

ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE KAMU KURUMUNDA BİR UYGULAMA

Ramazan ARSLAN

Yrd.Doç.Dr., Uşak Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, (ramazan.arslan@usak.edu.tr)

Kübra DEMİRCİ

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, (qdemirci@gmail.com)

ÖZET: Bu çalışma, “Kamu kurumlarında çalışan personelin öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine” yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışanların; öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve öğrenen örgüt kültürlerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin tespit edilmesi çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Araştırma Uşak Defterdarlığına kapsamaktadır. Araştırmaya 101 kamu çalışanı katılmıştır. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak üç boyuttan oluşan; kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik bilgi formu, öğrenen örgüt kültürü düzeylerinin belirlenmesine yönelik Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen “Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği” ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi yönelik Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)” kullanılmıştır. Elde edilen verilere, SPSS 18.0 paket programı kullanılarak; frekans ve yüzde değerleri, güvenilirlik, madde ve faktör analizleri, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örnekleme Yeterliliği Testi, Barlett Küresellik Testi ve bağımsız değişken ve boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Kamu Kurumu.

JEL kod(ları): D23, M10

IMPACT OF PERCEPTIONS WHICH IS RELATED TO LEARNING ORGANIZATIONAL CULTURE IN ORGANIZATIONS, ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND AN APPLICATION IN PUBLIC INSTITUTION

ABSTRACT: This research, is aimed at detecting the relationship between the learning organizational culture and organizational commitment levels of the employees working in the “Public Institution” and determining the relationship between the variables. For this purpose, determining the level of employees’ the learning organizational culture and organizational commitment and detecting the effect of their learning organizational culture on their organizational commitment take part as the aim of the study. The research includes Revenue Office of Usak. 101 public employees participate in the research. In this study, a questionnaire method is utilized as a data collection technique. The questionnaire form consists of three parts. In the first section; “Personal Information Form” is used in order to determine the demogaphic of health care employees that make up the sample, in the second section; “The Learning Organizational Culture Scale” is used in order to determine the level of their learning organizational culture and in the third part; “Organizational commitment Scale (Organizational commitment Questionnaire-OCQ)” is used in order to determine the level of their organizational commitment. Frequency and percentage, reliability, item total and principal component analysis, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) measure of sampling adequacy, Barlett’s test of sphericity and regression analysis in order to determine the effects of independent variable and its dimensions on the dependent variable are performed to the obtained data using by SPSS 18.0 software package. Results obtained from data are evaluated in % 90 confidence interval, $p < 0,10$ significance level.

Keywords: Organization, Learning Organization, Organization Commitment, Public Institutions

GEL Code(s): D23, M10

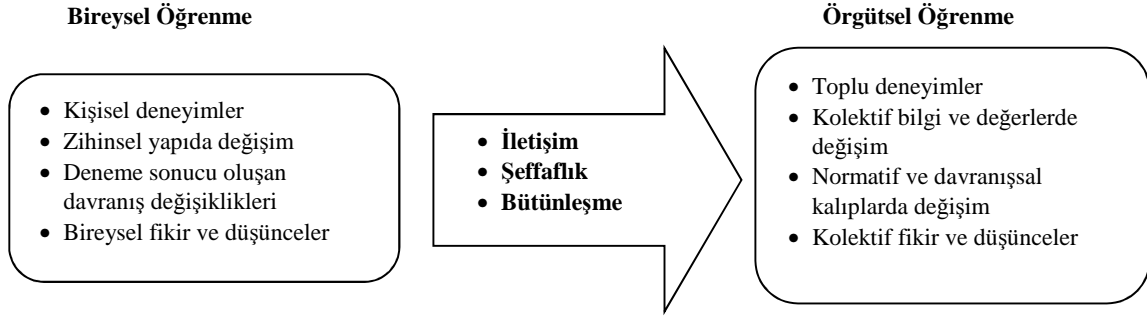
1. Giriş

Günümüzde örgütler, dinamik ve karmaşık bir çevre içinde faaliyet göstermektedirler. Özellikle örgütsel çevrenin sürekli olarak değişiyor olması, örgütlerde ve örgütsel alanlarda da değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu durum örgütleri hem öğrenme yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerine, hem de bireyleri örgüte bağlayacak stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya yöneltmektedir. Bu bağlamda geliştirilen öğrenen örgütler kendilerini sürekli yenileyen, değişime uyum sağlayan ve amaçlarına ulaşmada örgüt üyelerinin yeteneklerini geliştirerek en yüksek düzeyde verim almak ve örgüte olan bağlılıklarını artırmada daha yetenekli ve isteklerini daha kolay uygulamaya geçiren örgüt yapılarıdır.

2. Öğrenen Örgütler

2.1. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş

Öğrenme seviyeleri; bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme şeklinde gerçekleşir (Bayraktaroğlu, 2000: 71-75). Örgütsel öğrenmede en etkin rol bireylere düşmektedir. Bireysel öğrenme, “bireysel yetenek, anlayış, bilgi, tutum ve değerlerin kişisel çalışma, gözlem ve deneyler sonucu değişmesidir” (Bayer vd., 1996: 23). Bireysel öğrenmeden doğrudan örgütsel öğrenmeye geçiş mümkün değildir. Öğrenmenin seviyesi hangi düzeyde olursa olsun örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt içindeki bireylerin öğrenme konusunda istekli, örgüt yapısının, kültürünün, kullanılan bilgi teknolojilerinin örgütsel öğrenmeye uygun olması gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51-55) Örgütsel öğrenme tek başına gerçekleşen bir olgu olmayıp, bireysel ve örgütsel öğrenme arasında oluşturulan bir bağ ile gerçekleşmektedir. Bireysel ve örgütsel öğrenme arasında ilişki (Şekil 1); güçlü bir iletişim, bireyler arasında paylaşılan bilgilerin açık ve anlaşılır olması, iletişim ve şeffaflık sayesinde oluşmuş bütünleşme sayesinde gerçekleşir (Özgen vd., 2004: 81).



Şekil 1: Bireysel Öğrenme İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Kaynak: Özgen ve diğerleri, 2004: 81.

Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin en temel koşuludur, ancak bireysel öğrenmeyle örgütsel öğrenme tam anlamıyla gerçekleştirilemez. Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması olan bireysel öğrenme gerçekleştiikten sonra öğrenme bireylerin öğrendiklerini örgüt içinde oluşturdukları biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplarla paylaşmasıyla devam eder. Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye doğru geçiş grup halinde öğrenmeyle gerçekleşir. Bireyler grup halinde öğrenme sayesinde örgüt içinde tek başlarına oluşturacakları etkiden daha fazlasını yaratırlar. Bu etki sayesinde öğrenmenin alanı geliştirilerek örgütün bütününe yayılmaktadır.

2.2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme; “daha iyi bilgi ve anlayış ile eylemleri geliştirme süreci” (Fiol, Lyles, 1985, 803); “örgüt çalışanlarına sürekli memnuniyet verecek şekilde, örgütün devamlı olarak değişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımı” (Dixon, 1999: 6); ve “örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi” (Probst, Büchel, 1997: 19) olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin anahtarı örgütün sadece çevresini ve kendisini değiştirmeyi gerçekleştirebilmesi değil, aynı zamanda bunu sürdürebilmesiyle de ilgilidir. Zira öğrenme olmadan, örgütler ve çalışanlar sadece eski uygulama ve alışkanlıkları tekrar etmekte ve değişim yüzeysel kalmakta, gelişmeler ve iyileştirmeler rastlantıya bağlı ve kısa ömürlü olmaktadır (Garvin, 1993: 78).

Dodgson örgütsel öğrenmenin örgütsel etkinlik için önemini şu şekilde özetlemektedir (Dodgson, 1993: 376):

- Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler ve yapılar geliştirebilmek için büyük örgütlerin ilgi duyduğu bir uygulama konumuna ulaşmıştır.
- Teknolojik değişimin örgütler üzerindeki etkisi örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi arttırmıştır.
- Öğrenme kavramının geniş bir analitik değere sahip olması örgütsel öğrenmeye duyulan ilgiyi arttırmıştır.

2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme, “grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak verilere dönüştürülmesini” şeklinde ifade edilir (Koçel, 2011: 428).

Bireyler gibi örgütlerinde yaşamları boyunca kendilerine özgü bir öğrenme süreci vardır. Dixon örgütsel öğrenme sürecini; “bilginin yaratılması, bilginin örgüt bazında yayılması, bilginin içselleştirilmesi ve içselleşen bilginin kullanılması” şeklinde ifade etmektedir.

İlk aşama olan bilginin yaratılması, bireylerin dış çevreden elde ettiği bilgilerin örgüt içinde yeni bilgilere dönüştürülme sürecini ifade etmektedir. Bilginin yaratılmasında kullanılan dış kaynaklar; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler, ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerden oluşmaktadır (Yazıcı, 2001: 124).

İkinci aşamada dış kaynaklardan elde edilen veriler doğrultusunda yeni oluşturulan bilginin örgüt bazında yayılmasıdır. Bireylerin kendi başına elde etmiş oldukları bilgilerin örgüt içindeki diğer bireylerle paylaşması ve örgütteki tüm bilgilerin bir araya getirilmesi bu aşamada gerçekleşir (Bayraktaroğlu, 2000: 71-84).

Üçüncü aşama olan bilginin içselleştirilmesi aşaması en önemli aşamadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bilginin, bireyler tarafından algılanması, değerlendirilmesi ve anlamlandırılması gerekir (Yazıcı, 2001: 126).

Son aşama içselleşen bilginin yeni bilgi oluşturmak için kullanma aşamasıdır. Sürecin bu aşaması, bilginin yaratılması aşamasına girdi sağlar ve öğrenme sürecinin sürekliliğine yardımcı olmaktadır (<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf>).

2.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Örgütsel öğrenme sürecinde yaygın olarak kullanılan 3 model söz konusudur. Bunlar; tek taraflı (uyum sağlayıcı) öğrenme, çift taraflı (döngülü) öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme şeklinde sıralanabilir.

2.4.1. Tek Taraflı Öğrenme

Genellikle örgüt içinde rutin işlerin gerçekleştirilmesinde tercih edilir. Tek taraflı öğrenmenin temelinde yatan olgu, örgütün çevresel düzenlemelere ayak uydurabilmesi için kendi içinde düzenlemeler yapmasıdır. Bu açıklamalar ışığında tek taraflı öğrenme, “*örgüt içindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir*” (Bayraktaroğlu, 2000: 72).

Tek taraflı öğrenme örgütlerin çevresi ve kendisi hakkındaki varsayımlarını yansıtır öğrenme sınırı içinde meydana gelmektedir (Slater ve Narver, 1995: 64). Tek taraflı öğrenmede örgütteki eylemler, eylemler neticesinde ortaya çıkan kurallar dışındaki faaliyetlerin ve hataların düzeltilmesi üzerinde durulur (Bayraktaroğlu, 2000: 74).

2.4.2. Çift Taraflı Öğrenme

Çift taraflı öğrenme, örgütlerin misyonları, yetenekleri, stratejileri ve müşterileri hakkında uzun süreli varsayımları sorgulamak için istekli olduğu zaman oluşur. Çift taraflı öğrenmede sistem düşüncesi, karşılıklı ilişkileri ve değişimin dinamik sürecini doğrusal neden-sonuç ilişkilerinden daha fazla odaklanmak için kontrol eder (Slater ve Narver, 1995: 64). Çift taraflı öğrenmede sorunun köküne inilerek uygulamayı yönlendiren kural ve kaideler incelenerek değişiklik yapılır. Sürekli iyileştirmenin temel amaç olduğu yönetim tekniklerindeki gibi çift taraflı öğrenmede de örgüte ait amaç ve politikalar sorgulanıp, örgüte ait izlenim ve nitelikler değiştirilir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012: 750).

2.4.3. Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenme öğrenmenin en zor ve en karmaşık olanıdır (Öneren, 2008: 167). Öğrenmeyi öğrenmeyle, “*örgüt üyeleri öğrenme için gereken şartları ve ortamı öğrenirler, öğrenme öncesi şartları ve ortamı araştırırlar, daha önce ne öğrendiklerini, örgütsel öğrenmenin kısımlarını, öğrenmeyi hızlandıran veya engelleyen faktörler*” keşfedilir (Dinçer, 1992: 48). Öğrenmeyi öğrenme en basit haliyle; bireylerin var olan bilgilerini kullanarak, faydalı olan bilgilerini ortaya çıkan yeni durumlara uygulayabilmek için oluşturdukları bilgi yaratma süreci olarak tanımlanabilir (Özdayı ve Özcan, 2005: 1-2). Örgüt üyeleri geçmişteki öğrendikleriyle öğrenmeyi basitleştirecek ya da güçleştirecek davranışlarını değerlendirip yeni taktik geliştirirler. Geliştirdikleri bu taktikleri öğrenmenin tamamına uygulayarak öğrenmeyi öğrenirler (Erigüç ve Balçık, 2007: 81).

2.5. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Süreci

Öğrenen örgütlerle ilgili olarak McGill ve Slocum yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgütlerin gelişim sürecini; “*Bilen Örgütler, Anlayan Örgütler, Düşünen Örgütler ve Öğrenen Örgütler*” şeklinde incelemişlerdir (McGill ve Slocum, 1993: 68-73):

2.5.1. Bilen Örgütler

Bilen örgütler, etrafında oluşan değişiklikler karşısında tepkime şeklinde gelişirler. Öğrenme yoluyla ortaya çıkmamış olup, yeni ürün ya da hizmet ortaya çıkarmazlar. Var olan ürün ve hizmetlerin unsurlarına eklemeler yaparlar. Pazar yapısının sabit olduğu ve değişiklik gerçekleşmediği durumlarda varlıklarını sürdürürler. Bu tip örgüt yapılarında; aşırı denetim, baskı, alışlagelmiş davranış ve risk almama gibi öğrenme önünde engeller söz konusudur. Bilen örgütler, klasik yönetim anlayışının örgüt tiplerindedir. Otoriter ve ilkel bir yapı hâkimdir. İnsana önem vermeyip, her şeyi kurallar dâhilinde yapılması öngörülür. Her şeyin en iyisinin örgütçe bilindiği düşüncesi vardır. Bu yüzden öğrenme olgusu azalan bir seyir izler (Bakan, 2011: 398-399).

2.5.2. Anlayan Örgütler

Anlayan örgütler bilen örgütlerin bir üst aşaması olup ve neo-klasik yaklaşımın örgüt tipleridir. Bilen örgütler zaman içinde örgüt yapılarında değişikliğe giderek görevlerini farklı şekillerde yerine getirmeye başlamışlardır. Anlayan örgütü bilen örgütten ayıran en önemli faktör insana önem vermesidir. Anlayan örgütler önceden var olan tek bir en iyi anlayış yerine, olaylara ve durumlara bağlı olarak, bireylerin değer yargılarına göre ortaya çıkan iyi anlayışını kabul ederler. Anlayan örgütlerde örgüt kültürünü oluşturan unsurlar daha iyi şekilde anlaşılabilir örgütsel değerler üzerinde durulmuştur. Anlayan örgütlerde; örgüt kültürüne önem verilmesi, çalışanlarda örgütsel bağlılık algısının oluşturulması ve insan unsurunun öne çıkartılması gibi özellikler öne çıkmaktadır.

2.5.3. Düşünen Örgütler

Düşünen örgütler, örgütle ilgili problemleri çabuk bir şekilde tespit edip incelenmesi, analizinin yapılması, gelecekteki problemlere karşı önlem alınması gerektiğini benimseyen örgütleri “*problemler dizisi*” olarak kabul eden örgüt tipleridir (Akğün vd., 2009: 102). Düşünen örgütler, var olan ve gelecekteki sorunlar üzerine odaklanırlar. Sorunların asıl nedenleriyle ilgilenmezler. Bu durum öğrenme önündeki engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel felsefesi “*eğer bozulursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenleri üzerinde düşünme*” görüşüne dayanmaktadır (Yazıcı, 2001: 150).

2.5.4. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt, “*bireyin kendine yönelmesi, kendi eksikliklerinden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilginin yenilenmesi ve bilgi öğretimine katkıda bulunması, kısacası kendini geliştirmesi için farklı ortamlar yaratan örgüttür*” şeklinde ifade edilebilir (Brown, 1995: 34).

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, çevresel unsurlardan öğrenebileceklerinin en fazlasını öğrenebilme anlayışı üzerine kuruludur. Öğrenen örgütler, düşünen örgütler gibi değişimi görüp ona uyum sağlamak için çok değişimi önceden fark edip önlem alabilen, değişim yerine dönüşümü tercih eden yapılar olarak da ifade edilebilir.

Öğrenen örgütlerde öğrenme sadece yöneticileri ilgilendirmeyip tüm organizasyon yapısını ilgilendiren bir olgudur. Öğrenme her kademedeki herkesi ilgilendirir. Öğrenen örgütlerin en karışık aşaması öğrenmeyi öğrenmedir. Öğrenmeyi öğrenme aşaması bireylerin yeni fikir ortaya çıkarmadaki yetkinliklerini ortaya atan bir olgudur. Örgüte ait davranış ve yetkinliklerle uyumlaşması sonucunda öğrenmeyi öğrenme aşamasında bireyler öğrenme için var olan şartları ve durumları öğrenirler araştırılır, öğrenme önündeki engelleri ve öğrenmenin ne şekilde gerçekleşeceğiyle ilgili unsurları belirlerler. Bu sürecin devamında öğrenme için yeni stratejiler gerçekleştirilir, uygulamaya hazır hale getirilir. (Akgün vd., 2000: 71-84).

2.6. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütleri ortaya çıkartabilmesi için bazı temel yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu temel yetenekler; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilgi aktarımı şeklinde sıralanabilir.

2.6.1. Sistematik Problem Çözme

Sistematik problem çözmenin temelinde “*sürekli iyileştirme*” anlayışı yer almaktadır. Bu yaklaşımla örgütteki bireylere fikir üretme, düşünme, karar verme ve sorun çözme teknikleri öğretilmektedir. Amaç; örgütte problem çözme bilincinin oluşturularak, problem çözmede yeni yaklaşımlar oluşturmaktır (Yazıcı, 2001: 155). Sistematik problem çözme; problemlerin teşhis ve çözümünü aşamasında bilimsel yöntemlerin temel alınması, verilere dayalı bir karar mekanizmasının oluşması ve çıkarımlar için istatistiksel yöntemlerin kullanılmasını kapsar.

2.6.2. Yeni Yaklaşımları Deneme

Sistematik problem çözme yeteneklerinin devamında gelen süreç yeni yaklaşımların denenmesi faaliyetidir. Sistematik problem çözme yeteneğine göre zor bir süreçtir. Bunun nedeni yeni yaklaşımların denenmesi için örgüt ortamının buna uygun olması gerekmektedir (Bedük, 2005: 190). Yeni yaklaşımları deneme elde edilen yeni bilgilerin sınaması, uygulanması ve uygulama sonuçlarının tartışılarak, bunların yapılmasına teşvik etmeyi kapsar (Koçel, 2011: 431)

2.6.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alma

Koçel de geçmiş deneyimlerden öğrenmeyi “*başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar*” şeklinde ifade etmektedir (Koçel, 2011: 431). Bu bağlamda örgütler, başarı ve başarısızlıklarını incelemeli, bunları sistemli bir şekilde değerlendirmeli ve sonuçları çalışanların ulaşabilecekleri şekilde açık bir formda kaydetmeleri gerekmektedir.

2.6.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanma

Öğrenme her zaman öz analiz ve değerlendirme ile gerçekleştirilemez. Bazen en güçlü fikirler kişinin yeni bakış açısı kazanması için etrafını incelemesiyle başlar. Bu temel yetenek kıyaslama yaklaşımıyla ifade edilebilmektedir. Uzmanlara, kıyaslanmanın en iyi örgüt deneyimlerini ortaya çıkaran, analiz edilen ve uygulanmasını sağlayan sürekli öğrenme ve araştırma deneyimi şeklinde ifade edilir.

2.6.5. Bilgi Aktarımı

Öğrenmenin etkili ve kalıcı olabilmesi için, öğrenilen bilgilerin örgüt içinde hızlı ve etkin bir şekilde yayılması gereklidir. Bilgi birçok kişi tarafından paylaşıldıkça etkinlik kazanmaktadır. Bilgi aktarımında kullanılan birçok mekanizma vardır. Bunlar; yazılı, sözlü ve görsel raporlar, saha ziyaretleri ve turlar, personel rotasyon programları, eğitim ve öğretim programları ve standardizasyon programlarıdır (Garvin, 1993: 82).

2.7. Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültür İlişkisi

Örgüt kültürü, işlerin örgüt içinde hangi tutum inanç ve değerlere göre yapılmasını belirten bir olgudur. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Örgüt kültürü örgütün kişiliğini yansıtır. Öğrenen örgütlerin doğasında olan öğrenme kavramı da örgütün kültüründen etkilenmektedir. Öğrenen örgütün oluşturulabilmesi için örgüt kültürüyle desteklenmesi gerekmektedir. Öğrenen örgütlerin kendine özgü öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürleri vardır. Öğrenen örgüt içinde oluşturulan bu kültür, açık ve çok yönlü iletişim, bireylerin duygu düşünce ve kaygılarını rahatça dile getirebildikleri ortak bir vizyon, risk almayı teşvik edici bir yapı ve tecrübelerin rahatça paylaşılması şeklinde ifade edilebilir (Köse vd., 2001: 219-221).

Öğrenen örgüt kültüründe yöneticilerin en temel görevleri; bireyleri tecrübelerden yararlanmaya ve yaratmaya teşvik etmek, durumlar karşısında risk almak için motive etmektir. Günümüzde birçok örgütün değişen koşullar karşısında ayakta kalabilmeleri için kullanacakları en önemli öğe öğrenmedir. Öğrenme sayesinde örgütler her koşula kolaylıkla adapte olabilecek ve örgütteki tüm bireyler tarafından benimsenmiş olan öğrenme örgütte daha kurumsal bir hal alacaktır (Türk, 2007: 35).

Öğrenen örgütlerde bireylerin tek başına öğrenmeleri değil örgütün genelinde bunun yaygınlaştırılması önemlidir. Bu bütünü ilgilendiren görüş ancak iyi bir örgüt kültürünün örgüt içinde var olmasıyla mümkün olmaktadır. Öğrenme kültürünün var olduğu örgütlerde işletmenin ilişki içinde bulunduğu iç ve dış tüm taraflar öğrenmenin bir unsuru olup öğrenme için fırsat yaratıp, geliştirme fırsatı elde edebilirler. Öğrenme kültürünün varlığı örgütlerin esnekleşme açısından da önemli bir unsurdur (Yalçın ve Ay, 2011: 15-36).

3. Örgütsel Bağlılık

3.1. Örgütsel Bağlılık ve Önemi

Bireylerin örgütle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık; “bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi yönündeki tutumu veya yönelimi” (Sheldon, 1971: 145); “örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda, kişiyi belirli bir yönde davranış sergilemeye zorlayan normatif baskılar bütünü” (Wiener, 1982: 420); “kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgütte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanma” (Oreilly ve Chatman, 1986: 492); “çalışan tarafından, çalıştığı örgütün yararına gösterdiği çok değişik türdeki hisler, değerler, uygulamalar ve mükemmel fikirlerin uygulamasının bütünü” (Awamleh, 1996: 65) ve “kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşme” (McDonald ve Makin, 2000: 86) şeklinde tanımlanabilmektedir.

Tanımlar; örgüt üyelerinin ait olduğu örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, bu hedef ve amaçlara ulaşmak için birey olarak yapılması istenenden daha fazla çaba göstermesi, örgütle bütünleşmesinin gerçekleşmesi ve örgütteki devamlılığı için istekli olmayı vurgulamaktadır.

Örgüt başarısını destekleyici bir güç olarak örgütsel bağlılık; “örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma, örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, örgütsel üyeliği devam ettirmeye ilgili güçlü bir istek, örgüt kimliğiyle kimliklenme ve içselleştirme” gibi çeşitli ölçütlere bağlıdır (İbicioğlu, 2000: 14). Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi gibi faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak literatürde pek çok örgütsel faktör belirtilmiştir. Bunlar; iletişim, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel ödüller ve örgüt kültürü şeklinde sıralanabilir.

3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramı, davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım olmak üzere iki perspektifte ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı; “sosyal psikoloji kuramı davranışsal açıdan yaklaşırken, örgütsel davranış kuramı tutumsal açıdan yaklaşmaktadır”. Örgütsel bağlılık; davranışsal yaklaşıma göre bireyin önceki davranışlarının devamı olarak kabul görünken, tutumsal yaklaşıma göre duygusal bir tepkidir. Davranışsal ve tutumsal yaklaşımın dışında, örgütsel bağlılığa üçüncü bir boyut kazandıran çoklu bağlılık yaklaşımı da bağlılık kavramını daha farklı bir bakış açısı ile değerlendirmektedir (Mowday vd., 1982: 24).

3.2.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, “sosyal psikologlar tarafından ele alınan bağlılığın dışı vurumu” şeklinde tanımlanır (Bakan, 2011: 91). Bireylerin geçmiş yaşamlarındaki tecrübeleri ve örgüte uyum gösterme durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgili olan davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun dönem var olmaları ve bu varlığın yarattığı sorunların üstesinden nasıl geldikleri ile ilgilidir (Bayram, 2005: 129).

Davranışsal bağlılığa ilişkin literatürde geliştirilen iki önemli yaklaşım söz konusudur. Bunlar “Salancik Yaklaşımı” ve “Becker’in Yan Bahis Kuramı”dır.

Salancik’e göre bağlılık; “kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu” dur (İnce ve Gül, 2005: 34). Örgütsel bağlılığa davranışsal açıdan yaklaşan Salancik, “bireyin davranışları tarafından sınırlandırılması ve bu davranışları aracılığıyla da bağlılığını sürdürmesi inancını” örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır.

Becker (1960) örgütsel bağlılığı; “bireyin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık” olarak tanımlar (Gül, 2003: 74).

3.2.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık; çalışanın örgütle olan ilişkisi hakkında ne düşündüğü ile ilişkilendirilmekte, bireyin amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin ne derece uygun olduğunun dikkate alınması biçiminde düşünülmektedir (Özutku, 2008: 80).

Bu tanıma göre tutumsal bağlılık, bireyin kendi kimliğinin örgütle özdeş olması veya bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının süreç içinde paralel bir hal alarak bütünleşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin örgüte katılmasının ve örgütle bütünleşmesinin gücü olarak ifade edilen tutumsal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar; örgütün benimsediği amaç ve değerleri kabul etme ve onlara güçlü hislerle inanma, örgütün yararına olacak her şey için büyük çaba harcamaya istekli olma, örgüte olan üyeliğin devam etmesine istekli olma şeklinde sıralanabilir (Gül, 2002: 41).

- **Kanter’in Yaklaşımı:** Kanter’e göre örgütsel bağlılık, bireylerin güçlerini ve bağlılıklarını sosyal ortamlarına iletmeye hevesli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal ilişkileriyle benliklerini birleştirmeleridir. Kanter örgütsel boyutu; devam bağlılığı, kenetleme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde ele almıştır (Kanter, 1968: 499-517).
- **Etzioni’nin Yaklaşımı:** Etzioni örgütsel bağlılığı üç kısımda incelemiştir. Bunlar yabancılaştırıcı (negatif) bağlılık, çıkarıcı (nötr) bağlılık ve ahlaki (pozitif) bağlılıktır.
- **O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı:** O’Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt ile arasındaki psikolojik bağ şeklinde değerlendirmişlerdir. Birey ile örgüt arasındaki bu bağın gelişmesini sağlayan araçta birey örgüt bütünleşmesi olduğunu belirtmişlerdir. O’Reilly ve Chatman bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde ayırmaktadır (O’Reilly III ve Chatman, 1986: 493).
- **Katz ve Kahn’ın Yaklaşımı:** Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığı bireylerin örgütteki rollerini yerine getirmesi ve bireyleri örgütsel bağlılığa sevk eden çeşitli ödüllere dayalı bağlantılar şeklini açıklamaktadır (Balay, 2000: 23).

- **Penley ve Gould'un Yaklaşımı:** Penley ve Gloud, Etzioni'nin (1961) yılında yapmış olduğu örgütsel bağlılık tanımından yola çıkarak modelin üzerinde çalışmalar yapmışlar ve modelin karmaşık ancak örgütsel bağlılığın kavramlaştırılması açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamışlar (Penley ve Gould, 1988: 43-59).
- **Buchanan II'nin Yaklaşımı:** Buchanan örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine bağlanma olarak ele almış ve bireyin örgütlere olan bağlılığının bireyin kendi yararı için değil örgütün iyiliği için gösterdiğini belirtmiştir. Buchanan örgütsel bağlılığı; özdeşleşme, sarılma ve sadakat olarak ele almıştır (Buchanan, 1974: 533).
- **Allen ve Meyer'in Yaklaşımı:** Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'e göre "*bireylerin örgütlerle aralarındaki ilişkinin psikolojik olarak ifadesi olup, bireylerin bu durumu davranışlarıyla ifade etmeleri*" şeklinde belirtmektedirler (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak iki aşamada ele almışlardır. Fakat 1990'da bu iki bağlılık türüne normatif bağlılık eklemiştir (Allen ve Meyer, 1990: 63).

Duygusal Bağlılık: Bireylerin örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt için beklenenden daha fazla çaba göstermesidir (McGee ve Ford, 1987: 638-642). Meyer ve Allen yapmış oldukları çalışmalarında duygusal bağlılık ile demografik faktörlerden iş deneyimi arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlar, bunun nedenini de örgüt ile bireylerin hedeflerinin aynı doğrultuda oluşuyla açıklamışlardır (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri; işin zorluğu, rolün açıklığı, amacın açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaşlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geribildirim ve katılım şeklinde sıralamaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 17).

Devam Bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker'in Yan Bahis Kuramından yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir. Devam bağlılığı, bireylerin örgütten ayrıldıklarında katlanacakları maliyetlerin farkında olma durumunu ifade etmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491). Devam bağlılığı iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

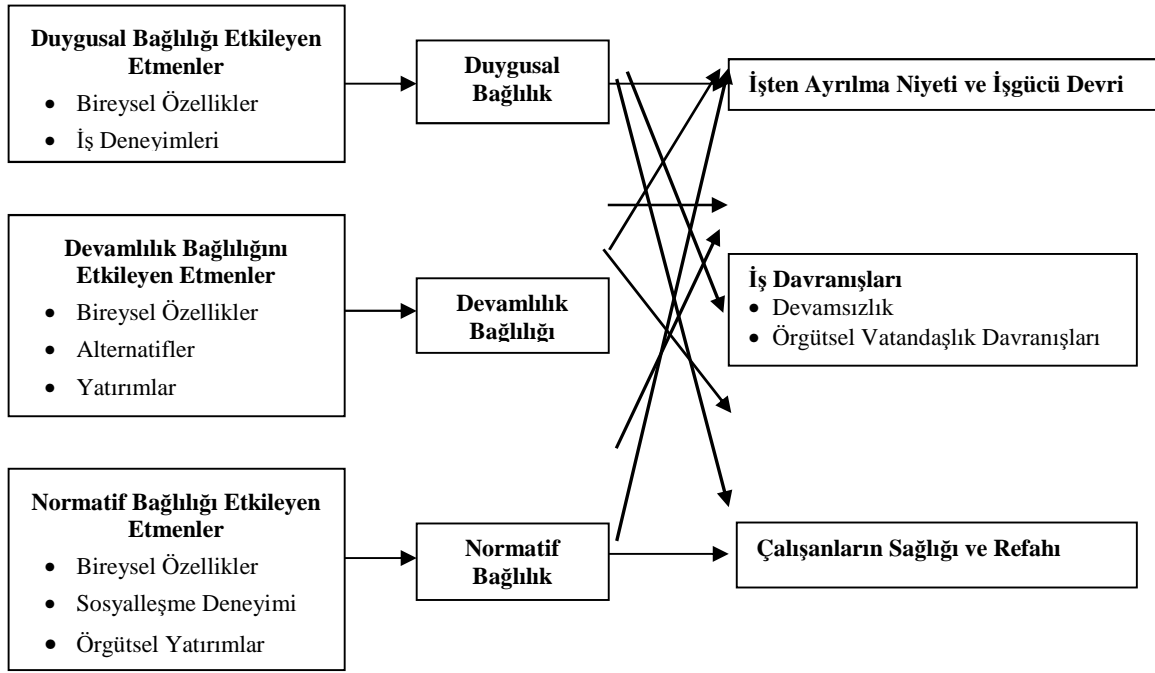
Birincisi, bireylerin örgütte çalışma süresi ne kadar uzunsa, örgütten ayrıldıklarında katlanacakları maliyetlerde (emeklilik, terfi, kıdeme dayalı ödüller vb.) o kadar fazla olacaktır. Bu yüzden bireyler örgütteki üyeliklerini devam ettirme yönünde eğilim göstermektedirler.

İkinci durumda, bireylerin alternatif iş imkânının olmaması durumunda ortaya çıkan bağlılıktır. Bireyler alternatif iş olanaklarının olmama durumunu benimsediklerinde örgüte olan bağlılıkları güçlü olacaktır. Devam bağlılığını etkileyen faktörler; yetenek transferi, eğitim, kendine yatırım, emeklilik primi ve alternatif iş olanaklarından oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 14).

Normatif Bağlılık: Bireylerin örgütten ayrılmamak istememelerinin sebebinin kendi menfaatleri olmayıp, ayrılmama kararının ahlaki ve doğru olduklarına inandıkları bağlılık türüdür. Bu inanca sahip bireyler, kişisel durumları nedeniyle örgütlerinin kendilerini hak ettiğini düşünürler (Meyer vd., 1993: 539).

Normatif bağlılık, bireylerin örgütte kalmayı görev olarak bilmesi ve doğru olarak kabul etmesiyle duygusal bağlılıktan ayrılırken, örgütten ayrılma durumunda katlanacağı maliyetlerin önemsiz olma durumuyla da devam bağlılığından ayrılır. Duygusal ve devam bağlılığı örgütte kazanılan ödüllerden etkilenirken, normatif bağlılık bireyin daha önce kazanmış olduğu kişisel özelliklerle ilgili olduğu için bu tür ödüllerden etkilenmemektedir.

Normatif bağlılığa etki eden faktörler; çalışanların karakter yapısı, kişisel ve ailesel yaşantısı ile kültür ve sosyalleşme derecesidir (Allen ve Meyer, 1990: 18). Her üç bağlılığında ortak özelliği; örgütte kalma isteği, örgüt birey ilişkisini yansıtması ve bireylerde örgütten ayrılma isteğini azaltmasıdır.



Şekil 2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 22.

3.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar makul, mantıklı ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olasıdır. Ancak amaçlar kabul edilebilir olmadığında örgüt üyelerinin yüksek düzeydeki bağlılıkları azalmaktadır (Balay, 2000: 83).

3.3.1. Düşük Derece Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde örgüt üyeleri, örgütsel bağlılığı destekleyici tutum ve eğilimlerden yoksundur. Birey ile örgüt arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu anlamını taşır. Bağlılık düzeyi düşük olan birey, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterilmesi gereken tutum ve davranışlardan yoksundur (Koç, 2009: 206).

3.3.2. Orta Derece Bağlılık

Bireylerin deneyim olarak yeterli deneyime sahip olduğu ancak örgütü benimsemenin kısmen gerçekleştiği bağlılık düzeyidir. Örgüt ile özdeşleşmenin tam olmadığı bağlılık düzeyi "orta derece (ılımlı) bağlılık" olarak ifade edilir. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgütün bütün değerlerini değil sadece bazılarını kabul ederler. Bu bağlamda çalışanlar örgütün beklentilerine cevap verirken aynı zamanda hem örgüt ile bütünleşmeye hem de bireysel değerlerini korumaya devam etmektedirler (Balay, 2000: 88).

3.3.3. Yüksek Derece Bağlılık

Örgütler tarafından istenen bir bağlılık düzeyi olup bireylerin örgüte karşı güçlü tutum ve eğiliminde olduğu bağlılık düzeyidir. "Örgütüne sadık ol ki örgütte sana sadık olsun" anlayışı hâkimdir Bireyin üyesi olduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabullendiği, tüm değerlerini benimseyerek içselleştirdiği, örgütüne bağlı olduğu, kendisini vakfettiği ve onunla özdeşleştiği bağlılık düzeyidir (Koç, 2009: 207). Bu bağlılık düzeyinde birey, örgüt hedef ve değerlerinin gerçekleşebilmesi için gereken tüm çabayı göstermekle kalmaz aynı zamanda örgütte kalmak için güçlü bir istek de duyar. Örgütsel bağlılığın yüksek olması Allen ve Meyer'in bağlılık boyutlarına göre duygusal bağlılık ile paralellik göstermektedir. Çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılıkları arttıkça örgüte duydukları güvende artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322).

3.4 Öğrenen Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Genellikle bir örgütte öğrenme; kültür, teknoloji, iç ve dış çevre, strateji, politika ve yönetim anlayışı gibi çeşitli faktörlerin etkisinde gerçekleşmektedir (Yılmaz, 2011: 320-323). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün ve bireysel amaçlarını belirleyen, bu amaçların harekete geçirilebilmesi için gerekli olan kaynakların ne şekilde yönetildiğini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık için temel işlevi bireyler ve örgütler arasında köprü görevini üstlenmesidir. Güçlü bir kurum kültürüne sahip örgütlerde, örgüt üyeleri kültürün unsurları olan değerleri, inançları, varsayımlar ve hedefleriyle kendi amaç ve hedeflerini birleştirirler. Bunun sonucunda örgütsel bağlılığı yüksek bireyler ortaya çıkar (McDonald ve Makin, 2000: 84-91).

4. Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; "kamu kurumunda görev yapan personelin öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesini" amaçlamaktadır. Çalışmada, kamu kurumlarında çalışan personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisi araştırılacaktır.

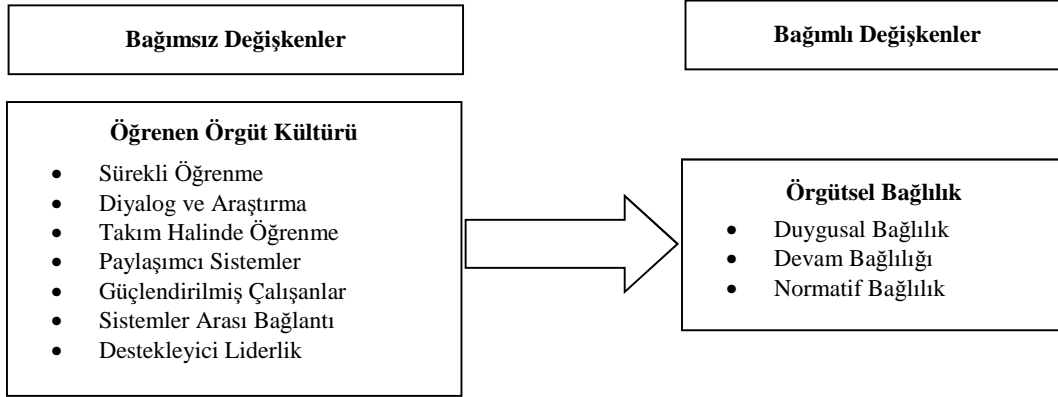
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini “*Uşak İli Deftardarlık*” bünyesinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu evren içerisindeki örneklem rassal olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini; “*Uşak İli Deftardarlık*” bünyesindeki 120 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Anketlerin %84’ü eksiksiz cevaplandırılarak geri dönüş yapılmış ve elde edilen veriler analizde kullanılmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak “*anket yöntemi*” kullanılmıştır. Araştırmada, örneklemini oluşturan kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesi için “*Kişisel Bilgi Formu*”; öğrenen örgüt kültürü düzeylerinin belirlenmesi için Watkins ve Marsick tarafından geliştirilmiş, “*Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği*” ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi içinde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)*” kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Boyutları



4.5. Araştırma Bulguları ve Yorumları

Tablo 1: Öğrenen Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha
Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeği	0,958
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,715

Öğrenen Örgüt Kültürü Ölçeğinin güvenilirliği % 95,8; Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliği ise % 71,5 olarak bulunmuştur (tablo 1). Ölçekler yüksek derecede güvenilirlerdir.

4.5.1. Öğrenen Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

• Öğrenen Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Kamu çalışanları üzerinde incelenen öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarını oluşturan “sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci, altıncı ve yedinci hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu ne ölçüde yorumladığını tespit etmek için regresyon yöntemlerinde enter metodu kullanılmıştır. Analiz aşamasında bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni; öğrenen örgüt kültürü değişkeninin boyutlarından hangisi ya da hangilerinin duygusal bağlılık boyutunu en iyi yorumladığını belirlemede en uygun yaklaşım olmasıdır. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler enter regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir. Enter metodu “tüm tahmin değişkenleri eş zamanlı olarak modele girilmesi”dir (<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002/sb5002-11-regresyon-analizi.pdf>). Sonuçlar % 90 güven aralığında $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Kamu çalışanlarının; öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki (tablo 2, 3, ve 4)’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,555 ^a	0,309	0,221	0,95205

a. Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

Model özet tablosundaki R²sütununda yer alan değerlerden, bağımsız değişken durumundaki sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik

bağımlı değişken durumundaki duygusal bağlılık boyutuna ait varyansı % 30,9 (0,309) oranında açıkladığı, başka bir ifadeyle duygusal bağlılığın % 30,9' una öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının etki ettiği görülmektedir. Regresyon katsayısının (R) % 55,5'i göstermesi öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 3: Regresyon Modeli Varyans ve Anlamlılık Analizi

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	22,244	7	3,178	3,506	0,004 ^a
	Hata	49,852	55	0,906	-	-
	Toplam	72,095	62	-	-	-

a. Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

b. Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olup olmadığını Anova Testi ile elde edilmiştir. Tablo 3'deki ANOVA testinin anlamlılık sütunundaki değer, öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu F değeri (3,506) ve $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde gösterilmektedir.

ANOVA testinden sonra öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının duygusal bağlılık boyutuna etkisinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır. Hesaplar neticesinde tespit edilen $p = 0,100$ anlamlılık düzeyi ile "sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde geliştirilen birinci hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Modeli Katsayısı

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Anlamlılık Düzeyi
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	0,999	0,521	-	1,917	0,060
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,021	0,193	0,019	0,109	0,914
	Destekleyici Liderlik	0,058	0,173	0,052	0,337	0,737
	Sistemler Arası Bağlantı	0,022	0,220	0,017	0,098	0,922
	Diyalog ve Araştırma	0,230	0,216	0,202	1,064	0,292
	Paylaşımcı Sistemler	-0,054	0,199	-0,046	-0,270	0,788
	Sürekli Öğrenme	0,250	0,156	0,232	1,596	0,100
	Takım Halinde Öğrenme	0,279	0,225	0,214	1,241	0,220

a. Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu

Katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 0,999, sürekli öğrenme boyutunun katsayısı 0,250 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi olan $y = 0,999 + 0,250 X'$ e göre sürekli öğrenme boyutundaki bir birimlik artış, duygusal bağlılığı 0,250 birim arttırmaktadır.

• **Öğrenen Örgüt Kültürünün Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi**

Kamu çalışanları üzerinde incelenen öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarını oluşturan "sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, güçlendirilmiş çalışanlar ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde geliştirilen sekizinci, dokuzuncu, onuncu, on ikinci hipotez ile "paylaşımcı sistemler, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde geliştirilen on birinci, on üçüncü ve on dördüncü hipotezin analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

Regresyon analizi için, öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarının devam bağlılığı boyutunu ne ölçüde yorumladığını belirtmek amacıyla enter regresyon analizi metodundan yararlanılmıştır. Enter metodunda tüm değişkenler aynı anda analize

sokulur ve tüm değişkenlerin analize katkıları toplu olarak görülebilmektedir. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiler enter regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiş, sonuçlar % 90 güven aralığında $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından; destekleyici liderlik, diyalog ve araştırma, paylaşımcı sistemler ve sistemler arası bağlantının devam bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ve devam bağlılığı arasındaki ilişki (tablo 5, 6 ve 7)'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,539 ^a	0,290	0,195	0,94494

a.Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

Model özet tablosundaki R² sütununda yer alan değerlerden, bağımsız değişken durumundaki sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik bağımlı değişken durumundaki devam bağlılığı boyutuna ait varyansı % 29 (0,290) oranında açıkladığı, başka bir ifadeyle devam bağlılığı % 29' una öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının etki ettiği görülmektedir. Regresyon katsayısının (R) % 53,9' u göstermesi öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile devam bağlılığı arasında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 6: Regresyon Modeli Varyans ve Anlamlılık Analizi

ANOVA ^b						
	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	18,978	7	2,711	3,036	0,009 ^a
	Hata	46,432	52	,893	-	-
	Toplam	65,410	59	-	-	-

a.Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığını Anova Testi ile elde edilmiştir. Tablo 6'daki ANOVA testinin anlamlılık sütunundaki değer öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu F değeri (3,036) ve $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde gösterilmektedir.

ANOVA testinden sonra öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının devam bağlılık boyutuna etkisinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır. Hesaplamalar neticesinde tespit edilen $p = 0,100$ anlamlılık düzeyi ile "diyalog ve araştırma ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde geliştirilen dokuzuncu hipotez, $p = 0,020$ anlamlılık düzeyi ile "paylaşımcı sistemler ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde geliştirilen on birinci hipotez, $p = 0,082$ anlamlılık düzeyi ile "sistemler arası bağlantı ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde geliştirilen on üçüncü hipotez, $p = 0,100$ anlamlılık düzeyi ile "destekleyici liderlik ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde geliştirilen on dördüncü hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 7: Regresyon Modeli Katsayı Analizi

KATSAYILAR ^a						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Anlamlılık Düzeyi	
	B	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	4,371	0,539	-	8,108	0,000
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,178	0,198	0,164	0,900	0,372
	Destekleyici Liderlik	-0,242	0,175	-0,218	-1,384	0,100
	Sistemler Arası Bağlantı	-0,405	0,228	-0,330	-1,773	0,082
	Diyalog ve Araştırma	0,326	0,221	0,291	1,478	0,100
	Paylaşımçı Sistemler	-0,490	0,205	-0,421	-2,396	0,020
	Sürekli Öğrenme	0,012	0,158	0,011	0,075	0,940
	Takım Halinde Öğrenme	0,164	0,235	0,128	0,699	0,488

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı Boyutu

Katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 4,371, diyalog ve araştırma boyutunun katsayısı 0,326, paylaşımçı sistemler boyutunun katsayısı -0,490, sistemler arası bağlantı boyutunun katsayısı -0,405, destekleyici liderlik boyutunun katsayısı -0,242 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda diyalog ve araştırma boyutu için oluşturulan regresyon denklemi $y = 4,371 + 0,326 X'$ e göre diyalog halinde öğrenme boyutundaki bir birimlik artış, devam bağlılığını 0,326 birim arttırmaktadır. Paylaşımçı sistemler boyutu için oluşturulan regresyon denklemi $y = 4,371 - 0,490X'$ e göre paylaşımçı sistemler boyutundaki bir birimlik artış, devam bağlılığını -0,490 birim azaltmaktadır. Sistemler arası bağlantı boyutu için oluşturulan regresyon denklemi $y = 4,371 + -0,405X'$ e göre sistemler arası bağlantı boyutundaki bir birimlik artış devam bağlılığını 0,405 birim azaltmaktadır. Destekleyici liderlik boyutu için oluşturulan regresyon denklemi $y = 4,371 -0,242 X'$ e göre destekleyici liderlik boyutundaki bir birimlik artış devam bağlılığını -0,242 birim azaltmaktadır.

• **Öğrenen Örgüt Kültürünün Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Kamu çalışanları üzerinde incelenen öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarını oluşturan “sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen on beşinci, on altıncı, on yedinci, on sekizinci, on dokuzuncu, yirminci ve yirmi birinci hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu ne ölçüde yorumladığını tespit etmek için regresyon yönteminde enter metodu kullanılmıştır. Analiz aşamasında bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni; öğrenen örgüt kültürü değişkeninin boyutlarından hangisi ya da hangilerinin normatif bağlılık boyutunu en iyi yorumladığını belirlemede en uygun yaklaşım olmasıdır. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler enter regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir. Sonuçlar % 90 güven aralığında $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Kamu çalışanlarının; öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki (tablo 8, 9 ve 10)'da gösterilmiştir.

Tablo 8: Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,518 ^a	0,268	0,173	0,85283

a. Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

Model özet tablosundaki R² sütununda yer alan değerlerden, bağımsız değişken durumundaki sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik bağımlı değişken durumundaki normatif bağlılık boyutuna ait varyansı % 26,8 (0,268) oranında açıkladığı, başka bir ifadeyle normatif bağlılığın % 26,8' ine öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının etki ettiği görülmektedir. Regresyon katsayısının (R) % 51,8'i göstermesi öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları ile normatif bağlılık arasında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 9: Regresyon Modeli Varyans ve Anlamlılık Analizi

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	14,382	7	2,055	2,825	0,014 ^a
	Hata	39,275	54	0,727	-	-
	Toplam	53,657	61	-	-	-

a. Tahmin Edici: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik.

b. Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olup olmadığını Anova Testi ile elde edilmiştir. Tablo 9'daki ANOVA testinin anlamlılık sütunundaki değer, öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu F değeri (2,825) ve $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde gösterilmektedir. ANOVA testinden sonra öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarının duygusal bağlılık boyutuna etkisinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır. Hesaplar neticesinde tespit edilen $p = 0,015$ anlamlılık düzeyi ile "sürekli öğrenme ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde geliştirilen on beşinci hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 10: Regresyon Modeli Katsayısı

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,238	0,469	-	2,641	0,011
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,208	0,173	0,217	1,201	0,235
	Destekleyici Liderlik	0,085	0,156	0,087	0,543	0,589
	Sistemler Arası Bağlantı	0,115	0,198	0,105	0,579	0,565
	Diyalog ve Araştırma	-0,208	0,194	-0,210	-1,072	0,288
	Paylaşımcı Sistemler	-0,171	0,182	-0,168	-0,943	0,350
	Sürekli Öğrenme	0,355	0,141	0,378	2,526	0,015
	Takım Halinde Öğrenme	0,243	0,202	0,216	1,205	0,234

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık Boyutu

Katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 1,238, sürekli öğrenme boyutunun katsayısı 0,355 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi olan $y = 1,238 + 0,355X'$ e göre sürekli öğrenme boyutundaki bir birimlik artış, duygusal bağlılığı 0,355 birim arttırmaktadır.

5. Sonuç

Günümüzde değişim örgütleri hem öğrenme yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeye, hem de bireyleri örgüte bağlayacak stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya yönelmektedir. Öğrenen örgütlerde; kendilerini sürekli yenileyen, değişimle birlikte amaçlarına ulaşmada örgüt üyelerinin yeteneklerini geliştirebilen ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilen örgüt yapılarıdır.

Çalışma kapsamında öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algının örgütsel bağlılık üzerine etkisi değerlendirilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğrenen örgüt kültürünün boyutlarından sürekli öğrenme boyutu ile bireylerin örgütü içselleştirmesiyle oluşan duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenme öğrenen örgütlerde bireyle başlamakta daha sonra takımlara ve örgüt içine yayılmaktadır. Öğrenme bireylere kazanımlar sağlayacaktır. Bu kazanımlar bireyde hem öğrenmede sürekliliği sağlamakta, hem de bireylerin örgütlerini içselleştirerek örgüte bağlanmalarına sebep olmaktadır.

Öğrenen örgüt kültürünün boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde destekleyici liderlik, sistemler arası bağlantı, diyalog ve araştırma ile paylaşımcı sistemler arasında ilişkiye rastlanmıştır. Öğrenme kendiliğinden oluşan bir olgu olduğu gibi örgüt çapında da sistemli şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Öğrenmenin sürekliliği ve gelişmesi için bireylerin bu doğrultuda güdülenmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin bireylere örgüt kaynaklarının kullanımında serbestlik tanınması,

sorumluluk almalarına izin vermesi yönüyle öğrenmeye katkı sağlarken, bireylerinde örgüt içinde kendilerini daha iyi ifade edebilmelerine yardımcı olarak örgüte olan devam bağlılığının artırmaktadır. Adil ücret, mesleki ilerleme, yol göstericilik ve destekleyici programların içinde bulunduğu pek çok güdüleyici programında devreye sokulması bireylerde örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Ancak incelemiş olduğumuz örgüt yapısında elde ettiğimiz veriler doğrultusunda öğrenen örgüt kültürü boyutlarından destekleyici liderlik boyutu ile devam bağlılığı arasında ilişki bulunmuş; fakat ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak da; incelenen örgütün kamu kurumu olması nedeniyle bürokratik yapıya sahip olması, bu tür ortamlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından yeterince karşılanamaması, bireylerin karar sürecine katılmamaları ileri sürülebilir.

Örgütler çevreden aldıkları girdileri değerlendirip çevreye çıktı olarak sunan birimlerdir. Bu ilişki döngüsü içinde örgütler çevreden aldıklarıyla yeni şeyler öğrenirken, örgütün ortaya koymuş olduğu çıktılar sayesinde de çevre örgütten birçok şeyi öğrenmektedir. Döngü içinde faaliyet gösteren bireylerde, bu süreç içinde kendine fayda yaratacak pek çok şeyi de öğrenme imkânına sahip olacaktır. Bireylerin bir şeyleri keşfinde çevreleriyle oluşturdukları diyalogunda öğrenmeye destekleyici etkisi vardır. Birey öğrenme olgusu tek başına gerçekleşebileceği gibi çevresinin de etkisindedir. Çalışma süresinin uzunluğu ve örgütlerin bireylere yapmış olduğu yatırımlar sonucu gelişen devam bağlılığına diyalog ve araştırmanın olumlu katkısı söz konusudur.

Diğer taraftan örgütlerde aynı statüdeki insanlar arasında iletişim ve bilgi paylaşımı daha kolaydır. Örgüt içinde kademe sayısının artması alt-üst ilişkisi arasındaki sistematik bağlantı noktasında iletişim açısından sorun yaratabilir. İncelemiş olduğumuz örgüt yapısında öğrenen örgüt kültürü boyutlarından sistemler arası bağlantı boyutuyla devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da; hiyerarşik kademenin mevcut olduğu kamu kurumu gibi yapılarda astların eleştirilerini üst kademelere iletme konusunda sıkıntı yaşayabilmesi ileri sürülebilir. Öğrenen örgüt bilincine sahip olan örgütlerde bu sorun ortadan kaldırılarak bireylerin her durumdan kendilerine fayda yaratması ve öğrenmelerine katkı sağlaması imkânı tanınır. Çalışma koşullarının iyileştirilerek, çekici hale gelmesi iş görenlerin örgütsel bağlılıklarında olumlu etkiye sahiptir. Örgütteki bilgi paylaşımına en önemli katkıyı örgüt içinde ortaya konulan açık bilgi ağları, veri tabanları, paylaşım ve tartışma toplantıları, seminerler gibi unsurlardan oluşan paylaşımcı sistemler boyutu oluşturmaktadır. Birey örgüt içinde kendine katkı sağladığında örgütten ayrılma isteği de az olacak ve alternatif iş imkânları bulduğunda bunları değerlendirirken kendi örgütünü ön planda tutacaktır. Öğrenen örgüt kültürünün boyutlarından paylaşımcı sistemler ile devam bağlılığı arasında ilişki incelenmiş, anlamlı fakat negatif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Bunun nedeni olarak da; kamu kurumlarında bilgilerin gizlilik gereği saklı tutulması, bireylerin istenilen bilgilere yetkileri dâhilinde ulaşabilmesi gibi nedenler ileri sürülebilir.

Öğrenen örgüt kültürü boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde öğrenen örgüt kültürü boyutlarından sürekli öğrenme ile normatif bağlılık arasında ilişkiye rastlanmıştır. Normatif bağlılık, bireyin kendine örgüte adanmasını ve sadık kalmasını teşvik edici bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı genel olarak bireylerin örgütten elde ettikleri faydaya bağlı olarak değişirken, normatif bağlılık bireylerin kişisel özelliği ile alakalı bir durumdur. Bireyler öğrenen örgütler sayesinde öğrenmeyi hem kurumu için hem kendi için bir amaç edinir hale geleceklerdir. Bu amaçtan vazgeçme durumunda kendi içinde vicdani yönden bir tartışma içine girecektir. Sürekli öğrenmeyle bireyler örgütü daha da benimseyerek normatif bağlılıklarını artırıcı etkiye sebep olacaklardır.

Örgütlerin öğrenme kabiliyetlerini arttırabilmeleri, büyük ölçüde örgüt üyelerinin öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Öğrenen örgüt anlayışının özünde örgütteki insan kaynağından en etkin şekilde faydalanabilmek yatmaktadır. Örgütlerin başarılı olmasındaki en önemli şey insan kaynaklarının; yeni bakış açısı oluşturabilen, araştırmacı, sistematik düşünme becerisine sahip, eleştirel yönü güçlü, yeniliklere açık, aktif, iletişim becerisi güçlü, takım çalışmasına yatkın ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı üst seviyede kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bundan dolayı kamu kurumlarının öğrenmenin değerini bilerek örgüt için önemli unsur olan insan kaynağına yatırım yapma yolunu tercih etmeli ve bireyleri güçlendirerek onlardaki öğrenme isteğini teşvik etmelidir. Öğrenen örgüt kültürünü benimsemiş olan kamu kurumlarında önceki performanslarından daha iyi bir performans göstermeleri beklenebilir. Bu durum kamu kurumlarını geçmişteki kamu yönetimindeki başarısızlıklardan ders alarak hata sayılarını azaltabilme avantajı sağlar. Öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın kamu kurumlarına sağlayacağı yararlar; kamu kurumları değişen çevreye daha kolay ve hızlı uyum sağlayabilme, kamu faaliyetlerinde oluşturulacak yeni hizmet süreçlerini geliştirilmesini kolaylaştırabilme, bürokratik süreçte bilginin doğru ve etkin geçişini sağlayabilme, çalışanların düşünsel faaliyetlerinde maksimum fayda yaratılmasına olanak tanıyabilme, sürekli ve istikrarlı gelişim hedefine bağlılığı arttırabilme ve kamu bünyesindeki bireylerin motivasyonunu arttırarak, devamsızlık, iş yavaşlatma ve istifaları azaltabilme şeklinde özetlenebilir.

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin H. ve Günsel A. (2009). *Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler*. Eflatun Yayınevi Yayınları, Ankara.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects. *Journal Of Business Research*, 26(1), 46-91.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Awamleh, N.A.H.K. (1996). Organizational Commitment Of Civil Service Managers In Jordan: A Field Study. *Journal Of Management Development*, 15(5). 65-74.
- Bakan, İ. (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayer, Merve ve Ozan Ç. Şive (1996). *Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar*. Human Resources, Kasım, 20-25.

- Bayraktaroğlu, S. (2000). Bir Öğrenen Örgüt Uygulaması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yay, 6, 71-84.
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 51-65.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 128-136.
- Bedük, A. (2005). *Modern Yönetim Teknikleri*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Brown, A. D. (1995). *Organizational Culture*. Pitman Publishing.
- Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Chen, Z. X. Ve Francesco, A. M. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Performance In China. *Journal Of Vacation Behavior*.62(3), 490-516.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dixon, Nancy M. (1999). *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Gower Publishing Limited, Abingdon, Oxon.
- Dodgson, Mark (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 376.
- Erigüç, G. ve Balçık, P. Y. (2007). Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy Of Managment Review*, 10(4), 803-813.
- Garvin, D. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harward Business Review*. 71(4), 78-91.
- Gilbert, J. A. & Tang, T. L. (1998). An Examination Of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321-338.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler Ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Değeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Koç, Umut (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşımlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 207-212.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 6(1), 219-242.
- Mcdonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Mcgee C. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (Or More?) Dimensions Of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective And Continuance Commitment Scales. *Journal Of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- McGill, M.E. and Slocum, J.W. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, 22, 67-79.
- Memduhoğlu, H. B. ve Kuşçi, E. (2012). Yönetici Ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme. *Elementary Education Online*, 11(3), 748- 761.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of Three- Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538-552.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta- Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment Absenteeism And Turnover*. Academic Press, New York.
- O'reilly III, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: Tree Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Önören, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163- 178.
- Özdayı, N. Ç. ve Özcan, Ş. (2005). Teftiş Sürecindeki Geri Bildirimlere Göre Teftişin Öğrenen Örgüt Kültürüne Katkılarının Öğretmen Görüşleriyle Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Derneği Eğitim Ve Bilim Dergisi*, 30(136), 39-51.
- Özgen, H., Kılıç K. C. ve Karademir B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175-188.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (37) 2, 79-97.
- Penley, L. E. Ve Gloud, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational İnvolment: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Probst, Gilbert- Büchel, Bettina S. T., (1997). *Organizational Learning The Competitive Advantage of The Future*. Prentice Hall, London.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitapevi, Ankara.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments And İnvolments As Mechanizms Producing Commitment To The Organization. *Administrative Science Quarterly*. 16(2), 143-150.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). Orientation And Learning Organization. *Journal Of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Wierner, Y. (1982). Commitment Organizations A Normative View. *The Academy Of Managment Review*. 7(3), 418-428.
- Yalçın, B. Ve Ay, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, Malik (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım, Atatürk Üniversitesi, *Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED]*, Erzurum, 46, 320-323.
- (<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf>).
- (<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002/sb5002-11-regresyon-analizi.pdf>).