

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Erkin ARTANTAŞ

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Erkin ARTANTAŞ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kurum Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini ve Örgütsel Güven Algıları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 25.03.2019
- SAYFA SAYISI** : 185
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof.Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Öğrenen Örgüt= Learning Organization, İş Tatmini= Job Satisfaction, Örgütsel Güven= Organizational Trust, Sağlık Bakanlığı= Ministry of Health
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmada Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan personelin, öğrenen örgüt algılarının, iş tatminleri ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli tarama modellerinden genel tarama modelidir. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda çalışan 5414 personel bu araştırmanın evrenini, örneklemini ise, 379 kişi oluşturmaktadır. Anket formu, kurumdaki çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7, Öğrenen Örgüt Algılarını ölçen 42, İş Tatminlerini ölçen 20, ve Örgütsel Güveni ölçen 43 soru olmak üzere toplamda 112 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada, bağımsız değişken olan öğrenen örgüt ile bağımlı değişkenler iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Yine bağımlı değişkenlerin her bir boyutunun, bağımsız değişkenin her bir boyutu üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı olarak belirlenmesi amacıyla, regresyon analizinden faydalanılarak basit doğrusal regresyon analizi uygulanması yapılmıştır.

Araştırmada; cinsiyet, medeni durum, yaş, kurumda 6-10 yıl ve 1-3 yıl çalışanlar tarafından öğrenen örgütte iş tatmini ve örgütsel güven boyutlarına katılım düzeyleri açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Bakanlık alışanlarının iş tatminlerinin arttırılması için öğrenme ortamlarının geliştirilmesi gereklidir. Bu bağlamda formel ve informel öğrenme ortamlarının oluşturulması, teknolojik yeterliğe sahip konuma getirilmesi önemlidir. Bu bağlamda gerekiyorsa dışarıdan danışmanlık ve eğitim desteği alınmalıdır. Bu konuda beraberinde öğrenen örgüt ortamı da oluşturmak maksadıyla hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

DAğITIM LİSTESİ

- : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YK Ulusal Tez Merkezine

Erkin ARTANTAŞ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT
ALGILARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK
BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Erkin ARTANTAŞ

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Erkin ARTANTAŞ

.../.../2019



T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Erkin ARTANTAŞ' ın "Kurum Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini ve Örgütsel Güven Algıları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof.Dr. Orhan İŞCAN
(Danışman)

Üye _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye _____
Doç.Dr. Yusuf Sait TÜRKAN

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2019

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

TEŐEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında ve ötesinde, benden destek ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum benimle birlikte bütün öğrencileri için bir huzur sığınağı olan, değerli hocam Prof. Dr. Orhan İŞCAN'a en derin minnettarlıklarımı sunuyorum.

Tanımdan ve hem yüksek lisans hem doktora eğitimimde, yapıcı yaklaşım ve önerilerinin yanı sıra, çalıőmamın tamamlanmasında ve çok daha ötesinde destekleri için öğrencisi olmaktan onur duyduğum Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ hocama en derin saygı ve teőekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimim sürecinde hem hocam olma hem dostane ve yapıcı tavırlarıyla bana yön gösterip hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN ve Dr.Öğr. Üyesi Necati KALKAN hocalarıma teőekkür ve minnettarlıklarımı sunuyorum.

Bu zorlu eğitim sürecinde en zor zamanlarımda benden destek, moral ve motivasyon desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen yol arkadaşlarım Esra SİPAHİ hanımefendiye ve Ali TOPAL'a teőekkürü bir borç biliyorum.

Hayatımın bu en yorucu ve en keyifli yolculuğu süresince, bana destek, anlayış ve sabırlarını esirgemeyen değerli eőim Uz. Dr. őölen ARTANTAŞ ve sevgili evlatlarım Zeynep ARTANTAŞ ve Selin ARTANTAŞ'a teőekkür ederim.

Erkin ARTANTAŞ

2019

ÖZET

KURUM ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Bu araştırmada Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan personelin, öğrenen örgüt algılarının, iş tatminleri ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli tarama modellerinden genel tarama modelidir.

Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda çalışan 5414 personel bu araştırmanın evrenini, örneklemini ise, 379 kişi oluşturmaktadır. Anket formu, kurumdaki çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7, Öğrenen Örgüt Algılarını ölçen 42, İş Tatminlerini ölçen 20, ve Örgütsel Güveni ölçen 43 soru olmak üzere toplamda 112 sorudan oluşmaktadır.

Bu çalışmada, bağımsız değişken olan öğrenen örgüt ile bağımlı değişkenler iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Yine bağımlı değişkenlerin her bir boyutunun, bağımsız değişkenin her bir boyutu üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı olarak belirlenmesi amacıyla, regresyon analizinden faydalanılarak basit doğrusal regresyon analizi uygulanması yapılmıştır.

Araştırmada; cinsiyet, medeni durum, yaş, kurumda 6-10 yıl ve 1-3 yıl çalışanlar tarafından öğrenen örgütte iş tatmini ve örgütsel güven boyutlarına katılım düzeyleri açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır. Bakanlık çalışanlarının iş tatminlerinin artırılması için öğrenme ortamlarının geliştirilmesi gereklidir. Bu bağlamda formal ve informal öğrenme ortamlarının oluşturulması, teknolojik yeterliğe sahip konuma getirilmesi önemlidir. Bu bağlamda gerekiyorsa dışarıdan danışmanlık ve eğitim desteği alınmalıdır. Bu konuda beraberinde öğrenen örgüt ortamı da oluşturmak maksadıyla hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, İş Tatmini, Örgütsel Güven, Sağlık Bakanlığı

SUMMARY

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF LEARNING ORGANISATION PERCEPTIONS OF EMPLOYEES ON THE JOB SATISFACTION AND PERCEPTION OF ORGANISATIONAL TRUST: THE CASE OF MINISTRY OF HEALTH

In this study, it is aimed to investigate the effects of the personnel working in the Ministry of Health on the perceptions of the learning organization, job satisfaction and organizational trust perception. The model of the study is the general screening model from the screening models. The universe of the research; 5414 personnel in Ministry of Health Central Organization and 379 personnel in the sample constitutes.

The total of survey consists of 112 questions, 7 of which determine the demographic characteristics of the employees in the institution, 42 of which measure the learning perception of perceptions, 20 of which measure job satisfaction, and 43 of which the questions that measure organizational confidence.

In this study, correlation analysis was used to determine the relationships between the independent variables, the learning organization and dependent variables, job satisfaction and organizational trust. In order to determine the effects of each dimension of the dependent variables on each dimension of the independent variable, simple linear regression analysis was performed by using regression analysis. In the study; There was no statistically significant difference in terms of gender, marital status, age, organizational satisfaction and organizational confidence levels in the organization which was learned by the employees for 6-10 years and 1-3 years. In order to increase job satisfaction of ministry employees, development of learning environments is necessary. In this context, it is important to establish formal and informal learning environments and to bring them into a position with technological competence. External counseling and training support should be taken if necessary and in-service trainings should be organized in order to create an organizational environment that learns in this subject.

Key Words: Learning Organization, Job Satisfaction, Organizational Trust, Ministry of Health

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
ÖĞRENEN ÖRGÜT.....	5
1.1. ÖĞRENME KAVRAMI.....	5
1.2. Öğrenme Kuramları.....	6
1.2.1. Davranışçı (Bağsal) Öğrenme Kuramı	6
1.2.1.1. Klasik Koşullanma.....	7
1.2.1.2. Edimsel Koşullanma.....	8
1.2.2. Sosyal Öğrenme Kuramı.....	8
1.2.3. Bilişsel Öğrenme Kuramı	9
1.2.4. Duyuşsal Öğrenme Kuramı.....	10
1.2.5. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı	10
1.3. Öğrenen Örgüt Kavramı	11
1.4. Öğrenen Örgütün Gelişim Süreci.....	15
1.4.1. Bilen Örgütler.....	15
1.4.2. Anlayan Örgütler.....	16
1.4.3. Düşünen Örgütler	17
1.4.4. Öğrenen Örgütler.....	18
1.5. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri	19
1.6. Öğrenen Örgütü Gerekli Kılan Nedenler.....	21
1.7. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri	22
1.7.1. Sistematik Problem Çözme.....	22
1.7.2. Yeni Yaklaşımları Deneme	23
1.7.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alınması	23
1.7.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması	24
1.7.5. Bilgi Aktarımı	24
1.8. Öğrenen Örgüt Modelleri.....	25

1.8.1. Armstrong ve Foley	25
1.8.2. Watkins ve Marsick	26
1.8.3. Birleşmiş Model: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme	27
1.8.4. İki Boyutlu Modeli.....	31
1.8.5. Sistem Düşüncesi	34
1.8.6. Kişisel Hâkimiyet.....	35
1.8.7. Zihni Modeller	37
1.8.8. Paylaşılan Vizyon	38
1.9. Öğrenen Örgütlerin 7 Zorunlu Davranışları.....	39
1.9.1. Sürekli Öğrenme.....	39
1.9.2. Dialog ve Araştırma	40
1.9.3. Paylaşımcı Sistem	40
1.9.4. Güçlendirilmiş Çalışan	41
1.9.5. Sistemler Arası İlişki	41
1.9.6. Takım Halinde Öğrenme.....	41
1.9.7. Destekleyici Liderlik	42
1.10. Öğrenen Örgütlerin Geleneksel Örgütlerden Farkları	42
İKİNCİ BÖLÜM.....	44
İŞ TATMİNİ.....	44
2.1. İş Tatmini Kavramı	44
2.2. İş Tatmininin Önemi	44
2.3. İş Tatmini Teorileri.....	47
2.3.1. Gereksinimleri Gerçekleştirme Teorisi	47
2.3.2. Gereksinme Sıra Dizini Teorisi.....	47
2.3.3. İçerik Teorisi	48
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	49
2.4.1. Bireysel Etmenler.....	49
2.4.1.1. Yaş	49
2.4.1.2. Cinsiyet.....	50
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	50
2.4.1.4. Medeni Durum ve Kişilik.....	51
2.4.2. Örgütsel Etmenler.....	52
2.4.2.1. İşin Niteliği	52
2.4.2.2. Çalışma Koşulları	52
2.4.2.3. Yönetim Biçimi	53
2.4.2.4. Kariyer ve Terfi Olanakları.....	53
2.4.2.5. Ücret.....	53

2.4.2.6. İletişim.....	54
2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	55
2.5.1. Bireysel Sonuçlar.....	55
2.5.1.1. Yabancılaşma	55
2.5.1.2. Stres	56
2.5.1.3. Sağlık Sorunları	57
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar	57
2.5.2.1. Çalışan Devir Hızı	58
2.5.2.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	59
2.5.2.3. Performans	60
2.4.2.4. İşten Ayrılma	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	62
ÖRGÜTSEL GÜVEN	62
3.1. Güven Kavramı	62
3.2. Güven Türleri	62
3.2.1. Kişilerarası Güven	64
3.2.2. Takıma (Gruba) Güven	65
3.2.3. Astlara Güven	66
3.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Güven	68
3.2.5. Yönetime Güven	68
3.2.6. Örgütlerarası Güven	71
3.3. Örgütsel Güven Kavramı	73
3.4. Örgütsel Güven Modelleri.....	74
3.4.1. Mishra Güven Modeli	74
3.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	75
3.4.3. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	76
3.4.4. Mayer, Davis ve Schoorma Güven Modeli	77
3.5. Örgütsel Güveni Sağlayan Faktörler.....	79
3.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları	79
3.6.1. Yüksek Örgütsel Güven.....	80
3.6.2. Düşük Örgütsel Güven.....	80
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	82
YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	82
4.1. Öğrenen Örgütle İlgili Araştırmalar.....	82
4.1.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	82
4.1.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	82
4.2. İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar.....	85

4.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	85
4.2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	86
4.3. Örgütsel Güvenle İlgili Araştırmalar.....	88
4.3.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	88
4.3.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	91
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	93
KURUM ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK BAKANLIĞI ÖRNEĞİ: YÖNTEM VE BULGULAR.....	93
5.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	93
5.1.1 Araştırmanın Problemi, Amacı Ve Önemi.....	93
5.1.1.1 Araştırmanın Problemi.....	93
5.1.1.2 Araştırmanın Amacı.....	94
5.1.1.3 Araştırmanın Önemi.....	94
5.1.2 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler.....	95
5.1.2.1 Araştırmanın Modeli.....	95
5.1.2.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	95
5.1.3 Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Varsayımları ve Sınırlılıkları...100	
5.1.3.1 Araştırmanın Evreni.....	100
5.1.3.2 Araştırmanın Örneklemi.....	101
5.1.3.3 Araştırmanın Varsayımları.....	102
5.1.3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	102
5.1.4 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler.....103	
5.1.4.1 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....103	
5.1.4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....104	
5.1.4.2.1 Öğrenen Örgüt Ölçeği.....104	
5.1.4.2.2 İş Tatmini Ölçeği.....105	
5.1.4.2.3 Örgütsel Güven Ölçeği.....105	
5.2 ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	105
5.2.1 Pilot Anket Uygulaması.....	105
5.2.2. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizi.....	106
5.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	107
5.2.2.2. Güvenirlik Analizi.....	107
5.2.2.3. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları..	
.....	107
5.2.2.4. İstatistik Bilgiler.....	110
5.2.2.5. Karşılaştırma Analizleri.....	127

SONUÇ	143
ÖNERİLER.....	145
KAYNAKÇA.....	147
EKLER.....	-
ÖZGEÇMİŞ.....	-



KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS : STATISTICAL PACKAGES FOR THE SOCIAL SCIENCES
(SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PAKETİ)



TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Örgütlerle Karşılaştırması	21
Tablo-2. Armstrong ve Foley OLM Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	25
Tablo-3 Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütlerin Öğrenme Açısından Karşılaştırılması	43
Tablo-4 Bağımlılık Türü, Algılanan Risk ve Güvenilirlik Boyutları İlişkileri	72
Tablo-5 Bromiley ve Cummings güven matrisi – formatı (örneği)	76
Tablo-6 Bakanlık Merkez Teşkilatı Personel Durumu	101
Tablo-7 Örneklem Büyüklükleri ($\alpha= 0.05$ İçin)	101
Tablo-8 Öğrenen örgüt algısı anket güvenilirlik sonucu	106
Tablo-9 Örgütsel güven anket güvenilirlik sonucu	106
Tablo-10 İş tatmini anket güvenilirlik sonucu	106
Tablo-11 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	107
Tablo-12 Öğrenen Örgüt Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	108
Tablo-13 Örgütsel Güven Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	109
Tablo-14 İş Tatmini Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	110
Tablo-15 Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları.....	110
Tablo-16 Çalışanların Öğrenen Örgüt İfadelerine Katılım Düzeyi	113
Tablo-17 Çalışanların Örgütsel Güven İfadelerine Katılım Düzeyi	115
Tablo-18 Çalışanların İş Tatmini İfadelerine Katılım Düzeyi.....	118
Tablo-19 Çalışanların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının Betimleyici İstatistikleri	119
Tablo-20 Çalışanların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının Normallik Testleri	120
Tablo-21 Çalışanların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının Çarpıklık ve Baslılık Testleri.....	121
Tablo-22 İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Puanlarının İlişkisi.....	122
Tablo-23 İş Tatmini, Örgütsel Güven Puanlarının İlişkisi.....	123
Tablo-24 Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının İlişkisi.....	124
Tablo-25 İş Tatmini Boyutlarının Öğrenen Örgüt Boyutlarından Etkilenmesi	125
Tablo-26 Örgütsel Güven Boyutlarının Öğrenen Örgüt Boyutlarından Etkilenmesi	126

Tablo-27 Çalışanların Cinsiyetinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması	127
Tablo-28 Çalışanların Eğitim Durumunun İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	128
Tablo-29 Çalışanların Medeni Durumunun İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	131
Tablo-30 Çalışanların Yaşının İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması	132
Tablo-31 Çalışanların Aylık Ortalama Hane Gelirinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması	134
Tablo-32 Çalışanların Toplam Çalışma Süresinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması	137
Tablo-33 Çalışanların Kurumda Çalışma Süresinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması	140

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Modeli.....	27
Şekil-2 Bireysel Öğrenme GDTU Döngüsü.....	28
Şekil-3 GMTU-PZM Döngüsü Modeli	30
Şekil-4 Öğrenen Örgütlerin İki Boyutlu Modeli	32
Şekil-5 Araştırmanın Modeli	95
Şekil-6 Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları	112
Şekil-7 İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının Betimleyici İstatistiklerinin Grafiği	120



EKLER LİSTESİ

EK-A ANKET FORMU

EK-B ETİK KURULU YAZISI

EK-C ANKET UYGULAMA İZİNİ

EK-D ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ



ÖN SÖZ

Bu tez çalışması T.C.Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında uygulanmıştır. T.C.Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışanların öğrenen örgüt algılarının iş tatmini ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu araştırmada öğrenen örgüt bağımlı, iş tatmini ve örgütsel güven bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak kurum çalışanların algı düzeylerinin incelenme fırsatı doğmuştur. Türkiye'de bu konuda sınırlı sayıda araştırma yapıldığı bilinmektedir. Bu bağlamda literatüre büyük katkı sağlaması düşünülmüştür. Çalışma neticesinde, araştırmamızda yapılan önerilerden yola çıkarak T.C.Sağlık Bakanlığı'nda iyileştirme çalışmaları yapılmasında önemli bir kaynak olarak gösterileceği düşünülmektedir



GİRİŞ

Örgütlerin değerlendirilmesi günümüzde, değişen koşullara hemen adapte olabilmek ve rekabet ile gelen koşullara hemen uyum sağlayabilme gibi olgulara göre yapılmaktadır. Gerçek şudur ki; öne çıkan esnek örgüt modelleri, gelişen bilgi teknolojilerinin ve küreselleşmenin artmasının beraberinde gelen koşullara anında adapte olabilmektedir. Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının yanında bilginin toplanması ve yaratılması, işlenmesi, transfer etme yeteneğinin geliştirilmesi örgütte teknolojinin üst seviyede takip edilmesi ve faaliyet alanı içinde var olan en son teknolojinin kullanılmasıyla sağlanmakta ve bununla birlikte de davranışların sürekli değişebildiği, bilginin yönetilebildiği bir örgüt olunabilmesine de bağlıdır. Bu bağlamda, birbirleri ile karşılıklı etkileşimde bulunan anahtar kavramlar şeklinde bilgi yönetimi ve öğrenme kavramlarıyla karşılaşılmaktadır¹.

Örgütün öğrenme yeteneğinin kişisellikten uzak örgütsel seviyeye ulaştırabilecek yaklaşımların geliştirilmesi dünyanın gelişmesi ile toplumsal değişimlere karşı uyum sağlama konusunda en önem verilen unsurdur. Öğrenen örgütler kavramının bunun sonucunda ortaya çıkıp geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel öğrenmeyi iyi uygulayan örgüt, öğrenen örgüt şeklinde adlandırılır².

Garvin (1993)³ tarafından öğrenen örgütün, bilgiyi üretme, alma ve iletme yeteneğiyle beraber yeni bilgileri ve iç görüleri yansıtacak şekilde davranışını uyarlama becerisi bulunduran örgüt olduğu belirtilir. Pedler vd. (1989)⁴ tarafından öğrenen örgütte, bireysel üyeleri öğrenme ve tam potansiyellerine ulaşma konusunda teşvik edici bir ortamın bulunduğu aktarılmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler ve hisse sahipleri de örgütün öğrenme kültürünün içindedir.

Senge (1990)⁵ tarafından öğrenen örgütler; insanların gerçekten istedikleri neticeleri elde etme amacıyla kapasitelerini durmaksızın geliştirdikleri, yeni ve daha geniş çaplı düşünce kalıplarının desteklendiği, toplu iştirakin serbest olduğu ve insanların sürekli beraber nasıl öğreneceklerini öğrendikleri örgütler biçiminde

¹ Metin Atak, İlhan Atik, "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2007, 3(1), s.63-70.

²Eric Tsang, "Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research", *Human Relations*, 1997, 50, 1, s.75.

³ David Garvin, Building learning organizations, *Harvard Business Review*, 1993, 71, s.78.

⁴ Mike Pedler, Tom Boydell, John Burgoyne, "Towards the Learning Company", *Management Education and Development*, 1989, 20, 1, s.1-8

⁵Peter Senge, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.Doubleday, New York, 1990, s.14.

tanımlanmıştır. Örgütün her düzeyinde bulunan bireylerin ve onlardan oluşan grupların, örgütün vizyonuna bağlı olduklarından dolayı başarısına katkı sağlamaları öğrenen örgütün felsefesini oluşturur.

Örgütsel davranış alanında iş tatmininin oldukça sık çalışılan bir konu olmasına karşın iş tatminiyle öğrenen örgüt ilişkisine neredeyse hiç değinilmemiştir. En genel ifadeyle iş tatmini, kendi işleri konusunda kişilerin düşüncelerinin ve hislerinin ne olduğu⁶; yaptıkları işlerden kişilerin ne derece memnun olup olmadıklarını gösteren bir yaklaşım, işin özellikleri değerlendirilerek ortaya çıkan iş konusundaki olumlu histir⁷.

Çalışanların duyguları ve deneyimleriyle iş tatmini kavramının yakın ilişkisi bulunur. Yapmakta oldukları iş ile alakalı olarak çalışanları hangi faktörlerin etkilediği ve her bir çalışanın işiyle alakalı farklı duygular barındırması konularının dikkati çekmesi bu konu üzerinde çalışmaların yapılmasına sebep oluşturmuştur. Bahsi geçen araştırmaların sonucunda, çalışanın gereksinimlerinin karşılanmasıyla beraber iş tatmini kavramının çalışanın da önemseydiği noktalar ve onları ne kadar istediğiyle alakalı olduğuyla ilişkili bulgulara ulaşılmıştır⁸.

İş tatminiyle ifade edilen, çalışanların işlerinden ne derece mutlu olduklarıdır. Bununla birlikte iş tatmininin, çalışanların işleri karşısında göstermekte oldukları duygusal tepkiler olarak tanımlanması da mümkündür⁹. Bireylerin iş tatminini, işlerini ve işleri ile ilişkili deneyimlerini değerlendirdiklerinde görülen hoşlarına giden ve pozitif duygusal anlatımlar göstermektedir. Farklı bir ifadeyle, bireyin çalışma hayatında istediği maddi ve manevi ödüllere ulaşması iş tatmininin oluşmasındaki rolü önemlidir. Beklentilerin, gerçekleşen durum ile örtüşmemesi farklı bir deyişle gerçekleşen durumun beklenenden daha düşük olmasının sonucu iş tatminsizliği olmaktadır¹⁰.

Örgüt içi huzurun önemi, örgüt içi ve dışı rekabetin kendini fazlası ile hissettirmekte olduğu günümüzde, git gide artmaktadır. İş tatmini kavramı, örgütlerin

⁶ Lu H., Barriball K.L., Zhang X., While A.E., "Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review", *International Journal of Nursing Studies*, 2012, 49, s.1018.

⁷ P. Stephen Robbins, Judge A. Timothy, *Örgütsel Davranış*, Çev.Ed. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara, 2012, s.74.

⁸S.Zeki İmamoğlu, Halit Keskin, Serhat Erat, "Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2004, 11, 1, s.168.

⁹J.Cover Cranny, Smith P. Cain, Stone, F. Eugene, *JobSatisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects Their Performance*, Lexington Books, New York, 1992.

¹⁰ Edward Locke, "Nature and Cause of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1983.

hedeflerine ulaşabilmeleri açısından görmezden gelinemeyecek derecede önemlidir. Örgütlerdeki performansın yüksek olması ve örgüt açısından istenen sonuçlara ulaşabilmesi bakımından iş tatmini ve örgütsel güvenin önemi büyüktür. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması konusunda, yaptığı işten haz duyan ve çalışma ortamına (yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgüte) güven duyan bir çalışanın daha verimli bir hal aldığı görülür. Örgütlerine daha verimli olma amacıyla bu verimli ve huzurlu ortam içindeki personel, öğrenmeyi ve performansını artırma amacındadır. Bu bağlamda, öğrenen örgüt kavramı iş tatmini ve örgütsel güvenle desteklenmektedir.

Üzerlerine yapılmış birçok çalışma bulunan örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini incelemekte olan çalışmaların büyük bir kısmı örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine olan güven konularından biri ya da hepsiyle iş tatmini arasında bulunan ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır.

Örgütsel güvenle ifade edilen, örgütsel yapıdaki örgüt üyelerinin birbirlerine örgüt duygusu içinde dürüstlük, inanç, bağlılık ve samimiyet gibi faktörlerden meydana gelen ancak bu faktörlerin davranışla somutlaştığı süreçtir¹¹.

Halis vd. (2007)¹² tarafından örgütsel güven, işbirliğiyle kişilerarası ve grup dayanışmasına etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştıran, bundan dolayı örgütte iş görmeyi mümkün hale getiren bir unsur şeklinde ifade edilir.

Genellikle aynı yerde beraber çalışmanın içinde bağlılık duygusu da bulunmaktadır. Bu şekilde kişisel ve örgütsel amaçlarına ulaşma amacıyla insanlar farklı biçimlerde birbirlerine bağımlı olmaktadır¹³. Örgütün içerisinde taraflar arasında güven duymanın temeli de burada oluşur. Mishra (1996)¹⁴ tarafından örgütsel güven, tarafların içinde bir tarafın, diğer tarafa yetkili, açık, ilgili ve inanılır olduğu inancı ile alakalı savunmasız olma istekliliği şeklinde tanımlanmıştır.

¹¹ M. Metin Arslan, "Perceptions Of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust", *Journal of Theory and Practice in Education*, 2009, 5 (2), s.276.

¹² Muhsin Halis, S. Gülsüm Gökgöz, Yaşar Özlem, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 17 187-205.

¹³ C. Roger Mayer, H. James Davis, F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 1995, 20 (3), s.710.

¹⁴ A. Karen Mishra, , *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*, Newbury Park, CA: Sage, 1996, s.5.

Puusa ve Tolvanen (2006)¹⁵ tarafından örgütsel güvenin, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda kişilerarası bağlılık ve işbirliğini gösterirken, bireysel manadaki güveninse işbirliği yapma konusundaki isteklilik ve örgütsel değişimi üstlenebilme olduğu ifade edilir. Çünkü örgütlerdeki güvenin önemli bir bölümü ikili ilişkilerde itibar ve deneyim temeli üzerinde kurulmuş olan hızlı güven ve yargılar şeklindedir.

Sağlık bakanlığı çalışanlarının, iş tatminleri ve örgütsel güven algıları üzerine öğrenen örgüt algılarının etkilerinin incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturur. Söz konusu üç değişkenin birbiriyle ilişkilerinin incelenmesiyle birbirlerine etki edip etmedikleri, sağlık bakanlığı çalışanlarının üzerinden değerlendirilecektir. Bu araştırmada öğrenen örgüt bağımlı, iş tatmini ve örgütsel güven bağımsız değişken olarak incelenecektir.

İşletmeler tarafından iş gücünün en etkili ve verimli biçimde kullanılması çalışanlardan en yüksek faydanın alınabilmesi açısından önemlidir. Bundan dolayı işletmelerin gayreti, güven ortamı bulunan bir örgütte çalışanların işlerinden tatmin olmalarının sağlanıp, iş gören devir oranının düşürülmesi ve nitelikli çalışanların işte tutulması yönündedir. Zira işinden yüksek seviyede tatmin alan iş görenler, işletmenin rekabet avantajı almasını sağlayıp işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmasının yanında, diğer çalışanların iş tatminlerine de olumlu etki etmektedir. Bu açıdan, örgütlerine güvenen ve işlerinden memnun olan personellerin hedefleri, daha verimli olma amacıyla yeni şeyler öğrenmek ve iş hususunda kendilerini geliştirip, örgütlerine daha faydalı olmaktır.

Öğrenen örgütle alakalı uluslararası literatürde pek çok araştırma bulunmakta iken Türkiye'deyse bu konuda yapılmış olan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında öğrenen örgüt ve iş tatmini/örgütsel güven ilişkisinin incelendiği çalışma sayısıysa çok daha azdır. Bu çalışmaysa, her üç değişkenin de birbirleriyle ilişkisinin incelendiği ilk çalışma olması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile bu bağlamda, Sağlık Bakanlığı çalışanlarının iş tatminlerine ve örgütsel güvenleri üzerinde öğrenen örgüt algılarının etkisi incelenecektir.

¹⁵Anu Puusa, Ulla Tolvanen, "Organizational Identity and Trust", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2006, 11 (2), s.30.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEREN ÖRGÜT

1.1. ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme denilen olgu, büyüme konusunda ve beden üzerinde farklı etkilerle birlikte meydana gelen kalıcı nitelikte olmayan değişimlere atfedilmeyecek derecede köklü değişimler olup yaşantı sonucu ve ürünü olarak oluşan, davranışlardaki veya potansiyel davranışlardaki hemen hemen tamamen kalıcı izli değişimler demektir¹⁶.

Başka bir açıdan bakılırsa öğrenme denilen olgu, kişinin kendi sezgisel ve bilişsel süreçleri içinde, çevresine ilişkin birikmiş olan bilgi ve uyarıları idrak etmesi, olayların birbiriyle olan benzerlikler ve farklılıkları saptayarak bunları özümsemesi ve sonuçta bunu davranışlarına da yansıtması hadisesidir¹⁷.

Sonuç olarak şu rahatlıkla söylenebilir: Öğrenme, davranış formlarında veya öğrenilmiş biçimde davranabilme kapasitesi konusunda meydana gelen ve pratikten, deneyimin farklı biçimlerine dek birçok alanda sonuçları görülen kalıcı bir değişiklik olmaktadır¹⁸.

Senge'ye (2002)¹⁹ göre ise öğrenme şudur: Birey olmanın gerçekliğini kavrayıp anlamını çözme, kendimizi kendimizce yeniden oluşturma, öğrenilen şeyler aracılığıyla bugüne dek hiç yapamadığımız şeyleri artık yapabilir hale geçme, dünyayı ve ona ilişkin bağlarımızı yeni baştan kavrayabilme, öğrenilen şeyler sayesinde yaratıcı bir kişi haline gelebilme, yaşamın gerektirdiği üretme sürecinin esaslı bir parçası olabilme ve böylece kişisel kapasitemizi genişletip zenginleştirme olgusudur.

Braham'a (1998)²⁰ göre, veri ile bilgi aynı şey değildir. Bunun bir benzeri olarak öğrenme denilen olgu da bilgi edinme olgusuyla aynı sayılmamalıdır. Öğrenme denilen şey gerçekte sadece davranışların değişmesi demektir ki sözü edilen değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin gözlemlenmesi yoluyla somut olarak

¹⁶ Nuray Senemoğlu, *Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya*, (19. Basım), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2011, s.11.

¹⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.54.

¹⁸ H. Dale Schunk, *Öğrenme Teorileri*, (5. Baskı), Çev: Muzaffer Şahin, Nobel Yayın Dağıtım, 2009, s.2.

¹⁹ Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002.

²⁰ J. Braham Braham, *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, Çev: Ali Tekcan, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.32.

anlaşılabilir. Öğrenme olgusu, tekrarlar ve yaşantılar yoluyla birlikte, davranışlar planında meydana gelen çok kalıcı değişimler demek olmaktadır.

1.2. ÖĞRENME KURAMLARI

Öğrenmeye ilişkin teoriler, kişilerin nasıl öğrendikleri konusunda oluşturulmuş olan ve asıl maksadı sürecin nasıl ilerleyip meydana geldiğini ortaya çıkarmak olan model veya sistemler demektir ki aynı zamanda öğrenme ilkelerini içerirler. Öğrenme olgusu inceleme altına alındığında öğrenmenin ne olduğu, nasıl olduğu ve nasıl gerçekleştiği konuları uzun yıllarca birçok araştırmacının temelini oluşturmuştur. Kişiler için gelişim sürecinde öğrenmelerinin nasıl gerçekleştiğinin açıklanmasında birçok teoriden yararlanılmıştır. Bu teoriler geçmişten günümüze doğru birçok araştırmacı ve bilim insanının ürettiği teorilerdir. O araştırmacı ve bilim insanlarının yaptığı birçok ilgili çalışmaya dayanan bu teoriler genel bir değerlendirmeye öğrenme denilen olgunun doğasını, sonuçlarını, hangi şartlarda gerçekleştiğini veya gerçekleşemediğini açıklama amacıyla olmuşlardır²¹.

Genel anlamıyla öğrenme olgusu, çevresiyle etkileşim durumundaki bireyin bu süreç içinde düşünce, duyuş ve davranışlarında meydana gelen değişiklikler olarak tanımlanabilir. Bu değişikliklerin nasıl meydana geldiği hususundaysa çok farklı ve çeşitli düşünceler söz konusu edilmiştir. Bu farklı izah ve tanımlamalardan gidilerek öğrenmeye ilişki teoriler kendi içinde davranışçı (bağsal) öğrenme teorisi, sosyal öğrenme teorisi, bilişsel öğrenme teorsisi, duyuşsal öğrenme teorisi ve beyin temelli öğrenme teorisi olarak beş alt başlıkta sıralanmıştır²².

1.2.1. Davranışçı (Bağsal) Öğrenme Kuramı

İnsan beyin yapısının son derece karmaşık oluşu ve araştırmaların deneysel olarak gerçekleştirilememesi, davranış temelleri eksenindeki bilgilerin çok sınırlı kalması sonucunu doğurmuştur. Bu sınırlamayla birlikte, bireyin davranışını, davranışın içinde bulunduğu ve olduğu çevre koşullarıyla izah etmek olası görünmektedir²³.

²¹ Murat D. Yücel, Öğrenme Kuramları, DMY Felsefe, 2014. <http://www.dmy.info/ogrenme-kuramlari/>, (Erişim tarihi: 15.09.2017).

²² Oğuz Çetin, Öğrenme Kuramları ve Öğretim İlkeleri, Oğuz Çetin Kişisel Web Sitesi, 2014. <http://oguzcetin.gen.tr/ogrenme-kuramlari.html>, (Erişim tarihi: 17.08.2017).

²³ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranış*, 7.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2016, s.27.

Davranışçı öğrenme teorileri” öğrenme olgusunun, uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurulması yoluyla geliştirildiğini, pekiştirme adı verilen olgu yoluyla da davranış değişikliğine vesile olduğunu öngörürler. Bu sebeple de başsal öğrenme teorileri diye de tanımlanırlar²⁴.

Davranışçı öğrenme teorileri, düşünme, hissetme veya bilme olgusuyla değil de, nesnel olan ve gözlenebilen davranışlarla ilgilidir. Davranışçı öğrenme teorileri ayrıca tüm insan davranışlarının şartlanmalar aracılığıyla kazanıldığını, şartlanmalarınsa çevreyle etkileşimler sonucunda ortaya çıktıklarını açıklamaktadır²⁵.

Davranışçı yaklaşım teorisinin temelini Pavlov’un (1849-1936) çalışmaları meydana getirmiştir. Daha sonraki süreçteyse Watson (1878-1958), Thorndike (1874-1949) ve Skinner (1904 gibi isimlerin gerçekleştirdiği çeşitli çalışmalar, bu teoriyi iyiden iyiye geliştirmiş bulunmaktadır²⁶.

1.2.1.1. Klasik Koşullanma

Klasik şartlanma teorisi Pavlov’un çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Pavlov kişilerde görülen davranışların, onların düşünce süreçlerinin bir ürünü olduğunu savlamıştır. Freud ve arkadaşları ise bu görüşün tam aksini savlarlar. Pavlov şartlı ve şartsız uyarıcılar yoluyla yaptığı bir dizi deney aracılığıyla köpeklerin tekrarlanan hareketler karşısındaki tepkilerini ölçmeye çabalamıştır²⁷.

Klasik şartlanmada dört temel kavram öğrenme süreci için çok önemli bir etkiye sahiptir. Bu temel kavramlar şunlardır: Tekrar ve pekiştirme, genelleme, ayırt etme ve davranışın sönmesi²⁸.

²⁴ Yüksel Özden, **Öğrenme ve Öğretme**, (12. Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2014, s.21.

²⁵ Aytül Bilgin, Davranış Bilimleri II içinde **Öğrenme Psikolojisi**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s.96.

²⁶ Özden, a.g.e., s.97.

²⁷ Oya A. Seymen ve Tamer Bolat, **Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması**. Ezgi Kitapevi. Bursa, 2002, s.7-8.

²⁸ Münire Erden ve Yasemin Akman, **Eğitim Psikolojisi: Gelişim-Öğrenme-Öğretme**, (21. Baskı), Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2014, s.14.

1.2.1.2. Edimsel Koşullanma

Edimsel şartlanma, davranışın yine kendi sonuçlarınınca belirlendiği öğrenme şeklidir²⁹.

Edimsel şartlanmada davranışlar; öncül, davranış ve sonuç formülü içinde yer alır ve davranış eğer değiştirilmek isteniyorsa, öncülün veya sonucun değiştirilmesi zorunlu olmaktadır. Çünkü davranışın kendi sonucu değiştiğinde, bizzat davranış da değişmiş olmaktadır³⁰. Bu teori Skinner'in çalışmaları neticesinde oluşturulmuş bulunmaktadır.

1.2.2. Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme teorisi, "gözlem ve taklit yoluyla öğrenme teorisi" diye de tanımlanır. Bu teorinin kurucularından Bandura (1925) bireylerin davranışlarının yalnızca pekiştirmeyle değil, bilişsel, davranışsal ve çevresel etmenlerin birbirleriyle etkileşimleriyle açıklanabileceği tezini savunmuştur³¹.

Gözlemin olgusunun bireyi bilgilendirme işlevi bulunur. Kişiler gözlemledikleri davranışlar neticesinde bundan ilgili sonuçlar çıkararak, kendisi için yararlı olacak hallerde ilgili davranışı gerçekleştirecektir³².

Birçok davranışın kişilere özgü olarak öğretilmediğini, bazı davranışların çevreyi gözlemleyerek veya diğer bireylerin davranışlarını taklit ederek öğrenildiğini savlayan sosyal öğrenme teorisi, klasik ve edimsel şartlanmalardan farklı bir yapı göstermektedir³³.

Sosyal Öğrenme teorisi öngördüğü öğrenme sürecinde dikkat etme, bilgiyi saklama – hatırd tutma, davranış oluşturma, güdülenme ve pekiştirme gibi dört temel öğeyi içermektedir. Bu öğeler^{34, 35};

- Dikkat Etme; bireyin, model aldığı kişinin / kişilerin davranışlarını dikkatli bir biçimde incelemesi sürecidir.

²⁹ Bilgin, a.g.e., s.103.

³⁰ Seymen ve Bolat, a.g.e., s.10.

³¹ Bilgin, a.g.e., s.103-104.

³² Erden ve Akman, a.g.e., s.141-142.

³³ Bilgin, a.g.e., s.105-106.

³⁴ Bilgin, a.g.e., s.106.

³⁵ Erden ve Akman, a.g.e., s.142.

• Bilgiyi Saklama / Hatırda Tutma; birey modelinin davranışlarını hatırlar, imgesel veya sözel olarak onu zihninde depolayıp saklar.

• Davranış Oluşturma; bireyin davranışı yapabileceğine olan inancı, öz yeterlilik duygusu ve davranışı oluşturma sürecidir. Bir başka söylemle öğrenilen bilginin gerektiğinde performansa dönüştürülebilmesi olgusudur.

• Güdülenme veya Pekiştirme; bireyin kendisine değer vermesi ve yeterliliğini geliştirmesinden zevk almasını sağladığından, bireyin bu anlamda kendi kendini pekiştirmesi (içsel pekiştirme), dışsal pekiştirmeden daha değerli ve belirleyici olmaktadır. Modelin davranışlarının pekiştirilmiş olma durumu, öğrenen durumundaki bireyin bu davranışı tekrar etme olasılığını arttırıp güçlendirmektedir.

1.2.3. Bilişsel Öğrenme Kuramı

Bilişsel öğrenme teorisyenleri açısından öğrenme: “bilış” sözcüğünün dile getirdiği bilme, anlama, kavrama yargılama gibi iç etkenlerin denetiminde oluşur³⁶.

Öğrenme, direkt olarak gözlenemeyen zihinsel bir süreç olup davranışlarda değişme olarak tanımlanan bu olay, gerçekte bireyin zihninde meydana gelen öğrenmenin dışa yansımış hali olmaktadır³⁷.

Tolman’a göre en basit öğrenmeler bile aslında bir dizi karmaşık değişkenin bir araya gelmesiyle meydana gelir. Kalıtım, yaş, geçmiş öğrenmeler ve fizyolojik şartlar öğrenmeyi önemli ölçüde etkiler ve biçimlendirir³⁸.

Bilişsel öğrenme teorisinin, öğrenmeye dair ortaya koyduğu bazı önemli ortak ilkeler şu şekilde özetlenip sıralanabilir³⁹;

- Yeni öğrenmeler önceki öğrenmeler üstüne kurulurlar.
- Yeni öğrenilenlerin önceki öğrenilenlerle ilişkilendirilebilmesi birey açısından önemlidir.
- Öğrenme olgusu bir bakıma, olaylara, durumlara anlam yükleme çabasıdır.
- Öğrenme, teorik düzlemine ek olarak uygulamayla pekiştirilmelidir.
- Öğrenilenler uygulanma safhasına konmadığında, bireylerin anlam oluşturma çabası da ortadan kalkar.

³⁶ Bilgin, a.g.e., s.97.

³⁷ Seymen ve Bolat, a.g.e., s.17.

³⁸ Bilgin, a.g.e., s.99.

³⁹ Özden, a.g.e., s.26-27.

Ayrıca bilişsel öğrenme teorileri, örgüt üyelerinin zihin dünyasında neler olduğu anlamında örgütlere önemli ölçüde veri sağlamaktadır.

1.2.4. Duyuşsal Öğrenme Kuramı

Davranışçı öğrenme teorileri öğrenmenin edimsel sonuçlarıyla ilgilenir. Bilişsel öğrenme teorileriye “zihinsel sonuçlar”la ile ilgilidir. Duyuşsal öğrenme teorileriye öğrenmenin “duyuşsal sonuçları”yla ilgilenir. Fakat öğrenmenin düşünsel, duyuşsal ve davranışsal sonuçlarını kesin biçimde birbirinden ayırmak çok güçtür. Duyuşsal öğrenme teorisi açısından benlik ve ahlak gelişimine dair olan açıklamalar çok önemlidir. Benlik ve ahlak gelişiminin hatırlattığı duyuşsal teoriler öğrenmenin doğasından çok, onun sonuçlarına odaklıdır. Benlik gelişimi, bireyin kendisini değerli bir varlık diye duyumsamasını, kendi kapasitesine güvenmesini ve farklılıklara değer ve önem vermesini vurgular. Birey için benlik gelişiminin son hedefi Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki son merhale durumundaki “kendini gerçekleştirme” safhasıdır⁴⁰.

Ahlak gelişimi ise toplumun adetlerinin, geleneklerinin ve göreneklerinin birey tarafından kabul edilip özümsemesi ve bireyin evrensel ilkeler, doğru-yanlış, adalet ve özgürlük kavramları yönünde kendi doğru ve ilkelerini geliştirme süreci demek olmaktadır.

1.2.5. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı

Beyin temelli öğrenmenin hedefi bilgiyi ezberlemek değil, daha ağırlıklı ve yoğun olarak bireyi çok anlamlı bir öğrenme aşamasına dahil etmektir. Beyin insan zekâsının, güdülenmenin ve öğrenmenin merkezi durumundadır. Beyin temelli öğrenme teorisinin kurucularından Hebb, beyindeki devrelerin çalışma biçiminin bilinmeden öğrenme denilen olgunun doğasının tam olarak anlaşılamayacağını savlamıştır. Hebb, öğrenme sonucu beyinde oluşan fizyolojik değişiklikleri “hücre topluluğu” ve “faz ardışıklığı” adlarıyla iki farklı biçimde dile getirmiştir. Hücre topluluğu denilen olgu, beyinde birbiri ile bağlantılı olarak bulunan bir dizi nöronla oluşmuş karmaşık sistem demektir. Hebb’e göre hücre topluluğu, bir fikrin veya düşüncenin

⁴⁰ Yüksel Özden, *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, 9.baskı Pegem Akademi, Ankara, 2013, s.28.

beyindeki nörolojik temelini meydana getirir. Faz ardışıklığı denilen şeyse birbiri ile bağlantılı hücre topluluğu dizisidir⁴¹.

1.3. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI

'Öğrenen örgüt' kavramı 1990'da Peter Senge'nin "5. Disiplin (The Fifth Discipline)" adlı yapıtı vesilesiyle gündeme gelmiştir. Senge (1990) , bütün geleneksel yönetim yaklaşımlarında öğrenmeye sınırlama konduğunu, böylece yetişkin insanların, çalışma gruplarının ve örgütlerin gelişimlerinin olumsuz anlamda biçimlendirildiğini belirtmiştir. Bu ise sadece örgütlerin ve bireylerin potansiyellerinin gelişimini kısıtlamakla kalmamaktadır. Artı olarak, kişilerin iş yerinde sorunlar yaşamalarına neden olur. Bu etkilerse tıpkı insan ilişkilerine yayıldıkları kadar, iş faaliyetlerine de yayılır gider. Gerçekten de yeterli öğrenmenin gerçekleşmediği durumlarda sürekli değişen çevre ve şartlara uyum sorunları yaşanması zorunlu olmaktadır⁴².

Garvin'e (1993) göre; bir öğrenen örgüt; yeni görüş ve bilgileri amaca uygun biçimde davranışlara yansıtma ve aynı zamanda yaratıda, kazanımlarda, yorumlamada, bilgilerin transferinde ve korunması konularında liyakatli bir örgüttür. Bu tanımın temelleri ise, öğrenme için yeni fikirler gerektirmektedir. Bu yeni fikirler bu bağlamda zaman zaman yaratıcı düşünmeyle beraber teknik bilgiler olarak, uzmanların gözlemlenmeleri neticesinde yahut da organizasyon harici olarak gelebilirler. Her halde bu bilgiler örgüt çapında da paylaşılmalıdır⁴³.

Öğrenen örgütte bulunan kişilerin elde etmeyi arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmek adına sürekli biçimde kapasitelerini arttırdığı, yine sürekli olarak yeni ve genişleyen düşünme örneklerinden yararlandığı, kolektif amaçların özgürlüğe kavuşturulduğu ve sonuçta kişilerin sürekli olarak birlikte öğrenmeyi öğrendiği bir ortam niteliklerine sahip bir yer olmaktadır. Öğrenen örgüt; bilgi oluşturma, edinme ve aktarımında ve yeni bilgilerle sezgileri şekillendirmede gelişmiş bir yapıdır⁴⁴.

Öğrenme her an yararlı durumda olmayabilir. Kişinin öğrenmesi tamamen olağan bile olsa, örgüt içinde paylaşım gerçekleşmeyebilir. Öğrenme ve uyum demek, değişim yeteneğini arttırmak demektir. Öğrenme sürelerinin analiz edilebildiği,

⁴¹ Özden, a.g.e., s.47.

⁴² M. Akif Helvacı, **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2010, s.174.

⁴³ David Garvin. "Building learning organizations", **Harvard Business Review**, 1993, 71, s.89.

⁴⁴ Garvin, a.g.e., s.80.

geliştirilip kontrol edilebildiği ve örgütün yenilikçi amaçlarına uyumlu biçime getirildiği bir örgüt öğrenilebilir durumda demektir⁴⁵.

Öğrenen örgüt, kendini, yaşayan veya organik bir sistem olarak algılar ve adlandırır. Tüm bölümleri birbirleriyle bağlantılı durumdadır. Canlı bir organizmaya benzer biçimde dengeyi sürdürmek amacıyla çok büyük bir baskı söz konusudur. Eğer burada bir bölümü değiştirmek adına çaba gösterirseniz, sistemin diğer bölümleri dengeyi sağlamak adına ortak çaba sarf edeceklerdir. Fakat değişimin bir kez gerçekleşmesi durumunda tüm sistem bütünüyle bundan etkilenecektir.

Pedler vd (1997) açısından öğrenen bir örgütte, bireysel üyeleri öğrenmeye ve tam potansiyellerine ulaşma amacı bakımından teşvik edici bir ortam söz konusudur. Örgütün öğrenme kültürü onun için söz konusu olan müşterilerini, tedarikçilerini ve hisse sahiplerini de kapsar. Yukarıda verilen stratejik yönetim yaklaşımına ilave olarak Pedler vd. (1997) öğrenen örgütlerin insan kaynağını geliştirme stratejisini, iş politikasının merkezine yerleştirmektedirler. Öğrenen örgütler sonuçta sürekli olarak örgütsel bir dönüşüm sürecinde bulunmaktadır⁴⁶.

Öğrenen örgüt, kesintisiz biçimde bir şeyler öğrenen veya bu organizasyona dahil olan kişilerin yeni şeyler öğrenmesi adına desteklendiği bir organizasyon diye tarif edilebilir. Yaklaşım açısından kabul göre felsefeye göre bakıldığında pek çok farklılıktan söz etmek olasıdır. Bazıları rekabet ortamı ve siyasi etmenler sebebiyle organizasyon yapısının öğrenmeye izin vermediğini belirtir. Diğer yandan, pek çok organizasyonsa öğrenme kültürünün oluşması ve performansın artırılması amacıyla bu yöndeki engelleri ortadan kaldırma çabalarını sonuçlandırmıştır⁴⁷.

Bir öğrenen örgütün oluşturulması adına Senge (1990), öğrenen örgüt kurulmasında sistem dinamikleri yaklaşımından yola çıkmıştır. Bir öğrenen örgüt kurulması için Senge (1990) beş adet “bileşen teknoloji”den söz etmiştir. Bunlar⁴⁸:

⁴⁵ G. Thomas Cummings, Worley G. Christopher, **Strategic Interventions, Organizational Development and Change**, South-Western College Publishing 1993, s.496.

⁴⁶ Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, McGraw-Hill Publishing Company, Maidenhead, 1997, s.5.

⁴⁷ Seray Toksöz, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma, T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s.5. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

⁴⁸ M. Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, Doubleday, New York, 1990, s.7-10.

1. Sistem Düşüncesi: Çalışanlar şirketlerinin tüm parçalarının birbiriyle etkileşim içinde olduğunu ve böylece birbirini etkilediğini görebildikleri kavramsal bir çerçeveye egemen durumdadırlar. Bu bağlamda Sistem Düşüncesi diğer bileşen teknolojilerin gelişmesi ve yüksek seviyede Öğrenen bir Örgütün meydana gelmesi adına çok kritik derecede bir öneme sahiptir. Ayrıca Sistem Düşüncesi ögesi Öğrenen Örgütün üzerinde yapılandırılacağı temeli oluşturacaktır.

2. Kişisel Uсталık: Kişilerin kendilerini kendi ömür boyu öğrenme idealine içtenlikle adadıkları özel bir yeterlik seviyesi demektir.

3. Zihinsel Modeller: Kişilerin zihinde yer etmiş varsayım, genelleme ve hatta dünyayı algılama ve harekete geçme biçimlerimizi etkileyen her tür resim veya imgeler demektir. Öğrenen Örgütte bu tür öğeler her tarafa yayılmış olabilir. Özellikle de bu resim veya imgeler örgüt içerisinde paylaşılmışsa bu daha somut bir gerçek durumundadır.

4. Paylaşılan Vizyon, şirketin gerçekleşmesini arzuladığı geleceğe ilişkin resmi çalışanlarıyla paylaşması demektir. Bu, örgütün çalışanlarının örgütün geleceğine dair vizyonu paylaşmaları durumudur.

5. Takım Hâlinde Öğrenme: Bireylerin kolektif biçimde olağanüstü sonuçlar alması ve grup üyelerinin tek başlarına yapabileceklerinden daha hızlı bir bireysel büyümeyi yakalaması halidir. Takım hâlinde öğrenme, bir şirkette bazen bireysel öğrenmeden daha önemli olabilir, çünkü olmadığı zaman örgüt de öğrenemeyecektir.

Bu bileşen teknolojiler, bu araştırma çerçevesinde tam ve ayrıntılı biçimde incelemeye tabi tutulmuştur. Bu çalışmada sözü edilen bileşen teknolojiler, öğrenen örgütler üzerine olan literatüre katkı sağlamıştır. Ve bu konuda etkili olmuşlarsa da bu kavramları teyit eden hiçbir deneysel çalışma şu ana dek yapılmamıştır. Daha ötesi belirtilecek ise şu olabilir: Bileşen teknolojiler çok genel varsayımlardır; örgütlere, özellikle değersel ve görüşsel art alanlı bileşen teknolojilerin öğrenen örgütlere nasıl uygulandığı konusu da açık sayılamaz. Gerçekte de, bunun böyle olduğunu doğrular biçimde, farklı disiplinlerde çalışan yazarlar ideal öğrenen örgütün çeşitli özellik ve onun öğrenme biçimlerine odaklı çalışmalar yapmışlardır⁴⁹.

Mesela, sosyo-teknik sistemleri savunanlar, öğrenen örgüt diye adlandırılan olguyu, bireylerin meydana getirdiği takımlarca yeni çalışma şablonları geliştirilmesi konusuna toplu katılımların gerçekleştiği bir yapılanma diye değerlendirmektedirler.

⁴⁹ Mauro G. Tarrini, The Development and application of a bespoke organisational learning competency framework in a global organisation, 2004, s.55-56. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/113/5/Chapter%203%20.pdf> (Erişim tarihi: 17.08.2017)

Ana odak olarak, üst düzey yönetimin, takımlar hâlinde kolektif bir katılımın gerçekleşmesinin teşvik olduğu bir ortamda geçerli işin yeniden tasarlanıp yapılandırılması söz konusudur. Bu da, doğal olarak, organik bir yapının gelişmesini kolaylaştırma olmaktadır. Örgütsel strateji perspektifinden değerlendirme eğiliminde olanlar, şirketi, ona rekabet üstünlüğü açısından bakarlar. Örgütsel strateji denen olgu, dinamik ve bu nedenle de örgütün teknolojilerini ve insan kapasitesini, bunlara ek olarak da içinde bulunduğu pazarların bir işlevi olarak çalışan örgüt politikalarının ve uygulamalarının sürekli geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Üretim bağlamında değerlendirildiğindeyse öğrenen örgüt; öğrenme süreci aracılığıyla ürünlerin ve üretim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve ek olarak örgütün genelinde bir performans artışı gerçekleştirilmesi diye tanımlanabilir⁵⁰.

Bir öğrenen örgütün ekonomik kalkınma amaçlı uygulaması, örgütün çalışanlarını ve müşterilerini dinleyip dikkate alarak ve rakiplerinin eylemlerini izleyerek kendini geliştirme amacına odaklanır. Bir öğrenen örgüt için aslında iki tane yüz var demektir: Birincide insan sermayesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kilit elemanı olarak kabul edilir. İkincisindeyse örgütsel öğrenmeye yürekten inanılır ve o başarılı bir biçimde desteklenip uygulanır. Bu demektir ki örgütsel öğrenmeyi "strateji, yapı, kültür ve idrak arasındaki bağlantı merkezine" bir örgütsel gelişim süreci olarak yerleştirmektedir⁵¹.

Di Bella (1995) literatürde öğrenen örgütlerin nasıl gerçekleştirilebileceğine dair üç seçenekten söz etmiştir. Birincisi öğrenmeyi yalnızca belirli şartlar altında gerçekleşen bir etkinlik diye tanımlayan normatif seçenektir. Bu seçenek, öğrenen bir organizasyon, öğrenmeyi gerçekleştiren ve kasıtlı olarak izlenen içsel şartlar tarafından belirlenmek demektir. İkinci seçenekte gelişimseldir. Bu bağlamda, öğrenen örgüt sürekli gelişen yapıdır. Di Bella'nın (1995) tanımlamış olduğu üçüncü seçenekte bütün öğrenme türlerini meşru kabul eden ve öğrenen örgütlerin özelliklerine dair herhangi bir ifadeye yer vermeyen yetenektir. Burada öğrenme, herhangi bir organizasyonun kendi kültürü ve yapısı içine gömülü haldedir⁵².

Birçok araştırmacı kuramsal köklere ve bakışa dayalı çeşitli öğrenen örgüt modelleri ortaya koymuştur. Altman ve Iles (2008) literatürde yaygın durumdaki iki

⁵⁰ Elfi Furtmuller, Rolf Van Dick and Celeste Wilderom, "On the illusion of organizational commitment among finance professionals", *Team Performance Management*, 2011, 17(5/6), s.261.

⁵¹ Toksöz, a.g.e., s.5.

⁵² Antony J. Dibella, "Developing learning organizations: A matter of perspective", *Academy of Management Journal*, 1995, 38, 287-290.

modeli belirginleştirmişlerdir. Öğrenen örgütün karakteristik modeli, öğrenen örgütün temel niteliklerini tanımlar durumdadır. Öğrenme safhasına odaklı model, öğrenen örgütün teşekkülünü sürekli gelişen bir süreç diye tanımlamaktadır⁵³.

Yukarıda verilen tanımlar da esas alındığında öğrenen örgütün genel kabul görmüş veya görece tanımları şu biçimde yapılabilir: Öğrenen örgüt, çevresindeki değişiklikleri anında öğrenen ve bu konuda kendi kendini eğiten, böylece sürekli gelişip öğrenen, sonuçta problem çözme yeteneğini geliştiren ve bütün bu kazanımlarla nihai olarak yeniliklere ayak uydurarak ilerleyebilen ve tüm bu sayılan eylemleri de kurumsallaştırma içine alıp kimliği kılabilen bir örgüttür⁵⁴.

1.4. ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN GELİŞİM SÜRECİ

Öğrenen örgütlerin oluşumunda, yönetim biliminde olan bilgi birikiminin değerli bir işlevi söz konusudur. McGill ve Slocum çalışmalarında öğrenen örgütlerin evrimini incelemişlerdir. Bu çalışmalarında, yönetim bilimine koşut biçimde bazı tespitler yapmışlardır. Onlara göre öğrenen örgütlerin evrimi şu biçimdedir: Bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütler. Görüldüğü üzere onlara göre öğrenen örgütlerin dört aşamada incelenmesi olasıdır.

1.4.1. Bilen Örgütler

Klasik örgüt yapılanmasında önemli işlevi olan Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Marx Weber gibi yönetim bilimcilerin ve yaptıkları çalışmaların temelinde “Her yer ve her şartta en iyi tek bir yol” bulunduğu anlayışı vardı. Bir işi yapmak, orada çalışanları idare etmek ve aynı anda görevleri organize etmek adına tek bir doğru yol vardı ve bu en iyi yol da ancak ve ancak yönetici tarafından bilinebilir durumda kabul edilirdi. Buradan gidilerek, bu tür örgütler bilen örgütler olarak tanımlanmıştır⁵⁵.

Bilen örgütlerin temel karakteristiği çevrelerindeki değişime odaklanmalarından kaynaklı olarak reaktif bir yapı göstermeleridir. Mishen ve Jakson’a göre anlamlandırma, bilgi yaratma ve karar verme süreçlerini başarı ile yöneten örgütler,

⁵³ Yochanan Altman and Paul Iles, "Learning, leadership, teams: Corporate learning and organizational change", *Journal of Management Development*, 2008, 17(1), s.44-55.

⁵⁴ Melehat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 4(7), s. 166.

⁵⁵ Z.F. Tan, "Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tamamı ve Kavramsal Ayırımı", *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 2014, 2(2), s.205.

bilen örgütler olmaktadır. Bilen örgütler bu bağlamda öğrenen örgüt yapısıyla çok önemli benzerlikler gösterir⁵⁶.

Rasyonellik ve en iyi anlayış odaklılık, bilen örgütlerin temel kavramlarıdır. Bilen örgüt türündeki işletmeler, gelişen olaylar karşısında çalışanların anlayışı ve değer yargılarını katarlar ve böylece en iyiyi bulmak amacıyla olurlar. Bilen örgütün özellikleri anlamında şunlar sayılabilir: İçselleştirilen sıkı denetim, çalışanlar üzerinde baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi⁵⁷.

Bu tür yapılar, çevrelerinde görülen değişime reaksiyon olarak değişir ve var olan ürün veya hizmetlerine ek yapma yoluna giderler. Bu yeni ürünler öğrenme yoluyla değil de, tepki biçiminde ortaya çıkmış olurlar. Kısacası bu kategoride olan örgütler çevrelerindeki değişime tepki maksatlı yenilik ve değişim cevapları oluştururlar⁵⁸.

Bilen örgüt, kişilerin güçlü yönleri ve potansiyelleri çerçevesi dahilinde oluşmaktansa, kişileri mekanik bir örgütlemenin icaplarına göre şekillenecek duruma sokmaktadır. Sonuçta bilen örgütlerde yöneticilerin en önemli sorumluluğu olarak çalışanlarını yakından denetlemek ve onların kurallara uymalarını sağlamak olduğu bildirilmektedir⁵⁹.

1.4.2. Anlayan Örgütler

Başarılı bilinen birçok örgüt 1980'lerde artık işlerin farklı yapılmasının gerektiğini anlamış yahut da en azından sezmişlerdir. Artan rekabet, müşterilerin daha kaliteli ürün isteği ve hızlı gelişen teknoloji sayesinde örgütler artık eskiden beri uygulanan veya bilinen yöntemlere odaklanmanın her zaman için başarı demek olmadığını idrak etmişlerdir. Bu durumda da örgütlerinin temel değerlerini ve inançlarını çok iyi anlama yoluna gitmişler, strateji ve uygulamalar konusunda temel değerleri yol gösterici olarak değerlendirmişlerdir. Sonuçta anlayan örgütler değişimi ancak kendi temel değerleriyle tutarlı oldukları kadarıyla benimseyebilmektedirler. Anlayan örgütler açısından değişim ancak belli bir çerçevede ve sınırlı biçimde

⁵⁶ E. Ali Akgün, Halit Keskin ve Ayşe Günsel, *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Eflatun Yayınevi, Ankara, 2011, s.102.

⁵⁷ Alptekin Sökmen, *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, s.292.

⁵⁸ Polat Tunçer, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.425.

⁵⁹ Elbeyi Pelit, Yasin Keleş ve Melike Çakır. "Otel İşletmesi İşgörenlerinin Öğrenen Örgüt Uygulamalarına İlişkin Algıları: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, 2(2), s.61.

olasıdır⁶⁰.

Anlayan örgüt, yalnızca en iyi anlayış yerine, gelişen olaylar karşısında çalışanların kişisel kavrayış ve değer yargılarını da yürürlüğe koyarak bu sayede ve böylece en iyiyi bulmayı amaçlar. Farklı iyilerin olabileceği olasılıklarını gözeten yapılar olarak belirler. İnsan ögesi önemli ve değerlidir; bununla birlikte kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve denetim mekanizmaları da diğer başka etkili öğelerdir. Ancak kurum kültürünün esnek olmaması ve yeniliklere kapalı durumda olması bu tarz örgütler için öğrenme süreçlerini ciddi biçimde engellemektedir⁶¹.

Anlayan örgüt denilen yapılar bilen örgütlerin bir üst aşamasıdır. Anlayan örgütler neo-klasik yaklaşımın oluşturduğu örgüt tipleri olmaktadır. Bilen örgüt denilen yapılar zamanla kendi örgüt yapılarında değişikliğe gitmişler, görevlerini farklı biçimde yapmaya yönelmişlerdir. Anlayan örgüt denilen yapıyı bilen örgüt yapısından ayıran temel özellik insana odaklı oluşu ve ona değer ermesidir. Anlayan örgütler önceden beri var olan tekil ve en iyi olarak işaretlenmiş anlayışa karşılık, olaylara ve durumlara bağlı biçimde ve bireylerin değer yargılarına göre biçimlenip oluşan anlayışı benimserler. Anlayan örgütlerde; örgütün kültürüne değer verilmesi, çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşturulması ve insan ögesinin ön plana çıkartılması gibi durumlar egemen olgulardır⁶².

1.4.3. Düşünen Örgütler

Problemleri keşfetmeye gayretli, bu bağlamda onlara karşı yeni çözümler üretme odaklı ve gelecekte oluşabilecek sorunları bugünden öngörerek onlara çözüm yolları bulmaya çabalayan örgütler düşünen örgüt diye tanımlanmaktadır⁶³. Düşünen örgüt, hem bilen ve hem de anlayan örgütten farklı biçimde önceden belirlenmiş kurallara göre davranışlar göstermek yerine, beraberce karar alan ve oluşan sorunların çözümünü de yine beraberce arayan yapılar durumundadır. Düşünen örgüt yapısında sorunlara daha açık ve pratik çözüm bulunur. Ancak çözümün nedenleri

⁶⁰ Duygu Seçkin, Öğrenme Engellerinin Öğrenen Örgüt Algısına Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler, Karabük, 2015, s.28. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶¹ Sökmen, a.g.e, s.295.

⁶² Ramazan Arslan ve Kübra Demirci, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, 43, s.26.

⁶³ Tan, a.g.e., s.206.

üzerine odaklanmak ve bu nedenleri araştırmak yerine, var olan sorunun kendisi analiz edilir ve çözüm anlamındaki uygulamalara başlanır.

Düşünen örgüt, geçerli işle ilgili problemlerin hızlıca saptanması, analiz edilmesi ve çözüm amaçlı eylemlerin hemen başlatılması odaklıdır ve yöneticileri de bu yönde eğitir. Düşünen örgütler faaliyetlerinin herhangi bir aşamasında aksama veya benzer bir olumsuzluk olursa bunu derhal düzelterek, tekrar etmemesi için de önlemler alarak ve aynı zamanda ve buna uygun yeni strateji, model ve sistem geliştirirler. Yönetim teknikleri denilen olgulardan anladıkları veya beklentileri, işletmelerin istenmeyen olumsuz akışlarının giderilmesi ve verimin yükseltilmesi olmaktadır. Tepkici bir çözüm tekniği olması bakımından, çıkabilecek problemleri önceden öngörme ve ona göre çözümleri hazır etme bakımından öğrenmeyi engelleyici bir nitelik arz ederler⁶⁴.

1.4.4. Öğrenen Örgütler

Bir örgütün gelişme sürecinin son aşaması burasıdır. Öğrenen örgüt, öğrenmeye odaklanır. Personelini geliştirmeye değer verir. Açık iletişim ve yapıcı diyalogdan yana tavırlı olup bunları da geliştirir. Öğrenen örgüt, bir örgüt modeli değil de, tüm çalışanlarında görülen bir zihniyet devrimi olarak tanımlanabilir. Öğrenme çabası aslında örgütün tüm kademelerine yayılmış olur. Öğrenen örgütün temel felsefesi, paydaşları kabul ettiği kurum, örgüt ve kişilerden öğrenebileceği her şeyi, her şeyi değilse bile mümkün olanları fazlasıyla öğrenmektir. Bu anlamda her fırsatta öğrenme imkân ve yollarını araştırır. Müşterileriyle sürekli iletişim halinde olur ve onlarla kendisi arasında derin ve organik bir öğrenme ve öğretme ilişkisi kurar⁶⁵.

Öğrenen örgütü; bilen, anlayan ve düşünen örgüt yapılarıyla karşılaştırdığımızda aralarında görülen büyük farkın, değişime yaklaşımları itibarıyla olduğunu görürüz. Öğrenen örgütte değişim denilen olgu, hep süren bir olgu diye tanımlanmıştır. Öğrenen örgütler, deney yapar, bu anlamda sürekli gelişmeye açıktır ve dolayısıyla değişime daha kolay uyum sağlarlar⁶⁶.

Öğrenen örgütün hızlı şekilde öğrenme yetenekli oluşu, çalışanlarının üretimin her aşamasında oluşu, kendilerini örgütün birer asli üyesi olarak değerlendirmeleri, hatanın da bir öğrenme biçimi olarak değerlendirilişi ve bunu içselleştirmiş olmaları,

⁶⁴ Sökmen, a.g.e., s.292.

⁶⁵ Tunçer, a.g.e., s.426.

⁶⁶ Sökmen, a.g.e., s.293.

başkalarının deneyimlerinden de yararlanma yoluna giderek örgütlerini geliştirmeleri diğer onun örgütlerle olan farklılığını meydana getirmektedir.

1.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Barutçugil (2005), öğrenen örgütte, var olan-geçerli paradigmanın sorgulandığını, risk alma ve bağlı biçimde yeni fikirleri uygulamanın cesaretlendirildiğini, öğrenme sırasında olan hataların hoşgörü ile karşılandığını kaydeder. Çalışanlara güvenli bir ortam demek olan öğrenen örgüt, ürün ve hizmetlerin kalitesi sürekli yükseltir, hep bunun için çalışır; hata ve maliyetlerin en aza indirilmesi için çalışır. Öğrenen örgütlerde çalışanlar, örgütü güçlü ve üstün duruma geçirecek etkinlikleri gerçekleştirir ve bu gerçekleşen işlerden istenen sonuçları alır⁶⁷.

Doğan'a (2003) göre, öğrenen örgütler kendi deneyim yığınından gerekli dersleri çıkararak, değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilen, aynı zamanda kendi kendini kolayca yenileyebilen dinamik bir yapı gösterirler. Öğrenen örgütler, öğrenmeyi temel bir prensip haline getirmiş, takımla öğrenmeye paralel olarak bireysel öğrenmeye de gereken önemi vermiş, bireylerin kendi kendine öğrendiği veya diğer bireylerden öğrendiği yapılarıdır. Aynı zamanda, sağlıklı bir iletişimin ve işbirliğinin görüldüğü ve bunun süreklilik kazandığı örgütlerdir⁶⁸.

Özgen ve Türk'e göre (1996) ise, öğrenen örgütler ne öğrenildiğini değerlendirdikleri kadar, nasıl öğrenileceğini de yorumlayan, rakiplerinden çok daha seri ve ustalıkla biçimde öğrenerek herkese ve tabii rakiplerine karşı üstün duruma geçen, verileri doğru yerde ve zamanda hızlı biçimde yararlı bilgiler biçimine dönüştüren, her tecrübeye önem atfedip çalışanların motivasyonunu koruyup daha da yükselten yapıdadırlar⁶⁹.

Yazıcı'ya (2010) göre, öğrenen örgüt sistem düşüncesi odaklıdır; öğrenme ise orada sürekli ve stratejik olarak devrede olan bir süreçtir, yaratıcılık önemli görülür, çalışanların tamamı örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına rahatça erişebilir, bireysel ve grup halinde öğrenmeyi önemseyen bir örgüt kültüründen söz

⁶⁷ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer, İstanbul, 2005, s.150-151.

⁶⁸ Elif Doğan, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetim Serisi-12*, Akademi Plus, Ankara, 2003, s.132.

⁶⁹ Özgen Hüseyin ve Murat M. Türk, Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli, *Amme İdaresi Dergisi*, 1996, 29(2), s.73.

edilir, örgüt üyelerinin her biri de örgüt çapındaki öğrenmenin örgüt başarısındaki işlevini ve ağırlığını bilmektedirler⁷⁰.

Barutçugil'e (2005) göre, bilgiye dayalı bir yapıya dönüşmek ve bilgi yoluyla gelen üstünlükleri harekete geçirme düşüncesindeki işletmeler, öncelikle bir "öğrenen örgüt" yapısı oluşturmalarıdır. Öğrenen bir örgüt oluşturmak için de her şeyden evvel ortamın ve yapının uygunluğunun temini lazımdır. Bu da, hiç şüphe yok ki, çalışanlara kendilerini geliştirmeleri adına açık ve destekleyici bir ortam sunmak demektir. Etkili iletişim için uygun yapılanmalar oluşturma demektir. Bütün bunları sağlayacak olan da çok lüzumlu olan enformasyon teknolojik altyapısını oluşturmuş, sistem yaklaşımı odaklı, kişisel ilişkilere dayalı ağ örgüleri biçiminde yapılanmış örgüt demek olmaktadır⁷¹.

Özden'e (2013) göre, öğrenen örgütler şu sıralanan hususlar bakımından diğer örgüt yapılarından farklılaşırlar: Tüm ilişkilerin temelinde işbirliğini vardır, öğrenme olgusu insanların yaptığı her şeye dahil edilmiştir, öğrenme anlık bir olaydan çok bir süreçtir, kurumun kendi tecrübelerinden bir şeyler öğrenmesi söz konusudur, öğrenen bir örgütün parçası olmanın heyecan verici ve keyifli olması vardır⁷².

⁷⁰ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2010, s.83.

⁷¹ Barutçugil, a.g.e., s.154.

⁷² Özden, a.g.e., s.123.

Tablo-1 Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Örgütlerle Karşılaştırması⁷³

	BİLEN	ANLAYAN	DÜŞÜNEN	ÖĞRENEN
FELSEFE	Kendini en iyi tek yola adama kestirilebilir Kontrol Etkili	Eylem ve Stratejiye rehberlik eden Kültürel değerlere Adama Mitolojik yönetime inanma	Bir seri problem olarak örgüt bakış Uymazsa ilen gönder	Her örgütün gelişip büyümesi ve deneyimini inceleme ve nasıl deneyim sahibi olduğunu araştırma
YÖNETİM	Yönetim içinde kontrolü elde tutma	Açıklık, iletişim ve örgüt kültürünü güçlendirme	Problemleri belirleme, ayırma, verileri düzenleyip çözümler sunma	DeneySELLİĞE teşvik, incelemeyi kolaylaştırma
UYGULAMA	Kitaba uyma	-	Yapısal ihtilafları üretme	Bilgi hataları
GÖREVLİLER	Yönetimi izleme Neden? Niye? Sormama	Davranış rehberleri olarak değerleri ortak harekete geçirmek	Programlı çözümleri kullanma	Bilgiyi kullanma ve coşkunluk Yapısal farklılık
MÜŞTERİ	Örgütsel değerler olumlu görme Örgütü en iyi bildiğini inanırlar	Çözülecek problem	Deneyim sağladığına inanır	Sürekli ve açık diyalog Öğrenme/Öğretme ilişkisi
DEĞİŞİM	Problem çözme programları her yerde deva olarak görülür	Yalnızca mitolojik yönetim var sayımlan Çoğalma eğilimi	Sürekli deneyim süreci	Deneyim ve İnceleme

1.6. ÖĞRENEN ÖRGÜTÜ GEREKLİ KILAN NEDENLER

Senge'ye göre (2007), öğrenen örgütün varlığını gerektiren en belirgin neden bu tür örgütlerde olması gereken yetenekleri anlamaya ve bunları analiz etmeye belki de yeni başlıyor olma durumumuzdur. Uzun bir zaman diliminde, öğrenen örgüt kurma çabaları biraz da el yordamıyla bir şey arama formatındayken, bugün artık bu tür örgütlerin becerileri, bilgi alanları ve gelişme yolları ve dolayısıyla apaçık üstünlükleri bilinmektedir⁷⁴. Öğrenen örgüt bize yeteneklerimizi bulma fırsatı verip aynı zamanda onlar için uygulama alanı sunma gibi fırsatlar da getirmektedir. Bütünlük, birbirine bağımlılık, kolektif çaba ve zekâ gibi insanlığın en derin değerleri anlamındaki yüce düşünce ve duyguları deneyimlememizi bize vadeder. İnsanlığın temel dürtülerinden biri sayılabilecek öğrenme tutkusuna destek olur. Ve onu zenginleştirmeyi amaçlar. İçten içe de, birilerinin başkaları için neden gerekli olduğunun mantıksal analizini gerçekleştirir ve bunu içselleştirmesine katkı sağlar.

Töremen'e göre (2011), öğrenen örgütler yeteneklerimizi keşfetmemizi sağlar. Bunlar için uygulama alanı bulma fırsatını bize getirir. Bütünlük, birbirine bağımlılık,

⁷³ Özden, a.g.e., s.124.

⁷⁴ M. Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, Çev.A. İldeniz & A. Doğukan, Yapı Kredi, İstanbul, 2007, s.13.

kolektif çaba ve zekâ gibi insanoğlunun en derin değerlerine ulaşmayı amaçlar. İnsanlığın öğrenme tutkusuna destek olur. Ve onu zenginleştirme amacındadır. Birilerinin başka birileri için neden ve nasıl gerekli olduğunu mantıksal biçimde izah eder. Aynı zamanda örgütsel gelişmeye teknik bir yaklaşım olup kaliteye ulaşmak için ona ışık olabilir⁷⁵.

Karash'a (1995) göre, öğrenen bir örgütün kurulması için gerekli olan nedenler şu şekilde sıralanmalıdır: Rekabete dayalı üstünlük elde etme düşün ve hedefi, kaliteyi en verimli noktalara taşıma çabası, gerilemeyi önleme çabası, işbirlikçi çalışma gücünü artırma hedefi ve karşılıklı dayanışmanın farkında olma düşünce ve isteği⁷⁶.

1.7. ÖĞRENER ÖRGÜTLERİN TEMEL YETENEKLERİ

Öğrenen örgüt olabilme yanında, bu konuda başarılı olabilme adına örgütlerin bazı konularda ustalıklı hareket etmeleri lüzumludur. Örgütler bu becerilerini geliştirirken öğrenen örgüt olmanın temel felsefesi durumundaki örgütsel öğrenmeden çokça yararlanmak durumundadırlar. Bu açıdan örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütleri meydana getirmesi adına bazı temel kabul edilen yetenekleri bünyesinde bulunduruyor olması gerekir. Bu temel yetenekleri şu 5 grup olarak sıralamak olasıdır: Sistemik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma, bilgi aktarımı.

1.7.1. Sistemik Problem Çözme

Sistemik problem çözme olgusunun temelinde toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme felsefesi yatar. Bu yaklaşımın oluşabilmesi için örgütteki bireylere fikir üretme, düşünme, karar birliğine varma, sorun üretme teknikleri gibi yöntem ve teknikler konusunda sürekli bir desteğin verilmesi icap eder. Sistemik problem çözmenin öğeleri şu şekilde sıralanabilir⁷⁷:

- Problemlerin teşhisi ve çözümü aşamalarında bilimsel yöntem ve tekniklerin temel alınması,
- Verilere dayalı bir karar mekanizmasının oluşturulmuş olması,
- Çıkarımlar için istatistiksel yöntemlerin kullanılıyor olması.

⁷⁵ Fatih Töremen, **Öğrenen Okul**. Nobel, Ankara, 2011, s.33.

⁷⁶ Richard Karash, **Why a Learning Organization**, 1995.

⁷⁷ Aykut Bedük, **Modern Yönetim Teknikleri**, 2.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2014, s.190.

Sistemantik problem çözüme denilen olgu için gerekli yeteneklerin hemen öğrenilmesi basittir. Burada esas olan, örgütteki bireylerde problem çözüme istek ve bilincinin oluşturulmasıdır. Problem çözüme aşaması denilen olgu bireylerin daha özverili davranmasını gerektirir. Durumlarını sorgulayan ve nedenini araştıran bireylerdir ki ancak problem çözümünde yeni yaklaşımlar meydana getirebilirler⁷⁸.

1.7.2. Yeni Yaklaşımları Deneme

Yeni yaklaşımları deneme dediğimiz olgu, elde edilen yeni bilgilerin sınanması, uygulanması ve bunlara ilişkin uygulama sonuçlarının tartışılarak, bunların gerçekleştirilmesine dair teşvik edilmeleri içerir. Bu yeteneklerin gerçekleşmesi adına yapılan teşvikler sayesinde sorgulama, uygulama ve tartılmaya imkân veren süreçlerin önem ve değeri artmaktadır. Bu süreçlerle yeni düşünceler geliştirilir ve böylece yeni çıktılar oluşturulur; bu da, örgütlerin rekabet aşamasında üstünlük kazanmalarına yardımcı olur⁷⁹.

Yeni yaklaşımları denemek demek, fırsatları uygun hale getirmek demektir. Oluşan deneyim örgütte iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki, sürekli projeler demektir; ikincisi ise tek seferlik deneme projeleridir. Sürekli projeler, sürekli denemelerle bilgiyi arttırma gayreti demektir. Sürekli iyileştirme bağlamındaki programlarının esasını sürekli projeler meydana getirir. Deneme projeleriye sürekli projelere nispetle daha geniş ve kapsamlı projeler olmaktadır. Seçilmiş bazı durumlar için oluşturulurlar. Örgütsel yetenekleri geliştirmek adına örgütte uygulanan değişimleri içerirler⁸⁰.

1.7.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alınması

Örgütler, doğrudan doğruya başarı ve başarısızlıklarını incelemeli, bunları sistemli olarak yorumlayıp değerlendirmeli ve bunlardan çıkarmış buldukları dersleri ve sonuçları tüm örgüt üyelerinin kolayca ulaşabilecekleri biçimde açık bir formda kaydedip sergilemelidir. Çünkü geçmişteki yaşadıklarını unutan örgütler aynı hatayı tekrarlar dururlar. Oysa yapılan araştırmalar göstermiştir ki hatalarından öğrenme demek, başarıdaki ana elementlerden çok etkili birincil dinamik demektir⁸¹.

⁷⁸ Yazıcı, a.g.e., s.155.

⁷⁹ İsmail Bakan, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar**, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.402.

⁸⁰ Yazıcı, a.g.e., s.156.

⁸¹ Garvin, a.g.e., s.79.

Koçel'de (2015) geçmiş deneyimler aracılığıyla öğrenmeyi “Başarılı ve başarısız, yaşanan her tecrübenin sistematik biçimde analiz edilmesi, bunların temel ve ikincil nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların daha sonraki çalışmalarda kullanılmasını içerir” diye tanımlamaktadır⁸².

1.7.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanması

Öğrenme denilen olgu her zaman için öz analiz yaparak ve değerlendirerek oluşur. Bazen en güçlü düşünce, kendi çevresini incelemesiyle oluşmaktadır. Uzmanlarca kıyaslama en iyi işletme deneyimlerini meydana getiren, analiz eden ve uygulanmasını sağlayan sürekli öğrenme ve araştırma deneyimi olarak tanımlanır⁸³.

Başkalarının yaşadıklarından faydalanmanın bir başka kaynağı ise müşteriler olmaktadır. Müşteriler de sürekli olarak örgütle iç içedirler. Örgütlerin eksiklerini dıştan bir göz olarak doğrudan ve kolayca görebilecek durumdadırlar. Müşteriler; rekabet, güncel ürünler, değişen tercih gibi hususlarda işletmelere çok değerli ve dolaysız bilgi sağlarlar; yani geri beslemeyi (feedback) en sağlıklı biçimde gerçekleştirirler. Ancak bu bilgilerden yararlanılabilmesi adına o örgütün yöneticilerinin de bu konularda istekli ve açık bulunmaları şarttır. Öğrenme konusunda açık ve istekli yöneticiler demek, örgütlerin kullanıma hazır büyük bir öğrenmeyle karşı karşıya kalması demektir⁸⁴.

1.7.5. Bilgi Aktarımı

Öğrenmenin etkili ve kalıcı olması demek, öğrenilen bilgilerin örgüt içinde hızlı ve etkin biçimde yayılması demektir. Bilgi aktarımı bağlamında kullanılan birçok mekanizma söz konusudur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, saha ziyaretleri ve turlar, personel rotasyon programları, eğitim ve öğretim programları ve standardizasyon programları. Bu mekanizmalara ek olarak çalışanların doğru mekanizmalarla motive edilmeleri ve örgüt içinde etkili bir iletişim ağının oluşturulması da bilginin aktarılmasını çok kolaylaştırıcı bir etki gerçekleştirecektir⁸⁵.

⁸² Koçel, a.g.e., s.431.

⁸³ Garvin, a.g.e., s.80.

⁸⁴ Garvin, a.g.e., s.80.

⁸⁵ Garvin, a.g.e., s.81.

1.8. ÖĞRENEN ÖRGÜT MODELLERİ

1.8.1. Armstrong ve Foley

Armstrong ve Foley (2003) gerçekleştirdikleri çalışmada öğrenen örgütlerde “Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları (Organization Learning Mechanisms, OLM)” üzerinde durmuşlardır. Bu mekanizmalar dört boyutta toplanmıştır: “Öğrenme çevresi, tanımlayıcı öğrenme ve geliştirme ihtiyaçları, birlikte öğrenme ve gelişme ihtiyaçları, öğrenmenin tüm örgütte uygulanması.” OLM ölçeği bu dört temel boyuttan, 65 ifadeden ve 12 alt faktörden meydana gelmektedir. Ölçeğe ait geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacılarca gerçekleştirilmiştir⁸⁶.

Tablo-2. Armstrong ve Foley OLM Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi⁸⁷

Boyutlar	Faktörler	Alpha	Alpha Optimised
Öğrenme Çevresi	Misyon Bağlantılı Öğrenme	0.92	0.92
	Kolaylaştırıcı Öğrenme Ortamı	0.86	0.87
	Misyon Desteği	0.74	0.74
Tanımlayıcı Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçları	Öğrenme Kimlik Memnuniyeti (Bölüm Bilim)	0.77	0.80
	Öğrenme Kimlik Memnuniyeti (Doğrudan Yönetici)	0.94	0.95
	Organizasyon Desteği	0.79	0.79
Birlikte Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçları	Düşük Kişisel Etki	0.81	0.81
	Danışmanlık ve Koçluk	0.77	0.77
	Eğitim Memnuniyeti	0.85	0.87
Öğrenmenin Tüm Örgütte Uygulanması	Öğrenme Uygulaması - Uygunluğu	0.65	0.66
	Öğrenme Uygulaması - Etkinliği	0.72	0.72
	Öğrenme Uygulaması - Doğrudan Yönetici Destesi ve Geri Bildirim	0.92	0.92

Araştırmanın üç temel amacından söz edilmektedir: “Örgütsel öğrenme mekanizmalarının ya da destek yapılarının saptanması”, “kolaylaştırıcı yapıların tanımlanması” ve aynı zamanda “tedbirli olma, uygulama sürecinin incelenmesi ve örgütsel öğrenme mekanizmalarında yaşanan bir düşüş, bozulma ya da fonksiyon

⁸⁶ Anona Armstrong and Patrick Foley, "Foundations of a learning organization: Organization learning mechanisms", *Learning Organization*, 2003, 10(2), s.74–76.

⁸⁷ Armstrong ve Foley, a.g.e., s.76.

bozukluğunun algılanması”dır. Araştırma sonuçları ortaya koymaktadır ki örgütsel öğrenme mekanizmaları çok yönlü bir yapıdadır⁸⁸.

1.8.2. Watkins ve Marsick

Watkins ve Marsick (2006) Senge'nin beş disiplinini temel alarak meydana getirdikleri öğrenen örgüt modeli, temelinde çalışan personel ile örgütü birleştiren bir yapı göstermektedir^{89, 90}.

Watkins ve Marsick (1997)'e göre öğrenen örgüt, sürekli öğrenen ve böylece değişen/gelişen bir örgüt yapısıdır; bu bağlamda öğrenme ise yapılan iş ile paralel ve o işe entegre edilmiş, stratejik bir süreç demektir⁹¹.

Öğrenen örgüt yapısındaki işletmelerde, öğrenme işin içerisine yerleştirilmiş olup sürekli ve dinamik bir yapıya dönüştürülmektedir⁹².

Preskil ve Torres, (1999)'a göre başarılı bu örgütlerin başarı etmenlerinin diğer örgütlerle paylaşılması demek, başarının sürekliliği ve kalıcılığı demektir⁹³.

⁸⁸ Armstrong ve Foley, a.g.e., s.74-75.

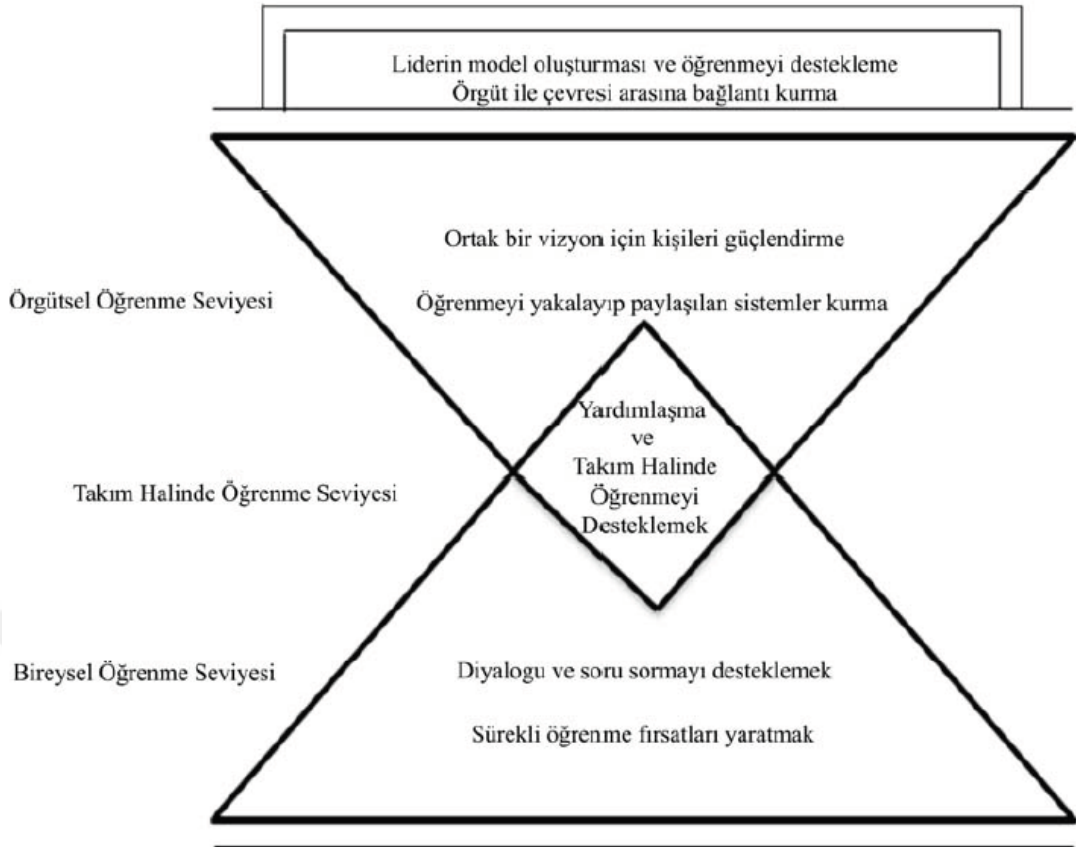
⁸⁹ Karen E. Watkins and Victoria Marsick, *Sculpturing The Learning Organization*, Jossey Bass, San Francisco, 2006.

⁹⁰ Harun Yıldız, Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları: Balıkesir İli Örneği. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011, s.49-50. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

⁹¹ Nejat Basım, Harun Şeşen ve Cem H. Meydan, "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 64(3), s.33.

⁹² Karen E. Watkins and Victoria Marsick. *Dimensions of The Learning Organization Questionnaire*. Warwick, Partners for The Learning Organization, RI, 1997, s.4.

⁹³ Hallie Preskil and Rosalie T. Torres, *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Sage Publications, California, 1999, s.48-49.



Şekil-1 Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Modeli⁹⁴

Şekil 1'de gösterildiği gibi, Watkins ve Marsick bireysel, takım ve örgüt seviyesinde olmak üzere, öğrenen örgütü tanımlama adına birbirinden ayrı ancak yine de birbirleriyle ilişkili yedi boyut saptamışlardır. Bu boyutlar 2.10 nolu başlıkta ayrıntılı olarak açıklanacaktır⁹⁵.

1.8.3. Birleşmiş Model: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme

Argyris ve Schon (1996) iki aşamada oluşan öğrenme ediminin gerçekleşebilmesi adına, bir örgütteki bireylerin desteklenen davranış kuramıyla örgütte kullanılan kuram hakkında müşterek düşüncelerinin bulunması gereğini savlamışlardır. Ancak bu öğelerden sonra bir örgütteki bireylerin ortak Paylaşılan Zihinsel Modeller'e sahip olabileceği öngörülmüştür. Bireysel ve Örgütsel Öğrenmenin birlikte nasıl işlediğini öğrenmeden evvel, bireysel öğrenmenin nasıl gerçekleştiğinin ayrıntılı öğrenilmesi gerekir⁹⁶. Kim (1993) aşağıda sunulduğu

⁹⁴ Watkins ve Marsick, a.g.e., s.5.

⁹⁵ Yıldız, a.g.e., s.70.

⁹⁶ Chris Argyris and Donald A. Schön, *Organizational learning II: Theory, method, and practice*, Addison-Wesley, Reading, 1996.

biçimiyle GDTU-PZM (Gözlemler, Değerlendir, Tasarla, Uygula - Paylaşılan Zihinsel Modeller) Döngüsü'nün önemine vurgu yaparak bunu teklif etmiştir. Bu döngü şu aşamalardan meydana gelmiş bulunmaktadır: Olaylar veya deneyler konularında düşünülerek sonuçlara ilişkin bütünsel analizler ve/veya hipotezler ortaya konur; bunlar ise konseptlerin ortaya çıkıp görünür olmasına ve bireyin dünyaya dair olan zihinsel modellerine yansımış olacaktır. Bu tür durumlarda söz konusu modeller gerçekliğe karşı denenmiş olacaktır. Öğrenme döngüsü dediğimiz olgu bu şekilde deneyleri ve sonuçlarını gözlemlene yoluyla yeniden başlar ve sürer⁹⁷.

GDTU Döngüsü zihinsel modelleri besleyen ve aynı şekilde onlardan beslenen kavramsal ve işletme şartlandırmalarındandır. Ancak Kim'in modelinde davranış öğrenmenin bir sonucu gibi yer almaz. Kim (1993) bireysel öğrenme GDTU Döngüsünü bireysel öğrenmenin, PZM'lerin ve tek aşamalı ve çift aşamalı öğrenmelerin Örgütsel Öğrenme Modelini meydana koyabilmek amacıyla bir araya gelişini açıklamak maksadıyla uygulamış bulunmaktadır⁹⁸.



Şekil-2 Bireysel Öğrenme GDTU Döngüsü⁹⁹

⁹⁷ Daniel H. Kim, "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, 1993, 35(1), s.40.

⁹⁸ Kim, a.g.e., s.41.

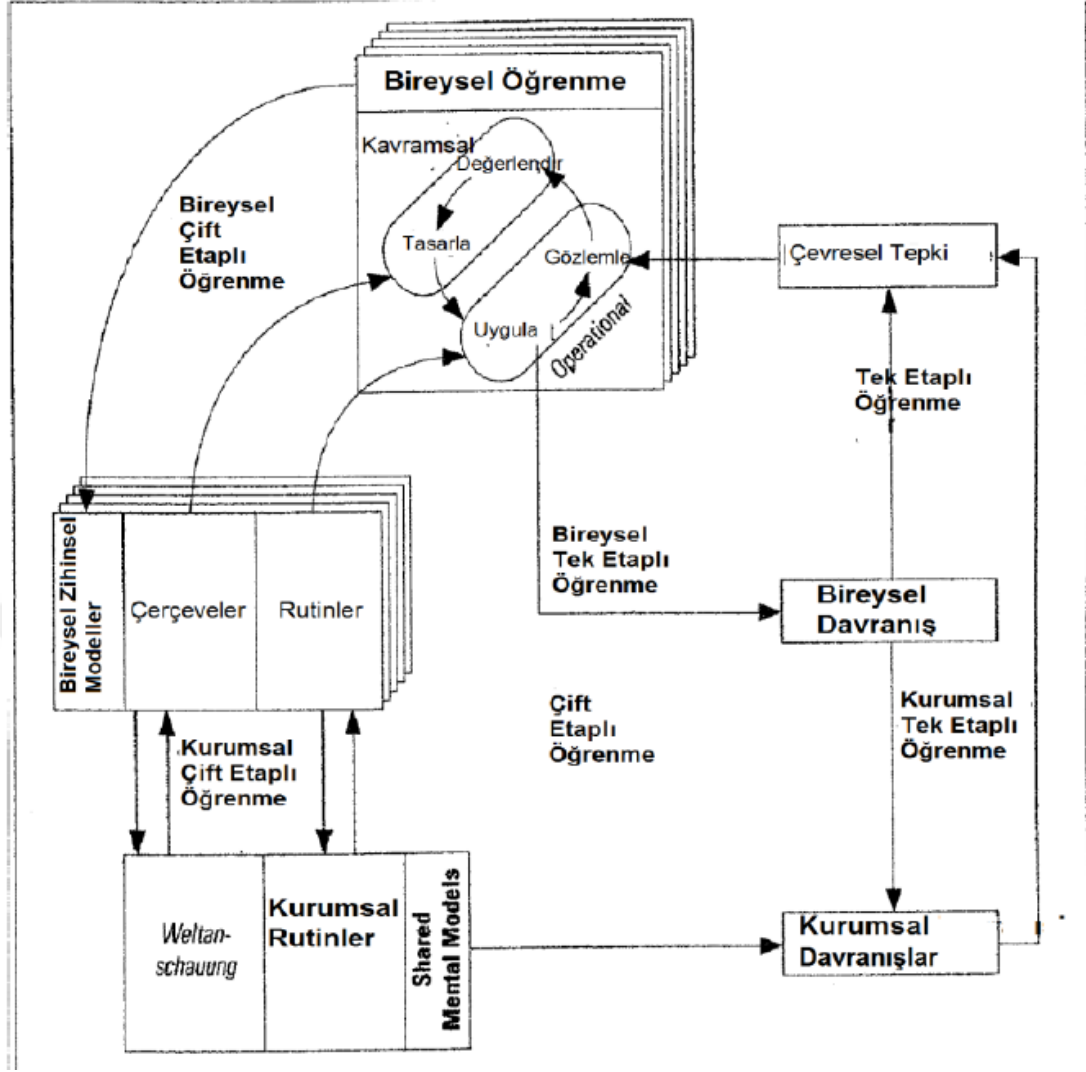
⁹⁹ Fred Koffman and Peter Senge, "Communities of commitment: The heart of learning organizations in *Organizational Dynamics*", *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, 1993, 22(2), s.9.

Örgütsel öğrenmenin birleşik modeli aşağıda sunulan biçimde gösterilen GDTU Döngüsü PZM bileşeni – paylaşılan zihinsel model olmaktadır. Örgütsel Öğrenmenin birleşik modeli şimdiye dek ele alınmış bulunan tüm öğeleri bir bütün olarak bir çerçeve içine almaktadır. GDTU-PZM Döngüsü de PZM'lerin öneminden ötürü tercih edilir durumda olmuştur; PZM'ler ise “bir Örgütün bilgi birikimin büyük bölümü (teknik bilgi ve sebep bilgisi) bireylerin kafasında olan zihinsel modellere dayandığı” ve “paylaşılan zihinsel modeller, Örgütsel hafızanın kalanını işlevsel bir duruma dönüştürdükleri”nden önemli kabul edilmektedirler¹⁰⁰.

Örgütsel Öğrenme, ekonomik ortam ve rekabet üstünlüğü gibi yaşamsal ve olabildiğince organik konularda ise Örgütsel hafıza denilen çok değerli ve belirleyici öge sabit olamaz. Bir başka söylemle dile getirilirse, “örgütün kâğıt evrakı”nın arasında durağan biçimde saklanacak şey değildir. Örgütsel hafıza denilen olgu sürekli etkin durumda kalmalıdır. Ekonomik çevredeki değişiklik ve gelişmelere odaklanmalı ve bunlardan alınması gereken esin ve gücü alarak bireysel düzeyde paylaşılan bilgiyle beraber sürekli değişmelidir, böylece de sonuçta örgütsel düzeyde değişiklikler meydana getirmelidir. GDTU-PZM döngüsü esasen işte bu değişimin kazanılması adına izlenmesi gereken yolu işaretlemektedir. Bu model hem bireysel hem örgütsel düzeyde tek ve çift aşamalı öğrenmeleri içermektedir¹⁰¹.

¹⁰⁰ Yazıcı, a.g.e., s.104.

¹⁰¹ Kim, a.g.e., s.44.



Şekil-3 GMTU-PZM Döngüsü Modeli¹⁰²

Bu model psikolojideki geçerli öğrenme ilkeleri üzerine kurulmuş olup öğrenme süreci ve öğrenme çıktısı denilen hususları bireysel ve örgütsel düzeyde ele almaktadır. Modelde bireysel tek aşamalı öğrenme, bireysel öğrenmenin bireysel davranışları çevredeki değişimlere karşılık, işlevsel düzeyde (teknik bilgi) değiştirme süreci olarak tarif edilmiş bulunmaktadır. Çevresel tepkiler gözlemlenmiştir, ancak kavramsal (sebeup bilgisi) değişikliklerin zihinsel modellerde değişikliğe yol açmadığı gözlemlenmiştir. Aynı şekilde çevreye olan tepkinin de aynı kaldığı saptanmıştır¹⁰³.

Çift aşamalı bireysel öğrenme GMTU sürecini kapsamaktadır. Ve aynı zamanda bireysel zihinsel modellerde farklılıklarla sonuçlanması söz konusudur. Bireysel çerçeveler (bireylerin örgütsel bir problemi halletmek üzere tercih edip kullandıkları

¹⁰² Kim, a.g.e., s.44.

¹⁰³ Tarrini, a.g.e., s.37.

teknik ve yöntemler) değişerek kavramsal öğrenmeye tesir ederler. Kavramsal öğrenme bazındaki değişikliklerse çerçeveleri değiştirir ve bu da dünyaya farklı bakış açıları demektir. Sonuçta şu rahatlıkla belirtilebilir: Rutinler değiştğinde bireysel davranışlar yerleşir ve bu da davranışların sonuçlarında gözlemlenir ve GMTU döngüsü sürer gider¹⁰⁴.

GDTU-PZM Döngüsü'nde OLM ve OLF'lerin yerleri tam ve ayrıntılı biçimde belirlenmiş değildir; dolayısıyla bu konuda daha etraflıca araştırmalara gerek vardır. GDTUPZM Döngüsü'nün onaylanması yahut uygulanması için gerekli araştırmalar yoktur. Kim (1993) GDTU-PZM Döngüsü'nün grup etkilerinin OL'yi nasıl yönlendirdiği konusunu tarif ettiğini bildirir. Buna ilave mahiyetinde de bireysel yahut örgütsel düzeydeki örgütsel soruşturma, yukarıda açıklandığı gibi çift aşamalı öğrenmede önemli bir öge oluşu nedeniyle söz konusu modele alınmamıştır. Buna rağmen bu model örgütsel öğrenmenin kavramlaştırılması anlamında ve sürecin anlaşılabilmesi için uygun bir başlangıç olarak karşımızda durmaktadır. Örgütsel öğrenmenin daha iyi açıklanabilmesi için örgütsel öğrenmenin türlerinin bağlamları ekseninde etraflıca incelenmesi icap etmektedir¹⁰⁵.

1.8.4. İki Boyutlu Modeli

Carre ve Pearn (1992) bir örgütü örgütsel öğrenmenin oluşması ve bunun biçimine bağlı olarak tasnif edecek olan Öğrenen Örgütler için İki Boyutlu Modeli teklif etmektedir. Carre ve Pearn (1992) bir öğrenen örgüt için iki boyut olduğunu iddia etmişlerdir. Burada birinci boyut, yapısı ve kültürü de içinde olmak üzere örgütün genel ortam olarak çalışanların öğrenmesini ne oranda mümkün kılıp iyileştirdiği, desteklediği ve sürdürdüğü gerçeğidir. İkinci boyutsa işgücünün öğrenme adına ne derece kendinden emin, istekli ve yeterli durumda bulunduğu gerçeğidir. Carre ve Pearn (1992) iş memnuniyeti ve örgütsel sadakat olarak belirtilebilecek başka örgütsel davranış durumlarının örgütsel öğrenmeyle ilişkileri meselesinden çok geniş ve ayrıntılı söz etmemişlerdir¹⁰⁶.

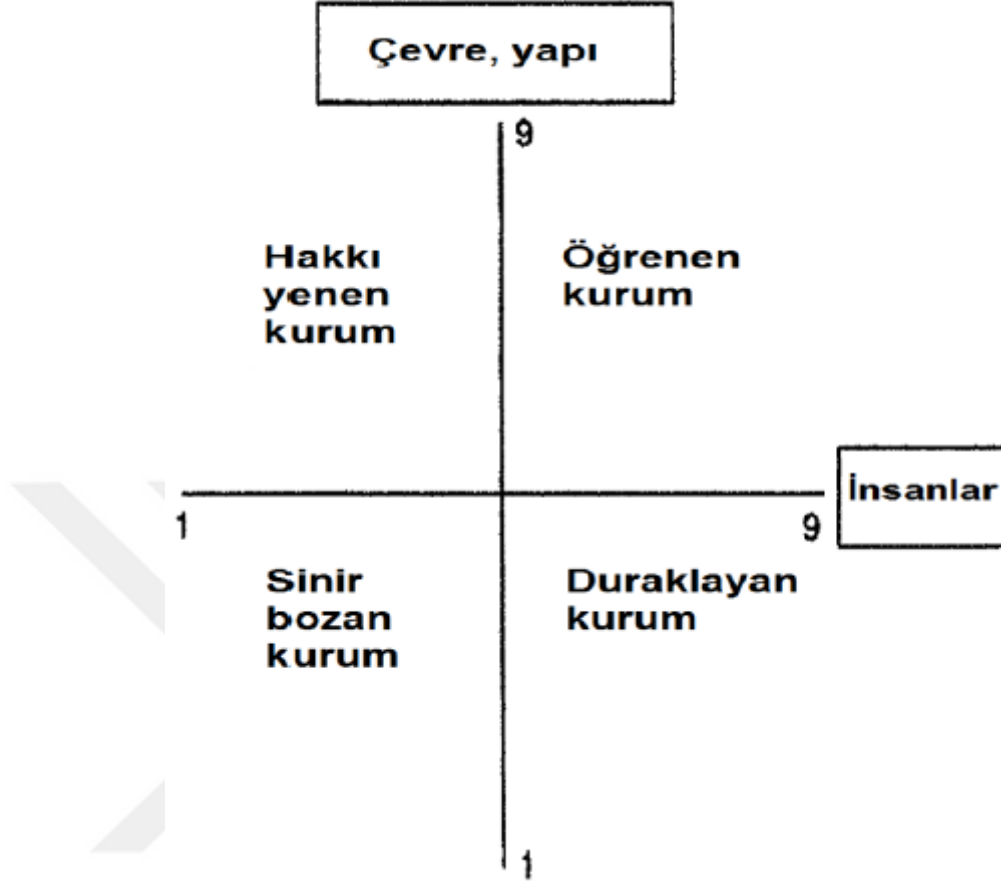
Carre ve Pearn (1992) bu modeli nasıl geliştirdiklerine ilişkin deneysel birtakım kanıtlar getirmemişlerdir. Literatürde de buna ilişkin herhangi bir doğrulama verisi veya olgu/olay incelemesi kanıtı kaydı yoktur. İki Boyutlu Model literatürde Öğrenen

¹⁰⁴ Koffman and Senge, a.g.e., s.10.

¹⁰⁵ Tarrini, a.g.e., s.38.

¹⁰⁶ Philippe Carré and M. Pearn. *L'autoformation dans l'entreprise*, Entente, Paris 1992, s.10.

Örgütlerde ÖÖ'yi kavramsallaştırma maksadıyla sık sık alıntılanmış olduğu haliyle aşağıda sunulmuştur¹⁰⁷.



Şekil-4 Öğrenen Örgütlerin İki Boyutlu Modeli¹⁰⁸

İki Boyutlu Modele Carre ve Pearn (1992)'e göre, duraklayan örgüt güncel çözüm arayışlarında sadece eski deneyimlerine inanıp güvenir. Bu anlamda tüm kararlar yönetim kademesinden gelecektir. Dolayısıyla örgütün işgücü edilgen durumdadır ve olayların dışında tutulmuştur. Örgüt değişmek ve uyum gösterme iradesi de sergilememektedir. Duraklayan örgüt yapısındaki bir sistemde hiç cesaretlendirme veya teşvik edici öğeler yer almaz. Bu demektir ki aynı zamanda kişisel gelişim adına çok az sayıda imkân vardır. Çalışanlar da bu durumda öğrenmek ve uyum sağlama konularında çok istekli olmazlar; örgütün yapısı ve genel ortamı da öğrenmeyi teşvik edici olmadığı gibi onu sınırlama yönünde seyreder¹⁰⁹.

Hakkı Yenen Örgüt yapısındaki kurumlarsa doğru şeyleri yaptığını düşünmesine karşılık çalışanlarının korku içinde olduğu gözlenir. Dolayısıyla bu

¹⁰⁷ Carré P and Pearn, a.g.e. s.11.

¹⁰⁸ Carré P and Pearn, a.g.e. s.12.

¹⁰⁹ Koffman and Senge, a.g.e., s.12.

durumda da değişmek ve yeni çalışma yöntemleri kazanma adına kendilerine güvenmeleri söz konusu olmaz. Böyle bir durum ve süreç yönetimin teşvik ve cesaretlendirmelerine, açık öğretime erişim imkânı tanımına ve değişime engel uygulama sorunlarını bertaraf etmiş olmasına rağmen söz konusudur. Bir başka deyişle, yönetim her şeyi en isabetli biçimde icra etmektedir, ancak bu sürecin işleyişinden en çok etkilenen kişilerin ona katılımı pek kısıtlı gerçekleşmeye devam etmektedir. Onlar da ait korkular ve ihtiyaçlar ve ilgili çözüm demetleri ve bu anlamdaki yapıcı katkıda bulunma kapasiteleri göz ardı edilmiş bulunmaktadır¹¹⁰.

Sinir Bozan Örgüt, çalışanlarının yetenekli, enerjik ve yeni öğrenme konusundan hevesli olduklarının bilincinde olmaz. Tam aksine olarak o, yapısı itibariyle, kişisel gelişime hiç uygun olmaz. Eğitime veya açık öğretime ulaşma konusunda çok imkân sunmaz. Resmi eğitim yönetimin gözünde çok önemli veya öncelikli olmaz. Yönetim ile çalışanlar arasında derin bir uçurum görülür. Oysa Öğrenen Örgüt sağlam bir ileriye görme ve böylece onu öngörme yeteneğine sahip olmaktadır. Bireysel ve grup temelli öğrenme ve uyum potansiyeli örgütsel hedefleri belirleme, o hedeflere ulaşma ve onları değerlendirme amaçlarıyla bütünüyle bağlantılandırılır ve bu anlamda tüm kapasiteleriyle işlevlendirilir. Öğrenme olgusu önündeki çevresel ve yapısal tüm engeller saptanarak bertaraf edilmiştir. Sürdürülebilir sürekli öğrenme amaçlı iyileştirmeler ve yapısal destekler her seviye ve boyutta düzenlenmiş haldedir. İki Boyutlu Model çok ayrıntı vermez ve çok geniş çaplı bir örgütsel gelişim aracı durumundadır. Her iyi boyuta da her şeyi içerme yetisi verilir ve öğrenen örgütler ile ilgili konularla ilgili ögeler hakkında çok ayrıntılı araştırmaya gerek olduğunu gösterir¹¹¹.

Öğrenen örgüt kavramı ve onun gelişimi için 'Beşinci Disiplin' kitabını yazmış olan Peter Senge (1993), öğrenen organizasyon oluşumu adına en belirgin neden veya gerekçe olması açısından bu tür organizasyonların bünyesinde bulundurması gereken yetenekleri henüz yeni yeni anlamaya başlıyor olmamızı gösterir. Öğrenen organizasyonların becerileri, bilgi alanları ve gelişme yolları keşfedilinceye kadar olan süreçte, öğrenen organizasyon kurma gayretlerini karanlıkta el yordamıyla aranmaya benzetmiş bulunmaktadır. Öğrenen örgütleri geleneksel otoriter biçimde 'kontrol eden' örgütlerden farklılaştıran, belli disiplinlere egemen durumda bulunmalarıdır. Bu durum da öğrenen örgüt disiplinlerini yaşamsal derecede önemli kılar. Senge, öğrenen örgüt disiplinlerini; sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihni modeller,

¹¹⁰ Tarrini, a.g.e., s.41.

¹¹¹ Tarrini, a.g.e., s.41-42.

paylaşılan vizyon ve takım olarak öğrenme diye meydana koymuş bulunmaktadır¹¹².

Willard (1994), öğrenen örgütler açısından sözü edilen beş disiplini ve aralarındaki bağlantıyı şöylece tanımlar: Bir öğrenen örgütte sistem düşüncesi, öncelikle takım olarak öğrenmeyi zorunlu kılar. Takım olarak öğrenme olgusu için çalışanların kişisel yetkinliğe bağlılık göstermeleri zorunludur. Bireysel, grup ve örgüt olarak öğrenmenin gerçekleşmesi bağlamında çalışanların zihinsel modellerinin belirlenmesi gerekir. Bu demektir ki sözü edilen disiplinlerin bütünü birbiriyle ilişkili ve etkileşim halindedirler ve bunlar birbirinden ayrı düşünülemezler¹¹³.

1.8.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi esasen kavramsal bir çerçeve şeklinde imgenelidir. Bu durum bütün olay örgüsünü daha net görme imkânı sağlar ve aynı zamanda bütün bunları en etkili biçimde nasıl değiştirebileceğimizi algılamamızı gerçekleştirir. Sistem düşüncesi çerçevesinde, olaylar, zaman ve yer olarak birbirinden ayrı ve uzakta yerleştirilmiştir, ama hepsi de aynı olay örgüsünde birbirine bağlı durumdadır ve bunlar birbiriyle etkileşim halindedirler¹¹⁴.

Sistem düşüncesi bir birimi bütüncül olarak algılama disiplini. O aslında karşılıklı ilişkileri, değişim düzenlerini görmek adına işlevsel bir çerçevededir. Bu anlamda genel prensipler kümesi gibidir. Sistem düşüncesi sonuçta karmaşık durumların temelindeki yapıları görme adına bir özgün disiplin durumundadır. Öğrenen organizasyonların da kendi gerçekleri üzerine nasıl düşündüklerinin röntgenini verir. Sistem düşüncesi disiplinin özü, sonuçta bir zihniyet değişikliğine konumlanmış haldedir¹¹⁵;

- Doğrusal sebep-sonuç zincirinden ziyade, karşılıklı ilişkileri kavramak söz konusudur,
- Anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini bütün boyutlarıyla kavramak söz konusudur.

Sistemli düşünce demek, onun beraberinde değişikliği getirmesi demektir. Sistemli düşüncede parçaları görme anlayışı geçerlidir ve sadece o vardır. Sistemli

¹¹² M. Peter. Senge. **Beşinci Disiplin** (Çev. A. İldeniz & A. Doğukan). Yapı Kredi, İstanbul, 1993, s.13.

¹¹³ Bob Willard, **Ideas On Learning Organizations: The What, Why, How, And Who**, IBM Canada Leadership Development, 1994, s.6

¹¹⁴ Senge, a.g.e., s.15.

¹¹⁵ Senge, a.g.e., s.84.

düşüncedeysse bütünü görme anlayışı geçerli durumdadır ve her noktada o vardır. Gerçekliği tam olarak elde etmek ve onu biçimlendirmek adına bireyleri pasif tepkiciler diye değil de, aktif tepkiciler olarak algılamak icap eder. Ayrıca eklemek gerekir ki, var olan duruma tepki vermekten ziyade, geleceği oluşturup biçimlendirme sistemli düşüncede önemli yer tutar¹¹⁶.

Sistem düşüncesi içindeki her etki aynı zamanda hem sebep, hem sonuç olma durumunda kabul gördüğünden, bir aksiyom (ilk sav) olarak yorumlanır. Hiçbir şey hiçbir zaman tek yönlü olarak etkilenmez ve buna göre biçimlenmez. Sistem perspektifi bakışıyla insan, bir aktör olması bakımından geri besleme sürecinin bir ögesidir ve böyle olunca da ondan uzak kalamamaktadır. Bu, bilinçte önemli bir değişmeyi simgeler. Sürekli biçimde bizim gerçekliğin kendisince nasıl etki altına alındığımız ve aynı zamanda bizim de gerçekliğin kendisini nasıl etkilediğimizi görmemizi sağlar¹¹⁷.

Sistem düşüncesini uygulama sanat ve stratejesi, tüm yönetim ortamlarında görünen ayrıntı, baskı ve birbirine zıt akımların oluşturduğu karmaşanın ortasında yer alan karmaşık ve ince yapıları görüp teşhis etme eylemlerinden ibaret olmaktadır. Yönetim disiplini anlamındaki sistem düşüncesini başarıyla kotarabilmenin özü ve özeti, başkalarının salt tepki vereceği olaylar ve güçleri gördüğü noktada, farklı olarak, olay örgülerini fark edip görebilmekte olmaktadır. Bir başka söylemle denilebilir ki sistem düşüncesi esasen uygulama sanatı karmaşıklığı denilen kaotik yapının içinden, değişikliği yaratacak potansiyeldeki gizil güç ve yapıları görebilmekte saklıdır. Karmaşıklığı kendi içinde tutarlı bir öykü formatında tertip ederek, bunun, problemlerinin nedenlerini aydınlatacak biçime ve bunların kalıcı bir biçimde nasıl çözülebileceğini gösterecek hale dönüştürülmesi demek olmaktadır¹¹⁸.

1.8.6. Kişisel Hâkimiyet

Kişisel egemenlik, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında görülen ilişkiyi temsil etmektedir. Paylaşılan vizyonlar ise aslında bireysel boyutlardaki vizyonlardan oluşmaktadır. Birlikte öğrenmeye olan bağlılıkta ancak bireysel öğrenmeye odaklı önemle gerçek olmaktadır. Örgütler yalnız bireyler vasıtasıyla

¹¹⁶ Malik Yılmaz, Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s.131-132. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

¹¹⁷ Senge, a.g.e., s.86-87.

¹¹⁸ Senge, a.g.e., s.141-143.

öğrendiğinden, kendi bireylerinin kişisel yetkinlik düzey ve becerilerini mutlaka yükseltmeye çabalamalıdır¹¹⁹.

Kişisel egemenlik düzeylerine sahip durumdaki bireyler yaşamlarında peşinden gittikleri sonuçları gerçekten yaratma yeteneklerini sürekli / kesintisiz olarak genişletmektedirler. Bu bireysel plandaki sürekli öğrenme çabalarındansa öğrenen örgütün ruhu meydana gelmektedir. Yetenek ve beceri üzerine kurulu olduğu bilinmekle beraber birlikte kişisel egemenlik yetenek ve becerilerinde ilerisine geçmektedir. İnsanın kendi yaşamına yaratılan ve inşa edilen bir yapıt gözüyle görmesi, yaşamın tepkici açıdan anlaşılması olarak değil, aksine, yaratıcı bir açıdan anlaşılıp yorumlanması ve böylece yaşanması demektir¹²⁰.

Dünyaya dair olan içsel resimlerimizin hareketlerimizi ve bunların kazanımlarımızı nasıl biçim verip düzenlediği esasına dayanan, çok istediğimiz sonuçları yaratmayı ve ayrıca tüm örgüt üyelerine seçtikleri amaç ve hedefleri geliştirmede cesaret veren örgütsel çevreyi ve kişisel kapasiteyi ölçümleyerek onları genişletmektir. Örgütün öğrenen bir örgüt şeklinde var olup devam edebilmesi için, bireylerin kişisel yetkinlik becerilerini sürekli olarak geliştirip yükseltmeye çabalaması, elzem olan bir öge durumundadır.

Senge (1993), insanların kişisel egemenlik disiplinini pratiğe geçirdikçe, süreç içinde kendilerinde çeşitli değişimlerin oluşacağını öngörür. Bu değişimlerin birçoğu çok ince ve karmaşık olacaktır ve çoğunlukla fark edilmeyecektir bile. Bir disiplin olarak kişisel egemenliği karakterize eden yapıları aydınlatan sistem perspektifi buna ilaveten kişisel egemenliğin daha karmaşık yönlerini bile aydınlığa çıkarır. Bu yönler; akılla sezginin birbiriyle kaynaştırılması olgusu ve sürekli biçimde dünyayla olan bağ ve bağlantılarımızın daha büyük bir kısmının görülmesi olayı, sonuçta da merhamet ve tüme bağlılık olayıdır¹²¹.

Bir örgütün iklimi kişisel egemenlik olgusunu iki şekilde kuvvetlendirmektedir. Birinci olarak, kişisel büyümeye örgütte gerçekten değer ve ciddi anlamda yer verildiği düşüncesini sürekli ve her an yeniden besleyerek onu kuvvetlendirme yoludur. İkincisiyse, kişilerin sunulana karşılık verdiği ölçüde, kişisel egemenliğin geliştirilmesi adına yaşamsal değere sahip olan bir iş başında eğitim olgusunu gerçekleştirme

¹¹⁹ Bahar Yalçın ve Canan Ay, "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Araştırması", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, 9(1), s.18.

¹²⁰ Seçkin, a.g.e., s.21.

¹²¹ Senge, a.g.e., s.185.

yoludur. Herhangi bir disiplinde de olabileceği üzere, kişisel egemenliği geliştirmek sürekli bir çabayı gerektirmektedir ve o tartışmasız olarak kesintisiz bir süreç işi demektir¹²².

1.8.7. Zihni Modeller

Senge (1993) zihni modelleri şu şekilde tanımlar: 'Zihnimize iyice yer etmiş durumda olan, o kadar ki bunlar kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünya anlayışımızı ve eylemlerimizi doğrudan etkileyen bir disiplin anlamına gelmektedir¹²³.

Zihinsel modeller kavramıyla bireylerin dünyayı ve olayları anlama ve böylece de bu anlayış çerçevesinde kendi eylem tasavvurlarını ortaya koyup onu uygulamaya koymaları belirtilmektedir. Örgütteki her bir bireyin, olaylara yaklaşımı ve olayları algılama şekli, onların olayları genellemeleri olgusunu ve olaylara karşı önyargılarını ve sonuçta da örgütteki geçerli davranışlarını yapılandırmaktadır. Bu anlamda zihinsel modeller denilen kavramın ifade ettiği gerçeklik, disiplininin temeli olarak, çalışanların önyargılarından iyice uzaklaşması ve böylece kendilerini daha iyi tanıması olgusunu esas almakta ve onu amaçlamaktadır.

Örgütlerde amaç ve hedeflere ulaşamama gibi başarısızlık veya sonuçsuzluk olarak yorumlana birçok istenmeyen durum, güçsüz niyetlerden, irade bocalamasından ve hatta sistematik olmayan anlayışlardan dolayı meydana gelmez; öyle sanılsa da, o sonuçlar, aslında zihni modellerden kaynaklanır ve onlar yüzünden ortaya çıkmaktadırlar. Yaşamsal değerde olduğu kabul edilip öyle değerlendirilen yeni pazarlara giriş, yeni yöntemlerin yürürlüğe sokulması, yeni ürünlerin geliştirilip pazara sürülmesi, rakiplerle stratejik ortaklıklar kurulması gibi olgu ve atılımlar gibi yeni hamleler o anki zihni modellere aykırı bulunduğundan bir türlü uygulamaya dönüştürülemez; daha doğrusu o gerekçelerle örgütün iklimini ve tabii davranışını değiştiremez durumda olur. İşte, öğrenen örgüt olmaya odaklanmış zihni modeller bu yönüyle büyük önem ve değer ifade ederler. Bir örgüt için zihni modellerle çalışma kapasitesini yüksek seviyelere taşınmış olarak geliştirmek, örgüt içinde hem yeni becerilerin öğrenilmesini ve hem de bu becerilerin günlük uygulamalar arasında yer

¹²² Senge, a.g.e., s.191.

¹²³ Senge, a.g.e., s.16.

bulmasını sağlayacaktır; bu, kurumsal yeniliklerin devreye alınmasının yolunu açar ve onların uygulanmasına imkân verir¹²⁴.

1.8.8. Paylaşılan Vizyon

Vizyon denilen şey, gelecek için hedeflenen şeyin veya ulaşılmak istenen amacın, yani erişilmek istenen durumun resminin söylemi demektir. İşletmenin yönünü belirlemede çok değerli ve önemli vizyon, çok güçlü biçimde arzulanan geleceğin bütün örgütçe paylaşılmış zihni imajı diye de tanımlanabilir¹²⁵.

Senge (1993), örgütçe paylaşılan vizyonu, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisi diye tarif etmektedir. O, bu resimleri gerçek bağlanmayı ve içtenlikle/isteyerek görev almayı motive eden öğeler diye değerlendirmektedir. Paylaşılan vizyonun içerdiği derin ve değerli stratejik arzulardan ikisi ise, daha büyük bir amaca ve aynı biçimde birbirine bağlanma yönündeki güçlü bilinç ve isteklerdir. Örgütte paylaşılan vizyon birçok insan için zaten bağlı bulunduğu ana amaç durumundadır, çünkü o aslında bireylerin kendi kişisel vizyonlarını da içeren ana resimdir¹²⁶.

Kişisel vizyon dediğimiz şey nasıl kişilerin kafa ve yüreklerinde taşıdığı imgeler ve resimlerse, örgüt için paylaşılan vizyonun da anlamı ve işlevi benzerdir: Örgütün her kademe ve noktasındaki bireylerin taşıdıkları bir resimdir o. Bu resim, organizasyona nüfuz eden ve aynı zamanda bu yolla farklı türden faaliyetlere kendi bünyesi içinde tutarlılık veren ve bir ortaklık duygusu oluşturan güçtür. Çünkü gerçekten de bir vizyon, birçok çalışanın aynı resme sahip olmasıyla ve bu resmi hiçbirinin tek olarak değil de, birlikte ve bir arada edindikleri düşüncesine sahip olmalarıyla paylaşılmış olur. Gerçekten paylaşılan vizyon, yani örgüt vizyonu bu demektir. Paylaşılan vizyon, bütün gücü ve büyüsunü ortak oluşundan alır. İnsanların paylaşılan bir vizyona gereksinim duymalarının bir diğer nedeni de önemli her girişimde birbirlerine bağlanma arzusu duymalarıdır¹²⁷.

¹²⁴ Senge, a.g.e., s.206.

¹²⁵ Doğanve Hatipoğlu, a.g.e., s.82-83.

¹²⁶ Senge, a.g.e., s.227.

¹²⁷ Seçkin, a.g.e., s.24.

1.9. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN 7 ZORUNLU DAVRANIŞLARI

Öğrenen örgüt yapısındaki kurumların beş esas veya temel denebilecek disiplini vardır. Bunlara ek olarak da yedi zorunlu davranış söz konusudur. Watkins ve Marsick tarafından açıklanarak ortaya konmuş olan bu zorunlu davranışlar 'öğrenen örgüt modeli yedi eylem stratejisi' veya 'öğrenen örgüt davranışları' şeklinde adlandırılırlar. Bu yedi zorunlu davranış şu şekilde sıralanmıştır¹²⁸:

- Sürekli Öğrenme Davranışı
- Diyalog ve Araştırma Davranışı
- Takım Halinde Öğrenme Davranışı
- Paylaşım Sistemleri Davranışı
- Güçlendirilmiş Çalışanlar Davranışı
- Sistemler Arası Bağlantı Davranışı
- Destekleyici Liderlik Davranışı

İlk altı davranışın başarısının bağlı olduğu koşul ise sonuncu davranış olarak verilmiş bulunan destekleyici liderlik davranışının başarılı bir şekilde gerçekleşmesidir.

1.9.1. Sürekli Öğrenme

Öğrenme olgusu öğrenen örgüt yapılarının en temel yapı taşı durumundadır. Öğrenmenin birey, grup ve örgüt için yaygın bir anlayış ve tutum durumuna konabilmesi adına öncelikle yeni bir olgunun ortaya konması icap eder. Öğrenme söz konusu olduğu zaman birey, takım ve örgüt, yani istisnasız herkes fırsatlar yaratma göreviyle görevlidir ve buna kendini zorunlu hissetmelidir. Öğrenme olgusu illa ve mutlaka her şeyin en doğru biçimde yapılması yoluyla elde edilmez. Aksine, bireyler yaptıkları yanlışlardan da bir şey öğrenebilir ve öğrenmelidirler. Öğrenen örgütlerin önemli özelliklerinden birisi de tam burada görülür: Yapılan hiçbir yanlış yok sayılmaz; aksine söz konusu sorunun temelinde yatan neden böylece / bu yolla ortaya çıkarılır ve sonuçta yeni davranış biçimleri oluşturulmuş olur. Öğrenmenin gerçekleşmesi için onu gerçekleştirecek tüm kaynakların etkin biçimde kullanılması zorunludur. Bireylerin standart biçimde belirlenmiş görevleri ifa etmeleri onlara yeni şeyler getirmez veya kazandırmaz. Bu demektir ki bireylerin rutin işleri sırasında aynı anda yeni şeyler

¹²⁸ Watkins ve Marsick, a.g.e., s.102.

öğrenebilmesi sağlanmalı, buna zemin olabilecek imkân ve ihtimaller önceden hesaplanarak uygun fırsatlar bireylere sunulmalıdır¹²⁹.

Öğrenmenin etkin olması demek, onun süreklilik göstermesi demektir. Bireylerin elde etmiş olduğu kazanımlar, öğrenmenin sürekliliği için de çok yaşamsal derecede önemli olmaktadır. Bu açıdan, kazanımların artması ve daha da büyüüp gelişmesi için, bireylerin öğrenme konusunda gösterdiği çok iyi değerlendirilmeli ve ona göre mutlaka ödüllendirilmelidir¹³⁰.

1.9.2. Dialog ve Araştırma

Bir örgütte çalışan bireyler diyalog ve öğrenme davranışları yoluyla birbirleri için de geri ve ileri besleme ekseninde bilgi oluşturmuş olurlar. Ancak şu noktayı da göz önünde bulundurmak yararlı olacaktır: Bilgi paylaşımı denilen olgu aynı statüdeki kimseler arasında kolaylıkla gerçekleşirken, alt kademenin üst kademeyi eleştirmesi gerektiğinde verimli ve olumlu anlamda gerçekleşmeyebilir. Çünkü bu durumda hiyerarşi öğrenmenin engeli olarak gündeme gelmektedir. Öğrenen örgüt olabilmek isteniyorsa hiyerarşi adlı büyük engeli ortadan kaldıracak, çalışanların birbirleriyle statülerine rağmen iletişimlerini gerçekleştirecek ortam sağlanmalıdır. Böylece çalışanların birbirlerini öğrenme konusunda özendirmeleri gerçekleştirilmelidir¹³¹.

1.9.3. Paylaşımçı Sistem

Öğrenen örgütler için çok değerli ve en önemli kaynak durumundaki bilginin paylaşılması bağlamında bireysel destek yanında, örgütsel anlamda da, bilginin paylaşılması amacıyla kapsamlı nitelikli, iletişim ve öğrenmeyi destekleyici sistemlerin meydana getirilmesi zorunluluğu vardır. Bu konuda açık bilgi ağları, veri tabanları gibi olgular 'paylaşımçı sistem' örnekleri olarak sıralanabilir¹³².

¹²⁹ Refik Balay, "Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel Ve Devlet Üniversitesi Arasında Bir Karşılaştırma", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2012, 12(4), s.2462.

¹³⁰ Hüseyin Yılmaz ve A. Şahin Görmüş., "Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", *Journal of Yaşar University*, 2012, 26(7), s.4485.

¹³¹ Görmüş ve Yılmaz, a.g.e., s.4486.

¹³² Balay, a.g.e., s.2463.

1.9.4. Güçlendirilmiş Çalışan

Örgütte çalışan bireylerin güçlendirilmesi bağlamında vizyon önemli bir işlev ifade eder. Örgütlerde geçerli durumdaki vizyon, örgüt üyelerinin oluşturulmuş durumdaki bu vizyona katkılarını ve bireylerin ortak amaçlar doğrultusu ve uğrunda, daha yüksek bağlılık seviyesinde çalışmalarını sağlayacaktır. Bireyler bu bakımdan benimsedikleri vizyona vücut verebilmek adına, rutin görevlerinin yanı sıra birey, grup ve örgüt ekseninde çabalarını artırma arzu ve gayretinde olurlar¹³³.

1.9.5. Sistemler Arası İlişki

Öğrenen örgüt denilen yapı, çevresiyle etkileşim içindeki açık sistem demektir. Çevresinden aldığı girdiyi işletme içinde işleyip yine sistemin bir parçası durumundaki sisteme çıktı diye iletir. Böyle bir süreç de sürekli öğrenmenin gerçekleşmesi adına çevreyle etkileşimin ve bağlantının sürekli olması gerektiği gerçeğini oluşturur. Karşılıklı etkileşim demek örgütün çevreden öğrenmesi olduğu kadar, çevrenin de örgütten öğrenmesi demek olur¹³⁴.

1.9.6. Takım Halinde Öğrenme

Nihai aşama takım halinde öğrenme aşaması olmaktadır. Takım halinde öğrenme olgusu hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirdiği için desteklenmesi çok anlamlı ve değerli olacaktır. Takım halinde öğrenme denen bu çok değerli ve yaşamsal olgunun gerçek olabilmesi için örgüt üyelerinin düşünce ve öngörülerini ve çözüm önerilerini rahatça dile getirebileceği kanal ve zeminler sağlanmalıdır. Takım halinde öğrenme olgusu her tür bireysel öğrenmeden daha etkilidir. Örgüt içinde alınan kararların yine takımı oluşturan tüm bireylerin görüşleri alındıktan sonra oluşturulması da bireylerin kendini önemli hissetmelerini sağlayacak ve onların çok olumlu his, düşünce ve davranışlar kazanmalarına ayrıca vesile yaratacaktır¹³⁵.

¹³³ Balay, a.g.e., s.2463

¹³⁴ Görmüş ve Yılmaz, a.g.e, s.4487.

¹³⁵ Balay, a.g.e., s.2465.

1.9.7. Destekleyici Liderlik

Öğrenme dediğimiz olgu bireyle başlar, takım ve örgüt düzeyinde devam eder. Öğrenme kendiliğinden oluşabildiği gibi, örgüt çapında daha sistemli hale getirilebilir; bunun için gerekli ortamların hazırlanması gerekir. Çalışanlar öğrenme için yeterli hazır bulunuşluluk seviyesinde olabilirler. Ama öğrenmenin sürekliliği, gelişmesi ve örgütün tümünde ve her şeyi içerecek denli gerçekleşebilmesi adına çalışanların bu amaç düzleminde motive olmuş bulunması çok önemli ve belirleyici öge durumundadır.

Liderlerin örgüt çalışanlarına örgütsel kaynakların kullanımında özgür bırakması böylece onların sorumluluk almasına izin vermesi bireyin öğrenme konusunda motive olması ve kendini geliştirmesi demek olacak, en azından buna yardımcı katkı sağlayacaktır. Bireylerin kazandığı yeteneklerini takım ve örgüt içinde de paylaşılabilir duruma kolayca konabilmesi demek, örgütün de öğrenmesine katkı demektir¹³⁶.

1.10. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN GELENEKSEL ÖRGÜTLERDEN FARKLARI

Geleneksel örgütsel yapılarda vizyon, üst yönetimce belirlenir. Öğrenen örgütlerde ise vizyon, yönetim kademesindeki tüm bireylerin katkılarıyla oluştuğu gibi aynı zamanda yine üst yönetimce geliştirilir. Geleneksel örgütte bireyler üst yönetimce belirlenen kurallar çerçevesinde davranırlar; oysa öğrenen örgütlerde kurallar tüm çalışanlarca belirlenir ve uygulamaya alınır. Yine geleneksel örgütlerde bireyler kendilerine verilen işleri yapar ve onlardan sorumludur. Öğrenen örgütlerde ise bireyler kendi uhdelerine verilmiş görevler yanında, diğer örgüt üyelerinin işleriyle de ilgilenirler, çünkü söz konusu işlerle de bağlantılı olduğunu bilir ve bu bağlantının kendisini de diğer çalışanları da doğrudan etkileyeceğini öngörmektedir. Örgütte çıkan çatışmalar geleneksel örgütte hiyerarşik baskı rotasında incelenir ve çözüme ulaştırılır; öğrenen örgüt yapılarında ise benzer çatışmalar grup halinde öğrenmenin getirdiği yararlar yoluyla çözümlenir¹³⁷.

Geleneksel örgütler ile öğrenen örgütler arasındaki farkları öğrenme ekseninde şöylece değerlendirip yorumlayabiliriz:

¹³⁶ Balay, a.g.e., s.2466.

¹³⁷ Balay, a.g.e., s.2466.

Tablo-3 Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütlerin Öğrenme Açısından Karşılaştırılması¹³⁸

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Öğrenen kim?	Belirli eğitim için bir yere gönderilenler, yöneticiler satış elemanları	Tüm örgüt bireyleri
Öğreten kim?	Kurum içinde eğitmenler ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın kişiler, eğitmenler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim birimi	Tüm herkes
Bireyler ne tür öğrenme araçlarını kullanırlar?	Dersler, iş başında eğitim, usta- çırak ilişkileri, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş başında eğitimler, öğrenme planları, kıyaslamalar, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Gerekli olduğunda, işe yeni başlamada ilk 1-2 ay	Her zaman uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, iş yerinde ve iş dışında, toplantılarda
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	İsteksiz	Coşkulu

¹³⁸ Selim Çam, *Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.87.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini çalışanların örgüt içinde verimliliklerini ve performanslarını etkilemektedir. Bu durumu açıklamak için iş tatmini ve iş tatmini etkileyen ögelere dair yapılan birçok araştırma bulunmaktadır^{139, 140}.

Çalışanların deneyim ve duyguları ile iş tatmini kavramı yakın bir ilişki içindedir. Çalışanların işleriyle ilgili hangi etkenlerden etkilendikleri ve her bir çalışanın işiyle alakalı farklı duygulara sahip olması hususları dikkat çekmiş ve bu husus üstünde çalışmalar yapılmasına sebep olmuştur. Bahsi geçen araştırmaların sonucunda, iş tatmini kavramının çalışanın ihtiyaçlarının giderilmesinin dışında çalışanın da önem verdiği konular ve onları ne kadar istediğiyle alakalı olduğuna dair bulgular elde edilmiştir¹⁴¹.

Geçmişte incelenen iş tatminine ilişkin sistematik araştırmaların motivasyon kuramlarına göre gerçekleştirildiğini söylemek olağandır. Ancak kişinin yapısal özellikleri sebebiyle oluşan davranış değişiklikleri, motivasyon kuramlarından hiçbirinin yalnız başına motivasyon ve iş tatmini kavramlarını bir bütün içerisinde açıklamasına engel teşkil etmektedir¹⁴².

İş tatmini, çalışanların işlerinde mutlu ya da mutsuz olduklarını belirtmektedir. Bunun yanı sıra iş tatminini, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler tanımı da yapılabilmektedir. İş tatmini kavramı kişilerin his, duygu ve tecrübelerini barındıran ve sadece çalışanların değerlendirdiği bir kavramdır¹⁴³.

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmininin yaşantımız içindeki bize olan etkileri çok boyutlu ve fazladır. Bu bağlamda yöneticiler de iş görenlerin iş tatmini gerçeğini üç ana sebeple ele alır ve

¹³⁹ Titus Oshagbemi, "Satisfaction with co-workers' behaviour", *Employee Relations*, 2000, 22, 1, s.88.

¹⁴⁰ L. Tracy Tuten, Neidermeyer E. Presha, "Performance, satisfaction and turnover in call centers the effects of stress and optimism", *Journal of Business Research*, 2004, 57, 1, s.27.

¹⁴¹ İmamoğlu vd., a.g.e., s.168.

¹⁴² İhsan Yüksel, "İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6(2), s.294.

¹⁴³ Cranny vd., a.g.e., s.496.

değerlendirirler. Birincisi; iş tatmini olmadığı zaman çalışanlar işten kaçmaktadırlar, bir fırsat buldukları takdirde de işten ayrılmaktadırlar; sonuç olarak, iş tatmini olmayan kimselerin başka bir iş arama ve bulma fırsatlarını kullanmasını önlemek mümkün değildir. Böyle bir sonucun da kuruluşu vereceği zarar kesindir. Aksine, yaptığı işten tatmin olan kimse de işe tam zamanında gelmekte ve devamsızlık yapmamaktadır. Bu durumdaki kimselerin işlerinden ayrılma istek ve iradeleri de çok düşük olmaktadır. Üç ana sebebin ikincisi de işinden tatmin olan kimsenin daha sağlıklı olmasıdır ki bu sayede kişiler daha uzun ömürlü olmaktadır. Ana sebeplerin üçüncüsü de iş tatmini yüksek olan bireylerin iş, aile ve arkadaş ortamlarında daha huzurlu olmaları ve böylece yüksek derecede üretkenlik, sağlıklı olmalarını ve nihai olarak da olumlu bir yaşam içinde bulunup mutlu olmaları sonucunu desteklemektedir. Bütün bunlara karşılık iş tatmini olmayan bir çalışanın hem iş ortamında hem de aile ve arkadaş çevresinde problemli değil kimse olması kaçınılmaz olmaktadır. Çalışan, kendi ailesine söz konusu problemleri yansıtacak ve dolayısıyla onları da mutsuz edecektir. Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir çalışan sağlıklı ve üretken bir iş gücü demektir ki bu da örgüte çok olumlu sonuçlar olarak mutlaka yansıyacaktır¹⁴⁴. Bir örgütün başarılı veya başarısız oluşu çalışanlarının nicelik ve nitelik açısından örgüte uygunluğu ile doğrudan ilgili olmaktadır. Bu gerekçelerden ötürü insan kaynağı gereksinimlerini karşılamak üzere belirlenmiş ve benimsenmiş istihdam politikaları o örgütler için hayati bir değer taşır. İnsan kaynakları işten doyum sağladığı sürece örgüt de kendi amaçlarına kolayca ulaşmaktadır.

Dolayısıyla iş tatmini dediğimiz olgu hem yöneticiler için hem de çalışanlar için çok önemli olur. Çağımızda her geçen gün hızlı bir biçimde değişen ve gelişen teknoloji aynı zamanda birçok işin tek tek bireylerce yapılmasını imkânsız hale getirmiştir; iş tatmini bu anlamda ekip çalışmaları ve onların uyumu için de çok önemli bir konuma geçmiştir. İş tatmini veya iş tatminsizliği olgularına yol açan iş ortamında geçerli etkenler şu şekildedir: Maaş, terfi imkânları, yönetim biçimi, işin çalışan bireylere uyumu, çalışanların iş arkadaşları ile olan ilişkileri... Her bir çalışan için işten beklentiler ve işleri bağlamında önemli diye değerlendirdikleri hususlar birbirinden farklı olabilmektedir. Bu bağlamda iş tatmini modern yönetim felsefesi açısından çok önemli görüldüğünden yönetim pratiklerinde de önemli bir yer kaplamaktadır. İş tatmini sağlama konusunda başarılı bulunan kuruluşların eleman bulmakta hiç

¹⁴⁴ Enver Özkalp, *Duygular Tutumlar ve İş Tatmini*, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013, s.80.

zorlanmadıkları, aksi durumdaki kurum ve kuruluşların da aynı konuda çok zorlandıkları gözlemlenmektedir¹⁴⁵.

Son yıllarda iş tatmini hakkında çok sayıda araştırma yapılmış ve bu değişkenlerin işe devamsızlık ve işgücü devir oranıyla yakından ilişkili olduğu ortaya konmuştur. İşyerlerindeki insan davranışlarını konu edinen dallarda görülen gelişmelere uygun olarak çalışma yaşamı kapasitesi ve işin psikolojik sağlık konusundaki etkileri gibi değişkenler iş tatminini çağımızda çok önemli konuma geçiren temel değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁴⁶.

Çalışan bireyler kendiışlerini bir bütün olarak düşündükleri zaman genel bir sonuç olarak durumdan memnun görünebilirler. Ancak fiziki ortam, ücret, kariyer ve yönetim gibi herhangi bir ögeye ilişkin tatminsizlik duyuyorsa, bu durum hem çalışanların hem de örgütün performansını olumsuz yönde etkileyip biçimlendirebilmektedir¹⁴⁷.

Çağımızın bu konudaki ruhunu yoğun olarak yansıtan günümüzün yönetsel düşünceleri örgütlerin rasyonel çıktılar elde edebilmesi için iş ile çalışan arasında olması gereken uyumun çok yönlü biçimde değerlendirilmesini bir mecburi husus olarak ele almaktadır. İş ile işgören arasında bulunması gereken uyumun en sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi adına işgörenin yalnızca yetenek ve nitelik olarak söz konusu işe uygun olmasının yeterli olamayacağı; yüksek maaş ve terfi olanaklarının, çalışanların mutluluklarını, her zaman için gerçekleştiremediği anlaşılmiş ve konuyla ilgili yapılan araştırmalar neticesinde işgörenin verimli ve mutlu olarak çalışabilmesi için yaptığı işten ayrıca tatmin olması gerektiği hususu iyice ortaya konmuştur.

Toplumlar bağlamında konuyu ele aldığımızda anlaşılmaktadır ki toplumu oluşturan bireyler bir bütün olarak kendi yaşamlarından yüksek oranda tatmin olduklarında toplumsal başarı mutluluk ve üretkenlik de yüksek seviyede gerçekleşmektedir. Bu gerçekler dikkate alındığında insan yaşamının üçte birinden fazlasını işgal eden çalışma yaşamı, kendisinden duyulacak tatmin bakımından çok değerli ve belirleyici bir konumuna geçmektedir. Bu boyuttan bakıldığında çalışanlarının beklentilerine cevap verebilen örgütlerin yeni iş görenler bulmada zorluk yaşamadıkları, iş tatminini gerçekleştiremeyen ve beklentilere yanıt sunamayan

¹⁴⁵ Sezai Türk , *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, İstanbul, 2007, s.95-96.

¹⁴⁶ Türk, a.g.e., s.96.

¹⁴⁷ Aşkın Keser, *İşe Güdülenme ve İş Tatmini*, S.L. Bilgin & A.A.Özdemir, (ed.), Çalışma Psikolojisi içinde, 4.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2015, s.96.

örgütlerinde işgören bulmakta zorlandıkları bir aynı zamanda mevcut çalışanlarının da devamsızlıklarının arttığı ve verimliliklerinin düştüğü gerçeği iş tatmini denilen olgunun örgütsel bakımdan değerine işaret etmektedir¹⁴⁸.

2.3. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ

İş tatmini ile ilgili olarak süreç ve içerik teorileri adı altında birtakım teoriler ortaya konmuştur. Bu teoriler çalışanların iş tatmininin sebepleri ve nasıl meydana geldiğine dair araştırmaları ve ilgili verileri hedeflemiştir.

2.3.1. Gereksinimleri Gerçekleştirme Teorisi

Kişiler istediklerini elde ettiklerinde tatmin olurlar. Bireyler en çok istediği veya kendince çok değerli olan bir şeyi elde ettiğinde daha da çok tatmin olur. Ancak aynı birey kendince önemli olan şeye ulaşamadığında tatminsizlik duygusu yaşar. İşte bu teori açısından iş tatmini olgusu bireyin kendi gereksinimleri bağlamında ele alınır. Ve o bireyin beklentileri doğrultusunda şekillenir¹⁴⁹.

2.3.2. Gereksinme Sıra Dizini Teorisi

Gereksinme Sıra Dizini Teorisi, Maslow tarafından ortaya konan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine dayandırılır. Buna göre, bir ihtiyacın karşılanması sonucu diğer bir ihtiyaç devreye girmektedir. İhtiyaçlar ilk basamağı, bireyin fizyolojik yeme, içme ve barınma ihtiyaçlarını içerir. Bunun bir üst basamağında ise aynı bireyin güvenlik, korunma ve ekonomi konulu ihtiyaçları bulunur. Üçüncü basamakta ise bireyin arkadaş, sevme, sevilme ve belli bir gruba mensup olma ihtiyaçlarından doğan sosyal ihtiyaçları bulunur. Dördüncü basamak olarak ifade edilen bölümde ise bireyin bağımsız, saygı, statü, bilgi, takdir edilme ve başarı gibi ihtiyaçları söz konusu olmaktadır. Beşinci ve son aşamada ise bireyin edinmiş olduğu, yani o anda sahip olduğu bütün potansiyeli hayata geçirmesi olarak tanımlanan kendini gerçekleştirme basamağı söz konusudur. Bu teori açısından bireyin bir başka safhaya geçmesi sürecinde sürekli değişen gereksinimlerinin belirleyici olması nedeniyle sürekli veya uzun süreli iş tatmininin gerçekleşmesinin imkânsız olduğu kabul edilmektedir¹⁵⁰.

¹⁴⁸ Türk, a.g.e., s.97.

¹⁴⁹Zeynep Eronat, İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, s.61. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁵⁰ Eronat, a.g.e., s.62.

2.3.3. İçerik Teorisi

İçerik teorileri adı verilen teoriler ise çalışanları iş tatmini olgusuna yönlendiren ihtiyaçları tek tek göstermeye odaklanmaktadır. Buna göre çalışanların belirli bazı değerleri veya gereksinimleri örgüt tarafından karşılanır ve bu durumda da çalışanlar iş tatminine ulaşırlar.

Herzberg (1996)'e göre, iş tatmini denilen olgu bir takım kesin koşullara bağlıdır ve aynı şekilde tatminsizlik yine birtakım kesin koşullara bağlı olarak tanımlanır. Herzberg, ürünün tatmin olması veya olmaması gibi durumlara yol açan öğeler üzerinde durmuştur. Herzberg, bu konuda işin özünde olduğunu ifade ettiği başarıyı teşvik eden ve bu konuda motive edici etmenleri şöylece ifade eder¹⁵¹:

- Başarı ile tamamlanmış bir işin nihayetinde işgörenin elde etmiş olduğu sonuçlar,
- Başarının takdir edilmiş olması,
- Yapılan işin niteliği ve özü,
- Sorumluluk bilinci,
- Terfi sistemi.

İş tatmini bağlamında motive edici etmenlerin yanında iş tatminsizliği gibi olgulara sebep olan hijyen etmenler bu noktada önemle ifade edilir. Sözü edilen hijyen etmenler iş çevresi ile ilgili bulunan etmenler olmaktadır. Örgüt politikası, örgüt yönetimi ve örgüt politikalarının uygulanması koşullarındaki adillik niteliği gibi durumları ifade eden öğeler aşağıdaki gibidir¹⁵²:

- Çalışan kimsenin kendi amiri ile olan ilişkilerini,
- Çalışma şartlarını,
- Gelir ve ücret politikalarını,
- İş arkadaşları ile olan kişisel ilişkilerini,
- Astları ile olan ilişkilerini,
- Çalışan kimsenin kendi amiri ile ilgili olan ilişkilerini içerir.

¹⁵¹ Frederick Herzberg . *Work and The Nature of Man*, World Publishing Company,1996, s.4.

¹⁵² Enver ÖZKALP, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, 6.Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir, 2016, s.120.

2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.4.1. Bireysel Etmenler

Bu çalışmanın içeriği olarak; iş tatminini etkileyip belirleyen bireysel etmenler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve kişilik inceleme konusu yapılmıştır.

2.4.1.1. Yaş

Gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda iş tatmini ile yaş arasında farklı sonuçlar bulunduğu saptanmıştır. Bireyin yaşı ve bu yaşta bağlantılı olan yaşam dönemi; sahip olduğu tutumlar ve bu tutumlara bağlı olarak zaman içinde gelişen davranışları ve bu davranışlar sonucu oluşan kararları üzerinde etkili olabilmektedir. Burada belirtilen nedenlerden dolayı kişinin işine ilişkin düşünce ve davranışları konusunda dönemsel bazlı farklılıklar görülebilmektedir¹⁵³.

Örgütlerde yaş faktörü genellikle verilen hizmet süresiyle değerlendirilmektedir. Hatta aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları dahi söylenebilir. Örgütsel bağlılık incelendiğinde; çalışma hayatına yeni başlayan gençlerin de örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür seviyededir¹⁵⁴. Çalışma hayatında bulunan bireylerden yaşlı kesim, örgütten daha fazla ödül alma ve örgütte uzun zaman isteyerek çalışmalarından dolayı örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlenmiştir¹⁵⁵.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla çalıştıkları örgütlere bağlılık göstermelerinin nedenleri şunlardır¹⁵⁶:

- i. Çalışanlar örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılıkları artmaktadır. Yani kariyer yapma imkânları yaş ve süreyle paraleldir.
- ii. Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler.

¹⁵³ Nuran Aşık, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, 467, s.38.

¹⁵⁴ Ercan Yavuz, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.55. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

¹⁵⁵ Gonca Kılıç, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.77. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

¹⁵⁶ Emine Gözen, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.55-56. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bunun nedenini de, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıklarını ve bunun, onlar açısından örgüte üyeliği daha önemli kılması olarak belirtmişlerdir¹⁵⁷.

İş yaşamında erkek işgörenlerin ağırlıklı durumda oluşu geçen yüzyılın ortalarından beri kadın işgücünün de iş yaşamına yoğun olarak katılımı ile önemli ölçüde değişmeye başlamıştır¹⁵⁸. Bu gelişmeye rağmen günümüzde de oransal olarak erkek çalışanların payı, hala çok yüksek olsa da, küçümsenemeyecek oranda kadın iş görenin de iş yaşamında yer bulmuş olması bir gerçektir. Şu an için geçerli olan bu durumu gelişen teknolojiyle birlikte kadınların ev işlerine ayırdıkları zamanın azalmış olmasıyla ve iş yaşamında oluşan kısmi süreli iş olanaklarının artması ile açıklamak olasıdır. Bu bağlamda farklı cinsiyetteki işgörenlerin çalışmaya ilişkin tutumlarının pek çoğunda, önemsiz birtakım farklılıklar dışında, aynı sayılabilecek sonuçlara ulaşılmış bulunmaktadır¹⁵⁹.

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Bu konudaki araştırmalar, olumsuz ilişkinin nedeni olarak çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe sahip oldukları farklı iş seçeneklerinin artmasıyla ve örgütlerin karşılayabileceğinden daha fazla beklentilerinin ortaya çıkıp geliştiğini göstermişlerdir. Aynı zamanda, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı oldukları da ortaya atılan bir iddiadır. Bu iddialar, çalışanların eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını ortaya koymaktadır¹⁶⁰.

Farklı eğitim düzeyleri gerektiren meslekler için yüksek eğitim düzeyi, iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki içindedir ve aynı mesleği icra edenler arasında eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmini de aşağıya düşmektedir. Aynı işi yapan kimseler üzerinde

¹⁵⁷ Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2009, 20(1), s.80.

¹⁵⁸ Ahmet Tayfun, İrfan Yazıcıoğlu, "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Kamu-İş Dergisi*, 2008, 9(4), s.4.

¹⁵⁹ Gözen, a.g.e., s.57.

¹⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.616.

gerçekleştirilen birçok çalışmada çalışanların yaklaşık olarak üçte biri eğitim seviyelerinin, yapılan işin zorunlu kıldığı seviyeden çok daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu bu durumda çalışan kimselerin iş tatmin duygularını olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan eğitim düzeyi yüksek çalışanların işlerinde yükselme ve terfi arayışları da daha fazla olmaktadır. Bu yüzden, yapılan çalışmalarda yüksek eğitilmiş kimselerin yükselme imkânı kısıtlı olan işlerden duydukları tatmin de o oranda düşük olmaktadır¹⁶¹.

2.4.1.4. Medeni Durum ve Kişilik

Günlerde yapılan birçok çalışmaya göre çok zayıf seviyede de olsa medeni durumların örgütsel bağlılığa ilişkin biçimlendirici etkisinin olduğu görülmüştür. Bu açıdan evde olan işgörenlerin kendilerini örgütlerine karşı mecburen bağlı hissetmeleri çok Tabii bir netice olarak değerlendirilmiştir. Çünkü evli olan işverenlerin genel olarak, bekâr işgörelere göre daha çok mali sorumluluk üstlenmiş olmaları bu sonucun çıkmasında etkili olmaktadır¹⁶².

Kişilik her şeyden evvel çok değişmeyen bir hataya sabit sayılabilecek bir olgu olmaktadır. Kişi doğduğu andan başlayarak çocukluk yıllarına kadar süren süreçte temel şeklini kazanmakta ve bu ondan sonra bir yetişkin olarak kendisinde kişilik değişikliğinin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında şu ifade edilebilir ki bireyler çalıştıkları örgüte katıldıkları an bu önceden biçimlenmiş kişilikleri ile birlikte gelmektedirler¹⁶³. Kişilik hakkında yapılan çalışmalarda farklı kişilik yönlerinin araştırılması önemlidir. Benlik kontrolü, başarı uyumu, kendine güvenme, kendini gösterme, risk alma eğilimi, iş doyumuna etkisi olan kişilik yönleridir.

Kişiliğin bir başka önemli ögesi de doğru meslek seçimi olmaktadır. Çünkü kendi kişilik ve kimliğine uygun meslek seçebilen bireylerin iş tatmin seviyeleri doğal olarak daha yüksek çıkmaktadır. İçine kapanık bir birey çok fazla dışsal uyaran gerektiren bir işte çalıştığında çok fazla stres durumu yaşayacaktır, buna karşılık sosyal bir kişiliğe sahip olan için dışa dönük bir işte çalışmak onun için daha fazla arzu edilen

¹⁶¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.616.

¹⁶² M. Said Gurlas, Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.25. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁶³ Türk, a.g.e., s.79.

edilir bir durum olacaktır. Bu nedenle de onun iş tatmini seviyesi elbet daha yüksek olacaktır¹⁶⁴.

2.4.2. Örgütsel Etmenler

Çalışma hayatında bireylerin örgütsel bağlılığının önemsenmesi kadar yaptıkları işten tatmin olma durum ve seviyeleri de önem taşımaktadır. İşte bu noktada da çalışanların iş tatminini belirleyen faktörler büyük önem taşımaktadır.

2.4.2.1. İşin Niteliği

Yapılan işin fiziksel nitelikleri, çalışılan pozisyon, yapılan görevlerin kapsamı, işgörenin işe dair olan tutum ve ilgisi de iş tatmini üzerinde büyük oranda etkili olmaktadır. Bunun yanında çalışılan iş yerinde söz konusu olabilen yetersiz aydınlatma, yetersiz havalandırma, kötü ısınma gibi çalışmaların verimli biçimde yürütülmesini önemli ölçüde aksatan ve maddi çevre diye tanımlanan hususlarda bireyin fiziksel ve ruhsal açılarından olumsuz etkilenmesini ortaya çıkarmaktadır. Fakat hemen ifade etmek gerekir ki gerçekleştirilen araştırmalar iş tatmini veya tatminsizliği denilen olguların yalnız işin niteliği veya özelliği ile ilgili olmadığını meydana çıkarmıştır¹⁶⁵.

2.4.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışılan ortamın temizliği ve yeterli sağlık koşullarını taşıyıp taşıyamaması; ısı, ışık, nem gibi değişkenler açısından rahat bir ortam sağlanıp sağlanamaması gibi hususlarda iş tatminini doğrudan etkilemektedir. İşgörenin çalışma ortamından memnuniyet duyup duymadığının ölçülmesi iş tatmini açısından da önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Çünkü kişinin çalıştığı ortamda kendini rahat ve mutlu hissetmesi yalnız iş tatmini açısından değil, aynı zamanda kendisinin sağlığı bakımından da belirleyici olmaktadır¹⁶⁶.

Fiziki koşullar gibi işyerinde geçerli olan kurallar da iş tatminini etkileyip biçimlendiren öğelerin arasında sayılmaktadır. Sözü edilen kurallara işgörenlerin uyma zorunluluğu bulunur. Ancak söz konusu edilen bu kuralların çok katı nitelikte

¹⁶⁴ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışanın Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.63.

¹⁶⁵ Gurlaş, a.g.e., s.27.

¹⁶⁶ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s.85.

olması iş tatmini konusunda işgörenler üzerinde olumsuz etkiler oluşturacağından iş ve üretime dair de olumsuz etkilerde bulunur ve kötü sonuçlara sebep olur. Örneğin, merkezi bir sistemden oluşan ve katı ve sert bir yönetim felsefesine sahip yöneticilerden oluşmuş bir örgütün çalışan bireyleri iş tatmini açısından çok düşük bir seviye sahip bulunurlar ve böyle bir durumda da başka bir işte çalışmayı düşünürler¹⁶⁷.

2.4.2.3. Yönetim Biçimi

Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları istenilen yönde harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirtmektedir. Yöneticilerin işyerinde demokratik yönetim tarzını benimseyip uygulaması çalışanların ve örgütün performanslarını artırması açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir¹⁶⁸. İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak esnek kariyerli çalışanların en önemli özelliği olarak ifade etmek mümkündür.

2.4.2.4. Kariyer ve Terfi Olanakları

Bireylerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişim ve kariyer olanaklarına katkıda bulunuyorsa, çalışanların bundan olumlu bir şekilde etkilenerek örgütsel bağlılıkları da buna bağlı şekilde olumlu yönde etkilenmektedir. Herhangi bir örgütte ise yeni başlamış bulunan bir kişi önünde ilerlemek imkânlarının olmadığını düşünür ve ücretinin ve artmayacak düşüncesine kapılırsa her tür çabanın gereksizliğine inanıp mevcut işine karşı olumsuz bir takıntı içine girebilir. Bu da tatminsizlik ve şikâyetlere yol açmaktadır.

2.4.2.5. Ücret

Ücret sadece bir gelir olmanın yanı sıra çalışanların toplum içerisindeki statü ve konumlarının oluşmasında da belirleyici rol oynar¹⁶⁹. Bu noktada etkisi kesin olan bir diğer konu da, söz konusu ücretlendirmenin hakkaniyete uygun ve adil olup olmadığına ilişkin çalışarlarda oluşan algının niteliğidir.

¹⁶⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek vergiliel Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, 2003, s.127.

¹⁶⁸ Donna Brown, Marcel A Sargeant, "Job Satisfaction Organizational Commitment and Religious Commitment of Full-Time University Employees", *Journal of Research on Christian Education*, 2007, 16, s.217.

¹⁶⁹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.54.

Bozkurt ve Bozkurt (2011) bu konuda en önemli belirleyici olan hususlardan birinin de ödenecek ücretlerin belirlenmesi sürecinde ve hak edilen ücretlerin ödenmesi sürecinde adaletli davranılıp davranılmadığına ilişkin algılardır. Bu nedenle ücretlerin işgörenlerin yaptığı işin niteliğine miktarına ve performansına göre belirlenmesi ve ona göre ödeme yapılması gerekmektedir. Yine çalışanların hak ettiği ücretlere ek olarak, işin mahiyet ve miktarına bağlı kalmak koşuluyla prim ve ikramiye tutarının hesaplanması da önemlidir. Bununla birlikte örgütlerde bir maliyet ögesi olarak değerlendirilen ücretin iş görenler için önemli bir iş tatmin aracı olgusu olduğu önemle belirtilmektedir¹⁷⁰.

Kişiler, günlük yaşamlarının devam edebilmesi için, asgari yaşam standartlarına uygun düşen bir gelire gereksinim duyarlar. Bu ücret çalışan kişiler için temel çalışma hedefleri arasında yer alır. Bireyin her türlü gereksinimini karşılaması için çabaları ile elde edeceği bir ekonomik güç gerekli olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların ücretleri onların toplumsal statülerini de belirler. Bu nedenle çalışanın toplum içindeki statüsünün oluşması ve sürmesinde ücret önemli bir rol oynar. Hem ekonomik bir güce sahip olmasından hem de toplum içinde iyi bir konuma geçme açısından üretim düzeyi çalışanların iş tatmini konusunda önemli bir değişken olarak dikkat çeker. Netice itibarıyla ücretin, bireyin iyilik halinde ve yaşam kalitesinde önemli bir işlevi olduğunu ve çok etkili bulunduğunu ifade etmek mümkündür¹⁷¹.

2.4.2.6. İletişim

İşgörenler kendi örgütlerinde açık ve herkesin kolayca anlayabileceği bir iletişim tarzı arzusundadırlar. Beden hareketleri, mimikler, göz kontağı gibi iletişim tarzları bir örgüt içindeki alt üst ilişki değerini belirlemede çok önemli öğeler olmaktadır. Bir işletme içinde kapalı bir iletişim tarzı benimsendiği takdirde işgörenler kendilerinden çok şey saklandığını düşünecek, bu da sonuçta iş tatmininin düşmesine yol açacaktır. Buna karşılık örgütte açık bir iletişim tarzı benimsenirse; gelecek olan hedefler işgörenler ile paylaşıldığında, onlar bu kez örgütlerini daha çok sahiplenecek ve dolayısıyla iş tatminleri konusunda da çok anlamlı bir yükselme gerçekleşecektir¹⁷².

¹⁷⁰ Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011 9 (1), s.18.

¹⁷¹ Keser, a.g.e., 2015, s.97.

¹⁷² Türk, a.g.e., s.100.

2.5. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Kişilerde görülen iş tatminsizliğinin, bireyler ve örgüt bakımından olumsuz sonuçları söz konusudur. Bireysel sonuçlardan kastedilen kişinin performansının düşmesi ve yaşam tatmininin olumsuz yönde oluşup biçimlenmesi iken, örgütsel sonuçların ifade ettiği sonuçlarsa işgücü devir oranının yükselmesi ve işe devamsızlık olgusunun artışıdır¹⁷³. İzleyen başlıklar altında bu sonuçlar incelenmektedir.

2.5.1. Bireysel Sonuçlar

Bireyin işte doyumsuzluğu gibi bir olgu var ise o kişi işinden kaçmak ister. Fakat bu durum ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Ekonomik yapısı iyi durumda olmayan bir ülkede işgörenler işlerinden memnun olmasalar da işsiz kalma korkusuyla çalışmalarını sürdürmektedirler. Aynı zamanda işgörenin iş tatmini sağlıklı biçimde gerçekleşmediği takdirde bir takım davranış bozuklukları ve psikolojik rahatsızlıklar meydana çıkmaktadır¹⁷⁴.

2.5.1.1. Yabancılaşma

Yabancılaşmada, birey üyesi bulunduğu toplumdaki diğer üyelerden uzaklaştırılmıştır ve o da topluma ve kültüre düşman olmuş, o toplumu ve kültürü reddeden kişide buna paralel davranış normları oluşmuştur. İş tatmininin olmadığı çalışma koşulları ve çevresinde işgörenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmaları hemen ortaya çıkmaktadır. Kendi işlerine ve işyerlerine yabancılaşan çalışanlar yalnızca mali bir kazanç için çalıştıklarından tatminsizlik kısır döngüsü içine girmektedirler. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi konusunda hiçbir gayret göremeyen bu işgörenler yapmakta oldukları işlerine, bir yerde, sadece daha iyi bir işe girebilme olanakları o an için olmadığından devam ederler. Bu demektir ki işgörenler örgüt hedeflerine ulaşılmasında yeterli çabayı sarf etmemektedirler. Örgütle yabancılaşmanın nedeni söz konusu işin aşırı bölümlenmesi ve çalışanların bu bağlamdaki katkısının bütün içinde çok az görünmesidir. Çünkü bu biçimde olan bir iş akışı ve tablosu içinde kendi katkılarını somut biçimde görüp anlayamayan çalışanların iş tatminleri de o oranda az olmaktadır¹⁷⁵. Doğaldır ki bu şekilde gerçekleşen bir iş akışı kendilerinin bilgi ve becerilerini tam olarak kullanma imkânını kendilerine vermemektedir. Ek olarak aşırı

¹⁷³ Keser, a.g.e., 2015, s.98.

¹⁷⁴ Türk, a.g.e., s.101.

¹⁷⁵ Ayşe Ç Kirel, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi*, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013, s.156.

merkeziyetçi bir yönetim, beşeri ilişkileri en az seviyeye indirdiğinde işgörenleri kendilerine, diğer çalışanlara, örgüte ve sonuçta da işlerine karşı ilgisizleştirerek yabancılaştırmış olur.

Çalışan birinin kendi işinden soğuması, psikolojik olarak işinden uzaklaşması ve böylece kendini geriye çekmesi durumunda yabancılaşma denilen olgu gerçekleşmektedir. Kendi örgütüne bu şekilde yabancılaşan bir personel, işine devam etse bile, kendisini örgütün bir parçası olarak görmez ve değerlendirmez. Örgütün kendisine sunduğu örgütsel veya toplumsal konumu ve ilgili saygınlığı reddeder¹⁷⁶.

İş tatminsizliği” ve “işe yabancılaşma” terimleri ilgili olguyu kavram olarak ifade eden sözcükler olarak birbiriyle eş anlamlı olarak kullanımdadır. İş tatmininin gerçekleştiği koşul ve durumlarda yabancılaşmanın az olacağı, iş tatminsizliğinin ise söz konusu yabancılaşma ile paralel biçimde ve oranda gerçekleşeceği biçiminde görüşler ortaya konmuştur. Ayrıca her iki değişkeni; başarı, işte devamsızlık, geri çekilme gibi davranışları açıklayan ara değişkenler diye almak olasıdır.

2.5.1.2. Stres

İş stresi denilen realite olumlu yönde veya olumsuz yönde olabilir ve bu durum birçok kişi için kaçınılmaz olmaktadır. İş ortamında her iş gören korku, kaygı, mutluluk, heyecan, sıkıntı ve depresyon gibi birçok duygusal bazlı tepkiler ortaya koyabilmektedir. Bu açıdan şu bir gerçek olarak dile getirilmektedir: Stres, bireysel performansı ve sonuçta da genel verimliliği doğrudan etkilemektedir. Stres ile performans arasında görülen ilişki normal dağılım eğrisi şeklinde gerçekleşmektedir. Kişiler kendi en iyi performanslarını orta düzey bir stres altında gösterirler. Stres olgusu örgüt yönetimlerinin doğal bir sonucu olmaktadır. İşgörenlerin stres düzeyleri tümüyle sıfırlanamaz ancak stresin ortaya çıkan zararları en aza indirilebilir. Bunun için de stresin çok iyi yönetilmesi gerekir¹⁷⁷.

İş stresi denilen olgu kişilerin ve işlerin kendi ilişki ve ilişki biçimlerinden ileri gelen ve insanı normal işlevlerinden uzaklaştıran birtakım değişiklikler getiren bir durum olarak ifade edilmektedir. Dikkatle bakıldığında anlaşılır ki örgüt yapısına bağlı

¹⁷⁶ C. Murat Koçoğlu, "Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi", *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2015, s.22.

¹⁷⁷ M.Bilgin Aksu, "Fırat Üniversitesi Akademik Personelinin İş Stresi, Gerilim ve Başa Çıkma Düzeyleri", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 1998, 22(107), s.9.

biçimde gelişen stres işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Sonuçta stresin fazla olduğu iş ortamlarında çalışan kişilerde birtakım psikolojik tatminsizlikler oluşmakta ve bu da birtakım fiziki ve zihni davranış bozukluklarına yol açmaktadır. Stresle ilgili birçok araştırma gerçekleştiren ve stresi kuramsal açıdan tanımlayan Hans Selye stres gerçeğini “Bünyenin baskı ve isteklere karşı göstermiş bulunduğu belirgin olmayan tepki” diye tarif etmiştir¹⁷⁸. İnsan doğası olumlu veya olumsuz da olsa kesin olarak dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki ortaya koymaktadır; stresin kaynağı değişebilir ama kaynağına verilen biyolojik tepki her durum ve koşullara aynı olmaktadır¹⁷⁹.

2.5.1.3. Sağlık Sorunları

Kişilerin içinde buldukları ruh hallerinden kaynakları birtakım fiziksel rahatsızlıklar konusunda gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda iş tatminsizliğinin de nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, aşırı terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve mide bulantısı gibi birçok fiziksel belirtilerle doğrudan ilgili bulunduğu ifade edilmiştir. Fiziksel ve tutumsal değişkenlerin yaşam süresinin uzunluğu ve iş tatminsizliği ile ilişkili olabileceği; iş tatminsizliğinin insan sağlığı ve onun yaşam süresinin uzunluğu bağlamında bir tehlike oluşturduğu ifade edilmiştir¹⁸⁰.

İş tatminsizliği ile kişilerin ruh sağlığının bozulması arasında aynı yönlü yüksek bir ilişki saptanmıştır. Tatminsizlik çalışandan çalışana farklılaşan düzeylerde kaygı yaratabilmektedir. Söz konusu kaygının sürekli biçimde oluşu ise çalışanın ruh sağlığını tamamen bozabilmektedir. Türk (2007)'e göre, gerçekleştirilen birçok çalışma; kaygı, korku ve gerilimin, kişiler arasında görülen ilişkilerin oluşturduğu rahatsızlıklar ve iş tatmini eksikliği ile yakından ilgili olduğu gerçeğini ortaya koymuştur¹⁸¹.

2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

İş tatminsizliği sözü edilen bireysel sonuçlarının yanında örgütler içinde çok önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu sonuçların dikkate değer olanlarının başında da çalışanların devir hızı ile personelin devamsızlık ve işe geç gelme eğilimleri arasındaki bağlantı bulunmaktadır.

¹⁷⁸ Hans Selye, *The story of the adaptation syndrome*, Acta Inc. Medical Publishers, Montreal, 1952.

¹⁷⁹ Kirel, a.g.e., s.145.

¹⁸⁰ Türk, a.g.e, s.97.

¹⁸¹ Türk, a.g.e, s.97.

2.5.2.1. Çalışan Devir Hızı

Yetenekli ve o oranda yüksek nitelikli ve derin bilgili kimselerin işyerinden ayrılıp başka bir işletmede çalışmaya başlamaları günümüz işletmelerinin en önemli sorunlarının başında gelir olmuştur. İşgören devri çalışanların bir işletmede çalıştıktan sonra herhangi bir gerekçeyle oradan ayrılışlarını belirtir. Bir örgüt için belirli bir zaman aralığında işten ayrılan personel sayısının toplam personel sayısına olan oranı işgören devrini gösterir. İş tatminsizliği ile işgören devri arasında doğru bir orantı bulunur. İşinden tatminsiz olan çalışanlar işgören devrine neden olup oranın yükselmesi sonucunu doğurmaktadır¹⁸².

Bir örgütte işgücü devir hızı çok yüksek seviyelerde ise bu örgütte çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu akla gelmektedir. İş tatminsizliğinin kayda değer sonuçlarından biri de bireyin işi bırakmasıdır ki bu birçok ilgili araştırmaların ortak olarak ulaştıkları bir sonuçtur. İş tatmini yüksek düzeydeki çalışanların çalıştıkları işlerini bırakma istek ve eğilimlerinin çok düşük olduğu da bilinen bir başka gerçektir. İş tatminsizliğinin yüksek düzeyde oluşu işi bırakma eylemini de yükseltmektedir¹⁸³.

Çalışan bireyler örgütlerine verdikleri hizmete karşılık olarak örgütten kendi beklediklerinin karşılandığını somut biçimde görmek isterler. Yaptığı işi sevmeyen bir iş görenin işinden uzaklaşmayı istemesi kaçınılmaz olacaktır. İşten ayrılma durumlarında örgütteki birtakım rutin çalışmalar aksayabilmekte, geride kalan çalışanların motivasyonları da azalmakta ve ayrıca yeni işgören bulunması ve ona ilgili eğitimlerinin verilmesi gibi yeni maliyet sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar kişinin işinden duyduğu tatminin düşüklüğü durumunda işten ayrılma eğiliminin yükseldiğini ortaya koymaktadır¹⁸⁴.

¹⁸² Koçoğlu, a.g.e., s.22.

¹⁸³ Keser, a.g.e., 2015, s.99.

¹⁸⁴ Türk, a.g.e., s.98.

2.5.2.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

İşe geç gelme olgusu mesai saatleri geçtikten sonra işe gelmek ve işbaşı yapmak diye tanımlanabilir. Devamsızlık olgusu ise işgörenin işinden tamamen ayrılmadan belirli bir gün veya günlerde işe gelmemesi veya o gün veya günler içinde geçici olarak işi bırakması olayıdır¹⁸⁵.

Devamsızlık durumunda normal akış ve şartlar içinde işe gelmesi gereken çalışanların çeşitli bahaneler üreterek işbaşı yapmamaları durumu söz konusudur ve ayrıca böyle bir tavrı alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur. Bu bakımdan devamsızlık tamamen önlenilecek bir olgu değildir, ancak o kontrol altına alınması mümkün olan ve üretilebilecek durumdaki bir davranış olmaktadır. Hastalık veya özel mazeretler gibi gerekçeler işe devamsızlık konusunda başvurulan birtakım yollar olmaktadır¹⁸⁶.

İşe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi olgularına “işten geri çekilme” (job withdrawal) adı da verilmektedir. Herhangi bir iş gününde bazı kimseler işe geç gelebilir ve bazıları da iş gününü tamamlayabilir veyahut da düzenli olarak işten uzaklaşmanın yollarını arıyor olabilir. İşten geri çekilme davranışı olması gerektiği zamanda çalışan kimsenin o iş yerinde bulunmaması veya onun işten ayrılma durumunu kapsar. Birçok araştırmacı işten geri çekilme davranışı olarak ise yapılan işteki devamsızlığı ve işten ayrılma eğilimini, iş yerinde işten tatmin duygusunun düşüklüğü sonrasında görünen alternatif bir yaklaşım olduğu hususunda aynı düşüncededirler. İş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın işinde tatminsizlik duyduğu durumlarda işe geç kalma ve işten kaçma gibi davranışlar gösterdiği de bilinmektedir. Bir başka açıdan bakılırsa bu durumlarda bireyin amacının işte geçen süresini olabildiğince azaltmak olduğu söylenebilir¹⁸⁷.

¹⁸⁵ A. Banu Somuncuoğlu, Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.75. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁸⁶ Gülümser Keskin, “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *verimlilik Dergisi*, 1997, 2, s.150.

¹⁸⁷ Keser, 2015, a.g.e., s.100.

2.5.2.3. Performans

İş tatmini ile performans arasında bulunan ilişki ilgili birçok araştırmaya konu olmuştur; kimi araştırmacı bu iki değişken arasında bir ilişkiyi göremezken kimi araştırmacı da ilişkinin varlığını saptamıştır. İş tatmininin mi performansı yükselttiği, yoksa performans yüksekliğinin mi iş tatminine yol açtığı hususu, üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. İş tatmini- performans ilişkisi işgörenin aldığı ödüller ve birçok değişkenden etkilenip biçimlenen çok karmaşık bir ilişki durumundadır. İş tatmini ve performansın karşılıklı bir etkileşim içinde olduğunu gösteren dairesel bir ilişki tablosu tahayyül etmek bu anlamda daha isabetli olacaktır¹⁸⁸.

2.4.2.4. İşten Ayrılma

İşten ayrılma dediğimiz olgu bir tek değişken ile açıklanabilecek bir olgu değildir. Herhangi bir işgörenin çalıştığı işinden ayrılmasının birçok ve değişik nedeni olabilmektedir. Bu nedenler arasında ücret, terfi, çalışma ortamı, iş arkadaşları gibi birçok etmen işgörenden işinden ayrılması sonucunu doğurabilmektedir. Ayrıca işgören emekli olabilir, başka bir işe geçebilir, evlenebilir yahut da başka bir şehre taşınma durumunda olabilir. Daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere iş görenin bir kişinin kadrosunda hitap edilmesinden sonra herhangi bir sebeple işinden ayrılması olgusu diye tanımlanan personel devri, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen diye ikiye ayrılır¹⁸⁹. İşverenler ağırlıklı olarak iş tatmini ile ilgili olan ve kontrol edilebilir personel devri ile ilgilenirler.

Personel devrinin önlenmesi için öncelikle işgörenin işinden elde edeceği tatminin yükseltilmesi ve işverene kendi işini etkileme fırsatının tanınması ve bu alandaki çabalarının ödüllendirilmesi gerekli görülmektedir. İşten ayrılma ile iş tatmini arasında bulunan ilişki mercek altına alındığında işten ayrılma ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı ve iş tatmini ile personel devri arasında da ters bir orantının varlığı saptanmıştır. Personel devri; bir iş yeri için, özellikle de belli bir deneyim ve ustalık gerektiren işler bağlamında daha fazla sorun yaratmaktadır; işten ayrılan her deneyimli işgörenin yerine alınmış olan yeni personelin eğitim maliyeti ve işi öğrenmesine dek geçen sürede yol açtığı hatalar ve gösterdiği acemilikten kaynaklanan performans kayıpları ve bu anlamda oluşmuş verimsizlikler de değerlendirmeye alındığında hepsinin birer maliyet artırıcı etken olduğu ortaya çıkar.

¹⁸⁸ Somuncuoğlu, a.g.e., s.76.

¹⁸⁹ Somuncuoğlu, a.g.e., s.74.

Bunun yanı sıra işletmeden ayrılan deneyimli bir iş görenin diğer bir işletmeye ve özellikle de rakip bir işletmeye geçmesi durumunda önceki işletmeden edinmiş olduğu bilgi ve birikim yığınının rakip işletmeye taşınması söz konusu olmaktadır¹⁹⁰. Örgütler için personel devrini azaltmak adına hem örgüt öğelerinin hem de yöneticilerin yapacağı faaliyetlerin ve alacakları kararların işgörenlerin iş tatmini olumlu yönde etkileyecek ve biçimlendirecek niteliklerde olması gerekir.



¹⁹⁰ Şahin, a.g.e., s.65.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. GÜVEN KAVRAMI

Güven kavramı beşeriyet bakımından çok önemlidir. Bu kadar önem taşıyan güvenlik ihtiyacının Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde de önem taşıdığı bilinmektedir. Maslow'un yaptığı çalışmaya bakacak olursak, bireylerin doğuştan gelen gereksinimleri olduğunu görebiliriz. Bu gereksinimler en alttan en üste kadar, belli bir hiyerarşiye göre sıralanmıştır. İnsan en alttaki gereksinimini karşıladıkça, bir üstteki ihtiyacına doğru otomatik ilerler. Maslow bu hiyerarşiyi beş temel başlık altında ele almıştır. Maslow'a göre, fizyolojik gereksinimleri karşılanan bir bireyin sonraki gereksinimi güvenlidir. Belli ve güvenli olamayan hallerde bireyin gelişimsel açıdan zarar gördüğü söylenebilmektedir. Bu noktada birey, etrafındaki herkese ve yaşananlara karşı güven hissetme gereksinimi duyacaktır¹⁹¹.

Başka bir deyişle güven geniş anlamda, "Başkalarının davranışları ya da niyetlerinin pozitif olacağı beklentisine dayalı olacak şekilde, zarar görebilecek oranda savunmasız kalabilme halinin kabullenilmesini kapsayan psikolojik bir durum şeklinde belirtilmektedir¹⁹².

3.2. GÜVEN TÜRLERİ

McKnight ve Chervany (2002)'e göre üç tip güvenden bahsedilmektedir. Birincisi diğerine güvenme; ikincisi ise, kurumsal güven; üçüncüsü de kişiler arası güven diye adlandırılmaktadır. Diğerlerine güvenme eğilimi genel anlamda diğer kişilere ne derece güvendiğine ilişkin bir durum ise, kurumsal güven de bir duruma veya yapıya güvenme anlamını içermektedir. Diğerlerine güvenme eğilimi çoğunlukla kişilerin ve durumların diğerlerine bağımlı ve istekli olma adına kendi içinde tutarlı bir eğilim içinde bulunduğunu gösterir. Diğerlerine güven olgusu, kurumsal güveni de etkilemektedir; çünkü o durumlara ilişkin düşünceleri yansıtmaktadır. Kurumsal güven bireyin yaşamının bir çaba veya bir yönüyle durumsal başarının mümkün olduğu

¹⁹¹ Abraham Harold Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 1943, 50 (4), s.376-396

¹⁹² Kathleen Ellis, Pamela Zalabak, "Trust in Top Management and Immediate Supervisor. The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving", *Communication Quarterly* 2001, 49 (4), s.115-116.

anlamına gelir. Kişiler arası güven olgusu ise diğer kimselere bir güvenin bulunduğu gerçeğini ifade eder¹⁹³.

Zucker (1986) Üst güvenliğinin söz eder: Kişilik özellikleri bağlamında olan güven paylaşılan sosyal değerlere dayalı olmaktadır. Süreç temelli olan güven ise geçmişteki ilişkileri ve bu ilişki içindeki etkileşimlere dayalı olarak biçimlenir. Kurum temelli güven ise güvenilirlik davranışlarını belirleyen ve onlara geçerlilik kazandıran kurumsal yapılar ve düzenlemelere dayanan kurumsal bağlamdaki güven olmaktadır¹⁹⁴.

McAllister (1995)'a göre kişilerarası güven olgusunun bilişsel ve duygusal temelleri söz konusudur. Bilişsel güven bağlamında hangi koşullar içinde kime güvенеceğimizi seçmek için iyi bir gerekçe bulmak güven olgusunun kanıtını meydana getirir. Duygusal güvende ise kişiler arasında güçlü duygusal bağlar oluşturan bir temelin varlığından söz edilir. Kişiler güven ilişkileri yoluyla ortaklarının refahı için içtenlikle özen göstererek, endişe ederek, içten inanarak ve hiçbir karşılık beklemezsizin duygusal bazlı yatırımlar gerçekleştirirler. Sonuç olarak bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağlar yoluyla güvenin temelleri kurulmuş olur¹⁹⁵.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)'e göre bir işletme için geçerli durumda bulunan ilişkilerin geliştirilebilmesi bağlamında üç tip güven bulunur: Caydırma tabanlı güven, bilgi tabanlı güven ve özdeşleşme tabanlı güven. Caydırma tabanlı güven davranışların tutarlılık durumuna bağlıdır. Bir başka söylemle, insanlar yapacaklarını söyledikleri şeyi mutlaka yapacaklardır. Caydırma tabanlılığı güvende ise davranışların tutarlılığı ceza ve tehdit yoluyla devam ettirilir. Eğer tutarlılık sağlanamazsa söz konusu ceza uygulamaya geçirilir. Bilgi tabanlı güvende ise davranışların öngörülebilir olması söz konusudur. Diğer bir deyişle, diğer kişilerin muhtemel davranış seçimlerinin mümkün olan en isabetli şekilde yorumlanması söz konusudur. Bilgi temelli güven bir kişinin diğerlerini anlayacak ve onların olası davranışlarını doğru bir biçimde öngörebilecek kadar bilgiye sahip olduğu durumlarda ortaya çıkar. Özdeşleşme tabanlı güven diğerlerinin istek ve niyetleri ile gerçek ve tam bir empatinin kurulmasına bağlı olmaktadır. Bu tür güvende kişiler birbirlerinin yerine hareket

¹⁹³ D. Harrison Mcknight, Norman L. Chervany, "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology", *International Journal of Electronic Commerce*, 2002, 6(2), s.42-45.

¹⁹⁴ Lynne G. Zucker. "The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920". *Research in Organizational Behavior*, 8, 1986, 53-111.

¹⁹⁵ Daniel J Mcallister. "Affect and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations", *Academy of Management Journal*, 1995, 38(1), s.25-26.

edebildiklerinden ve yine aralarında duygusal bir ilişki var olduğundan birbirlerini tam olarak anladıkları, birçok konuda birbirleriyle aynı düşüncede oldukları, birbirleriyle empati kurabildikleri ve birbirlerinin değerlerine karşılıklı olarak saygı duydukları için güven vardır¹⁹⁶. Özdeşleşme tabanlı güven diğer kimselerin arzu ve isteklerini anlamaya ve bunları takdir etmeye bağlı olarak gelişir. Öyle bir durumda bireyler kendilerini diğer bireylerin yerine koyabilmektedirler; hatta muhataplarını daha da koruyucu bir tavrın içine girebilmektedirler¹⁹⁷.

3.2.1. Kişilerarası Güven

Cook ve Wall (1980), kişiler arası güven olgusunun uzun süreli, istikrarlı ve çalışanların iyi olma durumu bakımından çok önemli bir bileşen olduğunu savlamıştır. Güven kavramı örgütsel ilişkiler açısından önemli bir geliştirici ve bu anlamda belirleyici bir etmen olmaktadır¹⁹⁸.

Örgütün istikrarlı bir geleceğe sahip olması ve örgüt üyelerinin iyi olması adına örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerine duydukları güven çok önemlidir. Özellikle yöneticiler hangi düzeyde olursa olsunlar, güvenilir olduklarını göstererek çalışanlarının işlerine odaklanmalarını sağlayabilmektedir. Örgüt içerisindeki kişiler arası güven incelenirken başlık (1) lidere/amire/üstlere güven, (2) astlara güven ve (3) eşdüzeylere güven olarak sınıflandırılabilir. Güvenin çok boyutlu bir değişken olması ve çeşitli düzeylerde farklı şekilde ortaya çıkması nedeniyle bir çalışan çalışma arkadaşlarına güvenirken amirine/yöneticisine ya da üst yönetime güvenmeyebilir¹⁹⁹.

Fox (1974), bu ayrımı yapabilme adına yatay ve dikey güven kavramlarını ortaya atmış bulunmaktadır. Yatay güven Ümran olgu, eşdüzeylere karşı olan güveni belirtirken, dikey güven de mevki olarak üstlerine ve astlarına karşı olan güveni belirtir. Ek olarak, Erdem ve Aytemur (2014) yaptıkları çalışmalarında bu farklı kişilerarası güveni inceleme konusu yapmışlar ve güç asimetrisinden kaynaklı olarak tarafların güven ilişkisinde birbirlerinden bekledikleri farklılıklar bulunduğunu ifade

¹⁹⁶ Debra Shapiro, Blair H Sheppard, Lisa Cheraskin, "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, 1992, 8(4), 365-377.

¹⁹⁷ Lewicki ve Bunker, a.g.e., s.119-123.

¹⁹⁸ Aktaran: B. Barbara Bunker, Billie T Alban, Roy J Lewicki, "Ideas in Currency and OD Practice Has The Well Gone Dry?", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2004, 40(4): s.413.

¹⁹⁹ Dan P McCauley, Karl W Kuhnert, "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management", *Public Administration Quarterly*, 1992, 16(2), s.270

etmişlerdir. Bu sebeple her birini ayrı ayrı incelemek konunun daha net ve daha iyi anlaşılabilmesi için önemli olacaktır²⁰⁰.

3.2.2. Takıma (Gruba) Güven

Takım; bir örgütte birden çok bireyin kendi yeteneklerini, enerji becerilerini bütünleştirici ve böylece kolektif kapasitenin her bir bireyin kapasitelerinin toplamından daha fazla ettiği gruplara verilen ad olmaktadır. Söz konusu takım temelli yapılarda takımın etkinliğinin başarısı için takımı oluşturan üyeler arasındaki güven olgusu çok belirleyici konumdadır²⁰¹.

Aynı zamanda takımı oluşturan üyeler yüksek düzeyde birbirlerine bağımlı olduklarından örgüt üyesi olan bireylerin birbirine karşı duymuş oldukları güvenden daha fazlasını takımlarına karşı duyma gereksiniminde olmaktadır. Grup üyeleri olarak birbirlerine karşı güven geliştirmiş olan takım üyeleri ihanete uğramak, aldatılmak veya yeri değiştirilmek gibi korku ve endişelerden arındıkları için takımın diğer üyeleriyle duygu ve düşüncelerini paylaşma konusunda daha istekli ve buna daha yatkın hale gelmektedirler. Bütün bu gerçeklerin çok doğal bir sonucu olarak yüksek performans göstermiş bulunan takımların üyeleri arasında yüksek bir güven söz konusu olmaktadır. Bu güven ise takım çalışmasını daha da geliştirmektedir. Takım güveni üyelerin birbirlerine karşı duydukları karşılıklı güveni belirtmektedir. Takım güveni, dört başlık altında incelenmektedir: 1. Takım liderine güven, 2. Takım arkadaşlarına güven, 3. Takım içi kontrol sistemine güven ve 4. Takımın itibarına güven²⁰².

Takım içi güven olgusu; takım performansını, takım empatisini, takım öğrenmesini, düşük geliştirme maliyetini, işbirliği kültürünü, takım yaratıcılığını, takımın hatalardan öğrenmesini, stratejik karar kalitesini, görev performansını, takım doyumunu, devam bağlılığını, örgütsel bağlılığını, ilişkisel bağlılığını, takımdaki prososyal davranışları, açık iletişimi, takımın yaşam süresini, teknoloji uyumunu,

²⁰⁰ F. Erdem, Janset Ozen Aytemur, "Context-Specific Dimensions of Trust in Manager, Subordinate and Co-Worker in Organizations", *Journal of Arts and Humanities*, 2014, 3(10), s.36.

²⁰¹ Ali E.Akgün, Halit Keskin, A. Yavuz Cebecioglu, Derya Dogan, "Antecedents and Consequences of Collective Empathy in Software Development Project Teams", *Information & Management*, 2015, 52(2): s.250.

²⁰² Akgün vd., a.g.e., s.250.

kurumsal ve ilişkisel güveni, takım güdülenmesini pozitif yönde etkileyip biçimlendirirken, stresi de negatif açıdan etkileyip biçimlendirmektedir^{203, 204, 205}.

Takım içi güvenin meydana çıkışında etkili olan öncüller olarak takım üyelerinin yüksek duygusal zekâsı, takım lideri, işbirlikli davranışlar, kişiler arası anlaşma, liderlik stilleri pozitif grup etkisel tonu olarak ilgili literatürde yer almıştır²⁰⁶.

Örgüt yazınındaki gruplar arası ya da birimler arası güven üzerine yapılmış çalışmalar, güven üzerine yapılmış çalışmalar içerisinde en az rastlanı olmuştur. Gruplar arası güveni irdeleyen örgüt literatüründe gruplar arası veya birimler arası Güven üstüne gerçekleştirilmiş çalışmalar Güven üstüne yapılmış çalışmalar içinde en az rastlananlar olmuştur. Grup arasında bulunan güveni irdeleyen Song'a göre (2009) gruplar, psikolojik olarak güveni vurgulamak ve göstermek yerine, davranışsal güveni daha çok önemsemekte ve daha çok sergilemektedirler. Dağıtım sıklığını artırabilme meselesinde tedarikçilerin-alım biriminin satış birimine duyduğu güven önemli ve belirleyici olur. Bunun yanı sıra işlevsel birimlerin kendi aralarındaki rekabeti bu birimler arasındaki güven arttıkça azalmakta, söz konusu birimlerin çevreden aldıkları bilgilerle ilgili kalite algıları da yükselmektedir²⁰⁷.

Tsai ve Ghosal (1998) örgüt içi iş birimlerinin de kendi arasındaki kaynak değişimi ve birleştirmesinin, örgüt içi iş birimlerinin birbirlerine olan güvenleri arttıkça kolaylaştığını ifade etmektedir²⁰⁸.

3.2.3. Astlara Güven

İşbirliği ilişkisinde olan iki taraf için temel gereksinim durumunda olan güven, amirlerin/üstlerin astlarından beklediği birçok olumlu davranışın da öncülü

²⁰³ Akgün vd., a.g.e., s.253.

²⁰⁴ Abraham Carmel, Asler Tishler, Amy C Edmondson., "CEO Relational Leadership and Strategic Decision Quality in Top Management Teams: The Role of Team Trust and Learning from Failure", *Strategic Organization*, 2012, 10(1): s.41.

²⁰⁵ Ether Cuadrado, Carmen Tabernero, *Affective Balance, Team Prosocial Efficacy and Team Trust: A Multilevel Analysis of Prosocial Behavior in Small Groups*, 2015, s.11.

²⁰⁶ Carmel vd., a.g.e., s.41.

²⁰⁷ Fei Song, "Intergroup Trust and Reciprocity in Strategic Interactions: Effects of Group Decision-Making Mechanisms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, 108(1), s.171.

²⁰⁸ Wenpin Tsai, Sumantra Ghoshal, "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, 1998, 41(4), s.471-473.

durumundadır. Astın yukarıya doğru güven duymasını gerçekleştirme adına da karşılıklı güven kurulması önemli bulunmaktadır²⁰⁹.

Atwater (1988) amirlerin astlara destekleyici davranışlar ortaya koymalarını ölçerken, amirin/üstün astına güvenini de etkilediği gerçeğini saptamıştır ve astın amirine/üstüne güveni için amirin/üstün de astına güvenmesi gerektiğini, dahası bunu başlatanın amir/üst olmasını önermektedir²¹⁰.

Brower vd. (2000) ast-üst güven ilişkilerini irdelenmişlerdir; amirin astının güvenilirliğine bağlı biçimde ona güven duymasını ve bunu da ilişki sırasında sergilemesi yoluyla astında amirinin kendisine güvendiği algısını yaratacağı; sonuçta bu da çalışanın iş doyumunu geliştirecek; bu da bağlılık ve vatandaşlık davranışını giderek daha çok geliştirecektir²¹¹. Brower vd. (2009) kendisine güven duyulan ve bunun da bir şekilde kendisine gösterilen bir astın performansının artacağını savunmaktadır. Lidere, amire veya yukarıya doğru olan güvene ilişkin yapılan birçok çalışma bulunmaktadır; ancak, amirin astına yönelik güvenini irdelleyen çok fazla çalışma yapılmamış durumdadır²¹².

Üstün astına güven göstermesi astın örgütsel vatandaşlık davranışını, performansını ve onun işten ayrılma niyetini, otonomisini ve üstün iş doyumunu etkileyerek belirlemektedir²¹³.

Gabarro'nun (1978) mülakatlarından elde edilen sonuçlar bakımından bir üstün astına olan güveninde en önemli ögeler içtenlik, yetkinlik ve tutarlılık olmaktadır. Benzer bir biçimde güveni beş boyutlu olarak kabul eden Butler ve Cantrel (1984) içtenlik, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık boyutları bağlamında içtenlik, yetkinlik ve tutarlılığın astlara olan güvenin daha güçlü belirleyicileri olduğu gerçeğini saptamıştır²¹⁴.

²⁰⁹ Tuija Seppala, Jukka Lipponen, A. Maija Pirttila-Backman, Jari Lipsanen, "Reciprocity of Trust in The Supervisor-Subordinate Relationship: The Mediating Role of Autonomy and The Sense of Power", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2011, 20(6): s.770.

²¹⁰ Leanne E. Atwater, "The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior The Surprising Impact of Subordinate Trust", *Group & Organization Management*, 1988, 13(3): s.303-304.

²¹¹ H. Holly Brower, F. David Schoorman, H. Hoon Tan, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *The Leadership Quarterly*, 2000, 11(2), s.243.

²¹² H. Holly Brower, W. Scott Lester., M. Audrey Korsgaard, Brian R. Dineen, "A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding The Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes", *Journal of Management*, 2009, 35(2), s.330.

²¹³ Seppala vd., a.g.e., s.769.

²¹⁴ John K. Butler, R. Stephan Cantrell, "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates", *Psychological Reports*, 1984, 55(1), s.19.

3.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Güven

McAllister (1995) yöneticilerin eş düzeylerine karşı yüksek duygusal güven sergilemelerinin eş düzeylerinin işe ilişkin ihtiyaçlarını karşılamak üzere fırsatlar kovalamak gibi görünebileceğinden ötürü işbirliği imkânı ihtimallerini daha da artırdığını ifade etmiştir. Özellikle günümüzün iş dünyasında eş yüzeyler arasında görülen bağımlılığın artması, çalışanların eş düzeydeki iş arkadaşlarına karşı zafiyetlerini de artırmış bulunmaktadır. Eş düzeyler ile ilgili iletişim ve bireysel sunumlar eşdüzey güvenini şekillendirmektedir²¹⁵.

Dar (2010) eş düzeyler boyutunda güven oluşturulabilmesi için eşdüzeylerin yetenekleri, iyiliği ve dürüstlüğü ile ilgili birtakım algılar yoluyla oluşan güvenilirliklerinin yüksek düzeylerde olması gerektiğini ifade etmiştir²¹⁶.

Eş düzeylere güven olgusu; performansı, iş doyumunu, emekli olma niyetini, örgütsel yeniliği, örgüte güveni, duygusal bağlılığı, iş yaşam dengesini, takım bağlılığını, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel vatandaşlığı, algılanan örgütsel desteği ve örgütsel bağlılığı daha da yükseltmekte; buna karşılık stresi, devamsızlığı üretkenlik karşıtı davranışları da en az seviyeye düşürmektedir. Eş düzeylere/çalışma arkadaşlarına olan güvenin öncülleri olarak da sosyal boş verme davranışları ve algılanan örgütsel destek karşımıza çıkmaktadır^{217, 218}.

3.2.5. Yönetime Güven

Örgütsel güven bağlamında incelenmiş olan kişisel olmayan güven olgusu kişiler arasında görülen güvenin evrimleşmiş hali olarak örgütün üst yönetimine, üst yönetimin hedeflerine ve kapasitesine, teknolojik ticari yetkinliklerine, vizyon ve strateji gibi kişisel olmayan etkenlere duyulan güveni tanımlar. Bir başka deyişle örgütsel güven işgörenlerin örgütlerinin güvenilirliğine dair bütünsel algıları demektir²¹⁹.

²¹⁵ McAllister, a.g.e., s.52.

²¹⁶ O. Lin Dar, "Trust in Co-Workers and Employee Behaviours at Work", *International Review of Business Research Papers*, 2010, 6(1), s.195-196.

²¹⁷ Maren Thomsen, Sjoerd Karsten, Frans J Oort, "Social Exchange in Dutch Schools for Vocational Education and Training The Role of Teachers' Trust in Colleagues, The Supervisor and Higher Management", *Educational Management Administration & Leadership*, 2015, 43(5), s.763.

²¹⁸ Dar, a.g.e., s.198.

²¹⁹ P. Peter Li, Yuntao Bai, Youmin Xi, "The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis", *Management and Organization Review*, 2012, 8(2): s.372.

Örgütsel güven işgörenin işvereninden destek aldığını ve bu konudaki güven hissini de yansıtır. Çalıştığı örgüte güvenen işgörenler örgütleri için önem taşırlar; çünkü çalışanlar kendi örgütlerine güven duymazlarsa, Gilbert ve Tang'e göre (1998) etkin ve verimli olamazlar ve yine birbirlerine olan bağımlılıklarını azaltarak iyi bir uyum içinde çalışamazlar. Birçok yönetici tarafından örgütsel güven olgusu çok değerli bir realite olarak kabul edilmiş olmasına karşın, örgütsel güvenin meydana getirilmesi de o kadar kolay olmamaktadır²²⁰.

Mishra ve Morrissey (1990) açısından güveni oluşturup geliştirmek ve açık iletişimi gerçekleştirmek, işgörelere karar verme boyutunda büyük pay sunmak, kritik bilgiyi onlarla paylaşmak ve gerçek algı ve duyguları yine onlarla paylaşmak olmak üzere dört etmene bağılı durumdadır²²¹. Vanhala ve arkadaşları ise (2011), örgütün yetkinlikleri ve tarafsızlığını kişisel olmayan güven algısında esas almaktadırlar; örgütün işlemsel etkinlikleri, sürdürülebilirliği, yönetimini, teknolojik dayanıklılığı, rekabetçiliği gibi değişkenleri örgütün yetkinliklerini meydana getirirken; insan kaynakları uygulamaları, adil tutumu ve iletişim değişkenleri de örgütün tarafsızlığını ortaya koymaktadır²²².

Birçok çalışan açısından üst yönetime karşı duyulan güven, üst yönetimi oluşturan bireylerin karakteri, söylemleri veya etkinlikleri yerine bu kimselerin aldığı kararların çıktıklarına bağılı durumdadır. Başka bir şekilde söylenirse; çalışanlar, üst yönetimi meydana getiren kimseleri kişisel olarak değerlendirmekten ziyade, onları örgütsel düzeyde olan etkinliklerine bakarak değerlendirmeyi esas almaktadırlar. Bunun yanında çalışanlar örgütsel bağlamdaki çevreyi gözlemleyerek örgütlerinin üst yönetime güvenip güvenmemek konusunda da kararlarını oluşturabilmektedirler²²³.

Kısaca belirtmek gerekirse, üst yönetimin etkinlikleri çerçevesinde işgörelerin hafıza ve algılarında örgütün izdüşümü meydana gelmektedir. Üst yönetime duyulan güven örgütün bütününe duyulan güven anlamı taşımaktadır. Fox (1974) kurumsal güven denilen olguyu tanımlama bağlamında çalışanın örgütün CEO'suna veya üst

²²⁰ Jacqueline A Gilbert, T. Liping Tang, "An Examination of Organizational Trust Antecedents", *Public Personnel Management*, 1998, 27(3), s.331.

²²¹ Jitendra Mishra, Molly Morrissey, "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 1990, 19(4), s.443.

²²² Mika Vanhala, Kaisu Puumalainen, Krisimarja Blomqvist, "Impersonal trust: The Development of The Construct and The Scale", *Personnel Review*, 2011, 40(4), s.505.

²²³ McCauley ve Kuhnert, a.g.e., s.279.

yönetimine duyulan güven ile aynı şey olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle de bu çalışmada üst yönetimi temsil eden bir kişiye duyulan güven veya üst yönetim grubuna duyulan güven için örgütün kendisine duyulan güven değerlendirilmesi yapılmış olup kuramsal olarak da öylece kabul edilmiştir. Üst yönetim veya örgüt açısından çalışanların güven içinde olmaları çok önemlidir. Çünkü özgüven veya duyulan güven strateji bilgisi sürecini ve olası tüm strateji içeriğini etkileyip belirler²²⁴.

Örgüte duyulan güvenin öncülleri olarak; performans değerlendirme sıklığı, gruplar arası ilişkiler, örgütün biçimselliği, örgütün merkeziliği, işletmenin değeri, etik değerler, dönüşümcü liderlik, algılanan etik vatandaşlık, algılanan ekonomik vatandaşlık, algılanan sağduyu vatandaşlığı, örgütün güvenlik tutumları, yukarıya dönük iletişim, eşdüzeyle duyulan güven, algılanan örgütsel destek, işlemsel adalet, dağıtım adaleti, iyiliksever örgüt iklimi, ilkeli örgüt iklimi, performans değerlendirme sisteminin doğruluk algısı ve performans değerlendirme sisteminin araçsallığı algısı diye sıralanmaktadır. Egoistik örgüt iklimi ise örgüte karşı duyulan güveni aşağıya çekmektedir^{225, 226}.

Örgüte karşı duyulan güven; yüksek iletişim, düşük devamsızlık, eleştirileri kabullenme ve dinleme niyetinin artması, çalışanlar arası çatışmaların azalması, bütünleşmenin artması ekstralara rol performansının artışı, işe cezbolma artışı, yüksek iş tatmini ve yüksek seviyede örgütsel bağlılık olarak olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır²²⁷.

Üst yönetime karşı duyulan güvenin önemi ve değeri çalışanın maaşının da gerçekleşecek %30'luk bir artışın yarattığı yaşam doyumundan daha fazla bir doyuma yol açtığı bulgusu düşünülecek olursa konunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Üst yönetime karşı oluşmuş bulunan güven; yüksek genel iş doyumuna, düşük işten ayrılma niyetine, düşük psikolojik sözleşme ihlaline, yüksek performans, rekabet avantajına, yüksek örgütsel bağlılığa, yüksek odaklanabilme yeteneğine, takımlar arası bilgi paylaşımına ve takım içi bilgi paylaşımının artmasına, örgütsel yeniliğin gelişmesi gibi birçok pozitif olgu ve gelişmeye vesile olabilmektedir²²⁸.

²²⁴ Li vd., a.g.e., s.373.

²²⁵ Li vd., a.g.e., s.385.

²²⁶ Aditya Simha, Agata Stachowicz-Stanusch, "The Effects of Ethical Climates on Trust in Supervisor and Trust in Organization in A Polish Context", *Management Decision*, 2015, 53(1), s.35.

²²⁷ Li vd., a.g.e., s.385.

²²⁸ John F Hellwll, Haifang Huang, "Well-Being and Trust in The Workplace", *Journal of Happiness Studies*, 2011, 12(5):s.747.

Uzmanlık gelişimi, iş güvencesi ve performans değerlendirmesi gibi tüm sistemi içine alan örgütsel değişkenler, çalışma süresi, genel müdürün/üst yönetimin yeteneği, genel müdürün/üst yönetimin dürüstlüğü, genel müdürün/üst yönetimin iyiliği, dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti olguları da üst yönetime duyulan güvenin öncülleri olarak kabul edilmişlerdir²²⁹.

3.2.6. Örgütlerarası Güven

Bir örgüt için, ucu bucağı görünmeyen ve belirsizliklerle dolu bir okyanusta olmak gibi benzetmesi yapılabilir. Gerek gördüğü tüm kaynaklara bağımsız biçimde erişebilen az sayıdaki örgüt de bugün farklılaştıran yetkinliklerine odaklanabilme ve aynı şekilde çevresel etkinliklerini sürdürüp genişletebilme adına örgütler arası işbirliğine gereksinim duymaktadırlar. Ancak örgütler işbirliği içinde olacakları diğer örgütlerin güvenilir olmasını beklerler. Hem iktisadi bakımdan ve hem de davranışsal açıdan değerlendirildiğinde rahatlıkla gözlemlenebilir ki, ekonomik mübadele ile işbirliği içinde olan örgütler arasında güvenin asgari koşulu oluşturduğu iki görüş bakımından da vurgulanır haldedir²³⁰.

Güven olgusunun bu bağlamda bunca önemli, değerli ve dolayısıyla belirleyici olması onun birçok mübadelede yüksek maliyetli hiyerarşik kontratlara alternatif olarak ikame bir kontrol mekanizması meydana koyduğu gerçeğini bize sunar. Bir başka deyişle güven, karmaşık kontratları veya dikey bütünleşme yerine çok daha verimli bir koruma demek olan resmi bir denetim gibi işler. Denetimi gerektiren en önemli neden fırsatçı davranış risk ve tehlikesi ise ortaklar arasında meydana getirilmiş olan yüksek güven düzeyinin fırsatçı davranışları azaltacağı beklentisi yarattığı için denetime duyulan gereksinim de ortadan kalkacak, en azından onu minimum seviyeye indirecektir. Bu demektir ki güvene dayalı mübadeleler daha düşük maliyette gerçekleşecektir. Bu açıdan bir örgütün diğer bir örgüte olan bağımlılığının türü algılanan riskleri değiştirirken karşı tarafın güvenilirliğinin boyutlarını da farklı kılmaktadır. Tabloda da görüleceği gibi bağımlılık arttıkça örgütün algıladığı riskler

²²⁹ Samuel Aryee, Pawan S. Budhwar, Z. Xiong Chen, "Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(3): s.279.

²³⁰ J. Paul Macduffie, "Inter-Organizational Trust and The Dynamics of Distrust", *Journal of International Business Studies*, 2011, 42(1): s.37.

değişmekte ve bunu bağlı olarak da güven meydana gelmesi için gerekli olan boyutlar da biçimlenmektedir^{231, 232}.

Tablo-4 Bağımlılık Türü, Algılanan Risk ve Güvenilirlik Boyutları İlişkileri²³³

Bağımlılık Türü	Algılanan Riskler	Güvenilirlik Boyutları
Sığ Bağımlılık	Düşünmeden Davranma Sağlam Olmama	Dikkatli Davranabilme Sağlamlık
Derin Bağımlılık	Aldatma Kullanılma Dikkate Alınmama Özsaygı	Dürüstlük ilgi İyilikseverlik
Sığ Karşılıklı Bağımlılık	Zayıf Eşgüdümlülük	Tahmin Edilebilirlik Tutarlılık
Derin Karşılıklı Bağımlılık	Yanlış Öngörüm	Öngörü Önsezi Empati

Esasen çalışmalarda çoğunlukla bireyden bireye dönük olarak veya kişiler arası diye işlenen güven olgusu, örgütler arası düzeyde, bir örgütün diğer bir örgüte güvenini en çok örgütün üyelerinin kolektif olarak ortak olan diğer örgüte yönelik güvenilirliğini tanımlamaktadır. Örgütler arasında yapılan mübadele sürecinde güven olgusu en geniş anlamıyla güvenilen örgütün mübadele sürecinde adil olacağı ve geleceğe dönük sözlerini gerçekleştireceğine ilişkin beklentileri yansıtır. Smith ve çalışma arkadaşlarının (1995:15) güven olgusunun her düzeydeki (birey, grup veya örgüt) işbirliği ilişkilerini geliştirici bir işleve sahip olduğunu ve örgütler arası güven olgusunun işbirliğine ilişkin etkilerinin araştırılmasına dönük birtakım önerileri bu konuya olan ilgiyi artırmış görünmektedir²³⁴.

Ekonomik mübadelelerde, iki tarafın karşılıklı olarak birbirlerine duydukları güven rekabet avantajının kaynağı olabilir. Örgütler arasında olan güven; firmalar arası çatışmayı, işlevsel olmayan rekabeti, çevre temizliği, denetim maliyetlerini, kaynak belirsizliğini olumsuz yönde; performansı, ortak plan yapmayı, ortak problem çözme, satış performansın, algılanan doyumu, ortak girişimler bağlamında firma

²³¹ Blair H Sheppard, Dana M. Sherman, "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", *Academy of Management Review*, 1998, 23(3): s.427.

²³² Werner H. Hoffmann, Kerstin, Neumann, Gerhard Speckbacher, "The Effect of Interorganizational Trust on Make-Or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism-Dependent and Opportunism-Independent Effects of Trust", *European Management Review*, 2010, 7(2): s.102.

²³³ Sheppard ve Sherman, a.g.e., s.427.

²³⁴ Keng Smith, Stephen J. Carroll, Susan J. Ashford, Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda", *Academy of Management Journal*, 1995, 38(1): s.15.

temsilcilerinin birbirine olan güvenini ve verimliliği olumlu yönde etkileyip biçimlendirmektedir²³⁵.

3.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Örgütsel güven bir bütün olarak algılanmaktadır. Tamamı oluşturan yapıtaşlarının her bir tanesinin etkisi farklı oranlarda oluşmaktadır. Güven, birey ya da örgüt seviyesinde oluşabilmektedir. Örgütsel güven, örgütün tümünü kapsamı sebebiyle, bireye duyulan güvenden farklıdır²³⁶. Dolayısı ile bireye duyulan güven kavramı daha spesifik sınırlar içindedir. Örgütsel güveni; lidere, yöneticiye ve işyerine olan güvenle aynı olarak düşünebilmekteyiz.

Örgüt içi ilişkileri şekillendiren önemli unsurlardan biri de örgütsel güvendir. Bunların neticesi olarak da, örgütsel performansın yükselmesi beklenir. Performansın artmasıyla beraber bireyin motivasyonu da artmaktadır. Güvenin, bireyler arası ilişkilerin gelişmesinde, grubun bütünleşmesinde, işbirliğinin ve dayanışmanın artmasındaki pozitif etkisi; örgüt yapısını biçimlendirerek, organizasyonlardaki işi basitleştirir. Cummings ve Bromiley (1996)²³⁷ güveni, bireyin ya da grubunun diğer birey ya da birey grupları üstündeki ortak inançları olarak değerlendirmiştir.

Günümüz şartlarında örgütlerin karmaşık, ayrıca dinamik değişimler ile birlikte sağlam durabilmeleri için; güveni etik ve hukuki kurumsal temelle ilişkilendirmeleri gerekir. Çağımızın kişi ve örgüt bakımından imajıysa güvenirlidir. Güven duygusunun imaj olarak benimsenişi ve algılanışı, kurumların geleceği bakımından önem taşımaktadır. İşletmelerin maliyetleri ve çalışanlar arasındaki güven ise ters orantılıdır. Güven ne kadar yüksek ise işletme maliyetleri de bir o kadar düşük olacaktır. Dolayısı ile toplumdaki güvensizlik ortamı, iktisadi faaliyetlerin hepsine bir tür ek vergi olarak yüklenmektedir. Güven duygusu yalnızca bireyleri, örgütleri etkilemekle kalmayıp, ayrıca iktisadi ve sosyal bütün süreçlerin gelişmesinde etkilidir²³⁸.

²³⁵ Hoffmann vd., a.g.e., s.108.

²³⁶ Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008, s.12.

²³⁷ Larry Cummings, Philip Bromiley, "Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research", *The Organizational Trust Inventory (OTI)*, London: Sage Publications, 1996.

²³⁸ Francis Fukuyama, *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, (Çev. A. Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2005.

3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle hem benzerlik ve hem de farklılık gösterirler. Bu sebeple çalışmanın bu bölümünde güven modelleri irdelenecektir.

3.4.1. Mishra Güven Modeli

Bireysel güven dendiğinde kişilerin bireysel ilişkilere ve davranışlara odaklı beklentileri kastedilir. Örgütsel güven ise kişinin örgütsel ilişkilere ve davranışlara odaklı beklentisi demektir. Mishra hem örgütler hem de bireyler bakımından geçerli olabilecek dört boyutlu bir güven modeli meydana getirmiş ve söz konusu bu dört boyutun güven algılaması yarattığını ifade etmiştir²³⁹.

Mishra (1996)'nın geliştirip ortaya koymuş bulunduğu güven modeli çok geniş biçimde çeşitli literatürde desteklenmiş durumdadır. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlamaktadır: (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern)-, (d) itimat edilirlilik (reliability).

Mishra modeli için ilk boyut yeterlilik olmaktadır. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığı zaman, örgütün pazarda varlığını devam ettirebilme yeteneği ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirmektedir. Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik derecesi veya düzeyi, özellikle değişim ilişkileri ekseninde tartışma konusu edilmiştir. Örgütsel güvenin yeterlik boyutu veya derecesi, aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine ilişkin emin olma kapsamının da göstergesi olmaktadır²⁴⁰.

Mishra modeli için ikinci boyut açıklık boyutudur. Örgütsel düzeyde Butler (1991), güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemini vurgulamıştır. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilme bağlamında, açıklık ve dürüstlük niteliklerini algılayabilme olgusu, yöneticiler ve çalışanlar arasında bulunan iş ilişkilerinde anahtar işlev konumundadır. Açıklığın meydana getirilip benimsetilmesinde en önemli rol

²³⁹ Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 2000, 18(4).

²⁴⁰ İpek Tüzün Kalemci, Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s.110. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

liderlere düşer. Örgüt içindeki açıklık algılayışını oluşturup yayanlar liderler veya yöneticiler olur²⁴¹. Mishra modelinin üçüncü boyutu ise ilgililiktir. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını meydana getirir²⁴².

Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir bölümünün diğer bölümü savunmasız bırakacak biçimde çıkar elde etmeye çalışmayacağı hallerde gerçekleşeceği gerçeğine vurgu yapar²⁴³. İlgilik bakımından güven yalnızca hiyerarşik bakımdan var olmaz, o aynı zamanda aynı düzeydeki hiyerarşi içinde geçerli olmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin, onların refahını ve çıkarlarını koruyacaklarını dair güven içinde olmak isterler ve bu durumu ilgililik diye algılamaktadırlar. Mishra modelinin dördüncü boyutu durumundaki itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgili olup söylem ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni meydana getirmektedir²⁴⁴.

3.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) Bireysel ve örgütsel Güven arasındaki farklılıklara vurgu yaparak kendi adlarını taşıyan Bromiley ve Cummings güven modelini ortaya koymuşlardır. Bireysel güven, kişilerin kendi ilişkilerinde ve davranışlarında beklentilerini belirtirken, örgütsel güven de örgütsel ilişkilerden ve örgütsel davranışlardan beklentileri tanımlamaktadır. Bu güven modeli çalışanların örgüt içinde geçerli olan güven ilişkilerinin yanında yüksek güven düzeyi ve düşük güven düzeyi ile ilgili sonuçları ölçmek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır²⁴⁵.

Bromiley ve Cummings (1996) yaptıkları çalışmada güven olgusunu bir kişi veya grup üyelerinin başka bir kişi veya kişilere açık olarak veya gizliden birtakım vaatlerle iyi niyetli davranma çabası, her durum ve koşulda dürüst davranabilme ve uygun koşullar yaratılmış olsa bile karşı taraftan çıkar elde etmeyi beklememek inancı olarak tanımlamışlardır. Bromiley ve Cummings (1996), örgüt üyelerinin davranışlarını tanımlamaya odaklı olarak güvenin, “ulusal, duygusal, bilişsel niyet” öğelerinin bir

²⁴¹ John K. Butler, “Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust; Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory”, *Journal of Management*, 1991, 17(3), s.544-657.

²⁴² Shockley Zalabak, vd., a.g.e., s.14.

²⁴³ P.Bromiley, L.L. Cummings, *The Organizational Trust Inventory*, Roderick Kramer & Tom Tyler (ed.), in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks, California, 1996.

²⁴⁴ Shockley Zalabak, vd., a.g.e., s.14.

²⁴⁵ Bromiley ve Cummings, a.g.e., s.302.

araya gelişi ile meydana gelen bir olgu olduğunu ifade etmişlerdir. Aşağıdaki tabloda güven matrisi bulunmaktadır²⁴⁶.

Tablo-5 Bromiley ve Cummings güven matrisi – formatı (örneği)²⁴⁷

GÜVEN BOYULARI	Duygusal	Bilişsel	Niyet
İyi Niyet Koruma			
Dürüst Şekilde Davranma			
Çıkar İlişkisi Gözetme			

Tabloda görüldüğü gibi, Bromiley ve Cummings (1996) sözü edilen üç boyutu kabul eden ve bunlara göre ortaya konan davranışları "güvenilir davranış" diye tanımlamıştır. Bu modele göre gerçekleştirilen güven tanımı ilk boyutuyla kişinin güvenilir davranması veya bağlılık oluşturmaya yönelik olarak davranması; birinci boyutu da içeren ikinci boyutuyla güvenilir kişi davranışlarının istekleri ile tutarlı olması ve üçüncü boyutu ile de güvenilir kişinin faydacı olmadığı gerçeği anlatılmak istenmiştir²⁴⁸.

3.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü de dikkate alarak beşinci boyut kabul ettikleri özdeşleşme boyutunu ekleyerek beş boyutlu olan bir model meydana getirmişlerdir. Araştırmacılar modeli sonradan kendilerinin eklediği özdeşleşme boyutu ile örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar, örgütsel değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin önemi konusuna vurguda bulunmuşlardır²⁴⁹.

Shockley-Zalabak vd. (2000) tarafından sonradan ilave edilen özdeşleşme boyutu bireylerin örgütün üyeleri olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunun nasıl yönetildiği ile ilgili olmaktadır. Çalışan kişilerin yaptıkları işi daha anlamlı bulup ona daha fazla motive olmalarını gerçekleştiren özdeşleşme boyutu, çalışanları bu bağlamda örgütlerini destekleyici davranışlara yönelterek örgütsel bağlarının daha yüksek düzeylerde gerçekleşmesine katkıda bulunur²⁵⁰.

²⁴⁶ Bromiley ve Cummings, a.g.e., s.303.

²⁴⁷ Bromiley ve Cummings, a.g.e., s.303.

²⁴⁸ Kalemci, a.g.e., s.40-41.

²⁴⁹ Kalemci, a.g.e., s.41.

²⁵⁰ Shockley Zalabak vd., a.g.e., s.41.

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, yeterlilik boyutu yoluyla örgüt üyelerinin örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürüp sürdüremeyeceğine olan inancı ile diğer örgüt üyelerinin ve yönetiminin yeterlilik düzeyini nasıl algıladıklarını; açıklık boyutu yoluyla da doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin gerçekleştirilmesine yönelik algıyı; ilgi boyutu yoluyla da çalışanların güvenlik, haklarının korunması, tolerans edilebilirliği ve anlayış hislerine yönelik algılarını; inanılabilirlik boyutu yoluyla da diğer örgüt üyelerinin ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını; son boyut olan özdeşleşme boyutu yoluyla da örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar, örgütsel hedefler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediklerini ölçmektedirler²⁵¹.

Bir örgütün üyeleri içinde buldukları örgüt ile tam bir özdeşleşmeye gitmişlerse, örgütsel güven ve verimlilik düzeyleri de buna paralel olarak artmaktadır; bunun aksi bir durumda ise örgüt üyeleri örgüte yabancılaşır ve daha düşük düzeyde örgütsel güven ve düşük verimlilik performansı göstermektedirler. Shockley-Zalabak vd. (2000)'nin geliştirdikleri modelde tanımlamış oldukları yeterlilik, açıklık, ilgi, inanılabilirlik ve özdeşleşme boyutları örgütsel güven olgusunu doğrudan etkiler ve bununla ilgili olarak da örgütsel güvenin meydana gelmesi, algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkili olmaktadır²⁵².

3.4.4. Mayer, Davis ve Schoorma Güven Modeli

Araştırmacılar geliştirmiş oldukları güven modelinde karşılıklı güvenin meydana gelmesinde etkili olan özellikle üzerinde durmuşlar ve güven ilişkisi içinde bulunan tarafları 'güvenen' ve 'güvenilen' taraf diye ikiye ayırmışlardır. Bununla birlikte hem güvenen hem de güvenilen tarafın özelliklerinin güven olgusu üzerindeki etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi inceleme konusu yapılmıştır²⁵³.

Mayer vd. (1995)'ne göre, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük güven için çok önemlidir; bu öğelerin her biri birbirinden bağımsız biçimde değişebilir. Söz konusu modeller için belirlenmiş olan ilk özellik, diğer kimselere karşı genelleştirilmiş olan bir güven isteğini tanımlayan güven eğilimi olmaktadır. Kişilerin sahip olduğu farklı kişilik özellikleri güven eğilimlerini etkiler ve biçimlendirir. Mayer, Davis ve Schoorman,

²⁵¹ Shockley Zalabak vd., a.g.e., s.42.

²⁵² Kalemci, a.g.e., s.42-43.

²⁵³ Kalemci, a.g.e., s.111.

Güvenin risk alma davranışları bağlamında çok önemli, değerli ve öncelikli bir öge olduğunu öne sürmüştür²⁵⁴.

Güven olgusunun tek yönlü olduğu bu modelde güvenen tarafın güvenmeye eğilimi veya güvenilen tarafın güvenilmeye değer olduğuna dair algısı güvenin derecesini tayin eden anahtar ögeler kabul edilmektedir. Genel olarak bir kişilik özelliği diye kabul edilen güven eğilimi kişiler arası, örgüt içi ve örgütler arası olan güven düzeylerini etkiler. Güvenen tarafın güvenme eğilimi güvenilen taraf hakkındaki bilgilere gerek kalmaksızın güven ilişkisi kurulabilmektedir²⁵⁵. Çünkü güvenlilik eğilimini ortaya koyan kişi, kuralları daha evvel belirlenmiş olan bir örgüte dahil olmakta ve bu kurallara da bir ön kabul ile yaklaşmaktadır.

Mayer vd. (1995) geliştirdikleri örgütsel güven modelinde ilgili tarafları güvenen taraf ve güvenilen taraf olarak iki grup şeklinde ifade ettikten sonra güven eğilimi, güvenilen tarafın özellikleri ve güvenilirliği etkileyen ögeler ve son olarak da risk alma davranışları üzerine yoğunlaşmışlardır. İkinci öge durumundaki güvenilen tarafın sahip bulunduğu özellikler ve eylemler, güvenilirliği doğrudan etkileyen etmenler olmaktadır. Güvenilirlik olgusu; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük değişkenleri ile açıklanmıştır²⁵⁶.

Mayer vd. (1995)'nin çalışmasında yer alan üçüncü önemli öge ise ilişki içinde risk alma olgusudur. Bireyler sahip buldukları güven düzeyine göre davranışlar ortaya koyarak risk almış olurlar. Bir başka söylemle güven, risk almaya istekli olma demektir ve davranışsal güven de risk almak demektir. Bu iki tanım arasında olan farklılık, güven ve sonuçları arasındaki ilişkinin belirginleşmesini sağlar. Bu modelde algılanan risk ifadesiyle, güvenen tarafın kazanç ve kayıp olasılıklarına dair olan inançları temsil edilmektedir. Güvenin risk alma davranışının gerçekleşme olasılığını artırması ve algılanmış olan hiç düzeyinin güven düzeyinden yüksek çıktığı durumlarda risk alma olasılığının azalması, güven ilişkilerinin riskin bir işlevi olduğuna ilişkin düşünceleri kanıtlar niteliktedir²⁵⁷.

Güven, güvenilen tarafın yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğüne ilişkin kabullerin oluşturduğu algılar üzerinde ve güvenen tarafın sahip olduğu güven

²⁵⁴ Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 1995, 20(3), s.720-723.

²⁵⁵ Mayer vd., a.g.e., s.725.

²⁵⁶ Mayer vd., a.g.e., s.713-725.

²⁵⁷ Mayer vd., a.g.e., s.724-725.

eğiliminin yoğunluğu bağlamında biçimlenmektedir. Bu modele dair yapılan değerlendirmelerde güven ilişkisi içinde yer alan tarafların güvenen ve güvenilen taraf olarak ikiye ayrılması güven olgusunu, özelliklerini ve öğelerini tanımlamakta çok tutarlı bir model oluşturduğu görüşü vardır. Tarafların birbiriyle bir güven ilişkisine girmesi, dolayısıyla risk almış olmaları için bazı koşulların meydana gelmesi icap eder. Bir kimsenin hiçbir gerekçe olmaksızın karşı tarafa güvenerek risk alması rasyonel bir davranış olmayacaktır. Taraflar arasında güven ilişkisinin kurulması için gerekli koşullar ilgili literatürde güvenilirlik etmenleri olarak nitelendirilmektedir.

3.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİ SAĞLAYAN FAKTÖRLER

Yüksek seviyede güven ilişkisinin elde edilebilmesini, birbiriyle ilişkili bazı politikaların uygulanması sağlayabilir. İlişki odaklı kültürün geliştirilmesi, açık iletişimin kolaylaştırılması, kalıcı alıştırma eğitimleri, resmi olmayan toplantı olanaklarının oluşturulması, yetkinliklerin günlük yönetimi²⁵⁸.

Üstlerin astları ile biçimsel yollarla kurduğu bağların, astların duyduğu güven ile olumlu bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Örneğin, performans değerlendirmelerinin biçimsel yollarla yapılmasının astların aldığı geri bildirim kalitesini yükseltmenin yanı sıra yönetsel adalet algısını da geliştirdiğini ve bu yolla güvenin arttığını ortaya koymuştur²⁵⁹.

Yöneticilerin çalışanların performanslarını takip etmek için kontrol araçlarını kullanmaları çalışanlar üzerinde duygusal ve sosyal açıdan algılanacak işaretler vererek güveni artırıcı yönde etkide bulunur²⁶⁰.

3.6. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

İnsanlar için önemli bir kültürel değer olarak görülen güven olgusu örgütsel yapıların işleyişleri ve özellikleri üzerinde de etkili bir belirleyici olmaktadır. Örgütte yer alan işgörenler arasında meydana gelen yüksek güven algısı merkezileşmenin azalmasına yol açmakta iken, aynı zamanda gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim ön

²⁵⁸ Murat Uray, Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.16. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

²⁵⁹ Frank Hartmann, Sergeja Slapnicar, How Formal Performance Evaluation Affects Trust between Superior and Subordinate Managers", *Accounting, Organizations and Society*, 2009, 34, s.725-727.

²⁶⁰ Uray, a.g.e., s.17.

plana çıkmaktadır ve sonuçta örgütsel bağlılık seviyesi de yüksek düzeylere çıkmaktadır. Güven algısının düşük olması durumunda ise merkezileşme artmakta, katı ve dışsal denetim daha çok devreye girmektedir²⁶¹.

Yüksek güven ortamı içinde çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha çok destekler ve örgütlerine bağlanırlar; örgütünün amaçları, normları ve değerleri ile kendilerini özdeş kılarlar. Güçlü bir güven iklimine sahip olan örgütlerde üyelerin kendi kurumlarına olan bağlılıklarının artması, özdeşleşme olgusunun kolaylaşması ve örgütün performansının yükselmesi beklenir²⁶².

3.6.1. Yüksek Örgütsel Güven

Güven duygusunun bütünüyle egemen olduğu örgütlerin özellikleri arasında şu hususlar sayılabilir: Açık ve katılımcı bir ortamın olması, işgörenlerin kendilerine verilen sorumluluk ve rolleri benimsemiş olması, yaratıcılık düzeyinin ve örgütsel bağlılık seviyesinin çok yüksek oluşu, uzlaşma ve hoşgörü kültürünün ortama egemen olması, takım çalışmalarına ve işbirliklerine yakınlık bulunması, işgörenlerin yüksek iş tatmini duygusuna sahip olması, işle ilgili kararları yüksek oranda katılımın sağlanması, iş görenler arasında olan sürtüşmelerin en aza indirilmiş olması, verimliliğin yükselmesi, motivasyonun artması, işgörenlerin işten ayrılma oranlarının ve devamsızlıklarının düşmesi ve yaratıcılığın egemen olması²⁶³.

3.6.2. Düşük Örgütsel Güven

Bir örgüt içinde meydana gelen güven ve saygı eksikliği gibi durumlar hem örgüt hem de işgörenler üzerinde olumsuz izler bırakır. Düşük güven algısının egemen olduğu iş ortamlarında işgörenler yüksek güven ortamındaki işgörelere göre örgütün amaç ve davranışları bağlamında daha az katkılı olurlar. Düşük güven algısının egemen olduğu örgütlerde işgörenler birbirleri hakkında değişik suçlamalarla ithamlarda bulunurlar ve yine devamlı olarak savunma mekanizmaları geliştirirler; sonuçta her türlü sorumluluktan kaçınan, genç ve şüpheli bir takım davranışlar sergilerler; çok dedikodu yapılı, sürekli devamsızlık davranışı gösterilir

²⁶¹ Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, verso Yayınları, Ankara, 1994, s.89.

²⁶² Ferda Erdem, *Örgütsel Yaşamda Güven*, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, s.160.

²⁶³ B. Ömay Çokluk, Kürşad Yılmaz, "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2008, 54, s.216-217.

ve işgücü devir hızı da artar; sonuçta işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini içselleştiremedikleri kolayca ifade edilebilecektir²⁶⁴.

Bir örgütte birkaç işgörenin örgütlerine olan güvensizlikleri sorun yaratmayabilir; ancak, güven duygusu azalan işgören sayısı arttığında ise çalışma kültüründe bozulmalar, ekip çalışmasında aksamalar, hiçbir zaman motive olamayan ve tatmin düzeyi sürekli olarak düşük işgörenler ve sonuçta da örgütün kendi amaçlarından tamamen uzaklaşması gerçeği gündeme oturacaktır²⁶⁵.



²⁶⁴ Çokluk ve Yılmaz, a.g.e, s.217.

²⁶⁵ Ömer Gider, Eğitim Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması", ***Istanbul Üniversitesi Dergisi-Yönetim***, 2010, 21(65), s.85-86.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YAPILAN ARAŞTIRMALAR

4.1 ÖĞRENEN ÖRGÜTLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

4.1.1 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Gandolfi (2006)'nin, bir araştırmasında bir okulu, öğrenen bir örgüte dönüştürmek için bir prototip geliştirmeyi hedeflemiştir. Araştırma neticesine göre, öğrenen okulların devamlı gelişim için kuvvetli bir eğilime sahip oldukları ve bu okulların etrafındaki değişimler ile başarılı bir biçimde başa çıkma kapasitelerinin bulunduğunu saptamıştır. Araştırmacı, geliştirmiş olduğu prototipte örgüt içi diyalog ve senaryo analizi gibi daha çok iş dünyasında kullanılan teknikleri okullara da uygulamaya çalışmıştır²⁶⁶.

Tseng (2010), öğrenen örgüt uygulamalarının Tayvan'daki küçük işletmeler üstündeki etkilerini araştırdığı incelemesinde, öğrenen örgütle alakalı çalışmaların, işletmelerde örgütsel etkililik ve örgütsel bağlılık üstünde fazlasıyla önem taşıyan etkileri olduğu, örgütsel öğrenmenin çalışanların örgüte olan bağlılığını ciddi derecede artıracığı neticesine ulaşmıştır²⁶⁷.

Hawamdeh ve Jaradat (2012) Öğrenen organizasyon olarak Ürdün okulları adlı incelemede 2 pilot okul olarak seçilen okuldan, elli beş bayan öğretmene on dokuz maddeden oluşan bir anket uygulamıştır. Anket, iyi bir öğrenme ortamı, metodolojik öğrenme süreçleri ve destekleyici önderlik boyutlarından oluşmuştur. 5'li likert olarak derecelendirilmiştir. Araştırma neticesinde Ürdün okullarının öğrenen örgüt özelliği gösterdiğini saptamıştır²⁶⁸.

4.1.2 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Toksöz (2015), çalışanların öğrenen örgüt algısının, iş tatminine, örgüt içi girişimciliklerine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmıştır. Katılımcıları tespit

²⁶⁶ Gandolfi Franco, "Can a school organization be transformed into a learning organization?", *Contemporary Management Research*, 2006, 2 (1), 57-72.

²⁶⁷ Tseng Chien, The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan. University of Minnesota, Minneapolis, 2010. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

²⁶⁸ Hawamdeh Basem, H. Mohammed Jaradat, "Basics of the 'learning organization' at jordanian schools : A Case Study", *Education*, 2012, 132(3), 689-696.

etme süre zarfında öğrenen örgüt algısının en iyi ön plana çıkacağı öngörülen Bilişim 500'e ait Türkiye'nin en büyük beş yüz bilişim firmasını baz almıştır. Neticelere dayanarak söyleyebiliriz ki öğrenen örgütler iş tatminini, bağlılığı ve iç girişimciliği oldukça etkilemektedir. Bu sebeple örgütler de desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Fakat bilişim sektöründe bu durumun tümüyle önem taşımadığı ve yönetimlerce yeteri kadar desteklenmediğini saptamıştır²⁶⁹.

Yıldız (2011) kamu ve özel ilköğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin Öğrenen örgüte dair algılarıyla alakalı Balıkesir'de araştırma yapmıştır. Örgütsel Öğrenme Engelleri Öğrenen örgüt boyutlarının aritmetik ortalamaları, özel ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları, tüm öğrenen örgüt boyutları bakımından, kamu ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu görmüştür. Örgütsel öğrenme engelleri açısından, özel ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin ortalamaları kamu ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlere nazaran daha düşüktür. Öğrenen örgüt boyutlarının kendi aralarında anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek bir ilişkinin olduğu; örgütsel öğrenme engelleri boyutuyla arasındaysa orta seviyede, olumsuz yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır²⁷⁰.

Aydın (2012) çalışmasında, okul yöneticilerinin stratejik önderlik davranışları gösterme sıklığıyla öğretmenlerin okullarda algıladıkları örgütsel öğrenme arasındaki ilişkisini araştırmıştır. Araştırmanın neticesinde tespit ettiği bilgilere göre, hem özel hem de kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin sıkça kullandığı önderlik stilinin etik önderlik olduğu kararına varmıştır. Devlet okullarında algılanan örgütsel öğrenmenin kişisel öğrenme seviyesinde orta derecede, takım, örgüt ve toplum seviyesindeyse yüksek fakat geliştirilebilir düzeyde olduğu neticesine varmıştır. Çalışılan okul değişkenine göre, devlet okullarında algılanan örgütsel öğrenme tüm seviyelerde (bireysel, takım, örgüt, toplum) özel okullardan daha düşük netice vermiştir²⁷¹.

Bal (2011) çalışmasında, ilköğretim okullarında görev alan öğretmenler ve okul yöneticilerinin öğrenen örgüt yaklaşımı bakımından ele alarak okulların öğrenen okul olma seviyeleri ve bu süreçteki algı farklılıklarını araştırmıştır. Netice olarak elde

²⁶⁹ Toksöz, a.g.e., s.1.

²⁷⁰ Haruni Yıldız, Kamu ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algıları, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁷¹ M. Kemal Aydın, Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumların örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**),

edilen bulgulara göre, yönetici cinsiyet değişkenine göre incelendiği zaman kadın yöneticilerin lehine algı farkının oluştuğu; öğretmenlerin öğrenen okul ve öğrenen örgüt disiplini algısının okul türüne göre algı farkının özel okullar lehine oluştuğu; öğretmenlerin okullarındaki toplam öğrenci sayısı değişkenine göre öğrenen okul ve öğrenen örgüt disiplinlerinde algı farkının oluştuğu, yöneticilerdeki öğrenci mevcuduna göre çıkan algı farkına benzer şekilde mevcudu 900'ün altında olan okullardaki öğretmenlerin, mevcudu 900'ün üzerinde olan okullardaki öğretmenlere göre öğrenen okul algılarının daha yüksek olduğunu saptamıştır²⁷².

Kılıç (2009)'ın araştırması Bolu ilinin merkezinde 2008–2009 öğretim senesinde on altı ortaöğretim kurumunda görevli kırk yedi okul yöneticisi ve iki yüz altmış dört öğretmenin öğrenen örgüte dair algılarını incelemiştir. Araştırmanın neticesinde katılımcıların okullarına dair öğrenen örgüte algılarının genel olarak seviyeleri arasında değiştiğini gözlemlemiştir. Öğretmen ve yöneticiler yalnızca “Kişisel Hâkimiyet Disiplini” ile ilgili benzer görüşleri paylaştığı, buna karşın “Zihni Modeller Disiplini”, “Paylaşılan Vizyon Disiplini”, “Sistem Düşüncesi Disiplini” ve “Takım Halinde Öğrenme Disiplini” alakalı olarak yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark yoktur. Aynı zamanda yönetici görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, yaş, cinsiyet ve yöneticilik ile ilgili eğitim alma değişkenlerine göre de farklılaştığını görmüştür. Öğretmenlerin öğrenen örgüt ile alakalı görüşlerininse bulunan kariyer basamağı, öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet ve son 5 senede ödül alma değişkenlerine göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği neticesine ulaşmıştır²⁷³.

Banoğlu (2009)'un "İlköğretim Okullarında Görev Yapmakta Olan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısı" İstanbul ili Kâğıthane ilçesindeki 47 ilköğretim okulunda görev yapan 61 okul yöneticisi ve 193 öğretmenin katıldığı araştırmada, öğrenen örgüt algısı, öğrenen örgütlerin beş disiplini kapsamında belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin öğrenen örgüt algısının tüm disiplinlerde öğretmenlerden daha yüksek olduğu ve genel olarak öğrenen örgüt algısının genellikle düzeyinde kaldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ise anket maddelerine verdiği cevaplar bazen düzeyinde katıldığı görülmüştür. Ayrıca cinsiyet, yürüttükleri yönetici görevi, yaş, kıdem, akademik düzey, katıldıkları hizmet içi eğitim,

²⁷² Özgü Bal, İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenen örgüt olarak okullarına ilişkin algıları, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁷³ Ferdi Kılıç, Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri (Bolu ili örneği), Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2009. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

yöneticilik süresi, yöneticilik konusunda alınan eğitim, takım çalışmasına katılma değişkenleri değişkenine göre incelendiğinde, kadın yöneticilerin, okul müdürlerinin lehine, yaş değişkenine göre 20–35 yaş arası yöneticilerin sistem düşüncesi algısı düşük çıkmıştır. 5 yıldan az süredir yöneticilik yapan çoğunluğunu müdür yardımcılarının oluşturduğu okul yöneticileri, daha kıdemli diğer yöneticilere göre fikirlerini daha zor açıkladıklarını ve kendilerine kurumlarında daha az değer verildiğini algılamaktadır. Öğretmenler arasında ise takım çalışması değişkeninde bir fark olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin, okul sorunlarının çözümünde yöneticilerden daha düşük düzeyde, "bazen" etkili olduklarını algılamaktadır. Öğretmenler, kurumlarında kendilerine değer verildiğini yöneticilerden daha düşük, "genellikle" seviyesinde algılamaktadır. Öğretmenler, okuldaki uygulamalar yapılmadan önce "bazen" fikirlerinin alındığını ifade etmektedir²⁷⁴.

4.2 İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

4.2.1 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Castillo ve Cano (2004), fakülte içinde iş tatminini açıklayıcı etkenler hususlu araştırmasında, Herzberg ve Mausner tarafından açıklanan iş tatmini modeli ve Snyderman'n (1959) iş motivasyonu ve hijyen etkenleri modeline göre, akademisyenlerin iş tatmini düzeylerindeki varyasyonlarını tanımlamışlardır. Aynı zamanda bu çalışma, iş tatminin tek maddeli ve çok maddeli ölçeklerinin uygunluğunu incelemiştir. İncelemede, fakültenin genel olarak işinden memnuniyet duyduklarını fakat bayan fakülte mensuplarının erkeklere kıyasla daha az memnun oldukları neticesine varmışlardır. "İşin kendisi" etkeni fakülte için en motive edici nitelik iken en az motive edici özelliğince "çalışma koşulları" olduğunu tespit etmiştir. Demografik niteliklerin iş tatminiyle ilişkisinin kuvvetli olmadığına ulaşmıştır. Tüm hijyen etkenleri ve iş motivasyonu belli bir ölçüde veya büyük ölçüde mesleki tatmin ile alakalı olduğu neticesine varmıştır²⁷⁵.

Machado vd., (2011), yüksek öğrenim kurumlarındaki akademik personelin mesleki tatmin ve motivasyonları üzerine yapılan araştırmada, akademik personelin performansı, öğrencilerini öğrenme seviyesi ve başarısını büyük ölçüde

²⁷⁴ Köksal Banoğlu, İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁷⁵ J.X. Castillo, J. Cano, "Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty", *Journal of Agricultural Education*, 2004, 45 (3), 65-74.

belirlemektedir. Akademik personelin yüksek motivasyon ve memnuniyeti yüksek öğrenim kurumlarındaki kalitenin önemli bir nedeni olduğu sonucuna ulaşmışlardır²⁷⁶.

Mamiseishvili ve Rosser (2011), İş tatmini ile Fakülte verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma üniversitelerindeki öğretim, iş memnuniyetiyle alakalı hizmetler ve araştırma alanlarındaki verimliliği araştırıp konseptleştirmişlerdir. Mesleki verimlilik tatmin ilişkisi için teorik ölçek motivasyon teorilerinden beklenti temelli teori ve öz-belirleme teorilerine dayandırmıştır. Bulgulara göre, yapısal eşitlik modeli, artan lisans öğretimi ve hizmet verimliliğinin, fakültedeki iş tatmini arasında ciddi derecede olumsuz bir ilişkinin olduğunu göstermiştir²⁷⁷.

4.2.2 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Tekingündüz (2012), örgütsel güven boyutları, iş tatmin boyutları ve bazı kişisel niteliklerin (yaş, eğitim, cinsiyet, çalışılan bölüm, çalışma süresi, gelir, medeni durum), örgütsel bağlılık boyutları üstüne etkisini araştırmıştır. Aynı zamanda, dışında çalışanların, örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bazı kişisel niteliklere (eğitim, meslek, toplam çalışma süresi, gelir) göre gösterdiği farklılığı belirlemek istemiştir²⁷⁸.

Somuncuoğlu (2013), psikolojik güçlendirmeyle iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmacı, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatminini psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlam, yetkinlik, otonomi ve etki faktörlerinin olumlu yönde etkilediğini ve psikolojik güçlendirmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir²⁷⁹.

Çıtak (2010), motivasyon ile iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemiştir. İncelemenin sonucunda iktisadi motivasyon araçlarının ÖVD'nin sivil erdem boyutuna ve iş tatmininin ÖVD'nin sportmenlik, özgecilik-nezaket ve vicdanlılık boyutlarına etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir²⁸⁰.

²⁷⁶ Maria De Machado vd., "A Look To Academics Job Satisfaction And Motivation In Portuguese Higher Education Institutions", *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 2011, 29, 1715-1724.

²⁷⁷ Ketevan Mamiseishvili, J. Vicki Rosser, "Examining The Relationship Between Faculty Productivity And Job Satisfaction", *Journal of The Professoriate*, 2011, 5 (2), 100-132.

²⁷⁸ Sabahattin Tekingündüz, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

²⁷⁹ A. Banu Somuncuoğlu, Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

²⁸⁰ Zümrül Çıtak, Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

Tor (2011), incelemesinde verimliliği etkileyen ve iş tatminine etki eden demografik etkenlerin tespit edilmesiyle bu etkenlerin çalışanlar üstündeki etkilerini araştırmıştır. Neticelere göre, “Yaş”, “Mesleki Kıdem”, “Kurumdaki Hizmet Yılı”, “Mesleki Planı” ve “Çalışma Sebebi” niteliklerinin anlamlı farklılığa sahip olduklarını saptamıştır²⁸¹.

Sat (2011), bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik ve iş doyum seviyelerini araştırmıştır. İş doyumuyla bazı demografik değişkenler arasında yapılan araştırmada yaş, çalışma süresi ve statüsü yükseldikçe iş doyumunun arttığını da görmüştür. Cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi değişkenlere göre iş doyumunun ciddi derecede bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Tükenmişlikle bazı demografik değişkenlere bakıldığında gelir seviyesi ve hizmet süresine göre tükenmişlik seviyesinin farklılaştığını tespit etmiştir. Diğer demografik değişkenlere göre çalışanların tükenmişlik seviyelerinde ciddi bir farklılık bulunmadığını görmüştür. İnceleme neticesinde banka çalışanlarının iş doyum düzeyleriyle tükenmişlik seviyeleri arasında olumsuz bir ilişki tespit etmiştir²⁸².

Değerli (2010)'nin yaptığı incelemenin amacı Marmara Bölgesi'nde bulunan üniversitelerde ve genel olarak akademik örgütlerde algılanan örgüt kültürü tipini tespit etmek ve algılanan bu kültürün iş tatminine olan etkisini belirlemektir. Çalışmada, örgüt kültürü tipleri olarak tespit edilmiş hiyerarşi, pazar, adokrasi ve klan kültürleriyle iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin her boyutuyla ayrı ayrı ilişkisi değerlendirildiği zaman; yönetim ve çalışma arkadaşları boyutlarından duyulan tatminin klan tipi örgütlerde yüksek seviyede olduğunu, terfi ve ücret boyutundan duyulan tatmininse en fazla adokrasi tipi örgüt kültüründe oluştuğunu göstermektedir. İşin kendisi boyutundan duyulan tatmin de klan tipi örgütlerde öne çıkmaktadır. Çalışmada tespit edilen veriler doğrultusunda örgütte adokrasi veya klan türü bir yapının akademik personelin iş tatminini yükselteceğini düşünmektedir²⁸³.

²⁸¹ S.Sefa Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁸² Sultan Sat, Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁸³ Alper Değerli, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

Küçük (2010)'ün yaptığı incelemede örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışma motivasyonuna etkilerini araştırmıştır. Araştırma neticelerine göre, çalışma motivasyonunu en fazla örgütsel bağlılık pozitif yönde etkilemiştir. Bunu iş tatmini takip etmiştir. İncelemede, demografik değişkenlerden yaş ve örgütsel bağlılık ile yaş ve iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı ilişkilere rastlanmaktayken eğitimle örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulgusu tespit etmiştir. Buna göre yaşın artması ile örgütsel bağlılıkta ve iş tatmininde yükseliş, eğitim düzeyinin artmasıyla örgüte bağlılıkta düşüş saptamıştır. Son olarak, örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasındaysa olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu neticesine varmıştır²⁸⁴.

Karakaş (2010), işgörenlerin yönetime katılmasının iş tatminleri üstündeki etkilerini incelemiştir. Bu doğrultuda 1. bölümde başta iş tatmini kavramı, 2. bölümde yönetime katılım kavramı, 3. bölümde iş tatminiyle yönetime katılım arasındaki ilişkiden bahsetmiş ve 4. bölümdeyse oluşturulan model doğrultusunda, işgörenlerin yönetime katılma düzeylerinin iş tatminleri üstündeki etkileri, yapılan uygulama çalışmasında ölçmeye çalışmıştır. Anket uygulamasını, tekstil sektöründe iş görenler üstünde uygulamıştır. Hipotezlerin analizi için regresyon analizi, t-testi ve anova analizleri kullanılarak neticeler ortaya koymuş ve çözüm önerileri sunmuştur²⁸⁵.

4.3 ÖRGÜTSEL GÜVENLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

4.3.1 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy (2001) öğretmenlerin ailelere ve öğrencilere duyduğu güvenin öğrenci başarısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 47 ilköğretim okulunda 452 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin okuma ve matematik başarısı ile sosyo-ekonomik durumları hakkında veri toplamışlardır. Araştırmanın sonucunda demografik, sosyo-ekonomik ve önceki başarı durumundaki farklılıklara rağmen güvenin, okullar arasındaki öğrenci başarısındaki farklılıklarının önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır²⁸⁶.

²⁸⁴ Sibel Küçük, Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁸⁵ Zeynep Karakaş, Yönetime Katılmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Denizli 'de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁸⁶ Roger Goddard, Megan Tschannen-Moran, Wayne K.Hoy, "Teacher trust in students and parents: A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in urban elementary schools", *Elementary School Journal*, 2001, 102, 3-17.

Ball (2010) öğretmen özyeterliliği, örgütsel güven ve kolektif yeterlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Güney Teksas Bölgesinde görev yapan 746 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin özyeterlilik, örgütsel güven ve kolektif yeterlilik algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için analizler yapmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmen özyeterliliği, örgütsel güven ve kolektif yeterliliğin birbiriyle pozitif olarak ilişkili olduğu; öğretmenlerin müdüre güven, paydaşlara güvenle kolektif yeterlilik algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır²⁸⁷.

Gray (2011) mesleki öğrenme topluluğu, bürokratik yapı ile meslektaşlara ve müdüre güvenin mesleki öğrenme topluluğunun gelişimindeki rolünü belirlemek amacıyla 76 okuldan (ilkokul, ortaokul ve lise) 3.700 öğretmen ve 190 müdür üzerinde bir araştırma yapmıştır. Verilerin toplanmasında Olivier vd. (2010) "Mesleki Öğrenme Topluluğu Ölçeği-Gözden Geçirilmiş Formu", Hoy ve Sweetland (2000) tarafından geliştirilen "Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği" ve Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda bürokratik yapı ile mesleki öğrenme topluluğu arasında oldukça güçlü ve önemli bir ilişki olduğu; kolaylaştırıcı bürokrasi ve meslektaşlara güven arttıkça mesleki öğrenme topluluğunun gelişiminin arttığı bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca kolaylaştırıcı bürokrasinin mesleki öğrenme topluluğuna katkısının meslektaşlara güvenden daha çok olmasına rağmen her birinin birlikte ya da tekil katkısının önemli olduğu; okul seviyesinin mesleki öğrenme topluluğu uygulamaları ile negatif ilişkili olduğu ve sosyoekonomik statü ile mesleki öğrenme topluluğu arasında hiçbir ilişkinin olmadığını da saptamıştır²⁸⁸.

Okpogba (2011) örgütsel yapı, örgütsel güven ve öğretim etkililiği arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla St Elsewhere Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 29 öğretim elemanı üzerinde bir araştırma yapmıştır. Gibson ve Dembo (1984) tarafından geliştirilen "Öğretmen Yeterliliği Ölçeği", Hoy ve Sweetland (2000) tarafından geliştirilen "Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği" ve Hoy ve Tschannen-Moran (1999, 2003, 2005) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda beklenilenin aksine öğretim elemanlarının bürokratik yapı ve

²⁸⁷ Jeanette Ball, An analysis of teacher self-efficacy, teacher trust, and collective efficacy in a Southwest Texas School District, Texas AandM University, Texas, 2010. **(Published Doctoral Dissertation)**

²⁸⁸ Julie A.Gray, Professional learning communities and the role of enabling school structures and trust. The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama, 2011. **(Published Doctoral Thesis)**.

fakülteadaki meslektaşlar arasındaki güven algılarının öğretim etkililiği ile güçlü bir ilişkiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşmıştır²⁸⁹.

Cranston (2011) müdürlerin ilişkilerin doğasını, öğretmenler arasındaki güven ilişkisinin varlığını (ya da yokluğunu), mesleki öğrenme toplulukları bağlamında öğretmenler ve müdür arasındaki ilişkiyi nasıl tanımladıklarını belirlemek amacıyla Monibata'da kırsal, kentsel ve varoş kesimden 12 okul yöneticisi üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, ilişkisel güvenin işbirliğini güçlendirmede ve mesleki öğrenme topluluklarının gelişimin için çalışanların gönüllüğünü artırmada etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırmanın bulguları, okul müdürünün mesleki öğrenme topluluğunun gelişimi için bir ön koşul olarak ilişkisel güveni kurmada müdürün önemli bir rol oynadığını göstermektedir²⁹⁰.

Betts (2012) mesleki öğrenme topluluğunun özellikleri ile güven düzeyi arasındaki ilişki ile mesleki öğrenme topluluklarının ve güvenin 5. ve 8. sınıf öğrencilerinin matematik başarıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Verilerin toplanmasında Hord (1996) tarafından geliştirilen "Mesleki Öğrenme Topluluğu Ölçeği" ve Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda güven ve mesleki öğrenme toplulukları arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca paydaşlara güvenin öğrenci başarıları üzerinde olumlu etkisi olduğu bulgusuna da ulaşmıştır²⁹¹.

Casper (2012) kolektif öğrenci güveni ve öğrenci başarıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere ilkokul 5. sınıfta öğrenim görmekte olan 748 öğrenci üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda kolektif öğrenci güveninin matematik ve okuma başarılarıyla pozitif ilişkili olduğu; öğrencilerin sosyo ekonomik düzeyi ve okul büyüklüğü değişkenleri kontrol edildiğinde kolektif öğrenci güveninin matematik ve okuma başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır²⁹².

²⁸⁹ Desmond Okpogba, Organizational structure, collegial trust, and college faculty teaching efficacy: A case study. Oklahoma State University, Oklahoma, 2011. **(Published Doctoral Thesis)**.

²⁹⁰ Jerome Cranston, "Relational trust: The glue that binds a professional learning community", *Alberta Journal of Educational Research*, 2011, 57(1), 59-72.

²⁹¹ H. Alexander Betts, Relationships among professional learning communities, trust, and their perceived effects on student achievement in Georgia, The University of Alabama, Alabama, 2012. **(Published Doctoral Thesis)**.

²⁹² D. Carl Casper, The relationship between collective student trust and student achievement, University of Oklahoma, Norman, Oklahoma, 2012. **(Published Doctoral Dissertation)**

Tschannen ve Gareis (2015)'in yaptığı araştırmanın amacı örgütte müdüre güvenle müdürün önderlik davranışları, okul iklimi ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma 64 ilkokul, ortaokul ve liselerde 2010-2011 eğitim öğretim yılında görev yapan 3215 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmanın sonuçlarından biri müdüre güvenin müdürün liderlik stiliyle ilişkili olduğudur. Liderlik davranışları öğretmenlerin algıladıkları güveni güçlü bir şekilde etkilemektedir. "Collegial" liderlik stili (sorumluluğu eşit oranda paylaşan) örgütsel güvenle yüksek seviyede ilişkilidir. Aynı zamanda öğretimsel önderlik stili ile örgütsel güven arasında yine yüksek dereceli anlamlı ilişki bulunmaktadır²⁹³.

4.3.2 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Demir (2015)'in çalışmasının amacı ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleriyle öğretmen liderliği ilişkisini araştırmaktır. Araştırmayı Burdur'daki devlet ilkokullarında çalışmakta olan 378 öğretmenle yapmıştır. Verileri "Öğretmen Liderliği Kültürü Ölçeği" ve "Çok Amaçlı T Ölçeği" ile elde etmiştir. Güven ölçeği yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve veli ve öğrenciye güven alt boyutlarına sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre Burdur'daki devlet ilkokul öğretmenleri en çok meslektaşlarına güven duymaktadırlar. Bunu sırasıyla öğrenci ve veliye güven ile yöneticiye güven takip etmektedir²⁹⁴.

Öztürk ve Aydın (2012) çalışmasında, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını saptamayı amaçlamıştır. Bu amaçla, Bolu il merkezi ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere ölçek uygulamış ve 304 adet geçerli ölçek elde etmişlerdir. Araştırmanın neticesinde ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları örgütlere yüksek derece güven duyduğu neticesine ulaşmışlardır. Fakat çalışanlara duyarlılık boyutunda öğretmenlerin güven düzeylerinin diğer alt boyutlara göre (yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) düşük kaldığını görmüşlerdir. Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerini daha yüksek seviyede saptamışlardır²⁹⁵.

²⁹³ Megan Tschannen-Moran, R. Christopher Gareis, "Faculty Trust in the Principal: An Essential Ingredient in High-performing Schools", *Journal of Educational Administration*, 2015, 53(1), 66–92.

²⁹⁴ Kamile Demir, "The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 2015, 15(3), 621–634.

²⁹⁵ Çiğdem Öztürk, Bahri Aydın, "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, 11(2), 485–504.

Karaçay (2012) çalışmasında ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek istemiştir. Araştırma neticesinde öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin önderlik rollerini büyük oranda gösterdiklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri etkileşimci ve dönüştürücü önderlik stillerinden daha çok etkileşimci liderlik özelliklerini taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır²⁹⁶.



²⁹⁶ Ş. Melek Karaçay, *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

BEŞİNCİ BÖLÜM
KURUM ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ:
SAĞLIK BAKANLIĞI ÖRNEĞİ: YÖNTEM VE BULGULAR

5.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1.1 Araştırmanın Problemi, Amacı Ve Önemi

5.1.1.1 Araştırmanın Problemi

Örgütlerin değerlendirilmesi günümüzde, değişen koşullara hemen adapte olabilmek ve rekabet ile gelen koşullara hemen uyum sağlayabilme gibi olgulara göre yapılmaktadır. Gerçek şudur ki; öne çıkan esnek örgüt modelleri, gelişen bilgi teknolojilerinin ve küreselleşmenin artmasının beraberinde gelen koşullara anında adapte olabilmektedir. Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının yanında bilginin toplanması ve yaratılması, işlenmesi, transfer etme yeteneğinin geliştirilmesi örgütte teknolojinin üst seviyede takip edilmesi ve faaliyet alanı içinde var olan en son teknolojinin kullanılmasıyla sağlanmakta ve bununla birlikte de davranışların sürekli değişebildiği, bilginin yönetilebildiği bir örgüt olunabilmesine de bağlıdır.

Örgütlerdeki performansın yüksek olması ve örgüt açısından istenen sonuçlara ulaşılabilmesi bakımından iş tatmini ve örgütsel güvenin önemi büyüktür. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması konusunda, yaptığı işten haz duyan ve çalışma ortamına (yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgüte) güven duyan bir çalışanın daha verimli bir hal aldığı görülür. Örgütlerine daha verimli olma amacıyla bu verimli ve huzurlu ortam içindeki personel, öğrenmeyi ve performansını artırma amacındadır. Bu bağlamda, öğrenen örgüt kavramı iş tatmini ve örgütsel güvenle desteklenmektedir.

Bu tezin ana problemi, Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan personelin, öğrenen örgüt algılarının, iş tatminleri ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin ne seviyede olduğunun tespit edilmesidir. Alt problemlerinde ise; öğrenen örgüt algılarının alt boyutları ile iş tatminleri alt boyutları ve örgütsel güven algıları alt boyutlarının çalışanlar üzerindeki ne derece etkili olduğu ve etkilerinin ne düzeyde olduğu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

5.1.1.2 Araştırmanın Amacı

Bu tezin amacı, Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan personelin, öğrenen örgüt algılarının, iş tatminleri ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin çalıştıkları kurum açısından değerlendirilmesidir. Öğrenen örgüt bağımsız değişkeni ile iş tatmini ve örgütsel güven bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek, değişkenler arasındaki etkileri ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerle, Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı gibi öğrenen örgütlerde çalışan personelin, iş tatminleri ve örgütsel güven algılarının öğrenilmiş olması ve böylece ileriye dönük planlarında onlara yol gösterici bir bakış açısı kazandırılmasının sağlanması amaçlanmıştır.

5.1.1.3 Araştırmanın Önemi

İşletmeler tarafından iş gücünün en etkili ve verimli biçimde kullanılması çalışanlardan en yüksek faydanın alınabilmesi açısından önemlidir. Bundan dolayı işletmelerin gayreti, güven ortamı bulunan bir örgütte çalışanların işlerinden tatmin olmalarının sağlanıp, iş gören devir oranının düşürülmesi ve nitelikli çalışanların işte tutulması yönündedir. Zira işinden yüksek seviyede tatmin duyan iş görenler, işletmenin rekabet avantajı almasını sağlayıp işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmasının yanında, diğer çalışanların iş tatminlerine de olumlu etki etmektedir. Bu açıdan, örgütlerine güvenen ve işlerinden memnun olan personellerin hedefleri, daha verimli olma amacıyla yeni şeyler öğrenmek ve iş hususunda kendilerini geliştirip, örgütlerine daha faydalı olmaktır.

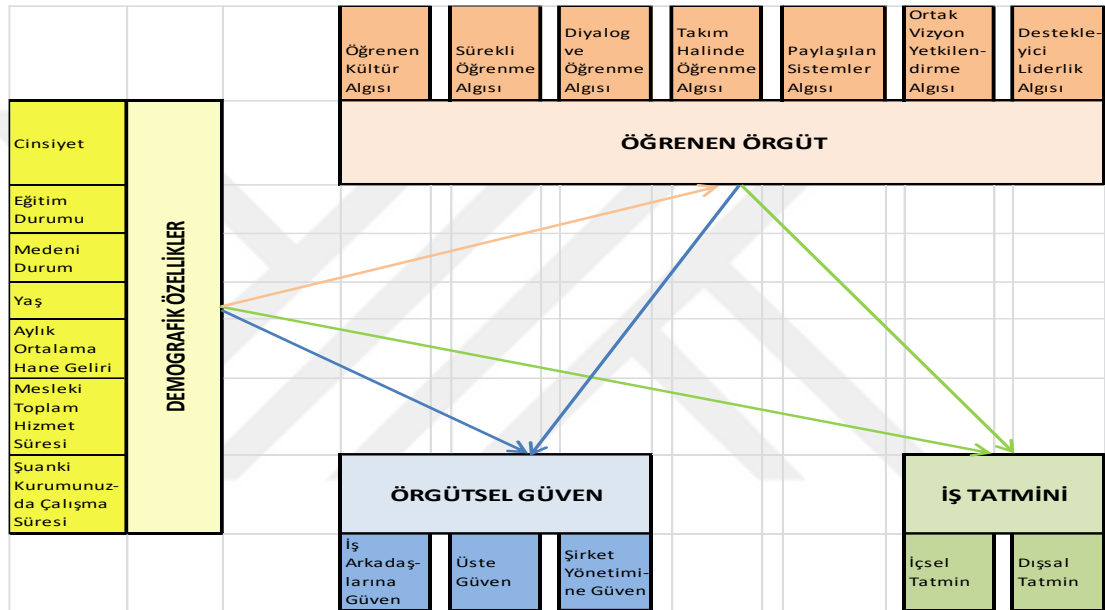
Öğrenen örgütle alakalı uluslararası literatürde pek çok araştırma bulunmakta iken Türkiye'deyse bu konuda yapılmış olan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında öğrenen örgüt ve iş tatmini/örgütsel güven ilişkisinin incelendiği çalışma sayısıysa çok daha azdır. Bu çalışmaysa, her üç değişkenin de birbirleriyle ilişkisinin incelendiği ilk çalışma olması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile bu bağlamda, Sağlık Bakanlığı çalışanlarının iş tatminlerine ve örgütsel güvenleri üzerinde öğrenen örgüt algılarının etkisi incelenmiştir.

5.1.2 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler

5.1.2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli tarama modellerinden genel tarama modelidir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin model aşağıda yer almaktadır.



Şekil-5 Araştırmanın Modeli

5.1.2.2 Araştırmanın Hipotezleri

Etki hipotezleri;

H1.a: Çalışanların öğrenen örgüt algısı iş tatmini etkilemektedir.

H1.b: Çalışanların öğrenen örgüt algısı içsel tatmini etkilemektedir.

H1.c: Çalışanların öğrenen örgüt algısı dışsal tatmini etkilemektedir.

H1.ç: Çalışanların öğrenen örgüt algısı örgütsel güveni etkilemektedir.

H1.d: Çalışanların öğrenen örgüt algısı üste güveni etkilemektedir.

H1.e: Çalışanların öğrenen örgüt algısı şirket yönetimine güveni etkilemektedir.

H1.f: Çalışanların öğrenen örgüt algısı iş arkadaşlarına güveni etkilemektedir.

Karşılaştırma hipotezleri;

H2.a: Çalışanların örgütsel güven algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.b: Çalışanların üste güveni cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.c: Çalışanların şirket yönetimine güveni cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.ç: Çalışanların iş arkadaşlarına güveni cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.d: Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.e: Çalışanların içsel tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.f: Çalışanların dışsal tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.g: Çalışanların öğrenen kültür algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.ğ: Çalışanların sürekli öğrenme algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.h: Çalışanların diyalog ve öğrenme algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.ı: Çalışanların takım halinde öğrenme algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.i: Çalışanların paylaşılan sistemler algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.j: Çalışanların ortak vizyon ve yetkilendirme algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3.a: Çalışanların örgütsel güven algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.b: Çalışanların üste güveni eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.c: Çalışanların şirket yönetimine güveni eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.ç: Çalışanların iş arkadaşlarına güveni eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.d: Çalışanların iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.e: Çalışanların içsel tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.f: Çalışanların dışsal tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.g: Çalışanların öğrenen kültür algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.i: Çalışanların sürekli öğrenme algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.h: Çalışanların diyalog ve öğrenme algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.i: Çalışanların takım halinde öğrenme algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.i: Çalışanların paylaşılan sistemler algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3.j: Çalışanların ortak vizyon ve yetkilendirme algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4.a: Çalışanların örgütsel güven algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.b: Çalışanların üste güveni medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.c: Çalışanların şirket yönetimine güveni medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.ç: Çalışanların iş arkadaşlarına güveni medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.d: Çalışanların iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.e: Çalışanların içsel tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.f: Çalışanların dışsal tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.g: Çalışanların öğrenen kültür algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.ğ: Çalışanların sürekli öğrenme algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.h: Çalışanların diyalog ve öğrenme algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.i: Çalışanların takım halinde öğrenme algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.i: Çalışanların paylaşılan sistemler algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.j: Çalışanların ortak vizyon ve yetkilendirme algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H5.a: Çalışanların örgütsel güven algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5.b: Çalışanların üste güveni yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5.c: Çalışanların şirket yönetimine güveni yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5.ç: Çalışanların iş arkadaşlarına güveni yaşa göre farklılık göstermektedir.
H5.d: Çalışanların iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.
H5.e: Çalışanların içsel tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.
H5.f: Çalışanların dışsal tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.
H5.g: Çalışanların öğrenen kültür algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
H5.ğ: Çalışanların sürekli öğrenme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
H5.h: Çalışanların diyalog ve öğrenme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5.ı: Çalışanların takım halinde öğrenme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5.i: Çalışanların paylaşılan sistemler algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5.j: Çalışanların ortak vizyon ve yetkilendirme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6.a: Çalışanların örgütsel güven algısı aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.b: Çalışanların üste güveni aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.c: Çalışanların şirket yönetimine güveni aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.ç: Çalışanların iş arkadaşlarına güveni aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.d: Çalışanların iş tatmini aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.e: Çalışanların içsel tatmini aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.f: Çalışanların dışsal tatmini aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.g: Çalışanların öğrenen kültür algısı aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.ğ: Çalışanların sürekli öğrenme algısı aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.h: Çalışanların diyalog ve öğrenme algısı aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.ı: Çalışanların takım halinde öğrenme algısı aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.i: Çalışanların paylaşılan sistemler algısı aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H6.j: Çalışanların ortak vizyon ve yetkilendirme algısı aylık ortalama gelire göre farklılık göstermektedir.

H7.a: Çalışanların örgütsel güven algısı mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.b: Çalışanların üste güveni mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.c: Çalışanların şirket yönetimine güveni mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.ç: Çalışanların iş arkadaşlarına güveni mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.d: Çalışanların iş tatmini mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.e: Çalışanların içsel tatmini mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.f: Çalışanların dışsal tatmini mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.g: Çalışanların öğrenen kültür algısı mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.ğ: Çalışanların sürekli öğrenme algısı mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.h: Çalışanların diyalog ve öğrenme algısı mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.ı: Çalışanların takım halinde öğrenme algısı mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.i: Çalışanların paylaşılan sistemler algısı mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H7.j: Çalışanların ortak vizyon ve yetkilendirme algısı mesleki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.a: Çalışanların örgütsel güven algısı mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.b: Çalışanların üste güveni mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.c: Çalışanların şirket yönetimine güveni mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.ç: Çalışanların iş arkadaşlarına güveni mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.d: Çalışanların iş tatmini mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.e: Çalışanların içsel tatmini mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.f: Çalışanların dışsal tatmini mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.g: Çalışanların öğrenen kültür algısı mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.ğ: Çalışanların sürekli öğrenme algısı mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.h: Çalışanların diyalog ve öğrenme algısı mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.ı: Çalışanların takım halinde öğrenme algısı mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.i: Çalışanların paylaşılan sistemler algısı mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H8.j: Çalışanların ortak vizyon ve yetkilendirme algısı mesleki kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

5.1.3 Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Varsayımları ve Sınırlılıkları

5.1.3.1 Araştırmanın Evreni

T.C. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda çalışan 5414 personel bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra, ölçekler 2017 yılı yaz döneminde bakanlık personeline uygulanmıştır.

Tablo-6 Bakanlık Merkez Teşkilatı Personel Durumu

KURUM	13.02.2017				20.03.2017			
	KADROLU	GEÇİCİ	AKTİF ÇALIŞMAYAN	GENEL TOPLAM	KADROLU	GEÇİCİ	AKTİF ÇALIŞMAYAN	GENEL TOPLAM
Bakanlık Merkez Teşkilatı Toplamı	1262	708	91	2061	1234	699	112	2045
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu	447	369	88	904	444	366	92	902
Türkiye Halk Sağlığı Kurumu	826	415	57	1298	824	426	56	1306
Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu	930	28	55	1013	936	28	54	1018
Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü	106	34	9	149	101	34	9	144
GENEL TOPLAM	3571	1554	300	5425	3539	1553	323	5414

5.1.3.2 Araştırmanın Örneklemi

Örneklem büyüklüğünü saptamak için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014)'in

" $n = N t^2 p q / d^2 (N-1)$ " formülü kullanılmaktadır²⁹⁷.

Tablo-7 Örneklem Büyüklükleri ($\alpha= 0.05$ için)²⁹⁸

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
0									
10 Mil.	1066	682	896	384	246	323	96	61	81

²⁹⁷ Yahşi Yazıcıoğlu, ve Samiye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.

²⁹⁸ Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s.101

100 Mil.	1067	683	896	384	245	323	96	61	81
-------------	------	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----

Formüllerde;

n: Örneklem alınacak birey sayısı

N: Evren sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5 kabul edilmiştir;

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5' dir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 1,96'dır.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 0,05'dir.

Bu bağlamda toplam evren sayısı üzerinden örneklem sayısı hesaplanmış ve bulunan örneklem sayısı her bir çalışan için oransal olarak dağıtılmıştır.

$$n = (5414 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5) / (0,05^2 \times (5414 - 1)) = 384$$

Ankara ilinde Sağlık Bakanlığı'nda çalışanlar bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ölçekler 384 çalışana uygulanmıştır. Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra, ölçekler 2018 Şubat ayında çalışanlara uygulanmıştır.

5.1.3.3 Araştırmanın Varsayımları

Sağlık Bakanlığı çalışanlarının veri toplama aracı olarak hazırlanacak ankete verecekleri cevapların gerçeği yansıtacağı varsayılmaktadır. Anketi uygulayacağımız personellerin herhangi bir baskı altında kalmadan anketi dolduracakları varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın uygulandığı kurum personelinin, araştırmanın ana kütesini temsil edeceği varsayılmaktadır.

5.1.3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2018 yılında Ankara ilinde çalışan Sağlık Bakanlığı personelinin görüşleriyle sınırlıdır.

5.1.4 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

5.1.4.1 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Çalışmada veriler anket formu aracılığıyla yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Çalışma, kurumdaki çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7, Öğrenen Örgüt Algılarını ölçen 42, İş Tatminlerini ölçen 20, ve Örgütsel Güveni ölçen 43 soru olmak üzere toplamda 112 sorudan oluşmaktadır.

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapıldı ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Bu çalışmada anketin güvenilirliğini ölçmek için CronbachAlfa (α) iç tutarlık katsayısı kullanıldı. Bu test, anketteki değişik soruların aynı niteliğini ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespiti yaramaktadır. Alfa güvenilirlik değeri -1 ile 1 arasında değişen bir katsayı olup bu değer 0'a yaklaştıkça güvenilirlik azalmakta 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik artmaktadır. Cronbach Alfa (α) katsayısı literatürde $0.00 \leq \alpha < 0.40$ "güvenilir olmayan", $0.40 \leq \alpha < 0.60$ "güvenliliği düşük", $0.60 \leq \alpha < 0.80$ "oldukça güvenilir", $0.80 \leq \alpha < 1.00$ "çok iyi derecede güvenilir" olarak ifade edilmektedir²⁹⁹.

Geçerlilik için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testleri uygulandı. Bu test, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayıları büyüklüğünü karşılaştıran, KMO oranı veri yapısının faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren bir özelliğe sahiptir. Bu ölçütün aralıkları; $0,60 < KMO$ "Kötü", $0,70 < KMO < 0,60$ "Zayıf", $0,80 < KMO < 0,70$ "Orta düzey", $0,90 < KMO < 0,80$ "İyi", $1,00 < KMO < 0,90$ "Mükemmel" şeklinde söylenmiştir.

Yapılan araştırmalarda iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin test edilmesi, aralarında bir ilişki var ise bu ilişkinin derecesinin ölçülmesi için korelasyon analizinin yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, bağımsız değişken olan öğrenen örgüt ile bağımlı değişkenler iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanılacaktır.

²⁹⁹Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., 2014, ss.248-253.

Korelasyon analiz değeri “-1” ile “+1” arasında değışmekte olup elde edilen değerin “0” olması değışkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını, değerin “1” olması pozitif mükemmel bir ilişkinin olduğunu, değerin “-1” olması ise negatif mükemmel bir ilişkinin olduğunu ifade eder. Korelasyon katsayısının hangi değeri aralıklarının hangi düzeyde yorumlanmasında ise “0,70-1,00” arasındaki değeri yüksek, “0,70-0,30” arasındaki değeri orta, “0,30-0,00” arasındaki değeri düşük düzey olarak kabul edildiği söylenmiştir.

Yine bağımlı değışkenlerin her bir boyutunun, bağımsız değışkenin her bir boyutu üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı olarak belirlenmesi amacıyla, regresyon analizinden faydalanılarak basit doğrusal regresyon analizi uygulanması yapılmıştır.

5.1.4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

5.1.4.2.1 Öğrenen Örgüt Ölçeği

Öğrenen Örgüt Ölçeği Watkins ve Marsick (1997)³⁰⁰ tarafından geliştirilmiş, Basım, Şeşen ve Korkmazyürek (2007)³⁰¹ tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Toplam 42 maddeden oluşmaktadır. 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, “hiçbir zaman (1)”, “nadiren (2)”, “bazen (3)”, “genellikle (4)”, “her zaman (5)” derecelerine ayrılmış ifadeler bulunmaktadır. Yedi temel boyutlu bir ankettir. Ölçeği oluşturan yedi temel boyut şu şekildedir: Sürekli öğrenme, diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, ortak vizyon ve yetkilendirme, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach alfa katsayıları 0,918-0,956 arasındadır.

³⁰⁰ E. Karen Watkins, J. Victoria Marsick, *In Action: Creating the Learning Organization*. Alexandria, VA, USA: American Society for Training and Development, 1997.

³⁰¹ Nejat Basım, Harun Şeşen, Haluk Korkmazyürek, "A Turkish translation, validity and reliability study of the learning organization questionnaire", *World Applied Sciences Journal*, 2007, 2 (4), 368-374.

5.1.4.2.2 İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada Minnesota'nın İş Tatmin Ölçeği (1967) kullanılacaktır. Kılıç (2006)³⁰² Türkçe uyarlamasını yapmıştır. Güvenilirliği 0,84 olarak belirlenen bu ölçek insanların hem içsel iş faktörlerini hem de iş çevresi ile ilgili dışsal iş faktörlerini ölçmektedir. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. İçsel tatmini ölçmeye yönelik 12 soru (1.,2.,3.,4.,7.,8.,9.,10.,11.,15.,16.,20) ve dışsal tatmini ölçmeye yönelik 8 soru (5.,6.,12.,13.,14.,17.,18.,19) yer almıştır ve sorular için 5'li Likert Ölçeği skalası kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, “ Kesinlikle katılmıyorumdan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum (5)” kadar uzanan 5'li ölçekten oluşmaktadır.

5.1.4.2.3 Örgütsel Güven Ölçeği

Öğrenen Örgüt Ölçeği Daboval, Comish, Swindle ve Gaster(1994)³⁰³ tarafından geliştirilmiş, Yücel (2006)³⁰⁴ tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,947 olarak bulunmuştur. Örgütsel güven ölçeği 3 boyuta ayrılmıştır. Bunlar, üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güvendir. Toplam 43 maddeden oluşmuştur. 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle Katılıyorum (5)” derecelerine ayrılmış ifadeler bulunmaktadır.

5.2 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.2.1 Pilot Anket Uygulaması

Ankette bulunan ölçeklerde yer alan ifadelerin, katılımcılar tarafından aynı seviyede algılanıp algılanmadığını öğrenmek amacıyla, İstanbul Gelişim Üniversitesi etik kurulundan alınan yazı sonrasında 50 kişilik bir örneklem grubuna SPSS 21.0for Windows istatistik paket programı aracılığı ile pilot anket uygulaması yapılmıştır.

³⁰² Bülent Kılıç, TheEffect of supervisor on JobAttitudes: The Role Of CommunicationabdPowerStyles. (*Doktora Tezi*), 2006.

³⁰³ J.Daboval, R.Comish, B.Swindle, W.Caster, A trustinventoryforsmallbusinesses, *Small Businesses Symposium*, 1994, <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94swi031>. Erişim: 15.03.2017.

³⁰⁴ Pınar Yücel, Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

Tablo-8 Öğrenen örgüt algısı anket güvenilirlik sonucu

Değişken	Madde sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Öğrenenörgüt algısı (oog)	42	.970

Tablo 18’de görüleceği üzere “öğrenen örgüt algısı” Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .970 yani çok iyi derecede güvenilir çıkmıştır.

Tablo-9 Örgütsel güven anket güvenilirlik sonucu

Değişken	Madde sayısı	Cronbach Alfa Değeri
örgütsel güven (og)	43	.979

Tablo 9’da görüleceği üzere “örgütsel güven” Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .979 yani çok iyi derecede güvenilir çıkmıştır.

Tablo-10 İş tatmini anket güvenilirlik sonucu

Değişken	Madde sayısı	Cronbach Alfa Değeri
iş tatmini (it)	20	.929

Tablo 10’da görüleceği üzere “iş tatmini” Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .929 yani çok iyi derecede güvenilir çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette bulunan ölçeklerde yer alan ifadelerin yapılan güvenilirlik testi sonucu kanıtlanmış olup örnekleme bulunan diğer katılımcılara uygulanmasına karar verilmiştir.

5.2.2. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach’s alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

5.2.2.1. Açımlyıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlyıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmış. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmıştır. Kaiser, bulunan değerlerin 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez (.90'larda mükemmel, .80'lerde çok iyi, .70'lerde ve .60'larda vasat, .50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği oluşturulan ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.

5.2.2.2. Güvenirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre "0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir.

5.2.2.3. Açımlyıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo-11 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Ölçek	KMO	X2	p
Öğrenen Örgüt	0,949	11196,395	0,000
Örgütsel Güven	0,962	13996,339	0,000
İş Tatmini	0,930	4324,274	0,000

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değerleri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testleri anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçekler faktör analizine uygundur.

Tablo-12 Öğrenen Örgüt Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	ooa41	0,802	30,650	0,961
	ooa42	0,793		
	ooa40	0,758		
	ooa30	0,758		
	ooa39	0,755		
	ooa37	0,752		
	ooa38	0,751		
	ooa32	0,744		
	ooa29	0,726		
	ooa25	0,716		
	ooa31	0,713		
	ooa34	0,709		
	ooa33	0,703		
	ooa23	0,690		
	ooa24	0,634		
	ooa35	0,629		
	ooa28	0,621		
	ooa22	0,613		
	ooa36	0,590		
	ooa26	0,583		
	ooa27	0,569		
	ooa21	0,558		
	ooa20	0,523		
Faktör 2	ooa13	0,744	19,486	0,917
	ooa12	0,700		
	ooa8	0,668		
	ooa1	0,667		
	ooa5	0,650		
	ooa3	0,627		
	ooa6	0,600		
	ooa11	0,597		
	ooa18	0,575		
	ooa19	0,556		
	ooa14	0,548		
	ooa7	0,537		
	ooa9	0,529		
	oo4	0,527		
	ooa17	0,498		
ooa2	0,481			
ooa10	0,457			

Öğrenen Örgüt ölçeğinin 1. faktörü, faktör yükleri 0,802 ile 0,523 arasında değişen 23 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı

%30,650 ve güvenilirlik katsayısı 0,961'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir. 2. faktörün, faktör yükleri 0,744 ile 0,457 arasında değişen 17 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %19,486 ve güvenilirlik katsayısı 0,917'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir.

Tablo-13 Örgütsel Güven Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	og5	0,812	41,108	0,975
	og4	0,804		
	og11	0,792		
	og14	0,790		
	og16	0,782		
	og7	0,777		
	og15	0,773		
	og2	0,772		
	og12	0,765		
	og8	0,759		
	og18	0,758		
	og17	0,757		
	og1	0,757		
	og24	0,754		
	og13	0,753		
	og22	0,752		
	og19	0,750		
	og3	0,750		
	og25	0,736		
	og21	0,733		
	og9	0,725		
	og20	0,724		
	og6	0,717		
	og10	0,712		
	og27	0,678		
	og26	0,673		
	og31	0,644		
	og30	0,637		
	og28	0,622		
	og32	0,616		
	og23	0,557		
	og29	0,556		
	og33	0,523		
Faktör 2	og41	0,800	15,947	0,918
	og40	0,778		
	og39	0,777		
	og42	0,776		
	og37	0,726		
	og36	0,724		
	og38	0,723		
	og35	0,690		
	og34	0,671		
og43	0,654			

Örgütsel Güven ölçeğinin 1. faktörü, faktör yükleri 0,812 ile 0,523 arasında değişen 33 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %41,108 ve güvenilirlik katsayısı 0,975'tir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir. 2. faktörün, faktör yükleri 0,800 ile 0,654 arasında değişen 10 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %15,947 ve güvenilirlik katsayısı 0,918'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir.

Tablo-14 İş Tatmini Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	ıt4	0,783	46,541	0,938
	ıt5	0,775		
	ıt6	0,767		
	ıt10	0,735		
	ıt11	0,734		
	ıt19	0,729		
	ıt12	0,725		
	ıt15	0,722		
	ıt3	0,719		
	ıt20	0,707		
	ıt16	0,705		
	ıt7	0,700		
	ıt13	0,651		
	ıt2	0,641		
	ıt9	0,635		
	ıt14	0,618		
	ıt17	0,575		
	ıt18	0,555		
	ıt1	0,550		
	ıt8	0,533		

İş Tatmini ölçeğinin 1. faktörü, faktör yükleri 0,783 ile 0,533 arasında değişen 20 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %46,541 ve güvenilirlik katsayısı 0,938'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

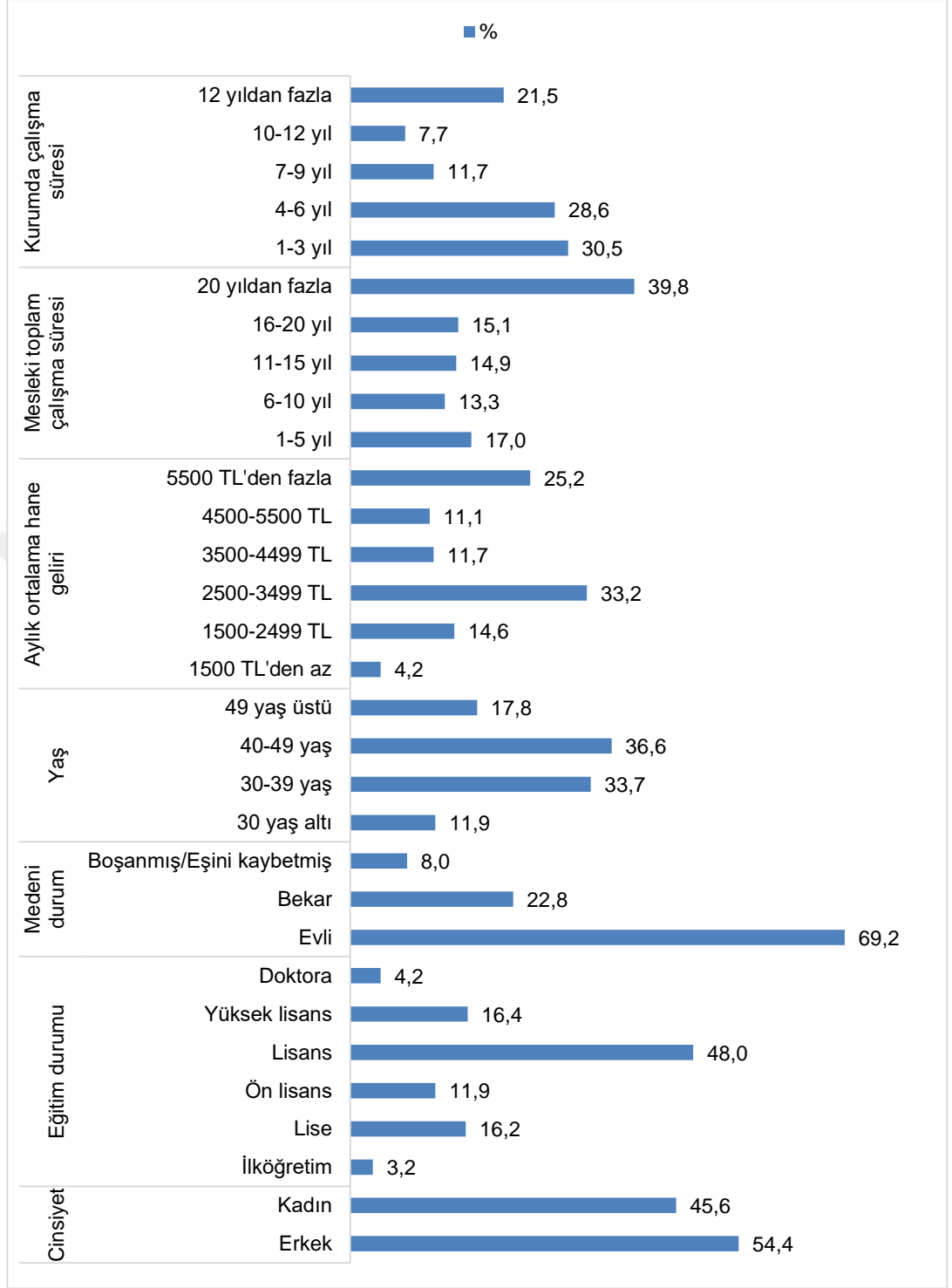
5.2.2.4. İstatistik Bilgiler

Tablo-15 Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları

n=377		n	%
Cinsiyet	Erkek	205	54,4
	Kadın	172	45,6
Eğitim durumu	İlköğretim	12	3,2
	Lise	61	16,2
	Ön lisans	45	11,9
	Lisans	181	48,0
	Yüksek lisans	62	16,4
	Doktora	16	4,2

Medeni durum	Evli	261	69,2
	Bekâr	86	22,8
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	8,0
Yaş	30 yaş altı	45	11,9
	30-39 yaş	127	33,7
	40-49 yaş	138	36,6
	49 yaş üstü	67	17,8
Aylık ortalama hane geliri	1500 TL'den az	16	4,2
	1500-2499 TL	55	14,6
	2500-3499 TL	125	33,2
	3500-4499 TL	44	11,7
	4500-5500 TL	42	11,1
Mesleki toplam çalışma süresi	5500 TL'den fazla	95	25,2
	1-5 yıl	64	17,0
	6-10 yıl	50	13,3
	11-15 yıl	56	14,9
	16-20 yıl	57	15,1
Kurumda çalışma süresi	20 yıldan fazla	150	39,8
	1-3 yıl	115	30,5
	4-6 yıl	108	28,6
	7-9 yıl	44	11,7
	10-12 yıl	29	7,7
	12 yıldan fazla	81	21,5

Tabloda çalışanların kişisel bilgilerinin dağılımı görülmektedir. Çalışanların %54,4'ü erkek, %48,0'i lisans mezunu, %69,2'si evlidir. Çalışanların %33,7'si 30-39 yaşında, %33,2'si aylık ortalama 2500-3499 TL gelire sahiptir. Çalışanların %39,8'i 20 yıldan fazla süredir çalışmakta, %30,5'i kurumunda 1-3 yıldır çalışmaktadır.



Şekil-6 Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları

Tablo-16 Çalışanların Öğrenen Örgüt İfadelerine Katılım Düzeyi

%	Kesinlikle katılıyor	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	15,6	29,4	24,4	23,1	7,4
Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.	4,5	26,8	26,5	33,2	9,0
Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.	5,0	14,3	23,6	44,0	13,0
Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	15,1	22,8	27,1	27,6	7,4
Çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	14,6	21,8	25,7	30,8	7,2
Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	9,3	18,8	23,1	40,3	8,5
Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.	29,7	29,2	19,4	17,0	4,8
Çalışanlar, birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir.	11,4	27,3	32,4	23,9	5,0
Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	5,0	18,8	29,7	38,2	8,2
Çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilir.	8,2	24,7	27,6	30,5	9,0
Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.	4,8	16,2	27,3	43,0	8,8
Çalışanlar, birbirlerine karşı saygılıdır.	7,2	14,3	26,3	41,1	11,1
Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.	7,4	19,1	29,7	34,7	9,0
Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçların doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	9,5	19,1	34,5	28,6	8,2
Bölüm/departmanlarda, tüm üyelerine hem de grubun nasıl çalışacağına odaklanır.	4,5	18,0	29,4	37,9	10,1
Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.	5,0	15,6	28,6	42,4	8,2
Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.	5,6	16,7	27,9	43,8	6,1
Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri için ödüllendirilirler.	17,5	29,4	27,6	20,2	5,3
Bölüm/departmanlar, örgütün onların önerilerini dikkate alacağından emindir.	9,0	27,1	34,2	24,4	5,3
Kurumun, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	6,6	21,5	31,0	34,5	6,4
Kurumun, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	6,4	20,4	28,9	37,4	6,9

Kurumun, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	12,5	26,3	23,9	30,5	6,9
Kurumun hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.	17,8	28,1	24,4	25,2	4,5
Kurumun, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	14,6	27,6	25,2	24,9	7,7
Kurumun, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.	10,9	19,1	30,5	30,5	9,0
Kurum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	9,3	26,0	35,8	23,6	5,3
Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	14,3	27,3	24,1	29,4	4,8
Kurumum, çalışanları kurumun vizyonunu yapmaya teşvik eder.	9,5	21,8	26,0	35,8	6,9
Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.	8,2	19,4	34,7	30,8	6,9
Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	11,7	20,2	33,2	28,9	6,1
Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	12,2	24,7	27,1	29,7	6,4
Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	11,1	24,9	30,5	27,1	6,4
Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.	12,7	24,4	28,1	26,8	8,0
Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	14,9	24,9	25,2	28,6	6,4
Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı örgütlerle birlikte çalışır.	8,8	19,6	29,7	35,3	6,6
Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	12,7	21,8	30,5	28,6	6,4
Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	9,5	14,9	28,9	34,7	11,9
Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.	9,0	19,9	24,9	35,3	10,9
Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.	10,9	18,6	28,6	32,6	9,3
Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir	11,7	17,2	30,2	30,5	10,3
Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar	9,8	15,4	31,8	33,4	9,5

Liderler, kurumun faaliyetlerinin değerlerle sağladıkları, kurumun benimsenen uyumlu olmasını	8,2	13,8	34,2	31,6	12,2
---	-----	------	------	------	------

Tabloda çalışanların Öğrenen Örgüt ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler;

- Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.
- Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.
- Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.
- Çalışanlar, birbirlerine karşı saygılıdır.
- Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.
- Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.

Tablo-17 Çalışanların Örgütsel Güven İfadelerine Katılım Düzeyi

%	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Üstlere bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim.	6,6	12,5	33,4	35,0	12,5
Üstüm işinde uzmandır.	9,5	13,0	23,1	39,3	15,1
Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilme bilgisi vardır.	5,0	14,9	17,2	45,6	17,2
Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim.	5,3	14,9	25,7	40,1	14,1
Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.	7,4	16,4	25,7	36,9	13,5
Üstüm işini yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.	7,4	13,5	17,8	44,3	17,0
Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır.	9,5	14,9	25,5	31,3	18,8
Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.	9,3	19,1	24,7	33,4	13,5
Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.	10,1	18,8	33,4	23,6	14,1
Üstüm benim alışmalarımı kendi çalışmalarını gibi göstermez.	5,8	17,8	23,6	36,3	16,4
Üstüm bana dürüst davranır..	7,2	11,4	28,4	36,3	16,7
Üstüm benden bilgi saklamaz	8,0	15,4	31,3	29,4	15,9
Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir.	8,2	19,1	28,4	34,5	9,8
Üstlere kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	6,6	15,1	23,9	40,3	14,1

Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir.	8,8	11,9	25,5	40,1	13,8
Eğer Üstlere problemlerimi anlatsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.	5,8	11,9	22,8	42,2	17,2
Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerimi açıkça ifade eder.	6,9	11,4	28,6	36,3	16,7
İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geri bildirim alırım.	7,7	13,8	27,6	37,1	13,8
Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.	6,1	11,9	24,1	42,4	15,4
Üstüm ile aynı fikirde olmama özgürlüğüm vardır.	8,5	13,8	22,5	39,0	16,2
Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.	11,7	22,0	21,8	31,6	13,0
Üstüm beni sadece kurumun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	8,2	11,4	22,5	38,7	19,1
Çalıştığım yerde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler	13,3	18,8	33,7	25,7	8,5
Yöneticilerimin dürüst olduğunu düşünüyorum.	8,8	11,9	30,8	36,9	11,7
İş yerinin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için yöneticilere güvenilebilir.	9,0	14,1	33,7	34,2	9,0
Yöneticiler, işyerinin gelecekteki projeleriyle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.	10,9	20,4	30,8	31,0	6,9
Yönetim, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir	9,0	18,6	32,9	30,2	9,3
Yönetim çalışanların tamamına güven duymaktadır.	11,4	22,5	36,1	22,5	7,4
Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır	12,5	17,8	23,1	39,8	6,9
Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.	9,3	24,9	35,5	24,4	5,8
Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır.	8,5	17,8	33,2	32,4	8,2
Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmeye ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur.	8,5	18,6	36,6	28,6	7,7
Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	13,3	26,5	28,6	23,1	8,5
Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaştım iş arkadaşlarım bana yardımcı olur	4,2	10,9	22,0	49,3	13,5
Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur	2,9	10,3	22,5	48,5	15,6

İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapma konusunda güvenilirdirler.	2,4	10,6	24,9	49,9	12,2
İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim.	1,6	8,2	23,3	52,3	14,6
İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.	3,2	10,9	24,9	48,0	13,0
İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışırılar.	1,6	9,0	21,8	53,6	14,1
İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar.	4,8	12,5	23,6	47,5	11,7
İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.	1,9	11,9	23,9	49,6	12,7
İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.	5,8	12,5	27,6	42,2	11,9
İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar.	9,0	18,3	35,0	29,7	8,0

Tabloda çalışanların Örgütsel Güven ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler;

- Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilme bilgisi vardır.
- Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim.
- Üstüm işini yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.
- Üstlere kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.
- Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir.
- Eğer Üstlere problemlerimi anlatırsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.
- Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.
- Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.
- Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur.
- İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapma konusunda güvenilirdirler.
- İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim.
- İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.
- İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışırılar.
- İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar.

- İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.

Tablo-18 Çalışanların İş Tatmini İfadelerine Katılım Düzeyi

%	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.	8,0	12,7	18,6	46,4	14,3
Tek başıma çalışma olanağımın bakımından işimden memnunum.	7,4	14,6	15,9	46,2	15,9
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	5,0	15,6	25,2	40,8	13,3
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından işimden memnunum.	7,4	12,7	19,6	45,4	14,9
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum.	8,0	12,5	24,1	41,6	13,8
Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından işimden memnunum.	7,2	11,9	25,5	42,4	13,0
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	4,2	8,2	21,2	50,4	15,9
Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği) işimden memnunum.	2,4	7,7	11,4	54,1	24,4
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından işimden memnunum.	3,4	7,2	13,3	54,6	21,5
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından işimden memnunum.	3,7	13,8	23,1	43,5	15,9
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	4,8	13,5	17,2	48,5	15,9
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından işimden memnunum.	5,8	10,6	30,2	42,2	11,1
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.	12,2	19,9	22,3	34,2	11,4
İş içinde terfi olanağımın olması açısından işimden memnunum.	22,8	24,7	22,8	21,2	8,5
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından işimden memnunum.	10,6	25,7	27,6	28,6	7,4
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme	5,6	17,0	26,0	39,5	11,9

sansını bana sağlaması açısından işimden memnunum.					
Çalışma şartları açısından işimden memnunum.	9,0	10,6	21,2	47,7	11,4
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından işimden memnunum.	4,0	6,9	24,9	49,9	14,3
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından işimden memnunum.	9,3	13,3	26,8	39,3	11,4
Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından işimden memnunum.	6,1	7,7	20,4	47,7	18,0

Tablo 18'de çalışanların İş Tatmini ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler;

- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.
- Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği) işimden memnunum.
- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından işimden memnunum.
- Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından işimden memnunum.

Tablo-19 Çalışanların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

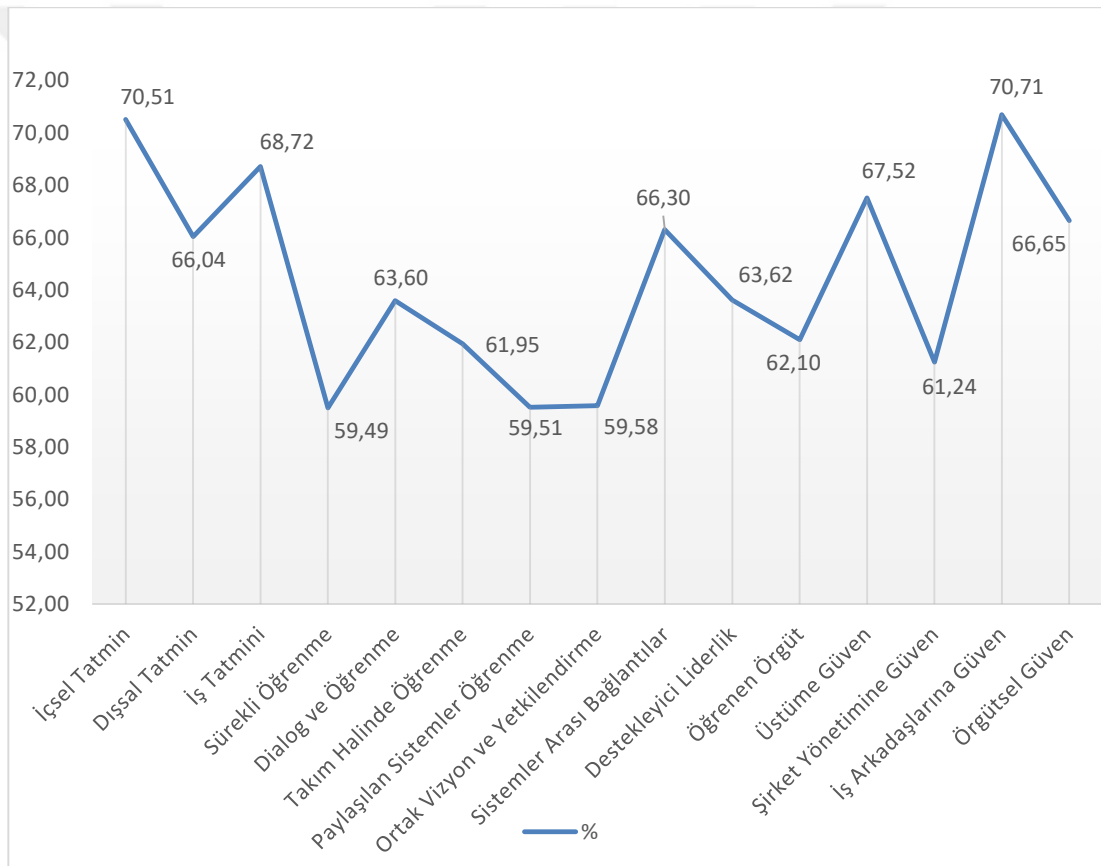
n=377	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	%
İçsel Tatmin	12	60	42,31	8,93	70,51
Dışsal Tatmin	8	40	26,42	6,45	66,04
İş Tatmini	20	100	68,72	14,64	68,72
Sürekli Öğrenme	7	35	20,82	5,49	59,49
Dialog ve Öğrenme	6	30	19,08	4,62	63,60
Takım Halinde Öğrenme	6	30	18,58	4,92	61,95
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	6	30	17,85	5,26	59,51
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	5	25	14,89	4,46	59,58
Sistemler Arası Bağlantılar	7	30	19,89	4,57	66,30
Destekleyici Liderlik	6	30	19,08	5,85	63,62
Öğrenen Örgüt	55	210	130,41	28,85	62,10
Üstlere Güven	22	110	74,27	19,93	67,52
Şirket Yönetimine Güven	11	55	33,68	9,17	61,24
İş Arkadaşlarına Güven	16	50	35,35	7,32	70,71
Örgütsel Güven	55	215	143,30	32,14	66,65

Tablo 19'da çalışanların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanlarının betimleyici istatistikleri görülmektedir. Çalışanların;

İçsel Tatmin puan ortalaması 42,31, Dışsal Tatmin puan ortalaması 26,42, İş Tatmini puan ortalaması 68,72'dir.

Sürekli Öğrenme puan ortalaması 20,82, Dialog ve Öğrenme 19,08, Takım Halinde Öğrenme puan ortalaması 18,58, Paylaşılan Sistemler Öğrenme puan ortalaması 17,85 , Orta Vizyon ve Yetkilendirme 14,89 , Sistemler Arası Bağlantılar puan ortalaması 19,89, Destekleyici Liderlik puan ortalaması 19,08, Öğrenen Örgüt puan ortalaması 19,08, Öğrenen Örgüt puan ortalaması 130,41'dir.

Üste Güven puan ortalaması 74,27, Şirket Yönetimine Güven puan ortalaması 33,68, İş Arkadaşlarına Güven puan ortalaması 35,55, Örgütsel Güven puan ortalaması 143,30'dur.



Şekil-7 İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının Betimleyici İstatistiklerinin Grafiği

Tablo-20 Çalışanların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının Normallik Testleri

	İstatistik	p
İçsel Tatmin	0,968	0,000
Dışsal Tatmin	0,979	0,000
İş Tatmini	0,977	0,000
Sürekli Öğrenme	0,992	0,031
Dialog ve Öğrenme	0,990	0,014

Takım Halinde Öğrenme	0,983	0,000
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	0,985	0,001
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	0,981	0,000
Sistemler Arası Bağlantılar	0,981	0,000
Destekleyici Liderlik	0,976	0,000
Öğrenen Örgüt	0,992	0,034
Üstlere Güven	0,972	0,000
Şirket Yönetimine Güven	0,992	0,030
İş Arkadaşlarına Güven	0,971	0,000
Örgütsel Güven	0,987	0,002

Tabloda İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanlarının normallik testi sonuçları görülmektedir.

İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanlarının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için yapılan Shaphiro Wilk testi sonucuna göre; İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları normal dağılım göstermemektedir ($p < 0,05$).

Tablo-21 Çalışanların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının Çarpıklık ve Basıklık Testleri

	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Tatmin	-0,663	0,837
Dışsal Tatmin	-0,342	0,178
İş Tatmini	-0,489	0,631
Sürekli Öğrenme	0,133	-0,189
Dialog ve Öğrenme	-0,054	0,194
Takım Halinde Öğrenme	-0,089	0,002
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	-0,102	-0,549
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	-0,182	-0,233
Sistemler Arası Bağlantılar	-0,193	0,007
Destekleyici Liderlik	-0,248	-0,349
Öğrenen Örgüt	0,104	0,136
Üstlere Güven	-0,430	-0,024
Şirket Yönetimine Güven	-0,132	-0,138
İş Arkadaşlarına Güven	-0,307	-0,141
Örgütsel Güven	-0,319	0,004

Tabloda İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanlarının çarpıklık ve basıklık sonuçları görülmektedir.

İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için diğer yapılan işlem ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir .

Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Tablo-22 İş Tatmini, Öğrenen Örgüt Puanlarının İlişkisi

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini
Sürekli Öğrenme	r	,353**	,412**	,397**
	p	,000	,000	,000
Dialog ve Öğrenme	r	,358**	,434**	,410**
	p	,000	,000	,000
Takım Halinde Öğrenme	r	,320**	,416**	,379**
	p	,000	,000	,000
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	r	,392**	,461**	,442**
	p	,000	,000	,000
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	r	,426**	,512**	,485**
	p	,000	,000	,000
Sistemler Arası Bağlantılar	r	,543**	,653**	,619**
	p	,000	,000	,000
Destekleyici Liderlik	r	,491**	,568**	,550**
	p	,000	,000	,000
Öğrenen Örgüt	r	,502**	,604**	,572**
	p	,000	,000	,000

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ anlamlı ilişki var, $p > 0,05$ anlamlı ilişki yok

Tabloda çalışanların İş Tatmini, Öğrenen Örgüt puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir.

İş Tatmini, Öğrenen Örgüt puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;

İçsel Tatmin puanı ile Sürekli Öğrenme, Dialog ve Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşılan Sistemler Öğrenme, Ortak Vizyon ve Yetkilendirme, Sistemler Arası Bağlantılar, Destekleyici Liderlik, Öğrenen Örgüt puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Dışsal Tatmin puanı ile Sürekli Öğrenme, Dialog ve Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşılan Sistemler Öğrenme, Ortak Vizyon ve Yetkilendirme, Destekleyici Liderlik puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki, Sistemler Arası Bağlantılar, Öğrenen Örgüt puanları ile arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

İş Tatmini puanı ile Sürekli Öğrenme, Dialog ve Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşılan Sistemler Öğrenme, Ortak Vizyon ve Yetkilendirme Destekleyici

Liderlik, Öğrenen Örgüt puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki, Sistemler Arası Bağlantılar puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo-23 İş Tatmini, Örgütsel Güven Puanlarının İlişkisi

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini
Üstlere Güven	r	,574**	,670**	,645**
	p	,000	,000	,000
Şirket Yönetimine Güven	r	,560**	,678**	,641**
	p	,000	,000	,000
İş Arkadaşlarına Güven	r	,533**	,552**	,568**
	p	,000	,000	,000
Örgütsel Güven	r	,637**	,735**	,712**
	p	,000	,000	,000

** p<0,01 *p<0,05 anlamlı ilişki var, p>0,05 anlamlı ilişki yok

Tabloda çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir. İş Tatmini, Örgütsel Güven puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;

İçsel Tatmin puanı ile Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven, İş Arkadaşlarına Güven puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki, Örgütsel Güven puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Dışsal Tatmin puanı ile Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki, İş Arkadaşlarına Güven puanı ile arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

İş Tatmini puanı ile Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki, İş Arkadaşlarına Güven puanı ile arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo-24 Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanlarının İlişkisi

		Üstlere Güven	Şirket Yönetimine Güven	İş Arkadaşlarına Güven	Örgütsel Güven
Sürekli Öğrenme	r	,413**	,499**	,446**	,446**
	p	,000	,000	,000	,000
Dialog ve Öğrenme	r	,445**	,495**	,474**	,474**
	p	,000	,000	,000	,000
Takım Halinde Öğrenme	r	,457**	,529**	,328**	,328**
	p	,000	,000	,000	,000
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	r	,517**	,614**	,350**	,350**
	p	,000	,000	,000	,000
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	r	,601**	,685**	,432**	,432**
	p	,000	,000	,000	,000
Sistemler Arası Bağlantılar	r	,666**	,799**	,769**	,769**
	p	,000	,000	,000	,000
Destekleyici Liderlik	r	,629**	,685**	,394**	,394**
	p	,000	,000	,000	,000
Öğrenen Örgüt	r	,651**	,751**	,549**	,549**
	p	,000	,000	,000	,000

** p<0,01 *p<0,05 anlamlı ilişki var, p>0,05 anlamlı ilişki yok

Tabloda çalışanların Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir. Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;

Sürekli Öğrenme puanı ile Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Dialog ve Öğrenme puanı ile Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven, İş Arkadaşlarına, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme puanı ile Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven, İş Arkadaşlarına Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Paylaşılan Sistemler Öğrenme puanı ile Üste Güven, İş Arkadaşlarına Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki, Şirket Yönetimine Güven puanı ile arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı ile İş Arkadaşlarına Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki, Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven puanları ile arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Sistemler Arası Bağlantılar puanı ile Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven, İş Arkadaşlarına Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Destekleyici Liderlik puanı ile İş Arkadaşlarına Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki, Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven puanları ile arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Öğrenen Örgüt puanı ile İş Arkadaşlarına Güven, Örgütsel Güven puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli istatistiksel anlamlı ilişki, Üste Güven, Şirket Yönetimine Güven puanları ile arasında pozitif yönlü güçlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo-25 İş Tatmini Boyutlarının Öğrenen Örgüt Boyutlarından Etkilenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R ²
İçsel Tatmin	Sabit	19,342	10,109	0,000	27,264	0,000	0,341
	Sürekli Öğrenme	0,043	0,381	0,704			
	Dialog ve Öğrenme	0,120	0,890	0,374			
	Takım Halinde Öğrenme	-0,159	-1,278	0,202			
	Paylaşılan Sistemler Öğrenme	0,010	0,077	0,939			
	Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	0,122	0,812	0,417			
	Sistemler Arası Bağlantılar	0,705	6,298	0,000*			
	Destekleyici Liderlik	0,353	3,452	0,001*			
Dışsal Tatmin	Sabit	6,275	5,108	0,000	48,441	0,000	0,479
	Sürekli Öğrenme	-0,016	-0,221	0,825			
	Dialog ve Öğrenme	0,106	1,222	0,222			
	Takım Halinde Öğrenme	-0,012	-0,150	0,881			
	Paylaşılan Sistemler Öğrenme	-0,042	-0,495	0,621			
	Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	0,132	1,370	0,171			
	Sistemler Arası Bağlantılar	0,634	8,827	0,000*			
	Destekleyici Liderlik	0,254	3,873	0,000*			

*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok

Tabloda İş Tatmini boyutlarının Öğrenen Örgüt boyutlarından etkilenme analizi sonuçları görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; İçsel Tatmin boyutunun Öğrenen Örgüt boyutlarından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Sistemler Arası Bağlantılar boyutu ($B=0,705$), Destekleyici Liderlik boyutu ($B=0,353$) İçsel Tatmin boyutunu pozitif etkilemektedir. İçsel Tatmin boyutundaki değişimin %34'ünü Sistemler Arası Bağlantılar, Destekleyici Liderlik boyutları açıklamaktadır. Dışsal Tatmin boyutunun Öğrenen Örgüt boyutlarından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Sistemler Arası Bağlantılar boyutu ($B=0,634$), Destekleyici Liderlik boyutu ($B=0,254$) Dışsal Tatmin boyutunu pozitif etkilemektedir. Dışsal Tatmin boyutundaki değişimin %48'ini Sistemler Arası Bağlantılar, Destekleyici Liderlik boyutları açıklamaktadır.

Tablo-26 Örgütsel Güven Boyutlarının Öğrenen Örgüt Boyutlarından Etkilenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R ²
Üstlere Güven	Sabit	10,545	2,975	0,003			
	Sürekli Öğrenme	-0,266	-1,283	0,200			
	Dialog ve Öğrenme	0,267	1,067	0,287			
	Takım Halinde Öğrenme	0,003	0,012	0,990			
	Paylaşılan Sistemler Öğrenme	-0,214	-0,865	0,388	63,425	0,000	0,546
	Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	1,060	3,800	0,000*			
	Sistemler Arası Bağlantılar	1,754	8,462	0,000*			
	Destekleyici Liderlik	0,905	4,782	0,000*			
Şirket Yönetimine Güven	Sabit	-0,891	-0,708	0,479			
	Sürekli Öğrenme	-0,009	-0,126	0,900			
	Dialog ve Öğrenme	-0,045	-0,503	0,616			
	Takım Halinde Öğrenme	0,005	0,057	0,954			
	Paylaşılan Sistemler Öğrenme	0,059	0,669	0,504	142,438	0,000	0,730
	Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	0,486	4,906	0,000*			
	Sistemler Arası Bağlantılar	1,114	15,143	0,000*			
	Destekleyici Liderlik	0,267	3,969	0,000*			
İş Arkadaşlarına Güven	Sabit	10,056	8,519	0,000			
	Sürekli Öğrenme	0,119	1,730	0,084			
	Dialog ve Öğrenme	0,225	2,699	0,007*			
	Takım Halinde Öğrenme	-0,191	-2,489	0,013*			
	Paylaşılan Sistemler Öğrenme	-0,096	-1,167	0,244	88,570	0,000	0,627
	Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	0,133	1,427	0,154			
	Sistemler Arası Bağlantılar	1,255	18,184	0,000*			
	Destekleyici Liderlik	-0,165	-2,615	0,009*			

* $p < 0,05$ anlamlı etki var, $p > 0,05$ anlamlı etki yok

Tabloda Örgütsel Güven boyutlarının Öğrenen Örgüt boyutlarından etkilenme analizi sonuçları görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre;

Üstlere Güven boyutunun Öğrenen Örgüt boyutlarından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Ortak Vizyon ve Yetkilendirme boyutu ($B=1,060$), Sistemler Arası Bağlantılar boyutu ($B=1,754$), Destekleyici Liderlik boyutu ($B=0,905$) Üstlere Güven boyutunu pozitif etkilemektedir. Üstlere Güven boyutundaki değişimin %55'ini Ortak Vizyon ve Yetkilendirme, Sistemler Arası Bağlantılar, Destekleyici Liderlik boyutları açıklamaktadır.

Şirket Yönetimine Güven boyutunun Öğrenen Örgüt boyutlarından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Ortak Vizyon ve Yetkilendirme boyutu ($B=0,486$), Sistemler Arası Bağlantılar boyutu ($B=1,114$), Destekleyici Liderlik boyutu ($B=0,267$) Üstlere Güven boyutunu pozitif etkilemektedir. Şirket Yönetimine Güven boyutundaki değişimin %73'ü Ortak Vizyon ve Yetkilendirme, Sistemler Arası Bağlantılar, Destekleyici Liderlik boyutları açıklamaktadır.

İş Arkadaşlarına Güven boyutunun Öğrenen Örgüt boyutlarından etkilenmesinin testi için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Dialog ve Öğrenme boyutu ($B=0,225$), Sistemler Arası Bağlantılar boyutu ($B=1,255$) İş Arkadaşlarına Güven boyutunu pozitif etkilemekte iken Takım Halinde Öğrenme boyutu ($B=-0,191$), Destekleyici Liderlik boyutu ($B=0,165$) negatif etkilemektedir. İş Arkadaşlarına Güven boyutundaki değişimin %63'ü Dialog ve Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme Sistemler Arası Bağlantılar, Destekleyici Liderlik boyutları açıklamaktadır.

5.2.2.5. Karşılaştırma Analizleri

Tablo-27 Çalışanların Cinsiyetinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İçsel Tatmin	Erkek	205	42,64	9,47	0,798	0,426
	Kadın	172	41,91	8,25		
Dışsal Tatmin	Erkek	205	27,21	6,43	2,628	0,009*
	Kadın	172	25,47	6,36		
İş Tatmini	Erkek	205	69,85	15,32	1,639	0,102
	Kadın	172	67,38	13,72		
Sürekli Öğrenme	Erkek	205	20,87	5,57	0,196	0,845
	Kadın	172	20,76	5,41		
Dialog ve Öğrenme	Erkek	205	19,17	4,49	0,418	0,676
	Kadın	172	18,97	4,78		
Takım Halinde Öğrenme	Erkek	205	18,57	4,83	-0,076	0,939
	Kadın	172	18,60	5,03		
	Erkek	205	17,50	5,28	-1,440	0,151

Paylaşılan Öğrenme Sistemleri	Kadın	172	18,28	5,21			
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	Erkek	205	14,80	4,51	-0,446	0,656	
	Kadın	172	15,01	4,41			
Sistemler Arası Bağlantılar	Erkek	205	19,85	4,59	-0,174	0,862	
	Kadın	172	19,94	4,56			
Destekleyici Liderlik	Erkek	205	19,09	5,80	0,028	0,977	
	Kadın	172	19,08	5,93			
Öğrenen Örgüt	Erkek	205	130,15	28,81	-0,190	0,849	
	Kadın	172	130,72	28,99			
Üstlere Güven	Erkek	205	74,36	19,63	0,096	0,924	
	Kadın	172	74,16	20,35			
Şirket Yönetimine Güven	Erkek	205	34,04	8,96	0,825	0,410	
	Kadın	172	33,26	9,43			
İş Arkadaşlarına Güven	Erkek	205	35,07	7,38	-0,809	0,419	
	Kadın	172	35,69	7,26			
Örgütsel Güven	Erkek	205	143,47	32,30	0,111	0,912	
	Kadın	172	143,10	32,05			

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tablo 27'de cinsiyeti farklı çalışanlar için İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Cinsiyeti farklı gruplar için yapılan t testi sonuçlarına göre;

Erkekler ile kadınlar arasında Dışsal Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Erkeklerin Dışsal Tatmin düzeyi daha yüksektir (27,21).

Erkekler ile kadınlar arasında Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo-28 Çalışanların Eğitim Durumunun İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	İkili Fark
İçsel Tatmin	İlköğretim	12	47,67	10,10	3,138	0,009*
	Lise	61	44,13	8,59		
	Ön lisans	45	43,42	9,21		
	Lisans	181	40,67	8,89		
	Yüksek lisans	62	43,68	8,53		
	Doktora	16	41,38	7,33		
Dışsal Tatmin	İlköğretim	12	30,17	6,59	2,467	0,032*
	Lise	61	27,97	6,24		
	Ön lisans	45	27,16	7,21		
	Lisans	181	25,56	6,11		
	Yüksek lisans	62	26,48	6,71		
	Doktora	16	25,06	6,13		
İş Tatmini	İlköğretim	12	77,83	16,20	3,049	0,010*

	Lise	61	72,10	14,31			1-6
	Ön lisans	45	70,58	16,11			2-4
	Lisans	181	66,23	14,17			
	Yüksek lisans	62	70,16	14,18			
	Doktora	16	66,44	12,67			
Sürekli Öğrenme	İlköğretim	12	22,50	7,62			
	Lise	61	20,92	6,58			
	Ön lisans	45	21,02	4,92	0,561	0,730	
	Lisans	181	20,45	4,89			
	Yüksek lisans	62	21,06	5,95			
	Doktora	16	21,94	5,76			
Dialog ve Öğrenme	İlköğretim	12	20,33	6,58			
	Lise	61	18,54	5,52			
	Ön lisans	45	19,47	4,43	0,894	0,485	
	Lisans	181	18,79	4,41			
	Yüksek lisans	62	19,82	3,99			
	Doktora	16	19,50	4,46			
Takım Halinde Öğrenme	İlköğretim	12	22,50	4,56			1-2
	Lise	61	19,28	5,06			1-4
	Ön lisans	45	18,96	4,84	2,537	0,028*	1-5
	Lisans	181	17,97	4,65			
	Yüksek lisans	62	18,44	5,35			
	Doktora	16	19,44	4,87			
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	İlköğretim	12	21,42	5,60			
	Lise	61	18,34	5,07			
	Ön lisans	45	18,24	5,10	2,027	0,074	
	Lisans	181	17,28	5,01			
	Yüksek lisans	62	17,68	5,64			
	Doktora	16	19,44	6,42			
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	İlköğretim	12	18,08	4,52			1-4
	Lise	61	15,34	4,76			1-5
	Ön lisans	45	15,60	4,15	2,450	0,033*	
	Lisans	181	14,36	4,17			
	Yüksek lisans	62	14,55	4,79			
	Doktora	16	16,13	4,95			
Sistemler Arası Bağlantılar	İlköğretim	12	21,67	5,42			
	Lise	61	19,70	4,70			
	Ön lisans	45	20,38	5,18	1,088	0,367	
	Lisans	181	19,46	4,49			
	Yüksek lisans	62	20,58	4,36			
	Doktora	16	20,06	2,98			
Destekleyici Liderlik	İlköğretim	12	21,08	6,01			
	Lise	61	19,89	4,83			
	Ön lisans	45	18,44	6,16	1,758	0,121	
	Lisans	181	18,56	5,69			
	Yüksek lisans	62	19,15	6,30			
	Doktora	16	22,06	7,49			
Öğrenen Örgüt	İlköğretim	12	147,58	36,55			
	Lise	61	132,51	30,97			
	Ön lisans	45	132,11	28,78	1,783	0,115	
	Lisans	181	127,04	26,99			
	Yüksek lisans	62	131,27	28,61			
	Doktora	16	139,44	32,60			
Üstlere Güven	İlköğretim	12	81,25	19,33			
	Lise	61	77,31	19,55	0,931	0,461	
	Ön lisans	45	74,91	17,30			

	Lisans	181	72,92	19,86		
	Yüksek lisans	62	74,61	22,33		
	Doktora	16	69,63	19,90		
Şirket Yönetimine Güven	İlköğretim	12	38,42	10,48		
	Lise	61	35,75	8,53		
	Ön lisans	45	33,29	10,50	1,718	0,130
	Lisans	181	33,14	8,90		
	Yüksek lisans	62	33,27	9,37		
	Doktora	16	31,00	7,70		
İş Arkadaşlarına Güven	İlköğretim	12	37,58	8,68		2-3
	Lise	61	33,84	8,45		2-5
	Ön lisans	45	37,44	6,66	2,730	0,019*
	Lisans	181	34,58	7,17		3-4
	Yüksek lisans	62	37,19	6,87		4-5
	Doktora	16	35,19	4,02		
Örgütsel Güven	İlköğretim	12	157,25	36,59		
	Lise	61	146,90	32,68		
	Ön lisans	45	145,64	31,52	1,114	0,352
	Lisans	181	140,64	31,45		
	Yüksek lisans	62	145,08	33,78		
	Doktora	16	135,81	28,86		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tablo 28'de eğitim durumu farklı çalışanlar için İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Eğitim durumu farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Eğitim durumu grupları arasında İçsel Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Lisans mezunlarının İçsel Tatmin düzeyi en düşük iken (40,67) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (47,67). Lisans mezunları ile ilköğretim, lise, yüksek lisans mezunları arasında İçsel Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Eğitim durumu grupları arasında Dışsal Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Doktora mezunlarının Dışsal Tatmin düzeyi en düşük iken (25,06) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (30,17). İlköğretim mezunları ile lisans, doktora mezunlar, ön lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında Dışsal Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Eğitim durumu grupları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Doktora mezunlarının İş Tatmini düzeyi en düşük iken (66,23) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (77,83). Lisans mezunları ile ilköğretim, lise, yüksek lisans mezunları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Eğitim durumu grupları arasında Takım Halinde Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Lisans mezunlarının Takım Halinde Öğrenme düzeyi en düşük iken (17,97) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (22,50). Lisans mezunları ile ilköğretim, lise, yüksek lisans mezunları arasında Takım Halinde Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Eğitim durumu grupları arasında Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Lisans mezunlarının Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyi en düşük iken (15,36) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (18,08). İlköğretim mezunları ile lisans, yüksek lisans mezunları arasında Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Eğitim durumu grupları arasında İş Arkadaşlarına Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Lise mezunlarının İş Arkadaşlarına Güven düzeyi en düşük iken (33,84) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (37,58). Lise mezunları ile ön lisans, yüksek lisans mezunları, lisans mezunları ile ön lisans, yüksek lisans mezunları arasında İş Arkadaşlarına Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo-29 Çalışanların Medeni Durumunun İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Medeni durum		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	İkili Fark
İçsel Tatmin	Evli	261	42,69	9,33	0,787	0,456	
	Bekar	86	41,37	8,03			
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	41,67	7,73			
Dışsal Tatmin	Evli	261	26,61	6,71	0,543	0,582	
	Bekar	86	26,19	5,58			
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	25,40	6,48			
İş Tatmini	Evli	261	69,30	15,26	0,665	0,515	
	Bekar	86	67,56	12,94			
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	67,07	13,79			
Sürekli Öğrenme	Evli	261	21,01	5,53	0,727	0,484	
	Bekar	86	20,62	5,22			
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	19,80	6,03			
Dialog ve Öğrenme	Evli	261	19,28	4,73	1,321	0,268	
	Bekar	86	18,87	4,23			
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	17,90	4,68			
Takım Halinde Öğrenme	Evli	261	18,62	5,07	0,078	0,925	
	Bekar	86	18,41	4,43			

	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	18,73	5,02		
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	Evli	261	17,84	5,34		
	Bekar	86	17,88	5,03	0,004	0,996
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	17,90	5,35		
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	Evli	261	14,81	4,59		
	Bekar	86	14,92	4,23	0,389	0,678
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	15,57	4,03		
Sistemler Arası Bağlantılar	Evli	261	19,95	4,76		
	Bekar	86	19,79	3,84	0,093	0,911
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	19,63	4,97		
Destekleyici Liderlik	Evli	261	19,18	6,07		
	Bekar	86	18,77	5,26	0,164	0,849
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	19,20	5,62		
Öğrenen Örgüt	Evli	261	130,81	29,82		
	Bekar	86	129,77	26,05	0,096	0,908
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	128,73	28,76		
Üstlere Güven	Evli	261	74,61	20,86		
	Bekar	86	74,53	16,85	0,572	0,565
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	70,53	20,06		
Şirket Yönetimine Güven	Evli	261	33,96	9,70		
	Bekar	86	32,60	7,05	0,794	0,453
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	34,37	9,89		
İş Arkadaşlarına Güven	Evli	261	35,55	7,47		
	Bekar	86	35,43	6,16	1,169	0,312
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	33,40	8,91		
Örgütsel Güven	Evli	261	144,12	34,32		
	Bekar	86	142,57	24,42	0,469	0,626
	Boşanmış/Eşini kaybetmiş	30	138,30	32,45		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tablo 29'da medeni durumu farklı çalışanlar için İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Medeni durumu farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Medeni durumu grupları arasında İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo-30 Çalışanların Yaşının İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	İkili Fark
İçsel Tatmin	30 yaş altı	45	39,89	8,06	2,184	0,090

	30-39 yaş	127	42,94	9,19		
	40-49 yaş	138	41,76	9,14		
	49 yaş üstü	67	43,87	8,28		
Dışsal Tatmin	30 yaş altı	45	25,87	5,01	1,296	0,275
	30-39 yaş	127	26,84	6,57		
	40-49 yaş	138	25,74	6,65		
	49 yaş üstü	67	27,37	6,61		
İş Tatmini	30 yaş altı	45	65,76	12,42	1,829	0,141
	30-39 yaş	127	69,78	15,11		
	40-49 yaş	138	67,50	14,94		
	49 yaş üstü	67	71,24	14,18		
Sürekli Öğrenme	30 yaş altı	45	20,09	5,26	0,846	0,469
	30-39 yaş	127	21,06	5,31		
	40-49 yaş	138	20,51	5,78		
	49 yaş üstü	67	21,51	5,39		
Dialog ve Öğrenme	30 yaş altı	45	18,24	4,50	0,859	0,463
	30-39 yaş	127	19,31	4,49		
	40-49 yaş	138	18,92	4,92		
	49 yaş üstü	67	19,52	4,31		
Takım Halinde Öğrenme	30 yaş altı	45	18,24	4,89	0,266	0,850
	30-39 yaş	127	18,51	4,88		
	40-49 yaş	138	18,54	5,17		
	49 yaş üstü	67	19,03	4,54		
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	30 yaş altı	45	18,22	4,49	0,129	0,943
	30-39 yaş	127	17,77	5,60		
	40-49 yaş	138	17,73	5,51		
	49 yaş üstü	67	18,01	4,57		
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	30 yaş altı	45	15,13	3,91	0,164	0,921
	30-39 yaş	127	14,80	4,54		
	40-49 yaş	138	15,02	4,82		
	49 yaş üstü	67	14,66	3,91		
Sistemler Arası Bağlantılar	30 yaş altı	45	19,80	4,00	0,973	0,405
	30-39 yaş	127	20,43	4,61		
	40-49 yaş	138	19,66	4,31		
	49 yaş üstü	67	19,40	5,32		
Destekleyici Liderlik	30 yaş altı	45	17,96	5,34	0,669	0,572
	30-39 yaş	127	19,16	5,82		
	40-49 yaş	138	19,36	5,76		
	49 yaş üstü	67	19,13	6,43		
Öğrenen Örgüt	30 yaş altı	45	128,67	24,48	0,145	0,933
	30-39 yaş	127	131,05	28,67		
	40-49 yaş	138	129,75	30,27		
	49 yaş üstü	67	131,72	29,45		
Üstlere Güven	30 yaş altı	45	71,98	13,70	2,549	0,056
	30-39 yaş	127	77,69	20,89		
	40-49 yaş	138	73,99	21,04		
	49 yaş üstü	67	69,91	18,46		
Şirket Yönetimine Güven	30 yaş altı	45	32,38	7,06	0,882	0,451
	30-39 yaş	127	34,66	9,11		
	40-49 yaş	138	33,45	9,17		
	49 yaş üstü	67	33,18	10,48		
İş Arkadaşlarına Güven	30 yaş altı	45	35,82	6,24	0,331	0,803
	30-39 yaş	127	35,74	7,40		
	40-49 yaş	138	35,04	7,61		
	49 yaş üstü	67	34,94	7,36		
Örgütsel Güven	30 yaş altı	45	140,18	22,52	1,720	0,162

30-39 yaş	127	148,09	33,17
40-49 yaş	138	142,49	33,10
49 yaş üstü	67	138,03	33,07

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

Tablo 30'da yaş farklı çalışanlar için İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Yaşı farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Yaş grupları arasında İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo-31 Çalışanların Aylık Ortalama Hane Gelirinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Aylık ortalama hane geliri		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	İkili Fark
İçsel Tatmin	1500 TL'den az	16	43,00	9,47	2,137	0,060	
	1500-2499 TL	55	40,96	9,72			
	2500-3499 TL	125	40,98	9,46			
	3500-4499 TL	44	44,20	8,38			
	4500-5500 TL	42	45,19	8,37			
	5500 TL'den fazla	95	42,56	7,78			
Dışsal Tatmin	1500 TL'den az	16	27,88	6,00	2,696	0,021*	1-4
	1500-2499 TL	55	26,05	6,83			1-6
	2500-3499 TL	125	25,80	6,32			2-4
	3500-4499 TL	44	28,41	6,29			
	4500-5500 TL	42	28,48	5,84			
	5500 TL'den fazla	95	25,36	6,51			
İş Tatmini	1500 TL'den az	16	70,88	15,20	2,334	0,042*	1-4
	1500-2499 TL	55	67,02	15,94			1-6
	2500-3499 TL	125	66,78	15,17			2-4
	3500-4499 TL	44	72,61	13,76			
	4500-5500 TL	42	73,67	13,79			
	5500 TL'den fazla	95	67,92	13,24			
Sürekli Öğrenme	1500 TL'den az	16	23,38	6,37	2,065	0,069	
	1500-2499 TL	55	21,18	6,13			
	2500-3499 TL	125	20,78	4,89			
	3500-4499 TL	44	21,95	5,22			
	4500-5500 TL	42	21,05	6,28			
	5500 TL'den fazla	95	19,62	5,31			
Dialog ve Öğrenme	1500 TL'den az	16	20,25	5,51	0,810	0,543	
	1500-2499 TL	55	19,00	4,82			
	2500-3499 TL	125	19,14	4,56			
	3500-4499 TL	44	19,91	3,89			
	4500-5500 TL	42	19,05	4,76			
	5500 TL'den fazla	95	18,48	4,70			
Takım Halinde Öğrenme	1500 TL'den az	16	22,63	4,57	3,725	0,003*	1-2
	1500-2499 TL	55	18,69	4,71			1-3
	2500-3499 TL	125	18,54	4,74			1-4

	3500-4499 TL	44	19,32	4,13				1-5
	4500-5500 TL	42	19,02	5,24				
	5500 TL'den fazla	95	17,37	5,15				
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	1500 TL'den az	16	21,25	4,51				
	1500-2499 TL	55	17,58	5,51				
	2500-3499 TL	125	17,60	5,08	1,748	0,123		
	3500-4499 TL	44	18,55	4,36				
	4500-5500 TL	42	18,00	4,75				
	5500 TL'den fazla	95	17,39	5,89				
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	1500 TL'den az	16	17,56	3,88				1-6
	1500-2499 TL	55	15,00	4,51				
	2500-3499 TL	125	14,48	4,59	2,494	0,031*		
	3500-4499 TL	44	16,18	3,58				
	4500-5500 TL	42	14,98	4,22				
	5500 TL'den fazla	95	14,29	4,64				
Sistemler Arası Bağlantılar	1500 TL'den az	16	21,13	5,04				
	1500-2499 TL	55	19,58	4,73				
	2500-3499 TL	125	19,20	4,42	1,512	0,185		
	3500-4499 TL	44	21,05	4,50				
	4500-5500 TL	42	20,26	4,10				
	5500 TL'den fazla	95	20,07	4,76				
Destekleyici Liderlik	1500 TL'den az	16	21,75	5,27				3-6
	1500-2499 TL	55	19,33	4,94				4-6
	2500-3499 TL	125	17,70	5,63	2,659	0,022*		
	3500-4499 TL	44	20,02	4,57				
	4500-5500 TL	42	19,95	6,09				
	5500 TL'den fazla	95	19,51	6,79				
Öğrenen Örgüt	1500 TL'den az	16	149,81	30,67				1-6
	1500-2499 TL	55	130,36	28,37				
	2500-3499 TL	125	127,66	28,01	2,498	0,030*		
	3500-4499 TL	44	136,98	24,18				
	4500-5500 TL	42	132,31	28,71				
	5500 TL'den fazla	95	126,88	30,78				
Üstlere Güven	1500 TL'den az	16	79,75	20,37				3-4
	1500-2499 TL	55	74,62	19,40				
	2500-3499 TL	125	70,14	20,34	2,894	0,014*		
	3500-4499 TL	44	82,36	14,33				
	4500-5500 TL	42	75,88	19,87				
	5500 TL'den fazla	95	74,12	20,87				
Şirket Yönetimine Güven	1500 TL'den az	16	37,13	9,34				3-4
	1500-2499 TL	55	34,20	9,14				
	2500-3499 TL	125	32,00	9,22	2,931	0,013*		
	3500-4499 TL	44	37,27	8,33				
	4500-5500 TL	42	34,52	7,74				
	5500 TL'den fazla	95	32,98	9,58				
İş Arkadaşlarına Güven	1500 TL'den az	16	35,69	8,52				
	1500-2499 TL	55	34,36	7,39				
	2500-3499 TL	125	34,96	7,67	0,584	0,712		
	3500-4499 TL	44	36,59	7,37				
	4500-5500 TL	42	35,81	6,19				
	5500 TL'den fazla	95	35,61	7,11				
Örgütsel Güven	1500 TL'den az	16	152,56	35,79				3-4
	1500-2499 TL	55	143,18	31,49				
	2500-3499 TL	125	137,10	32,73	2,757	0,018*		
	3500-4499 TL	44	156,23	25,24				
	4500-5500 TL	42	146,21	29,24				

Tablo 31'de aylık ortalama hane geliri, farklı çalışanlar için İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Aylık ortalama hane geliri farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Dışsal Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 5500 TL'den fazla olanların Dışsal Tatmin düzeyi en düşük iken (25,36) 4500-5500 TL olanların en yüksektir (28,48). Aylık ortalama hane geliri 1500 TL'den az olanlar ile 3500-4499 TL, 5500 TL'den fazla olanlar arasında Dışsal Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanların İş Tatmini düzeyi en düşük iken (66,78) 4500-5500 TL olanların en yüksektir (73,67). Aylık ortalama hane geliri 1500 TL'den az olanlar ile 3500-4499 TL, 5500 TL'den fazla olanlar arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Takım Halinde Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanların Takım Halinde Öğrenme düzeyi en düşük iken (18,54) 1500 TL'den az olanların en yüksektir (22,63). Aylık ortalama hane geliri 1500 TL'den az olanlar ile 1500-2499 TL, 2500-3499 TL, 3500-4499 TL, 4500-5500 TL olanlar arasında Takım Halinde Öğrenme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 5500 TL'den fazla olanların Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyi en düşük iken (14,29) 1500 TL'den az olanların en yüksektir (17,56). Aylık ortalama hane geliri 1500 TL'den az olanlar ile 5500 TL'den fazla olanlar arasında Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Destekleyici Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 2500-

3499 TL olanların Destekleyici Liderlik düzeyi en düşük iken (17,70) 1500 TL'den az olanların en yüksektir (21,75). Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL ile 3500-4499 TL, 4500-5500 TL olanlar arasında Destekleyici Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Öğrenen Örgüt puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 5500 TL'den fazla olanların Öğrenen Örgüt düzeyi en düşük iken (126,88) 1500 TL'den az olanların en yüksektir (149,81). Aylık ortalama hane geliri 1500 TL'den az olanlar ile 5500 TL'den fazla olanlar arasında Öğrenen Örgüt puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Üstlere Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanların Üstlere Güven düzeyi en düşük iken (70,14) 3500-4499 TL olanların en yüksektir (82,36). Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanlar ile 3500-4499 TL olanlar arasında Üstlere Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Şirket Yönetimine Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanların Şirket Yönetimine Güven düzeyi en düşük iken (32,00) 3500-4499 TL olanların en yüksektir (37,27). Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanlar ile 3500-4499 TL olanlar arasında Şirket Yönetimine Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık ortalama hane geliri grupları arasında Örgütsel Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanların Örgütsel Güven düzeyi en düşük iken (137,10) 3500-4499 TL olanların en yüksektir (156,23). Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanlar ile 3500-4499 TL olanlar arasında Örgütsel Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo-32 Çalışanların Toplam Çalışma Süresinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Toplam çalışma süresi	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	İkili Fark
-----------------------	---	----------	------------	---	---	------------

İçsel Tatmin	1-5 yıl	64	40,33	8,79	1,918	0,107
	6-10 yıl	50	41,56	8,05		
	11-15 yıl	56	44,43	9,53		
	16-20 yıl	57	43,44	7,85		
	20 yıldan fazla	150	42,18	9,30		
Dışsal Tatmin	1-5 yıl	64	26,61	5,89	1,836	0,121
	6-10 yıl	50	24,72	5,85		
	11-15 yıl	56	27,86	6,76		
	16-20 yıl	57	27,09	6,13		
	20 yıldan fazla	150	26,11	6,78		
İş Tatmini	1-5 yıl	64	66,94	14,27	1,677	0,155
	6-10 yıl	50	66,28	13,27		
	11-15 yıl	56	72,29	15,55		
	16-20 yıl	57	70,53	13,17		
	20 yıldan fazla	150	68,29	15,26		
Sürekli Öğrenme	1-5 yıl	64	20,86	5,27	1,253	0,288
	6-10 yıl	50	20,14	4,77		
	11-15 yıl	56	21,93	6,18		
	16-20 yıl	57	21,51	6,01		
	20 yıldan fazla	150	20,36	5,31		
Dialog ve Öğrenme	1-5 yıl	64	18,94	4,57	0,581	0,677
	6-10 yıl	50	18,90	4,49		
	11-15 yıl	56	19,95	4,92		
	16-20 yıl	57	19,00	4,71		
	20 yıldan fazla	150	18,91	4,56		
Takım Halinde Öğrenme	1-5 yıl	64	19,31	4,53	1,789	0,130
	6-10 yıl	50	17,64	4,35		
	11-15 yıl	56	18,96	5,45		
	16-20 yıl	57	19,51	5,00		
	20 yıldan fazla	150	18,09	4,96		
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	1-5 yıl	64	18,70	4,89	1,608	0,171
	6-10 yıl	50	16,78	5,29		
	11-15 yıl	56	18,73	5,77		
	16-20 yıl	57	18,09	5,72		
	20 yıldan fazla	150	17,43	4,96		
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	1-5 yıl	64	15,56	4,34	2,996	0,019*
	6-10 yıl	50	13,64	4,39		
	11-15 yıl	56	15,68	4,44		
	16-20 yıl	57	15,84	4,53		
	20 yıldan fazla	150	14,37	4,40		
Sistemler Arası Bağlantılar	1-5 yıl	64	20,38	4,54	1,096	0,358
	6-10 yıl	50	19,70	3,97		
	11-15 yıl	56	20,68	4,53		
	16-20 yıl	57	20,07	4,23		
	20 yıldan fazla	150	19,39	4,89		
Destekleyici Liderlik	1-5 yıl	64	19,08	5,45	1,102	0,355
	6-10 yıl	50	18,00	5,96		

	11-15 yıl	56	20,25	5,76		
	16-20 yıl	57	19,47	5,73		
	20 yıldan fazla	150	18,87	6,04		
Öğrenen Örgüt	1-5 yıl	64	133,52	27,14	1,744	0,140
	6-10 yıl	50	124,80	23,58		
	11-15 yıl	56	136,18	30,87		
	16-20 yıl	57	133,49	30,13		
	20 yıldan fazla	150	127,62	29,58		
Üstlere Güven	1-5 yıl	64	76,45	16,48	2,620	0,035*
	6-10 yıl	50	73,10	17,76		
	11-15 yıl	56	79,23	22,39		
	16-20 yıl	57	77,21	19,31		
	20 yıldan fazla	150	70,76	20,77		
Şirket Yönetimine Güven	1-5 yıl	64	34,11	7,93	1,734	0,142
	6-10 yıl	50	31,74	7,93		
	11-15 yıl	56	35,64	10,05		
	16-20 yıl	57	34,89	8,25		
	20 yıldan fazla	150	32,95	9,91		
İş Arkadaşlarına Güven	1-5 yıl	64	35,45	7,21	0,532	0,712
	6-10 yıl	50	34,96	7,24		
	11-15 yıl	56	36,48	6,98		
	16-20 yıl	57	35,65	7,00		
	20 yıldan fazla	150	34,91	7,68		
Örgütsel Güven	1-5 yıl	64	146,02	27,79	2,240	0,064
	6-10 yıl	50	139,80	26,31		
	11-15 yıl	56	151,36	35,13		
	16-20 yıl	57	147,75	31,09		
	20 yıldan fazla	150	138,62	34,24		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tablo 32'de toplam çalışma süresi farklı çalışanlar için İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Toplam çalışma süresi farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Toplam çalışma süre grupları arasında Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 6-10 yıldır çalışanların Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyi en düşük iken (13,64) 16-20 yıldır çalışanların en yüksektir (15,84). 6-10 yıldır çalışanlar ile 11-15, 16-20 yıldır çalışanlar arasında Ortak Vizyon ve Yetkilendirme puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Toplam çalışma süre grupları arasında Üstlere Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 20 yıldan fazla süredir çalışanların Üstlere Güven düzeyi en düşük iken (70,76) 11-15 yıldır çalışanların en yüksektir (79,23). 11-

15 yıldır çalışanlar ile 20 yıldan fazla süredir çalışanlar arasında Üstlere Güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Toplam çalışma süre grupları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo-33 Çalışanların Kurumda Çalışma Süresinin İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Kurumda çalışma süresi	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	İkili Fark	
İçsel Tatmin	1-3 yıl	115	40,60	2,752	0,028*	1-4	
	4-6 yıl	108	42,83			2-4	
	7-9 yıl	44	42,23			8,83	
	10-12 yıl	29	46,41			9,48	
	12 yıldan fazla	81	42,60			8,28	
Dışsal Tatmin	1-3 yıl	115	25,88	1,892	0,111		
	4-6 yıl	108	26,75			6,15	
	7-9 yıl	44	25,14			6,46	
	10-12 yıl	29	29,00			8,51	
	12 yıldan fazla	81	26,51			6,54	
İş Tatmini	1-3 yıl	115	66,48	2,429	0,047*	1-4	
	4-6 yıl	108	69,58			15,12	1-6
	7-9 yıl	44	67,36			14,46	2-4
	10-12 yıl	29	75,41			17,73	
	12 yıldan fazla	81	69,11			13,81	
Sürekli Öğrenme	1-3 yıl	115	20,70	0,272	0,896		
	4-6 yıl	108	20,60			5,86	
	7-9 yıl	44	20,61			4,76	
	10-12 yıl	29	21,55			7,45	
	12 yıldan fazla	81	21,15			4,98	
Dialog ve Öğrenme	1-3 yıl	115	19,10	1,092	0,360		
	4-6 yıl	108	18,67			4,83	
	7-9 yıl	44	18,41			4,58	
	10-12 yıl	29	20,17			5,98	
	12 yıldan fazla	81	19,58			4,01	
Takım Halinde Öğrenme	1-3 yıl	115	18,76	2,002	0,094		
	4-6 yıl	108	17,96			4,74	
	7-9 yıl	44	17,45			3,84	
	10-12 yıl	29	19,83			6,62	
	12 yıldan fazla	81	19,33			4,64	
Paylaşılan Sistemler Öğrenme	1-3 yıl	115	18,03	1,508	0,199		
	4-6 yıl	108	17,16			5,56	
	7-9 yıl	44	17,18			4,47	
	10-12 yıl	29	19,41			6,97	
	12 yıldan fazla	81	18,35			4,49	

Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	1-3 yıl	115	15,15	4,50	2,221	0,066
	4-6 yıl	108	14,11	4,37		
	7-9 yıl	44	14,48	3,94		
	10-12 yıl	29	16,62	5,75		
	12 yıldan fazla	81	15,19	4,13		
Sistemler Arası Bağlantılar	1-3 yıl	115	20,10	4,55	1,299	0,270
	4-6 yıl	108	19,57	4,36		
	7-9 yıl	44	19,18	4,34		
	10-12 yıl	29	21,45	5,72		
	12 yıldan fazla	81	19,85	4,52		
Destekleyici Liderlik	1-3 yıl	115	19,12	5,70	1,073	0,370
	4-6 yıl	108	18,74	6,08		
	7-9 yıl	44	18,73	5,41		
	10-12 yıl	29	21,17	6,64		
	12 yıldan fazla	81	18,94	5,67		
Öğrenen Örgüt	1-3 yıl	115	131,32	28,33	1,567	0,182
	4-6 yıl	108	126,81	28,11		
	7-9 yıl	44	126,73	26,17		
	10-12 yıl	29	140,21	41,09		
	12 yıldan fazla	81	132,38	26,25		
Üstlere Güven	1-3 yıl	115	74,62	19,34	0,935	0,444
	4-6 yıl	108	74,05	19,21		
	7-9 yıl	44	75,70	20,02		
	10-12 yıl	29	79,34	23,14		
	12 yıldan fazla	81	71,48	20,48		
Şirket Yönetimine Güven	1-3 yıl	115	33,97	8,63	1,742	0,140
	4-6 yıl	108	33,47	8,44		
	7-9 yıl	44	32,25	9,81		
	10-12 yıl	29	37,55	10,79		
	12 yıldan fazla	81	32,95	9,71		
İş Arkadaşlarına Güven	1-3 yıl	115	34,91	7,08	1,450	0,217
	4-6 yıl	108	35,73	7,71		
	7-9 yıl	44	33,68	7,23		
	10-12 yıl	29	37,59	8,84		
	12 yıldan fazla	81	35,58	6,47		
Örgütsel Güven	1-3 yıl	115	143,50	31,14	1,122	0,346
	4-6 yıl	108	143,25	30,25		
	7-9 yıl	44	141,64	32,19		
	10-12 yıl	29	154,48	39,54		
	12 yıldan fazla	81	140,01	32,99		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok

Tabloda kurumda çalışma süresi farklı çalışanlar için İş Tatmini, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Kurumda çalışma süresi farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Kurumda çalışma süre grupları arasında İşsel Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Kurumda 1-3 yıldır çalışanların İşsel Tatmin

düzeyi en düşük iken (40,60) 10-12 yıldır çalışanların en yüksektir (46,41). 1-3 yıldır çalışanlar ile 4-6, 7-9 yıldır çalışanlar arasında İçsel Tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Kurumda çalışma süre grupları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Kurumda 1-3 yıldır çalışanların İş Tatmini düzeyi en düşük iken (66,48) 10-12 yıldır çalışanların en yüksektir (75,41). 10-12 yıldır çalışanlar ile 1-3, 4,6 yıldır çalışanlar, 1-3 yıldır çalışanlar ile 12 yıldan fazla süredir çalışanlar arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.



SONUÇ

Bu araştırmada sağlık bakanlığı çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının iş tatmini ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ve tartişma bu bölümde yer almaktadır.

Erkeklerin Dışsal Tatmin düzeyi kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Erkekler ile kadınlar arasında öğrenen örgüt, rgtsel Güven puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Lisans mezunlarının İçsel Tatmin, Takım Halinde ğrenme, Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyleri en düşük iken, ilköğretim mezunlarının en yüksektir. Doktora mezunlarının Dışsal Tatmin ve İş Tatmini düzeyleri en düşük iken, ilköğretim mezunlarının en yüksektir. Lise mezunlarının İş Arkadaşlarına Güven düzeyi en düşük iken, ilköğretim mezunlarının en yüksektir.

Medeni durumu grupları arasında İş Tatmini, ğrenen örgüt, rgtsel Güven puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Araştırmada yaş grupları arasında İş Tatmini, ğrenen örgüt, rgtsel Güven puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Araştırmada aylık ortalama hane geliri 5500 TL'den fazla olanların Dışsal Tatmin düzeyi en düşük iken, 4500-5500 TL olanların en yüksektir. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanların İş Tatmini düzeyi en düşük iken, 4500-5500 TL olanların en yüksektir. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanların Takım Halinde ğrenme ve Destekleyici Liderlik düzeyleri en düşük iken, 1500 TL'den az olanların en yüksektir. Aylık ortalama hane geliri 5500 TL'den fazla olanların Ortak Vizyon ve Yetkilendirme, ğrenen örgüt düzeyleri en düşük iken, 1500 TL'den az olanların en yüksektir. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 TL olanların üstlere Güven, şirket Yönetimine Güven, rgtsel Güven düzeyleri en düşük iken, 3500-4499 TL olanların en yüksektir.

6-10 yıldır alışanların Ortak Vizyon ve Yetkilendirme düzeyi en düşük iken, 16-20 yıldır çalışanların en yüksektir. 20 yıldan fazla süredir çalışanların üstlere Güven düzeyi en düşük iken, 11-15 yıldır çalışanların en yüksektir. Toplam alışma süre

grupları arasında İş Tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Kurumda 1-3 yıldır çalışanların İçsel Tatmin ve İş Tatmini düzeyleri en düşük iken, 10-12 yıldır çalışanların en yüksektir. Kurumda Çalışma Süresi gruplarında Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Güven puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.



ÖNERİLER

Kurumların daha fazla öğrenen örgüt özelliği gösterebilmesi konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda, kurum çalışanlarının kurum ile ilgili kararlarda görüşlerinin alınması, hedeflerin tüm kurum paydaşlarınca belirlenmesi, takım çalışmalarına önem verilmesi, çalışanların kısıtlar olmadan mesleklerini icra edebilmeleri, nitelikli ve ihtiyaca yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, yönetim ve personel arasında açık iletişimin gerçekleştirilebilmesi, mesleki çalışmaların yapılacağı mekânların oluşturulması sağlanabilir.

Kurum içinde lider faktörüne önem verilmelidir. Liderin öğrenen örgütü oluşturacak temel faktör olduğu varsayılırsa, liderlik vasıflarına uygun liderlerin kurumların yönetimine getirilmesi gerekmektedir.

Sağlık Bakanlığında öğrenen örgüt özelliğinin az gösterildiği göz önüne alınırsa, bu kurumların daha yüksek seviyede öğrenen örgüt özelliği göstermeleri için gerekli önlemlerin alınması ve gerekiyorsa bir alan uzmanı eşliğinde çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Sağlık Bakanlığında örgütsel güven düzeyinin geliştirilmesi gerekir. Bunun için bakanlığa yeni gelen çalışanlara gerekli duyarlılığın gösterilmesi, verilen kararlarda adil davranılması, yeterli düzeyde uyum eğitimlerinin sağlanması önerilmektedir. Bu anlamda bakanlığa yeni gelen çalışanların kuruma uyumu için örgütsel sosyalleşme taktik ve stratejilerinin uygulanması gerekmektedir.

Örgütsel güven unsurunun artırılması hedeflenmelidir. Bunun nedeni güvenin kurumlarda kritik bir kavram olması ve diğer tüm faaliyetleri etkileyebilmesidir. Bu yüzden yöneticilerin güvenilir olma yolunda daha fazla çaba sarf etmeleri gereklidir.

Kurumun öğrenen örgüt olması hedefleniyorsa, öncelikli olarak örgütsel güvenin oluşturulmasına odaklanılması önerilmektedir. Bunun için de kurum liderlerine çok önemli görevler düşmektedir. Lidere güven oluştuktan sonra örgütsel güvenin tesis edilmesi, beraberinde öğrenen örgütün oluşumu ile birlikte iş tatmininin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Bakanlık alışanlarının iş tatminlerinin arttırılması için öğrenme ortamlarının geliştirilmesi gereklidir. Bu bağlamda formel ve informal öğrenme ortamlarının oluşturulması, teknolojik yeterliğe sahip konuma getirilmesi önemlidir. Bu bağlamda gerekiyorsa dışarıdan danışmanlık ve eğitim desteği alınmalıdır. Bu konuda beraberinde öğrenen örgüt ortamı da oluşturmak maksadıyla hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKGÜN E. Ali, KESKİN Halit ve GÜNSEL Ayşe, **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Eflatun Yayınevi, Ankara, 2011.

ARGYRIS Chris and SCHÖN Donald A., **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Addison-Wesley, Reading, 1996.

BAKAN İsmail, Çağdaş **Yönetim Yaklaşımları ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar**, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015.

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer, İstanbul, 2005.

BEDÜK Aykut, **Modern Yönetim Teknikleri**, 2.Baskı. Gazi Kitapevi, Ankara, 2014.

BİLGİN Aytül, Davranış Bilimleri II içinde **Öğrenme Psikolojisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.

BRAHAM J. Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, (Çev. Ali Tekcan), Rota Yayınları, İstanbul, 1998.

BROMILEY P., CUMMINGS L.L., **The Organizational Trust Inventory**, Roderick Kramer & Tom Tyler (ed.), in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks, California, 1996.

CARRÉ Philippe and PEARN M., **L'autoformation dans l'entreprise**, Entente, Paris 1992.

CASPER D. Carl, **The relationship between collective student trust and student achievement. Doctoral Dissertation**, University of Oklahoma, Norman, Oklahoma, 2012.

CRANNY J.Cover, SMITH P.Cain, STONE, F. Eugene, **Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance**, Lexington Books, New York, 1992.

CUADRADO Ether, TABERNERO Carmen, **Affective Balance, Team Prosocial Efficacy and Team Trust: A Multilevel Analysis of Prosocial Behavior in Small Groups**, 2015.

CUMMINGS G. Thomas, WORLEY G., **Christopher, Strategic Interventions. Organizational Development and Change**, South-Western College Publishing 1993.

CUMMINGS Larry, BROMILEY Philip, "Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research", **The Organizational Trust Inventory (OTI)**, London: Sage Publications, 1996.

CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranış**, 7.Baskı. Remzi Kitapevi, İstanbul, 2016.

ÇAM Selim, **Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002.

DOĞAN Elif. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetim Serisi-12**, Akademi Plus, Ankara, 2003.

ERDEM Ferda, **Örgütsel Yaşamda Güven**, Vadi Yayınları, Ankara, 2003.

ERDEN Münire ve AKMAN Yasemin, **Eğitim Psikolojisi: Gelişim-Öğrenme-Öğretme**, (21. Baskı). Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2014.

FUKUYAMA Francis, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev. A. Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2005.

GABARRO J. John, **The Development of Trust, Influence, and Expectations. In Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships**, Athos, A., Gabarro J. J., Englewood Cliffs, (eds.), Prentice-Hall, NJ, 1978.

GARVIN A, David,. **Learning in Action,-A guide to putting the learning organization to work**, Harvard Business School Press, 2000.

HELVACI M. Akif, **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2010.

HERZBERG Frederick, **Work and The Nature of Man**, World Publishing Company,1996.

JENNIFER M. George, GARETH R. Jones, **Organizational Behavior**, Houghten Mifflin, Boston, 1989.

KARASH Richard, **Why a Learning Organization**, 1995.

KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.

KESER Aşkın, **İşe Güdülenme ve İş Tatmini**, S.L. Bilgin & A.A.Özdemir, (ed.), Çalışma Psikolojisi içinde 4.Baskı Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2015.

KIREL Ayşe Ç., **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi**, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**,16.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015.

LEWICKI, Roy J. ve BARBARA Benedict Bunker, **Developing and Maintaining Trust in Work Relationships**, Sage Publication, London, 1996.

MISHRA, A. Karen, **Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust**, Newbury Park, CA: Sage, 1996.

ÖZDEN Yüksel, **Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm**, 9.baskı Pegem Akademi, Ankara, 2013.

ÖZDEN Yüksel, **Öğrenme ve Öğretme**, (12. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2014.

ÖZKALP Enver, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 6.Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir, 2016.

ÖZKALP Enver, **Duygular Tutumlar ve İş Tatmini**, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013.

PEDLER Mike, BURGOYNE John and BOYDELL Tom, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, McGraw-Hill Publishing Company, Maidenhead, 1997.

PRESKIL Hallie and TORRES Rosalie T., **Evaluative Inquiry for Learning in Organizations**, Sage Publications, California, 1999.

ROBBINS P. Stephen, JUDGE A. Timothy, **Örgütsel Davranış**, (Çev.Ed. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara, 2012.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Vergiliel Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Yayınları, 2003.

SARGUT Selami, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, verso Yayınları, Ankara, 1994.

SCHUNK H. Dale, **Öğrenme Teorileri**, (5.Baskı). Çev: Muzaffer ŞAHİN, Nobel Yayın Dağıtım, 2009.

SELYE Hans, **The story of the adaptation syndrome**, Acta Inc. Medical Publishers, Montreal, 1952.

SENEMOĞLU Nuray, **Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya**, (19. Basım), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2011.

SENGE M. Peter, **Beşinci Disiplin**, (A. İldeniz & A. Doğukan, Çev.). Yapı Kredi, İstanbul, 2007.

SENGE M. Peter, **Beşinci Disiplin**, Çev. A. İldeniz & A. Doğukan, Yapı Kredi, İstanbul, 1993.

SENGE M. Peter, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, Doubleday, New York, 1990.

SENGE Peter, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002.

SENGE Peter, **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Doubleday, New York, 1990.

SEYMEN Oya A. ve BOLAT Tamer, **Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002.

SÖKMEN Alptekin, **Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar, **Çalışanın Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.

TÖREMEN Fatih, **Öğrenen Okul**, Nobel, Ankara, 2011.

TUNÇER Polat, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012.

TÜRK Sezai, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, İstanbul, 2007.

WATKINS E. Karen ve MARSICK J. Victoria, **In Action: Creating the Learning Organization**, VA.USA: American Society for Training and Development, 1997.

WATKINS Karen E. and MARSICK Victoria. **Sculpturing The Learning Organization**, Jossey Bass, San Francisco, 2006.

WILLARD Bob, **Ideas On Learning Organizations: The What, Why, How, And Who**, IBM Canada Leadership Development, 1994.

YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2010.

YAZICIOĞLU Yahşi ve ERDOĞAN Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.

Makaleler

ADEYEMİR T. O. ve ADU E. T., "Head Teachers' Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Primary Schools in Ekiti State, Nigeria", **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, 2013, 2(2), 69–79.

AKGÜN Ali E., KESKİN Halit, CEBECİOĞLU A. Yavuz, DOĞAN Derya, "Antecedents and Consequences of Collective Empathy in Software Development Project Teams", **Information & Management**, 2015, 52(2): 247-259.

AKSU M.Bilgin, "Fırat Üniversitesi Akademik Personelinin İş Stresi, Gerilim ve Başa Çıkma Düzeyleri", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 1998, 22(107), 8-14.

ALTMAN Yochanan and ILES Paul, "Learning, leadership, teams: Corporate learning and organizational change", **Journal of Management Development**, 2008, 17(1), 44-55.

ANNAMALI T., ABDULLAH A.G.K., ALAZIDIYEEN N.J., "The mediating effects of POS on the relationship between organizational justice, trust, and performance appraisal in Malaysian secondary schools", **European Journal of Social Sciences**, 2010, 13(4), 623-632.

ARMSTRONG Anona and FOLEY Patrick, "Foundations of a learning organization: Organization learning mechanisms", *Learning Organization*, 2003, 10(2), 74–82

ARSLAN M. Metin, "Perceptions Of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust", *Journal of Theory and Practice in Education*, 2009, 5 (2): 274-288.

ARSLAN Ramazan ve DEMİRCİ Kübra, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, 43, 24-38.

ARYEE Samuel, BUDHWAR Pawan S., CHEN Z. Xiong, "Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(3): 267-285.

AŞIK Nuran, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, 467.

ATAK Metin, ATİK İlhan, "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2007, 3(1), 63-70.

ATWATER Leanne E., "The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior The Surprising Impact of Subordinate Trust", *Group & Organization Management*, 1988, 13(3): 290-310.

BAKAN İsmail, ERŞAHAN Burcu, BÜYÜKBEŞE Tuba, SEZER Buket, TAŞ Fatih, ŞİRİKÇİ Arzu, "Sağlıkta Hizmet Kalitesi, Öğrenen Örgüt Ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Alan Araştırması". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, 4(2), 189-201.

BALAY Refik, "Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel Ve Devlet Üniversitesi Arasında Bir Karşılaştırma". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2012, 12(4), 2461-2486.

BASIM Nejat, ŞEŞEN Harun ve MEYDAN Cem H., "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 64(3), 27-44.

BASIM Nejat, ŞEŞEN Harun, KORKMAZYÜREK Haluk, "A Turkish translation, validity and reliability study of the learning organization questionnaire", *World Applied Sciences Journal*, 2007, 2 (4), 368-374.

BAŞ Gökhan, ŞENTÜRK Cihad, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2011, 17(2), 29-62.

BOZKURT Öznur, BOZKURT İlhan, "İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2011 9 (1), 1-18.

BROWER H. Holly, LESTER Scott W., KORSGAARD M. Audrey, DINEEN Brian R., "A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding The Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes", **Journal of Management**, 2009, 35(2), 327-347.

BROWER H. Holly, SCHOORMAN F. David, TAN H. Hoon, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **The Leadership Quarterly**, 2000, 11(2), 227-250.

BROWN Donna, SARGEANT Marcel A., "Job Satisfaction Organizational Commitment and Religious Commitment of Full-Time University Employees", **Journal of Research on Christian Education**, 2007, 16.

BUNKER B. Barbara, ALBAN Billie T., LEWICKI Roy J., "Ideas in Currency and OD Practice Has The Well Gone Dry?", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2004, 40(4): 403-422.

BUTLER John K., "Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust; Evolution Of A Conditions of Trust Inventory", **Journal of Management**, 1991, 17(3), 643-663.

BUTLER John K., CANTRELL R. Stephan, "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates", **Psychological Reports**, 1984, 55(1), 19-28.

CARMEL Abraham, TISHLER Asler, EDMONDSON Amy C., "CEO Relational Leadership and Strategic Decision Quality in Top Management Teams: The Role of Team Trust and Learning from Failure", **Strategic Organization**, 2012, 10(1): 31-54.

CASTILLO J.X., CANO J., "Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty", **Journal Of Agricultural Education**, 2004, 45 (3), 65-74.

CHAUDHURI Kausik, REILLY Kevin T., SPENCER David A., "Job Satisfaction, Age and Tenure: A Generalized Dynamic Random Effects Model", **Economics Letters**, 2015, 130, 13–16,.

CLARK Andrew E., "Job Satisfaction in Britain", **British Journal of Industrial Relations**, 1996, 34(2), 189-217.

CLARK Andrew E., OSWALD Andrew. J., "Satisfaction and Comparison Income", **Journal of Public Economics**, 1996, 61, 359–381.

COLLINS Brian J., BURRUS Carla J., MEYER Rustin D., "Gender Differences in The Impact of Leadership Styles on Subordinate Embeddedness and Job Satisfaction", **The Leadership Quarterly**, 2014, 25, 660–671.

CRANSTON Jerome, "Relational trust: The glue that binds a professional learning community", *Alberta Journal of Educational Research*, 2011, 57(1), 59-72.

ÇETİN Hakan, AYGİN Z. Selin, TAŞ Sebahattin, ÇAYLAK Murat, "İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2013, (26), 145-163.

ÇOKLUK B. Ömay, YILMAZ Kürşad, "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2008, 54, 211-233.

ÇOLAKOĞLU Ülker, AYYILDIZ Tuğrul, CENGİZ Serhat, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2009, 20(1).

DAR O. Lin, "Trust in Co-Workers and Employee Behaviours at Work", *International Review of Business Research Papers*, 2010, 6(1): 194-204.

DEMİR Kamile, "The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 2015, 15(3), 621-634.

DEMİREL Yavuz, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008.

DEMİREL Yavuz, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Araştırma Dergisi*, 2008, 15(2).

DIBELLA Antony J., "Developing learning organizations: A matter of perspective", *Academy of Management Journal*, 1995, 38, 287-290.

DOĞAN Selen ve HATİPOĞLU Celal, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, 23 (2), 81-99.

EĞRİBOYUN Dursun, "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, (12), 17-43.

ELLIS Kathleen, ZALABAK Pamela, "Trust in Top Management and Immediate Supervisor. The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving", *Communication Quarterly* 2001, 49 (4).

ERDEM F., OZEN-AYTEMUR Janset, "Context-Specific Dimensions of Trust in Manager, Subordinate and Co-Worker in Organizations", **Journal of Arts and Humanities**, 2014, 3(10), 28-40.

FURTMULLER Elfi, VAN DICK Rolf and WILDEROM Celeste, "On the illusion of organizational commitment among finance professionals", **Team Performance Management**, 2011, 17(5/6), 255-278.

GANDOLFI Franco, "Can a school organization be transformed into a learning organization?", **Contemporary Management Research**, 2006, 2 (1), 57-72.

GARVIN David, "Building learning organizations", **Harvard Business Review**, 1993, 71, 78-91.

GAZIOĞLU Şaziye, TANSEL Aysıt, "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", **Applied Economics**, 2006, 38, 1163-1171.

GILBERT Jacqueline A., TANG T. Liping, "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, 1998, 27(3), 321.

GİDER Ömer, "Eğitim Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması", **İstanbul Üniversitesi Dergisi-Yönetim**, 2010, 21(65), 81-105.

GODDARD Roger, TSCHANNEN-MORAN Megan, HOY Wayne K., "Teacher trust in students and parents: A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in urban elementary schools", **Elementary School Journal**, 2001, 102, 3-17.

GÜÇER Evren, DEMİRDAĞ Ş. Ahmet, "Organizational trust and job satisfaction: a study on hotels". **Business Management Dynamics**, 2014, 4(1), 12-28.

HALİS Muhsin, GÖKGÖZ S. GÜLSÜM, Yaşar Özlem, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 17 187-205.

HARTMANN Frank, SLAPNICAR Sergeja, "How Formal Performance Evaluation Affects Trust between Superior and Subordinate Managers", **Accounting, Organizations and Society**, 2009, 34, 722-737.

HAWAMDEH Basem, JARADAT H. Mohammed, "Basics of the 'learning organization' at Jordanian schools : A Case Study", **Education**, 2012, 132(3), 689-696.

HELLIWELL John F., HUANG Haifang, "Well-Being and Trust in The Workplace", **Journal of Happiness Studies**, 2011, 12(5): 747-767.

HOFFMANN Werner H., NEUMANN Kerstin, SPECKBACHER Gerhard, "The Effect of Interorganizational Trust on Make-Or-Cooperate Decisions: Disentangling

Opportunism-Dependent and Opportunism-Independent Effects of Trust", **European Management Review**, 2010, 7(2): 101-115.

INKPEN C. Andrew, CURRALL C. Steven, "The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures". **Organization Science**, 2004, 15(5), 586-599.

IVERSON D. Roderick, DEERY Margaret, "Turnover Culture in the Hospitality Industry", **Human Resource Management Journal**, 1997, 7(4), 71-82.

İMAMOĞLU S.Zeki, KESKİN Halit, ERAT Serhat, "Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2004, 11, 1, 167-176.

JIANG Yi, CHEN Wwn, "Effects of organizational trust on organizational learning and creativity", **Journal of Mathematics Science and Technology Education**, 017, 13(6), 2057-2068.

KAREEM J. "The influence of leadership in building a learning organization", **The IUP Journal of Organizational Behaviour**, 2016, 15(1), 7-18.

KESKİN Gülümser, "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **verimlilik Dergisi**, 1997, 2, 141-464

KILIÇ Serpil, GÜMÜŞELİ İ. Ali, "İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2010, 39(2), 290-309.

KIM Daniel H. "The link between individual and organizational learning", **Sloan Management Review**, 1993, 35(1), 37-50.

KOÇOĞLU C. Murat, "Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2015, 16-35

KOFFMAN Fred and SENGE Peter "Communities of commitment: The heart of learning organizations in Organizational Dynamics", **Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace**, 1993, 22(2), 5-23.

LAGROSEN Stefan, LAGROSEN Yvonne, "Trust and quality management: perspectives from marketing and organisational learning", **Total Quality Management**, 2012, 23(1), 13-26.

LASCHINGER Heather, FINEGAN Joan, SHAMIAN Judith, WILK Piotr, "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model", **Journal of Nursing Administration**, 2001, 31(5), 260-272.

LEBLEBİCİ Özkan, MUTLU Savaş, "Türkiyede Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi", **Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi**, 2014, 16(3), 48-63.

LI P. Peter, BAI Yuntao, XI Youmin, "The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis", **Management and Organization Review**, 2012, 8(2): 371-396.

LOCKE Edward, "Nature and Cause of Job Satisfaction", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 1983.

LOSCOCO Karyn A., "Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men", **Work & Occupations**, 1990, 17, 152-177.

LU H., BARRIBALL K.L., ZHANG X., WHILE A.E. "Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review", **International Journal of Nursing Studies**, 2012, 49:1017–1038.

MACDUFFIE J. Paul, "Inter-Organizational Trust and The Dynamics of Distrust", **Journal of International Business Studies**, 2011, 42(1): 35-47.

MACHADO, Maria De, vd., "A Look To Academics Job Satisfaction And Motivation In Portuguese Higher Education Institutions", **Procedia Social And Behavioral Sciences**, 2011, 29, 1715-1724.

MAMISEISHVILLI Ketevan, ROSSER J. Vicki, Examining The Relationship Between Faculty Productivity And Job Satisfaction, **Journal of The Professoriate**, 2011, 5 (2), 100-132.

MASLOW Abraham Harold, "A Theory of Human Motivation", **Psychological Review**, 1943, 50 (4), 376-396.

MAYER C. Roger, DAVIS H. James, SCHOORMAN F. David, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 1995, 20 (3): 709-734.

MAYER Roger C., DAVIS James H., SCHOORMAN F. David, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 1995, 20(3).

MCALLISTER Daniel J. "Affect and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations", **Academy of Management Journal**, 1995, 38(1), 24-59.

MCCAULEY Dan P., KUHNERT Karl W., "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management", **Public Administration Quarterly**, 1992, 16(2), 265-284.

MCKNIGHT D. Harrison, NORMAN L. Chervany, "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology", **International Journal of Electronic Commerce**, 2002, 6(2), 35–59.

MEMDUHOĞLU Hasan, KUŞÇI Ersin, "Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme", **İlköğretim Online**, 2012, 11(3), 748-761.

MILLER vernon D., ALLEN Mike, CASEY Mary K., JOHNSON John R., "Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire", **Management Communication Quarterly**, 2000, 13(4).

MISHRA Jitendra, MORRISSEY Molly, "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, 1990, 19(4): 443-486.

MUCHINSKY, M. Paul, "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 1977, 20(4), 592-607.

OSHAGBEMI Titus, "Satisfaction with co-workers' behaviour", **Employee Relations**, 2000, 22, 1, 88-106.

ÖNEREN Melehat. "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, 4(7), 163-178.

ÖZER Niyazi, DEMİRTAŞ Hasan, ÜSTÜNER Mehmet, CÖMERT Melike, "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları", **Ege Eğitim Dergisi**, 2006, 7(1), 103-124.

ÖZGEN Hüseyin, MURAT M. Türk. "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, 1996, 29(2), 70-80.

ÖZTÜRK Çiğdem, AYDIN Bahri, "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012, 11(2), 485–504.

PEDLER Mike, BOYDELL Tom, BURGOYNE John, "Towards the Learning Company", **Management Education and Development**, 1989, 20, 1, 1-8

PELİT Elbeyi, KELEŞ Yasin ve ÇAKIR Melike, "Otel İşletmesi işgörenlerinin Öğrenen Örgüt Uygulamalarına İlişkin Algıları: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, 2(2), 59-68.

PERRY Ronald W., MANKIN Lawrence D., "Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction", **Public Personnel Management**, 2007, 36(2), 165-179.

PUUSA Anu, TOLVANEN Ulla, "Organizational Identity and Trust", **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 2006, 11 (2): 29-33.

SABUNCUOĞLU Ebru T., "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2007, 7(2).

SANER Tülen, EYÜPOĞLU Şerife Z., "The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics", **Social and Behavioral Sciences**, 2013 106, 2817 – 2821.

SEPPALA Tuija, LIPPONEN Jukka, PIRTTILA-BACKMAN A. Maija, LIPSANEN Jari, "Reciprocity of Trust in The Supervisor-Subordinate Relationship: The Mediating Role of Autonomy and The Sense of Power", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2011, 20(6): 755-778.

SHAPIRO Debra, SHEPPARD Blair H., CHERASKIN Lisa, "Business on a Handshake", **Negotiation Journal**, 1992, 8(4), 365-377.

SHEPPARD Blair H., SHERMAN Dana M., "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", **Academy of Management Review**, 1998, 23(3): 422-437.

SHOCKLEY-ZALABAK Pamela, ELLIS Kathleen, WINOGRAD Gaynelle, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal**, 2000, 18(4).

SIMHA Aditya, STACHOWICZ-STANUSCH Agata, "The Effects of Ethical Climates on Trust in Supervisor and Trust in Organization in A Polish Context", **Management Decision**, 2015, 53(1), 24-39.

SMITH Keng, CARROLL Stephen J., ASHFORD Susan J., Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda", **Academy of Management Journal**, 1995, 38(1): 7-23.

SONG Fei, "Intergroup Trust and Reciprocity in Strategic Interactions: Effects of Group Decision-Making Mechanisms", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2009, 108(1): 164-173.

TAN Z. F. "Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tamamı ve Kavramsal Ayırım", **Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi**, 2014, 2(2), 188-217.

TAYFUN Ahmet, YAZICIOĞLU İrfan, "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kamu-İş Dergisi**, 2008, 9(4).

THOMSEN Maren, KARSTEN Sjoerd, OORT Frans J., "Social Exchange in Dutch Schools for Vocational Education and Training The Role of Teachers' Trust in Colleagues, The Supervisor and Higher Management", **Educational Management Administration & Leadership**, 2015, 43(5), 755-771.

TSAI Wenpin, GHOSHAL Sumantra, "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", **Academy of Management Journal**, 1998, 41(4), 464-476.

TSANG Eric, "Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research", **Human Relations**, 1997, 50, 1, 73-89

TSCHANNEN-MORAN, Megan, GAREİS R. Chistopher, "Faculty Trust in the Principal: An Essential Ingredient in High-performing Schools", **Journal of Educational Administration**, 2015, 53(1), 66–92.

TULLBERG Jan, "Trust-The Importance of Trustfulness versus Trustworthiness", **The Journal of Socio-Economics**, 2007, 37, 2059-2071.

TUNACAN Sevil, ÇETİN Canan, "Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 2009, 29, 155-172.

TUTEN L. Tracy, NEİDERMEYER E. Presha, "Performance, satisfaction and turnover in call centers the effects of stress and optimism", **Journal of Business Research**, 2004, 57, 1, 26-34.

VANHALA Mika, PUUMALAINEN Kaisu, BLOMQVIST Krisimarja, "Impersonal trust: The Development of The Construct and The Scale", **Personnel Review**, 2011, 40(4): 485-513.

WARR Peter B., "Age and Occupational Well-Being", **Psychology and Aging**, 1992, 7, 37- 45,

YALÇIN Bahar ve AY Canan, "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Araştırması", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, 9(1), 15-36.

YILMAZ Hüseyin ve GÖRMÜŞ A. Şahin, "Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", **Journal of Yaşar University**, 2012, 26(7), 4483-4504.

YÜCEL Cemil, KALAYCI S. Gülden, "Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı", **Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, 19(1), 113-132.

YÜKSEL İhsan, "İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, 6(2), 291-306.

ZHANG Jihg, HAMILTON Eleanor, "Entrepreneurship education for owner-managers: the process of trust building for an effective learnin community". **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, 2010, 23 (2), 249-270.

ZUCKER Lynne G. "The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920". **Research in Organizational Behavior**, 8, 1986, 53-111.

TEZLER

AKSU Mehmet, Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2013. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

ALTINBAŞ Burç, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ASLANADAM Bülent, Sağlık Personelinin İş Tatmini ve Buna İlişkin Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

AYDIN M. Kemal, Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumların örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

BAL Özgü, İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenen örgüt olarak okullarına ilişkin algıları. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

BALL Jeanette, An analysis of teacher self-efficacy, teacher trust, and collective efficacy in a Southwest Texas School District. Texas AandM University, Texas, 2010. **(Published Doctoral Thesis)**.

BANOĞLU Köksal, İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

BETTS H. Alexander, Relationships among professional learning communities, trust, and their perceived effects on student achievement in Georgia. The University of Alabama, Alabama, 2012. **(Published Doctoral Thesis)**.

BİL Erkut, Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2018. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

ÇALKIN Özgür, Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇELİK Hande, Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2016. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇITAK Zümrül, Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

DEDE Ezgi, İş Güvencesizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul

Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2017. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

DEĞERLİ Alper, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

DENHOLM P.John, A Study Of Organizational Citizenship Behavior And Trust In a Public High School. Wilmington University, U.K., 2002. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

ERONAT Zeynep, İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

GÖKDUMAN Doğan, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, 2012. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

GÖZEN Emine, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

GRAY Julie A., Professional learning communities and the role of enabling school structures and trust. The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama, 2011. **(Published Doctoral Thesis).**

GURLAŞ M. Said, Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

GÜLERYÜZ D.Gül, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri Ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi (Bursa İli Nilüfer İlçesi Örneği). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2017. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

GÜR Durali, Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

KALEMCİ Tüzün, İpek, Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

KARAÇAY Ş. Melek, İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki. Maltepe

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KARAKAŞ Zeynep, Yönetime Katılmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Denizli 'de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KILIÇ Bülent, The Effect of supervisor on Job Attitudes: The Role Of Communication and Power Styles. 2006. **(Published Doctoral Thesis)**.

KILIÇ Ferdi, Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyler (Bolu ili örneği). Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2009. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KILIÇ Gonca, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

KÜÇÜK Sibel, Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

MEYDAN C. Harun, Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

OKPOGBA Desmond, Organizational structure, collegial trust, and college faculty teaching efficacy: A case study. Oklahoma State University, Oklahoma, 2011. **(Published Doctoral Thesis)**.

ÖNEĞİ Merve, Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

PEKCAN Ahmet, Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

POLAT Soner, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2007. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

SAT Sultan, Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

SEÇKİN Duygu, Öğrenme Engellerinin Öğrenen Örgüt Algısına Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler, Karabük, 2015.

(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

SOMUNCUOĞLU A. Banu, Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

SUBAŞ Abdurrahman, İlköğretim Okullarında Çalışan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü (Okulu) Algılamaları. Marmara Üniversitesi, İstanbul 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

ŞEŞEN Harun, Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.

(Yayımlanmış Doktora Tezi).

TEKİNGÜNDÜZ Sabahattin, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.

(Yayımlanmış Doktora Tezi).

TOKSÖZ, Seray, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma. T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

(Yayımlanmış Doktora Tezi).

TOR S.Sefa, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

TSENG Chien, The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan. University of Minnesota, Minneapolis, 2010. **(Published Doctoral Thesis).**

ULUDAĞ Yusuf, İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma. T.C Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2017. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

URAY Murat, Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

YANIK Oktay, Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler, Karabük, 2014. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

YAVUZ Ercan, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

YILDIZ Harun, Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları: Balıkesir İli Örneği. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

YILMAZ Ercan, Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

YILMAZ Malik, Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

YUMUK Yurdanur, Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

YÜCEL Pınar, Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ZEYNEL Esra, Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2014. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

İNTERNET KAYNAKLARI

ÇETİN Oğuz, Öğrenme Kuramları ve Öğretim İlkeleri, Oğuz Çetin Kişisel Web Sitesi, 2014. <http://oguzcetin.gen.tr/ogrenme-kuramlari.html>. (Erişim tarihi: 17.08.2017).

DABOVAL J., COMISH R., SWINDLE B., CASTER W., A trust inventory for small businesses. Small Businesses Symposium, 1994, <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94swi031>. (Erişim tarihi: 15.03.2017).

TARRINI Mauro G. The Development and application of a bespoke organisational learning competency framework in a global organisation, 2004, <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/113/5/Chapter%203%20.pdf>. (Erişim tarihi: 17.08.2017).

YÜCEL Murat D. Öğrenme Kuramları, DMY Felsefe, 2014. <http://www.dmy.info/ogrenme-kuramlari/>. (Erişim tarihi: 15.09.2017).

EKLER
ANKET FORMU

1. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2. Eğitim durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
3. Medeni durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Boşanmış/Eşini Kaybetmiş
4. Yaşınız?
5. Aylık ortalama hane geliriniz?	<input type="checkbox"/> 1500 TL'den az <input type="checkbox"/> 1500-2499 TL <input type="checkbox"/> 2500-3499 TL <input type="checkbox"/> 3500-4499 TL <input type="checkbox"/> 4500-5500 TL <input type="checkbox"/> 5500 TL'den fazla
6. Mesleki toplam hizmet süreniz?	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
7. Şu anki kurumunuzda çalışma süreniz?	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-12 yıl <input type="checkbox"/> 13 yıl ve üstü

B. Öğrenen Örgüt Algısı

1:Kesinlikle Katılmıyorum		2:Katılmıyorum		3:Kararsızım		4:Katılıyorum		5:Kesinlikle Katılıyorum	
		1	2	3	4	5			
1.	Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışırlar.								
2.	Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.								
3.	Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.								
4.	Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.								
5.	Çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.								
6.	Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.								
7.	Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.								
8.	Çalışanlar, birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir.								
9.	Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.								
10.	Çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilir.								
11.	Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.								
12.	Çalışanlar, birbirlerine karşı saygılıdır.								
13.	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.								
14.	Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçları doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.								
15.	Bölüm/departmanlarda, tüm üyelerine hem de grubun nasıl çalışacağına odaklanır.								
16.	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.								
17.	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.								
18.	Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri için ödüllendirilirler.								
19.	Bölüm/departmanlar, örgütün onların önerilerini dikkate alacağından emindir.								
20.	Kurumun, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.								

Öğrenen Örgüt Algısı Devamı

		1	2	3	4	5
21.	Kurumun, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
22.	Kurumun, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
23.	Kurumun hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
24.	Kurumun, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
25.	Kurumun, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.					
26.	Kurum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
27.	Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
28.	Kurumum, çalışanları kurumun vizyonunu yapmaya teşvik eder.					
29.	Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
30.	Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
31.	Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
32.	Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
33.	Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
34.	Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
35.	Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı örgütlerle birlikte çalışır.					
36.	Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
37.	Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
38.	Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.					
39.	Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.					
40.	Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir					
41.	Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar					
42.	Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					

C. Örgütsel Güven

1:Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum
5:Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1.	Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim.					
2.	Üstüm işinde uzmandır.					
3.	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilme bilgisi vardır.					
4.	Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim.					
5.	Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.					
6.	Üstüm işini yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.					
7.	Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır.					
8.	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.					
9.	Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.					
10.	Üstüm benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez.					
11.	Üstüm bana dürüst davranır..					
12.	Üstüm benden bilgi saklamaz					
13.	Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir.					
14.	Üstüme kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.					
15.	Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir.					
16.	Eğer üstüme problemlerimi anlatırsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.					
17.	Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerimi açıkça ifade eder.					
18.	İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geri bildirim alırım.					
19.	Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.					
20.	Üstüm ile aynı fikirde olmama özgürlüğüm vardır.					
21.	Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.					
22.	Üstüm beni sadece kurumun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.					
23.	Çalıştığım yerde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler					
24.	Yöneticilerimin dürüst olduğunu düşünüyorum.					
25.	İş yerinin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için yöneticilere güvenilebilir.					
26.	Yöneticiler, işyerinin gelecekteki projeleriyle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.					
27.	Yönetim, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir					
28.	Yönetim çalışanların tamamına güven duymaktadır.					
29.	Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır					
30.	Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.					

Örgütsel Güven Devamı

	1	2	3	4	5
31. Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır.					
32. Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmeye ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur.					
33. Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					
34. Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur					
35. Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur					
36. İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapma konusunda güvenilirdirler.					
37. İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim.					
38. İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.					
39. İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışır.					
40. İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar.					
41. İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.					
42. İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.					
43. İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar.					

D. İş Tatmini

1:Kesinlikle Katılmıyorum		2:Katılmıyorum			3:Kararsızım	
4:Katılıyorum		5:Kesinlikle Katılıyorum				
		1	2	3	4	5
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.					
2.	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum.					
3.	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.					
4.	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından işimden memnunum.					
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum.					
6.	Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından işimden memnunum.					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.					
8.	Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği) işimden memnunum.					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından işimden memnunum.					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından işimden memnunum.					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.					
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından işimden memnunum					
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.					
14.	İş içinde terfi olanağımın olması açısından işimden memnunum.					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından işimden memnunum.					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından işimden memnunum.					
17.	Çalışma şartları açısından işimden memnunum.					
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından işimden memnunum.					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından işimden memnunum.					
20.	Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından işimden memnunum.					



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 26.05.2017
TOPLANTI SAYISI : 2017-13

KARAR NO:2017-13-18 : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora öğrencisi Erkin ARTANTAŞ'ın , "Kurum Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini ve Örgütsel Güven Algıları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Örneği" konulu anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 10.05.2017 tarih ve 2017-12 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU
Rektör Yardımcısı



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Sayı : 57955685
Konu : Anket Uygulama İzni.



Sayın Erkin ARTANTAŞ
T.C.Sağlık Bakanlığı Türkiye Halk Sağlığı Kurumu
Eğitim Birimi
A/Blok 1.Kat

SIHHIYE-ANKARA

23.05.2016 tarihli dilekçeniz ve eki anket formu incelenmiş olup, "**Kurum Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algularının İş Tatmini ve Örgütsel Güven Alguları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Örneği**" konulu tez araştırmanız için anket uygulaması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

Muammer SATILMIŞ
Bakan a.
Daire Başkanı

24.04.2017

Örgütsel Güven Ölçeği kullanımı hakkında - erkin Artantaş

Örgütsel Güven Ölçeği kullanımı hakkında

PINAR ZORLU <zorlupinar@yahoo.com>

17.4.2017 (Pzt) 15:25

Kime erkin Artantaş <erkins71@hotmail.com>;

Erkin Bey,

Yüksek Lisans tezimde kullanmış olduğum Örgütsel Güven Ölçeği'ni doktora tezinizde kullanmanızdan memnuniyet duyarım.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Pınar Zorlu Yücel

24.04.2017

Re: iş tatmini ölçeği izin isteği - erkin Artantaş

Re: iş tatmini ölçeği izin isteği

Bülent Kılıç <bukilic@ku.edu.tr>

20.4.2017 (Per) 12:28

Kime: erkin Artantaş <erkins71@hotmail.com>;

Erkin Bey merhaba,
"The Effect of supervisor on Job Attitudes: The Role of Communication and Power Styles. (**Doktora Tezi**), (2006).başlıklı doktora tezimde yer alan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" nin Türkçe versiyonunun kullanılması benim için uygundur.
Saygılarımla,
Bülent Kılıç

2017-04-16 15:52 GMT+03:00 erkin Artantaş <erkins71@hotmail.com>:

Sayın Hocam ;

İstanbul Gelişim Üniversitesi işletme anabilimdalı doktora öğrencisiyim bilgi ve talebim ekli dosyada yer almaktadır iznimize ihtiyaç duymaktayım.

SAYGILAR

Erkin ARTANTAŞ

24.04.2017

RE: erkin artantaş öğrenen örgüt ölçeği izin isteği - erkin Artantaş

RE: erkin artantaş öğrenen örgüt ölçeği izin isteği

Nejat Basım <nbasim@baskent.edu.tr>

17.4.2017 (Pzt) 11:31

Kime: 'erkin Artantaş' <erkins71@hotmail.com>;

Sayın Artantaş,
Öğrenen Örgüt Ölçeğini tabii ki kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Prof. Dr. H. Nejat Basım
Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
Bağlıca Kampüsü Eskişehir Yolu 20. Km. Etimesgut 06810 ANKARA
Tel: 312-2466666/6645-6646
e-posta: nbasim@gmail.com
e-posta: nbasim@baskent.edu.tr

From: erkin Artantaş [mailto:erkins71@hotmail.com]
Sent: Friday, April 14, 2017 4:31 PM
To: nbasim@baskent.edu.tr
Subject: erkin artantaş öğrenen örgüt ölçeği izin isteği

sayın hocam telefonda konuştuğumuz izinle ilgili formu gönderiyorum saygılarımla Erkin ARTANTAŞ

--
This message has been scanned for viruses and dangerous content by **MailScanner**, and is believed to be clean.

--
This message has been scanned for viruses and dangerous content by **MailScanner**, and is believed to be clean.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Erkin ARTANTAŞ
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : ANKARA - 05/03/1971
Medeni Hal : Evli
Adres : Kızılcaşar Mah. İğdır Cad. Melekli Sk.
No:30 İncek ANKARA
E-Posta Adresi : erkins71@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 05335406409

EĞİTİM

Lise : Ankara Atatürk Lisesi 1989
Lisans :Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Fakültesi
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme
Bölümü 2013
Doktora : İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme (Devam
ediyor).

YAYINLAR

Kitap

TOPAL A., ARTANTAŞ E., SİPAHİ E., GÜRÇAY G.,”**KURUMSAL YÖNETİM İLKE ANALİZLERİ**”, Çatı Yayınları.,ISBN:978-605-9977-75-3., İstanbul 2016.

Problems Which Applied To Corporate Governance (Lambert Yayınları 2018 Yurt Dışı Kitaptır)

Makaleler

- Management Of Customer Relations CRM IJSER International journal of Scientific(Amerika Birleşik Devletleri)
- İşletmelerde Yaratıcılık Yönetimi(Gelişim Üniversitesi Dergisi 2015)
- International Journal Of Academic Value Studies (JAVSTUDİES)
Sosyal sorumluluğun Şirket değeri Üzerindeki Etkisi: Müşteri bilincinin Rolü
- Academy of Management Annals (Kurumsal Yönetimde Yönetici Stres Yönetimi)
- Sosyal Bilimler Dergisi (SOBİDER) Sosyal Medya ile Kurumsal İtibar Oluşturma
- Sağlık Yönetimi ve Eğitimi Dergisi (SAYED) Sağlık Hizmetlerindeki Yeniliklerin Sağlık İşletmelerinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri
- Devlet Hastanelerinde Yönetici ve Sağlık Personelleri Arasındaki İletişim Sorunlarının İncelenmesi(4. Uluslararası Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu Bildiri Sunumu ve Konuşmacı)