



Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

The International Journal of Economic and Social Research

2025, 21(1)

İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Çalışma

A Research on The Relationship Between Organizational Learning Ability and Job Satisfaction

Osman KURTER¹ , Bora BALUN² , Buket ACAR³ 

Geliş Tarihi (Received): 17.08.2024

Kabul Tarihi (Accepted): 07.03.2025

Yayın Tarihi (Published): 30.06.2025

Öz: Örgütsel öğrenme yeteneğinin çalışanların iş tatminine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma, Karabük ilinde demir çelik alanında faaliyet gösteren iki farklı işletme çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin iş tatmini üzerindeki etkisi hem katılımcıların toplamı hem de şirketler açısından ayrı ayrı analiz edilmiş, bulgular firma özelinde ve toplu olarak alan yazındaki örneklerle karşılaştırılmıştır. Bu çerçevede, çalışanların örgütsel öğrenme düzeyini belirlemek üzere "Öğrenen Örgütlerin Boyutları Ölçeğinden" ve iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla da "İş Tatmini Ölçeğinden" yararlanılmıştır. Araştırma verileri, sürekli öğrenmenin ve destekleyici liderliğin iş tatmin düzeyini artırdığını göstermektedir. Bu çerçevede araştırmaya katılan tüm çalışanlar açısından örgütsel öğrenme yeteneğinin, iş tatminini %32,4 oranında etkilediği belirlenmiştir. Bu etkinin iki firma için farklı sonuçları olduğu ve alan yazındaki farklı ülkeler ve firmalarda yapılan çalışmalarda bu oranların farklılıklar gösterdiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Tatmini, Verimlilik

&

Abstract: This research examines the effect of organizational learning ability on employees' job satisfaction. It was conducted with employees of two enterprises operating in the iron and steel industry in Karabük province of Türkiye. The effect of organizational learning ability and job satisfaction were analyzed separately and together for the participating companies, and later these findings were compared with examples found in the literature individually and collectively. In this context, the "Dimensions of Learning Organizations Scale" was used to determine the organizational learning level of employees, and the "Job Satisfaction Scale" was used to assess employees' job satisfaction levels. The research data shows that continuous learning and supportive leadership increase job satisfaction. In this context, it was determined that organizational learning ability affected job satisfaction by 32.4% for all employees participating in this research. It has been observed that these percentages were different for the two companies individually and that this effect varies in other studies conducted in other countries and companies in literature.

Keywords: Organizational Learning, Strategic Management, Human Resources Management, Job Satisfaction, Productivity

Atıf/Cite as: Kurter, O., Balun, B. ve Acar, B. (2025). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(1), 171- 187.

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijaws>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2005 – Bolu

¹ Dr. Öğr. Üyesi Osman KURTER, Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü, osmankurter@karabuk.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7581-1316

² Doç. Dr. Bora BALUN, Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü, borabalun@karabuk.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4933-2271

³ Dr. Buket ACAR, Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi, buketacar@outlook.com, ORCID: 0000-0001-8260-7241

1. Giriş

Küresel ve ulusal ekonomik gelişmelerin etkisiyle, küçük ve orta ölçekli firmaların diğer firmalarla rekabette zorlandığı bir dönemde, demir çelik sektöründeki bazı firmalar konkordato ilan edebilmektedir. Bu minvalde araştırmanın genel amacı, örgütsel öğrenme yeteneğinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Özelde ise teorik ve uygulamalı olmak üzere iki farklı katkı hedeflemektedir. Teorik alana yönelik temel hedef, örgütsel öğrenme ve iş tatmini arasındaki ilişki hakkında yeni bulgular sunmak; uygulamalı alana yönelik temel hedef ise firmaların örgütsel öğrenme kültürünü güçlendirerek çalışan memnuniyetini artırmak ve dolayısıyla performansı yükseltmek için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmaktır.

Örgütsel öğrenme ve iş tatmini kapsamında incelenen çalışma alanı ve tercih edilen araştırma ölçeklerinin literatüre giriş tarihleri, diğer bilim alanları ve çalışmalar kadar eski olmamasına rağmen, işletmeler ve yöneticiler için çok önemli olduklarına binaen birçok yönetim bilimcinin ilgisini çekmiş ve bu alanda çok kısa sürede ciddi bilimsel kaynak birikimi ortaya çıkmıştır. Ancak bu çalışmaların genelinde sadece örgütsel öğrenme veya iş tatmini üzerine yoğunlaşıldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmaların, farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde gerçekleştirildiği yaklaşımdan hareketle, söz konusu yaklaşımların benimsendiği çalışmanın, sanayi şehri kimliğiyle öne çıkan ve Karabük ilinde demir çelik sektöründe uzun süredir faaliyet gösteren iki farklı ölçekli ve köklü firmayı temel alarak gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür. Bu yaklaşımda temel amaç, firmaların organizasyonel öğrenme yeteneği ve çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinden alan yazına katkı sunmaktır. Nitekim çalışmanın çerçevesi örgütsel öğrenme ile iş tatminini tanımlamakla sınırlandırılmış, her iki faktörün aralarındaki ilişkinin detayları incelenerek uluslararası çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

Araştırmada, sadece X ve Y firmasının örgütsel öğrenme becerilerinin çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin katkısını ölçmek ve bu sonuçları alan yazındaki kaynaklarla karşılaştırmak yerine; iki firma, öncelikle firma düzeyinde ayrı ve sonuçları karşılaştırmak üzere birlikte değerlendirilerek çalışmaya dahil edilmiştir. Bu doğrultuda, hem firmaların kendi aralarında karşılaştırmalarını kontrol mekanizması oluşturarak sağlamak, hem de araştırmanın güvenilirliğini artırarak oluşabilecek örneklem hatalarını aza indirmek için iki firma sonucunu birleştirilerek alan yazındaki verilerle karşılaştırmak suretiyle, örneklem sayısı artırılmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşım aracılığıyla, daha önceki çalışmaların tekrarının ötesine geçerek, daha özgün ve daha güvenilir bir çalışmanın literatüre kazandırılması hedeflenmiştir (Cooper ve Schindler, 2003).

2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve İş Tatmini

Örgütsel öğrenme, yönetim bilimleri alanında, 'örgütsel kültürün' bir parçası olarak işlenmiştir ve kurumların geleceği için hayati öneme sahip bir faktördür. Öğrenmeyi ve kendisini yenilemeyi içselleştiremeyen firmalar, uzun dönemde ciddi bir performans sergileyememekte ve süreç bir süre sonra işletmenin kapanmasıyla sonuçlanabilmektedir (Zgrzywa-Ziemak, 2015). Nitekim günümüzde, örgütsel öğrenme araştırmacılar tarafından opsiyonel bir seçenek olmanın ötesinde, firmaların yenilenmesi ve hayatta kalabilmeleri için bir zaruret olarak kabul edilmektedir (Kim, 1999). Firmaların teknolojik değişimlere ve dijitalleşmeye uyum sağlayamaması, rekabet avantajlarını kaybetmelerine ve nihayetinde varlıklarını sürdürememelerine yol açabilmektedir (Probst ve Buchel, 1997; Robin, 2003; Montes, Moreno ve Morales, 2005). Bu yüzden, birçok akademisyen ve araştırmacı, örgütsel öğrenmeyi, kurumsal kültürün oluşması, rekabetçi ortamda oluşacak değişiklikleri öğrenme ve yenilenmenin en önemli stratejilerinden birisi olarak kabul etmektedir.

Robbins (2003), öğrenen bir firmayı, sürekli öğrenebilme kapasitesine ulaşmış ve değişime ayak uydurmakta zorlanmayan bir organizasyon şeklinde tarif etmektedir. Örgütsel öğrenme kültürünün yerleştiği firmalar, çalışanların üretken olduğu ve yapısal problemlerini asgari düzeye indirmiş organizasyonlardır. Kim (1993), öğrenmeyi firmaların hayatta kalabilmeleri için olmazsa olmaz bir şart olarak görmekte ve bu koşulu isteyerek, planlayarak ya da gayri ihtiyari şekilde yapan firmaların ayakta kalabileceğini, diğerlerinin ise değişime ayak uyduramayıp operasyonel etkinliğini kaybedeceğini

belirtmektedir. General Elektrik (GE), Wal-Mart ve FedEx gibi bazı firmaların bu konuda daha iyi bir gelişim gösterdikleri için iş dünyasında daha rekabetçi ve daha başarılı oldukları iddia edilmektedir (Robin, 2003). Örneğin, 1865 yılında kurulan ve kuruluş aşamasında kağıt üretiminde bulunan Nokia firmasının, 1902 yılında elektrik üretimine girmesi; 1932 yılında Finish Rubber Works firması tarafından satın alınıp bisiklet tekeri ve lastik çizme üretmeye başlaması; 1967 yılında iki değişik firmayı bünyesine katarak bilgisayar ve elektronik üretimi ile birlikte Finlandiya ordusuna gaz maskeleri üretmesi ve en nihayetinde kamuoyunun yakından tanıdığı cep telefonu üreticisi bir firmaya dönüşmesi, 1979 yıllarında gerçekleşmiştir.

Örgütsel öğrenme, çok boyutlu bir kavram olduğu için farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde algılanmış ve tanımlanmıştır. Crossan, Lane ve White (1999), bu kavramı stratejik yenilenme olarak tanımlarken; Argyris (2003), hataların düzeltilmesi; Nevis, Dibella ve Gould (1995), kuruluşların performanslarının iyileştirilmesi; Huber (1991), kurumların bilgi paylaşımı süreci; Daft ve Weick (1984), sistemsal ve teknolojik yenilenme; Nonaka ve Takeuchi (1995), ise tamamen başka bir bakış açısı olan ürün yelpazesinin yenilenmesi olarak tarif etmiştir. Robins (2003), örgütsel öğrenmeyi, Amerikan Ordusu örneği üzerinden strateji belirleme, örgütün yapısının yenilenmesi ve örgütsel kültürün reformu olarak üç boyut üzerinden görürken, Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007), konuya biraz daha spesifik açıdan bakarak bu yelpazeyi genişletmiş ve tecrübe edinme, risk alma, ortamla etkileşim, iletişim ve karar verme olarak beş boyut açısından incelemiştir.

Bir kurumun örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenmeyi öğreten, daha kolay hale getiren, cesaretlendiren uygulama ve prosedürlerini uygulayabilme yeteneklerinin bütünüdür. Bu kabiliyetin gelişebilmesi için insan kaynakları faaliyetlerinin desteklenmesi ve yöneticilerin çalışanlar için tatminkâr bir ortam oluşturması gerektiği belirtilmektedir (Varshney, 2020). Literatür dikkate alındığında, öğrenen bir organizasyonun, iş tatmini olgusunu olumlu yönde etkilediği, başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme ile iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğu gözlemlenmiştir (Chiva ve Alegre, 2009; Budihardjo, 2013; Egan, Yang ve Bartlett, 2014; Büyükakgöl ve Argan, 2019).

İş tatmin düzeyi yüksek bir çalışan, işini daha başarılı bir şekilde icra edecek ve çalıştığı kuruluşun başarısına katkı sağlayacaktır. Bu yüzden Dixon (2017) ve bazı benzer araştırmacılar, iş tatminini daha da ön plana çıkararak örgütsel öğrenmeyi kurumun çalışanlarını tatmin etme sürecinin bir parçası olarak tanımlanmıştır (Akıncı, 2002). Mary Kay Kozmetik'in sahibi Mary Kay Ash'e atfedilen, "firmalar, çalışanları kadar iyidir" sözü, bu yüzden yaygın olarak kabul görmüş ve birçok firmanın başarılı olmaları için vazgeçilmez stratejilerden birisi haline gelmiştir.

İş tatmini olgusunun, gelecek dönemlerde İşletme, Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji alanlarında en çok çalışılan alan yazın konusundan birisi olmaya devam edeceği beklenmektedir. Nitekim akademisyenler ve uygulayıcılar, iş tatmininin kurumsal etkinlik sonuçlarını öngörmede etkili bir ölçüt olduğunu ifade etmektedirler (Judge, Zhang ve Glerum, 2020). Buna mukabil, iş tatmin düzeyi düşük çalışanların, firma üretimine katkısının sınırlı olduğu kabul edilmektedir (Luthans, 2011). Fakat bazı araştırmalardan elde edilen veriler kimi zaman bu durumu teyit etmese de işinden tatmin olan çalışanların, tatmin olmayanların aksine, daha üretken olduklarına ve finansal olarak çalıştıkları firmalara daha çok katkı sağladıklarına inanılmaktadır (Schwab ve Cummings, 1970; Awaludin, Ode, Adam ve Mahrani, 2016; Singh ve Jain, 2013).

Herzberg'in çift faktör teorisi, literatürde en çok referans verilen teorilerden biridir. Herzberg'e göre, çalışanların iş ortamları, iş tatmini ve tatminsizliğine yol açan faktörlerin toplam etkisiyle şekillenmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen ampirik bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak, iş tatminine neden olan faktörler ve iş tatminsizliğine yol açan hijyen faktörleri olmak üzere iki ana kategori tanımlanmıştır. Hijyen faktörler, şirket politikaları, denetim, kişiler arası ilişkiler, iş koşulları, maaş, statü ve iş güvenliği olarak sıralanabilirken; ikinci bölümde, motive ediciler olarak da başarı, sorumluluk, işin kendisi, tanınma ve gelişme imkanlarından meydana gelen maddeler sıralanmaktadır (Herzberg, 1968).

National Cheng Kung Üniversitesinden Chang ve Lee (2007), Tayvan'da 134 katılımcıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, "büyümenin gücü olarak" tarif ettikleri örgütsel öğrenme ile iş tatmini arasında bilimsel olarak paralel ve olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Al Idrus, Ahmar ve Abdussakir (2018), Endonozya'da süt üretiminde çalışan kooperatif çalışanları ile yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenmenin iş tatminine ve çalışanların iş birimi performanslarına olumlu yönde etki yaptığını gözlemlemişlerdir. Tatar ve Demir (2021) tarafından, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde gerçekleştirilen başka bir çalışmada, 235 deneğe ulaşılmış ve çalışmalarının sonucunda örgütsel öğrenme ile iş tatmini arasında doğrusal ve güçlü bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Çalışma evreni farklı olsa da alan yazında aynı sonucu paylaşan birçok ampirik araştırmacının varlığı bilinmektedir (Egan, Yang ve Bartlett, 2004; Chiva ve Alegre, 2009; Liu ve Ren, 2019). Bu kapsamda, Liu ve Ren (2001)'e ait araştırmada, işe yeni başlayan beyaz yakalı mali müşavirlerle gerçekleştirilmiş ve diğer çalışmalar gibi örgütsel öğrenme ile iş tatmini arasında güçlü ve doğrusal bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Liu ve Ren bu çalışmada bayan mali müşavirlerle erkek meslektaşları arasında örgütsel öğrenme ve iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı olduğu tespitini yapmaktadır. Erkek müşavirlerin bayan müşavirlere nazaran iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki araştırmacıların aksine, Büyükakgöl ve Argan (2019), farklı spor kulüplerinde çalışan 229 kişilik örneklem gurubu ile yaptıkları bir araştırmada, çalışanların örgütsel öğrenme becerilerinin gelir segmentlerine göre ve çalıştıkları spor kulüplerine göre farklılıklar gösterdiğini, fakat cinsiyet, yaş farklılıkların, eğitim durumu ve iş deneyiminin örgütsel öğrenmeye katkı sağlamadığını gözlemlemişlerdir. Bu çalışmada, gelir düzeyi ile örgütsel öğrenmenin aynı yönde bir paralellik gösterdiği, diğer test edilen faktörlerin ise kurumsal öğrenme ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular alan yazındaki Spanjol, Tam ve Tam (2015) ve Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs (2016) tarafından yapılan çalışmalar tarafından da teyit edilmektedir.

İş tatmini veya tatminsizliğini tetikleyen birçok belirgin faktörden söz etmek mümkündür. Cano ve Miller (1992), Andres ve Grayson (2002) ve Çalışkan (2005) gibi araştırmacılar için çalışanların mutluluğunu etkileyen faktörlerin başında çalışanın eğitim seviyesi, tecrübesi, kişilik ve cinsiyeti gibi demografik faktörler zikredilirken, Russ ve McNeilly (1995), Gürüz ve Gürel (2006), Özkalp ve Kirel (2007), Bozkurt ve Bozkurt (2008) ve Özpehlivan (2019) için bu faktörlerden ziyade, yöneticilerin yönetim tarzı, maaş dolgunluğu, yapılan işin niteliği, iş yerinde gördükleri ilgi ve takdir edilme duygusu, çalışma arkadaşları ve iş koşullarına dikkat çekilmektedir.

Fisher ve Hanna (1931), vaka analizlerine dayalı olarak, iş tatminini regülasyon dışı duygudurum eğiliminin bir ürünü olarak tanımlamaktadırlar (Zhu, 2013). Locke (1976), Fisher ve Hanna (1931)'in çalışmasını daha da geliştirmiş ve iş tatmininin biraz daha kapsamlı etkilere sahip alternatif bir tanım önermiştir. Locke, iş tatminini, bireyin iş deneyimini değerlendirirken gelişen, bir tür hoşlanılan pozitif duygulanım durumu olarak açıklamış ve tedricen duygusal bir yansıma olarak ele almıştır (Locke, 1976). Hoppock ise, iş tatminini çalışanların iş yerindeki duygusal yansımaları veya çalışma ortamlarıyla ilgili öznel duyguları şeklinde tanımlamış ve çalışma ortamına ilişkin psikolojik ve fiziksel olarak öznel bir değerlendirme olarak yorumlamıştır (Hoppock, 1935). Her ne kadar iş tatmini farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlansa da tüm araştırmacıların üzerinde anlaştıkları nokta, çalışanların işverene karşı duyduğu pozitif veya negatif duyguların toplamı olarak özetlenebilir. Öte yandan, bir organizasyonda istihdam edilen bir çalışan, beraberinde getirdiği ihtiyaçları, istekleri ve deneyimleriyle birlikte daha önce belirlediği beklentilere sahiptir. İş memnuniyeti, beklentilerin gerçek ödüllere ne ölçüde uyumlu olduğunu temsil eder ve bireyin iş yerindeki davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Davis ve Nestrom, 1985).

Araştırmacılar, iş tatmini olgusunun önem atfedilen kurumsal performans sonuçlarını öngörmede etkili bir gösterge olduğunu vurgulamaktadır (Judge, Zhang ve Glerum, 2020). İş tatmin düzeyi düşük çalışanların, firma üretimine katkısının sınırlı olduğu, araştırmalarla ispat edilmiş bir gerçek olarak kabul edilmektedir (Luthans, 2011). Araştırmalarda, veriler kimi zaman bunu teyit etmese de işinden tatmin

olan çalışanların, tatmin olmayanların aksine, daha üretken olduklarına ve finansal olarak çalıştıkları firmalara daha çok katkı sağladıklarına inanılmaktadır (Schwab ve Cummings, 1970; Awaludin, Ode, Adam ve Mahrani, 2016; Singh ve Jain, 2013).

Örneğin, Bontis, Crossan ve Hulland (2002) ve Ellinger, Ellinger, Yang ve Howton (2002), iş tatmini ile çalışanların firmalarının finansal performansları arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel öğrenme ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin aynı şekilde firmaların finansal performanslarına yansımaları kurumsal öğrenmenin ne kadar önemli bir faktör olduğunu göstermesi açısından dikkate değerdir.

Öğrenen organizasyonlar kavramını ilk olarak ortaya atan Peter Senge, "Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyonun Sanatı ve Uygulaması" kitabında, bir organizasyonun, öğrenen bir kurum olabilmesi için öncelikle çalışanlarının öğrenen bireyler olması gerektiğini belirtmektedir. Senge'ye göre, yalnız bireysel öğrenme ile öğrenen örgüt olunamamakta fakat bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir (Senge, 1990). Örgütsel öğrenme, kurum ve kuruluşların davranışlarını ve deneme-yanılma süreçlerini ifade etmektedir. Örgütlerde, geçmiş deneyimlerden alınan dersler ve rutinde yer alan denemeler neticesinde örgütsel davranışlar oluşmaktadır (Levitt ve March, 1988). Günümüzde örgütsel öğrenme, bir seçimden ziyade bir ihtiyaçtır. Öğrenmeyi göz ardı eden kuruluşların gelişmeleri, rekabetçi bir firma olmaları mümkün olmayacaktır; çünkü, öğrenme ve değişimi reddetmek, onların yok olmaya başlamasını kabul etmekle eş değer olarak nitelendirilmektedir (Rose, Kumar ve Pak, 2009).

Örgütsel öğrenmenin diğer alt boyutlarında olduğu gibi, farklı nedenlerden dolayı alan yazında çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin ülke ve işveren açısından spesifik olarak değiştiğini gözlemlemek mümkündür. ABD'de üniversite ortamında yapılan ve alanın öncü çalışmaları arasında yer alan araştırmada, çalışanlar için iş tatminini sağlayan en önemli faktör olarak işverenin sağladığı çocuk bakım merkezi, spor merkezi ve sağlık merkezleri gibi ek faydaları sebep gösterilirken (Wattson ve Slack, 1993). Bozkurt ve Bozkurt (2008), yaptıkları benzer üniversite ortamı çalışmalarında, çalışanı tatmin etmenin yolunun dolgun maaş, arkadaşlık ve sosyal ilişkiye girebilecekleri iş arkadaşları olarak tespit edilmiştir.

3. Yöntem

3.1 Amaç

Çalışma, örgütsel öğrenme yeteneğinin çalışanların iş tatminine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Söz konusu amaca yönelik olarak, Karabük ilinde faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli iki farklı işletme çalışanları çalışmanın deney grubunu oluşturmakta olup, demografik değişkenler dikkate alınarak oluşturulan gruplar aracılığıyla, örgütsel öğrenme yeteneği ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir.

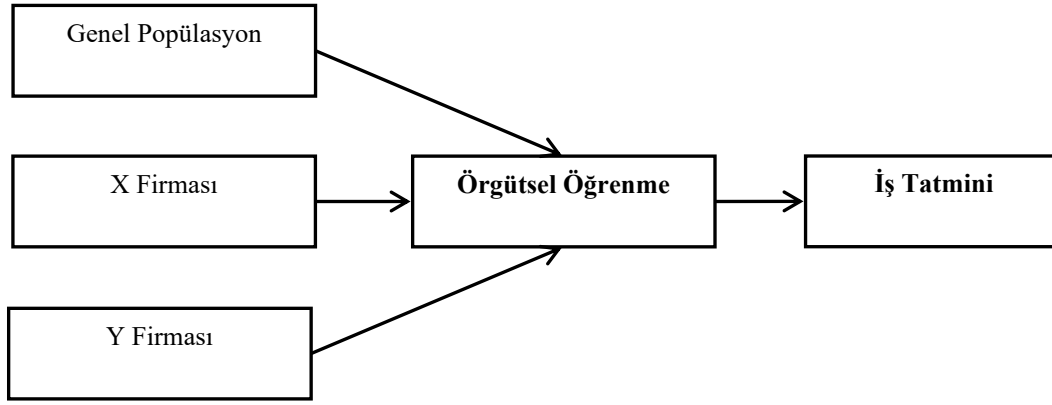
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Karabük ilinde faaliyet gösteren X ve Y firması çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarihte X firmasında 256, Y firmasında 167 çalışan olmak üzere toplam 423 çalışanın olduğu ilgili birimlerden öğrenilmiştir. Çalışanların tümüne ulaşmak çeşitli nedenlerden dolayı mümkün olmadığı için kolayda örnekleme ile %95 güven aralığı dikkate alınarak toplam 244 kişinin araştırmaya katılımı sağlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı doğrultusunda, ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri Şekil.1'deki modelde gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Öngörülen hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1: Örgütsel öğrenme yeteneği, çalışanların iş tatminini etkilemektedir.

H2: X firmasının örgütsel öğrenme yeteneği, çalışanların iş tatminini etkilemektedir.

H3: Y firmasının örgütsel öğrenme yeteneği, çalışanların iş tatminini etkilemektedir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi

Araştırma verilerini toplamak için yüz-yüze anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon ve hizmet süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, Marsick ve Watkins (1997) tarafından örgütsel öğrenme düzeyini belirlemek amacıyla geliştirilen ve Türkçeye uyarlama çalışması Karabağ-Köse (2013) tarafından yapılan 21 maddelik “Öğrenen Örgütlerin Boyutları Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların iş tatmini düzeylerini belirlemek için “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş ve Şeşen (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olup, beş maddeden oluşmaktadır. Minnesota Multiphasic Personal Inventory (MMPI) ölçeği yerine Hackman ve Oldman ölçeğinden uyarlanan Şeşen (2010) ölçeğinin tercih edilmesindeki sebepler arasında en önemlisi, örneklem gurubunun çoğunluğunun mavi yakalı çalışanlardan oluştuğu için 550 kadar çok uzun doğrudanlık tarzı soruya zaman ayırmalarının ve sabır göstermelerinin mümkün olmayacağı düşünülmüş ve planlanmıştır.

Araştırma verileri IBM firmasının geliştirdiği Sosyal Bilimler İstatistik programı SPSS yazılımı ile analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli bir yapı gösterip göstermedikleri ve elde edilen yapının iç tutarlılık açısından güvenilir olup olmadığı test edilmiştir. Bu doğrultuda yapısal geçerlilik ölçümleri açısından Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), güvenilirlik hesaplamaları için de Cronbach’s Alpha katsayıları incelenmiştir. İkinci aşamada örgütsel öğrenme yeteneği ve iş tatmini düzeyi hem katılımcıların geneli hem de şirketler açısından ayrı ayrı hesaplanmıştır. Üçüncü ve son aşamada örgütsel öğrenme yeteneğinin iş tatmini üzerindeki etkisi hem katılımcıların geneli hem de şirketler açısından ayrı ayrı olmak üzere basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların genel profili dikkate alındığında, 244 kişiden 20’si kadın ve 224’ü erkektir. Çalışanların 86’sı 21-30 yaş, 84’ü 31-40 yaş, 62’si 41-50 yaş aralığında, 12’si 51 ve üzeri yaşıdadır. Katılımcıların 65’i bekar ve 179’u evlidir. Eğitim durumu itibarıyla, 57’si ilköğretim, 108’i lise, 32’si önlisans, 40’ı lisans ve 7’si lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Araştırmaya katılanların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında, 27’si üst kademe, 48’i orta kademe ve 169’u alt kademe çalışanıdır. Katılımcıların 83’ü 5 yıl

ve daha az, 56'sı 6-10 yıl, 28'i 11-15 yıl, 35'i 16-20 yıl, 34'ü 21 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir. Araştırmaya X firmasında 133 kişi katılmıştır. Bunlardan 14'ü kadın ve 119'u erkektir. Çalışanların 52'si 21-30 yaş, 39'u 31-40 yaş, 35'i 41-50 yaş aralığında, 7'si 51 ve üzeri yaştadır. Katılımcıların 41'i bekâr, 92'si evlidir. Eğitim durumuna göre, 40'ı ilköğretim, 48'i lise, 13'ü önlisans, 29'u lisans ve 3'ü lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Çalışmaya 19'u üst, 38'i orta ve 76'sı alt kademe çalışanı katılmıştır. Katılımcıların 48'i 5 yıl ve daha az, 30'u 6-10 yıl, 12'si 11-15 yıl, 25'i 16-20 yıl, 18'i 21 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir. Araştırmaya Y firmasından 111 kişi katılmıştır. Bunlardan 6'sı kadın, 105'i erkektir. Çalışanların 34'ü 21-30 yaş, 45'i 31-40 yaş, 27'si 41-50 yaş aralığında, 5'i 51 ve üzeri yaştadır. Katılımcıların 24'ü bekâr, 87'si evlidir. Eğitim durumuna göre, 17'si ilköğretim, 60'ı lise, 19'u önlisans, 11'i lisans ve 4'ü lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Çalışmaya 8'i üst, 10'u orta ve 93'ü alt kademe çalışan katılmıştır. Katılımcıların 35'i 5 yıl ve altı, 26'sı 6-10 yıl, 16'sı 11-15 yıl, 10'u 16-20 yıl, 24'ü 21 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir. Yukarıdaki tüm bu istatistikler, aşağıda Tablo 1'de değerlendirmelerinize sunulmuştur.

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Değişkenler	X Firması		Y Firması		Genel Popülasyon	
Cinsiyet	n	%	n	%	n	%
Kadın	14	10,5	6	5,4	20	8,2
Erkek	119	89,5	105	94,6	224	91,8
Yaş	n	%	n	%	n	%
21-30 Yaş	52	39,1	34	30,6	86	35,2
31-40 Yaş	39	29,3	45	40,5	84	34,4
41-50 Yaş	35	26,3	27	24,3	62	25,4
51 Yaş ve Üstü	7	5,3	5	4,5	12	4,9
Medeni Durum	n	%	n	%	n	%
Bekâr	41	30,8	24	21,6	65	26,6
Evli	92	69,2	87	78,4	179	73,4
Eğitim Durumu	n	%	n	%	n	%
İlköğretim	40	30,1	17	15,3	57	23,4
Lise	48	36,1	60	54,1	108	44,3
Önlisans	13	9,8	19	17,1	32	13,1
Lisans	29	21,8	11	9,9	40	16,4
Lisansüstü	3	2,3	4	3,6	7	2,9
İşletmedeki Pozisyon	n	%	n	%	n	%
Üst Kademe	19	14,3	8	7,2	27	11,1
Orta Kademe	38	28,6	10	9,0	48	19,7
Alt Kademe	76	57,1	93	83,8	169	69,3
Hizmet Süresi	n	%	n	%	n	%
5 Yıl ve Altı	48	36,1	35	31,5	83	34,0
6-10 Yıl	30	22,6	26	23,4	56	23,0
11-15 Yıl	12	9,0	16	14,4	28	11,5
16-20 Yıl	25	18,8	10	9,0	35	14,3
21 Yıl ve Üstü	18	13,5	24	21,6	42	17,2
Toplam	133	54,5	111	45,5	423	100

4.2. Ölçeklere Ait Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları

Araştırmada kullanılan örgütsel öğrenme yeteneği ve iş tatmini ölçeklerinin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları test edilmiş olup, elde edilen sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Öğrenme Yeteneğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	α
Diyalog ve Araştırma	Ö4	0,974	0,974
	Ö5	0,972	
	Ö6	0,964	
Sürekli Öğrenme	Ö2	0,979	0,969
	Ö3	0,964	
	Ö1	0,947	
Takım Halinde Öğrenme	Ö9	0,943	0,921
	Ö8	0,929	
	Ö7	0,910	
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Ö14	0,934	0,909
	Ö13	0,910	
	Ö15	0,910	
Destekleyici Liderlik	Ö20	0,909	0,907
	Ö21	0,892	
	Ö19	0,874	
Paylaşımıcı Sistemler	Ö12	0,922	0,898
	Ö10	0,907	
	Ö11	0,903	
Sistemler Arası Bağlantı	Ö16	0,855	0,848
	Ö18	0,853	
	Ö17	0,842	
Toplam Varyans Açıklama Oranı		86,836	0,883
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,741	
Bartlett testi: χ^2	4448,663	0,000	

Toplanan verilere uygulanan AFA neticesinde KMO değeri 0,741 $\geq$ 0,60 ve Bartlett küresellik testi $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre 21 ifade için toplam 244 kişiden toplanan veriler AFA yapmak için yeterli görülmüştür. 7 alt boyuttan oluşan ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %86,84'tür. Bu değerin, ≥ 55 olmasından dolayı toplanan verilerin örgütsel öğrenme yeteneğini ortaya koymaları açısından yeterli olduğu söylenebilir (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988). Ölçeğin faktör yük değerlerinin de $\geq 0,35$ olmasına dikkat edilerek, faktör yük değerlerinin kabul edilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha = 0,883$ olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, alt boyutlar açısından Diyalog ve Araştırma için $\alpha = 0,974$; Sürekli Öğrenme için $\alpha = 0,969$; Takım Halinde Öğrenme için $\alpha = 0,921$; Güçlendirilmiş Çalışanlar için $\alpha = 0,909$; Destekleyici Liderlik boyutu için $\alpha = 0,907$; Paylaşımıcı Sistemler için $\alpha = 0,898$ ve Sistemler Arası Bağlantı boyutu için $\alpha = 0,848$ olarak belirlenmiş olup, $\geq 0,70$ kuralına göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür (Akgül ve Çevik, 2003).

X Firması ve Y Firmasından toplanan iş tatmini ile ilgili verilere AFA uygulanmış olup, elde edilen veriler aracılığıyla yapının güvenilir olup olmadığı test edilmiş ve aşağıda Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	α
İş Tatmini	T3	0,953	0,969
	T2	0,946	
	T5	0,942	
	T4	0,939	
	T1	0,936	
Toplam Varyans Açıklama Oranı		88,954	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,855	
Bartlett testi: χ^2	1705,151	0,000	

AFA sonucuna göre KMO değeri $p < 0,01$ oranında anlamlı bulunmuş, verilerin AFA şartını sağlayacak yeterlilikte olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin tek boyutlu bir yapıya, %88,95 varyans açıklama oranına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu oran, $\geq 0,55$ ve Yaşlıoğlu (2017) şartını sağlamakla birlikte toplanan verilerin iş tatminini ortaya koyacak nitelikte olduğu söylenebilir. Ölçek faktör yük değerleri $\geq 0,35$ (Tabachnick ve Fidell, 2013) olarak tespit edilmiş olup, faktör yük değerlerinin kabul edilir sınır üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\geq 0,70$ olduğundan dolayı yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir (Akgül ve Çevik, 2003).

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Analizlerin bu aşamasında tanımlayıcı analizlerden aritmetik ortalama hesaplaması yapılmıştır. X Firması ve Y Firması çalışanlarının örgütsel öğrenme yeteneği ve iş tatmin düzeyleri "1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum; 1.81-2.60 = katılmıyorum; 2.61-3.40 = kısmen katılıyorum; 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum" değer aralıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır (Özdamar, 2001). Çalışanların örgütsel öğrenme yeteneği ve iş tatmin durumlarına ilişkin bulgular hem katılımcıların geneli hem de şirketler açısından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Aritmetik Ortalamalara İlişkin Sonuçlar

Katılımcılar	Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS
Tüm Çalışanlar	Örgütsel Öğrenme Yeteneği	244	3,188	0,454
	Diyalog ve Araştırma	244	3,017	1,434
	Sürekli Öğrenme	244	3,252	1,402
	Takım Halinde Öğrenme	244	2,591	1,162
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	244	3,755	0,987
	Destekleyici Liderlik	244	3,744	0,969
	Paylaşımçı Sistemler	244	2,598	1,120
	Sistemler Arası Bağlantı	244	3,360	0,876
	İş Tatmini	244	3,567	1,235
X Firması	Örgütsel Öğrenme Yeteneği	133	3,169	0,428
	Diyalog ve Araştırma	133	2,969	1,371
	Sürekli Öğrenme	133	3,052	1,451
	Takım Halinde Öğrenme	133	2,436	1,050
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	133	3,842	0,980
	Destekleyici Liderlik	133	3,954	0,908
	Paylaşımçı Sistemler	133	2,631	1,061

	Sistemler Arası Bağlantı	133	3,300	0,935
	İş Tatmini	133	3,527	1,232
Y Firması	Örgütsel Öğrenme Yeteneği	111	3,211	0,484
	Diyalog ve Araştırma	111	3,075	1,510
	Sürekli Öğrenme	111	3,492	1,309
	Takım Halinde Öğrenme	111	2,777	1,263
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	111	3,651	0,990
	Destekleyici Liderlik	111	3,492	0,985
	Paylaşımcı Sistemler	111	2,558	1,191
	Sistemler Arası Bağlantı	111	3,432	0,798
	İş Tatmini	111	3,614	1,242

Tablo 4'te görüldüğü üzere, katılımcıların tamamı açısından örgütsel öğrenme yeteneği ($X=3,18$) orta ve iş tatmin durumu ($X=3,56$), kabul edilir düzeyde bulunmuştur. Bu çerçevede X Firmasındaki örgütsel öğrenme yeteneği ($X=3,16$) orta, çalışanların iş tatmin düzeyi ($X=3,52$), kabul edilir oranda çıkmıştır. Alt boyutlar açısından bakıldığında, şirkette diyalog ve araştırma ($X=2,96$), sürekli öğrenme ($X=3,05$), paylaşımcı sistemler ($X=2,63$) ve sistemler arası bağlantı ($X=3,30$) puanları ile orta düzeyde bulunurken; şirkette çalışanları güçlendirmeye önem verildiği ($X=3,84$) ve yöneticilerin, çalışanlarını destekledikleri ($X=3,95$) bulgusu ile belirlenmiştir. Buna karşın şirkette takım halinde öğrenmenin ($X=2,43$) düşük oranda olduğu ortaya çıkmıştır. Y Firmasındaki örgütsel öğrenme yeteneği de ($X=3,21$) orta ve çalışanların iş tatmin düzeyi ($X=3,62$), kabul edilir oranda çıkmıştır. Alt boyutlar açısından bakıldığında, şirketteki diyalog ve araştırma ($X=3,07$) ve takım halinde öğrenme ($X=2,77$) puanlarının orta, paylaşımcı sistemler ($X=2,55$) puanının düşük, fakat sürekli öğrenme ($X=3,49$), güçlendirilmiş çalışanlar ($X=3,65$), destekleyici liderlik ($X=3,49$) ve sistemler arası bağlantı ($X=3,43$) puanlarının kabul edilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.4 Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın bu kısmında örgütsel öğrenme yeteneğinin iş tatmini üzerindeki etkisi hem katılımcıların geneli hem de şirketler açısından ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu çerçevede öncelikle örgütsel öğrenme yeteneğinin iş tatmini üzerindeki etkisi katılımcıların geneli için analiz edilmiş ve bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Tüm Katılımcılar Açısından Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	1,390	0,462		3,007	0,003*
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	1,554	0,043	0,572	10,835	0,000*
R	0,572				
R ²	0,327				
Düzeltilmiş R ²	0,324				
Standart Hata	1,015				
F	117,390				0,000*

Not: * $p<0,05$

Araştırmaya katılan tüm çalışanlar açısından örgütsel öğrenme yeteneği, iş tatminini %32,4 oranında etkilemektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme düzeyinde yaşanan bir birimlik artış, çalışanların iş tatmin düzeylerini $\beta=0,572$ birim artırmaktadır. Buna göre; "H1: Örgütsel öğrenme yeteneği, çalışanların iş tatminini etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan tüm çalışanlar için örgütsel öğrenme yeteneğinin iş tatmini üzerindeki etkisi alt

boyutlar açısından analiz edilmiş olup, bulgular aşağıda, Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Tüm Katılımcılar Açısından Örgütsel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	1,281	0,044		1,816	0,015*
Diyalog ve Araştırma	0,103	0,032	0,119	3,178	0,002*
Sürekli Öğrenme	0,680	0,033	0,773	20,469	0,000*
Takım Halinde Öğrenme	0,091	0,039	0,085	2,309	0,022*
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,145	0,046	0,116	3,131	0,002*
Destekleyici Liderlik	0,211	0,053	0,165	3,993	0,000*
Paylaşımçı Sistemler	0,107	0,041	0,097	2,623	0,009*
Sistemler Arası Bağlantı	0,155	0,058	0,110	-2,657	0,008*
R	0,826				
R ²	0,682				
Düzeltilmiş R ²	0,672				
Standart Hata	0,707				
F	72,166				0,000*

Not: *p<0,05

Örgütsel öğrenme alt boyutları iş tatminini %67,2 oranında etkilemektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren değişkenler incelendiğinde, Diyalog ve Araştırma ($\beta=0,119$), Sürekli Öğrenme ($\beta=0,773$), Takım Halinde Öğrenme ($\beta=0,085$), Güçlendirilmiş Çalışanlar ($\beta=0,116$), Destekleyici Liderlik ($\beta=0,165$), Paylaşımçı Sistemler ($\beta=0,097$) ve Sistemler Arası Bağlantı ($\beta=0,110$) alt boyutlarının iş tatminini çeşitli düzeylerde artırdığı tespit edilmiştir.

X Firmasının örgütsel öğrenme yeteneğinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi analiz edilmiş olup, elde edilen bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: X Firması Çalışanları Açısından Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	1,906	0,073		1,290	0,019*
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	1,554	0,022	0,486	6,366	0,000*
R	0,486				
R ²	0,236				
Düzeltilmiş R ²	0,230				
Standart Hata	1,081				
F	40,530				0,000*

Not: *p<0,05

X Firmasının sahip olduğu örgütsel öğrenme yeteneği, çalışanların iş tatminini %23 oranında etkilemektedir. Başka bir deyişle örgütsel öğrenme düzeyinde yaşanan bir birimlik artış, çalışanların iş tatmin düzeylerini $\beta=0,486$ birim artırmaktadır. Bu bağlamda X Firmasının örgütsel öğrenme yeteneğinin, çalışanların iş tatminini etkilediği görülmektedir.

X Firmasının sahip olduğu örgütsel öğrenme yeteneğinin iş tatmini üzerindeki etkisi alt boyutlar açısından analiz edilmiş ve Tablo 8'de aşağıda sunulmuştur.

Tablo 8: X Firmasının Çalışanları Açısından Örgütsel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	1,049	1,081		1,084	0,034*
Diyalog ve Araştırma	0,163	1,057	0,181	2,844	0,005*
Sürekli Öğrenme	0,603	1,052	0,710	11,505	0,000*
Takım Halinde Öğrenme	0,115	1,091	0,098	1,265	0,208
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,163	1,078	0,130	2,084	0,039*
Destekleyici Liderlik	0,137	1,096	0,101	1,433	0,154
Paylaşımıcı Sistemler	0,099	1,088	0,086	1,131	0,260
Sistemler Arası Bağlantı	0,139	1,092	0,106	1,508	0,134
R	0,753				
R ²	0,566				
Düzeltilmiş R ²	0,542				
Standart Hata	0,834				
F	23,322				0,000*

Not: *p<0,05

Örgütsel öğrenme alt boyutları iş tatminini %54,2 oranında etkilemektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren değişkenler incelendiğinde, iş tatminini, Diyalog ve Araştırma boyutunun $\beta=0,181$ birim, Sürekli Öğrenme boyutunun $\beta=0,710$ birim ve Güçlendirilmiş Çalışanlar boyutunun $\beta=0,130$ birim artırdığı tespit edilmiştir.

Y Firmasının örgütsel öğrenme yeteneğinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi analiz edilmiş olup, elde edilen bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Y Firması Çalışanları Açısından Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	1,840	0,098		1,290	0,003*
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	0,698	0,084	0,662	9,222	0,000*
R	0,662				
R ²	0,438				
Düzeltilmiş R ²	0,433				
Standart Hata	0,935				
F	85,048				0,000*

Not: *p<0,05

Y Firmasının sahip olduğu örgütsel öğrenme yeteneği, çalışanların iş tatminini %43,3 oranında etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel öğrenme düzeyinde yaşanan bir birimlik artış, çalışanların tatmin düzeylerini $\beta=0,662$ birim artırmaktadır. Bu sonuca göre Y Firmasının örgütsel öğrenme yeteneğinin, çalışanların iş tatminini etkilediği görülmektedir.

Y Firmasının sahip olduğu örgütsel öğrenme yeteneğinin iş tatmini üzerindeki etkisi alt boyutlar açısından analiz edilmiş ve Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Y Firması Çalışanları Açısından Örgütsel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	2,364	0,034		1,070	0,028*
Diyalog ve Araştırma	0,052	0,032	0,063	1,654	0,101
Sürekli Öğrenme	0,818	0,037	0,862	21,990	0,000*

Takım Halinde Öğrenme	0,078	0,045	0,080	1,731	0,086
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,083	0,047	0,066	1,768	0,080
Destekleyici Liderlik	0,191	0,055	0,152	3,503	0,001*
Paylaşımçı Sistemler	0,067	0,049	0,064	1,358	0,177
Sistemler Arası Bağlantı	0,116	0,065	0,074	1,770	0,080
R	0,928				
R ²	0,861				
Düzeltilmiş R ²	0,852				
Standart Hata	0,478				
F	91,189				0,000*

Note: *p<0,05

Örgütsel öğrenme alt boyutları iş tatminini %85,2 oranında etkilemektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren değişkenler incelendiğinde, Sürekli Öğrenmenin $\beta=0,862$ birim, Destekleyici Liderliğin $\beta=0,152$ birim iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Yapılan analizlerde katılımcıların genelinin örgütsel öğrenme yeteneğinin orta ve tatmin durumunun kabul edilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Şirketler açısından ayrı ayrı bakıldığında, X Firmasındaki örgütsel öğrenme yeteneği orta, çalışanların tatmin düzeyi kabul edilir oranda çıkmıştır. Y Firmasındaki örgütsel öğrenme yeteneği orta, çalışanların tatmin düzeyi ise kabul edilir oranda çıkmıştır. Bu tespitlerin alan yazında özetlenen Egan, Yang ve Bartlett (2004), Chang ve Lee (2007), Chiva ve Alegre (2009), Al Idrus, Ahmar ve Abdussakir (2018), Liu ve Ren (2019) ve Tatar ve Demir (2021) çalışmaları ile benzerlik gösterdiği ve Spanjol, Tam ve Tam (2015), Huang, Lin ve Kuo (2015), Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, (2016) ve Büyükakgöl ve Argan (2019) çalışmaları ile farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Burada, sonuçların farklı çıkması, ölçeklerin ve hesaplamaların doğruluğunu teyit ederken, farklı sonuçların, ülke veya sektörel özellikler gibi spesifik sebeplerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları, örgütsel öğrenme yeteneğinin artmasının çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu durum, örgütlerin öğrenme kültürünü güçlendirerek çalışan memnuniyetini artırabileceği anlamına gelmektedir.

Çalışmada, örgütsel öğrenmenin tüm boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle sürekli öğrenme, destekleyici liderlik ve çalışanları güçlendirme gibi boyutlar, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu bulgu, örgütlerin sadece genel bir öğrenme kültürü yaratmakla kalmayıp, bu kültürün farklı boyutlarına da önem verilmesi gerektiğini göstermektedir.

Hem X hem de Y şirketinde örgütsel öğrenme yeteneği, çalışanların iş tatminini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu durum, örgütsel öğrenmenin farklı sektörlerdeki ve farklı büyüklükteki şirketlerde de benzer etkiler yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte şirketler arasında bazı alt boyutlardaki puanlar farklılık göstermektedir. Örneğin, X şirketinde çalışanları güçlendirme ve destekleyici liderlik boyutlarında daha yüksek puanlar alınırken, Y şirketinde sürekli öğrenme boyutu daha yüksek çıkmıştır. Bu durum, şirketlerin farklı öğrenme kültürlerine sahip olduğunu ve bu kültürlerin çalışanların iş tatminini farklı şekillerde etkileyebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek ve çalışanlarını motive etmek için örgütsel öğrenme kültürünü güçlendirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgütler, çalışanların öğrenmelerine olanak tanıyan bir ortam yaratmalı, sürekli gelişimi desteklemeli ve çalışanların fikirlerini değerlendirmelidir.

Çalışmada, nicel yöntem benimsenmiş olduğundan dolayı, örgütsel öğrenme ve iş tatmini arasındaki nedensellik ilişkisine kesin bir kanıt sunulmamakla birlikte, bu iki kavram arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Sınırlamalar

Araştırmaya dahil edilen işletmeler, erkeklerin çoğunlukta olduğu bir sektörde yer almaktadır, bu bağlamda örneklemdeki kadın ve erkek denekler arasında oransal denge sağlanamamıştır. X ve Y firmalarının denek kompozisyonu genel örneklem için %8,2 kadın ve %91,8 erkek; X firması için %10,5 kadın ve %89,5 erkek; Y firması için %5,4 kadın ve %94,6 erkek şeklindedir. Buradaki eşitsizlik, araştırmacıların kontrolü dışında ve firmaların genel popülasyonunu yansıtır niteliktedir.

Öneriler

Farklı endüstrilerde cinsiyet eşitliğinin sağlanabileceği ortamlarda çalışmanın tekrarlanması ve MMPI gibi farklı ölçeklerin kullanılması, sonuçların bilimsel açıdan güvenilirliğini artıracaktır.

Farklı sektörlerdeki firmaların dahil edildiği benzer çalışmaların gerçekleştirilebileceği veya örgütsel kültürün bu ilişki üzerindeki moderatör etkisinin incelendiği yeni araştırmaların yürütülebileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, ss: 1-25.
- Al Idrus, S., Ahmar, A. S. ve Abdussakir, A. (2018). Contribution of Organizational Learning and Market Orientation on Business Unit Performance Mediated by Job Satisfaction at Dairy Cattle Milk Cooperatives in East Java, Indonesia. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7, ss. 207-216.
- Andres, L. ve Grayson, J. P. (2002, April). Educational Attainment, Occupational Status and Job Satisfaction: A Ten Year Portrait of Canadian Young Women and Men. In *Annual Meeting of American Educational Research Association*.
- Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies*, 24(7), ss. 1178-1192.
- Awaludin, I., Ode, L., Adam, B. ve Mahrani, S. W. (2016). The Effect of Job Satisfaction, Integrity and Motivation on Performance. *The International Journal Of Engineering And Science*, 5(1), ss. 47-52.
- Bontis, N., Crossan, M. M. ve Hulland, J. (2002). Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39, ss. 437-469.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), ss. 1-18.
- Büyükkakgöl, Ü. C. ve Argan, M. (2019). Spor Örgütlerinde Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Entelektüel Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi. *GSI Journals Serie A: Advancements In Tourism Recreation And Sports Sciences*. 2(1), ss. 34-53.
- Budiardjo, A. (2013). *Job Satisfaction, Affective Commitment, Learning Climate And Organizational Effectiveness: A Study On Senior Managers*. In International Conference On Business Strategy And Organizational Behaviour (Bizstrategy) Proceedings, s. 196. Global Science And Technology Forum.
- Cano, J. ve Miller, G. (1992). An Analysis of Job Satisfaction and Job Satisfier Factors among Six Taxonomies of Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(4), ss. 9-16.

- Chang, S. C. ve Lee, M. S. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), ss. 155-185.
- Chiva, R. ve Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in The Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*. 20(3), ss. 323-340.
- Chiva, R., Alegre, J. ve Lapiedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability Among The Workforce. *International Journal of Manpower*. 28(3/4), ss. 224-242.
- Cooper, D. R. ve Schindler, P. S. (2003) *Business Research Methods*, McGraw-Hill Irwin, ss. 179-203.
- Crossan, M., Lane, H. ve White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*. 24(3), ss. 522-537.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi, Ankara.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*. 9(2), ss. 284-295.
- Davis, K. ve Nestrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 7th edition. McGraw Hill, New York, s.109.
- Dixon, N., M. (2017). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Routledge.
- Egan, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*. 15(3), ss. 279-301.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang B. ve Howton, S., W. (2002). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, ss. 5-21.
- Fisher, V. E. ve Hanna, J. V. (1931). *The Dissatisfied Worker*. McMillan.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, s. 290. Ankara: Nobel.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of The Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60(2), s. 159.
- Herzberg, F. (1968). One More Time How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*. 81(1), ss. 87-96.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper Publishing.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organization Science*. 2, ss. 88-115.
- Judge, T. A., Zhang, S. C. ve Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In Valerie I. Sessa ve Nathan A. Bowling (Eds.), *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, ss. 207-241.
- Karabağ-Köse, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Öneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Kim, D. H. (1993). *A framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in Tqm and Product Development* [Doctoral Dissertation, Massachusetts Institute of Technology]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

- Kim, D. H. (1999). *Introduction to Systems Thinking* (Vol. 16). Waltham, MA: Pegasus Communications.
- Kim, D. H. (2009). The Link between Individual and Organizational Learning. In *The strategic management of intellectual capital*, ss. 41-62. Routledge.
- Levitt, B. ve March, J. G. (1988). *Organizational Learning*. Harvard University Press.
- Liu, G. ve Ren, H. (2019). Organizational Learning and Job Satisfaction of Trainee Auditors: A Case Study of Chinese Cpa Firms. *Accounting Research Journal*, 32(2), ss. 70-87.
- Locke, E. A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Marsick, V. J. ve Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of An Organization's Learning Culture: The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 5(2), ss. 132-151.
- Montes, F.J.L., Moreno, A.R. ve Morales, V.G. (2005). Influence of Leadership Support and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technovation*. 25, ss. 1159-1172.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J. ve Gould, J. M., (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36, ss. 73-85.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Özdamar, K. (2001). *SPSS ile Biyoistatistik*. Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özpehlivan, M. (2019). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), ss. 43-70.
- Probst, G.J.B. ve Buchel, B.S.T. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. Prentice Hall.
- Robins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*, ss. 573-576. Prentice Hall.
- Rose, R. C., Kumar, N. ve Pak, O. G. (2009). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*. 25(6), ss. 55-66.
- Russ, F. A. ve McNeilly, K. M. (1995). Links among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Experience, Gender, and Performance. *Journal of Business Research*, 34(1), ss. 57-65.
- Scherer, R. F., Wiebe, F. A., Luther, D. C. ve Adams, J. S. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire. *Psychological Reports*. 62(3), ss. 763-770.
- Schwab, D. P. ve Cummings, L. L. (1970). Theories of Performance and Satisfaction: A Review. *Industrial Relations*, 9(4), ss. 408– 430.
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Random House.
- Singh, J. K. ve Jain, M. (2013). A Study of Employees' Job Satisfaction and Its Impact on their Performance. *Journal of Indian Research*, 1(4), ss. 105–111.
- Spanjol, J., Tam, L. ve Tam, V. (2015). Employer–Employee Congruence in Environmental Values: An Exploration of Effects on Job Satisfaction and Creativity. *Journal of Business Ethics*, 130, ss. 117-130.

- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education Limited.
- Tatar, A. ve Demir, B. (2021). Investigation of the Relationship between Organizational Learning and Job Satisfaction. *Logos Universality Mentality Education. Novelty Section: Political Science & Eurasian Studies.*, 7, s. 101.
- Tongchaiprasit, P. ve Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and Turnover Intention among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, ss. 33-40.
- Varshney, D. (2020). Employees Job Involvement and Satisfaction In A Learning Organization: A Study in India's Manufacturing Sector. *Global Business And Organizational Excellence*. 39(2), ss. 51-61.
- Watson, D. ve Slack, A. K. (1993), General Factors of Affective Temperament and Their Relation to Job Satisfaction Over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, ss. 181- 202.
- Yaşloğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 46 (Özel Sayı), ss. 74-85.
- Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), ss. 98-112.
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Journal of Management*. 39(4), ss. 1008-1050.