine yakın olarak değerlendirilen “*verimlilik*” kavramı ile eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Esasında verimlilik ile amaçlara ulaşma noktasında hizmet veya ürünün zamanında, istenen kalitede ve uygun maliyetle üretilmesi olarak tanımlanırken performans ile etkinlik, çalışma, yaşam kalitesi gibi unsurlar da bağlama dâhil olmaktadır. Verimlilik performansın bir bölümünde gösterge olarak nitelendirilebilir (Kaplan, 2007, s. 58).

### **3.ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ**

Bu kısımda, örgütsel öğrenme, iş performansı ve örgütsel destek arasında var olan ilişkilerin teorik alt yapısı sunulacak bununla birlikte araştırmanın hipotezleri ve modeline yer verilecektir.

#### **3.1. Örgütsel Öğrenme ve İş Performansı**

Örgütsel öğrenme 20. yy. ortalarından beri araştırılan bir olgu olmasına rağmen bu kavramın son dönemlerde etrafında oluşturulan destekleyici diğer kavramlarla beraber değerlendirildiğini görmekteyiz (Garavan & Mc Carthy, 2008, s. 471). Örgütsel öğrenme kavramını bireysel düzeyde öğrenme etkinliklerini destekleyen, kolektif öğrenme biçimi olarak ifade edebiliriz (Koç, 2009, s. 157). İş performansı kavramı alanyazında genellikle bireysel performans üzerinden örgüt ile ilişkilendirilmektedir. Pekdemir vd. (2014) tarafından yapılan tanımlamaya göre çalışanların oluşturdukları ve örgüt olarak varılmak istenen nokta ve nihayetinde ulaşılmak istenen maksat yönünde birey veya grupların belirlenen standartlara, hedeflere ne kadar ulaştığının göstergesi olarak tanımlanır (Pekdemir, Koçoğlu, &

Gürkan, 2014, s. 336). Esas olarak bireylerden oluşan örgütlerin modern çalışma hayatının rekabetçi koşullarında sürdürülebilir başarı elde etmeleri ancak bireylerin ve toplamda örgütün başarılı bir performans sergilemesiyle mümkün olacaktır (Lin & Li, 2016). Bu verilerden hareketle şu hipotez oluşturulmuştur.

*H1: Örgütsel öğrenme iş performansını etkilemektedir.*

### **3.2. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Destek**

Örgütsel destek kurumlarda bireylerin ve örgütlerin iş çıktıları üzerinde olumlu etki göstermektedir. Çalışanların örgütsel tutum ve davranışını konu alan pek çok araştırmanın önemli değişkeninden biri de örgütsel destektir (İplik, İplik, & Efeoğlu, 2014, s. 110) (Chuebang & Baotam, 2011, s. 1-12). Olumlu bir örgütsel destek algısı, çalışanların iş tatminini, bağlılığını, sadakatini ve iş performansını arttırabilmektedir. Böylelikle işten ayrılma niyetini düşürebilmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu bakımdan irdelendiğinde örgütsel destek, personelin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde anahtar rol oynayabilmektedir (Turgut, 2014, s. 39). Örgütsel desteğin içeriğini açıklarken kullanılan teorik yaklaşımlardan mübadele teorisine bakarsak çalışanlar kendileri iyi muamele gördüklerinde bunu, karşılıklılık gereği iade etmek gereksinimi duymaları sayesinde iki yönlü çalışan bir döngü oluşturulmuş olur. Bu noktada geri dönüşü sağlanan unsurlar maddi veya manevi unsurlar olabilir. Sosyal Değişim Kuramı destek yaklaşımının da esasını teşkil etmektedir (Durmuş & Şahin, 2015, s. 439). Karşılıklılık esasına göre örgütsel öğrenme de örgütsel destek algısını kuvvetlendiren bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu veriler ışığında şu hipotez oluşturulmuştur.

*H2: Örgütsel öğrenme, örgütsel desteği etkilemektedir.*

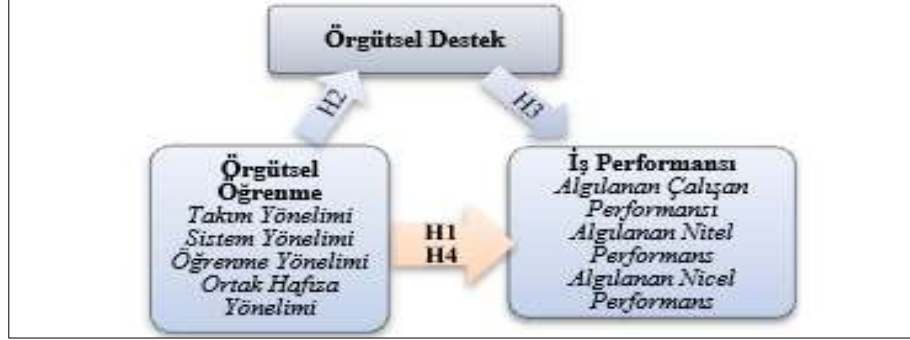
### **3.3. Örgütsel Destek ve İş Performansı**

Örgüt yöneticileri çalışanlarından yüksek iş performansı beklerken, çalışanlarda yöneticilerinden iş şartlarının iyileşmesini beklemektedirler Yüksek performanslı uygulamalar kapsamında örgütsel desteğin artmasıyla beraber iş performansının da olumlu yönde artması beklenmektedir (Turunç & Çalik, 2010, s. 201). İş performansı ile örgütsel öğrenme arasında örgütsel desteğin aracılık rolüne bakıldığında istatistiksel model bağlamında aracılık ile ifade edilen iki kavram arasında ara değişken olarak tanımlanan üçüncü bir varsayımsal değişkenin varlığı söz konusudur. Burada aracının görevi bağımsız bir değişken ile bir bağımlı değişken arasında gözlemlenen bir ilişkinin arkasındaki süreci tanımlamaya yardımcı olmaktır (Yılmaz & Dalbudak, 2018, s. 518). Bu veriler ışığında şu hipotezler oluşturulmuştur.

*H3: Örgütsel destek iş performansını etkilemektedir.*

*H4: Örgütsel destek örgütsek öğrenme ile iş performansına aracılık etmektedir.*

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

#### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu kısımda araştırma örnekleme ve verilerin toplanması ile ölçüm araçlarına yer verilmiştir.

##### 4.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmamız nicel bir araştırma olup araştırma verileri tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların iki yıl ve üzeri çalışma tecrübesine sahip olan beyaz yaka çalışanları ve yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 49 tekstil firmasında beyaz yaka ve yönetici konumunda çalışan 4900 kişi oluşturmaktadır. %95 güven aralığına göre örneklem sayısının 357 kişi olması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan verilerin tamamı internet ortamında, Google forms aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen 537 anketten, 25 adedi, katılımcıların iki yıllık iş deneyimine sahip olmamaları veya uç değerlere sahip olmaları nedeniyle analize dâhil edilmemiştir. 512 katılımcı verisi araştırmanın nihai örneklemini oluşturmuştur.

##### 4.2. Ölçüm Araçları

Bu araştırmada veriler internet aracılığıyla Google forms programı kullanılarak anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışmanın anket formu 4 bölüm içermektedir. İlk kısımda, katılımcıların demografik nitelikleriyle alakalı sorular yer almaktadır. İkinci kısımda Örgütsel Öğrenmeyi Ölçmeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. Örgütsel öğrenmeyi ölçmek için, (Hult, Snow, & Kandemir, 2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçme aracında 17 ifade yer almaktadır. Üçüncü kısımda İş Performansını ölçmek için, (Fuentes, Montez, & Saez, 2004, s. 425-442) ve Rahman-Bullock (2004) ölçeğiyle, (Welbourne, Johnson, & Erez, 1998)'in geliştirdiği “*Rol Temelli Performans Ölçeği*”nin iş kalitesini ölçmekle ilgili 4 sorusu Narcıkara (2017) tarafından ilave edilerek oluşturulan çalışan performansı ölçeği kullanılmıştır (Narcıkara, 2017). Nitel ve Nicel Performansı Ölçmek adına; (Kirkman & Rosen, 1999), Fuentes, Saez ve Montes (2004), (Rahman & Bullock, 2004)'ce geliştirilmiş performans ölçeklerinden yararlanılarak Narcıkara (2017)

tarafından oluşturulmuş, Nicel ve Algılanan Nitel Performans olarak iki boyut ve dörder yargıdan müteşekkil performans ölçeği kullanılmıştır (Narcıkara, 2017). Dördüncü bölümde Örgütsel Desteği ölçmek adına; Eisenberger vd. (1986) tarafından 36 ifadede geliştirilip daha sonra Armstrong-Stassen ve Ursel (2009)'ce 10 soruya indirgenen (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009, s. 219-220), orijinal ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 2. 6. ve 9. yargıları ters kodlanmıştır. Orijinal ölçeklerdeki ifadeler 5 dereceli Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır ancak araştırmamızda normal dağılımı arttırmak için ölçekler 7 dereceli olarak kullanılmıştır. Değerleme ölçeği, “Hiç doğru değil (1) – Kesinlikle doğru (7)” olmak üzeredir.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 5.1. Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik

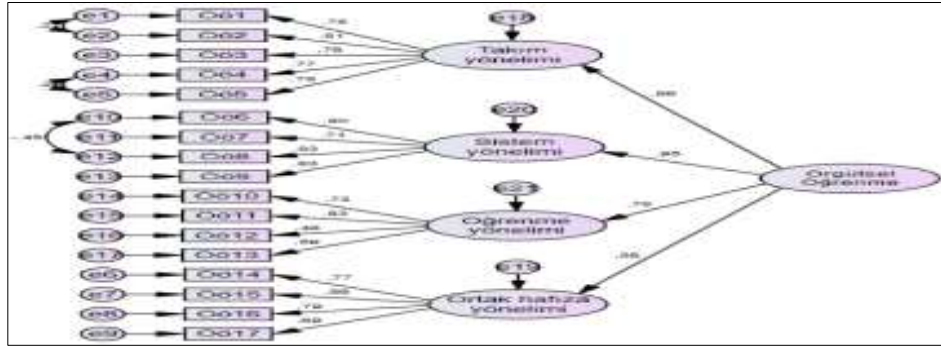
Ölçeklerde geçerlik, ölçme aracının amaçlanan özelliğe uygun olması kısaca bir ölçüm aracının ilgili özelliği ölçebilme yeterliliği olarak değerlendirilirken güvenirlik ise ölçüm aracının değişik mekânlarda, değişik zaman dilimlerinde ve aynı evrenden seçilmiş farklı örnekleme uygulandığında yakın sonuçları vermesi olarak tanımlanır. Bu durum aynı ölçüm aracının farklı zaman dilimlerinde yapılan ölçüm sonuçları arasındaki tutarlılığın bir ifadesi olarak değerlendirilmektedir (Gürbüz & Sahin, 2014, s. 159-164).

### 5.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bu araştırmada, alanyazında var olan ve belirli bir faktör yapısına sahip ölçme araçları kullanılmıştır. Bu doğrultuda keşfedici faktör analizi yapılmayıp Örgütsel öğrenme ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için sadece Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır. DFA, önceden belirlenmiş faktörlerin yeterli seviyede ilişkilere sahip olup olmadığı, hangi değişkenin hangi faktörle ilişkisi olduğu ve faktörlerin modeli açıklamadaki yeterliliği hakkında bilgi sunmaktadır (Özdamar, 2004, s. 236). Bahsedilen doğrultuda, Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin dört faktörlü yapısının araştırma verileri ile kıyaslanarak test etmek adına DFA gerçekleştirilmiştir. Maximum Likelihood Tahmin metodu kullanılıp analiz uygulanmıştır. Dört faktörlü model uyarınca hesaplanan uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 1'e bakıldığında, hesaplanan uyum değerini uyarınca Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin dört faktörlü yapısı elde edilen verilerle genel anlamıyla kabul edilebilir seviyede uyum göstermektedir (Bollen, 1989, s. 303); (Browne & Cudeck, 1993, s. 303); (Tanaka & Huba, 1985); (Jöreskog & Sörbom, 1993). Bu sonuç, ölçeğin dört faktörlü yapısının doğrulandığını göstermiştir. Şekil 2'de ise Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin DFA Diyagramı (Ki-kare =440,45; Sd=112; p=0,00) test edilen dört faktörlü model yer almaktadır.

**Tablo 1:** Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Dört Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçütler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Kaynak
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	3,93	(Byrne, 1989).
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	(Browne ve Cudeck, 1993)
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	
GFI	$\geq 0,90$	0,85-0,90	0,91	(Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,80-0,90	0,87	Jöreskog ve Sörbom, 1993)
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,94	
TLI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,93	(Bollen, 1989)
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,94	



**Şekil 2:** Örgütsel Öğrenme DFA

Aşağıdaki veriler Örgütsel Öğrenme Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleridir. Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel öğrenme ölçeğinin faktör yüklerinin 0,48 ve 0,86 arasında değere ulaştığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin faktör yüklerinin, yük katsayılarının, her biri  $p < 0,001$  seviyesinde istatistiki bakımdan anlamlıdır.

**Tablo 2:** Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Faktör Yükleri

		Faktör Yüğü	SH	KO	p
Ö01	Tk	0,78			
Ö02	Tk	0,82	0,04	23,43	***
Ö03	Tk	0,76	0,05	18,09	***
Ö04	Tk	0,77	0,05	18,47	***
Ö05	Tk	0,78	0,06	18,72	***
Ö06	Sv	0,80			
Ö07	Sv	0,71	0,04	17,11	***
Ö08	Sv	0,83	0,05	17,77	***
Ö09	Sv	0,83	0,04	21,10	***
Ö010	Öy	0,73			
Ö011	Öy	0,83	0,07	16,31	***
Ö012	Öy	0,48	0,06	9,86	***
Ö013	Öy	0,59	0,10	12,20	***
Ö014	Ohv	0,77			
Ö015	Ohv	0,86	0,05	20,50	***
Ö016	Ohv	0,79	0,05	18,57	***
Ö017	Ohv	0,69	0,05	15,93	***

Ölçek faktörlerinin güvenilirliğini tespit adına Cronbach's Alfa katsayıları belirlenmiştir. Eldeki neticeler Tablo 3'te yer almaktadır. Alfa katsayısının 1'e yaklaşan değerleri görmesi iç tutarlılığa dayanan güvenilirliğin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Böylelikle, 0,60-0,80 arasında alfa katsayıları ölçeğin yeterli güvenilirlikte olduğu ve 0,81-1,00 arasında alfa katsayılarıysa ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu gösterir (Özdamar, 2004, s. 633). Örgütsel Öğrenme Ölçeğinde tespit edilen alfa katsayıları 0,72 ile 0,94 aralığında bulunmaktadır. Eldeki katsayılar ölçme aracının iç tutarlılık güvenilirliğinin yeterliliğini göstermiştir.

**Tablo 3:** Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Faktör	Madde sayısı	Cronbach's Alfa
Takım yönelimi	5	0,89
Sistem yönelimi	4	0,85
Öğrenme yönelimi	4	0,72
Ortak hafıza yönelimi	4	0,86
Ölçeğin geneli	17	0,94

Aşağıda Tablo 4'e bakıldığında, iç güvenilirlik kıstası  $CR > 0,70$  şartının sağlandığı gözlenmiştir.  $AVE > 0,50$  şartıysa bütünüyle sağlanamamıştır. Uyum geçerliği şartı ( $CR > AVE$ ) tümü ile sağlanmıştır. Böylelikle, birleşme geçerliğinin sağlandığı gösterilmiştir (Malhotra & Dash, 2011). Ayrışma geçerliği bakımından  $MSV < AVE$  şartının karşılanamadığı belirlenmiştir. Bununla beraber, Max R(H) güvenilirlik değerinin CR'den yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda, ayrışma geçerliliğinin sağlandığı neticesi desteklenmektedir (Hu & Bentler, 1999).

**Tablo 4:** Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Birleşik Güvenirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri

	CR	AVE	MSV	Max R(H)	1	2	3	4
Tk	0,886	0,608	0,883	0,887	<b>0,78</b>			
Sy	0,862	0,611	0,734	0,874	0,857***	<b>0,782</b>		
Öy	0,873	0,634	0,883	0,881	0,940***	0,820***	<b>0,796</b>	
Ohy	0,758	0,448	0,584	0,801	0,764	0,758	0,729	<b>0,669</b>

\*\*\*p<0,001, Tk= Takım yönetimi, Sy=Sistem yönetimi, Öy=Öğrenme yönetimi, Ohy=Ortak hafıza yönetimi  
CR=Birleşik güvenilirlik, AVE= Açıklanan ortalama varyans, Max R(H)= Maksimum H güvenilirliği,  
MSV=Maksimum paylaşılan varyans

Tablo 5 incelendiğinde, HTMT yöntemi ile hesaplanan bazı değerlerin ( $0,773 \leq HTMT \leq 0,960$ ) 0,90'ı aştığı gözlenmiştir. Bu sonuç, ayrışma geçerliğinin kısmen sağlandığını işaret etmektedir (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Ölçek faktörlerinin güvenilirliğini belirlemek adına Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Varılan sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 5:** Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait HTMT Analizi Sonuçları

	Tk	Sy	Öy	Ohy
Tk				
Sv	0.856			
Öv	0.960	0.844		
Ohy	0.773	0.813	0.778	

HTMT= The heterotrait-monotrait ratio of correlations, Tk= Takım yönetimi, Sy=Sistem yönetimi, Öy=Öğrenme yönetimi, Ohy=Ortak hafıza yönetimi

**Tablo 6:** Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlilik Katsayıları

Faktör	Madde sayısı	Cronbach's Alfa
Takım yönelimi	5	0,89
Sistem yönelimi	4	0,85
Öğrenme yönelimi	4	0,72
Ortak hafıza yönelimi	4	0,86
Ölçeğin geneli	17	0,94

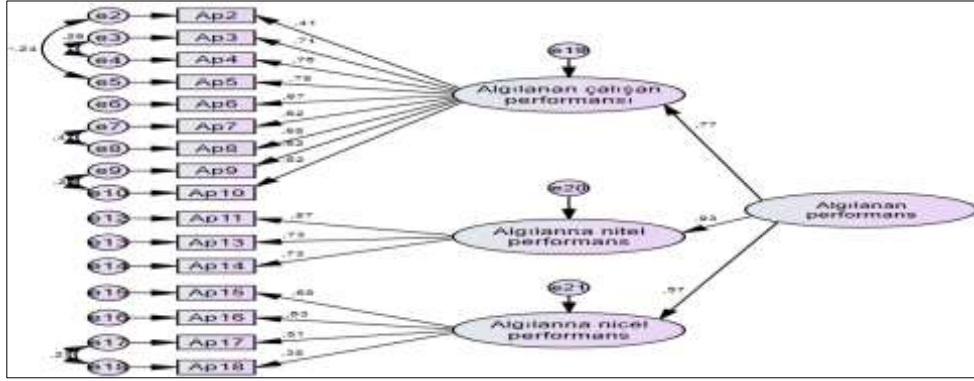
Alfa katsayısı 1'e yakın değer aldığıında iç tutarlılık güvenirliliğın yüksek seviyede bulunduğunu göstermektedir. Bununla beraber, 0,60-0,80 arasında alfa katsayıları ölçeğın yeterli güvenirlilikte bulunduğunu ve 0,81-1,00 arasında alfa katsayılarıysa ölçeğın yüksek güvenirlilikte bulunduğunu gösterir (Özdamar, 2004, s. 633). Örgütsel Öğrenme Ölçeğı için hesaplanan alfa katsayıları 0,72 ile 0,94 arasındadır. Bulunan katsayılar ölçme aracı iç tutarlılığına bağlı güvenirliliğini yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 5.3. İş Performansı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İş Performansı ölçek yapı geçerliği testi için DFA uygulanmıştır. Bu doğrultuda, İş Performansı Ölçeğinin üç faktörlü yapısının araştırma verileriyle doğrulanma durumunu belirlemek adına DFA gerçekleştirilmiştir. Maximum Likelihood Tahmin yöntemi kullanılarak analiz uygulanmıştır. Faktör yükü kesim noktasının (0,30) aşağısında yer alan belirli maddeleri (Ap1 ve Ap12) ölçekten çıkarılmıştır. Modifikasyon indeks değerleri incelenmiş belirli maddelerin hata değerleri içine iliğilişim okları yerleştirilmiştir (Şekil 3). Böylelikle daha iyi uyum değerlerine ulaşmak mümkün olmuştur. Üç faktörlü modelde hesaplanan uyum değerleri Tablo 7'de görölmektedir. Tablo 7 irdelendiğinde, hesaplanan uyum değerine göre İş Performansı Ölçek üç faktörlü yapısı elde var olan veriler ile genel olarak kabul edilebilir seviyede uyum içindedir. Bu netice, ölçeğın üç faktörlü yapısını doğrulamıştır. Şekil 3'te test edilen üç faktörlü model yer almaktadır. (Ki-kare=260,64; Sd=96; p=0,00).

**Tablo 7:** İş Performansı Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Kaynak
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,72	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	(Browne ve Cudeck, 1993)
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	
GFI	$\geq 0,90$	0,85-0,90	0,94	(Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1993)
AGFI	$\geq 0,90$	0,80-0,90	0,92	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,94	
TLI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,93	Bollen, 1989
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,94	

**Şekil 3:** İş Performansı Ölçek DFA

Aşağıda İş Performansı Ölçeği Maddelerinin Faktör Yüklerini gösteren Tablo 8 incelendiğinde, İş Performansı ölçeğinin faktör yüklerinin 0,38 ile 0,78 aralığında yer aldığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin faktör yüklerinin, yol katsayılarının, hepsi  $p < 0,001$  düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır.



**Tablo 8:** İş Performansı Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri

			Faktör Yüğü	SH	KO	p
Açp2	<---	Açp	0,41			
Açp3	<---	Açp	0,71	0,14	8,39	***
Açp4	<---	Açp	0,76	0,15	8,57	***
Açp5	<---	Açp	0,78	0,16	8,07	***
Açp6	<---	Açp	0,67	0,12	8,25	***
Açp7	<---	Açp	0,62	0,14	8,04	***
Açp8	<---	Açp	0,68	0,13	8,31	***
Açp9	<---	Açp	0,62	0,11	8,04	***
Açp10	<---	Açp	0,62	0,13	8,02	***
Anp11	<---	Anp	0,57			
Anp13	<---	Anp	0,73	0,11	10,82	***
Anp14	<---	Anp	0,73	0,12	10,82	***
Anip15	<---	Anip	0,68			
Anip16	<---	Anip	0,63	0,08	8,97	***
Anip17	<---	Anip	0,51	0,08	8,05	***
Anip18	<---	Anip	0,38	0,10	6,41	***

\*\*\*p<0,001; Açp=Algılanan çalışma performans, Anp=Algılanan nitel performans, Anip=Algılanan nicel performans

Yakınsak geçerlilik, değişkenlerle alakalı ifadelerin birbirleri ile ve oluşturdukları faktörle alakalı olmaları manasına gelir. Yakınsak geçerliği sağlanabilmesi adına hesaplanan CR (Composite Reliability) değerlerinin AVE (Average Variance Extracted) değerlerinden yüksek oluşu ve AVE değerinin 0,5'ten yüksek olması beklenir. Bununla birlikte güvenilirliğin sağlanması adına CR>0,70 olması beklenir (Yaşlıoğlu, 2017). Tablo 9 irdelenince, iç güvenilirlik kıstası CR>0,70 ve AVE>0,50 şartının tümü ile karşılanamadığı gözlenmiştir. Uyum geçerliği şartı (CR>AVE) ise tümüyle karşılanabilmiştir. Bu durum, birleşme geçerliğinin sağlandığını göstermiştir (Malhotra & Dash, 2011). Ayrışma geçerliği bakımından MSV<AVE şartının tümü ile karşılanamadığı belirlenmiştir. Bununla beraber, Max R(H) güvenilirlik değerinin CR değerleri ile kıyaslandığında yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum, ayrışma geçerliliği sağlanmasını işaret etmektedir (Hu & Bentler, 1999).

**Tablo 9:** İş Performansı Ölçeğine Ait Birleşik Güvenirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri

	CR	AVE	MSV	Max R(H)	Açp	Anp	Anip
<b>Açp</b>	0,872	0,436	0,518	0,885	<b>0,66</b>		
<b>Anp</b>	0,716	0,459	0,518	0,731	0,719***	<b>0,678</b>	
<b>Anip</b>	0,638	0,315	0,280	0,669	0,442	0,529	<b>0,561</b>

\*\*\*p<0,001, Açp=Algılanan çalışma performans, Anp=Algılanan nitel performans, Anip=Algılanan nicel performans CR=Birleşik güvenilirlik, AVE= Açıklanan ortalama varyans, Max R(H)= Maksimum H güvenilirliği, MSV=Maksimum paylaşılan varyans

Tablo 10 incelendiğinde, HTMT yöntemi ile hesaplanan değerlerin ( $0,412 \leq HTMT \leq 0,755$ ) 0,90'ı aşmadığı gözlenmiştir. Bu sonuç, ayrışma geçerliğinin sağlandığını işaret etmektedir (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

**Tablo 10:** İş Performansı Ölçeğine Ait HTMT Analizi Sonuçları

	Açp	Anp	Anip
Açp			
Anp	0,755		
Anip	0,412	0,528	

HTMT= The heterotrait-monotrait ratio of correlations, Açp=Algılanan çalışma performansı, Anp=Algılanan nitel performans, Anip=Algılanan nicel performans

Ölçek faktörlerinin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Bu neticeler Tablo 11'de yer almaktadır. İş Performansı Ölçeği için hesaplanmış alfa katsayıları 0,65 ile 0,86 aralığında bulunmaktadır. Elde edilen katsayılar ölçme aracının iç tutarlılığa dayanan güvenilirliğinin yeterli seviyede bulunduğunu göstermiştir.

**Tablo 11:** İş Performansı Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

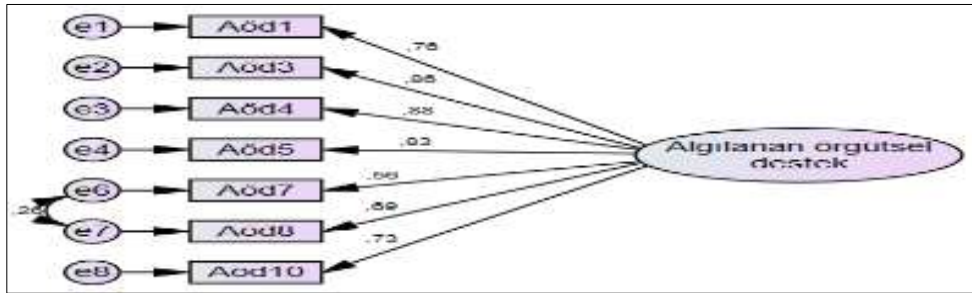
Faktör	Madde sayısı	Cronbach's Alfa
Algılanan çalışan performansı	9	0,86
Algılanan nitel performans	3	0,70
Algılanan nicel performans	4	0,65
Ölçeğin geneli	16	0,85

#### 5.4. Örgütsel Destek Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Destek ölçeğinin yapısal geçerliğini test etmekte DFA uygulanmıştır. Bu doğrultuda, Örgütsel Destek Ölçeğinin tek faktörlü yapısının araştırma verileriyle doğrulanma durumunu test etmek adına DFA gerçekleştirilmiştir. Maximum Likelihood Tahmin yöntemi kullanılarak analiz uygulanmıştır. Faktör analizi neticesinde faktör yükü kesim noktasından (0,30) aşağıda yer alan belirli maddeler (Öd2, Öd6 ve Öd9) ölçekten çıkarılmıştır. Modifikasyon indeks değerleri irdelenerek belirli maddelere dair hata değerlerinin arasında ilişkim okları ilave edilmiştir (Şekil 4 Ki-kare=49,94; Sd=13; p=0,00). Bu sayede daha iyi uyum değerleri sağlanmıştır. Tek faktörlü modelde hesaplanan uyum değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12:** Örgütsel Destek Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Kaynak
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	3,84	(Byrne, 1989)
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	(Browne ve Cudeck, 1993)
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,02	
GFI	$\geq 0,90$	0,85-0,90	0,97	(Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1993)
AGFI	$\geq 0,90$	0,80-0,90	0,94	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,98	
TLI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,97	Bollen, 1989
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,98	



**Şekil 4:** Örgütsel Destek Ölçeği DFA

Tablo 13 incelendiğinde, Örgütsel Destek ölçeğinin faktör yüklerinin 0,56 ile 0,88 arasında değerlerde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 13'deki ölçeğe ait faktör yüklerinin, yol katsayılarının, her biri  $p < 0,001$  seviyesinde istatistiki bakımdan anlamlıdır.

**Tablo 13:** Örgütsel Destek Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri

			Faktör yükü	SH	KO	p
Öd 1	<---	Öd	0,76			
Öd 3	<---	Öd	0,86	0,06	20,51	***
Öd 4	<---	Öd	0,88	0,06	21,07	***
Öd 5	<---	Öd	0,83	0,05	19,58	***
Öd 7	<---	Öd	0,56	0,07	12,66	***
Öd 8	<---	Öd	0,70	0,06	16,01	***
Öd 10	<---	Öd	0,73	0,08	16,81	***

Ölçek faktörlerinin Birleşik Güvenirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri aşağıda Tablo 14'tedir. Yakınsak geçerlilik, değişkenleriyle alakalı ifadelerin birbirleri ve oluşturdukları faktörle alakalı olması manasına gelmektedir. Yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi adına hesaplanmış CR (Composite Reliability) değerlerinin AVE (Average Variance Extracted) değerlerinden fazla olması ve AVE'nin 0,5'ten yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca güvenirliliği sağlamak

noktasında  $CR > 0,70$  değeri beklenir. Tablo 14 irdelendiğinde, iç güvenilirlik kıstasının karşılandığı gözlenmiştir.  $CR > 0,70$  ve  $AVE > 0,50$  koşulunun karşılandığı anlaşılmıştır. Uyum geçerliği şartı ( $CR > AVE$ ) da sağlanmıştır. Bu sonuç, birleşme geçerliğinin sağlandığını göstermiştir (Malhotra & Dash, 2011). Max R(H) güvenilirlik değerinin CR değerlerinden yüksek olduğu görülmüştür. Böylelikle ayırışma geçerliliğinin sağlandığı görülür (Hu & Bentler, 1999).

**Tablo 14:** Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Birleşik Güvenirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri

	CR	AVE	MSV	Max R(H)	Öd
Öd	0,907	0,587	0,000	0,926	<b>0,766</b>

\*\*\* $p < 0,001$ , Öd =Örgütsel destek CR=Birleşik güvenirlik, AVE= Açıklanan ortalama varyans, Max R(H)= Maksimum H güvenirliliği, MSV=Maksimum paylaşılan varyans

Ölçek faktörlerinin güvenirliliğini belirlemek için Cronbach's Alfa katsayıları hesap edilmiştir. Bulunan neticeler Tablo 15'te yer almaktadır.

**Tablo 15:** Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Faktör	Madde sayısı	Cronbach's Alfa
Ölçeğin geneli	7	0,90

Örgütsel Destek Ölçeği için tespit edilen alfa katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı ölçme aracının iç tutarlılığa olarak güvenirliliğinin yüksek seviyede olduğunu ifade eder.

### 5.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma verileri analiz edilmeden evvel belirli varsayımlar test edilmiştir. Örgütsel öğrenme, iş performansı, örgütsel destek ölçeklerinden bulunan puanların dağılımı çarpıklık ile basıklık katsayıları esas alınıp irdelenmiştir. Normal dağılım varsayımını karşılamak adına çarpıklık ve basıklık katsayısının  $\pm 1,5$  değerlerinde olması yeterlidir (Tabachnick & Fidell, 2007, s. 79). Aşağıdaki tabloda bu araştırmada hesaplanmış çarpıklık, basıklık katsayılarının belirtilen aralıkta bulunduğu görülmüştür. Buna göre normal dağılım varsayımını karşılanmıştır.

**Tablo 16:** Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	z	Sh	z	Sh
Örgütsel öğrenme	-0,73	0,11	0,29	0,22
İş performansı	-0,42	0,11	-0,28	0,22
Örgütsel destek	-0,92	0,11	1,10	0,22

Örgütsel öğrenme, iş performansı, örgütsel destek ölçeklerinden elde edilen puanları arasında var olan ilişkileri incelemek adına Pearson ilgileşim katsayıları hesabı yapılmıştır. Korelasyon katsayıları iki veri dizisi arasındaki ilişki miktarı ve yönünü ifade eden sayılardır. Korelasyon katsayısı  $\pm 1$  aralığındadır. 0 ile  $\pm 0,30$  arasında yer alan katsayılar düşük,  $\pm 0,30$  ile  $\pm 0,70$  arasında katsayılar orta,  $\pm 0,70$  ile  $\pm 1$  aralığında bulunan katsayılar yüksek düzey ilişki düzeyini göstermektedir.

(Büyüköztürk, 2007, s. 32). Örgütsel öğrenmenin iş performansındaki etkisinde örgütsel destek aracılık rolünün test edilmesi için SPSS PROCESS Makrosu Model 6 (Versiyon 4,0)'dan faydalanılmıştır (Hayes, 2017). Hayes Makrosu bootstrap metodunu esas alan analizler gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde, oluşan direkt ve dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadığı güven aralığı esas alınıp belirlenmektedir (Shrout & Bolger, 2002). Analizden önce bazı varsayımlar denetlenmiştir. Hesaplanan Variance Inflation Factor (VIF) değerleri 1,55 ve 3,02 arasındadır. Bulunan bu değerler, değişkenlerin arasında çoklu bağlantı problemi olmadığını (VIF<10) gösterir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 35). IBM SPSS 24,0 ve AMOS 24,0 istatistik yazılımları ile analizler gerçekleştirilmiştir.

### 5.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel öğrenme, iş performansı, örgütsel destek ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkiyi irdelemek adına Pearson ilgileşim katsayıları bulunmuştur. Korelasyon katsayıları iki veri dizisinin aralarındaki ilişki miktarı ve yönünü ifade eden katsayıdır. Korelasyon katsayısı  $\pm 1$  aralığındadır. 0 ile  $\pm 0,30$  arasındaysa düşük,  $\pm 0,30$  ile  $\pm 0,70$  arasındaysa orta,  $\pm 0,70$  ile  $\pm 1$  aralığındaysa yüksek düzeyde ilişkiyi göstermektedir. Hesaplanan ilgileşim katsayıları Tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17:** Örgütsel Öğrenme, İş Performansı, Örgütsel Destek Ölçeklerine Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

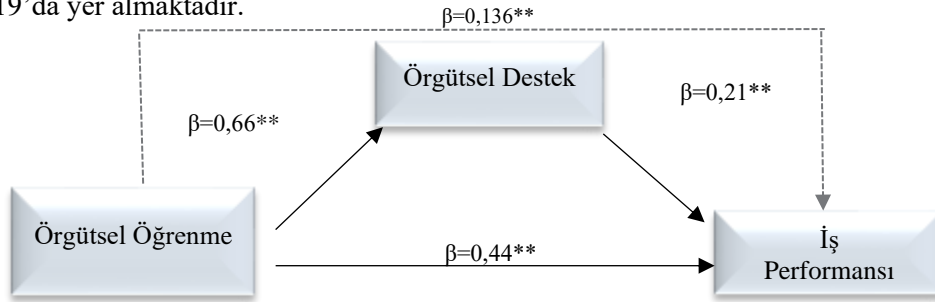
Değişkenler	Ort	Ss	1.	2.	3.	4.
1. Örgütsel öğrenme	97,42	16,03	1			
2. İş performansı	104,54	9,37	,577**	1		
3. Örgütsel destek	38,24	8,20	,656**	,498**	1	

\*\*p<0,01; N=512

Tablo incelendiğinde, örgütsel öğrenme puanları ile iş performansı ( $r=0,577$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel destek ( $r=0,656$ ;  $p<0,01$ ) puanlarının arasında orta seviyede pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. İkili ilişkiler dikkate alındığında örgütsel öğrenme arttıkça iş performansı ve örgütsel destekte artış göstermiştir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin iş performansı, üzerinde etkisi vardır. İş performansı puanları ile örgütsel destek ( $r=0,498$ ;  $p<0,01$ ) puanlarının arasında orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. İkili ilişkiler dikkate alındığında iş performansı arttıkça örgütsel destekte artış göstermiştir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ile örgütsel destek ilişkilidir.

### 5.7. Aracılık Analizi Sonuçları

Örgütsel öğrenmenin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünü test etmek için SPSS PROCESS Macro Model 6 (Versiyon 4,0) kullanılmıştır. Modelde örgütsel öğrenme bağımsız değişken, örgütsel destek aracı değişken, iş performansıysa bağımlı değişken şeklinde yer almıştır. Test edilen model Şekil 5'te gösterilmiştir. Modelin test edilmesiyle bulunan değerler Tablo 18 ve 19'da yer almaktadır.



Şekil 5: Aracılık Modeli, \*\* $p < 0,0$

Tablo 18: Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Desteğin İş Performansı Üzerindeki Yordayıcı Etkisinin İncelenmesi

	B	$\beta$	Sh	T	p	LLCI	ULCI	Hipotez
Sabit	70,38		2,08	33,82	0,00**	66,29	74,47	
Örgütsel öğrenme	0,26	0,44	0,03	8,36	0,00**	0,20	0,32	H1 Kabul
Örgütsel destek	0,24	0,21	0,07	3,64	0,00**	0,11	0,37	H3 Kabul

R=0,598; R<sup>2</sup>=0,358; F(3;508)=94,27; p<0,001

\* $p < 0,05$ ; Bağımlı değişken= İş performansı

Modelde, iş performansı üzerinde etkili olan değişkenlerin örgütsel öğrenme ve örgütsel destek olduğu gözlemlenmiştir. Tablo irdelendiğinde, örgütsel öğrenmenin ( $\beta=0,44$ ;  $p < 0,01$ ) ve örgütsel desteğin ( $\beta=0,21$ ;  $p < 0,01$ ) iş performansı üzerindeki etkisi istatistikî bakımdan anlamlıdır. Örgütsel öğrenme ve örgütsel destek iş performansını pozitif yönde yordamaktadır. Bu neticeye göre, H1 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Destek Üzerindeki Yordayıcı Etkisinin İncelenmesi

	B	$\beta$	Sh	t	p	LLCI	ULCI	Hipotez
Sabit	5,53		1,69	3,28	0,00**	2,21	8,85	
Örgütsel öğrenme	0,34	0,66	0,02	19,64	0,00**	0,30	0,37	H2 Kabul

R=0,656; R<sup>2</sup>=0,431; F(1;510)=385,72; p<0,001

\*\* $p < 0,01$ ; Bağımlı değişken= Örgütsel destek

Modelde, Tablo 19’da yer alan değerlerle beraber irdelendiğinde örgütsel destek üzerinde etkili olan değişken örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenmenin örgütsel desteğe pozitif ve anlamlı etkisinin varlığı gözlenmiştir ( $\beta=0,66$ ;  $p<0,01$ ). Örgütsel öğrenme, örgütsel desteği pozitif yönde yordamaktadır. Bu neticeye göre H2 hipotezi kabulü söz konusudur.

**Tablo 20:** Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkisinin İncelenmesi

Dolaylı etkiler	B	$\beta$	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Hipotez
Öö - ÖrDes - AlPer	0,080	0,136	0,04	0,07	0,21	H4 Kabul

Öö= Örgütsel öğrenme, ÖrDes=Örgütsel destek, AlPer=İş performansı

Modelde, Tablo 20’de yer alan değerlerle beraber irdelendiğinde örgütsel öğrenmenin iş performansını dolaylı olarak etkilediği gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel öğrenme, örgütsel destek üzerinden iş performansını dolaylı olarak etkilemektedir ( $\beta=0,136$ ). Güven aralığının 95% CI (0,07; 0,21) sıfır değerini içermeyişi tespit edilen etkinin istatistiki bakımdan anlamlı olduğunu ortaya koymuştur (Shrout & Bolger, 2002). Örgütsel destek, örgütsel öğrenme ile iş performansının aralarındaki ilişkide kısmi aracı rol sahibidir. Bu sonuca göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmanın temel hedefi örgütsel öğrenme, örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesidir. Örgütsel öğrenme ile iş performansı arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasında orta düzeyde pozitif doğrultuda bir ilişki vardır. Örgütsel öğrenme, iş performansını pozitif yönde etkileyen bir unsur olarak değerlendirilerek işletmenin genel performans karakterini şekillendiren boyutlardan biridir. Yapılan çalışmada elde edilen diğer veriler değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme değişkeni örgütsel destek üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Örgütsel öğrenme olgusu çalışanların algıladıkları örgütsel desteği pozitif yönde etkilemekte böylelikle çalışanlar içinde buldukları örgüt tarafından desteklendiklerini değerlendirmektedirler. Örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki anlamlı etkisi de çalışmanın teyit edilen bir başka önermesidir. Aracılık etkisi irdelendiğinde iş performansı üzerinde etkili olan değişkenlerden örgütsel desteğin değişken üzerinde pozitif doğrultuda ve anlamlı yordayıcı etkisinin olduğu gözlenmiştir. Örgütsel öğrenme ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel destek aracı rolü üstlenmektedir. Örgütsel destek, örgütsel öğrenme ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü vardır önermesi de (H4) araştırma neticesinde teyit edilmiştir. Çalışmanın gösterdiği sonuçlar üzerinden değerlendirme yapıldığında işletmelerin örgütsel öğrenme süreçlerine yatırım yapmaları ve bunu örgüt kültürünün bir parçası haline getirmelerinin performanslarını olumlu yönde

etkileyeceğini söyleyebiliriz. Örgütsel öğrenme süreçlerine yapılan yatırımın neticede çalışanların algıladıkları örgütsel destek üzerinde anlamlı bir etki yapması çalışanların destek algısı ile beraber teşvik olacaklarını düşünmemize neden olmaktadır. Bunun yanında çalışanların örgütsel öğrenme süreçlerinin etkinliğiyle beraber iş performansı düzeyini yüksek olarak hissetmeleri araştırmamızın teyit edilen hipotezine (H1) göre ek bir teşvik edici unsur olarak değerlendirilebilir. Örgütsel destek ile alakalı olarak alanyazında var olan teoriler genellikle sosyal mübadele ve karşılıklılık normu kavramı etrafında şekillenmektedir. Sosyal mübadele ve karşılıklılık normu kişilerin diğerleri tarafından kendilerine yapılan olumlu eylemlere benzer biçimde karşılık verme eğilimi içinde olduklarını değerlendirmektedir. Bu bağlamda araştırma neticeleri örgütsel destek algısının artmasının çalışanların iş performanslarıyla alakalı olarak pozitif etki ortaya koyacağını göstermektedir. Çalışmamız sosyal mübadele ve karşılıklılık normu teorilerinin sağlaması bakımından olumlu neticeler ortaya koymuştur. Alanyazında konuya dair teorilerden olan psikolojik sözleşme kuramında belirtildiği gibi çalışanlar ve örgütler arasında zımnî sözleşmeler kurulur bu sözleşmeler gereğince özellikle çalışanlar örgütlerinden yazılı sözleşmeleri dışında bir takım beklentilere sahiptirler. Örgütsel desteğin iş performansına olan olumlu etkisi çalışmamızda psikolojik sözleşme teorisinin öngördüğü üzere teyit edilmiştir. Örgütsel destek kuramının öngördüğü üzere çalışanların işletmedeki performansına dönük gayretleri ve buna dair algıları örgütün destekleyici tutumu ile mümkün olur görüşü çalışmamın bulguları ile desteklenmektedir. Örgütsel desteğe dair mevcut teoriler çalışmamızın bulguları ile de desteklenmektedir. Araştırmanın ortaya koyduğu veriler üzerinde değerlendirme yapıldığında bu çalışmanın örgütsel öğrenme, örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkileri anlaşılır hale getirmesi gelecekte benzer araştırmalara zemin hazırlayacaktır. Örgütsel öğrenme ile alakalı bu minvalde farklı değişkenlerin etkileşimlerini irdeleyen çalışmalar için böyle bir temel hazırlanmış olması ehemmiyetlidir. Örgütsel öğrenmenin rekabetçi iş ortamlarında şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamaları bakımından değeri açığa çıkmaya başlamıştır dolayısıyla farklı değişkenlerle örgütsel öğrenmenin bir arada değerlendirildiği çalışmaların artması önemli addedilmelidir. Konuya dair yapılan araştırmalarda bu çalışmanın ortaya koyduğu verilerin diğer sektörlerde de benzerlik gösterip göstermediğinin irdelenmesi alanyazında çalışma sonuçlarının genellenebilirliği üzerine tespitler yapılmasını olanaklı kılacaktır. Yeni araştırmaların farklı sektörler bakımından sonuçlarının ilintilenebilirliğinin irdelemesi salık verilir. Örgütsel destek algısı da örgütsel öğrenme ve iş performansı unsurlarıyla ilişkilidir. Örgütsel öğrenme, iş performansı ve örgütsel destek işletmelerin en değerli kaynağını barındıran örgütleri bakımından etkin unsurlar olarak değerlendirilmeli ve aralarındaki ilişkiler uyarınca hesaba alınmalıdır. Rekabet avantajını yakalamak bakımından bu durum önem arz etmektedir. Sahada farklı kademelerde uygulayıcı



konumda bulunan özellikle yönetici kademesindeki çalışanların örgütsel destek kavramının işletmelerinde farkındalık yaratmasına destek olmaları tavsiye edilir. Bu kavramı destekleyen örgütsel destek algısı ve iş çıktılarıyla alakalı iş performansı üzerinde yeterince durularak örgütün çalışanlarında destek algısı yaratması için gereken eylemlerde bulunması benzer biçimde önerilir.

#### **Etik Beyan**

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen tüm kurallara uyulduğu beyan edilmiştir.

#### **Etik Kurul Onayı**

Araştırmanın etik kurul izni gerektirmeyen araştırmalardan olduğu beyan edilmiştir. Araştırmada kullanılan demografik sorular ve kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin izni İstanbul Ticareti Üniversitesi Etik Kurulunun 07.01.2022 tarih ve E-65.836.846-044-235500 sayılı kararı ile alınmıştır.

#### **Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı**

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması ve finansal katkı beyan edilmemiştir.

#### **Yazarlık Katkı Beyanı**

Çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

#### **KAYNAKÇA**

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Addison-Wesley Pub.Comp: New York.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Old Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 201-220.
- Başar, P. (2022). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Araştırmaları Dergisi*, 621-634.
- Bollen, K. A. (1989). A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 303-316.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Alternative Ways of Assessing Model Fit*. Thousand Oaks: Sage Focus Editions.
- Büyükoztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pagem Yayınları.
- Byrne, B. (1989). *A Primer of LISREL, Basic Assumptions and Programming for Confirmatory Factor Analysis Models*. New York: Springer.
- Carayanis, E., & Alaxender, J. (2002). Is Technological Learning a Firm Core Competence, When, How and Why? A Longitudinal, Multi-Industry Study of Firm Technological Learning and Market Performance. *Technovation*, 625-643.
- Cheng, B., Wang, M., Moorman, J., Olaniran, B., & Chen, N. S. (2012). The effects of organizational learning environment factors on e-learning. *Computers & Education*, 885-899.
- Chuebang, P., & Baotam, S. (2011). Voluntary Turnover Intentions Effects on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment of Thai Employees in Rajabat Universities. *Review of Business Research*, 1-12.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall.

- Çiftçi, G., Hırlak, B., & Doğan, L. (2018). Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 230-244.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 35-46.
- Dikili, A., & Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 205-228.
- Durmuş, V., & Şahin, B. (2015). Hastanelerde Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 438-447.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Percieved Organizational Support. *American Psychological Association Inc.*, 500-507.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, S., & Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijmeh/issue/54850/751095>.
- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. [https://www.jstor.org/stable/pdf/258048.pdf?refreqid=excelsior%3A346a4a76f0656f94edc967659a1d8363&ab\\_segments=&origin=](https://www.jstor.org/stable/pdf/258048.pdf?refreqid=excelsior%3A346a4a76f0656f94edc967659a1d8363&ab_segments=&origin=).
- Fuentes, M., Montez, L., & Saez, A. (2004). The Impact of Enviromental Characteristics on Tqm Principles and Organizational Performance. *Internatioanl Journal of Management Science*, 425-442.
- Garavan, T. N., & Mc Carthy, A. (2008). Collective Learning Processes and Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 451-471.
- Genç, E. (2018). Kamu Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 169-183. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/pub/issue/40744/450873>.
- Gomez, J., Cespedes, L., & Cabrera, V. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 715-725.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociology Review*, 161-178.
- Görgülü, H. (2022). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Doktora Tezi/Osmangazi Üniversitesi.
- Gürbüz, S., & Sahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S., & Astar, M. (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Meditation Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*. New York: Guilford Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 115-135.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling. Multidisciplinary Journal* (6) 1, 1-55.
- Hult, G., Snow, C., & Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 401-426.

İplik, E., İplik, F., & Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 109-122.

Islam, T., & Ahmed, I. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Universiti Teknologi Malaysia*, 6(4), 417-431. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/NBRI-01-2015-0002/full/html>.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language. *Scientific Software International*.

Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22-36.

Kamaşak, R., & Yücelen, M. (2009). Örgütsel öğrenme engellerini belirlemeye yönelik kalitatif bir araştırma. 2. *Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı*, 1-18. [https://www.researchgate.net/publication/294260410\\_ORGUTSEL\\_OGRENME\\_ENGELLERINI\\_BELIRLEMEYE\\_YONELIK\\_KALITATIF\\_BIR\\_ARASTIRMA](https://www.researchgate.net/publication/294260410_ORGUTSEL_OGRENME_ENGELLERINI_BELIRLEMEYE_YONELIK_KALITATIF_BIR_ARASTIRMA).

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 58-74.

Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme; Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 151-165.

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(4), 319-338. <https://www.annualreviews.org/doi/epdf/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>.

Lin, C. K., & Li, M. F. (2016). Entrepreneurial the Social Enterprises with Neo-Fifth Discipline—The Emerging Reciprocity Organization. *American Journal of Industrial and Business Management*, 45-59.

Malhotra, N. K., & Dash, S. (2011). *Marketing Research: An Applied Orientation*. London: Pearson.

Martin, A. (2016). *Organizational learning and performance: a theoretical review*. Canada: Universitat Jaume, degree in business administration. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161786/TFG\\_2015\\_ValeroMart%C3%ADnA.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161786/TFG_2015_ValeroMart%C3%ADnA.pdf?sequence=1).

Narcıkara, E. B. (2017). *Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi*. İstanbul: Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. Ç. (2014). Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 332-350.

Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall International.

Rahman, S., & Bullock, P. (2004). Rahman, S., Soft TQM, Hard TQM, And Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation. *Omega*, 73-83.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 698-714.

Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.

- Rose, R., Kumar, N., & Pak, O. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-66. [https://www.researchgate.net/publication/288967296\\_The\\_Effect\\_Of\\_Organizational\\_Learning\\_On\\_Organizational\\_Commitment\\_Job\\_Satisfaction\\_And\\_Work\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/288967296_The_Effect_Of_Organizational_Learning_On_Organizational_Commitment_Job_Satisfaction_And_Work_Performance).
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Meditation Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 422-445.
- Silbert, L. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. Waterloo: University of Waterloo.
- Stupak, R. (2001). "Perceptions Management: An Active Strategy For Marketing and Delivering Academic Excellence at Liberal Arts Colleges. *Public Administration Quarterly Summer*, 250-260.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Derneği*, 87-110.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A Fit Index for Covariance Structure Models under Arbitrary. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 197-201.
- Turgut, H. (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü. *Journal of Business Review Turk*, 29-62.
- Turunç, Ö., & Çalılık, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 183-206.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Uğurlu, Ö. (2008). Halkla İlişkilere "Algı" Çerçevesinden Bakış. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 145-164.
- Welbourne, T., Johnson, D., & Erez, A. (1998). The Role-based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-based Measure. *Academy of Management Journal*, 540-555.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 74-85.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 233-249. <https://dergipark.org.tr/pub/yonveek/issue/13700/165847>.
- Yılmaz, A., & Yılmaz, H. U. (2017). Pozitif Psikolojik Sermayenin Algılanan Performans Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adanmışlığın Aracılık Rolü: Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 129-143.
- Yılmaz, V., & Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 517-534.