



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK BİLİM DALI**

**ÖĞRENME ODAKLILIĞIN VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN  
ÖRGÜTSEL ATİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA  
YÜKSEK LİSANS YETERLİK TEZİ**

**ECEM AYDIN**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. SELAHATTİN KANTEN**

**ÇANAKKALE – 2022**





T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK BİLİM DALI

**ÖĞRENME ODAKLILIĞININ VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN  
ÖRGÜTSEL ATİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS YETERLİK TEZİ

ECEM AYDIN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. SELAHATTİN KANTEN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



Ecem AYDIN tarafından Prof. Dr. Selahattin KANTEN hazırlanan ve ..../20.. tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Öğrenme Odaklılığının ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Atiklik Üzerindeki Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS YETERLİK TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**İmza**

Prof. Dr. İsim SOYİMİ

(Danışman)

Doç. Dr. İsim SOYİSMİ

Dr. Öğr. Üyesi İsim SOYİSMİ

.....

.....

.....

Tez No :

Tez Savunma Tarihi :

.....  
Enstitü Müdürü

..../20..

## ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.



(İmza)  
İsim SOYİSİM  
.././20..

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın her aőamasında bilgi ve deneyimleriyle yol gősterici olan ve çalıőmamı bilimsel temeller çerçevesinde őekillendiren danıőmanım Sayın Prof. Dr. Selahattin KANTEN'e teőekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada önemli katkıları olan ve varlığı ile yaőamımın her anına ıőık tutan, çoğu zaman bana güç veren Esra Burcu KAYA'ya zamanını, tecrübesini ve değerli dostluğunu benimle paylaőtıęı için en içten dileklerle teşekkür ederim. Sayesinde dostluğa ve hayata dair birçok őey öğrendiğim Hasine GÜRSOY'a bu süreçte de yanımda olduğu için minnettarım. Ayrıca kardeőim Aylis AYDIN'a ve Cengiz YILDIRIM'a ve elbette annem Nursel KURTULUŐ'a teşekkür ederim.

Ecem AYDIN  
anakkale, 2022

## ÖZET

### ÖĞRENME ODAKLILIĞININ VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ATIKLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ecem AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Lojistik Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Selahattin KANTEN

24/01/2022, 72

Tez çalışmasında, öğrenme odaklılığının ve personel güçlendirmenin örgütsel atiklik üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu doğrultuda, öğrenme odaklılık, personel güçlendirme ve örgütsel atiklik arasındaki ilişkilerin açıklanması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde öğrenme odaklılık, personel güçlendirme ve örgütsel atiklik kavramları ele alınmıştır. Araştırma bölümünde ise belirlenen lojistikfirma çalışanları ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Gerekli izinler ve birtakım kısıtlar dahilinde İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında 189 beyaz yaka çalışana anket uygulaması yapılmıştır.

Anket çalışması ile elde edilen veriler; faktör analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizi aracılığıyla değerlendirmeye alınmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, öğrenme odaklılık ile örgütsel atiklik ve personel güçlendirme ile örgütsel atiklik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte, araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin (öğrenme odaklılık, personel güçlendirme) bağımlı değişkeni (örgütsel atiklik) etkileme düzeyleriyle bağımsız ve bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeyleri açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme Odaklılık, Personel Güçlendirme, Örgütsel Atiklik, Lojistik

## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF LEARNING ORIENTATION AND EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL AGILITY: A RESEARCH IN LOGISTICS SECTOR

Ecem AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Social Science

Co-supervisor: Prof. Dr. Selahattin KANTEN

24/01/2022, 72

In the thesis, the effect of learning orientation and employee empowerment on organizational agility is examined. Accordingly, it is aimed to explain the relationships between learning orientation, employee empowerment and organizational agility.

In the theoretical framework of the study, the concepts of learning-orientation, employee empowerment and organizational agility are discussed. In the research part, a survey was applied to a number of predetermined logistics company employees. This survey was applied to 189 white-collar employees in logistics companies operating in the provinces of Istanbul, Bursa and Kocaeli, within the required permissions and certain restrictions.

The data obtained as a result of the survey was evaluated through factor analysis, regression analysis and correlation analysis. According to the results obtained from the analyses, statistically significant relationships were found between the variables of organizational agility and employee empowerment and organizational agility with learning orientation. In addition, the level of independent variables' influence (learning orientation, employee empowerment) in the research model on the dependent variable (organizational agility) and the level of influence between independent and dependent variables were explained.

**Key Words:** Learning Orientation, Employee Empowerment, Organizational Agility,  
Logistics



## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI .....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Öğrenme Kavramı .....	3
2.1.1. Öğrenme Düzeyleri .....	4
2.1.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı .....	6
2.1.3. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	8
2.1.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri .....	10
2.1.5. Öğrenme Odaklılık Kavramı .....	12
2.1.6. Öğrenme Odaklılık Boyutları .....	13
2.2. Güç Kavramı .....	16
2.2.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Kapsamı .....	17
2.2.2. Personel Güçlendirme Yaklaşımları ve Boyutları .....	19
2.2.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlar ile İlişkisi .....	21
2.2.4. Personel Güçlendirme Faktörleri .....	24
2.3. Atiklik Kavramı .....	27
2.3.1. Örgütsel Atiklik Kavramı .....	28

2.3.2	Örgütsel Atiklik Modeli .....	31
2.3.3.	Örgütsel Atiklik Boyutları .....	33
2.3.4.	Örgütsel Atikliği Destekleyen Unsurlar .....	35

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	37
3.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	38
3.3.	Araştırmanın Yöntemi .....	38
	Araştırma Modeli .....	38
	Araştırmanın Hipotezleri ve Varsayımları .....	40
	Veri Toplama Aracı ve Değişkenler .....	41
	Araştırmanın Örnekleme .....	43
	Uygulanan İstatistiksel Yöntemler .....	43

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1.	Demografik Bulgular .....	44
4.2.	Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	47
	4.2.1. Öğrenme Odaklılık Ölçeği .....	48
	4.2.2. Personel Güçlendirme Ölçeği .....	50
	4.2.3. Örgütsel Atiklik Ölçeği .....	51
4.3.	Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	53
4.4.	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular .....	58
	4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	59
	4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	60

## BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ ve ÖNERİLER

KAYNAKÇA .....	73
EKLER .....	I
EK 1. ANKET .....	I

ÖZGEÇMİŞ ..... IV



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1.	Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları	43
Tablo 2.	Katılımcıların Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı	44
Tablo 3.	Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı	44
Tablo 4.	Katılımcıların Yaş Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı	44
Tablo 5.	Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı	45
Tablo 6.	Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı	45
Tablo 7.	Katılımcıların Lojistik Alanıyla İlgili Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı	46
Tablo 8.	Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme İlişkin Frekans Dağılımı	46
Tablo 9.	Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri	47
Tablo 10.	Öğrenme Odaklılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri	48
Tablo 11.	Öğrenme Odaklılık Ölçeği Değişken Ortalamaları	49
Tablo 12.	Personel Güçlendirme Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri	50
Tablo 13.	Personel Güçlendirme Ölçeği Değişken Ortalamaları	51
Tablo 14.	Örgütsel Atiklik Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri	52
Tablo 15.	Örgütsel Atiklik Ölçeği Değişken Ortalamaları	52
Tablo 16.	Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri Dağılımı	53
Tablo 17.	Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	54
Tablo 18.	Öğrenme Odaklılık, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Atikliğe Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	58
Tablo 19.	Öğrenme Odaklılığın Örgütsel Atikliğinin (Hız) Boyutu Üzerindeki Etkisi	60
Tablo 20.	Öğrenme Odaklılığın Örgütsel Atikliğinin (Yetkinlik) Boyutu Üzerindeki Etkisi	61

Tablo 21.	Öğrenme Odaklılığın Örgütsel Atıklığının (Esneklik& Cevaplanabilirlik) Boyutu Üzerindeki Etkisi	62
Tablo 22.	Personel Güçlendirme'nin Örgütsel Atıklığının (Hız) Boyutu Üzerindeki Etkisi	63
Tablo 23.	Personel Güçlendirme'nin Örgütsel Atıklığının (Yetkinlik) Boyutu Üzerindeki Etkisi	64
Tablo 24.	Personel Güçlendirme'nin (Esneklik& Cevaplanabilirlik) Boyutu Üzerindeki Etkisi	65
Tablo 25.	Regresyon Analizleri Özet Tablosu	66
Tablo 26.	Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları	67

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1.	Örgütsel Atiklik Modeli	31
Şekil 2.	Araştırma Modeli	39
Şekil 3.	Öğrenme Odaklılık Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi	55
Şekil 4.	Personel Güçlendirme Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi	56
Şekil 5.	Örgütsel Atiklik Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi	57

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

İş çevresindeki belirsizlik ve değişim, uzun bir müddet yönetim araştırmalarının ana konusu olmuştur. Thompson (1967)'a göre bir örgütün en önemli görevlerinden biri belirsizlikleri yönetmektir (Zhang ve Sharifi, 2000: 496). Günümüz rekabet ortamında örgütler, beklenmeyen fırsat ve tehditlere proaktif bir biçimde yaklaşarak belirsizliklerin üstesinden gelebilmekte ve gelişim gösterebilmektedir. Böylelikle örgütlerin değişimi yönetebilmesi ve değişim fırsatlarından faydalanabilmesi önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, üzerinde durulacak güncel kavramlar arasında örgütsel atiklik bulunmaktadır.

Atiklik, 1950'lerde hava muharebe alanında "bir uçağın manevra durumunu değiştirme yeteneği" olarak kavramsallaştırılmıştır. 1990'lı yılların başında üretim alanında adından sıkça söz ettiren atiklik kavramı kısa zaman içinde daha geniş bir iş alanına yayılmıştır. Böylelikle söz konusu kavram, pazar değişimlerine hızlı bir şekilde cevap vermek ve iş ortamındaki tehditlerle ve öngörülemeyen değişimlerle esnek bir biçimde başa çıkmak için örgütsel çapta bir kabiliyet olarak öne sürülmüştür (Breu vd., 2001: 21). Atiklik kavramına getirilen farklı tanımlar söz konusudur. Bununla birlikte tüm tanımlarda, hız ve esneklik atikliğin sağlanmasında temel unsurlar olarak belirtmektedir. Değişime kısasüre içinde ve kolaylıkla uyum sağlamanın yanı sıra değişimi kucaklayan atik yapıdaki örgütler temel olarak; müşterilere değer sağlamayı, piyasadaki konumunu korumayı ve iş çevresinde oluşan değişikliklere uygun karşılıklar oluşturma kabiliyetine sahip olmayı amaçlamaktadır (Kanani, 2016: 103; Hormozi, 2001: 132). Örgütsel faaliyet amacı hizmet sunumu olan lojistik firmaları, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla değişime uygun zamanda ve uygun yöntemle karşılık vermelidir. Bu çalışmada lojistik sektörü firmalarının değişim fırsatlarından faydalanması; bilgiyi değer sağlayacak bir biçimde kullanabilmesi ve işgörenlerin bireysel becerilerinden en etkili şekilde faydalanabilmesi ile ilişkilendirilmiştir.

Örgütlerin değişime uyum sağlaması son derece önemli bir kaynak olan insan faktörü ile gerçekleşmektedir. İnsan faktörüne verilen önemin artması ile birlikte öğrenme odaklılık işgörenlerin, yöneticilerin ve firma sahiplerinin odaklandığı bir kavram haline gelmiştir (İnan ve Ayazlar, 2019: 273). Modern çalışma koşullarında öğrenme odaklı bir yapının

benimsenmesi ve bunun sürdürülmesi örgütlerin önceliği olmuştur. Öğrenme odaklı yapının esas alındığı örgütlerde, öğrenmenin bireysel ve örgütsel seviyede devam etmesi ile birlikte örgüt içindeki bireylerin beceri ve bilgi seviyesinin arttığı, geliştirilmiş yeni metodlarla hizmet/ürün süreçlerinin daha nitelikli duruma geldiği bilinmektedir. Ayrıca örgütler dinamik çalışma şartlarında rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla öğrenme odaklılığı, örgütsel süreçlerin tamamına yaymakta ve performans artışı sağlamaktadır. Buna ek olarak öğrenme odaklılık, müşteri gereksinimlerinin öngörülmesinde ve bu gereksinimlerin başarılı bir biçimde cevaplandırılmasında önem arz eden bir kavramdır (Yeşiltaş vd., 2013: 124).

Örgütsel faaliyetlerin hızlı ve esnek bir biçimde yerine getirilmesi etkin bir yönetim tarzı ile ilişkilendirilmektedir. Bu noktada personel güçlendirme, müşteriler ile birebir iletişimde olan hizmet sektörü çalışanlarının yönetiminde ve etkin çalışmalarında önem arz eden bir strateji olarak önerilmektedir. İşgören performansının rekabet üstünlüğü oluşturabilecek bir stratejide olması firmalarda personel güçlendirmenin özellikle hizmet sektörü açısından önemini göstermektedir. Lashley (1996), hizmet sektöründeki güçlendirilmiş işgörenlerin, müşteri isteklerinin karşılanmasında ve müşteri şikâyetlerinin giderilmesinde daha etkili olduğunu belirtmektedir. Corsun ve Enz (1990) tarafından hizmet sektörüne yönelik gerçekleştirilen çalışmada ise personel güçlendirme ile müşteri gereksinimlerinin giderilme hızı arasındaki olumlu ilişkinin önemi üzerinde durulmaktadır (Pelit, 2011: 212-213).

Bu araştırmanın amacı öğrenme odaklılık, personel güçlendirme ve örgütsel atiklik arasındaki ilişkiyi belirlemenin yanı sıra öğrenme odaklılığın ve personel güçlendirmenin örgütsel atikliği nasıl ve ne düzeyde etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın birinci bölümünde öğrenme kavramı, öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreci ve çeşitleri açıklandıktan sonra öğrenme odaklılık kavramına ve boyutlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde güç kavramı, personel güçlendirme kavramı, kapsamı, boyutları, personel güçlendirmenin benzer kavramlar ile ilişkisi ve personel güçlendirme faktörleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde atiklik kavramı, örgütsel atiklik kavramı, modeli, boyutları ve örgütsel atikliği destekleyen unsurlar ele alınmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren lojistik firmaları beyaz yaka çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizleri, araştırma bulguları ve yorumları bulunmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın ikinci bölümünde, öğrenme odaklılık, personel güçlendirme ve örgütsel atiklik kavramları ele alınmaktadır. Söz konusu kavramların geniş bir çerçevede sunulması amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

#### 2.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme, canlı varlıkları diğer varlıklardan ayırmakta olan en temel özelliktir. Canlılar dünyaya geldikleri andan itibaren, yaşamsal faaliyetleri sürdürebilmek amacıyla çevreye uyum sağlamak ve bu uyumu gerçekleştirebilmek için devamlı olarak öğrenmektedir. Organizasyon teorisinde, sistem yaklaşımı ile birer organizma olarak ele alınan örgütlerin, içinde buldukları çevre ile uyum içinde hareket edebilmek için düşünme yetisini kullanabildiği, öğrenebildiği ve bunları belleklerinde saklayarak kullanabildikleri öne sürülmüştür (Yazıcı, 2001: 63). Günümüzde çağdaş bir biçimde yönetilmekte olan örgütler, küreselleşen rekabet ortamında kalıcı olabilmek ve hızla gelişen değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla öğrenmek ve öğrenme sürecinde devamlılık sağlamak durumundadır (Seymen ve Bolat, 2002: 3).

Psikologlar için öğrenme, bireye özgü olan süreçleri kapsamakta ve davranışsal nitelik taşımaktadır. Öğrenmeyi daha kolektif biçimde inceleyen tanımsal çalışmalarda ise sistem yaklaşımı bulunmaktadır. Sistem yaklaşımında öğrenme, yalnızca bireye özgü bir süreç değildir. Örgütsel düzeyde ele alınan kolektif boyutlu bir olgudur (Düren, 2000: 137).

Bilginin giderek küreselleşmesi insanları yapısı gereği dinamik, değişen ve gelişime açık bireyler olmaya zorlamaktadır. Öğrenme hem bireyler için hem de örgütler için önem taşımaktadır. Bilgiye erişmenin en net ve kolay yolu da öğrenmeden geçmektedir. (Basım ve Şeşen, 2009: 45). Örgütlere ilişkin yapılan araştırmalarda, araştırmaya tabii tutulan birçok firmanın neredeyse tümünde sistematik bir biçimde öğrenmenin mevcut olduğu belirtilmektedir (Aydınlı, 2005: 85).

Öğrenme; istenilen sonuçların elde edilebilmesi için davranışların değiştirildiği bir süreci belirtmektedir. Bu süreçte yeni bilgi ve sezgiye dayalı kavrayış kazanımı söz konusudur (Budak, 2000: 3). Kim (1993) öğrenme kavramını, bireyin etkin olabilme kapasitesini artırması şeklinde tanımlamakta ve öğrenmenin iki ögesi olduğunu

belirtmektedir. Bunlar; öğrenmenin ne şekilde algılandığı ve ne şekilde uygulanacağıdır (Mert, 2018: 16). Marquardt ve Reynolds (1994)'a göre öğrenme, davranışlarda değişikliğe yol açacak yeni bilgi ve kavrayışların edinildiği bir süreci ifade etmektedir (Arslantaş, 2006:155). Öğrenme bireyin olgunluk seviyesine göre, çevresi ile oluşturduğu etkileşim neticesinde yeni davranışlar edinmesi veya eski davranışlarını değiştirmesi süreci olarak belirtilmektedir. Tanımlardan yapılan çıkarımlar, öğrenmenin bir süreç olmasının yanı sıra yaşantı ve tekrarlar sonucunda meydana gelen bir davranış olduğu yönündedir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için süreklilik sağlanmalıdır (Tan, 2014: 189).

### **2.1.1. Öğrenme Düzeyleri**

Çalışmanın bu bölümünde bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme başlıkları ele alınacaktır (Ünlü, 2019: 17).

#### **Bireysel Öğrenme**

Öğrenme, örgütlerin yapı taşını oluşturmakta olan bireylerde başlamaktadır. Bireylerin gelişimi açısından önem taşıyan öğrenme, örgütler açısından da bir o kadar önemlidir. Bunun sebebi ise değişimin örgüt içindeki bireylerde başlaması ve örgütsel değişimin yalnızca bireysel değişim ile oluşmasıdır (Doğan, 2010: 6). Örgütün ve örgüt içindeki bireylerin ihtiyaçlarını zamanında ve etkin bir şekilde karşılamayı amaçlayan bireysel öğrenme, örgütün devamlı olarak gelişmesini ve belirsizliklere karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır (Koç, 2006: 45; Akpınar, 2007: 11).

#### **Takım Halinde Öğrenme**

Bireysel öğrenmenin örgüt bütününe aktarılması, örgüt içindeki bireylerin iş birliği ile mümkün olmaktadır (Biçer, 2017: 44). Bu bağlamda takım halinde öğrenme, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesindeki rolü itibariyle oldukça önemlidir. Örgütlerin takım halinde öğrenmeyi geliştirebilmesi; örgüt içinde paylaşılmakta olan bir kültür oluşturulması, örgüt içindeki bireylerin ortak amaçlar etrafında bütünleşmesi, takım amaçlarının net bir biçimde belirtilmesi, takımlar arasında ve takımların kendi içinde etkin bir iletişim sağlanması ve takımlara yönelik ödüllendirme sistemi oluşturulmasına bağlıdır (Avcı vd., 2010: 98). Buna ek olarak, takımlar tarafından örgütsel öğrenmeye yapılan katkı; ortak sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, takımı oluşturan bireylerin öğrenme kabiliyetlerinin ortaya çıkarılması ve farklı bakış açılarının paylaşılması olarak belirtilebilmektedir (Yıldırım, 2006:11).

## **Örgütsel Öğrenme**

Örgütsel öğrenme kavramı temel olarak, örgüt içindeki bireylerin elinde bulundurduğu bilgi ve tecrübeleri örgütün diğer üyelerine aktarması ile örgütte ortak içgörüler meydana getirilmesidir (Şahin, 2019: 11). Rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli bir faktör haline gelen örgütsel öğrenme, örgüt içinde farklı düzeylerde öğrenmenin meydana geldiği bir süreçtir (Kapu ve Aybas, 2008: 83; Eshlaghy ve Maatofi, 2011: 115). Çalışmanın ilerleyen bölümünde ayrıntılı biçimde ele alınacak olan örgütsel öğrenme, üst başlıklarda açıklanan diğer iki öğrenme düzeyi sonucu oluşan çiktıdan çok daha fazlasını ortaya koymaktadır (Yazıcı, 2001: 86).

## **Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş**

Örgütlerin çevresel değişimlere adapte olabilmesinde en önemli etken, öğrenme kabiliyetlerini bireysel düzeyden örgütsel düzeye aktarabilmeleridir. Öğrenme, çalışma ortamında ve haricinde edinilen deneyimler ve bu deneyimlerin takım çalışmalarıyla örgüt düzeyine aktarılması ile gerçekleşmektedir (Atak ve Atik, 2007: 64). Probst ve Büchel (1996), bireysel öğrenmenin örgüte aktarılması ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu koşullar; iletişim, bütünleşme ve açıklık olarak belirtilmektedir. Bireysel eylemlerin örgüt eylemlerini desteklemesi ve bilginin örgüt bütününe yayılması, birey ve örgütün entegrasyonu ile sağlanmaktadır. Söz konusu şartların etkin bir biçimde oluşturulması ile bireylerin davranışlarına ve bilişsel yapılarına ilişkin değişimler oluşmakta ve bunlar örgüte aktarılmaktadır (Özgen vd., 2004: 181-182).

Öğrenme kabiliyeti gelişmiş örgütlerde çalışanlar, örgütsel faaliyetlere ve örgüt çevresine ilişkin durumlarda bilgiler üretmeli, bilgileri örgüt içindeki diğer bireylerle paylaşmalı ve paylaşılan bilgileri örgüt amaçlarına uygun ve örgütsel stratejileri destekleyecek biçimde kullanılmalıdır. Bilginin paylaşılması ve kullanılması süreçlerinde birey katılımının yoğun olması ve kolektif bilginin oluşturulması gerekmektedir. Aksi halde örgütsel düzeyde bir öğrenmenin gerçekleşmeyeceği yalnızca bireysel öğrenmenin meydana geleceği öne sürülmektedir (Avcı, 2009: 124). Kim (1993)'e göre örgütler, herhangi bir bireyin katılımı olmadan da öğrenebilir fakat örgütteki bireylerin tümünün katılım sağlamaması durumunda öğrenemez (Gür, 2008: 64).

Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde bir kesinlik oluşturamaz. Bununla birlikte bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmeden söz edilemez. Bireysel öğrenme, bireyler aracılığı ile öğrenmekte olan örgütler için bir gerekliliktir. Bireysel öğrenmenin kurumsallaştırılması için örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında bağlantı oluşturulmalıdır. Bireysel öğrenmenin ve tecrübelerin kurumsallaşmaması, örgütün bireylere bağlılık duymasına neden olmaktadır. (Arslantaş, 2006:155).

### **2.1.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı**

Örgütsel öğrenme kavramına duyulan ilgi temel olarak 1970’li yıllarda başlamıştır. O yıllarda stratejik yönetim alanında Öğrenme Okulunun ve Toplam Kalite Akımının kesintisiz olarak iyileşmeye ve öğrenmeye yaptığı vurgu örgütsel öğrenmeyle bağlantılıdır. 90’lı yıllar sonrasında örgütlerin insanlara benzer şekilde öğrenme kabiliyeti gösterebileceğidüşüncesi ile önemi artan örgütsel öğrenme, literatür için oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. 2000’li yılların başında yapılan araştırmalar ile örgütsel öğrenmenin bir seçenektan daha çok gereksinim olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte örgütsel öğrenme kavramına yönelik eleştirisel görüşler de geliştirilmiştir (Uğurlu ve Kızıldağ, 2014:96).

Örgütsel öğrenme hususunda, alanın gelişme göstermesi itibariyle, farklı kuramsal yaklaşımların faydalı olabilecek bir bütünlüğe kavuşturulması ve farklı yaklaşımların sunmuş olduğu görüş açısı zenginliklerinden yararlanma arayışı bir arada bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin stratejik performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu yönünde genel bir kabul vardır. Ancak söz konusu kavramın tanımlanması konusunda görüşbirliği bulunmamaktadır (Kalkan, 2006: 23). Yapılan tanımlar, örgütsel öğrenmenin ne olduğundan daha çok ne şekilde gerçekleştiğini açıklamaya yöneliktir. (Ayden ve Düşükcan, 2004: 122).

Yönetim alanında olgunlaşma düzeyine varmış bir araştırma sahası olan örgütsel öğrenmeyi, ilk kez Cyert ve March (1963) “örgütlerin çevresel faktörlere uyum sağlama süreci” olarak kavramsallaştırmıştır (Koç, 2009: 151; Aydın, 2005: 84). Argyris ve Schön (1978) ise örgütsel öğrenmeyi, yanlışların tespit edilip meydana çıkarıldığı bir süreç olarak belirtmektedir (Keklik vd., 2015: 131). Stata (1989)’ya göre örgütsel öğrenme, çeşitli yönetsel metot ve araçların örgütsel değişim ve gelişim önündeki güçlükleri ortadan kaldıracak şekilde örgüt yapısıyla bütünleştirilmesi olarak kavramsallaştırmıştır (Karahan ve Yılmaz, 2010: 140). Garvin (1993)’e göre örgütsel öğrenme kavramı, örgütlerin zamanında,

tutarlı ve doğru bilgi edinmesi ve daha doğru düşünmesi ile örgüt içindeki davranışların değiştirildiği ya da var olan davranışların iyileştirildiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 23). Slater ve Narver (1995) örgütsel öğrenmeyi en temel seviyede, davranışı etkileme potansiyeli taşıyan yeni bilgi ve içgörüler geliştirilmesi olarak belirtmektedir (Slater ve Narver, 1995: 63). Morales ve arkadaşları (2012) örgütsel öğrenme kavramını, örgüt içinde deneyime dayalı performansın korunması veya geliştirilmesi kabiliyeti olarak belirtmektedir (Eren vd., 2013: 4874).

Örgütsel öğrenme tanımları, farklı disiplinlerde farklı bakış açıları ile oluşturulduğu için çeşitlilik gösterir (Düren, 2000: 137). İlgili yazında, birçok bilim insanı tarafından farklı örgütsel öğrenme tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlarda mevcut ortak noktalar; örgütlerin açık sistem olmasının yanı sıra çevresel faktörlere uyum sağlayabilmek amacıyla bilgi elde edilmesi, elde edilen bilgilerin içselleştirilmesi ve örgütsel belleğe alınması ve sonuç olarak örgütsel düzeyde bir öğrenmenin gerçekleşmesi gerektiği ile ilgilidir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 35).

Örgütleri tarih boyunca başarıya ulaştıran esas etmen, öğrenme kabiliyetleri olmuştur. Genellikle bu, üst yöneticilerin bireysel öğrenme kabiliyetleridir. Eski dönemlerde daha az değişkenin mevcut olması sebebi ile örgütleri yönetmek bireysel çabalarla mümkün olabilmekteydi (KalDer Uzmanlık Grubu, 1998: 45). Günümüz iş ve yönetim çevresinde ise örgüt adına tepeden düşünen bir kişinin olması yeterli olmamaktadır (Basım ve Şeşen, 2009: 50). Örgütler, bireylerin sürekli olarak her konuda öğrenmesini ve öğrendiklerini paylaşmasını amaçlayan yapılar olmayı benimseyerek bilginin tek elde toplandığı yapılardan uzaklaşmıştır (Aşkun, 2008:224-225).

Uzun vadede gerçekleşen ve zamanla rekabet üstünlüğü sağlayan örgütsel öğrenme sürecinde etkinlik sağlayan etmenlerin başında yöneticiler bulunmaktadır. Bir örgütün etkili bir biçimde öğrenmesi, yönetsel katılım ve dikkat gerektirmektedir. Bu bilgiye paralel olarak yöneticiler, etkili bir öğrenme için uygun bir ortam oluşturulmasından sorumludur denebilir (Karahana ve Yılmaz, 2010:141) Buna ek olarak, yönetimin öğrenmeye olan bağlılığı örgütsel öğrenmenin etkili bir şekilde gerçekleşmesi açısından önemlidir. Söz konusu bağlılık örgüt içindeki birey ve takımlara aktarılmalıdır (Pınar ve Arıkan, 2015: 67).

İlgili yazındaki genel bir görüşe göre öğrenmenin gerçekleşmesi, davranışa veya örgütsel performansa dayalı bir değişim ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, öğrenmenin bilişsel bir değişimle gerçekleşebileceği yönünde görüşler de bulunmaktadır. Friedlander (1983) öğrenme sonucunda meydana gelen değişimin davranışsal olma zorunluluğu taşımadığını, öğrenmenin davranışsal değişim göstermeksizin, yeni ve anlam taşıyan içgörü ve farkındalık kazanımıyla da oluşabileceğini öne sürmüştür (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 21). Sonuç olarak öğrenme, davranışlarda gözlenebilen değişimlere yol açmak zorunluluğu taşımamaktadır (Huber, 1991: 89).

Örgütlerde meydana gelen gelişmeler öğrenme esaslıdır. Öğrenmeyi gerçekleştiremeyen örgütlerde planlı ve bilinçli bir değişimden ziyade rastlantısal bir değişim gerçekleşir. Bu değişime uyum sağlayan ve gelişim gösteren örgütler öğrenmeyi sistematik hale getirmiş örgütlerdir (Tunçer, 2011: 129). Örgütsel öğrenmenin yetersiz olduğu durumlarda ise örgütlerde meydana gelen sorunların tekrarlandığı görülür. Sonuç olarak örgütsel öğrenme, örgütlerin gelişme göstermelerini ve daha az problemle karşılaşmalarını sağlayan kavramlardan biri olarak belirtilmektedir. (Aşkun, 2008: 225).

### **2.1.3. Örgütsel Öğrenme Süreci**

Örgütlerde öğrenme bir süreç şeklinde meydana gelmektedir (Yazıcı, 2011: 123). İlgili literatürde birçok bilim insanı, örgütsel öğrenmenin anlaşılabilmesi için söz konusu kavrama süreç bakış açısı ile yaklaşılması gerektiğini önemle belirtmekte ve örgütlerde öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamakta ve modellemektedir. Bu bilgi ekseninde, örgütsel öğrenme sürecinin kimi zaman farklılık kimi zaman benzerlik gösteren kavramlar ile betimlendiği görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel öğrenme süreci Huber' ın (1991) modeli kapsamında dört aşamalı olarak ele alınmıştır (Özdemir, 2006:26-27).

İlgili literatürde en sık kullanılmakta olan model Huber (1991)'ın dört aşamalı modelidir (Karabağ, 2013: 45).

- Bilgi Edinme (Knowledge Acquisition)
- Enformasyon Dağıtımı (Information Distribution)
- Enformasyonun Yorumlanması (Information Interpretation)
- Örgütsel Bellek (Organizational Memory)

## **Bilgi Edinme**

Öğrenme, örgütün bilgi edinmesiyle başlayan bir süreçtir. Örgüt, mevcut bilginin yetersizliğini fark edip bu eksikliğin giderilmesi için bilgi edinimi gerçekleştirir ve edinilen bilgiler farklı yöntemlerle içselleştirilir. Bilgi ediniminin iç ve dış kaynaklar aracılığı ile gerçekleştirilmesi mümkündür. Farklı şartlarda, farklı edinim yolları yararlı olabileceği için kesin olarak üstünlük sağlayan bir edinim seçeneğinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Bilgi edinim yöntemlerinin durumsal nitelikte olduğu görülmektedir. Örgüt içindeki bireylere eğitim imkânı sağlanması, rakipler ile kıyaslama yapılması, örgütsel çevrenin devamlı olarak gözlenmesi ve pazar takibinin iyi bir şekilde yapılması ile dış kaynaklardan bilgi edinimi gerçekleşir (Mert, 2018: 75-76).

## **Enformasyon Dağıtımı**

Farklı kaynaklardan sağlanan enformasyonun paylaşım ve değişimini kapsayan bir süreçtir. Enformasyonun resmi yöntemlerle dağıtılabileceği gibi resmi olmayan yöntemlerle de dağıtılması mümkündür. Enformasyon dağıtımı öğrenme sürecinin kapsayıcılığını etkiler. Enformasyon paylaşımının ve değişiminin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, mevcut örgütsel kültürün paylaşıma olan açıklık seviyesi ve paylaşımı destekleyen mekanizmalarının gelişmişlik düzeyleri ile ilişkilidir (Kalkan, 2006: 25).

## **Enformasyonun Yorumlanması**

Farklı düzey bilgilerin yaratılabileceği bir süreçtir. Örgütteki potansiyel davranış alanının genişlemesini sağlayacak değişik yorumlamalar ile örgütsel öğrenmede bir artış meydana gelmektedir. Bir başka yönden enformasyonun yorumlanması sürecinde örgüt içindeki bireyler tarafından erişilen ortak anlamlar, enformasyonun etkin bir şekilde kullanılması ve birlik içinde bir davranış sergileme imkânı sağlar (Karahana ve Yılmaz, 2010: 141).

## **Örgütsel Bellek**

Örgütsel bellek, enformasyon ve bilginin saklandığı ve yeniden değerlendirildiği bir oluşumdur. Örgütsel belleğin gelecekteki algılama biçimi ve karar alma süreçleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple, örgütsel bellek gelişime açık bir özellikte olmalıdır (Sökmen, 2013: 295). Örgütsel öğrenme konusunda, örgütsel belleğin önemli bir etkisi vardır. Öğrenmenin paylaşılması örgütsel belleğin etkililiği ile ilişkilidir. Önemli örgütsel değişimler, bilginin analiz edilmesi ve kolaylıkla kullanılacak örgütsel belleğin oluşturulması ile bağlantılıdır. (Töremen, 1999: 66). Huber (1991) tüm örgütsel öğrenme

aşamalarının örgütsel bellek ile bağlantılı olduğunu ifade etmektedir (Akgün, 2010: 68).

#### **2.1.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri**

Öğrenme, canlıların yaşamsal faaliyetlerindeki gibi, örgütsel davranış ve bilgide de değişme yaşanmaktadır. Söz konusu değişim sürecinin davranış ve bilgi türlerini farklı boyutlarda etkilediği bilinmektedir. Bu sebeple öğrenme sürecinin farklı biçimlerde sınıflandırılması mümkündür (Yazıcı, 2011: 106). Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenme sürecini üç kategori altında incelemektedir (Aydınlı, 2005: 86).

##### **Tek Etaplı Öğrenme**

Argyris ve Schön tarafından “tek yönlü” olarak da adlandırılan öğrenme biçiminin örgüt yönetimi kapsamında oldukça sık kullanılmakta olan “problem çözme modeli” esasına dayandığı bilinmektedir. Tek etaplı öğrenme ile örgüt içindeki bireyler, çevresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla hataları tespit edip düzelterek istenilen duruma erişmektedir. Tek etaplı öğrenme, örgütteki mevcut politika ve amaçlarda değişim gereksinimi oluşturmayan, basit düzeyde bir hata bulma ve hataları düzeltme süreci olarak belirtilmektedir. Hataların oluşmasına neden olan sorunların incelenmesi yerine çözümlenmesine odaklanmakta ve örgüt içerisindeki bireyleri sorgulamaya teşvik etmemektedir (Seymen ve Bolat, 2002: 88).

Tek etaplı öğrenmede örgüt içindeki bireyler, çevrelerinde oluşan problemleri tanımlamakta ve bu problemleri gidermek amacıyla uygun stratejiler geliştirip uygulamaktadır. Bu öğrenme yaklaşımında sorunlara sebep olan davranışlar ve görüşler incelenmemekte yalnızca var olan sorunların çözümüne odaklanılmaktadır (Akdemir ve Çukacı, 2010: 1178). Tek etaplı öğrenmede, kazanılan deneyimler sonraki aşamalarda davranışa dönüştürülmemekte, aynı sorunlar ile sonraki süreçlerde karşılaşılabilmektedir (Yener ve Saka, 2017: 51).

##### **Çift Etaplı Öğrenme**

Çift etaplı öğrenme, örgütsel değerlerin ve politikaların incelenmesi ve sorgulanması yoluyla hataların düzeltilmesini ifade eder (Basım ve Şeşen, 2009: 56). Çift etaplı öğrenme önemli stratejik değişimleri içermekte olan köklü bir değişim ile ilişkilidir (Kaçmaz, 2015: 58). Örgütün misyonu, stratejisi, yetenekleri ve müşterileriyle ilgili olan uzun süreli varsayımlarını sorgulama konusunda isteklilik göstermesi ile ortaya çıkmaktadır (Slater ve



Narver, 1995: 64).

Çift etaplı öğrenme, zihinsel yapıdaki değişim ile sonuçlanan bir öğrenme çeşididir. Temel zihinsel yapı; örgütsel strateji, normlar, kuramlar, varsayımlar ve yeteneklerden oluşmaktadır. Bu öğrenme biçiminde, kullanılan normların değiştirilmesi ya da bu normların farklı bir biçime getirilmesi, örgütte özerklik ve esnekliği desteklemektedir (Avcı, 2005: 69). Çift etaplı öğrenme, yalnızca davranışsal uyumla sınırlanmayan, bilişsel yapıda da değişimin meydana gelmesini sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Örgütün çevresiyle arasındaki ilişkide, basit bir uyum sağlamadan daha fazlasının gerekli olduğu durumlar oluşabilir, bu ve benzeri koşullarda örgütsel normların ve değerlerin sorgulanması, yeni önceliklerin belirlenmesi ve yeni değerlendirilmelerin gerçekleştirilmesi gereklidir. (Yazıcı, 2001: 112).

Argyris ve Schön (1978)'e göre örgütlerin tek etaplı öğrenmede iyi oldukları, fakat çift etaplı öğrenmede birtakım zorluklarla karşılaştıkları belirtilmiştir (Gemici, 2019: 137).

### **İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)**

Çevresel belirsizlik, çevresel değişim ve yoğun rekabet ortamı ile öğrenme konusunda yeni açılımlar oluşmuştur. Tek ve çift etaplı öğrenmenin örgütlerin varlıklarını uzun süre koruyabilmeleri açısından yeterli olmadığı görülmüştür. Tek ve çift etaplı öğrenme ile birlikte “öğrenmeyi öğrenme” olarak da ifade edilebilen ikincil öğrenmenin gündeme geldiği bilinmektedir (Aybas, 2007: 136). İkincil öğrenme, örgütteki öğrenme yeteneğinin geliştirilmesine vurgu yapmaktadır. Bu düşünceden yola çıkılarak ikincil öğrenmenin; örgütün, tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi ne şekilde gerçekleştirdiğini ya da öğrenmeyi ne şekilde öğrendiğini anlamaya yönelmiş, derin algılama gerektirmekte olan bir süreç olduğu söylenebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2009: 57).

Argyris ve Schön (1980)'e göre bir örgüt, ikincil öğrenme gerçekleştirdiği takdirde örgüt içindeki bireyler örgütsel öğrenmenin ya da öğrenmede ki başarısızlığın daha önceden meydana gelmiş olan örnekleri üstüne düşünmekte ve bunları sorgulamaktadır (KalDer Uzmanlık Grubu, 2000: 83). İkincil öğrenme ile bireyler, öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen faktörleri tespit ederek yeni öğrenme stratejileri geliştirmektedir. Bu tür öğrenme, örgüt içerisindeki bireylerin gelişimlerine ve yaratıcılıklarına katkı sağlamaktadır (Arpacı, 2016: 206).

### 2.1.5. Öğrenme Odaklılık Kavramı

Öğrenme odaklılık, örgütün bilgi edinimini ve bilgiyi kullanım yönelimini etkilemekte olan örgütsel değerler olarak kavramsallaştırılmıştır. (Sinkula vd., 1997: 309). Örgütün mevcut uygulama ve inançlarının örgütsel performansa ne derecede etki ettiğini ve istenilen düzeye taşıyıp taşımadığını sorgulayarak yeni bilgi edinimini teşvik etmektedir (İnan, 2016: 14). Öğrenme odaklılık, bir örgütün bilgi ile olan ilişkilerinin ifade edildiği bir kavram olarak belirtilmektedir (Özcan, 2019: 110). Öğrenme odaklılık, örgütün eski varsayımlarına meydan okuma yeteneğini olumlu yönde etkileyen, yeni yöntem ve tekniklerin önündeki engelleri ortadan kaldıran bir mekanizma olarak ifade edilmektedir. Hardley ve Mavondo (2000) öğrenmenin, örgütlerin rekabet üstünlüğünü koruyabilmeleri için en önemli kaynak olduğunu belirtmiştir (Lee ve Tsai, 2005: 328). Buna ek olarak öğrenme odaklılık, rekabet üstünlüğünü artırmak amacıyla örgüt çapında bilgi yaratılması ve kullanılması olarak belirtilmektedir. Bilgi edinimi ve paylaşımı; müşteri gereksinimlerini, pazar değişimlerini, rakiplerin faaliyetlerini ve bunun yanında geliştirilen yeni teknolojiler ile rakiplerin ürünlerine/hizmetlerine göre daha nitelikli yeni ürünler/hizmetler yaratmayı kapsamaktadır (Calantone vd., 2002: 516). Öğrenme odaklılık hangi tür bilgilerin edinileceğini, edinilen bilgilerin ne şekilde yorumlanacağını, değerlendirileceğini ve paylaşılacağını etkilemektedir (Calantone vd., 2002: 516).

Örgütün öğrenme ve uyum sağlama yönelimini yansıtan, değişim ve adaptasyonun pek çok yönünü içeren ve geniş kapsamlı bir kavram olan öğrenme odaklılığın temel özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Mavondo vd., 2005: 1237);

- Öğrenmenin bireylerden takımlara aktarılması
- Öğrenmeye bağlılık
- Bilgiye genel bağlılık
- Dış dünyaya açıklık
- Öğrenmeyi geliştirecek sistemler
- Örgütün yenilenmesini sağlayacak mekanizmalardır.

Örgütlerde var olan uygulama ve inançların performansı en üst seviyeye taşıyıp taşımadığını yansıtan öğrenme odaklılık örgütleri proaktif bir biçimde yeni bilgiye yönlendirmektedir (Eren vd., 2013: 8).

Bennett (1998) öğrenme odaklı örgütlerde yenilikçi davranışlar, açık yönetim, etkin bir liderlik ve görev dağılımı bulunduğunu belirtmekte ve katı bir bürokrasinin olmadığını öne sürmektedir (Mavondo vd., 2005: 1237). Öğrenme odaklılığının etkili bir biçimde gerçekleştiği örgütlerde bireyler, örgüt içindeki faaliyetlere yön vermekte olan örgütsel normları sürekli olarak sorgulamaktadır. Bu yönden öğrenme odaklılık, örgüt içerisindeki bireyleri cesaretlendirmekte ve öğrenme faaliyetlerinin artmasına direkt olarak etki etmektedir. Uzun dönemli varsayımların, inançların ve rutinlerini proaktif biçimde sorgulanması ve terk edilmesi ile örgütsel değişim gerçekleşmektedir (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008: 173).

#### **2.1.6. Öğrenme Odaklılık Boyutları**

Sinkula ve arkadaşlarına (1997) göre öğrenme odaklılık; üç boyuttan oluşmaktadır. (Sinkula vd., 1997: 307). Calantone ve arkadaşları (2002: 516) ise örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunu dâhil ederek öğrenme odaklılığın dört temel boyuttan meydana geldiğini belirtmiştir. Her iki görüş de öğrenme odaklılık çerçevesinde yapılan birçok çalışma için kaynak oluşturmuştur. Bu çalışma Calantone ve arkadaşları (2002) tarafından öne sürülen dört boyut altında incelenmiştir (İnan ve Ayazlar, 2019: 273-274).

#### **Öğrenmeye Bağlılık**

Öğrenmeye bağlılık, öğrenme odaklılık merkezinde bulunan temel bir değerdir. Bununla beraber öğrenme kültürünün gelişimine etki eden bir unsurdur. Örgüt içerisinde öğrenmeye verilen değer az olması durumunda öğrenmenin de az olacağı kabul edilmektedir (Sinkula vd., 1997: 309). Senge (1990) örgütlerde öğrenme için en temel faaliyetin öğrenmeye bağlılık olduğunu belirtmiştir (Ayazlar, 2012: 71). Uzun dönemli bir stratejik yönelme anlayışıyla ilişkilendirilen öğrenmeye bağlılık, örgütün mevcut bilgileri ve elde ettiği yeni bilgileri bir araya getirerek değişim için hazır hale gelmesini ifade etmektedir (Calantone vd., 2002: 516; Çalışır vd., 2013: 179). Buna göre öğrenmeye bağlılık, örgütün varlığını sürdürebilmesinde, örgüt performansının ve yeniliğin artmasında kritik bir etki taşımaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 125).

Örgütte var olan değerlerin geliştirilmesini ve öğrenmenin tüm süreçlerde artırılma derecesini ifade eden öğrenmeye bağlılık, yönetimin öğrenmeye vermiş olduğu değer ve önemi göstermektedir. Öğrenmeye bağlılık ile örgüt içerisindeki bireylerin öğrenme motivasyonu artmakta ve etkili bir öğrenme ortamı oluşmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 125; Görker ve Erdil, 2018: 117). Bilgi gelişiminin teşvik edilmediği örgütlerde ise bireylerin, öğrenme faaliyetlerini sürdürmek için gerekli motivasyon sağlayamayacağı bilinmektedir (Calantone vd., 2002: 516).

### **Açık Fikirlilik**

Açık fikirlilik, örgüt içerisindeki rutin faaliyetlerin eleştirel bir biçimde değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Bir diğer ifade ile örgütün, eski bilgilerini ya da tekrar halinde olan alışkanlıklarını ve varsayımlarını terk etmeye başladığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Eshlaghy ve Maatofi, 2011: 116). Örgütlerin açık fikirli olması ve esas aldıkları yöntemleri gözden geçirmesi, değişenteknoloji ve belirsiz piyasa şartlarında başarılı olabilmeleri için bir gereklilik haline gelmiştir (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008: 172). Böylelikle, açık fikirliliğin iş süreçlerikapsamında uygulanacak yeni teknikler sunarak örgütün başarısını, performansını, rekabetgücünü ve yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 125).

Açık fikirlilik, örgüt içindeki davranışların tümüne yön verme özelliği taşıyan, gizli olarak belirleyicilik sağlayan ve zaman içerisinde eskiyerek değişimin önünde bir engel haline gelen düşünsel modellerin proaktif bir biçimde, kolayca sorgulanmasına imkân vermektedir. Düşünsel modellerin sorgulanması, örgüt içerisinde öğrenmeye karşı direnç göstermekte olan yapıların etkisini mümkün olduğunca azaltacak ve böylece öğrenme faaliyetlerinin kapısı aralanacaktır (Türkay, 2007: 112). Tajeddin (2009) açık fikirliliği, örgütteki kalıplaşan düşünsel modellerin değiştirilmesi ve var olan düşünce yollarının terk edilmesi olarak belirtmektedir. Bu düşünceye benzer olarak, Calantone (2002), örgütlerin eski ve geleneğe dayalı yöntemlerden uzaklaşmasının, güncel ve yeni bilgilere yönelmesinin oldukça önemli olduğuna değinmiştir (İnan ve Ayazlar, 2019: 274). Açık fikirlilik ile örgüt içindeki bireyler ve yöneticiler yeni fikirlerin kabul edilmesi konusunda daha fazla isteklik gösterir. Böylelikle öğrenme faaliyetlerinin desteklendiği bir çalışma ortamı oluşmaktadır (Görker ve Erdil, 2018: 117-118).

## **Paylaşılan Vizyon**

Paylaşılan vizyon, örgüt içerisindeki tüm bireylerin ortak bir amaç üzerinde uzlaşması ve bu amacı paylaşması olarak ifade edilmektedir (Altan; 2018: 258). Paylaşılan vizyon ile örgüt içerisindeki bölümler arası koordinasyon sağlanmakta ve öğrenme kalitesi artmaktadır (Calantone vd., 2002: 517). Geleceğe yönelik paylaşılan bir görüşün varlığını ifade eden paylaşılan vizyon; örgüt içerisindeki tüm bireylerin ortak katılımı ile meydana geldiğinden kolaylıkla benimsenmektedir (Yazıcı, 2001: 130-131). Paylaşılan vizyon, örgütsel düzeyde öğrenme için gereken enerji ve odaklanmanın sağlanması yönünden son derece önemlidir (İbicioğlu ve Avcı, 2005: 160).

Verona (1999) bir örgütte paylaşılan vizyon olmadan gerçekleşen öğrenmenin anlamsız olabileceğini savunmaktadır. Örgütler birçok düşünce dünyasına sahip olma eğilimi taşımaktadır. Bu sebeple yeni fikirlerin paylaşılan vizyon olmadan gerçekleşmesi muhtemel olarak mümkün olmayacaktır (Han vd., 2013: 786). Bir örgütte paylaşılan vizyon yok ise, bireysel faaliyetler örgütsel öğrenmeye katkı sağlamayacaktır (Yıldırım, 2010: 151). Buna ek olarak, paylaşılan vizyon olmaması halinde örgüt içerisindeki baskın değerlerin paylaşılmasında, beklenen çıktının sağlanmasında ve amaçlara yönelmiş ortak davranışlarda problem oluşmaktadır (Eriş, 2008: 71).

Paylaşılan vizyon öğrenmenin yönünü etkilemektedir. Bu bakımdan öğrenmenin yoğunluğunu etkileyen; öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilikten farklı olduğu görülmektedir. Günümüzdeki mevcut uygulama ve teorilerle uyum sağlayan, kapsamlı bir öğrenme odaklılık yapısının oluşturulmasında yön ve yoğunluk boyutlarının dâhil edilmesi oldukça önemlidir (Sinkula vd., 1997: 309).

## **Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı**

Değer yaratma konusunda oldukça önemli bir faktör haline gelen bilgi, paylaşımı sağlandığı takdirde daha fazla değer yaratmaktadır. Bu özelliğiyle birlikte “Bilgi güçtür.” paradigması önemini kaybetmiş ve “Bilgi paylaşımı güçtür.” algısı geçerlik kazanmıştır. (Demirel ve Seçkin, 2011: 103). Örgütlerde bilgi kaynaklarının mevcudiyetinden daha çok bilginin paylaşılması önem taşımaktadır ve bilginin değer kazanması paylaşımı ile mümkün olmaktadır (Yeniçeri ve Demirel, 2007:222-224).

Örgüt içi bilgi paylaşımı, bir örgütün farklı kaynaklar aracılığı ile elde ettiği bilgiyi kodlamasını ve söz konusu bilgiye yeniden erişim sağlanabilmesi için ortak veri tabanı içerisinde bulundurmasını ifade etmektedir (Görker ve Erdil, 2018: 118). Bilginin örgüt içerisinde kullanılabilir ortak bir değere dönüşmesini sağlayan örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt içindeki bireylerin bilgi birikimlerini örgütteki diğer bireyler ile paylaşması ve değerlendirmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Altındış ve Ağca, 2011: 46; İnan ve Ayazlar, 2019: 274). Örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt içerisindeki bireylerin değişim ve transferleri sebebiyle oluşacak enformasyon kaybının önlenmesi açısından da oldukça önemlidir (Çemberci, 2013: 104).

Bazı bilim insanları, örgütlerde bilginin paylaşılması ve yeniden incelenmesi amacıyla oluşturulmuş verimli ve etkili bir sistem olmaması durumunda öğrenmenin gerçek bir biçimde meydana gelmeyeceğini savunmaktadır. Örgüt içi bilgi paylaşımı, yalnızca farklı kaynaklardan bilgi edinmek anlamına gelmemektedir. Örgüt içerisinde paylaşılan bilginin sistematik bir biçimde yeniden incelenmesi ve yapılandırılmasını içermektedir. Bununla birlikte, örgüt içerisindeki deneyim ve derslerin bölümler arasında paylaşılması ve örgütsel bellekte saklanması gerekmektedir (Calantone vd., 2002:517).

## **2.2.Güç Kavramı**

Güç kavramının öncelikli olarak incelenmesi, güçlendirme kavramının eksiksiz bir biçimde anlaşılabilmesi açısından faydalı olacaktır (Camgöz ve Bağcı, 2019: 363). Güç, başkalarının davranışları üzerinde etki oluşturabilme kabiliyeti olarak ifade edilebilmektedir (Kızanıklı vd., 2016: 491). Sosyal bilimciler tarafından farklı biçimlerde ele alınan güç kavramı, yönetim yazınında, bir bireyin diğer bireyler üzerinde sahip olduğu bir etki veya kontrol olarak belirtilmektedir. Bu sebeple bir bireyin, grubun ya da örgütün diğerlerini etkileme kapasitesi bulunmaktadır (Sharma ve Kaur, 2008: 2). Sosyal bilimlerde kullanılmakta olan karma bir tanım ile güç, bir birey veya grubun bir diğer birey veya grubun duygu, düşünce ve davranışlarında istediği etkiyi oluşturabilme kapasitesi ve yeteneğidir. Bir diğer deyişle; örgütsel bakımdan güç, yönetsel hayatın asli unsuru, yöneticilerin ise en büyük dayanağı ve enstrümanıdır denilebilir (Torun, 2016: 132-133).

### 2.2.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Kapsamı

1980’li ve özellikle 1990’lı yılların ardından hem iş dünyasında hem de akademik alanda en çok tartışılmakta olan yönetim kavramlarından biri “güçlendirme” olmuştur. Bu ilginin esas sebebi, sürekli değişimin ve uluslararası rekabetin, işgörenin yaratıcılığını ve örgüt içi girişimciliğini bir gereklilik haline getirmesidir. Söz konusu kavrama ilişkin uzlaşmanın sağlandığı bir tanım bulunmamakla beraber, bazı bilim insanları bu doğrultuda önemli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bunun yanı sıra kavrama yönelik genel bir adlandırma da bulunmamaktadır. Söz konusu yönetim kavramı, farklı görüş açıları ile ele alındığında güçlendirme, örgütsel güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve personel güçlendirme olarak adlandırılabilir. Bu durumun esas sebebi, personel güçlendirme ile ilgili farklı görüş ve yaklaşımların bulunmasıdır (Bolat vd., 2009: 309).

Güçlendirme kavramının yönetim ve örgüt alanındaki cazibesi Kanter’in güç ve güçlendirme çalışmaları ile artmıştır. 1990’lı yılların popüler yönetim sözcüğü olan güçlendirme, günümüzde hala araştırmacılar tarafından geliştirilmekte ve uygulayıcılar tarafından kullanılmaktadır (Torun, 2016:137).

Personel güçlendirme anlayışını ortaya çıkaran başlıca sebepler bulunmaktadır. Bunlar, örgüt performansını ve verimliliğini artıracak bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulması; hız, esneklik ve yenilikçiliğin örgütler için bir gereksinim haline gelmesi; yüksek eğitim seviyesine sahip işgörenlerin özgürlük ihtiyacı duyması ve yöneticilerin işgörenleri karar alma sürecine dâhil etme mecburiyeti hissetmesi olarak belirtilebilir (Çalışkan vd. 2019: 2).

Çevresel koşullarda meydana gelen hızlı değişimlerle başarılı bir biçimde mücadele edebilmek için, kişilerin bireysel becerilerinden en etkili şekilde faydalanması gerekir. Aynı biçimde örgütlerin de varlıklarını sürdürülebilmeleri için etkili bir yönetim biçimi uygulaması gerekmektedir. Personel güçlendirme; işgörenlerin mevcut bilgi, beceri ve gücünü meydana çıkararak, işgörenin kendini örgüte ait bir parça olarak hissettiği, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların yüksek seviyede uyumlu olduğu bir ortam sağlamaktadır (Turan ve Mızrak, 2019: 44).

Özellikle Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ardından pek çok bilim insanı personel güçlendirme kavramına ilişkin fikirlerini ortaya koymuştur (Kitapçı vd. 2013: 51). Kavramla ilgili birçok farklı tanım bulunmaktadır. Konu üzerinde çalışan ilk

araştırmacılarından Eylon (1977), personel güçlendirmeyi, örgüt içerisindeki bireylerin öz yeterlilik düzeylerinin artırılmasına yönelik gerçekleştirilen çabalar olarak kavramsallaştırmıştır (Çalışkan, 2013: 94). Bowen ve Lawler (1992) personel güçlendirmeyi, işgörenlerin karar almasını sağlayan bir araç olarak belirtirken, Pastor ise (1996) işgörelere faaliyetlerinin sorumluluğunu alabilecekleri bir ortam sunulması olarak belirtmektedir (Estar, 1997: 325). Kanter (1977), güçlendirme kavramını, işgörenlerin uygulama alanları içinde kısıtlandırılmaması, karar verme sistemlerinde söz haklarının olması ve verilen kararların uygulanabilmesi için gereken kaynakların hazır bulundurulması şeklinde ifade etmektedir (Kurt, 2019:9). Pett ve Miller (1994)'a göre personel güçlendirme, kişisel güdülenme ve örgütsel verimliliğin artırılması amacıyla, işgörelere karar alma ve örgüt adına faaliyette bulunma yetkisinin sağlanması olarak ifade edilmektedir (Elmuti, 1996: 4). Personel güçlendirme enformasyon, bilgi, ödül ve gücün alt kademe çalışanlarla paylaşılması olarak kavramsallaştırmıştır (Hales ve Klidas, 1998: 89). Personel güçlendirme, işgörenlerin verimliliğini artırabilmek ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek amacıyla, birey ve grup yeteneklerinin en yararlı biçimde kullanılmasında etkili bir teknik olarak belirtilmektedir (GanjiNia vd., 2013: 38). Barutçugil (2004) ise personel güçlendirme kavramını, bir işgörelere, görevini gerçekleştirirken yöneticiler tarafından onaylanma gereksinimi duymadan karar alabilmesi amacıyla güç verilmesi şeklinde ifade etmektedir (Yılmaz, 2018: 31). Personel güçlendirme ile güç direkt olarak işgörelere verilmemekte, işgörelenin motivasyonu ve bilgisi güçlendirilerek güç açığa çıkartılmaktadır (Behyarfar vd., 2016: 166).

Robbins ve arkadaşları (2002) personel güçlendirmeyi, dinamik bir ortamda gerçekleşmekte olan ve devamlılık gösteren bir süreç olarak değerlendirmektedir (Robbins vd., 2002: 420). Bu süreç içerisinde örgütte personel güçlendirme kültürü oluşturulmakta; örgütün vizyonu ve amaçları belirlenmekte, oluşturulan sınırlar çerçevesinde işgörelere karar alma özgürlüğü tanınmakta, örgüt içerisindeki çabaların örgüt üzerindeki etkisine yönelik bilgi paylaşımı yapılmakta; eğitim ve deneyim ile işgörelenin yetenek gelişimlerine katkı sağlanmakta ve işgörelenin yönetimin desteğini aldığı bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 284).

Genel bir ifade ile personel güçlendirme, örgütlerin insan kaynağından etkili bir biçimde yararlanması ile etkinliklerini artırmasıdır. Güçlendirilen işgörelere olağan veya olağan dışı her durumda özerk bir biçimde davranabilmekte, kaynaklara erişim sağlayabilmekte ve kararlar alabilmektedir. Bağlılığın, yeniliğin ve risk almanın teşvik edildiği personel güçlendirmede, güçlendirilen işgörelere sayesinde rekabet üstünlüğü



sağlanmaktadır (Özbek ve Kosa, 2009: 194).

Başarılı bir personel güçlendirme için ilk koşul, bilgi paylaşımını mümkün kılacak bir bilgi sistemi oluşturulması ve uygulanması olarak belirtilebilmektedir (Koçel, 2013: 416). Güçlendirmenin diğer başarı koşulları; örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon oluşturulması, örgüt kültürünün personel güçlendirme açısından uygunluğunun değerlendirilmesi, yönetici ile işgören arasında iyi bir iletişim sağlanması, esnek bir örgüt yapısının oluşturulması, performansa dayalı ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanmasıdır (Akın, 2010: 223-224). Honold (1997)'a göre başarılı bir güçlendirme için, örgütlerin personel güçlendirmeyi kendi yapılarına uygun olarak biçimlendirmesi ve tanımlaması gerekmektedir. Bununla birlikte personel güçlendirme, örgüt kültürü ve gereksinimleri ile uyum içerisinde olmalıdır (Honold, 1997: 202)

### **2.2.2. Personel Güçlendirme Yaklaşımları ve Boyutları**

İlgili yazında, personel güçlendirme kavramına yönelik iki ana yaklaşım vardır (Arı, 2014:5). Bunlar; yönetsel faaliyetlere odaklanmakta olan ilişkisel veya yapısal güçlendirme ve bireylerin psikolojik yönünü esas alan motivasyonel veya psikolojik güçlendirme olarak ifade edilmektedir (Cho ve Faerman, 2010: 34).

#### **Yapısal Güçlendirme**

Yapısal güçlendirme kuramı, Kanter (1993) tarafından geliştirilmiş olup örgüt içerisindeki güç ve fırsatın, personel güçlendirme uygulamaları açısından önemini belirtmektedir (Tok, 2018: 65). İşgörenler, söz konusu güç ve fırsatlara ulaşamadıkları takdirde güçsüzlük hissine kapılır. Buna ek olarak engellenmişlik ve umutsuzluk hisleri içerisinde olur. Kanter, bu durumun iş doyumu ve örgütsel bağlılık açısından istenmeyen bir etki oluşturacağını; işgücü devri ve devamsızlığa benzer olumsuz tutumlara neden olacağını belirtmiştir (Tolay vd., 2012: 451).

Psoinos ve arkadaşları (2000) yapısal güçlendirmeyi, güçlendirme konusunda üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken görevler ve üstlenilmesi gereken sorumluluklar çerçevesinde inceleyerek, güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için yönetim tarafından yapılması gerekenlere ve buna ek olarak güçlendirme için engel oluşturabilecek kısıtlamaların hangi yollarla ortadan kaldırılabilmesine açıklık getirmeye çalışmışlardır (Torun, 2016: 147).

Genel bir biçimde, örgütteki çalışma şartlarını tanımlayan yapısal güçlendirme; işgörenlerin çalışma şartlarına gösterdiği tepkiler üzerinde durmamaktadır. Sözü edilen tepkiler, psikolojik güçlendirme yaklaşımı kapsamında ele alınmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 20).

### **Psikolojik Güçlendirme**

Psikolojik güçlendirmenin ilk kez Bandura (1986) tarafından öne sürülen ve bireyin kendi yeterliliğinin bilincinde olması ve bu yeterliliğe inanç duyması anlamına gelen özyeterlilik kavramıyla tanımlandığı bilinmektedir. Bu teori temelinde, Conger ve Kanungo (1988) tarafından oluşturulan tanıma göre güçlendirme, bireyin öz yeterlilik duygularıyla ilişkili güdüleyici bir olgu olarak belirtilmektedir. Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise güçlendirme, çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır (Taştan, 2014: 94). İşgörenlerin örgüt içerisindeki rolleri ve görevleri konusundaki psikolojik algılarını veya tutumların ifade eden psikolojik güçlendirmede, işgörenlerin yönetsel faaliyetleri algılayış biçimleri oldukça önemlidir (Chang vd., 2010: 428; Bakan vd., 2012: 35).

Psikolojik güçlendirme; dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, davranışların güçlendirilmesinde ön koşul olarak kabul edilmekte ve herhangi birinin eksikliğinde güçlendirilme duygusunda azalma meydana gelmektedir (Spreitzer, 1995: 1444; Robbins vd., 2002: 422).

Söz konusu dört boyut birçok araştırmacı tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Akan, 2017: 9).

**Anlam:** İşgörenin, görevini içselleştirmesi olarak ifade edilebilmektedir. Anlam seviyesinin artması ile işgörenin örgütsel bağlılığı, katılımı ve işe yönelik ilgisi de artmaktadır (Thomas ve Welthouse, 1990: 672-673).

**Yetkinlik:** İşgörenin, görevini kendi becerisi ile gerçekleştirebileceği konusunda duyduğu inancı belirtmektedir (Gist, 1987: 472). İşgörenin, bu inanca sahip olmaması durumunda yetersizlik hissedeceği ve güçlendirilme hissinden yoksun olacağı bilinmektedir (Spreitzer vd. 1997: 682).

Özerklik: İşgörenin, iş süreçlerinde ve işe yönelik davranışlarda kendi kararlarını alabilmesi ve özgürce seçim yapabilmesidir (Karavardar, 2017: 17). Güçlendirilmiş işgörenlerin, sahip olduğu özerklik duygusu ile işlerin yapılışı üzerinde seçim özgürlüğü bulunmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41).

Etki: İşgörenin, yönetsel ya da stratejik kararları veya örgüt ile ilgili çıktıları etkileyebilme derecesine bağlı olarak oluşan algısını belirtmektedir (Bolat vd., 2016: 81). Güçlendirilmiş işgörenlerin etki duygusuna sahip olduğu bilinmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41).

### **2.2.3. Personel Güçlendirme ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Personel güçlendirme kavramının birtakım yönetim kavramları ile benzerlik içerisinde olduğu ve çoğu kez bu kavramlarla karıştırıldığı bilinmektedir. Ayrıntılı biçimde ele alındığında, personel güçlendirme kavramı ile benzerlik gösterdiği kavramlar arasında önemli ayrımlar bulunduğu belirtilebilir (Seçgin, 2014: 58).

#### **Yönetime Katılma**

Yönetime katılma, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımı olarak belirtilmektedir (Koçel, 2013: 409). Collins (1995) bir örgütte yönetime tam katılım sağlanabilmesi için işgörenlerin güçlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Collins, 1995:29). İşgörenlerin karar alma sürecindeki katılım seviyeleri örgüt katılımcılığı üzerinde belirleyici olmaktadır (Şimşek, 2004: 13). Yönetime katılma ile örgütlerin verimlilik ve etkinlik seviyelerinin yükseltilmesi ve işgörenlerin sosyo-psikolojik doyuma yöneltilmesi amaçlanmaktadır (Özkalp ve Kırrel, 2018: 390).

Genel bir değerlendirme ile personel güçlendirme ve yönetime katılma kavramları arasında farklılık olduğu söylenebilmektedir. Bir başka yönden, sözü edilen iki kavram birbirileri için göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir (Bolat, 2003: 214). Bununlabirlikte, yönetime katılma personel güçlendirmenin yalnızca bir unsuru olarak görülmektedir (Giderler, 2015: 64). Yönetime katılma ile işgörenler, belirli ölçüde öneriler sunma hakkını elinde bulundurmakta; personel güçlendirmede ise işgörenler, süreklilik gösteren bir karar alma ve sorun giderme süreçleri içerisinde yer almaktadır (Yılmaz, 2019: 9).

## **Yetki Devri**

Yetki devri, yöneticilerin elinde bulundurduğu yetkinin bir kısmını alt kademe çalışanlara devretmesidir. Yöneticiler tarafından alt kademe çalışanlara devredilen yetkinin geri alınabilmesi mümkündür (Koçak vd. 2012: 119).

Yetki devrinde yönetici bazı şartlar dâhilinde, gerekli gördüğünde geri almak üzere yetkilerinin bir kısmını işgörelere devretmektedir. Personel güçlendirmede ise işgörenin işine yönelik tüm kararları alabilmesi ve bunu gerçekleştirebilecek seviyeye ulaşabilmesi için geliştirilmesi gereklidir (Yıldız ve Kaya, 2017: 5). Buna ek olarak, yetki devrinde işin sorumluluğu devredilmemekte ve yetki geçici olarak işgörene verilmektedir. Personel güçlendirmede ise iş ile ilgili sorumluluk ve yetki işgörene devredilmektedir (Yıldırım,2015: 72).

Yetki devri yapısal boyut ile sınırlandırılırken, personel güçlendirme yapısal ve psikolojik boyutlar ile ele alınmıştır. Yetki devrinde işgörenin; psikolojik algısı dikkate alınmamakta ve yetkiyi devraldığı kişi gibi davranması beklenmektedir. Buna bağlı olarak, devredilen yetki ile işgörelere, örgütte değişim ve gelişimi sağlayacak bir güç elde edememektedir. Personel güçlendirme kavramı, yetki devrinden daha geniş bir kapsama sahiptir. Buna ek olarak, yetki devrinde anlam, yetkinlik ve etki boyutları bulunmamaktadır. Bu sebeple, yetki devri, dar kapsamlı olup personel güçlendirme yönlerini de tümüyle içermemektedir (Lee ve Koh, 2001: 687-688). Yetki devrinin, örgütsel verimlilik ve etkililik açısından önem taşıdığı fakat tek başına yeterli olmadığı bilinmektedir. Yetkilendirilen işgörenin ayrıca güçlendirilmesi de gereklidir (Nülüfer, 2007: 5).

## **İş Zenginleştirme**

İşgörenin işe yönelik sorumluluklarının ve bireysel başarılarının artırılmasında anlamlı değişken olarak ifade edilen iş zenginleştirme kavramı, Herzberg ve David'in çalışmalarıyla başlamış olup temelinde işgören motivasyonunun ve memnuniyetinin artırılması amacı taşımaktadır (Eren vd., 2014: 93).

İş zenginleştirme, işgörelere işi daha anlamlı bulması için gerçekleştirilen çabalar bütünü olarak ifade edilmektedir. Söz konusu çabalar, işin niteliğinde oluşacak bir değişimden ziyade, yönetim basamaklarındaki planlama ve karar alma yetkisinin alt kademe çalışanlarla paylaşılmasını belirtmektedir. İşgörelere işlerini yalnızca gerçekleştirmekle kalmaz işlerin planlanması, kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi sorumluluklarını da üstlenir.

Böylelikle işgörenlerin, işlerini daha anlamlı buldukları bilinmektedir (Erdem, 2010: 35)

İş zenginleştirme, işe anlam kazandırdığı ve işgörenin işi üzerindeki etkisini arttırdığı için personel güçlendirme kapsamında ele alınan anlam ve etki boyutları ile benzerlik göstermektedir (Torun, 2016: 168). Ancak bu benzerliğe karşın, söz konusu iki kavram arasında önemli ölçüde ayırım bulunmaktadır. Personel güçlendirme, işgörenlerin sunulan şartları kişisel olarak algılayışlarına; iş zenginleştirme ise işe ve iş özelliklerine odaklanır. Personel güçlendirmede işgören, işini ve çalışma şartlarını biçimlendirerek örgütsel sonuçlar ve faaliyetler üzerinde etki oluşturacak bir güce sahip olmaktadır. Oysaki iş zenginleştirmede, belirli ölçüde planlama ve karar alma yetkisine sahip olan işgörenin, işini veya çalışma şartlarını değiştirmesi söz konusu olmamaktadır. Buna ek olarak, işgören tarafından gerçekleştirilen işler örgütsel seviyede zenginleştirmemiş olsa da işgörenin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi mümkün olmaktadır (Akçakaya 2010:154).

### **Motivasyon**

Motivasyon, bireylerin belirlenmiş bir amaç doğrultusunda isteklendirilmesi ve bunu etkileyebilecek değişkenlerin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Meriç, 2000: 11). Örgüt içerisindeki motivasyon uygulamaları ile bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle işgören örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken hem kendine hem de örgüte fayda sağlamaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Personel güçlendirme motivasyonel bir yapı olarak görülmekle birlikte motivasyon ile aynı anlama gelmemektedir. Bir şeyi gerçekleştirme konusundaki isteklilik olarak belirtilen motivasyon, örgüt amaçları doğrultusunda önemli ölçüde çaba göstermeye isteklilik olarak da belirtilmektedir. İşgören performansının ve memnuniyetinin motivasyon ile direkt olarak ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle işgörenlerin motive edilmesi, yönetim açısından önem arz eden bir görevdir. Personel güçlendirme teorisyenleri, güçlendirme faaliyetleri sonucunda yüksek motivasyon oluşacağını ve buna bağlı olarak iş performansının artacağını ortaya koymaktadır (İştin, 2018: 53).

Motivasyon kavramı temel olarak, örgüt içerisinde uygun şartların sağlanması ile işgörenin mevcut bilgi ve becerisinden eksiksiz olarak yararlanılmasıdır. Yönetim; işgörenin örgüt içerisinde faydalı davranışlarda bulunabilmesi için ne yapılması gerektiğini veya

çalışma ortamında hangi şartların sağlanması gerektiğini sorgulamaktadır. Esas olan işgören davranışlarının ne şekilde yönlendirileceği ve kontrol edileceğidir. Personel güçlendirmede ise çıkış noktası farklı olup, işgörenin; gelişim göstererek işinde daha fazla başarı sağlayabilmesi ve işiyle ilgili kararlar alabilmesi için yönetime düşen görevler sorgulanmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Sonuç itibarıyla, personel güçlendirme ile birlikte motivasyon sağlanmakta ancak motivasyon sağlanması ile mutlak bir personel güçlendirmeden söz etmek mümkün olmamaktadır (Lee ve Koh, 2001: 688).

#### **2.2.4. Personel Güçlendirme Faktörleri**

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi, örgütü tanımlamakta ve tamamlamakta olan faktörlerin senkronize bir biçimde hareket etmesi ile ilişkilidir. Örgüt, yönetici ve işgörenler örgütü meydana getiren ana faktörlerdir. Bu faktörlerden herhangi birinin eksik olması ya da güçlendirmede etkin bir rol almaması durumunda, örgüt içindeki personel güçlendirme uygulamaları açısından olumsuz sonuçlar meydana gelebilmektedir (Oğuzhan, 2019: 54).

#### **Örgüt**

Koçel (2013)'e göre örgütlerin yapısı ve işleyiş biçimleri personel güçlendirme üzerinde direkt bir etkiye sahiptir. Örgütün; basık yapıda olması, görev tanımlarının katılımcılığı destekleyici nitelikte olması, paylaşılmakta olan açık bir vizyon ve misyon tanımı getirmesi, güçlendirmeyi destekleyici bir ödül sistemi oluşturması, bilgi paylaşımına imkân sağlayan bir sistem ortaya koyması, işgörenin gelişimini sağlayacak eğitim ve öğrenme ortamı oluşturması, nitelikli insan kaynağı sağlanması ve örgütteki mevcudiyetlerini sürdürmesi personel güçlendirmeyi olumlu olarak etkilemektedir (Koçel, 2013: 412).

Quinn ve Spreitzer (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, personel güçlendirmede kolaylık sağlayacak bir örgüt yapısından bahsedilmektedir. Bu araştırma kapsamında destekleyici dört ana unsur önerilmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 45-46).

▪ Örgütte, açık bir vizyon oluşturulmalıdır. Güçlendirilen işgören, örgüt vizyonunu ve stratejisini kavrayabilmekte ve yöneticilerin izni olmadan özerk bir biçimde davranabilmektedir. Açık bir vizyon ile işgören, üyesi olduğu örgütü ve kendini geliştirebilmek için yetenekleriyle meydan okuyabilmektedir.

▪Örgütte, açıklık ve takım çalışması söz konusu olmalıdır. İşgörenin güçlendirilmiş hissetmesi için örgüt, insan kaynağı değerini önemle belirten bir kültüre sahip olmalıdır. Değerli olduğunu hisseden işgören örgütsel kararlara katılım sağlar ve böylelikle açıklık ve takım çalışması konusunda isteklendirilirler. Bununla birlikte güçlendirilen işgören, kendi bölümündeki diğer işgörenler ile ortak bir biçimde çalışabileceğini, problemlere getireceği çözümlerin ise önemseneceğini ve değerlendirileceğini hissedebilmektedir.

▪Örgütte, disiplin ve kontrol sağlanmalıdır. Güçlendirilmiş işgören, örgüt amaçlarının ve örgüt tarafından sağlanan yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlendiğini bilmektedir. İşgörenin özerk biçimde davranabilmesine karşın karar alma yetkisinin sınırları dâhilinde hareket etmesi söz konusudur. İşgörenlerin, açık bir biçimde tanımlanmakta olan, örgüt vizyonu ile uyumlu zorlu görevleri bulunmaktadır. Bununla birlikte personel güçlendirme girişimlerindeki belirsizlik azaltılmaktadır.

▪Örgütte, destek ve güven duygusu hâkim olmalıdır. Güçlendirilen işgören, örgütteki tüm bireyler tarafından desteklenmek ister. İşgörenin inisiyatif kullanma isteği ve risk alma yönünde gerçekleştirdiği çabalar örgüt tarafından cezalandırılmamalı aksine desteklenmelidir. Örgüt, işgörenin öğrendiği ve kendini geliştirdiği sürece destek sağlayacağı konusunda teminat vermelidir.

## **Yönetici**

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde, yöneticilerin personel güçlendirme anlayışına bağlılıkları bulunmalıdır. Ayrıca yöneticilerin, alt kademe çalışanlara karar alma yetkisi devretme konusunda hazır olmaları da gerekmektedir. Karar alınırken yönetici ve işgörenin fikir ayrılığına düşmesi durumunda, yönetici olumsuz bir tepki verirse işgörenin güçlendirilmiş hissetmesi mümkün olmayacaktır (Denkdemir, 2010: 83).

Personel güçlendirmeyi destekleyen yöneticiler, işgörenin beceri gelişimine katkıda bulunacak eğitimler almasını önemsemektedir. Yöneticilerin; işgörenin göstermiş olduğu performansa geri bildirim sağlaması, risk alma ve yeni fikir geliştirme konusunda işgöreni isteklendirmesi ve meydana gelen hataları öğrenme yolunda bir fırsata çevirmesi personel güçlendirme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önem oluşturmaktadır (Arslantaş vd., 2007: 6). Buna ek olarak, işgörenlerin eğitim ve destek görmemesi durumunda personel güçlendirme süreci kısa süreli bir etki yaratacaktır (Uğrak vd., 2016: 72).

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde önem arz eden bir diğer konu ise yöneticilerin benimsemiş oldukları yönetim tarzıdır. Yöneticilerin; bir koç gibi hareket ederek işgörenlerin karşılaştığı sorunların çözümüne katkı sağlamaları, sahip oldukları yetki ve sorumluluğu işgörelere vermeleri ve işgörenlerin beklenti ve gereksinimlerini gerçekleştirerek adil bir yaklaşım sergilemeleri personel güçlendirme sürecinin başarısını etkilemektedir (Uzunbacak, 2013: 55).

Yöneticilerin sergilediği liderlik davranışı personel güçlendirme için önem oluşturmaktadır. Liderliğin personel güçlendirmeyi beslediği bilinmekte ve bu noktada destekleyici liderlik rolünün etkisi yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Destekleyici liderlik, yöneticinin; işgören ile iletişim içerisinde olmasını, işgörelere güvenmesini, bilgi paylaşımını sağlamasını, işgöreni kararlarında ve faaliyetlerinde desteklemesini ve isteklendirmesini kapsamaktadır. Güven oluşturduğunu hisseden işgören güçlendirilme konusunda daha fazla isteklilik gösterecektir (Tekin ve Köksal, 2012: 4244).

### **İşgören**

Personel güçlendirme, örgüt hiyerarşisinde alt kademe bulunan işgörelere ilişkin bir süreçtir. Alt kademe işgörenler istekli olduğu takdirde personel güçlendirme uygulanabilmektedir (Murat, 2001: 118). Personel güçlendirme ile örgütün tüm kademelerindeki işgörenlerin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır (Öztürk ve Özdemir, 2003: 197).

Personel güçlendirme ile yetkileri artırılan işgören, örgüt performansında doğrudan etki oluşturabilecek birtakım kararlarda bulunabilmektedir. İşgören, özgüven eksikliği yaşayan bir birey ise karar alma konusunda güçlük çekecektir. Bu sebeple, özgüveni yüksek işgörenler ile personel güçlendirme uygulamalarının kolaylıkla gerçekleştirilebileceği söylenebilmektedir (Yüksel ve Erkuşlu, 2003: 135). Güçlendirilecek işgörenin, yeteneklerine güven duyması, kendini geliştirme konusunda istekli olması ve görevini başarı ile gerçekleştirebileceğine inanması gerekmektedir (Mete vd., 2015: 141).

İşgören, güçlendirmeye yönelik faaliyetler sonucunda bazı bilgi ve yeteneklere sahip olacaktır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilmektedir (Çavuş, 2006: 48);

- İşgören, örgüt performansı ile ilgili bilgi edinecektir,



- İşgören, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bilgiyi ve kabiliyeti elinde bulunduracaktır,
- İşgören, önem arz eden kararların alınmasında güç sahibi olacaktır,
- İşgören, örgüt performansı esas alınarak ödüllendirilecektir.

### **2.3. Atiklik Kavramı**

Atikliğin kelime anlamı, hızlı ve kolayca hareket edebilme olarak belirtilmektedir. Atiklik, değişimin ve belirsizliğin söz konusu olduğu iş çevresinde oluşan problemlere ve güçlüklerle kapsamlı çözümler sunmaktadır. Bir diğer ifade ile atiklik; kolaylıkla öngörülemeyen ve devamlı olarak değişen rekabet ortamında, örgülerin faaliyetlerini karlı bir biçimde gerçekleştirebilme kabiliyetidir (Budak vd., 2011: 250). Atiklik; operasyonları, süreçleri ve firmalar arasındaki ilişkileri etkili bir biçimde tekrardan yapılandırmayı ve devamlı olarak değişmekte olan çevrede gelişim sağlayabilmeyi ifade etmektedir (Hormozi, 2001: 132). Atiklik; örgütsel yapıları, bilgi sistemlerini, lojistik süreçleri ve özellikle de düşünce biçimlerini kapsamakta olan örgütsel düzeyde bir kabiliyettir (Christopher, 2000: 37). Atiklik, müşteriler için değer sağlayacak yüksek kaliteli, düşük maliyetli ve aynı zamanda geniş kapsamlı kişiselleştirilmiş ürünleri kısa teslim süreleri içinde pazarlama kabiliyetidir (Vokurka ve Fliedler, 1998: 166).

Atiklik iki temel faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999: 10).

- Değişime (öngörülen veya öngörülmeleyen) uygun zamanda ve uygun yöntemle karşılık vermek
- Değişimleri değerlendirmek ve değişim fırsatlarından faydalanmaktır.

Atiklik, özünde hız ve esneklik bulunan bir kavramdır. Örgütler hızlı bir biçimde hareket edebilmek ve esnek karşılıklar oluşturabilmek için bazı faaliyetler gerçekleştirmek durumundadır. Bu faaliyetler; yeni teknolojilere ve bilişim sistemlerine sahip olmak, güçlendirilen personelden fayda sağlamak, örgüt süreçlerini bütünleştirmek, sanal örgüt yapılarını benimsek, örgüt içinde ve dışında iş birliği oluşturmak, ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmesi ve bunların tedarik zinciri ile bütünleştirilmesini sağlamak olarak belirtilmektedir (Breu vd., 2001: 22)

Kidd (1994) atıklığe ulaşmanın üç ana unsuru olduğunu öne sürmektedir. Söz konusu unsurları birey, örgüt ve teknoloji olarak belirlemede ve bunların bütünleştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Çetin ve Altuğ, 2005: 303).

Goldman ve arkadaşlarına (1995) göre atıklığın dört temel boyutu bulunmaktadır. İlk boyut, müşteriye sunulmakta olan değerin artırılmasıdır. Müşterilerin özgün gereksinimlerinin hızlı bir biçimde anlaşılması ve bu gereksinimlerin yine hızlı bir biçimde giderilmesi anlamına gelmektedir. İkinci boyut, rekabetin artırılması amacıyla iş birliği yapılmasıdır. İş birliği; örgüt içinde, örgütler arasında ve hatta rakipler ile oluşturulacak sanal ilişkilerle gerçekleştirilebilmektedir. Üçüncü boyut, değişimin ve belirsizliğin yönetilmesi için yapılanmaktır. Dördüncü boyut ise insan, bilgi ve teknolojinin etkinliğinin artırılmasıdır. Örgüt içindeki bireylere önem verilmesini ve bunlara ek olarak eğitim, öğretim ve güçlendirme üzerinde durulmasını içermektedir (Vokurka ve Fliedler, 1998: 167).

### **2.3.1. Örgütsel Atıklık Kavramı**

Atıklık kavramının temellerini Amerikan endüstrisinin durgunluk dönemi ve rekabet yeteneğinin kaybı oluşturmuştur. Buna ek olarak, örgütsel atıklık kavramının ilk kez 1991'de Lehigh Üniversitesi akademisyenleri tarafından sunulan bir Iaccoca Ajansı raporunda kullanıldığı bilinmektedir. Iaccoca Ajansının raporundan sonra araştırmacılar tarafından keşfedilmeye başlanan atıklık kavramının yalnızca üretim alanı ile sınırlı kalmaması ve daha kapsamlı iş alanlarına yayılması için gerekli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bir diğer ifade ile atıklık kavramının yönetim teorisine dayanarak ele alınabileceği ifade edilebilmektedir. Söz konusu kavramın, 90'ların başında iş alanında dinamik ve değişen bir çevrenin yönetilmesi için yeni bir çözüm olarak görülmesi buna örnek olarak gösterilebilmektedir. Atıklığın; rekabetçilik, cevaplanabilirlik ve ürün geliştirme üzerindeki etkisi sebebiyle örgütsel bir nitelik olarak değerlendirilebilmesi mümkündür. Bununla birlikte, atıklık, örgütlerin beklenmedik değişiklikler ile mücadele etmesini sağlayan, tehditlerin üstesinden gelmeye olanak tanıyan ve fırsatları iş dünyasında avantajlara çeviren bir yaklaşım olarak görülmektedir (Kanten vd., 2017: 698).

Iaccoca Ajansı'nın tanımına göre örgütsel atıklık; firmaların elinde bulundurduğu bilgi, teknoloji, insan kaynağı ve eğitilmiş yöneticiler ile hızla değişen pazar ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetidir (Sucu, 2020: 25). Örgütsel atıklık; değişimin devamlı olarak söz konusu olduğu, öngörülmesi güç bir çevrede örgütlerin piyasadaki konumunu koruma ve

başarı gösterme kabiliyetidir (Kanani, 2016; 103). Örgütsel atiklik; örgütte etkin stratejiler uygulayabilme, örgüt hiyerarşisi içinde etkin iletişim sağlayabilme, yeniliklere açık olmak, tedarikçiler ve müşterilerle ortaklık oluşturabilme ve pazardaki fırsatlardan faydalanabilmek amacıyla başkaları ile birlikte çalışabilme kabiliyeti olarak ifadeedilmektedir (Christian vd., 2001: 75). Örgütsel atiklik, birçok yazar tarafından genel olarak örgütün çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel atiklik daima çevre ve pazar ile ilişkilidir. Her şeyden önemlisi, örgütlerin düzensiz bir çevrede değişken pazar şartları ile etkili bir biçimde baş edebilme kabiliyetini belirtmektedir. Goldman ve arkadaşlarına (1995) göre örgütsel atiklik; firmaların, pazar fırsatlarının öngörülemez bir biçimde sıkça değiştiği, rekabete dayalı bir ortamda gelişmesini ve başarıya ulaşmasını sağlayan bilinçli bir tepkidir (Charbonnier-Voirin, 2011: 122).

Örgütsel atiklik, stratejik ve operasyonel olmak üzere iki farklı düzeyde ele alınmaktadır. *Stratejik düzeyde atiklik*, çevresel değişikliklerin ve müşteri beklentilerindeki farklılaşmanın öngörülmesi, yorumlanması ve bunlara ek olarak gerekli kararların hızlı bir şekilde alınmasıdır. *Operasyonel düzeyde atiklik* ise alınan kararların uygulanması esnasında hızlı ve esnek olabilmektir. Operasyonel atiklik eylem durumundayken hızlı ve esnek kalabilmek ile ilgilidir (Sekman ve Utku, 2009: 37-38).

Örgütsel atiklik kavramının tanımlanmasına ve bileşenlerinin belirlenmesine yönelik bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen çalışmalarda ele alınan bazı noktalar aşağıdaki gibidir (Akkaya ve Tabak, 2018: 187):

- Örgütsel atikliği; firmanın değişikliklere adapte olma ya da değişikliğe yanıt verme yeteneği olarak inceleyen çalışmalar,
- Örgütsel atikliği; üreticinin hızla gelişen, beklenmedik değişikliklere hızlı karşılıklar oluşturma kabiliyeti şeklinde ele alan ve firmanın karlılığını ve mevcudiyetini sürdürmesi olarak inceleyen çalışmalar,
- Örgütsel atikliği; firmalar açısından uyum sağlama ve yeniden düzenleme kabiliyeti olarak inceleyen çalışmalar,
- Örgütsel atikliği, firmaların sürekli ve öngörülmesi güç değişikliklerin söz konusu olduğu bir çevrede varlığını sürdürebilme ve gelişim gösterebilme yeteneği olarak inceleyen çalışmalardır.

Katayama ve Bennett (1999) tarafından geliştirilen “Agility, Adaptability and

Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice “adlı çalışmada, örgütsel atiklığın başlıca dört temel ilkesi bulunduğu belirtilmiş bunun yanı sıra fark edilebilir atiklik için teknolojik değişimler sağlamanın önemi üzerinde durulmuştur. Söz konusu dört temel ilke aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Katayama ve Bennett, 1999: 44).

- Müşteriye değer sağlamak
- Değişime hazırlıklı olmak
- İnsan bilgi ve becerilerini önemsemek
- Sanal ortaklıklar oluşturmak

Teece ve arkadaşları (2016) tarafından geliştirilen “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy” adlı çalışmada ise atiklığın anlaşılabilmesi için genel bir çerçeve oluşturulması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Söz konusu çalışmada atiklığın, belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda iyi yöneticilerin elinde değerli bir örgütsel özellik olabileceğine değinilmiş ve “dinamik yetenekler” çerçevesi sunulmuştur. Bu çerçevede atiklığın göz önüne alınması, yenilik ekonomisinde yöneticilerin daha kaliteli kararlar alması ve akademisyenler tarafından karşı karşıya kalınan sorunların daha iyi anlaşılması açısından önem oluşturmaktadır. Bir örgütün dinamik yetenekleri, değişen iş çevresine yönelik iç ve dış yeterliliklerin ne şekilde oluşturulacağı, bütünleştirileceği ve yeniden yapılandırılacağını belirlemektedir. Bu yetenek grubu, çevreyi okumanın ve şekillendirmenin yanı sıra yeni fırsat ve tehditlere yönelik iş modelleri geliştirmek için örgütsel ve yönetsel yeterliliklerle desteklenir. Böylelikle dinamik yetenekler, örgütün müşteriler açısından olumlu rakipler açısından ise olumsuz olarak yenilik yapma, değişime adapte olma ve değişim yaratma kapasitesini tanımlamaktadır. Dinamik yetenekler temel olarak aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Teece vd., 2016: 17-18);

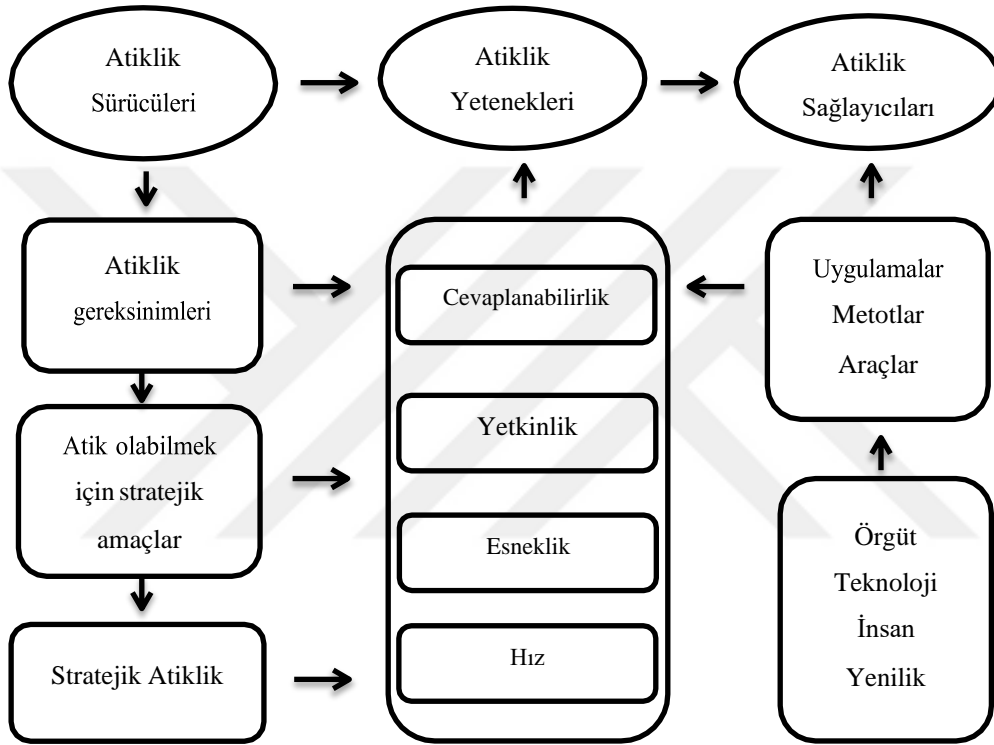
- Müşteri gereksinimlerine ilişkin teknolojik fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi,
- İhtiyaçlara ve fırsatlara yönelik kaynakların harekete geçirilmesi ile değer sağlanması,
- Devamlı olarak yenilenmedir.

### **2.3.2. Örgütsel Atiklik Modeli**

Dünyada, 1990’lardan bu yana başta üretim alanı olmak üzere çeşitli alanlarda kullanılan örgütsel atiklik kavramına ilişkin tanım, model ve bileşenlerin belirtilmesine yönelik birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Sharifi ve Zhang (1999) tarafından örgütlerde

atik üretimin gerçekleştirilebilmesi amacıyla geliştirilen ve araştırmacılar tarafından da önerilmekte olan örgütsel atiklik modeli bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018: 187).

Sharifi ve Zhang (1999) tarafından örgütsel atiklik kavramına yönelik geliştirilen model aşağıda yer almaktadır (Gönülölmez, 2019: 13).



Şekil 1. Örgütsel atiklik modeli. Örgütsel atiklik modeline ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

**Kaynak:** Sharifi, H.; Zhang, Z. (1999). *A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction*. *International Journal Production Economics*, 62 (1-2), 7-22.

Şekil.1’deki “Örgütsel Atiklik Modeli” üç faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Sharifi ve Zhang, 2001: 775).

Atiklik Sürücüler; bir firmanın rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için yeni yollar aramasını gerektiren iş çevresindeki değişimleri/baskıları ifade etmektedir.

Atiklik Yetenekleri; bir firmanın değişimlere olumlu karşılıklar oluşturabilmesi ve değişimlerden faydalanabilmesi için gereksinim duyduğu temel kabiliyetleri ifade

etmektedir.

Atiklik Sağlayıcıları; bir firmanın atiklik yeteneklerini elde edebilmesi için gerekmede olan araçları ifade etmektedir.

Firmalar, buldukları iş çevresinde çeşitli değışiklikler ve baskılar ile karşı karşıya kalmaktadır. Bir diğere ifade ile firmalar; çeşitli atiklik sürücüleri ile karşılaşmakta ve böylelikle atiklik yeteneklerini araştırmaya yönelmektedir. Açık bir biçimde, firmalar, yeteneklerini geliştirebilmek veya gereksinim duydukları yetenekleri elde edilebilmek amacıyla çeşitli yollar ve araçlar araştırmaktadır (Kasap ve Peker, 2009: 67).

### **2.3.3. Örgütsel Atiklik Boyutları**

Örgütsel atiklik boyutlarının araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı bilinmektedir. Sharifi ve Zhang (2000) örgütsel atikliği “cevaplanabilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız” boyutları altında ele almıştır (Kanten vd., 2017: 699).

#### **Cevaplanabilirlik**

Cevaplanabilirlik; bir örgütün değışimleri tanımlaması, bu değışimleri tepki göstererek ya da önceden önlem alarak hızlı bir biçimde cevaplandırması ve değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Cevaplanabilirlik boyutu aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999: 17-18):

- Değışiklikleri hissetmek, algılamak ve değışiklikler için önceden önlem almak,
- Değışikliklere anında karşılık vermek,
- Değışimin üstesinden gelmektir.

Cevaplanabilirlik, örgütlerin rekabet edebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi yönünden önem arz etmektedir. Günümüz şartlarında devamlı gelişen teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmek ve bununla birlikte sürekli olarak değışim ve gelişim gösteren müşteri taleplerini yanıtlayabilmek firma çıkarlarının gözetilmesi yönünden gereklidir (Özeroğlu, 2019; 28).

#### **Yetkinlik**

Yetkinlik, bir örgütün amaçlarına yönelik faaliyetlerinde üretkenlik, verimlilik ve etkinlik sağlayan geniş çaplı yetenekler olarak belirtilmektedir. Yetkinlik boyutu aşağıdaki öğeleri kapsamaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999: 17):

- Stratejik vizyon
- Teknolojinin uygunluğu ya da elverişli teknolojik kabiliyet
- Hizmet/ürün kalitesi
- Maliyet etkin olması
- Yeni ürün tanıtımlarının yüksek oranda olması
- Değişim yönetimi
- Bilgili, yetkin ve güçlendirilmiş işgören faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği
- Örgüt içi ve dışı iş birliği
- Entegrasyon

Örgüt içinde ve dışında oluşan değişimler karşısında gerek örgüt içinde gerekse dışında uygun iş birliği ortamının sağlanması ve geliştirilmesi, belirlenen stratejik vizyon aracılığıyla uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda önem taşımaktadır (Özeroğlu, 2019: 32).

### **Esneklik**

Esneklik, bir örgütün aynı imkânlar dâhilinde farklı işler gerçekleştirilmesi ve farklı amaçlara ulaşması olarak belirtilmektedir. Esneklik boyutu aşağıdaki öğelerden oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999: 18):

- Ürün hacmi esnekliği
- Ürün modelinin ve yapısının esnekliği
- Örgütsel esneklik
- İşgören esnekliği

Örgütler iç ve dış yapılarını, müşteri gereksinimlerindeki artış ve farklılaşmalar doğrultusunda esnekleştirmelidir. Söz konusu esnekliğin sağlanması ile örgütsel atiklik oluşacak, rakipler ile rekabet yarışı içerisinde olunacak ve dolayısıyla da örgütlerin mevcudiyetlerini sürdürmesi mümkün olacaktır. Buna ek olarak Volberda (1996)'ya göre esneklik, tasarım ve yönetim gibi devamlı değişmekte olan iki olgunun etkileşimi neticesinde oluşmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018: 188):

- Örgütün tasarım görevi: Örgütün, uygun zamanda ve uygun biçimde karşılık oluşturmasını içermektedir. Bir diğer ifade ile müşteri isteklerinin, müşteriler tarafından gereksinim duyulan şekilde ve zamanda cevaplanıp cevaplanmadığı ile

ilgilidir.

- Örgütün yönetimsel görevi: Yöneticilerin, çevrede meydana gelen değişikliklere uygun zamanda ve uygun biçimde tepki vermesini içermektedir. Bir diğer ifade ile yönetim basamağında bulunan yöneticiler ve liderlerin değişikliklere uygun şekilde tepki oluşturup oluşturmaması ile ilgilidir.

### **Hız**

Hız, bir örgütün faaliyetlerini ve görevlerini mümkün olan en kısa zaman içerisinde yerine getirme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Hız boyutu aşağıdaki öğeleri içermektedir (Sharifi ve Zhang, 1999: 18):

- Pazara hızlı bir biçimde yeni ürün sunmak,
- Ürün ve hizmetleri hızlı bir biçimde ve tam zamanında sunmak,
- Faaliyetleri hızlı bir biçimde gerçekleştirmek.

Firmaların günümüz rekabet şartlarında mevcudiyetlerini koruyabilmesi için hızlı davranabilme kabiliyetini elinde bulundurmaları özellikle değişim karşısında yeni bilgi geliştirebilmeleri, başka bir ifade ile inovasyon kabiliyetleri açısından önem taşımaktadır. Christopher (2000)'a göre hız, örgütsel süreçlerin uyumu ve uygun teknoloji kullanımı ile gerçekleştirilmektedir. (Reisoğlu, 2019; 67).

### **2.3.4. Örgütsel Atıklığı Destekleyen Unsurlar**

Örgütsel atıklık kavramına ilk kez 1991 yılında getirilen tanımda, örgütün değişimle mücadelesini destekleyecek stratejilerin ve yeteneklerin oluşturulmasında bilgi teknolojilerinin önemi belirtilmiştir. Örgütlerin atık bir yapıda olabilmesi bilgiyi yönetebilmeleri ile ilişkilidir. Bilgi yönetimi; veri ve enformasyonun sağlanmasına, paylaşılmasına ve depolanmasına ilişkin bir süreçtir. Bununla birlikte, örgüt düzeyinde öğrenme ve paylaşma yoluyla bilgi oluşturulmasını da kapsamaktadır (İşcan ve Karabey, 2006:4). Bir örgütün atık olabilmesi için hızlı kararlar alabilmesi dolayısıyla da bilgiye hızlı bir biçimde erişebilmesi gerekmektedir. Bu noktada gelişmiş bilgi sistemlerinin oluşturacağı bir “bilgi ağı” önem arz etmektedir. Söz konusu bilgi ağı, tedarik zincirindeki taraflar ve ortaklar ile paylaşılmalıdır. Bilgi ağı ile taraflar gereksinim duydukları bilgiyi net ve doğru bir biçimde elde edilebilecektir. Bununla birlikte tarafların tüm bilgilere erişim sağlayabilmesi ve paylaşılmakta olan ortak değerler ile eşzamanlı olarak hareket edebilmesi mümkün olacaktır (Kasap ve Peker, 2009: 66).



Bir örgütün atik olabilmesi için öncelikli olarak üst yönetimin atik olması gerekmektedir. Beklenmeyen fırsat ve tehditler üst yönetim tarafından, proaktif bir yaklaşım ile önceden fark edilmeli ve uygun önlemler alınmalıdır. Buna ek olarak, departmanların tümünde atiklik söz konusu olmalıdır. (Baki, 2003: 300).

Strode ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen “The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use” adlı çalışmada, atikliğin örgütlerde kullanılan bir yöntem olabilmesine imkân sağlayan örgüt kültürü faktörleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Strode vd., 2009: 3).

- Örgüt içinde geribildirim ve öğrenmeye değer verilmesi,
- Örgüt içi iletişimin güvenilir, iş birliğine elverişli ve yetkin olması,
- Örgüt içinde takım çalışmasına değer verilmesi,
- Örgütün esnek olması ve sosyal etkileşimde katılımcılığı teşvik etmesi,
- Proje yöneticilerinin kolaylaştırıcı bir rol üstlenmesi,
- Örgüt içindeki bireylerin güçlendirilmesi,
- Örgütün yönetim tarzında liderlik ve iş birliğinin benimsenmesi,
- Örgütte yüz yüze iletişime değer verilmesi,
- Örgüt içi iletişimin resmi olmayan yöntemlerle de gerçekleştirilebilmesidir.

Atik örgüt yapısı içinde, örgütün rekabet kapasitesi ve yenilikçiliği üzerinde etki oluşturan önemli etmenlerden biri iletişimdir. Örgüt; kendi işgörenleri ile örgüt içi iletişim sistemi sağlarken, örgüt dışı iletişimi ise elektronik olarak gerçekleştirmektedir. Bu durum örgüte yeni pazar şartlarına adapte olma imkânı sağlar (Hüseynov, 2010: 57).

Atiklik; hiyerarşik yönetimin azaltılması, işgörenlerin ekipler halinde çalışması ve karar almak üzere yetkilendirilmesi ile elde edilmektedir. Büyük firmalarda ekipler, iletişim halinde olabilmek ve işlerini gerçekleştirebilmek için hızlı ve güvenilir iletişim ve bilgi sistemlerine erişim ihtiyacı duymaktadır (Sharp vd. 1999: 164).

Yang ve Liu (2012) ise örgütlerin atik bir yapıda olmasında tedarik zinciri yönetiminin önemi vurgulamıştır. Örgütlerin doğru ve etkin bir yönetim biçimi ile tedarik zincirindeki firmaların yetenek ve kaynaklarından yarar sağlayabileceği ve böylece pazar taleplerini hızlı bir biçimde yanıtlayabileceğini ifade edilmiştir (Sucu, 2018: 119). Tedarik zinciri yönetimi bağlamında atiklik anlayışı ile hızlı bir biçimde çözüm üretmeye

odaklanılmıştır. Geleneksel tedarik zinciri teslimatlarının uzun zaman aldığı ve bu sebeple tahmin odaklı olduğu bilinmektedir. Atik yapıdaki tedarik zincirinin amacı ise teslimatları kısa zaman içerisinde gerçekleştirmek ve talep odaklı olmaktır (Christopher vd., 2004: 8).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde öğrenme odaklılığın ve personel güçlendirmenin örgütsel atiklik üzerindeki etkilerini belirlemek için gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bilgiler ve anket çalışması ile elde edilen verilerin analizleri bulunmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Lojistik, son dönemlerde hızla gelişen dinamik bir sektör olarak ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde bulunan lojistik, ticaretin küreselleşmesinde ve ülke ekonomilerinin büyümesinde temel bir unsur olarak ele alınmaktadır. Dünya’da ve Türkiye’de lojistik sektörünün artan önemi ile rekabet düzeyi de yükselmiştir. Dolayısıyla lojistik firmalarının, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri etkin stratejiler ve yeni yönetim yaklaşımları benimsemeleri ile ilişkilendirilmiştir.

Firmaların, günümüz koşullarında meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlayabilmesi ve faaliyetlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmesi “insan” faktörü ile mümkün olmaktadır. Bugünün başarılı örgütleri için insan faktörü maliyet unsuru olmaktan çıkmış ve rekabette önem oluşturan temel bir unsur olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda bilgi ve gücün işgörenlerle paylaşılması, örgütlerin küresel rekabet ortamında mevcudiyetlerini sürdürebilmesi, değişim fırsatlarından faydalanabilmesi ve gelişimgösterebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bilgi edinimi ve paylaşımı esasına dayanan öğrenme odaklılık, müşteri gereksinimlerini ve pazar değişimlerini kapsamakta bunun yanı sıra değişim ve adaptasyonun birçok yönünü içermektedir. Bu doğrultuda işgörenlerin bilgi ve becerisini meydana çıkaran güçlendirme uygulamaları bir diğer önemli konudur. Öğrenme odaklılık ve personel güçlendirme ile firmaların pazar değişimlerine daha etkin ve esnek karşılıklar oluşturabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada, örgütlerin atik bir yapıda olması öğrenme odaklılık ve personel güçlendirme ile ilişkilendirilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın temel amacı, öğrenme odaklılığının ve personel güçlendirmenin örgütsel atikliğe olan etkisinin incelenmesidir. Bu çalışma ile öğrenme odaklılığın ve personel güçlendirmenin örgütsel atiklik üzerindeki etkisi İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren lojistik firmaları beyaz yaka çalışanları açısından

incelenmektedir. Literatürde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kısıtlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Buna ek olarak, öğrenme odaklılık, personel güçlendirme ve örgütsel atiklik değişkenlerinin tümünü inceleyen bir çalışma olması nedeniyle kavramsal bir çerçeve ve ampirik bir çalışma oluşturularak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

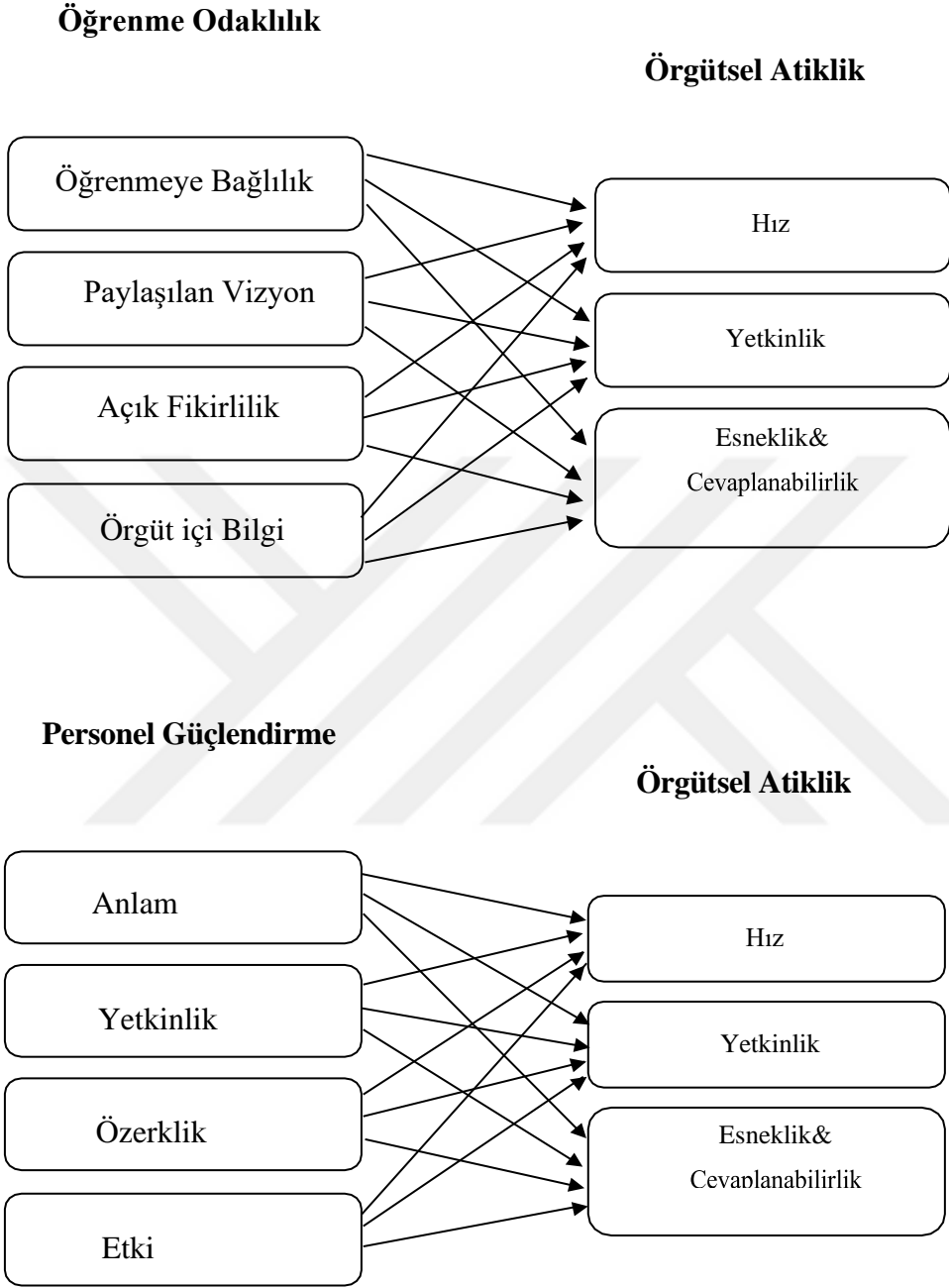
Araştırma; zaman ve ulaşılabilirlik bakımından birtakım sınırlamalar taşımaktadır. Bu nedenle araştırma, konu ve uygulama yönünden sınırlandırılmıştır. Araştırmanın konu açısından kapsamı; öğrenme odaklılık, personel güçlendirme ve örgütsel atiklik arasındaki ilişkidir. Uygulama açısından ise araştırma lojistik sektörünün yoğun olduğu; İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren lojistik firmaları beyaz yaka çalışanlarını kapsamaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma verileri anket tekniği ile sağlanmıştır. Araştırmada öncelikli olarak detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve teorik altyapı sağlanmıştır. Bununla beraber nihai uygulama öncesi bir pilot araştırma (n=30) gerçekleştirilerek anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Böylece ankette kullanılacak olan ölçekler araştırmayı temsil edecek biçimde hazırlanmıştır.

#### **▪ Araştırma Modeli**

Araştırmada tanımlayıcı model kullanılmıştır. Araştırma modelinde bağımsız değişkenler (öğrenme odaklılık ve personel güçlendirme) ile bağımlı değişken (örgütsel atiklik) arasında bir ilişki bulunduğu varsayılmıştır.



Şekil 2. Araştırma Modeli.

## **Araştırmanın Hipotezleri ve Varsayımları**

H1: Öğrenme odaklılığın öğrenmeye bağlılık boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.

H2: Öğrenme odaklılığın öğrenmeye bağlılık boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir.

H3: Öğrenme odaklılığın öğrenmeye bağlılık boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir.

H4: Öğrenme odaklılığın paylaşılan vizyon boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.

H5: Öğrenme odaklılığın paylaşılan vizyon boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir.

H6: Öğrenme odaklılığın paylaşılan vizyon boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir.

H7: Öğrenme odaklılığın açık fikirlilik boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.

H8: Öğrenme odaklılığın açık fikirlilik boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir.

H9: Öğrenme odaklılığın açık fikirlilik boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir.

H10: Öğrenme odaklılığın örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.

H11: Öğrenme odaklılığın örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir.

H12: Öğrenme odaklılığın örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir.

H13: Personel güçlendirmenin anlam boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>14</sub>: Personel güçlendirmenin anlam boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>15</sub>: Personel güçlendirmenin anlam boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>16</sub>: Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>17</sub>: Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>18</sub>: Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>19</sub>: Personel güçlendirmenin özerklik boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>20</sub>: Personel güçlendirmenin özerklik boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>21</sub>: Personel güçlendirmenin özerklik boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>22</sub>: Personel güçlendirmenin etki boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>23</sub>: Personel güçlendirmenin etki boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir.

H<sub>24</sub>: Personel güçlendirmenin etki boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir.

#### ▪ Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Araştırma verileri, anket tekniği ile ulaşılmıştır. Lojistik firmalarındaki beyaz yaka çalışanlara yönelik oluşturulan anket formunda öğrenme odaklılığı, personelgüçlendirmeyi ve örgütsel atikliği ölçmeye yönelik 3 ayrı ölçek mevcuttur.

Calantone vd. tarafından geliştirilmiş (2000) Öğrenme Odaklılık Ölçeği, gerekli düzenlemeler yapılarak İnan ve Ayazlar (2019) tarafından seyahat acentalarına uyarlanan çalışmadaki Türkçeleştirilmiş hali ile kullanılmıştır. Öğrenme Odaklılık Ölçeğinde 16 madde ve dört öğrenme odaklılık boyutu bulunmaktadır. “Öğrenmeye Bağlılık” boyutu dört maddeden, “Paylaşılan Vizyon” boyutu dört maddeden, “Açık Fikirlilik” boyutu dört

maddeden ve “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı” boyutu dört maddeden oluşmaktadır.

Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş Personel Güçlendirme Ölçeği, gerekli düzenlemeler yapılarak Sürgevil, Tolay, Topoyan (2013) tarafından Türkçeleştirilmiş hali ile kullanılmıştır. Personel Güçlendirme Ölçeğinde 12 madde ve dört personel güçlendirme boyutu bulunmaktadır. “Anlam” boyutu 3 maddeden, “Yeterlilik” boyutu 3 maddeden, “Özerklik” boyutu 3 maddeden “Etki” boyutu 3 maddeden oluşmaktadır.

Spitzer (2007) tarafından geliştirilen ve Kantan vd. (2017) tarafından örgüt alanına uyarlanan “Örgütsel Atiklik Ölçeği”, Örgütsel Davranış alanında uzman kişilerce incelenmiş ve Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Örgütsel Atiklik Ölçeğinde 10 madde ve üç örgütsel atiklik boyutu bulunmaktadır. “Hız” boyutu 3 maddeden, “Yetkinlik” boyutu 4 maddeden, “Esneklik& Cevaplanabilirlik” boyutları 3 maddeden oluşmaktadır.

Anket formunda bulunan her bir ifade için beş aralıklı likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket formunda katılımcıların belirli demografik özelliklerine ilişkin 7 soru mevcuttur. Tablo 1.1 anket formunda bulunan 3 ölçeğin boyutlarını ve bu boyutlara ait ifade sayılarını belirtmektedir.

**Tablo 1. Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları**

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı
Öğrenme Odaklılık	Öğrenmeye Bağlılık	4
	Paylaşılan Vizyon	4
	Açık Fikirlilik	4
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	4
Personel Güçlendirme	Anlam	3
	Yetkinlik	3
	Özerklik	3
	Etki	3
Örgütsel Atiklik	Hız	3
	Yetkinlik	4
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	3



#### ▪ Araştırmanın Örneklemi

Araştırma; zaman, ulaşılabilirlik vb. kısıtlar sebebi ile İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında farklı bölümlerde bulunan beyaz yaka çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, kolayda örnekleme yöntemi ile toplam 230 adet anket formundan 200 (%86,9) adet geri dönüş sağlanmıştır. 200 adet anket formunun 189 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

#### ▪ Uygulanan İstatiksel Yöntemler

Araştırma sonucunda güvenilir ve geçerli bulgular elde edebilmek için birtakım istatistiksel analizler kullanılmıştır. Anket formunda bulunan üç ölçek kapsamında ulaşılan veriler, “SPSS 24.0 for Windows” ve “Lisrel 9.1” paket programları aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmada öncelikli olarak uç değer analizi gerçekleştirilmiş ve araştırmacı gözüyle şüpheli olarak yaklaşılan değerler göz önünde bulundurularak 6 değer, analiz kapsamına alınmamış ve geriye kalan toplam 189 anket ile araştırma analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Anket formunda yer alan ölçeklerin ve alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları (Cronbach’s Alpha değerleri) hesaplanarak, güvenilirlik düzeyleri tespit edilmiştir. Ölçeklere ilişkin yapısal geçerlilik keşfedici faktör analizi ile test edilmiştir. Buna ek olarak araştırma modelinde öne sürülen değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modeli kapsamında ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın dördüncü bölümünde, araştırmaya katılan lojistik sektörü beyaz yaka çalışanlarına uygulanan anket formundan ulaşılan veriler doğrultusunda gerçekleştirilen analizler bulunmaktadır.

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan lojistik sektörü beyaz yaka çalışanlarının demografik özelliklerine ait bulguların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki gösterildiği gibidir:

**Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	71	37,6	37,6	37,6
Erkek	118	62,4	62,4	100,0
Toplam	189	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	189	100,0		

Cinsiyet sorusunu yanıtlayan 189 çalışanın % 38'si kadın; %62'si erkektir.

**Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekâr	75	39,7	39,7	39,7
Evli	114	60,3	60,3	100,0
Toplam	189	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	189	100,0		

Medeni durum sorusunu yanıtlayan 189 çalışanın % 40'ı bekar; %60'ı evlidir.

**Tablo 4. Katılımcıların Yaş Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20'den az	1	,5	,5	,5

<b>20-29 arası</b>	52	27,5	27,7	28,2
<b>30-39 arası</b>	55	29,1	28,7	56,9
<b>40-49 arası</b>	41	21,7	21,8	78,7
<b>50 ve üzeri</b>	40	21,2	21,3	100,0
<b>Toplam</b>	189	100,0	100,0	
<b>Cevap Vermeyen</b>	0	0		
<b>Toplam</b>	189	100,0		

Yaş durumu sorusunu yanıtlayan 188 çalışanın %1'i 20'den az yaş grubunda; %27'si 20-29 arası yaş grubunda; %29'u 30-39 arası yaş grubunda; %22'si 40-49 yaş arası grubunda; %21'i ise 50 ve üzeri yaş grubundadır.

**Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı**

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif</b>
<b>İlköğretim</b>	2	1,1	1,1	1,1
<b>Lise</b>	15	7,9	7,9	9
<b>Ön Lisans</b>	31	16,4	16,4	25,4
<b>Lisans</b>	110	58,2	58,2	83,6
<b>Lisansüstü</b>	31	16,4	16,4	100,0
<b>Toplam</b>	189	100,0	100,0	
<b>Cevap Vermeyen</b>	0	0		
<b>Toplam</b>	189	100,0		

Eğitim düzeyi sorusunu yanıtlayan 189 çalışanın %1'i İlköğretim; %8'i lise; %16'sı ön lisans; %58'i lisans; %16'sı lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir.

**Tablo 6. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı**

<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif</b>
<b>1' Yıldan Az</b>	32	16,9	16,9	16,9
<b>1-5 Yıl</b>	68	36	36	52,9

<b>6-10 Yıl</b>	42	22,2	22,2	75,1
<b>11-15 Yıl</b>	24	12,7	12,7	87,8
<b>16 Yıl ve Üzeri</b>	23	12,2	12,2	100,0
<b>Toplam</b>	189	100,0	100,0	
<b>Cevap Vermeyen</b>	0	0		
<b>Toplam</b>	189	100,0		

Toplam çalışma süresi sorusunu yanıtlayan 189 çalışanın % 17'si 1'yıldan az; % 36'sı 1-5 yıl; % 22'si 6-10 yıl; % 13'ü 11-15 yıl; %12'si 16 yıl ve üzeri gibi bir süredir aynı yerde çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo 7. Katılımcıların Lojistik Alanıyla İlgili Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı**

<b>Lojistik Eğitimi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif</b>
<b>Evet</b>	114	60,3	60,3	60,3
<b>Hayır</b>	75	39,7	39,7	100,0
<b>Toplam</b>	189	100,0	100,0	
<b>Cevap Vermeyen</b>	0	0		
<b>Toplam</b>	189	100,0		

Lojistik alanıyla ilgili eğitim bulunmasına ilişkin soruya cevap veren 189 çalışanın %60'ının lojistik alanıyla ilgili eğitimi bulunmakta; %40'ının lojistik alanıyla ilgili eğitimi bulunmamaktadır.

**Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme İlişkin Frekans Dağılımı**

<b>Bölüm</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif</b>
<b>Lojistik Alanına İlişkin Bölümler</b>	122	64,6	67	64,6
<b>Temel İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Bölümler</b>	58	30,7	33,1	100,0
<b>Toplam</b>	180	95,3	100,0	

<b>Cevap Vermeyen</b>	9	4,8		
<b>Toplam</b>	189	100,0		

Araştırmaya katılan 198 çalışandan %5'inin "çalıştığımız bölüm" sorusunu cevaplandırmadığı görülmektedir. Cevap veren 180 çalışanın %65'i lojistik alanına ilişkin bölümlerde; %31'inin temel işletme fonksiyonuna ilişkin bölümlerde çalıştığı görülmektedir. Çalışanların önemli bir kısmının lojistik alanına ilişkin bölümlerde çalıştığı görülmektedir.

#### 4.2.Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan öğrenme odaklılık ölçeği için toplam 16, personel güçlendirme ölçeği için toplam 12 ve örgütsel atıklık ölçeği için toplam 10 ifadenin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) tablo 4.10.'da verilmektedir.

**Tablo 9. Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri**

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Öğrenme Odaklılık	,909	1518,312	,000	,918
Personel Güçlendirme	,817	1404,458	,000	,862
Örgütsel Atıklık	,862	879,259	,000	,892

KMO değerleri yapılan çalışmadaki örneklemin faktör analizi için yeterli düzeyde olup olmadığını Barlett testi sonuçlarının ise verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını açıklamaktadır (Kanten, 2012: 207). Analizler sonucunda elde edilen veri (0.80 < Cronbach's Alpha < 1.00) aralığında ise yüksek güvenilirlikte olarak kabul edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Açıklayıcı faktör analizi sonucu, öğrenme odaklılık ölçeğindeki 1 madde ve örgütsel atıklık ölçeğine ait 1 madde faktör yüklerinin 0.50'nin altında kalmasından dolayı analiz dışında tutulmuş, kalan maddelerin ise teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü belirlenmiştir. Faktör analizleri sonucunda oluşan faktörler, faktör yükleri, değişken

ortalamları, faktör (boyut) ortalamaları, açıklanan varyanslar ve hesaplanan iç tutarlılık katsayılarına ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla özet olarak sunulmaktadır.

#### 4.2.1.Öğrenme Odaklılık Ölçeği

Öğrenme odaklılık ölçek maddelerine ilişkin verilerin faktör analizi ile test edilmesi ve varimaks döndürülmesi sonucunda, 4 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörlerin, toplam varyansın %70'ini açıkladığı görülmektedir. Birinci faktör öğrenmeye bağlılığın açıkladığı varyans oranı 15,649; ikinci faktör paylaşılan vizyonun açıkladığı varyans oranı 17,653; üçüncü faktör açık fikirliliğin açıkladığı varyans oranı 18,240; dördüncü faktör örgüt içi bilgi paylaşımının açıkladığı varyans oranı 18,208'dir.

**Tablo 10. Öğrenme Odaklılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri**

Değişken Kodu	Öğrenmeye Bağlılık	Paylaşılan Vizyon	Açık Fikirlilik	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı
A1	,845			
A2	,729			
A4	,678			
A5		,611		
A6		,783		
A7		,800		
A8		,588		
A9			,621	
A10			,777	
A11			,759	
A12			,753	
A13				,685
A14				,669
A15				,793
A16				,749

<b>İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)</b>	,751	,820	,887	,814
<b>Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı</b>	,918			
<b>Açıklanan Varyanslar</b>	15,649	17,653	18,240	18,208
<i>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi</i>				

Yapılan faktör analizinin sonucunda, (A3) maddesi açıklanan varyans oranına katkısının düşük olmasından dolayı ölçek kapsamına alınmamıştır. Analiz sonucunda öğrenme odaklılık ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu belirtilebilir. Öğrenme odaklılık ölçeğindeki değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11’de verilmektedir.

**Tablo 11. Öğrenme Odaklılık Ölçeği Değişken Ortalamaları**

<b>Faktör</b>	<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>Değişken Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Faktör Ortalama</b>
<b>Öğrenmeye Bağlılık</b>	<b>A1</b>	3,7725	1,01901	3,9524
	<b>A2</b>	4,0794	0,86236	
	<b>A4</b>	4,0053	0,88424	
<b>Paylaşılan Vizyon</b>	<b>A5</b>	3,6825	0,88412	3,6812
	<b>A6</b>	3,3968	0,95438	
	<b>A7</b>	3,6402	0,89779	
	<b>A8</b>	3,5185	0,95423	
<b>Açık Fikirlilik</b>	<b>A9</b>	3,5767	1,01094	3,5515
	<b>A10</b>	3,4550	1,05907	
	<b>A11</b>	3,6772	0,93772	
	<b>A12</b>	3,4974	1,055	
<b>Örgüt İçi Bilgi</b>	<b>A13</b>	3,7619	0,88812	
	<b>A14</b>	3,5767	0,91133	

Paylaşımı	A15	3,2698	1,15602	3,5687
	A16	3,6667	1,02625	

#### 4.2.2. Personel Güçlendirme Ölçeği

Personel güçlendirme ölçek maddelerine ilişkin verilerin faktör analizi ile test edilmesi ve varimaks döndürülmesi sonucunda, 4 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörlerin, toplam varyansın %81'ini açıkladığı görülmektedir. Birinci faktör anlamın açıkladığı varyans oranı 22,709; ikinci faktör yetkinliğin açıkladığı varyans oranı 18,212; üçüncü faktör seçimin açıkladığı varyans oranı 18,669; dördüncü faktör etkinin açıkladığı varyans oranı 21,042'dir.

**Tablo 12. Personel Güçlendirme Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri**

Değişken Kodu	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki
B17	,859			
B18	,888			
B19	,887			
B20		,658		
B21		,877		
B22		,840		
B23			,809	
B24			,861	
B25			,744	
B26				,798
B27				,897
B28				,889
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,903	,808	,841	,883
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı	,862			



<b>Açıklanan Varyanslar</b>	22,709	18,212	18,669	21,042
<i>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi</i>				

Yapılan faktör analizi sonucunda personel güçlendirme ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu belirtilebilir. Personel güçlendirme ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13’de verilmektedir.

**Tablo 13. Personel Güçlendirme Ölçeği Değişken Ortalamaları**

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
<b>Anlam</b>	<b>B17</b>	4,4021	0,70499	4,3368
	<b>B18</b>	4,2646	0,71746	
	<b>B19</b>	4,3439	0,73891	
<b>Yetkinlik</b>	<b>B20</b>	4,5608	0,57681	4,4956
	<b>B21</b>	4,5503	0,56856	
	<b>B22</b>	4,3757	0,65366	
<b>Özerklik</b>	<b>B23</b>	4,0688	0,92284	3,8924
	<b>B24</b>	3,9101	0,91521	
	<b>B25</b>	3,6984	1,03093	
<b>Etki</b>	<b>B26</b>	3,4497	1,0738	3,3421
	<b>B27</b>	3,2804	1,04204	
	<b>B28</b>	3,2963	1,02989	

#### 4.2.3.Örgütsel Atiklik Ölçeği

Örgütsel atiklik ölçek maddelerine ilişkin verilerin faktör analizi ile test edilmesi ve varimaks döndürülmesi sonucunda, 3 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörlerin, toplam varyansın %75’ini açıkladığı görülmektedir. Birinci faktör hızın açıkladığı varyans oranı 25,184; ikinci faktör yetkinliğin açıkladığı varyans oranı 22,994; üçüncü faktör esneklik ve cevaplanabilirliğin açıkladığı varyans oranı 26,712’dir.

**Tablo 14. Örgütsel Atiklik Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri**

Değişken Kodu	Hız	Yetkinlik	Esneklik&Cevaplanabilirlik
C29	,851		
C30	,838		
C31	,676		
C33		,537	
C34		,829	
C35		,757	
C36			,620
C37			,895
C38			,857
İç Tutarlılık Katsayılar (Cronbach's Alpha)	,816	,755	,858
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı		,892	
Açıklanan Varyanslar	25,184	22,994	26,712
<i>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi</i>			

Faktör analizi sonucunda, (C32) maddesi çapraz yüklenme eğilimi gösterdiğinden dolayı ölçek kapsamına alınmamıştır. Faktör analizi sonucunda örgütsel atiklik ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu belirtilebilir. Örgütsel atiklik ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15’de verilmektedir.

**Tablo 15. Örgütsel Atiklik Ölçeği Değişken Ortalamaları**

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Hız	C29	3,48148	0,884816	3,4338
	C30	3,25397	1,025757	
	C31	3,56614	1,027348	

<b>Yetkinlik</b>	<b>C33</b>	3,73016	0,822678	3,6684
	<b>C34</b>	3,63492	0,849936	
	<b>C35</b>	3,64021	0,938351	
<b>Esneklik&amp; Cevaplanabilirlik</b>	<b>C36</b>	3,70899	0,815393	3,7742
	<b>C37</b>	3,8254	0,896916	
	<b>C38</b>	3,78836	0,909566	

### 4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırma modelinde yer alan ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır (Çapık, 2014: 196). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); araştırmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerlerini belirlemekte kullanılan bir analiz yöntemidir (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeklerin uyum iyiliği değerlerini göstermekte olan çeşitli uyum indeksleri yer almaktadır. En yaygın kullanılan uyum değerleri; CFI (sınanan modelin karşılaştırmalı uyum indeksi), Ki-kare, SRMR (modelin gözlemlenen ve açıklanan kovaryansları arasındaki farkın ortalaması standardize edilmiş hataların ortalama değerlerinin karekökü), RMSEA (yaklaşık hataların karekökü), normalleştirilmemiş uyum indeksleri (Non-Normed Fit Index/ Tucker-Lewis Index-NNFI) olarak değerlendirilmektedir (Acun, 2013: 79).

**Tablo 16. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri Dağılımı**

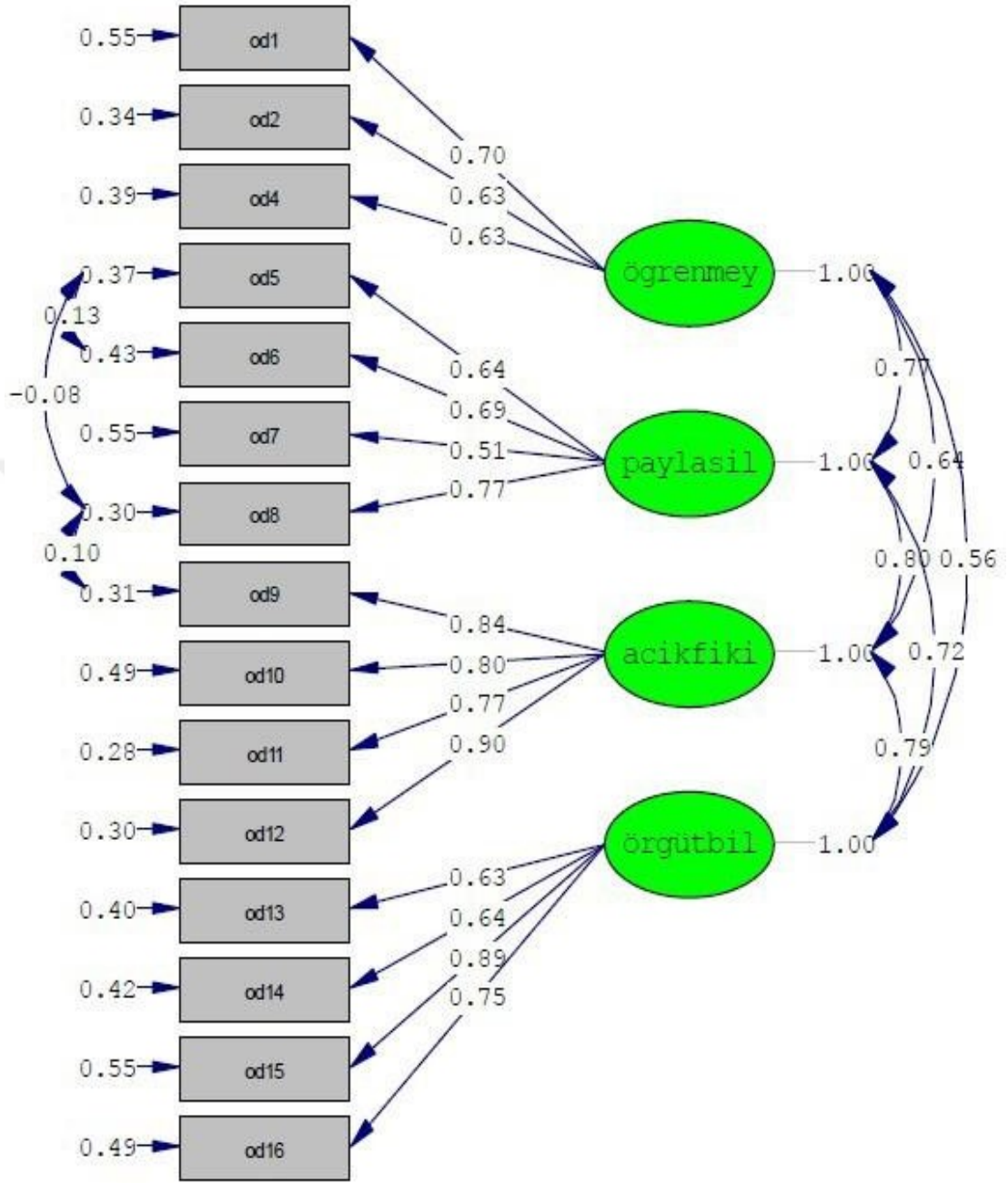
Değişkenler	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSE
<b>Öğrenme Odaklılık</b>	139,97	81	1,72	0,91	0,87	0,98	0,96	0,98	0,062
<b>Personel Güçlendirme</b>	81,45	44	1,85	0,93	0,88	0,98	0,96	0,97	0,067
<b>Örgütsel Atiklik</b>	35,96	21	1,71	0,96	0,91	0,99	0,98	0,98	0,062

Tablo 16’da yer alan  $\chi^2/df$ , GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RMSEA değerlerinin öğrenme odaklılık, personel güçlendirme ve örgütsel atiklik ölçeklerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.16. Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri**

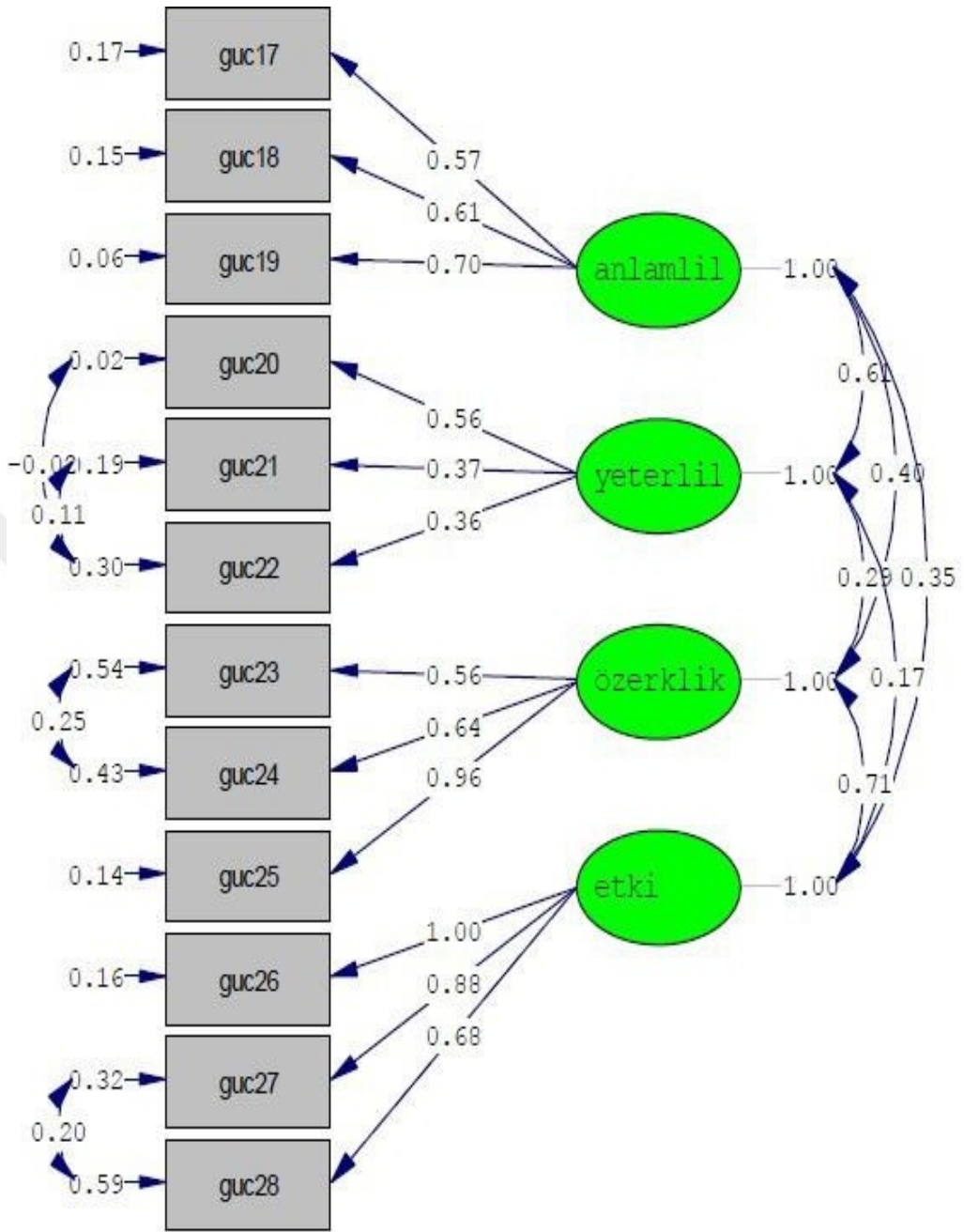
<b>Uyum İndeksleri</b>	<b>Mükemmel Uyum İndeksleri</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri</b>
<b><math>\chi^2/sd</math></b>	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
<b>AGFI</b>	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$
<b>GFI</b>	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
<b>CFI</b>	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
<b>NFI</b>	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
<b>NNFI (TLI)</b>	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$
<b>RFI</b>	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$
<b>IFI</b>	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$
<b>RMSEA</b>	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
<b>SRMR</b>	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$
<b>PNFI</b>	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$
<b>PGFI</b>	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$

**Kaynak:** İlhan, Mustafa; Çetin, Bayram (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 31.



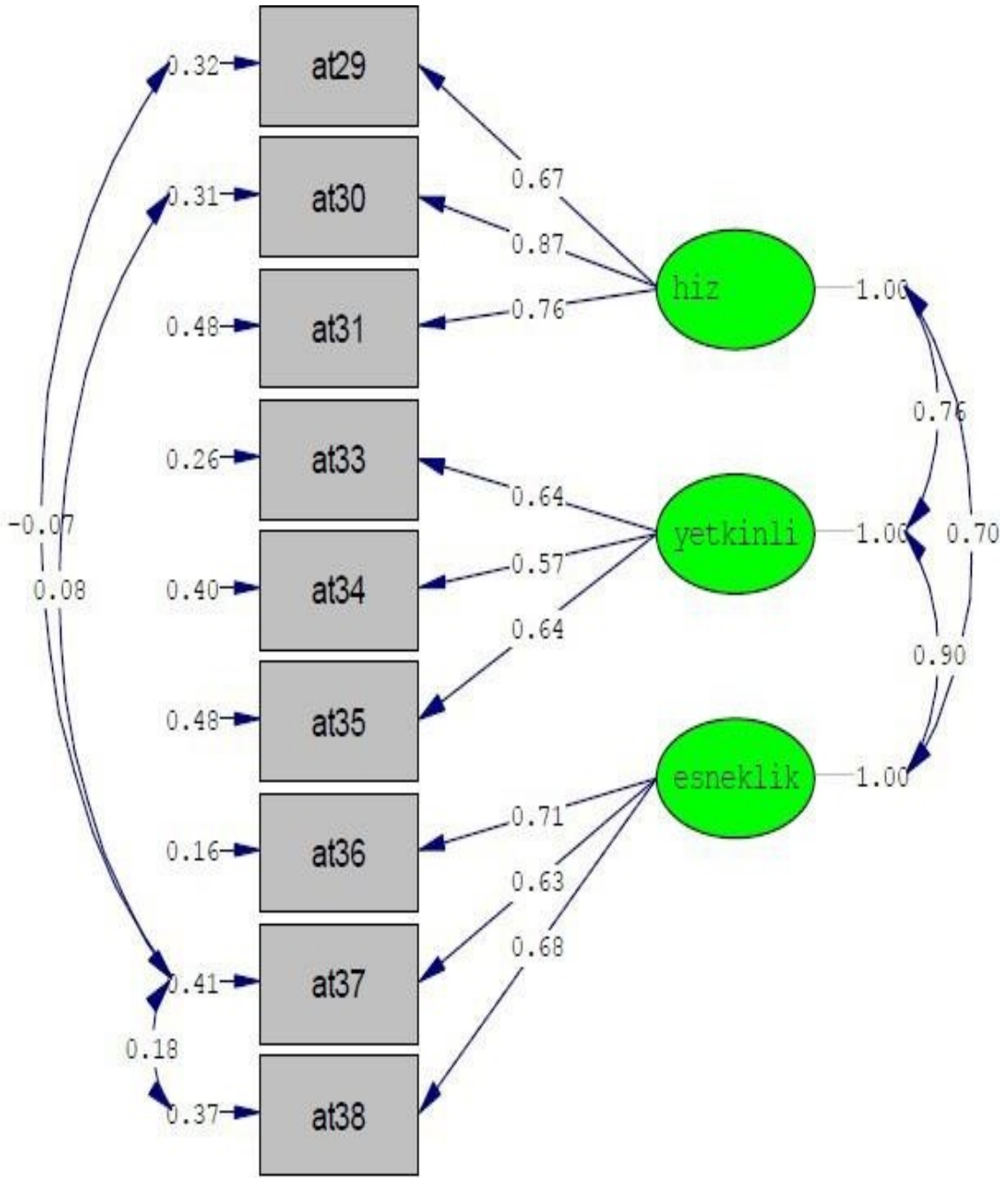
Chi-Square=139.97, df=81, P-value=0.00005, RMSEA=0.062

Şekil 3. Öğrenme Odaklılık Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi



Chi-Square=81.45, df=44, P-value=0.00051, RMSEA=0.067

Şekil 4. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi



Chi-Square=35.96, df=21, P-value=0.02212, RMSEA=0.062

Şekil 5. Örgütsel Atiklik Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin (öğrenme odaklılık ve personel güçlendirme) bağımlı değişken (örgütsel atıklık) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ise regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirmelere ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

**Tablo 18. Öğrenme Odaklılık, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Atıklığe Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Öğr. Bağ.	Pay. Viz.	Açık Fik.	Örg. İçi Bilg. Payl.	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki	Hız	Yetkinlik	Esn.-Cevap
Öğrenmeye Bağlılık	Pea. Cor.	1	,576**	,521**	,439**	,378**	0,127	,148*	,314**	,390**	,346**	,336**
	Sig.		,000	,000	,000	,000	0,081	0,041	,000	,000	,000	,000
Paylaşılan Vizyon	Pea. Cor.	,576**	1	,660**	,556**	,366**	0,135	,305**	,416**	,456**	,490**	,465**
	Sig.	,000		,000	,000	,000	0,063	,000	,000	,000	,000	,000
Açık Fikirlilik	Pea. Cor.	,521**	,660**	1	,682**	,411**	0,123	,306**	,422**	,549**	,581**	,525**
	Sig.	0,00	0,00		0,00	0,00	0,09	0,00	,000	0,00	0,00	0,00
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Pea. Cor.	,439**	,556**	,682**	1	,365**	0,081	,264**	,367**	,566**	,648**	,528**
	Sig.	,000	,000	,000		,000	0,269	,000	,000	,000	,000	,000
Anlam	Pea. Cor.	,378**	,366**	,411**	,365**	1	,476**	,313**	,304**	,313**	,383**	,364**
	Sig.	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Yetkinlik	Pea. Cor.	0,127	0,135	0,123	0,081	,476**	1	,387**	0,117	0,093	0,106	0,116
	Sig.	0,081	0,063	0,09	0,269	0,00		0,00	0,108	0,204	0,146	0,112
Özerklik	Pea. Cor.	,148*	,305**	,306**	,264**	,313**	,387**	1	,537**	,221**	,168*	,152*
	Sig.	0,041	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	0,021	0,037
Etki	Pea. Cor.	,314**	,416**	,422**	,367**	,304**	0,117	,537**	1	,418**	,341**	,288**
	Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,108	0,00		,000	,000	,000
Hız	Pea. Cor.	,390**	,456**	,549**	,566**	,313**	0,093	,221**	,418**	1	,615**	,561**
	Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,204	0,002	0,00		,000	,000
Yetkinlik	Pea. Cor.	,346**	,490**	,581**	,648**	,383**	0,106	,168*	,341**	,615**	1	,663**
	Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,146	0,021	,000	,000		,000
Esneklik-	Pea. Cor.	,336**	,465**	,525**	,528**	,364**	0,116	,152*	,288**	,561**	,663**	1



<b>Cevaplanabilirlik</b>	Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,112	0,037	,000	,000	,000	
--------------------------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	------	------	------	--

\*\*Kolerasyon 0,01 düzeyinde/ \* 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

#### 4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 18’de araştırma kapsamında değerlendirilmekte olan öğrenme, personel güçlendirme ve örgütsel atiklik değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Araştırmada öğrenme odaklılık alt boyutları ile örgütsel atiklik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre; öğrenmeye bağlılık ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan hız arasında pozitif yönde ( $r=0,390$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öğrenmeye bağlılık ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan yetkinlik arasında pozitif yönde ( $r=0,346$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki görülmüştür. Öğrenmeye bağlılık ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik arasında pozitif yönde ( $r=0,336$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte paylaşılan vizyon ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan hız arasında pozitif yönde ( $r=0,456$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan yetkinlik arasında pozitif yönde ( $r=0,490$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki görülmüştür. Paylaşılan vizyon ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik arasında pozitif yönde ( $r=0,465$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca açık fikirlilik ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan hız arasında pozitif yönde ( $r=0,549$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Açık fikirlilik ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan yetkinlik arasında pozitif yönde ( $r=0,581$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Açık fikirlilik ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik arasında pozitif yönde ( $r=0,525$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öğrenme odaklılığının son alt boyutu olan örgüt içi bilgi paylaşımı ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan hız arasında pozitif yönde ( $r=0,566$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki görülmüştür. Örgüt içi bilgi paylaşımı ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan yetkinlik arasında pozitif yönde ( $r=0,648$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik arasında pozitif yönde ( $r=0,528$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, öğrenme odaklılık boyutlarının örgütsel atiklik boyutları ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada personel güçlendirme alt boyutları ile örgütsel atiklik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre; anlam ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan hız arasında pozitif yönde ( $r=0,313$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlam ile örgütsel atikliğinin alt boyutu olan yetkinlik arasında pozitif yönde ( $r=0,383$ ;  $p<0,01$ )

anlamli bir iliŒki grlmŒtr. Anlam ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik arasında pozitif yönde ( $p=0,364$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki bulunmaktadir. Bununla birlikte yetkinlik ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan hız arasında ( $r=0,093$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki bulunmamaktadir. Yetkinlik ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan yetkinlik arasında ( $r=0,106$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki tespit edilmemiŒtir. Yetkinlik ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik arasında ( $r=0,116$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki bulunmamaktadir. Ayrıca zerklik ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan hız arasında pozitif yönde ( $r=0,221$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki tespit edilmiŒtir. Özerklik ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan yetkinlik arasında ( $r=0,168$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki bulunmamaktadir. Özerklik ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik arasında ( $r=0,152$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki tespit edilmemiŒtir. Personel güçlendirme son alt boyutu olan etki ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan hız arasında pozitif yönde ( $r=0,418$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki tespit edilmiŒtir. Etki ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan yetkinlik arasında pozitif yönde ( $r=0,341$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki grlmŒtr. Etki ile örgütsel atikliğin alt boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik arasında pozitif yönde ( $r=0,288$ ;  $p<0,01$ ) anlamli bir iliŒki bulunmaktadir. AraŒtırma sonularınına göre personel güçlendirme boyutlarından anlam ve etkinin örgütsel atiklik boyutları ile daha güçlü bir iliŒki içerisinde olduğu ifade edilebilir.

#### 4.4.2. Regresyon Analizine İliŒkin Bulgular

Korelasyon analizi sonuçlarının yardımıyla, araŒtırmada yer alan bağımsız deĐiŒkenlerin (Ğrenme odaklılık ve personel güçlendirme) bağımlı deĐiŒkeni (rgtsel atiklik) ne seviyede etkilediğinin açıklanması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, korelasyon analizi sonucu kabul gören araŒtırma hipotezlerindeki iliŒkiler bağımsız ve bağımlı deĐiŒkenler çerçevesinde regresyon analizi ile açıklanmaya alıŒılmıŒtır. AŒaĐıda regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular bulunmaktadir.

**Tablo 19. Ğrenme Odaklılığının rgtsel Atikliğin (Hız) Boyutu zerindeki Etkisi**

DeĐiŒkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Ğrenmeye Bağlılık	,091	,081	,082	,264
PaylaŒılan Vizyon	,080	,095	,071	,400
Açık Fikirlilik	,223	,087	,234	,011

<b>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı</b>	,346	,085	,331	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Atiklik (Hız)</b> (F=28,166 R <sup>2</sup> =,380)				

Tablo 19'deki regresyon analizi R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel atikliğın hız boyutu üzerinde yaratılan değişkenliğin %38'i öğrenme odaklılığının 2 boyutu (açık fikirlik ve örgüt içi bilgi paylaşımı) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklandığı regresyon modeli geçerlidir (F=28,166; p<0,001). Öğrenme odaklılığın öğrenmeye bağlılık boyutunun ( $\beta = 0,82$ ; p<0,05) örgütsel atikliğın hız boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Öğrenme odaklılığın paylaşılan vizyon boyutunun ( $\beta = 0,71$ ; p<0,05) örgütsel atikliğın hız boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir. Öğrenme odaklılığının açık fikirlik boyutu ( $\beta = ,234$ ; p<0,05) örgütsel atikliğın hız boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan açık fikirlik arttıkça örgütsel atikliğın boyutu olan hız artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>7</sub> hipotezi desteklenmektedir. Öğrenme odaklılığının örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ( $\beta = ,331$ ; p<0,05) örgütsel atikliğın hız boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan örgüt içi bilgi paylaşımı arttıkça örgütsel atikliğın boyutu olan hız artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>10</sub> hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 20. Öğrenme Odaklılığının Örgütsel Atikliğın (Yetkinlik) Boyutu Üzerindeki Etkisi**

<b>Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Öğrenmeye Bağlılık</b>	-,027	,064	-,029	,671
<b>Paylaşılan Vizyon</b>	,110	,075	,115	,142
<b>Açık Fikirlik</b>	,172	,069	,212	,013
<b>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı</b>	,403	,067	,453	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Atiklik (Yetkinlik)</b> (F=39,600 R <sup>2</sup> =,463)				

Tablo 20'deki regresyon analizi R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel

atikliğin yetkinlik boyutu üzerinde yaratılan değişkenliğin %40'ı öğrenme odaklılığının 2 boyutu (açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklandığı regresyon modeli geçerlidir (F=39,600; p<0,001). Öğrenme odaklılığının öğrenmeye bağlılık boyutunun ( $\beta=-0,29$ ; p<0,05) örgütsel atikliğin yetkinlik boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir. Öğrenme odaklılığının paylaşılan vizyon boyutunun ( $\beta=0,115$ ; p<0,05) örgütsel atikliğin yetkinlik boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>5</sub> hipotezi reddedilmiştir. Öğrenme odaklılığının açık fikirlilik boyutu ( $\beta=,212$ ; p<0,05) örgütsel atikliğin yetkinlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan açıkfikirlilik arttıkça örgütsel atikliğin boyutu olan yetkinlik düzeyi artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>8</sub> hipotezi desteklenmektedir. Öğrenme odaklılığının örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ( $\beta=,453$ ; p<0,05) örgütsel atikliğin yetkinlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan örgüt içi bilgi paylaşımı arttıkça örgütsel atikliğin boyutu olan yetkinlik artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>11</sub> hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 21. Öğrenme Odaklılığının Örgütsel Atikliğin (Esneklik& Cevaplanabilirlik) Boyutu Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Öğrenmeye Bağlılık	,004	,077	,004	,961
Paylaşılan Vizyon	,161	,090	,155	,075
Açık Fikirlilik	,198	,082	,225	,017
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,277	,080	,287	,001
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Atiklik (Esneklik&amp; Cevaplanabilirlik)</b>			<b>(F=23,993 R<sup>2</sup>=,343)</b>	

Tablo 21'deki regresyon analizi R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel atikliğin esneklik& cevaplanabilirlik boyutu üzerinde yaratılan değişkenliğin %34'ü öğrenme odaklılığının 2 boyutu (açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklandığı regresyon modeli geçerlidir (F=23,993; p<0,001). Öğrenme odaklılığın öğrenmeye bağlılık boyutunun ( $\beta=0,04$ ; p<0,05) örgütsel atikliğin esneklik& cevaplanabilirlik boyutu üzerinde

etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir. Öğrenme odaklılığının paylaşılan vizyon boyutunun ( $\beta=,155$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>6</sub> hipotezi reddedilmiştir. Öğrenme odaklılığın açık fikirlilik boyutu ( $\beta=,225$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan açık fikirlilik arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik düzeyi artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>9</sub> hipotezi desteklenmektedir. Öğrenme odaklılığın örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ( $\beta=,287$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan örgüt içi bilgi paylaşımı arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik düzeyi artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>12</sub> hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 22. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Atıklığın (Hız) Boyutu Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Anlam	,299	,098	,235	,003
Yetkinlik	-,082	,130	-,050	,530
Özerklik	-,032	,084	-,032	,702
Etki	,329	,071	,370	,000
<b>Bağımlı Değişken:</b> Örgütsel Atıklık (Hız) (F=12,715 R <sup>2</sup> =,217)				

Tablo 22'deki regresyon analizi R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel atıklığın hız boyutu üzerinde yaratılan değişkenliğin %22'si personel güçlendirmenin 2 boyutu (anlam ve etki) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklandığı regresyon modeli geçerlidir (F=12,715;  $p<0,001$ ). Personel güçlendirmenin anlam boyutu ( $\beta=,235$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın hız boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan anlam düzeyi arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan hız artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>13</sub> hipotezi desteklenmektedir. Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun ( $\beta=-0,50$   $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın hız boyutunu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>16</sub> hipotezi reddedilmiştir. Personel güçlendirmenin

özerklik boyutunun ( $\beta = -0,32$   $p < 0,05$ ) örgütsel atıklığın hız boyutunu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda  $H_{19}$  hipotezi reddedilmiştir. Personel güçlendirmenin etki boyutu ( $\beta = ,370$ ;  $p < 0,05$ ) örgütsel atıklığın hız boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan etki arttıkça örgütsel atıklık boyutu olan hız artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_{22}$  hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 23. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Atıklığın (Yetkinlik) Boyutu Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Anlam	,380	,084	,351	,000
Yetkinlik	-,096	,111	-,069	,389
Özerklik	-,055	,072	-,064	,447
Etki	,209	,061	,277	,001
<b>Bağımlı Değişken:</b> Örgütsel Atıklık (Yetkinlik) (F=12,287 R <sup>2</sup> =,211)				

Tablo 4.21'deki regresyon analizi R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel atıklığın yetkinlik boyutu üzerinde yaratılan değişkenliğin %21'i personel güçlendirmenin 2 boyutu (anlam ve etki) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklandığı regresyon modeli geçerlidir (F=12,287;  $p < 0,001$ ). Personel güçlendirmenin anlam boyutu ( $\beta = ,351$ ;  $p < 0,05$ ) örgütsel atıklığın yetkinlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan anlam arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan yetkinlik artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_{14}$  hipotezi desteklenmektedir. Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun ( $\beta = -0,69$   $p < 0,05$ ) örgütsel atıklığın yetkinlik boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda  $H_{17}$  hipotezi reddedilmiştir. Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun ( $\beta = -0,64$   $p < 0,05$ ) örgütsel atıklığın yetkinlik boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda  $H_{20}$  hipotezi reddedilmiştir. Personel güçlendirmenin etki boyutu ( $\beta = ,277$ ;  $p < 0,01$ ) örgütsel atıklığın yetkinlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan etki arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan yetkinlik artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_{23}$  hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 24. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Atıklığın (Esneklik&Cevaplanabilirlik) Boyutu Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Anlam	,395	,093	,337	,000
Yetkinlik	-,076	,123	-,050	,539
Özerklik	-,048	,080	-,052	,547
Etki	,180	,067	,220	,008
<b>Bağımlı Değişken:</b> Örgütsel Atıklık (Esneklik& Cevaplanabilirlik) (F=9,561 R <sup>2</sup> =,172)				

Tablo 24'deki regresyon analizi R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutu üzerinde yaratılan değişkenliğin %17'si personel güçlendirmenin 2 boyutu (anlam ve etki) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklandığı regresyon modeli geçerlidir (F=9,561; p<0,001). Personel güçlendirmenin anlam boyutu ( $\beta$ =.337; p<0,05) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan anlam arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>15</sub> hipotezi desteklenmektedir. Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun ( $\beta$ =-0,50 p<0,05) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>18</sub> hipotezi reddedilmiştir. Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun ( $\beta$ =-0,52 p<0,05) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H<sub>21</sub> hipotezi reddedilmiştir. Personel güçlendirmenin etki boyutu ( $\beta$ =.220; p<0,05) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan etki arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>24</sub> hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 25. Regresyon Analizleri Özet Tablosu**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	BETA	Anlamlılık
Öğrenmeye Bağlılık	Hız	0,82	,264
	Yetkinlik	-0,29	,671
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,004	,961
Paylaşılan Vizyon	Hız	,071	,400
	Yetkinlik	,115	,142
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,155	,075
Açık Fikirlilik	Hız	,234	,011
	Yetkinlik	,212	,013
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,225	,017
Örg. İçi Bilgi Payl.	Hız	,331	,000
	Yetkinlik	,453	,000
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,287	,001
Anlam	Hız	,235	,003
	Yetkinlik	,351	,000
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,337	,000
Yetkinlik	Hız	-,050	,530
	Yetkinlik	-,069	,389
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	-,050	,538
Özerklik	Hız	-,032	,702
	Yetkinlik	-,064	,447
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	-,052	,547
Etki	Hız	,370	,000
	Yetkinlik	,277	,001
	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,220	,008



**Tablo 26. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık	Sonuç
H <sub>1</sub> Öğrenmeye Bağlılık	Hız	,264	Reddedildi
H <sub>2</sub> Öğrenmeye Bağlılık	Yetkinlik	,671	Reddedildi
H <sub>3</sub> Öğrenmeye Bağlılık	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,961	Reddedildi
H <sub>4</sub> Paylaşılan Vizyon	Hız	,400	Reddedildi
H <sub>5</sub> Paylaşılan Vizyon	Yetkinlik	,142	Reddedildi
H <sub>6</sub> Paylaşılan Vizyon	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,075	Reddedildi
H <sub>7</sub> Açık Fikirlilik	Hız	,011	Kabul Edildi
H <sub>8</sub> Açık Fikirlilik	Yetkinlik	0,13	Kabul Edildi
H <sub>9</sub> Açık Fikirlilik	Esneklik& Cevaplanabilirlik	0,17	Kabul Edildi
H <sub>10</sub> Org. İçi Bilgi Payl.	Hız	,000	Kabul Edildi
H <sub>11</sub> Org. İçi Bilgi Payl.	Yetkinlik	,000	Kabul Edildi
H <sub>12</sub> Org. İçi Bilgi Payl.	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,001	Kabul Edildi
H <sub>13</sub> Anlam	Hız	,003	Kabul Edildi
H <sub>14</sub> Anlam	Yetkinlik	,000	Kabul Edildi
H <sub>15</sub> Anlam	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,000	Kabul Edildi
H <sub>16</sub> Yetkinlik	Hız	,530	Reddedildi
H <sub>17</sub> Yetkinlik	Yetkinlik	,389	Reddedildi
H <sub>18</sub> Yetkinlik	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,538	Reddedildi
H <sub>19</sub> Özerklik	Hız	,702	Reddedildi
H <sub>20</sub> Özerklik	Yetkinlik	,447	Reddedildi
H <sub>21</sub> Özerklik	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,547	Reddedildi
H <sub>22</sub> Etki	Hız	,000	Kabul Edildi
H <sub>23</sub> Etki	Yetkinlik	,001	Kabul Edildi
H <sub>24</sub> Etki	Esneklik& Cevaplanabilirlik	,008	Kabul Edildi

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın beşinci bölümünde, çalışma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmekte bununla beraber araştırma sonunu elde edilen sonuçlar özetlenerek yorumlanmaktadır.

Tez çalışmasında, örgütün bilgi ile olan ilişkilerini ifade eden öğrenme odaklılık ve işgörenlerin karar mekanizmalarında aktif olarak rol almasını sağlayan personel güçlendirme değişkenleri ele alınmıştır. Bununla birlikte, değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu günümüz iş çevresinde örgütler için rekabet avantajı oluşturan ve literatürdekigüncel konular arasında yer alan örgütsel atıklık değişkeni de bu çalışmada ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda literatürdeki mevcut çalışmalardan destek alınarak araştırma modeli geliştirilmiş ve toplam yirmi dört hipotez öne sürülmüştür. Araştırmada bulunan model ve hipotezler İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren lojistik firmaları beyaz yaka çalışanlarının katılımı sonucu elde edilen veriler doğrultusunda test edilmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak, araştırma modeli içinde yer alan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin varlığı ve değişkenlerin birbirlerini etkileme düzeylerinin belirlenmesi amacı ile bulgular değerlendirilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler aşağıda özetlenmektedir.

Araştırma hipotezlerinin yedincisi “öğrenme odaklılığın açık fikirlilik boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir.” şeklindedir. Analiz sonuçları, öğrenme odaklılığının açık fikirlilik boyutu ( $\beta=,234$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın hız boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan açık fikirlilik arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan hız artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin sekizincisi “öğrenme odaklılığın açık fikirlilik boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, Öğrenme odaklılığının açık fikirlilik boyutu ( $\beta=,212$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın yetkinlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan açık fikirlilik arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan yetkinlik düzeyi artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_8$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin dokuzuncusu “öğrenme odaklılığın açık fikirlilik boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, öğrenme odaklılığın açık fikirlilik boyutu ( $\beta=,225$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın esneklik-cevaplanabilirlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan açık fikirlilik arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik düzeyi artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_9$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin onuncusu “öğrenme odaklılığın örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, öğrenme odaklılığının örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ( $\beta=,331$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın hız boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bir ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan örgüt içi bilgi paylaşımı arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan hız artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin on birincisi “öğrenme odaklılığın örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, Öğrenme odaklılığının örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ( $\beta=,453$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın yetkinlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan örgüt içi bilgi paylaşımı arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan yetkinlik artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_{11}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin on ikincisi “öğrenme odaklılığın örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, öğrenme odaklılığın örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ( $\beta=,287$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın esneklik-cevaplanabilirlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile öğrenme odaklılığının boyutu olan örgüt içi bilgi paylaşımı arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan esneklik-cevaplanabilirlik düzeyi artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_{12}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin on üçüncüsü “personel güçlendirmenin anlam boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, personel

güçlendirmenin anlam boyutu ( $\beta=,235$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın hız boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan anlam düzeyi arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan hız artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>13</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin on dördüncüsü “personel güçlendirmenin anlam boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, personel güçlendirmenin anlam boyutu ( $\beta=,351$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın yetkinlik boyutunupozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan anlam arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan yetkinlik artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>14</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin on beşincisi “personel güçlendirmenin anlam boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, personel güçlendirmenin anlam boyutu ( $\beta=,337$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan anlam arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>15</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin yirmi ikincisi “personel güçlendirmenin etki boyutu çalışanların hız düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, personel güçlendirmenin etki boyutu ( $\beta=,370$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın hız boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan etki arttıkça örgütsel atıklık boyutu olan hız artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>22</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin yirmi üçüncüsü “personel güçlendirmenin etki boyutu çalışanların yetkinlik düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, personel güçlendirmenin etki boyutu ( $\beta=,277$ ;  $p<0,01$ ) örgütsel atıklığın yetkinlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan etki arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan yetkinlik artmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>23</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin yirmi dördüncüsü “personel güçlendirmenin etki boyutu çalışanların esneklik& cevaplanabilirlik düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz

sonuçları, personel güçlendirmenin etki boyutu ( $\beta=,220$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel atıklığın esneklik& cevaplanabilirlik boyutunu pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin boyutu olan etki arttıkça örgütsel atıklığın boyutu olan esneklik& cevaplanabilirlik artmaktadır. Bu doğrultuda  $H_{24}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında kurulan on iki hipotez kabul edilmiştir. Bununla birlikte bağımsız değişkenlerin (öğrenme odaklılık, personel güçlendirme) bağımlı değişkeni (örgütsel atıklık) etkilediği görülmektedir. Araştırma modelindeki ilişkiler, araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler ve bulgular tarafından istatistiksel olarak açıklanmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, tez çalışması kapsamında bulunan lojistik sektörü için geçerlidir. Diğer lojistik firmaları örneklemelerinde çeşitli sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. İlgili yazında konu ile ilgili kısıtlı araştırma bulunması nedeniyle, konuya yönelik çalışmalar gerçekleştirecek araştırmacılara ve lojistik sektörü firmalarına aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Araştırma modelindeki örgütsel atıklık değişkeni ile örgüt kültürü arasındaki etkilerin incelenmesi ile literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.
- Araştırma modelindeki örgütsel atıklık değişkeni ile liderlik tarzları arasındaki etkilerin incelenmesi ile literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.
- Araştırma modelindeki örgütsel atıklık değişkeni ile insan kaynakları uygulamalarının arasındaki etkilerin incelenmesi ile literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.
- Örgütsel atıklık değişkeninin, bürokrasinin yoğun olduğu ve faaliyetlerin bürokratik engellere takıldığı kamu sektöründe çalışılmasının ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Özellikle küresel salgınlar göz önüne alındığında, öğrenme odaklılık ve örgütsel atıklık değişkenlerinin sağlık hizmetlerinde çalışılmasının önem taşıdığı düşünülmektedir.
- Önerilerin daha çok öğrenme odaklılık ve örgütsel atıklık kavramlarına ilişkin olarak sunulması, ulusal ve uluslararası literatürde personel güçlendirme kavramına ilişkin çok sayıda çalışma bulunmasından kaynaklanmaktadır.
- Bu çalışma ilerideki araştırmalarda, mavi yaka çalışanlar üzerinde

uygulanmasının farklı bir bakış açısı getirerek literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Lojistik sektörü firmalarına öğrenme odaklı bir yapı benimsemeleri ve personel güçlendirme faaliyetleri üzerinde durmaları önerilebilir. Bu sayede lojistik sektörü firmaları iş çevresinde meydana gelen öngörülen ve öngörülmeven değişimlere hızlı ve esnek karşılıklar oluşturabilecektir. Böylelikle lojistik sektörü firmaları rekabet üstünlüğü elde edecek ve faaliyetlerini örgütsel atiklik çerçevesinde sürdürecektir.



## KAYNAKÇA

- Acun, N., Kapıkıran, Ş. ve Kabasakal, Z. (2013). “Merak ve Keşfetme Ölçeği II: Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlilik Çalışması”. *Türk Psikoloji Yazıları*, 16 (31), 74-85.
- Akan, B. (2017). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Akçakaya, M. (2010) “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akdemir, B. ve Çukacı, Y. C. (2010). “Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 1173-1192.
- Akgün, F. (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akın, M. (2010). “Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (29), 211-238.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”. *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (2), 185-206.
- Akpınar, A. T. (2007). Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altan, S. (2018). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. (Ed.). *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmelik Yaklaşımları*. Gazi Kitabevi: Ankara
- Altındış, S. ve Ağca, V. (2011). “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 45-61.
- Arı Sağlam, G. (2014). “Örgütlerde Fiziksel Semboller ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 1-25.

- Arpacı, Ö. (2016). “Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Müşteri e-Şikâyetlerinin Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Değerlendirilmesi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 203-219.
- Arslantaş, C. C. (2006). “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 153-170.
- Arslantaş, C. C., Özçelik, O. ve Pekdemir, I. (2007). “Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18 (57), 3-12.
- Aşkun, O. B. (2008). “Şikâyet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (1), 221-243.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi: Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (1), 63-70.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avcı, U. (2009). “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 121-138.
- Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010). “Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 95-115.
- Ayazlar, G. (2012). Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aybas, M. (2007). Türk işletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2004). “Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar*



*Dergisi*, 2 (4), 120-139.

Aydınlı, H. İ. (2005). “Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları”. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 82-98.

Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14- 22.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Güngören, M. (2012). “Güçlendiren Liderlik ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Teorik Bir Yaklaşım”. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), 31-48.

Baki, B. (2003). “21.Yüzyılın Üretim Paradigması: Çevik Üretim”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergi*, 17 (1-2), 291-305.

Basım Yayın Dağıtım.

Basım, N. H. ve Şeşen, H. (2009). *Öğrenme ve Öğrenen Örgütler* (Ed.). Örgütlerde Değişim ve Öğrenme. Siyasal Kitabevi: Ankara.

Behyarfar, R., Nabizadeh, A. and Behyarfar, M. (2016). “The Relationship between Empowerment and Organizational Virtue and Organizational Citizenship Behavior in the Employees of Gachsaran Social Security Organization”. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 12 (5), 164-175.

Biçer, M. (2017). Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Bolat, T. (2003). “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4), 199-219.

- Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2016) “Hizmetkâr Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), 75-104.
- Bolat, T., Seymen Aytemiz, O., Bolat, İ. O. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Breu, K. Hemingway, C. J. and Strathern, M. (2001). “Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy”. *Journal of Information Technology*, 17, 21-31.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M. and Bridger, D. (2002). “Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy”. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.
- Budak, G., Gülerüz, D., Türkyılmaz, I. ve Kılıçaslan, S. (2011). “Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atıklığın Etkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (26), 241-258.
- Budak, G. (2000). “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1).
- Calantone, R. J., Cavuşgil, S. T. and Zhao, Yushan (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”. *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-524.
- Camgöz, Ö. ve Bağcı, Z. (2019). “Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22 (2), 362-373.
- Chang, L., Shih, C. and Lin, S. (2010). “The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey”. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (4), 427-433.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). “The Development and Partial Testing of the Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility”. *M@N@gement*, 14 (2), 119-156.
- Cho, T., Faerman, S. R. (2010). “An Integrative Approach to Empowerment: Construct Definition, Measurement, and Validation”. *Public Management Review*, 12 (1), 33-51.
- Christian, I., Ismail, H., Mooney, J., Snowden, S., Toward, M. and Zhang, D. (2001). “Agile Manufacturing Transitional Strategies”. *In Proceedings of the Fourth SMESME*

*International Conference*, 14-16 May, Aalborg-Denmark, 69-77.

Christopher, M. (2000). "The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets".

*Industrial Marketing Management*, 29 (1), 37-44.

Christopher, M., Lowson, R. and Peck, H. (2004). "Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (8), 1-26.

Collins, D. (1995). "Rooting for Empowerment?". *Empowerment in Organizations*, 3 (2), 25-33.

Çalışır, F. Gümüşsoy Altın, Ç. and Güzelsoy, E. (2013). "Impacts of Learning Orientation on Product Innovation Performance". *The Learning Organization*, 20(3), 176-194.

Çalışkan, A. (2013). "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü". *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (1), 88-112.

Çalışkan, A., Turunç, Ö. ve Mert, İ. S. (2019). "Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü". *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (10), 1-21.

Çapık, C. (2014). "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı". *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17 (3), 196- 205.

Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çemberci, M. (2013). "Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri". *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (57), 95- 120.

Çetin, O. ve Altuğ, N. (2005). "Çevik Üretim". *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım 2005, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 301-306.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Bilgi Dergisi*, (56), 99-119

Denkdemir, B. (2010). Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş Organizasyon Yapılarında; Personel Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Doğan, K. (2010). Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (12), 282-303.
- Düren, Z. (2000). *2000 'li Yıllarda Yönetim*. Alfa Yayın: İstanbul.
- Elmuti, D. (1996). “The Perceived Impact of Teambased Management Systems on Organizational Effectiveness”. *International Journal of Manpower*, 17 (8), 4-17.
- Erdem, B. (2010). İç Hastalıkları Hemşirelerinin İş Doyumu ve İş Zenginleştirme Durumlarının Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E., Gül, H. ve Saylan, O. (2013). “Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 1-39.
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 89-106.
- Eren, S. S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri”. *Journal of Yaşar University*, 29 (8), 4872-4895.
- Eriş, Engin Deniz (2008). Lojistik Sektöründe Pazar Yönlü-Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Eshlaghy, A. T. and Maatofi, A. (2011). “Learning Orientation, İnnovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran”. *European Journal of Social Sciences*, 19 (1), 114-122.
- Estard, M. (1997). “Empowerment and Organizational Change”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-333.
- GanjiNia, H., Gilaninia, S., and Sharami, R. P. M. (2013). “Overview of Employees Empowerment in Organizations”. *Arabian Journal of Business and Management*

- Review*, 3 (2), 38-43.
- Gemici Çark, E. (2019). Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenme ve Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının Etkileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Giderler, C. (2015). “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 58-88.
- Gist, M. E. (1987) “Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management”. *Academy of Management Review*, 12 (3), 472-485.
- Gizir, S. (2008). “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 182-196.
- Gönülölmez, A. (2019). Örgütsel Çevikliğin Kazanılmasında Yapısal Bilgi Süreçleri ve Seyahat Acentalarında İşletme Performansına Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Görker, N. ve Erdil, O. (2018). “İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19 (2), 115-129.
- Gür, M. D. (2008). Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler ve Örgütsel Öğrenmenin Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güven, M. (2001). “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”. *Öneri Dergisi*, 4 (16), 113-126.
- Hales, C. and Klidas, A. (1998). “Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (3), 88-95.
- Han, X., Hansen, E., Panwar, R., Hamner, R. and Orozco, N. (2013). “Connecting Market Orientation, Learning Orientation and Corporate Social Responsibility Implementation: is Innovativeness a Mediator?”. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 28 (8), 784-796.
- Honold, L. (1997). “ A Review of the Literature on Employee Empowerment”. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
- Hormozi, M. A. (2001) “Agile Manufacturing: the Next Logical Step”. *Benchmarking: An International Journal*, 8 (2), 132-143.
- Huber, G. P. (1991). “Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures”. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.

- Hüseynov, V. (2010). İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İbicioğlu, H. ve Avcı, U. (2005). “Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 157-166.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). “LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması”. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 31.
- İnan, R. (2016). A Grubu Seyahat Acentalarında Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- İnan, R. Ve Ayazlar, G. (2019). “Öğrenme Odaklılık, Yeni Hizmet Gelişimi ve Finansal Performans İlişkisi: Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme”. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 271- 289.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2006). “Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi ile Örgütsel Atıklık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 1-17.
- İştin Ercan, A. (2018). Örgütsel Destek Algısının Hizmet Kalitesine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Kaçmaz, R. (2015). Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KalDer Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu (1998). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: KalDer Yayınları No: 16.
- KalDer Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu (2000). *Öğrenen Organizasyonlar II*. İstanbul: KalDer Yayınları No: 16.
- Kalkan, V. D. (2006). “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (16), 22-36.
- Kanani, N. (2016). “Analysis of Factors Affecting Organizational Agility”. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 5 (2), 102-108.
- Kanten, P. (2012). İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M. ve Zaimoglu, Z. (2017). "The Antecedents of Organizational Agility: Organizational Structure, Dynamic Capabilities And Customer Orientation". *Global Business Research Congress (GBRC)*, 24-25 May 2017, Istanbul-Turkey, 697-706.
- Kapu, H. ve Aybas, M. (2008). "Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (15), 80-100.
- Karabağ Köse, E. (2013). İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (25),136-156.
- Karavardar, G. (2017). "Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1) 1, 15-26.
- Kasap, G. C. ve Peker, D. (2009). "Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 57-78.
- Katayama, H. and Bennett, D. (1999). "Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice". *International Journal of Production Economics*, 60 (61), 43-51.
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2015). "Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi". *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (6) 3, 129-144.
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). "Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4). 488-504.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., ve Ökten, S. S. (2013). "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma". *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koç, Ö. (2006). Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme

- Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Koç, U. (2009). “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçak, E., Turan, S. ve Aydoğdu, E. (2012). “Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 3 (5), 117-148.
- Koçel, Tamer (2013). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım: İstanbul.
- Kurt, Orhun Orbay (2019). Personel Güçlendirmenin Yenilikçi Davranışa Olan Etkisinde Proaktif Kişiliğin Düzenleyici Rolü: Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, M. and Koh, J. (2001). “Is Empowerment Really a New Concept?”, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 684-695
- Lee, T. S. and Tsai, H. J. (2005). “The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and İnnovativeness”. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3), 325-348.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J. and Stewart J. (2005). “Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with İnnovation Human Resource Practices and Performance”. *European Journal of Marketing*, 39 (11-12), 1235-1263.
- Meriç, N. (2000). Motivasyon Yönetimi Olarak Ajitasyonun İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Mert, Gözde (2018) *Örgütsel Öğrenme*. Artikel Yayıncılık: İstanbul.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). “Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (12), 137-156.
- Naktiyok, A. ve Timuroğlu, M. K. (2008). “Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 169-192.
- Oğuzhan, Y. S. (2019). Algılanan Sosyal Desteğin Personel Güçlendirme ve İş Stresine Etkisi: Kendilik Algısının Düzenleyicilik Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların



- Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 85-97.
- Özbek, M. F. ve Kosa, G. (2009). “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 189-212.
- Özcan, S. (2019). “Yenilik Kültürünün ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel Atıklık Üzerindeki Etkisi”. *PressAcademia Procedia*, 9 (1), 109-113.
- Özdemir, B. (2006). Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2012). “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 19-45.
- Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, H., Kılıç, K. C. ve Karademir, B. (2004). “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 175-188.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), 189-202.
- Pelit, E. (2011). “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 209-225.
- Pınar, İ. ve Arıkan, C. (2015). “Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 44 (2), 65-76.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). “Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (1), 17-34.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1997). “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”. *Organizational Dynamics*. 26(2), 37-49.

- Reisoğlu, A. (2019). İklımlendirme Sektöründe Çeviklik Kriterleri ve TOPSIS Yöntemi Kullanılarak Tedarikçi Seçimi Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. and Fredendall, L. D. (2002). "An İntegrative Model of the Empowerment Process". *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.
- Seçgin, Y. (2014). Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Sekman, M. ve Utku, A. (2009). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Seymen Aytemiz, O. ve Bolat, T. (2002). Örgütsel öğrenme. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Sharifi, H.; Zhang, Z. (1999). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing". *International Journal of Operations & Production Management*, 62 (1-2), 7-22.
- Sharifi, H.; Zhang, Z.(2000). "A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organisations". *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-512.
- Sharifi, H.; Zhang, Z (2001). "Agile Manufacturing in Practice Application of a Methodology". *of Operations & Production Management*, 21 (5/6), 772,794.
- Sharma, M. K. and Kaur, G. (2008). "Employee Empowerment: A Conceptual Analysis". *Journal of Global Business Issues*, 2 (2), 7-12.
- Sharp, J. M., Irani, Z. and Desai, S. (1999). "Working Towards Agile Manufacturing inthe UK İndustry". *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 155-169.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. and Nason, S. W. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction,

- and Strain”. *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Strode, D. E., Huff, S. L. and Tretiakov, A. (2009). “The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use”. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Science*, January 2009, Hawaii, 1-9.
- Strode, E. D., Sid, L. H. and Tretiakov, A. (2009). “The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use”. *42nd Hawaii International Conference on System Sciences*. January 2009, 1-9.
- Sucu, M. (2018). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sucu, M. (2020). *İşletmelerde Çeviklik*. İksad Yayınevi: Ankara.
- Şahin, G. (2019). Firmaların Öğrenme Yönelimleri ile Network Öğrenme Yetenekleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, N. (2004). Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, F. Z. (2014). “Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım”. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2 (2), 188-217.
- Taştan Bal, S. (2014) “Örgüt İklimi ile Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 91-106.
- Teece, D., Peteraf, M. and Leih, S. (2016). “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, And Strategy in the Innovation Economy”. *California Management Review*, 58 (4), 13-35.
- Tekin, Y. ve Köksal, C. D. (2012). “Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’ da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Journal of Yasar University*, 25 (7), 4241-4267.
- Tetik, N. (2015). “Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 407-431.

- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tok, E. E. (2018). Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan M. (2012). "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri". *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), 449-465.
- Torun, Yasemin (2016). Psonel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F. (1999). Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*. Ekin Basım Yayın: Bursa.
- Turan, M. ve Mızrak, O. (2019). "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının İncelenmesi". *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21v(2), 42-51.
- Türkay, O. (2007). Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uğrak, U., Erigüç, G. ve Uzuntarla, Y. (2016). "Personel Güçlendirme ve Sağlık Sektörü". Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (1), 69- 84.
- Uğurlu, Ö. Y. ve Kızıldağ, D. (2014). " Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış". *Business and Economics Research Journal*, 5v(2), 95-107.
- Uzunbacak, H. H. (2013). Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ünlü, Ü. Ş. (2019). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Vokurka, R. J. and Fliedner, G. (1998). "The Journey Toward Agility". *Industrial Management & Data Systems*, 98 (4), 165-171.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. Alfa Basım Yayın: İstanbul.
- Yener, S. ve Saka, C. (2017). "Örgütsel Öğrenme Bağlamında Psikolojik Rahatlık". *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 45-66.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (12), 221-234.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Kanten, S., Çeken, H. ve Zorlu, Ö. (2013). "Öğrenme Odaklılığın ve İşin Özelliklerinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisi", *14.Ulusal Turizm Kongresi*, 5-8 Aralık 2013, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 121-143.
- Yıldırım, E. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, E. (2010). "Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 145-170.
- Yıldırım, F. (2015). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldız, A. ve Sıdika, K. (2017). "İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme". *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17 (1), 1-21.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). "Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama". *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 14-28.
- Yılmaz, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ve Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Sinizmin Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yılmaz, N. (2019). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme- Empowerment". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.

## EK 1

## ANKET FORMU

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumlara katılım düzeyinizi (1) “Kesinlikle katılmıyorum” ile (5) “Kesinlikle katılıyorum” arasında derecelendiriniz. * Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz.	Katılmıyorum	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ne Katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
<b>1A.1.</b> Bu işyerindeki çalışanların öğrenmesi, rekabet avantajı olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5	
<b>2.</b> Bu işyerindeki çalışanların öğrenmesi, gelişim için temel bir değer olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5	
<b>3.</b> Bu işyerindeki çalışanların öğrenmesi, harcama değil bir yatırım olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5	
<b>4.</b> Bu işyerinde çalışanların öğrenmesi, örgütün devamlılığını garanti eden temel bir araçtır.	1	2	3	4	5	
<b>5.</b> Bu işyerinde örgüt vizyonu ve misyonu konusunda iyi ifade edilmiş bir yaklaşım bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	
<b>6.</b> Bu işyerinde örgüt vizyon, işlev ve fonksiyonları tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	1	2	3	4	5	
<b>7.</b> Bu işyerindeki tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına bağlılık gösterir.	1	2	3	4	5	
<b>8.</b> Bu işyerindeki çalışanlar örgütün geleceğini belirlemede kendilerini katılımcı olarak görmektedir.	1	2	3	4	5	
<b>9.</b> Bu işyerinde açık fikirliliğe değer verilir.	1	2	3	4	5	
<b>10.</b> Bu işyerindeki çalışanlar, alışılmışın dışında düşünmeye teşvik edilir.	1	2	3	4	5	
<b>11.</b> Bu işyerinde yeniliğin vurgulanması işletme kültürümüzün bir parçasıdır.	1	2	3	4	5	
<b>12.</b> Bu işyerinde özgün fikirlere çok değer verilir.	1	2	3	4	5	
<b>13.</b> Bu işyerindeki çalışanlar arasında deneyimleri canlı tutmaya sağlayan diyalog vardır.	1	2	3	4	5	

<b>14.</b> Bu işyerindeki faaliyetlerden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz sistemler vardır.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Bu işyerindeki başarısız faaliyetlerin analizleri işletme geneli ile paylaşılır.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Bu işyerindeki üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular.	1	2	3	4	5
<b>B.17.</b> Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
<b>21.</b> İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
<b>22.</b> İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	1	2	3	4	5
<b>23.</b> İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
<b>24.</b> İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
<b>25.</b> İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
<b>26.</b> Bu işyerinde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
<b>27.</b> Bu işyerinde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
<b>28.</b> Bu işyerinde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5
<b>C.29.</b> Bu işyerinde iş süreçlerindeki değişiklikler hızlı bir şekilde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
<b>30.</b> Bu işyerinde, büyük çaplı değişiklikler hızlı bir şekilde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
<b>31.</b> Bu işyerinde, gerekli teknolojik değişimler hızla yerine getirilir.	1	2	3	4	5
<b>32.</b> Bu işyerinin, çalışanlara gerekli eğitimleri sağlama kapasitesi vardır.	1	2	3	4	5
<b>33.</b> Bu işyerinin çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
<b>34.</b> Bu işyerinde çalışanlar arasında yüksek düzeyde iş birliği	1	2	3	4	5

hakimdir.					
35. Bu işyerinde iyi yapılandırılmış bir departmanlaşma sistemi vardır.	1	2	3	4	5
36. Bu işyeri, yeni koşullara uyum sağlama konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
37. Bu işyerinde, çalışanlar müşterilerin taleplerine hızla cevap verir.	1	2	3	4	5
38. Bu işyeri, piyasadaki fırsatlara ve tehditlere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5

#### D. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Medeni Durumunuz:** ( ) Bekâr ( ) Evli
3. **Yaşınız:** ( ) 20'den az ( ) 20–29 arası ( ) 30–39 arası ( ) 40–49 arası ( ) 50 ve üzeri
4. **Eğitim Durumunuz:** ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. **Bu İşyerindeki Toplam Çalışma Yılı:** ( ) 1'yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri
6. **Lojistik Alanıyla İlgili Eğitimim Bulunmaktadır:** ( ) Evet ( ) Hayır
7. **Çalıştığınız Bölüm.....**(Lütfen belirtiniz).

Yanıtladığınız için teşekkür ederim



# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

İsim SOYİSİM :  
Doğum Yeri :  
Doğum Tarihi :

## EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi :

Yüksek Lisans Öğrenimi :

Bildiği Yabancı Diller :

## İLETİŞİM

E-posta Adresi :

ORCID :