

Demir çelik sektöründe çalışanların öğrenen örgüt algılarının iş doyumları üzerindeki etkileri

The effects of learning organization perceptions of iron and steel industry employees on their job satisfaction

Kasım Yılmaz¹ 

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi,
Karabük, Türkiye,
kasimyilmaz@karabuk.edu.tr

ORCID: 0000-0002-4544-4727

Öz

Bu araştırmanın amacı, demir çelik sektöründe öğrenen örgüt nitelikleriyle çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Araştırma Türkiye'nin ilk entegre demir çelik fabrikası olan Kardemir A.Ş. çalışanları arasında, Mart-Haziran 2023 tarihleri arasında, anket tekniğiyle veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. 439 çalışandan elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler yapılmış, değişkenler arası ilişkiler Pearson Korelasyon testiyle, etki ölçümü ise basit ve çoklu regresyon analizleriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde, öğrenen örgüt algısıyla iş doyumları arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu, öğrenen örgüt algısının genel iş doyumunu, dışsal ve içsel doyumunu etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçların analizi neticesinde yöneticilere ve sektöre yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Demir Çelik Sektörü, Öğrenen Örgüt, İş Doyumu

Jel Kodları: M52, M31, E24

Abstract

This research aims to investigate the relationship between the learning organization qualities and the job satisfaction of the iron and steel industry employees and to determine the effects of the learning organization climate on job satisfaction multi-dimensionally. The research was carried out at Turkey's first integrated iron and steel factory, Kardemir Inc., by collecting data using the survey technique between March and June 2023. The SPSS 20 package program was used to analyse the data obtained from 439 employees. Besides descriptive statistics, the relations between the variables were tested by 'Pearson Correlation Test', and simple and multiple regression analyses tested the measurement of the effect. As a result of the research, it was determined that there is a weak positive relationship between the perception of the learning organization and job satisfaction, and the perception of the learning organization affects general, external and internal job satisfaction. According to the findings, suggestions for managers and the sector were presented.

Keywords: Iron and Steel Sector, Learning Organization, Job Satisfaction

Jel Codes: M52, M31, E24

Başvuru/Submitted: 26/06/2023

Revizyon/ Revised: 22/08/2023

Kabul/Accepted: 27/08/2023

Yayın/Online Published: : 25/09/2023

Atıf/Citation: Yılmaz, K., (2023), Demir çelik sektöründe çalışanların öğrenen örgüt algılarının iş doyumları üzerindeki etkileri, bmij (2023) 11 (3): 838-860, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2260>

Extended Abstract

The effects of learning organization perceptions of iron and steel industry employees on their job satisfaction

Literature

Turkish iron and steel industry faces intensive global competition. Competitiveness highly depends on organizational resources and capabilities. Human capital is one of the strategic determinants of organizational competitiveness (Barney & Wright, 1998). Employees can reach their maximum potential in an ideal organizational environment (Bayraktaroğlu & Atay, 2016). If personal and organizational goals can be aligned, employees will have more positive feelings about their jobs (Aryanto, Fontana & Afiff, 2015). Employees' positive feelings towards multidimensional work-related elements, including management practices and organizational structure, constitute job satisfaction (Özpehlivan & Acar, 2016; Bakotic, 2016; Turunç & Turgut, 2020). One of the most up-to-date approaches to gaining organizational capability based on the human factor is the 'learning organizations' approach (Serrat, 2017). A comprehensive understanding of the relationship between the learning organization and job satisfaction will guide the managerial decisions targeting human capital development as a source of competitive advantage.

Research subject

Effective communication and a strong organizational culture positively affect job satisfaction (Özpehlivan, 2019). Job satisfaction factors are individual, environmental, managerial, and organizational. Weiss, Dawis & England (1967) determined and classified the factors affecting job satisfaction as intrinsic and extrinsic. Marsick & Watkins (2003) determined the characteristics of learning organisations in seven dimensions. Limited studies about the interaction between the learning organization and job satisfaction prove a positive relationship between them (Safia & Ayık, 2022; Tokgöz, 2015). Studies show that common vision, personal mastery, systematic cooperation, learning-oriented functioning and supportive leadership positively affect job satisfaction (Chang & Lee, 2007; Dekoulou & Trivellas, 2015; Dirani, 2009).

This study investigated the relationship between the learning organization's perceptions of iron and steel industry employees and their job satisfaction. The results obtained from the analyses were discussed, and recommendations were developed.

Research purpose and importance

This research aims to determine the impacts of learning organizational climate on iron and steel sector employees' job satisfaction at the Kardemir integrated factory in Karabük. This research is important for better understanding the detailed multidimensional relations between those concepts, especially in the iron and steel industry.

Contribution of the article to the literature

Determining the multidimensional relations between learning organization and job satisfaction in the iron and steel industry constitutes the study's originality.

Design and method

Research type

This study is an applied research where relevant statistical methods are used to explain the relationship between variables.

Research problems

This study is designed to answer the following research questions:

"Do the learning organization dimensions affect iron and steel employees' general, intrinsic and extrinsic job satisfaction? If so, to what extent?"

It is also aimed to determine the effects of demographic characteristics on variables.

Data collection method

The survey technique was used as a data collection method in this study. The first part of the survey includes eight questions to determine the demographic characteristics of participants. The "Learning Organization Dimensions" scale in the second part was developed by Watkins & Marsick (1997) and adapted into Turkish and used by Basım et al. (2007, 2009). The adapted scale consists of a total of seven dimensions and 21 expressions. The "Job Satisfaction" scale used was developed by Weiss et al. (1967). The adapted job satisfaction scale includes ten statements. The 'learning organization dimensions' scale statements were answered as 1=Strongly Disagree-5=Strongly Agree. The 'job satisfaction' scale items were answered as 1=Strongly Dissatisfied-5=Strongly Satisfied. Research data were collected face-to-face with an easy sampling technique between March and June 2023. The participants were informed about the purpose of the research, and the participation was voluntary. In this research, a total of 439 questionnaires were analyzed.

Quantitative/qualitative analysis

In this study, quantitative analysis was used. SPSS 20 package program was used to analyze the data obtained. Explanatory Factor Analysis and Cronbach Alpha coefficient check were performed for validity and reliability. The arithmetic mean was used for descriptive statistics, and the Independent Sample T-test and One-Way Anova tests were used for difference analysis. The Pearson Correlation test was used to determine the relationships between concepts. Effect analysis was made by using simple and multiple regression analyses.

Research model

The model created to test the research hypotheses is below (Figure 1).

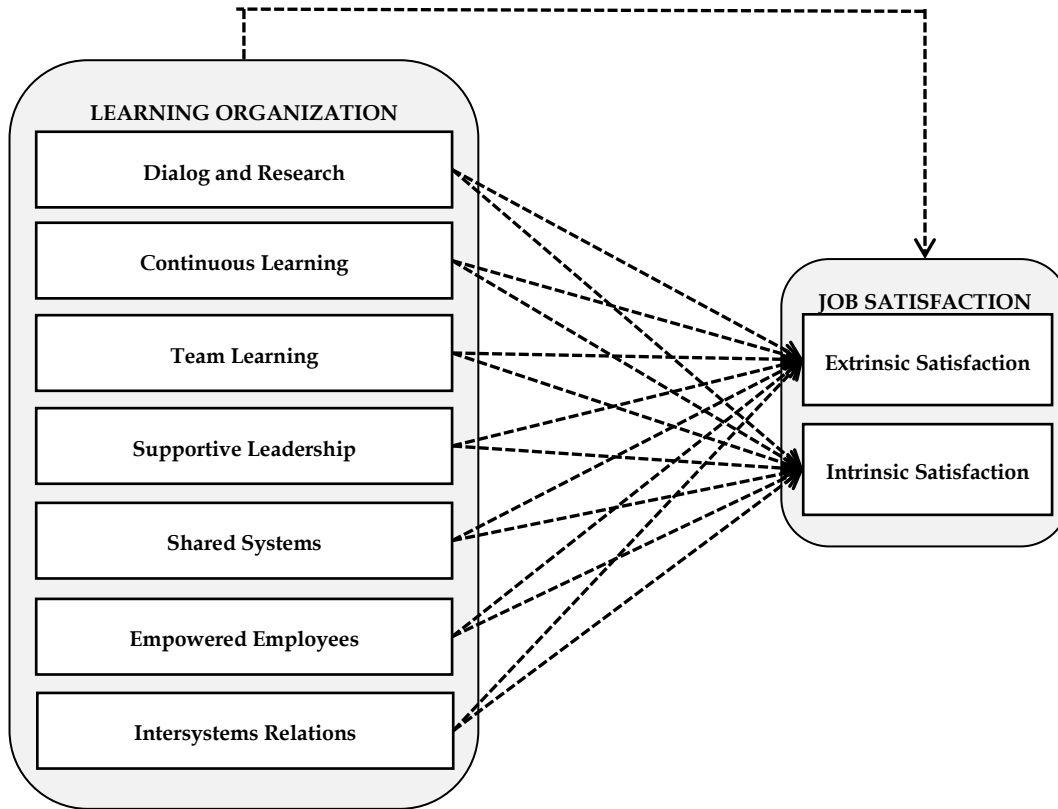


Figure 1: The Research Model

Source: Developed by the Author

Research hypotheses

The independent variable of this research is the employees' perception of the learning organization, and the dependent variable is their job satisfaction. The main hypothesis and sub-hypotheses about the effects of Kardemir A.Ş. employees' perceptions of learning organization dimensions on their job satisfaction are presented below:

H1: The learning organization perception of Kardemir A.Ş. employees positively affects their job satisfaction.

Apart from the main hypothesis (14), sub-hypotheses created about multidimensional relations between constructs assume that every 'learning organization dimension' positively affects every 'job satisfaction dimension'. Two of those hypotheses are presented below:

Ha1: The dialogue and research perception of Kardemir A.Ş. employees positively affects their extrinsic job satisfaction.

Hb1: The dialogue and research perception of Kardemir A.Ş. employees positively affect their intrinsic job satisfaction.

Findings and discussion

Findings as a result of the analysis

Descriptive statistics revealed that employees' learning organization perceptions were at a medium level ($\bar{X}=3.25$), and their job satisfaction levels were slightly higher ($\bar{X}=3.79$). Analysis of demographic characteristics showed that the learning organization perception of the employees differed significantly according to gender ($t=2.367$; $p=0.018$), and job satisfaction level differed according to position ($t=2.367$; $p=0.018$).

Correlation analysis revealed that the relationship between the perception of learning organization and job satisfaction was weak and positive ($p<0.01$; $r=0.469$), and the relationship between the perception of learning organization and extrinsic satisfaction was also weak and positive ($p<0.01$; $r=0.446$). It was seen that there was a very weak and positive ($p<0.05$; $r=0.192$) relationship between learning organization perception and intrinsic satisfaction.

Regression analyses showed that the learning organization perception affects job satisfaction by 21.8%. It has been determined that a one-unit increase in the perception of dialogue and research dimension causes an increase of 0.822 units in extrinsic satisfaction. Analysis revealed that a one-unit increase in the perception of the team learning dimension causes an increase of 0.169 units in intrinsic satisfaction. Also, the perception of the empowered employees dimension affects intrinsic satisfaction at a rate of 0.143.

Hypothesis test results

According to the results, the following hypotheses were accepted, and all others were rejected;

"H1: Kardemir A.Ş. employees' learning organization perception positively affects their job satisfaction."

"Ha1: Kardemir A.Ş. employees' dialogue and research perception positively affects their extrinsic job satisfaction."

"Hb3: Kardemir A.Ş. employees' team learning perception positively affects their intrinsic job satisfaction."

"Hb6: Kardemir A.Ş. employees' empowered employees perception positively affects their intrinsic job satisfaction."

Discussing the findings with the literature

The perception of the learning organization of the employees differs significantly according to gender, and the level of job satisfaction differs according to the position. This result coincides with some research results and differs from others (Dirani, 2009; Dekoulou & Trivellas, 2015). The reason is expected to be sector-specific.

Correlation analysis reveals a weak positive relationship between the perception of the learning organization and general/extrinsic job satisfaction and a very weak positive relationship between the perception of the learning organization and intrinsic satisfaction. The highest positive relationship was observed only between the dialogue and research dimension and general/extrinsic job satisfaction. These results are similar to some studies (Gouédard, Kools ve George, 2023; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Sezer, Taş ve Şirikçi, 2015; Safia and Ayık, 2022; Varshney, 2020) Only Eğriboyun (2023), found no relation between learning organization practices and job satisfaction.

As a result of the impact analysis, the perception of learning organization affects job satisfaction. The dialogue and research dimension affect external satisfaction more than other dimensions. Team learning and empowered employees dimensions positively affect job satisfaction but at a lower rate. These results coincide with some studies (Chang & Lee, 2007; Dirani, 2009; Dekoulou & Trivellas, 2015; Erdem et al., 2014; Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013).

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article perception

The most important result of the study is to determine that employees' learning organization perceptions positively affect their job satisfaction. Another remarkable finding is that, as a result of both correlation and regression analysis, dialogue and research dimensions emerged as the factors with the highest impact on job satisfaction. This dimension indicates the importance of the harmony of interaction in the business environment. Although the impact rate is low, it can be said that the dimensions of team learning and empowered employees also affect job satisfaction. This result implies that job satisfaction can be increased with practices which improve employees' learning organization perceptions.

Suggestions based on results

According to the results, the following practices were recommended, especially for the iron and steel sector;

Harmony and dialogue between team members should be stressed and encouraged.

Valuing and respecting others' opinions and learning from others should be supported.

Clear and objective human resources policies recognizing group achievements should be developed.

Creating work styles where employees can use more initiative while doing their jobs can be advised.

Leaders should be sensitive to organizational justice and shared vision.

Promotion opportunities can be used with training/learning activities to stimulate satisfaction.

Limitations of the article

This research has some limitations. Although the research was conducted in one of Turkey's biggest three integrated iron and steel factories, there are nearly two million employees in the metal sector throughout the country. In addition, the survey technique may not reflect inclusive personal views such as in-depth interviews. It may be considered to support quantitative research with qualitative ones.

Giriş

Demir çelik sektörü ülkelerin sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik yapılarında köklü değişim ve etkilere yol açma kabiliyetine sahip bir sektördür. Savunma sanayiinden inşaata kadar birçok sektör demir çelik sektörüne tedarik açısından bağımlıdır. Çelik İhracatçıları Birliği (ÇİB) istatistiklerine göre demir çelik sektörü Türkiye'nin toplam ihracatında %8,3'lük bir paya sahiptir. Türkiye Avrupa'nın ikinci, dünyanın sekizinci büyük çelik üreticisi konumundadır (ÇİB İstatistikleri, 2023). Türkiye ayrıca çelikte dünyanın altıncı büyük ithalatçı ülkesidir (Dalbeler, 2023). Sektörde ilk yatırım maliyetleri oldukça yüksektir (Uslular Hadde, 2023). Küreselleşme demir çelik sektöründeki rekabeti oldukça yükseltmiştir. Rekabet gücünün korunması hedefi, stratejik kararlarla, ulusal ve uluslararası çevrede meydana gelen değişikliklere uyum amaçlı örgütsel tepkiler geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır (Aslan, 2023).

İşletmelerin kaynak ve kabiliyetleri rekabet güçlerinin belirleyicisidir (Wernerfelt, 1984). Bu kaynaklardan birisi de insan sermayesidir. Çalışanların bireysel veya takım halinde değer yaratıcı, nadir, taklit edilmesi zor kabiliyetlere sahip olmaları rakiplere göre fark yaratır (Barney ve Wright, 1998). Ayrıca örgütsel ortam, yapı ve yönetsel uygulamalar çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamalıdır. İnsan kaynakları işletmeler için bir maliyet unsurundan ziyade yatırım unsuru olarak değerlendirilmektedir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016). İşletmelerde, kişisel ve örgütsel hedefler uyumlu hale getirilebilirse, daha mutlu, motive ve verimli çalışanların bulunduğu iş ortamı sağlanmış olur (Aryanto, Fontana ve Afiff, 2015).

Çalışanlar açısından bakıldığında, işyerinde geçen süre içerisinde insanların ne kadar mutlu oldukları oldukça önemlidir. Çünkü hayatımızın önemli bir kısmını işyerinde geçiririz. Çalışanların işle ilgili çok boyutlu unsurlara yönelik olumlu duyguları iş doyumunu oluşturmaktadır (Özpehlivan ve Acar, 2016). Çalışanın iş doyumunu kişisel beklenti ve özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Ayrıca işyeri ortamı, yönetim uygulamaları ve örgütsel yapı da çalışanların iş doyumuna etki edebilmektedir (Bakotić, 2016; Turunç ve Turgut, 2020).

Örgütsel yapı ve yönetim uygulamaları açısından, insan unsuruna dayalı örgütsel kabiliyet kazanılmasına yönelik en güncel yaklaşımlardan birisi 'öğrenen örgütler' yaklaşımıdır (Serrat, 2017). Bu yaklaşıma uygun yapı, sistem ve işleyişin sağlanabildiği örgütlerde; sürekli öğrenme, sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımların teşviki ve bilgiyi etkin kullanma kabiliyetleri vardır (Garvin, Edmondson ve Gino, 2008). Bu yapı paylaşılmış vizyon ve ortak oluşturulmuş amaçlarla şekillenir ve güç kazanır (Koçel, 2014). Öğrenen örgütlerde, çalışanların kendilerini sürekli yenilemeleri, yönetsel kararların alınmasına destek vermeleri, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme ve bilginin etkin paylaşımı gibi çalışanları motive edebilecek hususlar desteklenmektedir. Dolayısıyla öğrenen örgütlerde çalışanların, pozitif iş ortamı ve yönetsel uygulamalar sayesinde daha yüksek bir iş doyumuna seviyesine sahip olması gerektiği düşünülebilir.

Bu araştırmada demir çelik sektöründe çalışanların öğrenen örgüt algılarıyla iş doyumlarının etkileşimi çok boyutlu olarak incelenmektedir. Literatürde öğrenen örgütün öncülleri ve ardılları konusunda çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir (Okumuş, Avcı ve Kılınc, 2007; Artantaş, 2019; Toplu ve Akça, 2013; Aybar ve Saldamlı, 2016; Aydemir ve Koşar, 2019; Prewitt, 2003; Harvey ve Denton, 1999). Bununla birlikte ulusal düzeyde öğrenen örgüt ve iş doyumunu ilişkisi üzerine sınırlı sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Sezer, Taş ve Şirikçi, 2015; Tokgöz, 2015; Artantaş, 2019; Safia ve Ayık, 2022). Bu araştırmayla, demir çelik sektöründe, çalışanların bakış açısı dikkate alınarak, öğrenen örgüt özellikleri açısından işletme durumu, iş doyumunu seviyesi, bu faktörler ve boyutları arasındaki etkileşimin ortaya konması yoluyla çıkarımlar yapılması ve konuyla ilgili önerilerde bulunulması ve literatürün geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Literatür taraması

Öğrenen örgüt

Öğrenen örgütler kavramı ilk olarak 1970'lerde Chris Argyris ve Donald Schon tarafından yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Peter Senge 'The Fifth Discipline' kitabıyla öğrenen örgüt kavramını sistemli bir şekilde tanımlamıştır. Senge'ye göre öğrenen örgüt disiplinleri; kişisel ustalık ve vizyon, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım çalışması ve sistem düşüncesidir. Bunlardan sistem düşüncesinin diğer tüm disiplinleri entegre eden bir unsur olduğu değerlendirilmektedir (Elma ve Demir, 2003).

Kişisel ustalık ve vizyon, bireyin motive halde öğrenme ve gelişmesiyle ilgilidir. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceği değerlendirilmektedir (Flood, 1998). Zihni modeller algılarımızı ve davranışlarımızı şekillendiren ve derinlemesine zihnimizde yerleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler ve imajlardır (Aşçı, Tan ve Altıntaş, 2016). Bu disipline göre çalışanların kavrayış

düzeylerinin eğitimle geliştirilmesi, onları diğer insanlarla ilişkiler ve hayata bakış konularında ortak zihni modeller geliştirmek konusunda güçlendirebilmektedir. Paylaşılan vizyon örgütte ulaşılmak istenen geleceği ifade etmektedir. Uzun vadeli planlamanın temeli paylaşılan vizyonun varlığına ve gerçekleştirilebilirlik için gerekli öğrenme sistemine sahip olmaya dayanmaktadır (Robinson, Clemson ve Keating, 1997).

Takım halinde öğrenme disiplini diyalog, tartışma ve uyum unsurlarını içermektedir. Bu disiplin çalışanların enerji ve düşüncelerini, sinerji yaratacak şekilde hizaya getirir. Sistem yaklaşımı ise tüm disiplinlerin karşılıklı olarak birbirleriyle bağlantılı olduğu esasına dayanmaktadır (Flood, 1998).

Öğrenen örgütün niteliklerinden öne çıkanlar şunlardır (Reese, 2020; Öneren, 2012):

- Çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirme istek ve kabiliyetleri vardır.
- Yeni fikirlerin rahatlıkla gelişebileceği bir ortam mevcuttur.
- Ortak düşünce ve özelemler geliştirilebilir.
- Çalışanlar hataları belirleme ve hatalardan öğrenme konusunda cesurdurlar.
- Personelin takım halinde öğrenme ve başarıma kabiliyeti mevcuttur.
- Sistem anlayışı hakimdir. Çalışanlar resmin tamamını kavrarlar.

Öğrenen örgüt çevresel değişikliklere uyumu önemseyen bir yönetim uygulamasıdır. Bu yaklaşım örgütlerde sistemli olarak sürekli öğrenmeyi, bilginin üretimi ve paylaşımını, etkili iletişimi, katılım ve sorumluluk duygularının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel kültür ve yapıya sahip olmaya vurgu yapmaktadır (Marsick ve Watkins, 2000). Öğrenme, tecrübeler sonucu kazanılan davranış değişikliğidir (Eren, 1993). Bilgi üretimi ve paylaşımı ise karar alma mekanizmasının dayandığı unsurlardandır (Koçel, 1993). Öğrenen örgüt iklimi, çalışanlar arasında diyalogu, takım çalışması ruhunu, eleştirel düşünceye tahammülü, sorun belirleme ve çözme yeteneklerini geliştirebilmektedir. Bu ortam, örgütün çevresel değişkenlere karşı duyarlı olmasını ve tehditlere karşı proaktif politikalar geliştirebilmesine katkı sağlayabilmektedir. Çalışanların fikirlerinin dikkate alınması, onların kendilerini daha kıymetli hissetmelerine, örgütsel hedeflere daha fazla katkıda bulunmalarına ve iş ortamlarında daha mutlu bireyler olmalarına zemin hazırlayabilecek unsurlardandır.

İş doyumunu

İş doyumunu kavramı yönetim alanında 1920'li yıllarda ortaya çıkmış, 1960'lı yıllarda Herzberg'in 'Çift Faktör Teorisi'yle birlikte bu kavram, sistematik bir biçimde araştırılmaya başlanmıştır (Toker, 2007).

İş doyumunu, bireyin işinin özelliklerine yönelik geliştirdiği olumlu duygular (Robbins ve Judge, 2012), işten elde ettiklerine karşı gösterdikleri tepki (Gordon, 2011) ve işleriyle ilgili fiziksel ve sosyal şartlara yönelik geliştirilen tepki (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 1997) olarak tarif edilmektedir. İş doyumunu işten elde edilen maddi çıkarların yanında, birlikte çalışılan insanlarla bir eser meydana getirmenin yarattığı mutluluk olarak da tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021). İş doyumunu oluşturan duygular bireyin işi vasıtasıyla kendisi için en önemli ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığıyla orantılı olarak gelişmektedir (Keser ve Bilir, 2019).

İş doyumunu, çalışanın beklentileriyle işten kazandıklarının uyum içerisinde olması durumunda gerçekleşmektedir. İnsanların kişisel beklentilerini kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları ve sosyo-kültürel çevreleri belirler. Beklentilerin bir kısmı işin nitelikleri, iş ortamı, ücret, terfi gibi örgüt tarafından kararlaştırılacak unsurlarla ilgilidir. Önemli bir kısmı da işle ilgili başarıma hissi, takdir edilme, sorumluluk sahibi olma, inisiyatif geliştirebilme gibi insanların bireysel üst seviye ihtiyaçlarının karşılanabilmesiyle ilgili beklentilerdir (Sevimli ve İşcan, 2005). Dolayısıyla iş doyumunun belirleyicileri olarak bireye yönelik unsurlar ve işe yönelik unsurlar olarak temel bir ayrım yapılabilir. Bireysel unsurlar çalışanların yapıları, duygu ve düşünceleri, ihtiyaçları, beklentileri ve bunların şiddeti olarak ortaya çıkar. İşe yönelik unsurlar ise ücret, terfi imkânı, çalışma ortamı, iş sağlığı, sosyal ilişkiler ve yöneticilerin tutumu gibi işten kaynaklanan konulardır (Turunç ve Turgut, 2020). İş doyumunu belirleyen bireysel faktörler içsel faktörler, örgütsel faktörler ise dışsal faktörler olarak da adlandırılmaktadır. Özetle içsel faktörler, bireyin kişisel duygu ve ihtiyaçlarını, işi yoluyla ne derece tatmin edebildiğini etkileyen unsurlardır. Dışsal faktörler iş ortamıyla alakalı fiziki, ekonomik ve psikolojik konuları kapsamaktadır (Blenegen, 1993).

Herzberg'in 'Çift Faktör Teorisi'nde de motivasyon ve iş doyumunun belirleyicileriyle ilgili olarak benzer bir tasnif yapılmaktadır. Buna göre takdir edilme, işi başarıma, ilerleme imkânı, gelişme, sorumluluk ve işin kendisiyle ilgili nitelikler gibi bireysel faktörler çalışanları daha çok motive eden

unsurlardır. Hijyen faktörleri olarak adlandırılan ve iş ortamıyla alakalı unsurların olumsuzluğu ise iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır (Tietjen ve Myers,1998). Tüm yönleriyle işinden memnun olan bir çalışanın işyerine katkısının daha fazla olması beklenir. İş doyumu düşük olan işyerlerinde ise performans yetersizliklerinin, yönetimsel ve işlevsel sorunların ortaya çıkması öngörülebilir.

Öğrenen örgütler ve iş doyumu ilişkisi

İş doyumuna yol açan bireysel ve örgütsel faktörlerin önemli bir kısmı, örgütsel kültür kavramı içerisinde de üzerinde durulan konulardandır. Örgütsel kültür, bir bütün olarak işletme çalışanlarının iş yapış tarzlarını belirleyen ve etkileyen ortak değerler, semboller ve ritüellerdir. Liderlik uygulamalarıyla beraber örgütsel kültür çalışanların iş doyumu üzerinde etkiye sahiptir (Belias ve Koustelios, 2014). Öğrenen örgütler de benzer hedefler doğrultusunda uygulanan bir yönetim stratejisidir. İşletme yönetiminde öğrenen örgütler evrimsel olarak varılan son aşama olarak değerlendirilmektedir. Öğrenen örgütlerde, sürekli gelişme, ortak vizyon, takım çalışması, önyargılardan sıyrılma ve kollektif zekâ öne çıkarılan kavramlardır (Elma ve Demir, 2003).

İş doyumunun öncülleri ve ardıllarıyla ilgili olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır (Gedik ve Üstüner, 2017; Kundak, Taş, Keleş ve Eğicioğlu, 2015; Türkoğlu ve Yurdakul, 2017; Akduru, Güneri ve Semerciöz, 2016; Baker, 2004). Literatürde iş doyumunun öncülleri olarak bireysel özellikler, iletişim, iş özellikleri, rol belirsizliği ve örgütsel iklim kavramları, ardılları olarak ise performans, örgütsel bağlılık, yaşam tatmini ve verimlilik kavramları öne çıkmaktadır (Turunç ve Turgut, 2020). Araştırma sonuçlarına göre etkili iletişim ve güçlü örgütsel kültür çalışanların iş doyumunu olumlu olarak etkilemektedir (Özpehlivan, 2019). Genel olarak iş doyumunu belirleyen faktörler bireysel, ortamsal, yönetimsel ve örgütsel unsurlar olarak tasnif edilebilmektedir (Turunç ve Turgut, 2020). Bireysel faktörler kişilik özelliklerini, ortamsal faktörler işin nitelikleri ve işyeri ortamının özelliklerini, yönetimsel faktörler yönetim ve liderlik uygulamalarını, örgütsel faktörler ise yapı ve işleyiş mekanizmalarını ifade etmektedir. Öğrenen örgütün nitelikleri yukarıda tasnifi yapılan faktörlerin çoğunu sistemli bir şekilde ihtiva etmektedir. Öğrenen örgüt modelinin boyutları Marsick ve Watkins (2003) tarafından sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik şeklinde belirlenmiş ve ölçeklendirilmiştir. İş doyumunun boyutları ise Weiss, Dawis ve England (1967) tarafından yapılan çalışmalarla içsel ve dışsal faktörler olarak belirlenmiş ve ölçeklendirilmiştir.

Öğrenen örgütlerde çalışanların iş doyumunu irdeleyen ulusal ve uluslararası çalışmalar mevcuttur. Türkiye’de yapılan araştırmalara göre sağlık sektöründe (Bakan vd., 2015), eğitim sektöründe (Safia ve Ayık, 2022) ve bilişim sektöründe (Tokgöz, 2015) öğrenen örgüt ve iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalarda öğrenen örgüt kavramı örgütsel bağlılık, girişimcilik ve kaliteyle ilişkilendirilerek incelenmiştir.

Demir çelik sektörüyle ilgili olarak yapılan sınırlı sayıda çalışmada, örgütsel bağlılık, girişimcilik, performans ve liderlik kavramlarının birbirleriyle etkileşimlerinin araştırıldığı görülmüştür. Dursun, Duran ve Uğurlu (2020)’ne göre demir çelik çalışanlarının girişimcilik eğilimi, onların iş performansını pozitif olarak etkilemektedir. Tunçbilek ve Kaya (2020) demir çelik sektöründe algılanan liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini, Fındık ve Eryeşil, (2012) ise demir çelik işletmelerinde örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Demir çelik sektöründe örgütsel öğrenmenin boyutlarını inceleyen araştırmalarında Ayaz, Altıntaş, Yıldırım ve Tan (2019) örgütsel öğrenmenin iş doyumunu üzerindeki en büyük etkisinin paylaşımcı sistemler aracılığıyla gerçekleştiğini belirlemişlerdir.

Chang ve Lee (2007)’ye göre örgütlerde ortak vizyon, kişisel ustalık ve sistemli iş birliğinin geliştirilmesi çalışanların içsel ve dışsal iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Dekoulou ve Trivellas (2015)’ın yaptıkları araştırmaya göre, reklamcılık sektöründe, öğrenme odaklı işleyiş hem kişisel performans hem de iş doyumunun belirleyicisi olan bir faktördür. Ayrıca iş doyumunu değişkeni, öğrenen örgüt ve performans arasında aracılık etkisine sahiptir. Dirani (2009) tarafından bankacılık sektöründe yapılan çok boyutlu araştırmaya göre öğrenen örgüt kültürüyle iç, dış ve genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki mevcuttur.

Metodoloji

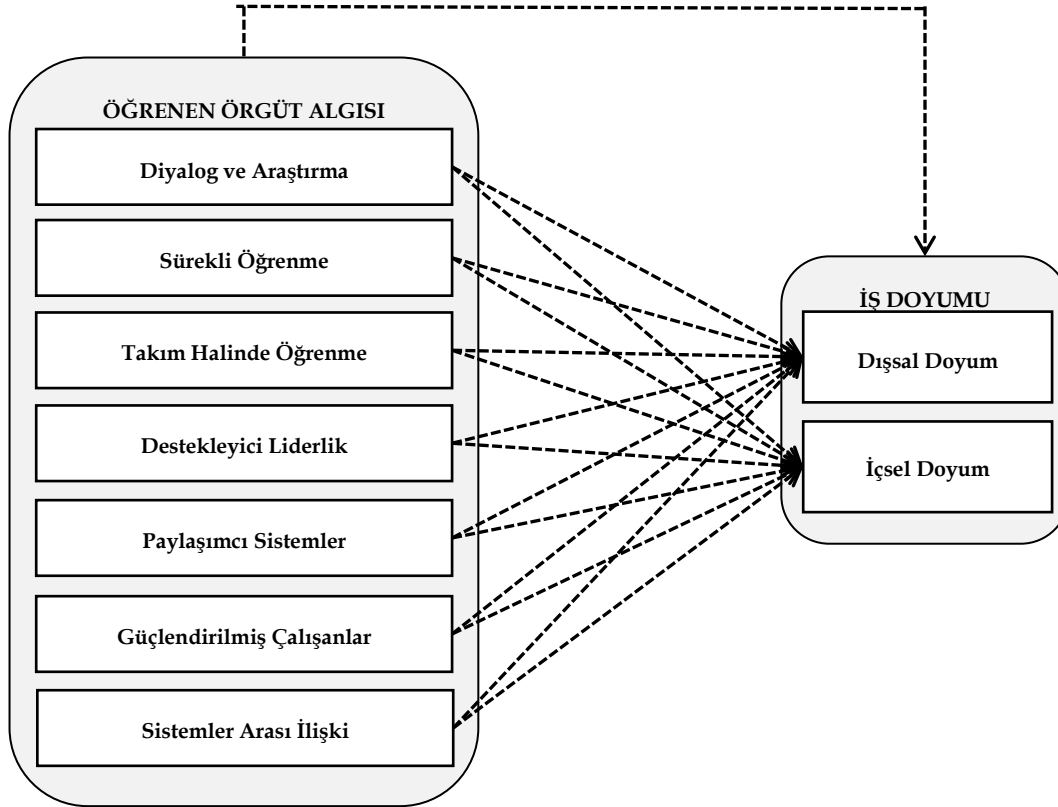
Araştırmanın önemi ve amacı

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının (ÇSGB) 2023 Ocak ayı istatistiklerine göre, Türkiye’de çalışan yaklaşık 16 milyon işçinin, 1 milyon 919 bin 28’i metal sektöründe çalışmaktadır (ÇSGB Tebliği, 2023). Demir çelik çalışanlarının hem mesleki kabiliyetler hem de iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları açısından, yetenekli, duyarlı ve işine odaklanmış olması gereklidir (Metal Sektörü İSG Rehberi, 2023).

Bu sebeple doğru insan kaynakları politikalarıyla işin gereğine göre doğru personel işe alınmalı, sürekli hizmet içi eğitimlerle kabiliyetler geliştirilmeli, çalışanların istekle ve kurumlarına bağlılık duygularıyla çalışmalarını sürdürebilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Bu araştırmanın amacı, öğrenen örgüt nitelikleri ve demir çelik sektöründe çalışanların iş doyumları açısından durum değerlendirmesi yapmak, çok boyutlu olarak demir çelik sektöründe öğrenen örgüt ikliminin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Araştırmanın modeli

Değişkenler arasında bulunan neden-sonuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla hedef kitleden verilerin toplanması sürecine ilişkisel tarama modeli adı verilmektedir (Kırcaali-İftar, 1998). Bu doğrultuda araştırmada elde edilmek istenen amaca uygun olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Geliştirilen ilişki modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni çalışanların öğrenen örgüt algısı, bağımlı değişkeni ise iş doyumlarıdır. Kardemir A.Ş. çalışanlarının öğrenen örgüt boyutları algıları ile iş doyumlarına yönelik olarak ön görülen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Kardemir A.Ş. çalışanlarının öğrenen örgüt algısı, iş doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Ha₁: Kardemir A.Ş. çalışanlarının diyalog ve araştırma algısı, dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Ha₂: Kardemir A.Ş. çalışanlarının sürekli öğrenme algısı, dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Ha₃: Kardemir A.Ş. çalışanlarının takım halinde öğrenme algısı, dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Ha₄: Kardemir A.Ş. çalışanlarının destekleyici liderlik algısı, dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Ha₅: Kardemir A.Ş. çalışanlarının paylaşımçı sistemlerle ilgili algısı, dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Ha₆: Kardemir A.Ş. çalışanlarının güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili algısı, dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{a7}: Kardemir A.Ş. çalışanlarının sistemler arası ilişkilere ilişkin algısı, dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{b1}: Kardemir A.Ş. çalışanlarının diyalog ve araştırma algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{b2}: Kardemir A.Ş. çalışanlarının sürekli öğrenme algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{b3}: Kardemir A.Ş. çalışanlarının takım halinde öğrenme algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{b4}: Kardemir A.Ş. çalışanlarının destekleyici liderlik algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{b5}: Kardemir A.Ş. çalışanlarının paylaşımcı sistemlerle ilgili algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{b6}: Kardemir A.Ş. çalışanlarının güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{b7}: Kardemir A.Ş. çalışanlarının sistemler arası ilişkilere ilişkin algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evreni Kardemir A.Ş. çalışanlarıdır. Kardemir A.Ş., Türkiye'nin ilk entegre demir çelik fabrikası olup fabrikalar kuran fabrika unvanıyla anılmaktadır. 1939 yılında ilk Türk demirini üreten fabrika, 1995 yılından itibaren üretim teknolojilerini yenilemiş, günümüzde, demiryolu rayı üretiminde tek milli marka haline gelmiştir. Bağlı kuruluşlarıyla birlikte çalışanlarının sayısı 4500 civarındadır. İşletme üniversite sanayi iş birliği, ekonomik, çevresel ve toplumsal açıdan sürdürülebilirlik, bilgi birikimi ve çalışanlarının sürekli gelişimi konularına özel bir önem vermektedir. Bu sebeple demir çelik sektörü çalışanlarına yönelik yürütülen bu çalışmanın alanı olarak Kardemir A.Ş. belirlenmiş, gerekli izinler alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü Mart-Haziran 2023 tarihlerinde şirkette toplam 4500 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Evrende bulunan kişilerin vardiya sistemiyle çalışmaları, onlardan bilgi toplamanın uzun, zor ve yorucu olması gibi nedenlerden evreni temsil edebilecek sayıya ulaşılarak araştırmaya katılmaları sağlanmıştır. Veriler tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Örnekleme alınacak kişi sayısının belirlenmesinde Krejcie ve Morgan (1970) tarafından geliştirilen örneklem skalasından yararlanılmıştır. Skalada $\alpha=0.05$ anlamlılık ve \pm %5 hata payına göre ulaşılması gereken kişi sayısının 354 kişi olması gerektiği ifade edilmektedir. Çalışma kapsamında ise 439 kişiye ulaşılmış olup söz konusu kişilerden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların genel özelliklerine göre dağılımını belirlemek için tanımlayıcı istatistikler yapılmış olup Tablo 1'de söz konusu kişilere ilişkin bulgular görülebilmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Kardemir A.Ş. Çalışanlarının Genel Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Kadın	18	4,1
Erkek	421	95,9
Yaş	n	%
20-30 Yaş	107	24,4
31-40 Yaş	164	37,4
41-50 Yaş	138	31,4
51 Yaş ve Üstü	30	6,8
Öğrenim Durumu	n	%
İlkokul	10	2,3
Ortaokul	15	3,4
Lise	279	63,6
Lisans	122	27,8
Lisansüstü	13	3,0
Mesleki Pozisyon	n	%
Yönetici	58	13,2
İşçi	381	86,8
Şirketteki Çalışma Süresi	n	%
5 Yıldan Az	109	24,8
5-10 Yıl	95	21,6
11-15 Yıl	140	31,9
16-20 Yıl	24	5,5
21 Yıl ve Üstü	71	16,2
Bu İş Seçme Nedeni	n	%
Çalışma yerinin uygunluğu	111	25,3
İş niteliklerinin kişisel tercihe uygunluğu	87	19,8
Ücretin tatmin edici düzeyde olması	83	18,9
İş hayatında terfi imkanının olması	56	12,8
İşin çalışana sorumluluk taşıma şansı verme niteliğine haiz olması	53	12,1
İşin çalışanın ailesinin isteklerine uygun bir iş olması	28	6,4
Başkalarının tavsiye etmesi	21	4,8
Şirketten Ayrılma Düşüncesi	n	%
Var	38	8,7
Yok	401	91,3
Genel Toplam	439	100

Araştırmaya katılan çalışanların %4,1'i kadın ve %95,9'u erkektir. Yaşlarına göre bakıldığında; çalışanların %24,4'ünün 20-30 yaşlarında, %37,4'ünün 31-40 yaşlarında, %31,4'ünün 41-50 yaşlarında, %6,8'inin ise 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu açısından lise (%63,6) ve lisans (%27,8) mezunu olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %13,2'si yönetici statüsünde ve %86,8'i işçi olarak şirkette çalışmaktadır. Çalışanların %24,8'i 5 yıldan az süredir şirkette çalışmaktadır. Katılımcıların %21,6'sı 5-10 yıldır, %31,9'u 11-15 yıldır, %5,5'i 16-20 yıldır, %16,2'si ise 21 ve üzeri yıldır şirkette çalışmaktadır. Katılımcıların bu iş ve işyerini seçme nedenlerine bakıldığında; çalışma yerinin uygun olmasından dolayı çalışanların oranı en yüksek iken (%25,3), başkalarının tavsiyesi üzerine işe girenlerin oranının en az (%4,8) olduğu görülebilmektedir. Ayrıca çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%91,3) ileride şirketten ayrılma düşüncesinin olmadığı belirlenmiştir.

Veri toplama tekniği

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda çalışanların genel özelliklerini belirlemek için 8 adet soru yer almıştır. İkinci bölümde yer alan "Öğrenen Örgüt Boyutları" ölçeği Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilmiş, Basım ve arkadaşları (2007, 2009) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılarak kullanılmıştır. Bu çalışmanın amacına uygun olarak uyarlanan öğrenen örgüt boyutları ölçeği, toplam yedi boyut ve 21 ifadeden oluşmaktadır. "İş Doymumu" ölçeği ise Weiss

vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota Memnuniyet Ölçeğinin kısa versiyonuna dayanmaktadır. Bu ölçeğin Türkçe uyarlaması Deniz ve Güliz Gökçora tarafından 1985 yılında yapılmış ve birçok araştırmada kullanılmıştır (Baycan, 1985). İçsel ve dışsal iş doyumunu faktörlerini ölçen uyarlanmış iş doyumunu ölçeği toplam 10 ifade içermektedir.

Verilerin analizinde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Bu çerçevede öncelikle ölçeklerin yapısal geçerliliklerine ve güvenilirliklerine bakılmıştır. Yapısal geçerlilik için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Güvenirlik için ise Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Katsayıların ne anlama geldiğine karar vermek için, "0.00≤α<0.40 için güvenilir değil, 0.41≤α<0.60 için güvenilirlik düşük, 0.61≤α<0.80 için oldukça güvenilir ve 0.81≤α<1.00 için güvenilirlik yüksek" değer aralıkları dikkate alınmıştır (Kalaycı, 2010). Daha sonra çalışanların öğrenen örgüt algılarını ve iş doyumlarını belirlemek için tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Çalışanların öğrenen örgüt algıları ile iş doyumlarına karar vermek için "1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kararsızım, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum" aritmetik ortalama değer aralıkları kullanılmıştır (Özdamar, 2001). Yapılan normallik analizi sonuçları dikkate alınarak analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Öğrenen örgüt algısı ve iş doyumunun demografik özellikler açısından karşılaştırılması için Independent Sample T testi ve One-Way Anova testi uygulanmıştır. Farklılık analizlerinden sonra öğrenen örgüt algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu amaçla Pearson Korelasyon testinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi "0.00-0.25=çok zayıf; 0.26-0.49=zayıf; 0.50-0.69=orta; 0.70-0.89=yüksek; 0.90-1.00=çok yüksek" değer aralıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır (Kalaycı, 2010). Analizlerin son aşamasında ise öğrenen örgüt algısının iş doyumunu üzerindeki etkisini test etmek için basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde; Kardemir AŞ'de çalışan kişilere yönelik yapılan alan çalışması bulguları incelenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları

Araştırmada kullanılmış olan öğrenen örgüt boyutları ölçeğinin yapısal anlamda geçerliliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör (AFA) analizi yapılmıştır. Bununla birlikte güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de görülebilmektedir.

Tablo 2: Öğrenen Örgüt Algısına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans Oranı	α
Diyalog ve Araştırma	Madde-4	0,968	3,537	16,843	0,964
	Madde-5	0,963			
	Madde-6	0,953			
Sürekli Öğrenme	Madde-3	0,959	2,788	13,276	0,958
	Madde-2	0,952			
	Madde-1	0,952			
Takım Halinde Öğrenme	Madde-9	0,884	2,481	11,812	0,849
	Madde-7	0,865			
	Madde-8	0,865			
Destekleyici Liderlik	Madde-20	0,879	2,349	11,184	0,825
	Madde-21	0,850			
	Madde-19	0,820			
Paylaşımçı Sistemler	Madde-11	0,892	1,993	9,489	0,799
	Madde-10	0,876			
	Madde-12	0,753			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Madde-15	0,871	1,756	8,377	0,805
	Madde-13	0,841			
	Madde-14	0,813			
Sistemler Arası İlişki	Madde-18	0,836	1,616	7,695	0,756
	Madde-16	0,814			
	Madde-17	0,805			
Toplam Varyans Oranı				78,676	0,729
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,725	
Bartlett Küresellik Testi				0,000	
		X²=5559,768			

Yapılan faktör analizi sonucunda; öğrenen örgüt boyutları ölçeğine ait toplam 21 madde için, ulaşılan 439 kişiden toplanan verilerin belli bir yapıyı gösterdiği KMO (0,725) ve Bartlett ($\chi^2 = 5559,768$; $p = 0,000$) değerlerinden anlaşılmaktadır. Ölçeğin toplam varyans açıklama oranının $\geq 0,55$ 'in üzerinde olmasından dolayı verilerin araştırma problemini yeterince ölçebildiği tespit edilmiştir (Tabachnick ve

Fidell, 2013). Literatürde faktör yük değerleri ile ilgili olarak farklı değerler olmakla birlikte sosyal bilimlerde yaygın olarak kabul edilen değer ≥ 0.35 'tir (Büyüköztürk, 2002). Bu çerçevede ölçeğin faktör yük değerlerinin 0,75-0,96 arasında değiştiği ve kabul edilen sınır üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçek güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Literatürde güvenilirlik katsayısının ≥ 0.70 olması arzu edilmektedir (Kalaycı, 2010). Bu çerçevede, ölçeğin geneli için $\alpha=0,729$ olarak tespit edilmiş olup ≥ 0.70 kuralına göre ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Akgül ve Çevik, 2003).

İş doyumunu ölçeğinin yapısal anlamda geçerliliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör (AFA) analizi ve güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te görülebilmektedir.

Tablo 3: İş Doyumuna İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans Oranı	α
Dışsal Doyum	T7	0,950	4,211	42,111	0,950
	T5	0,940			
	T4	0,907			
	T8	0,892			
	T9	0,892			
İçsel Doyum	T2	0,866	3,232	32,322	0,862
	T1	0,816			
	T6	0,795			
	T3	0,788			
	T10	0,750			
Toplam Varyans Oranı				74,433	0,821
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,834	
Bartlett Küresellik Testi		$\chi^2=3583,621$		0,000	

Varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin KMO değeri 0,834 ve Bartlett değeri $\chi^2=3583,621$ olarak bulunmuştur. Bu değer $p<0,05$ değer aralığına göre anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %74,433 olarak tespit edilmiş olup $\geq 0,55$ 'in üzerinde olduğu belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Faktör yük değerlerinin kabul edilen değer (≥ 0.35) üzerinde olduğu tespit edilmiş olup (Büyüköztürk, 2002), 0,75-0,95 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin 0,821 oranında güvenilir olduğu ve ≥ 0.70 kuralına göre arzu edilen sınır üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır (Kalaycı, 2010).

Öğrenen örgüt algısı ve iş doyumuna ilişkin bulgular

Kardemir A.Ş. çalışanlarının öğrenen örgüt algıları ile iş doyumlarını tespit etmek için tanımlayıcı istatistiklerden aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Tablo 4'te elde edilen bulgular görülebilmektedir.

Tablo 4: Öğrenen Örgüt ve İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Değişkenler	f	Min.	Max.	X	SS
Öğrenen Örgüt Algısı	439	1,90	4,86	3,257	0,497
Diyalog ve Araştırma	439	1,00	5,00	3,145	1,389
Sürekli Öğrenme	439	1,00	5,00	2,803	1,218
Takım Halinde Öğrenme	439	1,00	5,00	3,474	1,113
Destekleyici Liderlik	439	1,00	5,00	2,696	0,994
Paylaşımçı Sistemler	439	1,00	5,00	3,521	1,020
Güçlendirilmiş Çalışanlar	439	1,00	5,00	3,357	0,936
Sistemler Arası İlişki	439	1,00	5,00	3,800	1,102
İş Doyumu	439	1,60	5,00	3,793	0,757
Dışsal Doyum	439	1,00	5,00	3,351	1,205
İçsel Doyum	439	1,00	5,00	4,236	0,898

Kardemir A.Ş. çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının orta ($X=3,25$) düzeyde, iş doyum seviyelerinin ise daha yüksek olduğu ($X=3,79$) söylenebilir.

Öğrenen örgüt algısıyla iş doyumunun demografik özellikler açısından karşılaştırması

Çalışmanın bu kısmında öğrenen örgüt algısı ve iş doyumunun, Kardemir A.Ş çalışanlarının demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu çerçevede Tablo 5'te çalışanların cinsiyetine ilişkin farklılık analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5: Cinsiyete İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları

Cinsiyet		f	X	SS	t	p
Öğrenen Örgüt Algısı	1. Kadın	18	3,531	0,449	2,405	0,017*
	2. Erkek	421	3,245	0,496		
İş Doyumu	1. Kadın	18	4,061	0,623	1,531	0,127
	2. Erkek	421	3,782	0,761		
	TOPLAM	439				

*p<0,05

Kardemir AŞ'de çalışanlarının öğrenen örgüt algısı kadın ve erkeklerde farklı olmakla birlikte, kadınların algısının erkeklerden daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (t=2,405; p=0,017). Buna karşın iş doyumunu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir (p>0,05).

Kardemir A.Ş çalışanlarının yaşlarına göre öğrenen örgüt algısı ve iş doyumunu sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Yaşa İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları

	Yaş	f	X	SS	F	p	Tukey
Öğrenen Örgüt Algısı	1. 20-30 Yaş	107	3,277	0,532	0,820	0,484	-
	2. 31-40 Yaş	164	3,228	0,453			
	3. 41-50 Yaş	138	3,294	0,507			
	4. 51 Yaş ve Üstü	30	3,168	0,556			
İş Doyumu	1. 20-30 Yaş	107	3,786	0,760	0,086	0,967	-
	2. 31-40 Yaş	164	3,787	0,730			
	3. 41-50 Yaş	138	3,816	0,789			
	4. 51 Yaş ve Üstü	30	3,746	0,774			
	TOPLAM	439					

*p<0,05

Çalışanların yaşlarına göre şirketle ilgili öğrenen örgüt algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır (p>0,05).

Öğrenen örgüt algısının ve iş doyumunun çalışanların öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış olup Tablo 7'de ilgili bulgular verilmiştir.

Tablo 7: Öğrenim Durumuna İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	f	X	SS	F	p	Tukey
Öğrenen Örgüt Algısı	1. İlkokul	10	3,038	0,486	0,530	0,714	-
	2. Ortaokul	15	3,234	0,375			
	3. Lise	279	3,267	0,503			
	4. Lisans	122	3,251	0,493			
	5. Lisansüstü	13	3,274	0,553			
İş Doyumu	1. İlkokul	10	3,690	0,843	0,691	0,599	-
	2. Ortaokul	15	3,733	0,968			
	3. Lise	279	3,770	0,760			
	4. Lisans	122	3,832	0,723			
	5. Lisansüstü	13	4,084	0,704			
	TOPLAM	439					

*p<0,05

Kardemir A.Ş. çalışanlarının şirket ile ilgili öğrenen örgüt algısı ile iş doyumları öğrenim durumları açısından anlamlı farklılık göstermemiştir (p>0,05). Dolayısıyla tüm öğrenim gruplarında algının ve doyumunun birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Çalışanların öğrenen örgüt algısı ve iş doyumunun mesleki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış olup Tablo 8’de ilgili bulgular verilmiştir.

Tablo 8: Mesleki Pozisyona İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları

Mesleki Pozisyon		f	X	SS	t	p
Öğrenen Örgüt Algısı	1. Yönetici	58	3,319	0,459	1,024	0,307
	2. İşçi	381	3,247	0,502		
İş Doyumu	1. Yönetici	58	4,012	0,669	2,367	0,018*
	2. İşçi	381	3,760	0,765		
	TOPLAM	439				

*p<0,05

Kardemir AŞ’de çalışan yönetici ve işçilerin şirket ile ilgili öğrenen örgüt algısı benzer çıkmıştır (p>0,05). Ancak yöneticilerin işçilerden daha fazla işten doyum aldıkları tespit edilmiştir (t=2,367; p=0,018).

Çalışanların öğrenen örgüt algısı ve iş doyumunun şirketteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış olup Tablo 9’da ilgili bulgular verilmiştir.

Tablo 9: Çalışma Süresine İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları

	Çalışma Süresi	f	X	SS	F	p	Tukey
Öğrenen Örgüt Algısı	1. 5 Yıldan Az	109	3,287	0,522	0,482	0,749	-
	2. 5-10 Yıl	95	3,205	0,489			
	3. 11-15 Yıl	140	3,254	0,479			
	4. 16-20 Yıl	24	3,327	0,425			
	5. 21 Yıl ve Üstü	71	3,262	0,531			
İş Doyumu	1. 5 Yıldan Az	109	3,823	0,755	2,012	0,092	-
	2. 5-10 Yıl	95	3,680	0,751			
	3. 11-15 Yıl	140	3,761	0,756			
	4. 16-20 Yıl	24	4,141	0,731			
	5. 21 Yıl ve Üstü	71	3,846	0,758			
	TOPLAM	439					

*p<0,05

Kardemir A.Ş. çalışanlarının şirket ile ilgili öğrenen örgüt algısı ile iş doyumları çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık göstermemiştir (p>0,05). Dolayısıyla hem kısa süreli hem de uzun süreli çalışanların algısının ve doyumunun birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Korelasyon analizine ilişkin bulgular

Araştırmanın bu kısmında öğrenen örgüt algısının iş doyumunu ilişkisine bakılmış olup ulaşılan bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Öğrenen Örgüt Algısı ve İş Doyumunu Arasındaki İlişki

Değişkenler		İş Doyumu	Dışsal Doyum	İçsel Doyum
Öğrenen Örgüt Algısı	r	0,469**	0,446**	0,192**
	P	0,000	0,000	0,000
Diyalog ve Araştırma	r	0,777**	0,946**	0,042
	P	0,000	0,000	0,378
Sürekli Öğrenme	r	0,046	0,043	0,021
	P	0,332	0,372	0,662
Takım Halinde Öğrenme	r	0,109*	-0,037	0,235**
	P	0,022	0,434	0,000
Destekleyici Liderlik	r	0,189**	0,148**	0,120*
	P	0,000	0,002	0,012
Paylaşımçı Sistemler	r	0,019	-0,004	0,037
	P	0,694	0,932	0,436
Güçlendirilmiş Çalışanlar	r	0,178**	0,080	0,194**
	P	0,000	0,095	0,000
Sistemler Arası İlişki	r	0,001	0,012	-0,014
	P	0,977	0,804	0,776

Not: **p<0,01; *p<0,05

Öğrenen örgüt algısı ve iş doyumunu arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre zayıf düzeyde ($r=0,469$) pozitif bir ilişki vardır. Öğrenen örgüt algısı ve dışsal doyum arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre zayıf düzeyde ($r=0,446$) pozitif bir ilişki vardır. Öğrenen örgüt algısı ve içsel doyum arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre çok zayıf düzeyde ($r=0,192$) pozitif bir ilişki vardır. Şirketteki diyalog ve araştırma algısı ile iş doyumunu arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre yüksek düzeyde ($r=0,777$) pozitif bir ilişki vardır. Diyalog ve araştırma algısı ile dışsal doyum arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre çok yüksek düzeyde ($r=0,946$) pozitif bir ilişki vardır. Şirketteki takım halinde öğrenme algısı ile iş doyumunu arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre çok zayıf düzeyde ($r=0,109$) pozitif bir ilişki vardır. Takım halinde öğrenme algısı ile içsel doyum arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre çok zayıf düzeyde ($r=0,235$) pozitif bir ilişki vardır. Şirketteki destekleyici liderlik algısı ile iş doyumunu ($r=0,189$), dışsal doyum ($r=0,148$) ve içsel doyum ($r=0,120$) arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Şirketteki güçlendirilmiş çalışanlar algısı ile iş doyumunu arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre çok zayıf düzeyde ($r=0,178$) pozitif bir ilişki vardır. Güçlendirilmiş çalışanlar algısı ile içsel doyum arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre çok zayıf düzeyde ($r=0,194$) pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon analizine ilişkin bulgular

Araştırmanın bu kısmında öğrenen örgüt algısının iş doyumunu üzerindeki etkisi basit ve çoklu regresyon analizleriyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede öğrenen örgüt algısının iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 11'de görülebilmektedir.

Tablo 11: Öğrenen Örgüt Algısının İş Doyumunu Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,467	0,212		6,921	0.000*
Öğrenen Örgüt Algısı	0,714	0,064	0,469	11,107	0.000*
R	0,469				
R ²	0,220				
Düzeltilmiş R ²	0,218				
Standart Hata	0,669				
F	123,370				
	0.000*				

*p<0,05

Öğrenen örgüt algısı ile iş doyumunu için kurulan model anlamlı bulunmuş [$F=123,370$, $p=0,000$] olup öğrenen örgüt algısının iş doyumunu %21,8 oranında etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir deyişle öğrenen örgüt algısında meydana gelen bir birimlik değişim iş doyumunda 0,714 birimlik artışa neden olmaktadır. Buna göre; araştırmanın " H_1 : Kardemir A.Ş. çalışanlarının öğrenen örgüt algısı, iş doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir" hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Öğrenen örgüt alt boyutlarının dışsal doyum üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 12'de görülebilmektedir.

Tablo 12: Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarının Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	B		
Sabit	0,917	0,130		7,067	0,000*
Diyalog ve Araştırma	0,822	0,014	0,948	59,971	0,000*
Sürekli Öğrenme	-0,019	0,016	-0,019	-1,181	0,238
Takım Halinde Öğrenme	0,016	0,017	0,015	0,955	0,340
Destekleyici Liderlik	0,025	0,020	0,021	1,271	0,204
Paylaşımçı Sistemler	-0,013	0,019	-0,011	-0,710	0,478
Güçlendirilmiş Çalışanlar	-0,032	0,021	-0,025	-1,548	0,122
Sistemler Arası İlişki	-0,018	0,017	-0,017	-1,076	0,282
R	0,947				
R ²	0,896				
Düzeltilmiş R ²	0,894				
Standart Hata	0,391				
F	530,314				0,000*

* $p<0,05$

Öğrenen örgüt boyutları ile dışsal doyum için kurulan model anlamlı bulunmuş [$F=530,314$, $p=0,000$] olup alt boyutları dışsal doyumunu %89,4 oranında etkilemektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren değişkenler incelendiğinde sadece diyalog ve araştırma algısında meydana gelen bir birimlik artışın dışsal doyumda 0,822 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; araştırmanın " Ha_1 : Kardemir A.Ş. çalışanlarının diyalog ve araştırma algısı, dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiş, Ha_2 , Ha_3 , Ha_4 , Ha_5 , Ha_6 ve Ha_7 hipotezleri reddedilmiştir.

Öğrenen örgüt alt boyutlarının içsel doyum üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 13'te görülebilmektedir.

Tablo 13: Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarının İçsel Doyum Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	B		
Sabit	2,987	0,286		10,428	0,000*
Diyalog ve Araştırma	0,018	0,030	0,028	0,604	0,546
Sürekli Öğrenme	-0,008	0,035	-0,011	-0,241	0,810
Takım Halinde Öğrenme	0,169	0,038	0,209	4,448	0,000*
Destekleyici Liderlik	0,065	0,044	0,072	1,501	0,134
Paylaşımçı Sistemler	0,011	0,041	0,013	0,274	0,784
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,143	0,046	0,149	3,131	0,002*
Sistemler Arası İlişki	-0,018	0,038	-0,022	-0,484	0,629
R	0,297				
R ²	0,088				
Düzeltilmiş R ²	0,074				
Standart Hata	0,865				
F	5,967				0,000*

* $p<0,05$

Öğrenen örgüt boyutları ile içsel doyum için kurulan model anlamlı bulunmuş [$F=5,967$, $p=0,000$] olup alt boyutları içsel doyumunu %7,4 oranında etkilemektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren değişkenler incelendiğinde takım halinde öğrenme algısının içsel doyumunu 0,169 birim; güçlendirilmiş çalışanlar algısının 0,143 birim etkilediği belirlenmiştir. Yapılan basit ve çoklu regresyon analizleri sonucunda; araştırmanın "**Hb₃**: Kardemir A.Ş. çalışanlarının takım halinde öğrenme algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir" ve "**Hb₆**: Kardemir A.Ş. çalışanlarının güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili algısı, içsel doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir" hipotezleri kabul edilmiş, **Hb₁**, **Hb₂**, **Hb₄**, **Hb₅** ve **Hb₇** hipotezleri reddedilmiştir.

Sonuç ve öneriler

Öğrenen örgüt algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Kardemir AŞ'de bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 436 çalışan katılmıştır. Yapılan analizlerde Kardemir A.Ş. çalışanlarının öğrenen örgüt algısı orta düzeyde; iş doyumlarının ise öğrenen örgüt algısından biraz daha yüksek ve kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Eğriboyun (2023)'un okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaptığı çalışmada da iş doyumunu seviyesi benzer şekilde öğrenen örgüt algısından daha yüksek çıkmıştır.

Demografik özelliklerin etkilerine bakıldığında, çalışanların işletmeyle ilgili öğrenen örgüt algıları ve iş doyumlarının yaşları, öğrenim durumları ve çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. İşletme çalışanlarının öğrenen örgüt algısının, kadınlarda erkeklere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın iş doyumunu algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kardemir AŞ'de çalışan yönetici ve işçilerin işletmeyle ilgili öğrenen örgüt algısı benzer çıkmıştır. Ancak yöneticilerin işçilerden daha fazla iş doyumunu düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuç bazı araştırmacıların değişik sektörlerde yaptıkları çalışma sonuçlarıyla örtüşmekte bazılarıyla da farklılık göstermektedir. Dirani (2009)'ye göre bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumunu demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Reklamcılık sektöründe ise iş doyumunu seviyesinin cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi ve iş pozisyonu özelliklerine göre farklılık göstermediği ancak iş deneyimi ve işletme büyüklüğünün bu algıyı farklılaştırdığı belirlenmiştir (Dekoulou ve Trivellas, 2015). Lim'in (2010) araştırmasına göre, aynı holdinge bağlı değişik sektörlerde çalışanların iş doyum seviyelerinde sadece cinsiyete göre anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Aynı çalışmada hem öğrenen örgüt algıları hem de iş doyumunu seviyeleri yaş faktörüne göre farklılaşmamıştır. Ancak öğrenen örgüt boyutları ifadelerinin bazılarında verilen cevaplar öğrenim seviyesi, iş pozisyonu, çalışma süresi ve sektöre göre anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Demir çelik sektöründe öğrenen örgüt algısının cinsiyete göre farklılaşmasının sebebinin, sektörde kadın çalışanların sayısının az olması ve bu çalışanların önemli bir kısmının da ofis işlerinde çalışıyor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Pozisyona göre iş doyumunun farklılığı hem içsel hem de dışsal faktörlerin yöneticiler ve yönetici olmayanlar açısından farklı olmasıyla izah edilebilir. Öğrenim durumunun etkisizliğinin, işçiler arasında özellikle dışsal faktörlerin öğrenim durumuna göre değil de pozisyona göre belirlenmesi durumundan kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu durum ülkeden ülkeye farklılık gösterebilecek bir durumdur. Çünkü her ülkenin işsizlik oranı, kişi başı ortalama gelir seviyesi ve refah düzeyi gibi göstergeleri birbirlerinden farklıdır.

Öğrenen örgüt ve boyutlarıyla genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum arasındaki ilişkiler incelendiğinde sıralı hususlar belirlenmiştir. Öğrenen örgüt algısıyla genel iş doyumunu ve dışsal doyum arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki, öğrenen örgüt algısıyla içsel doyum arasında ise çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. İşletmede diyalog ve araştırma boyutuyla genel iş doyumunu arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki, dışsal doyum arasında ise çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Takım halinde öğrenme algısıyla iş doyumunu arasında çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki, içsel doyum arasında ise çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Destekleyici liderlik boyutu algısı ile iş doyumunu, dışsal doyum ve içsel doyum arasında çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Son olarak güçlendirilmiş çalışanlar algısıyla genel iş doyumunu ve içsel doyum arasında çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki mevcuttur.

Öğrenen örgüt nitelikleriyle iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin olması sonucu çoğu araştırmayla uyumluluk göstermektedir. (Bakan vd., 2015; Safia ve Ayık, 2022; Tokgöz, 2015; Varshney, 2020; Gouëdard, Kools ve George, 2023). Sadece Eğriboyun (2023) tarafından yapılan çalışmada öğrenen örgüt uygulamalarıyla iş doyumunu arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Öğrenen örgüt boyutlarından sadece diyalog ve araştırma ile genel iş doyumunu yüksek düzeyde, dışsal doyum ise çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptirler. Bu sonuç Gouëdard vd. (2023)'nin araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Ancak söz konusu çalışmada paylaşılan vizyon ve destekleyici liderlik boyutları da öne çıkmaktadır. Öğrenen örgüt boyutlarından sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler ve sistemler arası bağlantıyla iş doyumunu ve boyutları arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Öğrenen örgüt boyutlarından sadece diyalog ve araştırma boyutunun iş doyumunu ve dışsal iş doyumuyla ilişkisinin yüksek ve çok yüksek düzeyde çıkmasının demir çelik sektörü açısından izahının çalışma ortamı ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkilerle yapılabileceği değerlendirilmektedir. Bu boyutun dışsal doyumla ilişkisinin çok yüksek düzeyde olması da buna işaret etmektedir. İş arkadaşlarıyla anlaşabilme ve iş ortamının durumu dışsal iş doyumunu faktörlerini belirleyen unsurlardandır. Benzer olarak diyalog ve araştırma boyutu örgütte çalışanların iş arkadaşlarıyla rahatça kendi fikirlerini paylaşabileceği, başkalarının düşüncelerine saygılı olacağı bir iş ortamını ifade etmektedir. Bu boyut çalışanın öğrenme istek ve çabasının engellenmediği, tersine desteklediği bir iş atmosferinin özelliklerini içermektedir.

Öğrenen örgüt boyutlarından sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler ve sistemler arası bağlantı boyutlarıyla iş doyumunu arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun sebebinin sektöre özgü niteliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Demir çelik sektöründe iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları başta olmak üzere, çalışanlar mesleki ve teknik konularda sürekli hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır. Bu eğitimler çalışanların kişisel ustalık ve yeteneklerinin geliştirilmesine önemli katkıda bulunmaktadır. Ancak hizmet içi eğitimler öğrenen örgüt niteliklerine sahip olabilmek için kullanılan araçlardan sadece birisidir. Bu eğitimler sonucu hataların en aza indirilmesi, ortak kavrayışın ve kişisel becerilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Hatalardan öğrenme işletmelerde önemli bir kavramdır ancak demir çelik sektöründe hatanın yapılmaması çok daha önemlidir. Çünkü hatanın sonucu katlanılacak maliyet çok yüksek düzeyde olabilir. Yönetim faaliyetleri dışında sektörde yapılan işlerin çoğu beden gücü ve teknik kabiliyete dayalı olarak yerine getirilmektedir. Yapılan işler detaylıca tanımlanmakta ve belgelendirilmektedir. Bu sebeple çalışanların işle ilgili takdir ve inisiyatif kullanma imkanlarının sınırlı olduğu söylenebilir. Ayrıca üretim teknolojisi ve iş bölümü çalışanların sistemin bütünü hakkında düşünce üretmelerini anlamsız hale getirebilmektedir.

Kavramlar arası etki analizi sonucu öğrenen örgüt algısında meydana gelen bir birimlik değişimin iş doyumunda 0,714 birimlik artışa neden olduğu belirlenmiştir. Öğrenen örgüt boyutlarından diyalog ve araştırma algısında meydana gelen bir birimlik artışın dışsal doyumda 0,822 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Takım halinde öğrenme algısının içsel doyumunu 0,169 birim; güçlendirilmiş çalışanlar algısının içsel doyumunu 0,143 birim etkilediği belirlenmiştir. Sonuç olarak öğrenen örgüt algısının iş doyumunu etkilediği, öğrenen örgüt boyutlarından diyalog ve araştırmanın dışsal doyumunu diğerlerine göre en yüksek oranda etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç bazı araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Chang ve Lee, 2007; Dirani, 2009; Dekoulou ve Trivellas, 2015; Erdem v.d., 2014; Pantouvakis ve Mpogiatzidis, 2013). Literatürde Dekolou ve Trivellas (2015) tarafından yapılan araştırma sonucunda, bu çalışmaya benzer biçimde diyalog ve araştırma ve güçlendirilmiş çalışanlar boyutlarının iş doyumunu üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Chang ve Lee (2007) ise örgütsel kültürün iş doyumunu üzerinde etki yaratabilmesi için vizyon ve kişisel ustalığın geliştirilmesi yanında sistemli iş birliğinin gerçekleştirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Elde edilen sonuçlar çerçevesinde demir çelik sektöründe çalışanların iş doyumunun artırılabilmesi için demir çelik sektörü yöneticilerine ve paydaşlara yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Takım elemanları arasındaki uyum ve diyalog önemsenmeli ve bu uyumun kıymetli olduğu çalışanlara hissettirilmelidir.
- Takım elemanlarının birbirlerinin düşüncelerine saygılı olmaları ve başkasının tecrübelerinden öğrenme desteklenmelidir.
- Grup olarak elde edilen başarıların takdir edilip ödüllendirilmesinde açık ve objektif insan kaynakları politika ve uygulamaları geliştirilmelidir.
- Çalışanların işlerini yaparken daha fazla inisiyatif kullanabilecekleri iş yapış tarzlarının yaratılması düşünülebilir.
- Liderlerin örgütsel adalet konusunda hassasiyet göstermeleri, özellikle vizyoner katılımıcılığı ve paylaşımcılığı desteklemeleri tavsiye edilebilir.
- İş pozisyonu çalışanlar tarafından önemsendiği için performans, eğitim ve öğrenme faaliyetleri neticesinde başarı dikkate alınarak çalışanların terfi ettirilmesinde objektif kuralların belirlenip duyurulması uygun bir insan kaynakları uygulaması olarak önerilmektedir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırma Türkiye'nin toplam üç entegre demir çelik fabrikasından birinde yapılsa da metal sektöründe ülke genelinde iki milyona yakın çalışan mevcuttur. Entegre tesislerde cevherden demir ve çok sayıda yan ürün üretilmektedir. Ticari değeri olan ve tehlikeli madde niteliği taşıyan sıvı veya gaz yan ürünler bu fabrikalarda üretilmekte ve

depolanmaktadır. Bu durum entegre tesislerdeki iş yapış tarzlarını ve işyeri işleyişini oldukça farklılaştırmaktadır. Demir cevherini entegre tesislerden alarak işleyen daha küçük boyuttaki haddehaneler ve diğer işyerlerinde çalışanların şartlarıyla entegre tesislerde çalışanların iş özellikleri ve imkanları arasında farklar olabileceği unutulmamalıdır. Bu sebeple öğrenen örgüt ve iş doyumu konusunda yapılan araştırmalar demir çelik sektöründe faaliyet gösterdiği halde entegre tesis özelliği taşımayan işletmelerde farklı sonuçlar verebilir. Bundan başka anket tekniği her ne kadar daha fazla sayıda veri elde edilmesine imkân tanısa da kişisel görüşleri tam olarak yansıtamamaktadır. Bu sebeplerle araştırma sonuçlarının sosyal bilimlerde giderek daha fazla tercih edilen nitel araştırma metodları kullanılarak ta yapılması ve sonuçların teyit edilmesi düşünülebilir.

Bu araştırmada incelenen kavramlar arası ilişkiler konusunda elde edilen sonuçlar dikkate alınarak, ilerleyen çalışmalarda, öğrenen örgüt niteliklerinin verimlilik, iş doyumu, performans ve iş stresi gibi parametrelerde doğurabileceği etkilerin araştırılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu tür parametrelerde olumlu etki doğurabilecek öğrenen örgüt niteliklerinin işletmelerde nasıl geliştirilebileceğinin araştırılmaya değer olduğu değerlendirilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Karabük Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 29/03/2023 tarihli 36 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Karabuk University, Social Sciences and Humanities Research Ethics Committee on 29/03/2023 and 36 document number.

Kaynakça / References

Akduru, H. E., Güneri, S., ve Semerciöz, F. (2016). Çalışanlarda prososyal motivasyon ile iş ve yaşam doyumu düzeyi ilişkisine dair bir araştırma.

Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri, Emek Ofset, Ankara.

Artantaş, E. (2019). Kurum çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının iş tatmini ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Sağlık bakanlığı örneği. (Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE).

Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879.

Aslan A., (2023). 'Çelik Sektörü 2023 Yılı'nın İkinci Yarısını İşaret Ediyor', *TÇÜD Çelik Dergisi*, Sayı 145; 20-23, Şubat 2023,

Aşcı, H. B., Tan, F. Z., ve Altıntaş, F. (2016). A strategic approach for learning organizations: Mental models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 2-11.

- Ayaz, S., Altıntaş, F. F., Yıldırım, C., ve Tan, F. Z. (2019). Öğrenen Örgüt Disiplinleri Arasındaki İlişki Modeli: Karabük Demir-Çelik İşletmesinde Bir Uygulama. *Journal Of International Social Research*, 12(64).
- Aybar, S., ve Saldamlı, A. (2016). Otel işletmelerinde öğrenen örgüt yapısı ve verimlilik ilişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*.
- Aydemir, Y., ve Koşar, S. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin öğrenen örgüt algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Ankara ili örneği). *Başkent University Journal of Education*, 6(2), 250-264.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Sezer, B., Taş, F. ve Şirikçi, A. (2014). Sağlıkta hizmet kalitesi, öğrenen örgüt ve iş tatmini ilişkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2);189-202.
- Baker, W. K. (2004). Antecedents and consequences of job satisfaction: Testing a comprehensive model using integrated methodology. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(3).
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 118-130.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Basım, H. N., Sesen, H., ve Korkmazıyrek, H. (2007). A Turkish translation, validity and reliability study of the dimensions of the learning organization questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2(4), 368-374.
- Basım, N., Şeşen, H., ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 27-44.
- Baycan, A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. *Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul*, 72, 73.
- Bayraktaroğlu, S., ve Atay, E., (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
- Blenegen, M. A. (1993). "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables", *Nursing Research Journal*, 42(1), 31-44.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14(2), 155-185.
- ÇSGB Tebliği, (2023). "6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2023 Ocak Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliğ", 19.01.2023 tarih ve 32078 sayılı Resmi Gazete.
- Dalbeler, U., (2023). 'Çelik Sektörü 2023 Yılı'nın İkinci Yarısını İşaret Ediyor', *TÇÜD Çelik Dergisi*, Sayı 145, sayfa 20-23, Şubat 2023,
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the impact of learning organization on job satisfaction and individual performance in Greek advertising sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 367-375.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- Dursun, B. O. Z., Duran, C., ve Uğurlu, A. (2020). Girişimcilik eğiliminin iş performansına etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(1), 11-23.
- Eğriboyun, D. (2015). The Relation Between Leadership's Behaviors and Job Satisfaction Perceptions of The Administrators and Teachers Who Are Charged in Secondary Education Schools. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1), 241-275.

- Elma, C. ve Demir, K., (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayınevi, Ankara, 2.Baskı, Şubat 2003.
- Erdem, M., İlğan, A., & Uçar, H. İ. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6(1).
- Eren, Erol (1993). *Yönetim Psikolojisi*, Beta yayınları, İstanbul.
- Fındık, M., ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron and Steel Symposium*. Karabük
- Flood, R. L. (1998). "Fifth Discipline": Review and Discussion. *Systemic Practice and Action Research*, 11, 259-273.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Gedik, A., ve Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: Bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Gordon, V. (2011). Exploring the job satisfaction of municipal clerks. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 190-208.
- Gouédard, P., Kools, M., & George, B. (2023). The impact of schools as learning organisations on teachers' self-efficacy and job satisfaction: a cross-country analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 1-27.
- Harvey, C., & Denton, J. (1999). To come of age: the antecedents of organizational learning. *Journal of management studies*, 36(7), 897-918.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamaları çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayınevi, 6.
- Keser, A., ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kırcaali-İftar, G. (1998). Kaynaştırma ve destek özel eğitim hizmetleri. S. Eripek (Edt). *Özel Eğitim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T., (1993). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kundak, Z., Taş, H. Ü., Keleş, A., ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir üniversite hastanesinde hemşirelik mesleğinde iş tatmini ve motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16(1), 1-10.
- Lim, T. (2010). Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization. *Asia Pacific education review*, 11(3), 311-320.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2000). Learning organizations. From the learning organization to learning communities toward a learning society, 5-19.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- Okumuş, F., Avcı, U. ve Kılınç, İ. (2007). Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 30-50.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özpehlivan, M. (2019). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özpehlivan, M., & Acar, A. Z. (2016). Development and validation of a multidimensional job satisfaction scale in different cultures. *Cogent Social Sciences*, 2(1), 1237003.

- Pantouvakis, A., & Mpogiatzidis, P. (2013). The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction in hospital care services. *Leadership in Health Services*, 26(1), 34-49.
- Prewitt, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 58-61.
- Reese, S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: An interview with Peter Senge. *The Learning Organization*, 27(1), 6-16.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*. Çev.Ed. İnci Erdem, Nobel Yayınları, Ankara.
- Robinson, T., Clemson, B., & Keating, C. (1997). Development of high performance organizational learning units. *The Learning Organization*.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. V. (2021). *Örgütsel davranış*. Aktüel Yayınları, Bursa, 2021.
- Safia, M. ve Ayık, A. (2022). Dönüşümcü Liderlik ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Asya Studies*, 6 (21), 67-84. DOI: 10.31455/asya.1095772
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1997). *Organizational behavior*. 6th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Serrat, O. (2017). Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance (p. 1140). Springer Nature.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tokgöz, S. (2015). Çalışanların öğrenen örgüt algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi girişimcilikleri üzerindeki etkisi: bilişim sektörü üzerine bir çalışma (Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Toplu, D., ve Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma.
- Tunçbilek, M. M., ve Kaya, M. (2020). Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Turunç, Ö., ve Turgut, H., (2020). *Örgütsel Davranış*, 46 Yaygın Değişken İncelemesi, Teori ve Uygulama, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2020.
- Türkoğlu, T., ve Yurdakul, Ü. (2017). Mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumunu ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması.
- Varshney, D. (2020). Employees' job involvement and satisfaction in a learning organization: A study in India's manufacturing sector. *Global business and organizational excellence*, 39(2), 51-61.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984;5:171-80.

İnternet Kaynakları

- Uslular Hadde, (2023). <https://www.uslularhadde.com/demir-celik-kavrami-ve-sektorun-genel-ozellikleri>. Erişim Tarihi: 15.06.2023
- ÇİB İstatistikleri, (2023). Çelik İhracatçıları Birliği, <https://www.cib.org.tr/tr/istatistikler.html>. Erişim Tarihi: 12.06.2023

Metal Sektörü İSG Rehberi, (2023). <https://www.csgb.gov.tr/media/89931/metal-sektoru-isk-rehberi.pdf>. Erişim Tarihi: 01.06.2023