ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ydemirel@kastamonu.edu.tr

Arş. Gör. Enes Uğur TOHUM
Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
eugurtohum@kastamonu.edu.tr

Öz

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini belirlemektir. Bu bağlamda Türkiye'de A İlinde yer alan iki kamu kurumu çalışanlarına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Kolayda örneklem yöntemiyle toplam 155 kamu çalışanına anket uygulanarak, konuya ilişkin veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve örgütsel öğrenmenin bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Özellikle örgütsel öğrenmenin, çalışanların örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yüksek düzeyde etkilediği dikkat çeken sonuçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of organizational learning on organizational citizenship behavior by examining the relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. In this manner, a study was held on employees of two public institutions in A city in Turkey. Data were collected on the subject by applying a questionnaire a total of 155 public employees with easy sampling method. As a result of the analysis, it has been identified that there is a positive relationship between organizational citizenship behavior to ındividual and organizational citizenship behavior to organization, with organizational learning, and organizational learning positively affects organizational citizenship behavior to ındividual and organizational citizenship behavior to organization. Especially, as one of the remarkable results has emerge that organizational learning has a higher effect on organizational citizenship behavior to organization.

Keywords: Learning, Organizational Learning, Organizational Citizenship Behavior

Giriş

Farklı açılardan incelenebilecek olan öğrenme kavramı, canlı varlıkları diğer varlıklardan ayıran önemli farklılıkların başında gelmektedir. Bilhassa insanoğlu için öğrenme, yaşamını devam ettirmek, yaşamış olduğu olaylardan deneyimler kazanarak istenilen çerçevede bir hayat sürmek adına önemli bir özelliktir. İnsanoğlu bu yetisi sayesinde hiçbir bilgi sahibi değilken yaşamı devam ettirecek bilgiyi ve tecrübeyi elde ederek, hayatı idame ettirmeye çalışır. Bu nedenle insanın yaşamında kazanmış olduğu tecrübe kavramı öğrenme olgusunun temelini oluşturur (Binbaşıoğlu, 1991:2). Benzer şekilde, sürekli gelişim ve değişim içerisinde olan çevresel şartlar, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve rekabet üstünlüklerini koruyabilmeleri açısından, yapılacak yenilik faaliyetlerini önemli hale getirmiştir. Örgütsel değişim ve gelişimin sürekli bir süreç olduğu göz önüne alındığında öğrenme faaliyetinin başta bireysel düzeyde öğrenme olmak üzere örgütler için hayati derecede öneme sahip olduğu yadsınamayacak bir gerçektir. Öğrenme, Taşçı ve Koç (2007:375)'e göre birey düzeyinde öğrenme bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde sezme ve yorumlama aşamalarının birleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt düzeyinde öğrenme kavramı ise; Argyris ve Schön (1996, 29)'e göre; örgütsel ve davranışsal boyutta olmak üzere iki farklı şekilde anlam kazanmaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenme olanaklarının çalışanlara sunulması, çalışanların performansını artıracak bilgiyi derlemesi ve analiz etmesi aşamalarından oluşmaktadır. Örgüt düzeyinde öğrenme hususunda diğer önemli olan kavram davranışsal yapılar olarak ifade edilen, örgütün öğrenme kültürü ve alışkanlığıdır.

Örgütler açısından örgütsel öğrenme kadar önem derecesine sahip diğer kavram örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıdır. Yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunan örgütler için çalışanların sadece iş tanımlamalarında yer alan, biçimsel davranışları sergilemesi yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda örgütlerin böyle bir ortamda başarılı olabilmeleri için, çalışanların belirlenmiş rol beklentilerinin dışında, biçimsel olarak yapılandırılmamış davranışları gönüllük esasına dayalı olarak ortaya koyması gerekmektedir. Söz konusu davranışlar yönetim yazınında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kavramlaştırılmıştır. Uygulama biçimi ve sonuçları açısından hem örgütte çalışan bireylerin hem de örgütün bütünün ilgi odağında olduğu kavram, çalışanların örgütü sahiplenmesi ve örgütün genel amaçlarını kendisine amaç edinmesi açısından oldukça önemlidir.

Çalışmada, öğrenme, örgütsel öğrenme temel boyutuyla ele alınacaktır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenerek örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisi ortaya konulacaktır.

1. Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme

Çevrenin hem örgüt yapısını hem de örgüt yapısı içerisinde meydana gelen sorunların algılayışını ve çözümünü etkilediğini savunan araştırmacılar, örgütsel öğrenme kavramının ortaya çıkmasından önce, literatürde örgüt içerisinde öğrenme kavramı ile öğrenme olgusunun önemini vurgulamışlardır (Stelmaszczyk, 2016:109). Weisbord (1987:95)'a göre Kurt Lewin'in örgütsel sistemde meydana gelen her değişim, örgüte yeni katılanın tecrübesine ihtiyaç duyar şeklindeki ifadesi öğrenme organizasyonu arakasında temel ilkenin deneyim olduğu konusunu ve öğrenme olgusunun birikerek ilerleyen bir süreç olduğunu göstermektedir.

Örgütsel öğrenme kavramsal olarak 1960'lı yıllarda yönetim literatüründe kullanılmasına rağmen 1990'lı yıllarda anlam kazanmış ve uzun yıllar içerisinde örgütlerin hızlı değişim göstermesine bağlı olarak tanımsal olarak değişimlere uğramıştır. Bundan dolayı da ortak bir örgütsel öğrenme tanımı yapmak pek mümkün değildir. Söz gelimi Argyris (1993) örgütü oluşturan bireylerin ürettikleri bilgilerin uygulanabilir hale gelmesi sonucunda örgütsel öğrenmeden söz edilebileceğini, Denton (1998:10) öğrenme olgusunun örgütsel prosedür ve usullerde bir değişim ortaya çıkardığında örgütsel öğrenmenin gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. Öte yandan Schein (1993:11) örgütsel öğrenmenin ve dolayısıyla öğrenme sürecinin geliştirilmesinin, örgütün kendi kültürünü analiz etmesine ve örgütsel güçlerinin artırılması noktasında örgüte fayda sağladığı savunulmaktadır.

Her örgütün başarı elde edebilmek için çalışanlarının bilgi ve uzmanlığına ihtiyaç duyduğundan, bilgiye çalışanlarından bağımsız bir şekilde elde edemeyeceğinden dolayı kapsamlı bir örgütsel öğrenmenin temelinde bireysel öğrenme bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel düzeyde öğrenme faaliyetini kalıcı olarak gerçekleştirmek isteyen örgütler için bireysel öğrenme çabası önemli bir husustur. Bireysel düzeyde öğrenilen bilgi belirli dönüşüm aşamalarından geçerek örgütün faydasına yarayacak hale örgütsel unsurlar sayesinde getirilir (Stelmaszczyk, 2016:110). Bu aşamaların sonucunda örgütsel anlamda optimum fayda sağlanması, öğrenme sürecinin sistemli şekilde yapılmasına bağlıdır. Çalışanlarının öğrenme eylemi içerisinde bulunmadıkları örgütler, örgütsel öğrenme aşamalarına geçemeyecek ve rekabet yeteneğini kaybedecektir.

Popper ve Liphitz (2000:184)'e göre geçerli ve şeffaf veri tabanı oluşturmak için veriyi bilgiye dönüştürme süreci olarak ifade edilen öğrenme kavramı, örgütlerin hayatta

kalabilmeleri açısından gereklidir. Bunun yanı sıra; Senge (2006)'nin öğrenme konusunda önerdiği beş disiplin yapısına benzer şekilde, etkili örgütsel öğrenme sürecinin oluşturulabilmesi için doğru yönlendirme, hesap verebilirlik, çevresel belirsizlik, potansiyel hataların yüksek maliyeti ve üyelerin profesyonellik düzeylerinin yüksek olması gibi beş unsurun varlığı belirtilmiştir. Bu hususlar dikkate alınarak oluşturulan öğrenme süreci daha sağlıklı sonuçlar ortaya koyacaktır. Kirwan (2013:53)'a göre örgütsel öğrenme kavramı örgütsel yapıların, rutinlerin ve sosyal ağların, örgütsel gelişmeyi ve öğrenmeyi sağlayacak şekilde bir kombinasyon oluşturması ve bunu belirli bir süreç içerisinde gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanabilir. Böylece öğrenen örgütlerin bu kombinasyonu mükemmel şekilde yapması ve öğrenme sürecini sağlıklı bir şekilde işletebilmesi beklenmektedir. Bu kapsamda öğrenen örgütler, örgütsel öğrenme konusunda iyi olan bir örgüt tipolojisini tanımlamaktadır (Kirwan, 2013:53). Buna göre örgütlerde örgütsel öğrenme ile başlayan süreç tamamlandığında, öğrenmenin bir diğer formu olan öğrenen örgütler formuna doğru bir geçiş süreci olacaktır. Huysman (2000:133-134) öğrenen örgütler ile örgütsel öğrenmenin farklı anlamlara geldiğini ve farklı özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmaya göre; bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için öncelikle örgütsel öğrenme konusunda iyi bir kavramsal geçmişe sahip olması gerekmektedir.

1.1. Örgütsel Öğrenme Süreci

Argyris ve Schön (1996:6) yaptıkları çalışmalarında örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenme ile aynı olmadığını ifade ederek, bireysel anlamda sahip olunan bilginin örgütsel süreç içerisinde işlenebilir duruma gelmediği takdirde örgütlerin öğrenmenin gerçekleşemeyeceğini ifade etmektedir. Argyris (1991) örgütsel öğrenme ile ilgili farklı bir çalışmasında örgütlerin öğrenmeyi sadece problem çözme olarak kullanmaları ve bireysel düzeyde öğrenmenin çalışanları motive etmek ile tamamlanacağını varsaymaları öğrenme konusunda yaptıkları iki temelde yanlıştır.

Bireylerin hayatını idame ettirmek adına büyük öneme sahip olan öğrenme kavramı, bireylerden oluşan örgütler içinde benzer şekilde öneme sahiptir. Mulaolland (2001:337)'e göre, örgüt içerisinde çalışanların sahip oldukları bilgiyi birbirleriyle paylaşma eğiliminde olmaları, kendilerine rol modeli olarak belirledikleri çalışanların davranışlarına yakın davranışlar sergilemeye çalışması, örgüt içerisinde meydana gelen değişim ve yeniliklere süreç içerisinde adapte olarak uyum sağlaması gibi durum ve davranışlar öğrenme olgusunun örgüt içerisinde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu çerçevede öğrenme kavramının birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme olmak üzere üç aşamada ve öğrenme sürecinin ileri besleme, geri

bildirim gibi akış süreci içerisinde gerçekleştiğini ifade etmek mümkündür (Bontis vd., 2002:5). Hacker (2000:85-90) tarafından ifade edildiği şekilde öncelikle birey düzeyinde gerçekleştirilen öğrenme, daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları gruplar düzeyinde ve son olarak da örgüt düzeyinde gerçekleştirilen bir olgudur.

Birey düzeyinde öğrenme Probst (1997:17)'e göre bireylerin belirli veya değişime uğramış durum karşısında sergiledikleri davranışlar ve/veya davranışlarında değişim eğilimi sergilenmesi durumudur. Bontis vd. (2002:5-6)'e göre birey düzeyinde öğrenme olgusu temelde öğrenilecek bilginin sezgisel süreç çerçevesinde sezilmesi ile başlamaktadır. Koçel (2003:435)'e göre birey düzeyinde öğrenme bireylerin çevreleri başta olmak üzere yaşadıkları toplum içerisinde birikmiş bilgiye ulaşması, yeni elde edilecek bilgileri ve sezgileri, bireyin bilişsel süreçlerini kullanarak elde etmesi, bunları kavrayıp, anlayıp, yorumlaması sonucunda davranışlarını bu yeniliklere uygun şekilde ayarlaması sürecidir.

Örgüt içerisinde çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları toplulukların genel nitelendirmesi olarak adlandırılan gruplar örgütlerin öğrenme aşamaları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Akgün vd. (2009:72)'e göre gurup düzeyinde öğrenme grupların kendilerini değişen koşullar çerçevesinde ayarlaması olarak tanımlanabilir. Senge (1998:220-221)'e göre grup düzeyinde öğrenme, örgütün kendi içerisinde öğrenmeyi kolaylaştıracak bir küçük evren oluşturmaktadır. Bu sayede grubu oluşturan bireylerin öğrenme sinerjisi içerisinde oluşturduğu bilgi örgütün genelinde uygulamalara dönüşmekte ve örgütün amaçlarına geniş anlamda hizmet etmektedir.

Örgüt düzeyinde öğrenme ise; birey düzeyinde ve grup düzeyinde öğrenme aşamalarının tamamlanması neticesinde ulaşılması gereken bir noktadır. Özellikle grup düzeyinde öğrenilen hususların örgütün tamamına aktarılması ve örgüt içerisinde normlara, kurallara ve uygulamalara dönüşmesi aşamasıdır. Öğrenme sürecinde elde edilen bilginin kişisel tecrübelerden veya örgütsel hafızadan elde edildiğini vurgulayan Koçel (2003:356)'e göre örgüt içerisinde büyük veya küçük çapta alınan kararların temelinde örgütsel öğrenme süreci yatmaktadır. Örgütler bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi neticesinde örgütsel yapı dahilinde yapılacak değişimlerin kararlarının alındığını ifade etmektedir. Çalışmalarında biliş ve davranış olgularını dikkate alan Garvin (1993:90)'e göre örgüt düzeyinde öğrenme kavrayış aşamasından davranış değişikliğine doğru uzanan ve neticesinde örgütsel performansın arttığı bir süreçtir. Levitt ve March (1988:373) örgütsel öğrenmeyi örgütün geçmişte edindiği deneyimlerden çıkardığı sonuçlar olarak ifade etmektedir.

Birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme aşamalarından geçilerek gerçekleştirilen bir faaliyet olan öğrenme kavramının Erdoğmuş (1991:20-21) her aşamasında kendine has

önemli noktalar bulunmaktadır. Buna göre birey düzeyinde öğrenme aşamasında bireyin öğrenme faaliyetini yapabilmesi için özgür olması gerekmektedir. Benzer şekilde grup düzeyinde öğrenmenin olabilmesi için örgüt ikliminin bireylerinin iletişime geçmesi ve bazı konuları tartışması adına uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir. Son olarak örgüt düzeyinde öğrenme faaliyetinin gerçekleştirilerek örgütsel öğrenme aşamasının tamamlanıp örgüte yarar sağlanması için örgüt içerisinde bu faaliyetin gerçekleştirilmesine zemin hazırlayan örgütsel yapı oluşturulmalıdır.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Yönetim olgusuna bakıldığında bazı unsurların belirgin olduğu, bazı unsurların ise net olarak anlaşılamadığı, yönetici kademesinde bulunanların hissiyatına bırakıldığı anlaşılmaktadır. Belirgin olan hususlar buzdağının görünen kısmı gibi biçimsel olgular iken, belirgin olmayan unsurlar buzdağının görünmeyen kısmı yani biçimsel olmayan olgular olduğu ifade edilebilir (Koçel, 2003:509). Bu bağlamda yönetim kademesinde bulunanların biçimsel olmayan olguları anlayıp, anlamlandırması gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının da bu biçimsel olmayan kategoride yer aldığı ve bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgüte fayda sağlayacağı söylenebilir (Gürbüz, 2006:50).

Örgütsel davranış alanında önemli olguların başında gelen örgütsel vatandaşlık davranışının temelleri çeşitli teorilere dayandırılmaktadır. Bu teorilerin başında Blau (1964) tarafından geliştirişmiş olan Sosyal Mübadele Teorisi ve Gouldner'in (1960) ortaya koyduğu Karşılıklılık Norm Teorisi gelmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre; sosyal ve ekonomik mübadele ilişkisi olmak üzere iki farklı sosyal ilişki mevcuttur. Sosyal mübadele ilişkisinde bireyler arasında karşılıklı ilişkiler zorunluluk çerçevesine dayandırılmamakla beraber bir tarafın ortaya koyduğu davranışa diğer taraf karşılık verir ve bu karşılık zorunluluk ilkesine dayanmayıp, gönüllük esasına dayanır. Diğer bir ilişki olan ekonomik mübadele ilişkisinde her iki taraf arasında bir karşılık verme zorunluluğu vardır ve bu genellikle ekonomik nitelik taşıyan bir karşılıktır. Bu alanda diğer önemli teorilerden olan Karşılıklılık Norm Teorisi'ne göre ise; çalışanlar kendilerine sunulan yarar çerçevesinde örgütün amaçlarına hizmet edecek davranışlar sergiler (Begenirbaş & Meydan, 2012166-167; Gürbüz, 2006:52). Örgütsel vatandaşlık davranışının kökeni Katz Kahn'ın (1978) çalışmalarında ifade ettiği *ekstra rol davranışına* dayanmaktadır (Fiaz, 2018:47). ÖVD'nın yönetim literatüründe kavramsallaşma sürecinin iki aşamada gerçekleştiği ve öncelikle 1930-1980 yılları arasında kavram ile ilgili temel çalışmaların ortaya konulduğu ve 1980'lı yıllardan günümüze kadar olan süreçte ise kavramın diğer kavramlardan ayrılarak farklı bir çerçevede ifade edildiği ve günümüzde ise çalışma hayatında

önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Demirel ve Güner, 2015:5). 1980'li yılların başlarından itibaren ekstra rol davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırıldığı ve bu şekilde literatüre kazandırıldığı söylenebilir. Bu çerçevede ÖVD geleneksel iş tanımlamalarından farklı olarak işin bir parçası veya işe ait olan davranış modüllerinden bağımsız bir şekilde ekstra rol davranışı olup, çalışan tarafından sergilenecek davranışın herhangi bir ödüllendirme veya cezalandırma kaygısı ile yapılmaması esasına dayanmaktadır (Bateman & Organ, 1983: 588).

Literatürde ÖVD ile ilgili birçok tanımlama yapılmış olmasına rağmen genel kabul görmüş Organ'nın tanımına (1988:5) göre; bireyin çalışma ortamında önceden belirlenmiş standart ve iş tanımlamalarından farklı olarak, bireyin isteği doğrultusunda, gönüllük esasına dayalı olarak sergilenen ve örgütün verimliliğine ve etkin çalışmasına fayda sağlayacak bireysel düzeyde sergilenen davranışlar şeklinde tanımlamak mümkündür. Yapılan bu tanımlama çerçevesinde (Demirel & Özçınar, 2009:131)'e göre; bireysel düzeyde sergilenen davranışın ÖVD olarak nitelendirilebilmesi için birey tarafından sergilenecek davranışın, iş tanımında veya herhangi bir belgede ödüllendirilen veya cezalandırılan davranışlar olarak tanımlanmaması ve örgütsel verimlilik ve etkinliği artıran, örgütsel amaçlar kapsamında yarar sağlayan özelliğe sahip olması gerekmektedir.

ÖVD Organ (1988)' e göre örgütün genel performansına katkı sağlamasından dolayı yaygın olarak üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur. ÖVD öncelikle çalışanların birbirine ve örgüte karşı bağlılıklarını sağlamakla birlikte çalışanların verimliliklerini artırarak örgüt genelinde çalışanlardan kaynaklanan giderlerin azaltılmasını sağlar. Ayrıca ÖVD yöneticilere etkili planlama, zaman çizelgeleme ve örgütün işleyişinde ortaya çıkan sorunları zamanında çözüm yolları sunar (Netemeyer vd., 1997:86).

Literatürde kavram ile ilgili yapılan birçok sınıflandırma mevcuttur. Bunlardan yaygın olarak kullanılan sınıflandırmaların başında Organ'ın (1988) yaptığı sınıflandırma gelmektedir. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışını fedakarlık, nezaket, vicdan, vatandaşlık erdemi ve centilmenlik gibi beş boyutta ifade etmek mümkündür. Organ'ın yaptığı ÖVD alt boyutlarının tanımları göz önüne alındığında, kavramın iki boyuta indirgenebildiğini ifade edebiliriz (Williams, 1988: 3). Ayrıca Vey ve Campbell'in (2004), yaptığı çalışmalar çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışını bireyler üzerinde yoğunlaşan vatandaşlık davranışları ve örgütlere yönelik vatandaşlık davranışları olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu kapsamda Demirel ve Güner (2009:6)'a göre; bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını bireyler arasında gerçekleşen davranışlar ve doğrudan etkisi bireylere, dolaylı etkisi ise örgüte yönelik olan davranış dizini olarak ifade edilebiliriz. Söz gelimi bu

davranışlara; çalışanlar arasında yardımlaşma, bireylerin sahip olduğu bilgiyi diğer çalışanlar ile paylaşması, çeşitli nedenlerden dolayı bir çalışanın işe gelmemesi durumunda işin akışında aksama yaşanmaması gibi hususları örnek olarak verebiliriz. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ise; örgüte faydasına olan davranışlardır. Bu davranışlar kapsamında, çalışanların örgüte karşı sadakat duygusu içerisinde katkı sunması, çalışanların örgüt içi biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara uyma davranışı sergilemesi şeklinde davranışlar sıralanabilir. Bu kapsamda bireyin örgütü sahiplenmesi ve kendini örgütün parçası olarak görerek, örgütün amaçlarına yönelik davranışlar sergilemesi söz konusudur.

3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın amacı, evreni, örneklemi, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, araştırmanın varsayımları, soruları, hipotezleri ve araştırmanın bulguları başlıkları altında verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Örneklem ve Kısıtları

Bu çalışmanın amacı; örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini belirlemektir. Araştırmanın kapsamına Türkiye'de A İlinde yer alan iki kamu kurumunun çalışanları dahil edilmiştir. Bu çalışanlar arasından basit tesadüfü örneklem yöntemi ile gönüllük esasına dayalı olarak araştırma verileri toplanmıştır. Zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı araştırma evreni ülke genelinde kamu çalışanlarının hepsini kapsayacak şekilde ele alınamamıştır. Elde edilen verilerin sadece tek il ve sınırlı kamu çalışanları üzerine yapılmış olması bu çalışmanın en önemli kısıtlarındandır. Anket sayısının çok yüksek olmaması ve anket haricinde veri toplama tekniklerinden faydalanılmaması da araştırmanın diğer kısıtları arasındadır. Bu söz konusu kısıtlara rağmen araştırma sonunda elde edilen verilerin genel itibari ile kamu sektörü yönetici ve çalışanlarına önemli ipuçları sağlayacağı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada alan araştırması ve literatür taraması iki yöntem olarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikli olarak literatür taraması gerçekleştirilerek araştırma için gerekli ön bilgi elde edilmiştir. Literatür taraması sonucunda katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için kullanılan anket formu Chen (2011)'in çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçekte ilk 8 değişken örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve son 8 değişken bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı sorularından oluşmak üzere toplam 16 ifade kullanılmıştır. Bunun yanı sıra;

katılımcıların örgütsel öğrenme düzeylerini ölçmek için kullanılan örgütsel öğrenme ölçeği ise Vanderslice (2014) çalışmasından uyarlanmıştır. Kullanılan ölçek toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk gruptaki anket soruları katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye ve ölçmeye yönelik çoktan seçmeli sorulardır. İkinci gruptaki anket soruları ise katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik sorular ve son olarak da üçüncü gruptaki anket soruları ise örgütsel öğrenme düzeyini ölçmeye yönelik sorulardır. Bu çerçevede hazırlanan anket formunda beşli Likert ölçeği ile düzenlenmiş yargılar bulunmaktadır. 155 kamu çalışanlarından toplanan anket formları araştırma analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmanın, Soruları, Hipotezleri ve Hipotezlerin Testinde Yararlanılan Analizler

Araştırmanın, araştırmada cevap aranacak temel sorular, araştırma hipotezleri ve hipotezlerin analizinde yararlanılan analizler Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Hipotezlerin Test Edilmesinde Kullanılan Analizler

Araştırma Sorusu	Araştırmanın Hipotezleri	Analizler
Örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki var mıdır?	1. H_1: Örgütsel öğrenme ile ÖVD boyutları (bireye ve örgüte yönelik ÖVD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon analizi Regresyon analizi
	2. H_1: Örgütsel öğrenme ile ÖVD boyutlarını (bireye ve örgüte yönelik ÖVD) etkilemektedir.	Korelasyon analizi Regresyon analizi
Örgütsel öğrenme, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?	3. H_1: Örgütsel öğrenme ile genel olarak ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Regresyon analizi
	4. H_1: Örgütsel öğrenme genel olarak ÖVD'yi etkilemektedir.	

3.3.1. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları, araştırma kapsamında dahil edilen çalışanların sosyo-demografik özellikleri, verilerin toplanmasında faydalanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarıyla ortaya konulmuş olup, aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

3.3.1.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demoğrafik Özellikleri

Araştırma kapsamına dahil edilen katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler Tablo 2'de gibi özetlenmiştir.

Tablo 2. Katılımcıları Demografik Özellikleri

	Özellikler	Sayı	(%)		Özellikler	Sayı	(%)
Cinsiyet	Bayan	44	28,4	**Statü**	Çalışan	131	84,5
	Erkek	111	71,6		Yönetici	18	11,6
	Toplam	**155**	**100**		**Toplam**	**150**	**96,8**
Eğitim Durumu	Ortaokul	5	3,2	**Hizmet Süresi**	0-3 yıl	20	12,9
	Lise	27	17,4		4-6 yıl	24	15,5
	Ön lisans	24	15,5		7-10 yıl	21	13,5
	Lisans	80	51,6		11-14 yıl	18	11,6
	Yüksek Lisans	17	11		15 ve üzeri	69	44,5
	Toplam	**153**	**98,7**		**Toplam**	**152**	**98,1**
Yaş	25 ve daha az	13	8,4	**Medeni Durum**	Evli	122	78,7
	26-35 yaş arası	58	37,4		Bekar	33	21,3
	36-45 yaş arası	43	27,7		**Toplam**	**155**	**100**
	46 ve üzeri	40	25,8				
	Toplam	**154**	**99,4**				

Tablo 2.'de görüldüğü üzere, toplam 155 çalışanın 44'ü kadın (%28,4), 111'i erkek (%71,6); %37,4'ünün 26 ile 35 yaş aralığında olduğu ve %27,7'sinin 36 ile 45 yaş aralığında olduğu; ayrıca eğitim durumu demografik sorusu için toplam 153 katılımcıdan büyük çoğunluğunun lisans (%51,6), lise (%17,4) ve önlisans (%15,5) mezunu; %44,5'inin 15 yıl ve üzeri, %15,5'inin 4 ile 6 yıl ve %13,5'inin 7 ile 10 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %84,5'inin çalışan statüsünde ve %11,6'sının da yönetici statüsünde çalıştığı belirlenmiştir.

3.3.1.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise faktör analizi kullanılmış olup sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Örgütsel Öğrenme (Faktörler ve Değişkenler)	**Faktör Yük Değerleri**
F1: Örgütsel Öğrenme	
Çalıştığım kurumda, çalışanlar gelecekte işi ile ilgili ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirler.	,580
Çalıştığım kurumda, çalışanlar birbirine yardım ederler.	,641
Çalıştığım kurumda, çalışanlara öğrenme faaliyeti için süre tanınır.	,729
Çalıştığım kurumda, çalışanlar öğrenme faaliyeti gerçekleştirdikleri için ödüllendirilir.	,752
Çalıştığım kurumda, yöneticiler çalışanların eğitim taleplerini ve öğrenme fırsatlarını desteklerler.	,859
Çalıştığım kurumda, yöneticiler çalışanları örgütün mevcut durumu, rakipleri ve geleceği konusunda bilgilendirir.	,837
Çalıştığım kurumda, yöneticiler çalışanlara örgütün vizyonunu gerçekleştirme konusuna katkı sunmaları için izin verirler.	,878

Çalıştığım kurumda, yöneticiler lider olarak çalışanları yönlendirirler.	,833
Çalıştığım kurumda, yöneticiler sürekli olarak öğrenme fırsatı sunarlar.	,836
Çalıştığım kurumda, yöneticiler örgütün eylemleri ile değerlerinin birbiri ile tutarlı olmasını sağlarlar.	813
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	***,928***
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans (%)	***60,753***
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	***,928***
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	***60,753***
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	***,920***

Tablo 3'de örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin güvenilirlik-geçerlilik analizi sonuçları görülmektedir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,928'dir. Örgütsel öğrenme tek temel faktörle ve toplam %60,753 varyansla açıklandığı, örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ise ,920 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları da dikkate alındığında örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirlik düzeyi ve yapısal geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Faktörler ve Değişkenler)	**Faktör Yük Değerleri**	
	1	2
F1: Örgüte Yönelik ÖVD		
Çalıştığım kurumun işleyişine katkı sağlayacak öneriler ortaya koyarım.	,602	
Çalıştığım kuruma karşı sadakatimi fırsat buldukça gösteririm.	,612	
Toplum içinde çalıştığım kurumu temsil etmekten dolayı gurur duyarım.	,638	
Potansiyel problemlere karşı çalıştığım kurumu koruyucu eylemlerde bulunurum.	,640	
Kurum içindeki gelişmeleri takip ederek bu gelişmelere ayak uydururum.	,636	
Diğer çalışanlar çalıştığımız kurumu eleştirdiklerinde karşı çıkar ve kurumu savunurum.	,689	
Çalıştığım kurumun imajı söz konusu oluğunda hassasiyet gösteririm.	,645	
Kurumun bir parçası olmayan ancak kurumsal imajı destekleyen faaliyetlere katılırım.	,671	
F2: Bireye Yönelik ÖVD		
Diğer çalışanlara işlerini yapmalarında yardımcı olurum.		,661
İşle ilgili veya kişisel problemlerle ilgili en sıkıntılı durumlarda bile iş arkadaşlarıma içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.		,670
Diğer çalışanların dışarıdaki işlerini halledebilmeleri için iş programımda değişiklik ve ayarlama yapmayı reddetmem.		,751
Diğer çalışanlara işlerini yapmalarına yardımcı olurken kendi kişisel eşyalarımı paylaşırım.		,774
İş ile ilgili problemleri olan diğer çalışanlara gönüllü olarak zaman ayırır ve yardımcı olurum.		,817
İşe gelmeyen çalışanlara yardımcı olurum.		,793
Yeni işe başlayanların, çalışma grubu içinde yabancı hissetmemeleri için gerekeni yaparım.		,538
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	***,850***	***,868***
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans (%)	***26,69***	***24,37***
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	***,881***	
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	***51,059***	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	***,868***	

Tablo 4'de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin güvenilirlik-geçerlilik analizi sonuçları görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,881'dir. Örgütsel vatandaşlık davranışı iki temel faktörle ve toplam %51,059 varyansla açıklandığı, örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ise ,868 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları da dikkate alındığında örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

4. Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Literatüre bakıldığında örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Ancak kamu sektöründe çalışanların bu konu hakkında durumları ayrıntılı bir şekilde incelenmemiştir. Diğer bir ifadeyle bu alanda yapılan araştırmaların sayısın az olduğu ve var olanların ise yüzeysel kaldığı görülmektedir. Bu sebeple; bu çalışmada örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki istatistiki açıdan incelenerek konuya farklı bir bakış açısı kazandırılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ve bu değişkenlere ait alt boyutların ortalama ve standart sapmalarına bakılmıştır. Daha sonra ise değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Tablo 5. Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

	Faktörler	Ortalama	Std. Sap.	N
	Örgütsel Öğrenme	3,2513	,90991	152
ÖVD	**F1: Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı**	4,1149	,62509	149
	F2: Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı	4,1154	,66654	151

Not: Ortalama değerler; 1:Kesinlikle katılmıyorum……..5: Kesinlikle katılıyorum ölçeği esas alınarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların, örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan örgüte ve bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik algılamaları ortalama olarak 3 ile 4 arasında bir değer olduğu görülmektedir. Katılımcıların, örgüte ve bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin oldukça yüksek olduğu, ancak örgütsel öğrenme düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları / Örgütsel Öğrenme		Örgütsel Öğrenme
Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	r	,341**
	p	,001
	N	146
Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	r	,358**
	p	,001
	N	148
Genel Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	r	,390**
	p	,001
	N	142

*Not:Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır***.**

Tablo 6'da örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki yer almaktadır. Tablodan hareketle; örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yönelik ÖVD (r=,341, p=,001) ve bireye yönelik ÖVD (r=,358, p=,001) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra genel olarak örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında (r=,390, p=,001) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim yazınına bakıldığında örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki düzeyini belirleme hususunda yapılan çalışmalar söz konusu kavramlar arasında bir anlamlılığın varlığını tespit etmişlerdir. Somerch ve Drach-Zahavy (2004:293) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmaya göre örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan örgüte yönelik ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişken, bireye yönelik ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bunun yanı sıra; Arslantaş (2006:166)'ın yaptığı çalışmaya göre genel olarak örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu belirlenmiş ve genel olarak örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Tablo 7. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Model 1: Bağımlı Değişken: Örgüte Yönelik ÖVD	**Beta**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
Sabit Değer	3,234	16,586	,001			
ÖÖF1: Örgütsel Öğrenme	,358	4,637	,001	**21,50**	**,001**	**,12**
Model 2: Bağımlı Değişken: Bireye Yönelik ÖVD	**Beta**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
Sabit Değer	3,357	18,669	,001			
ÖÖF1: Örgütsel Öğrenme	,341	4,355	,001	**18,96**	**,001**	**,11**
Model 3: Bağımlı Değişken: Genel Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	**Beta**	**t**	**p.**	**F**	**p**	**R^2**
Sabit Değer	3,324	20,463	,001			
ÖÖF1: Örgütsel Öğrenme	,390	5,017	,001	**25,167**	**,001**	**,15**

Tablo 7 incelendiğinde, örgütsel öğrenme düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından örgüte yönelik ÖVD alt boyutu üzerine olan etkisi Model 1 ile; bireye yönelik ÖVD alt boyutu üzerine olan etkisi Model 2 ile; ve genel olarak örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık ölçeği üzerine etkisi Model 3 ile tespit edilmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen Model 1, Model 2 ve Model 3, 0,05 anlamlılık ve F değeri dikkate alındığında anlamlı oldukları anlaşılmaktadır. Model 1'e göre örgütsel öğrenme düzeyi örgüte yönelik ÖVD'nı olumlu etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde Model 2 dikkate alındığında, örgütsel öğrenme düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından olan bireylere yönelik ÖVD alt boyutunu olumlu bir şekilde etkilediği ifade edilebilir. Örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu bir şekilde etkilenecektir. Son olarak Model 3 dikkate alındığında örgütsel öğrenme düzeyi artıkça genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı bu artıştan olumlu bir şekilde etkilendiğini söylemek mümkündür Kısaca çalışanların örgütsel öğrenme algılamalarında ki değişiklik örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarını olumlu bir şekilde etkilediğini söyleyebiliriz. Yapılan analizler çerçevesinde araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 7'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 8. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Araştırmanın Hipotezleri	**Hipotezlerin Test Sonuçları**
1. H_1: Örgütsel öğrenme ile ÖDV boyutları (bireye ve örgüte yönelik ÖVD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
2. H_1: Örgütsel öğrenme ÖVD boyutlarını (bireye ve örgüte yönelik ÖVD) etkilemektedir.	Desteklenmektedir
3. H_1: Örgütsel öğrenme ile genel olarak ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
4. H_1: Örgütsel öğrenme, genel olarak ÖDV'yi etkilemektedir.	Desteklenmektedir.

Sonuç

Karmaşık bir süreç olan öğrenme faaliyeti kısa süre içerisinde gerçekleştirilecek bir olgu ve ulaşılacak bir hedef değildir. Temelinde bireylerin olduğu örgütlerin öğrenme faaliyetini tamamlaması bireyin öğrenmesi ile başlayan bir sürecin son noktasıdır. Öğrenme aşamasını tamamlayan bireyin oluşturduğu gruplar, içerisinde bulundukları örgütün de uygun öğrenme, tartışma ortamını sağlaması neticesinde istenilen konuları tartışacak ve çıkarsamalarda bulunacaktır. Örgüt içerisindeki grupların öğrenme aşamasını tamamlamasından sonra örgütün öğrenme sürecine geçilecektir. Böylece devamlılık esasına dayalı olan öğrenme süreci tamamlanmış olacaktır. Günümüz yoğun rekabet ortamında örgütlerin öğrenme ve kendilerini sürekli geliştirme eğilimi içerisinde olması, mevcut şartlar altında varlıklarını devam ettirme güdüleri ile doğrudan ilintili bir konudur. Bunun yanı sıra; örgütler için öğrenme kadar hayati bir diğer konu örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Çalışanların örgütü için çeşitli nedenlere dayalı olarak kendilerinden istenilen ve beklenen biçimsel rollerinin dışında gönüllük esasına dayalı olarak davranışlar sergilemesi olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı, nitekim yazında ifade edildiği gibi başlangıçta ekstra rol davranışı olarak ifade edilmiştir. Çalışmada bireylere yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD alt boyutları ile ifade edilen örgütsel vatandaşlık kavramını yönetim literatüründe farklı alt boyutlar ile ifade edilse de yine iki alt boyut altında toplanabilmektedir.

Çalışma sonucunda örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediği tespit edilmiştir. Çalışmada örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olduğu ve örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada 0,05 anlamlılık düzeyinde örgütsel öğrenmenin ÖVD alt boyutlarından bireylere yönelik ÖVD alt boyutu (r= ,341 , p=,000) ve örgüte yönelik ÖVD alt boyutu arasında (r= ,358 , p=,000) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca genel olarak örgütsel öğrenme ile genel olarak ÖVD arasında (r=,390, p=,000) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Literatürde örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları incelendiğinde, Chang vd., (2010:65)'e göre örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteklerindeki olumlu bir değişim sonucunda örgütün yüksek kalitede öğrenme sürecini oluşturabileceği vurgulamıştır. Bunun yanı sıra Karimi ve Akbari (2013:1376)'nin üniversite çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre örgütsel öğrenme bileşenleri ile ÖVD arasında, Angazi vd., (2016:23) yaptığı çalışmada örgütsel öğrenme ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ve çalışanların örgüte karşı duydukları güven neticesinde öğrenme isteklerinin artarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaracağı vurgulanmıştır. Buna ek olarak, Islam vd., (2012:797)'nin Malezya da 402 çalışan üzerinde yapmış olduğu ve örgütsel öğrenme kültürü ile bilgi paylaşımı arasında ÖVD'nın aracılık rolünü belirlemeye yönelik çalışmada örgütsel öğrenme ile ÖVD arasında yüksek derecede bir ilişkinin olduğu, örgüt içerisinde öğrenme konusunun teşvik edilmesi ÖVD'nı artıracağı ve Alanoğlu ve Demirtaş (2016:41) öğretmenler ve okul yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel öğrenme düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca benzer şekilde Veiseh vd., (2014:305) yaptığı çalışmaya göre örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulmuştur. Bu çerçevede çalışanların örgütsel öğrenme

düzeylerinde değişim yaşandığı zaman, bu değişimin yönü çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme durumunu da etkileyecektir.

Örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki durumunu konu alan bu çalışma ve literatürde konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalar göz önüne alındığında; örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinde meydana gelen değişim örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği söylenebilir. Bundan dolayı öncelikle örgütlerde öğrenme ortamının sağlanması ve sağlanan ortamın sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için; örgüt yöneticileri örgütsel öğrenmeyi kurum içerisinde desteklemeli, çalışanların öğrenme konusunda istekli olmaları, örgütün öğrenme konusunda ulaştığı nokta sadece mevcut rekabet koşulları içerisinde çözümler bulmakla kalmayıp uzun vadeli öğrenme süreçleri oluşturacak şekilde dizayn edilmeli, bireysel düzeyde öğrenilen bilginin örgüt düzeyinde paylaşılması gibi hususların sağlanması ile mümkün olacaktır. Bunlar dikkate alınarak oluşturulacak örgütsel öğrenme; örgüt tarafından beklenen davranışın ötesinde, daha önce tanımlanmamış, ödüllendirilmeyen ve örgüt tarafından belirlenmemiş olan ve ayrıca performans, etkinlik ve örgütün çalışma sürecinin başarılması için önemli olan örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceğini ifade etmek mümkündür.

Çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması ve örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşı davranışını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle kamu kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi teşvik edici aşağıdaki uygulamalara yer vermelerin de yarar vardır:

- Kurum içi bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek,
- Kurum içi deneyim ve tecrübelerin paylaşımına imkan tanıyarak öğrenme sürecini sürekli ve kalıcı kılmak,
- Öğrenmenin bir zorunluluktan değil gönüllüğe dayalı bir süreç olduğunu her fırsatta vurgulamak,
- Çalışanların kendi işleriyle ilgili kararları kendilerinin almalarına imkan sağlayarak kişisel gelişime katkı sağlamak,
- Öğrenme sonucu elde edilen çıktıları ödüllendirmek,
- İş dışı öğrenme olanaklarını geliştirilerek çalışanları daha donanımlı hale getirmek,
- Öğrenmeye fırsat verebilecek iş zenginleştirme ve kariyer geliştirme olanaklarının çeşitlendirilmesi,
- Kurum içi ve kurum dışı iletişim kanallarının açık tutulması,

- Bilgi paylaşım kültürünün geliştirilmesi
- Kurumun imajını koruyan ve kurum çıkarını gözeten çalışanların sayısını artırmaya dönük strateji ve politikalar geliştirmek,
- Biz duygusuna dayalı kurum kültürü oluşturarak örgütsel vatandaşlık davranışının uygulanabilirliğine katkı sağlamak vb.

Araştırmada sadece bir ildeki iki kamu kurumun baz alınması ve çeşitli diğer kısıtların varlığı araştırma örnekleminin tüm kamu çalışanlarını kapsayacak şekilde genişletilememesine neden olmuştur. Bu nedenle çalışmanın sonuçlarını genelleme yaparak yorumlamak doğru olmayabilir. Daha sonraları bu konu hakkında yapılacak çalışmaların kapsamı genişletilerek, farklı bakış açıları getirildiğinde literatür açısından daha faydalı sonuçların elde edilebileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Akgün A. E., İnce H., İmamoğlu S. Z., Keskin H. ve Kocoğlu İ. (2014), The Mediator Role of Learning Capability and Business İnnovativeness between Total Quality Management and Financial Performance, *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No.3, s.888-901.

Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2016). The Relationships between Organizational Learning Level, School Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 35-44.

Angazi, H., Keshtmand, Z. and Moradi, M. (2016). Regression Analysıs of Organizational Learning (OL) and Knowledge Management (Km) on Organizational Citizenship Behavior (OCB)-A Case Study: Youth And Sports Departments of Kermanshah Province. *European Journal of Physical Education and Sport Science*.

Argyris, Chris. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*. May-June 1991

Argyris, C. (1993). Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

Argyris, C. and Schon, D. A. (1996), Organizational learning II: Theory, Method, and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley.

Arslantaş, C. C. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-18.

Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, *26*(4), 587–595. https://doi.org/10.2307/255908

Begenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlik Davranişi İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştirma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(3), 159–182.

Binbaşıoğlu, C. (1991). *Öğrenme psikolojisi*. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

Bontis, N., Crossan, M. M. and Hulland, J. (2002). Managing An Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.

Chang, C. C., Tsai, M. C. and Tsai, M. S. (2011). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences The Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61-66.

Chen, H. (2011). *Work Ethic and Workplace Behavior: Essays on Direct and Moderated Relationships Across National Cultures*. The University of Texas at Dallas.

Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlik DavranişininİTatminiÜzerinEtkisi: Farkli SektörlereYönelikBir Araştirma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(1). https://doi.org/10.16951/IIBD.97450

Demirel, Y. ve Güner, E. (2015). İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya Isletme Fakültesi Dergisi*, 7(2).

Denton, J. (1998). *Organisational Learning and Effectiveness*. Psychology Press.

Erdoğmuş, N. (1991). Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri, *MPM Verimlilik Dergisi*, s.20-21.

Fiaz, M. (2018). How To Save the Saviors ? Elationship Between Organizational Justice and Citizenship Behavior, *52*(1).

Garvin D. A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No.4, s. 78–91.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönetlik bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *3*(1), 48–75.

Huysman, M. (2000). An Organizational Learning Approach to The Learning Organization. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9(2), 133-145.

Islam, T., Anwar, F., Khan, S. U. R., Rasli, A., Ahmad, U. N. B. U. and Ahmed, I. (2012). Investigating The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior between Organizational Learning Culture and Knowledge Sharing. *World Applied Sciences Journal*, 19(6), 795-799.

Karimi, F. and Akbari, M. (2013). Predicting Organizational Citizenship Behavior on the Basis of Organizational Learning Capability. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(9), 1371-1379.

Kirwan, C. (2013). *Making Sense of Organizational Learning : Putting Theory Into Practice*. Farnham: Routledge

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği.* Genişletilmiş 9. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.

Lewitt B. and March J. G., (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, s. 319-340.

Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M. and Bernardi, A. (2001). A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(3), 337-367.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. and McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, *61*(3), 85. https://doi.org/10.2307/1251791

Popper, M. and Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning. *Management Learning*, 31, 181- 196. doi: 10.1177/1350507600312003

Probst, G. J. B. and Büchel, B. S. T., *Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future*, Prentice Hall., London, 1997.

Schein E. H. (1993), On Dialogue, Culture and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, s.40-51.

Senge, P. M. (1998). The leader's new work. Leading organizations, 1, 439-457.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.

Somech, A. and Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective: The Relationship between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (3), 281 - 298.

Stelmaszczyk, M. (2016). Relationship between individual and organizational learning: Mediating role of team learning. *Journal of Economics and Management*, *26*(4), 107–127. https://doi.org/10.22367/jem.2016.26.06

Taşcı, D. and Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2).

Vanderslice, G. (2014). Strategic Optimization of Organizational Learning'ba'and Tacit Knowledge Sharing in

Knowledge Intensive Organizations (Doctoral dissertation, Alliant International University, Alliant School of Management and California School of Professional Psychology, San Diego).

Veiseh, S., Ghetarani, H. R., Karami, M., Ghetarani, E. and Kamari, F. (2014). Investigating the Relationship Between Citizenship Behavior and Organizational Learning of the Custom Personnel in MEHRAN Town. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 296.

Vey, M. A. and Campbell, J. P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?. *Human Performance*, 17(1), 119-135.

Weisbord, Marvin R. (1992) *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett- Koehler.

Wıllıams, L. (1988). *Affective and Nonaffective Components of Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Organizational Citizenship and in-Role Behaviors*, Indiana University, PHD.