

# ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research  
Cilt: 13 Sayı: 72 Ağustos 2020 & Volume: 13 Issue: 72 August 2020  
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMLARININ İLİŞKİSEL BAĞLAMDA İNCELENMESİ

### INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP CONCEPTS IN RELATIVE CONTEXT

Mustafa Koray ERENTÜRK<sup>1\*</sup>

#### Öz

Örgütsel başarı sürecinde literatürde pek çok kuram ve teori söz konusu olmakla birlikte bunların başlangıç noktasında örgütsel öğrenmenin geldiği ifade edilebilir. Örgütsel öğrenme en temel mesleki ya da işe yönelik öğrenmeden başlamak üzere formal görev tanımları dışına çıkarak inovatif ve gelişimsel öğrenmeyi de içermektedir. Örgütsel öğrenme, bir örgütteki bireylerin ve takımların mesleki ve diğer konularda yeni bilgi ve deneyimleri öğrenebilmelerini kapsayan bir kavramdır. Örgütsel düzeyde öğrenebilmeden söz edilebilmesi için bilgilerin işle bağlantılı olması, uygulanabilmesi, buna uygun bir ortamın olması ve geri bildirimlerin olması gerekmektedir. Örgütsel öğretim çok taraflı ve çok katılımcının olduğu bir süreç olduğundan bunun gerçekleştirilebilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışı önem arz etmektedir. Zira örgütsel vatandaşlık çalışanların örgütün gerekliliklerin daha ötesinde geçerek ortaya bir değer koyması ve bunu sürdürmesidir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel öğrenme süreci ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki doğmaktadır. Bu ilişkinin anlamlı ve amaçlara uygun olabilmesi için örgütsel öğrenme sürecinin geliştirilmesi ve inşa edilmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının ortak noktası ise her iki kavramın yapılan işe rutin dışı katkı verilmesidir. Bu nedenle örgütse öğrenme ve örgütsel vatandaşlık birbirinin tamamlayıcısı olarak görülebilir. Bu çalışmada literatürde sıklıkla yer bulan ve birbirini ile bağımlı ve bağımsız değişken olarak ilişkileri olan örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık kavramları incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler,** Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Vatandaşlık, İşletme, Örgüt.

#### Abstract

Although there are many theories and theories in the literature in the process of organizational success, it can be stated that organizational learning has come at the starting point of these. Organizational learning includes innovative and developmental learning by going beyond formal job descriptions starting from the most basic vocational or business learning. Organizational learning is a concept that includes individuals and teams in an organization to learn new knowledge and experiences in professional and other subjects. In order to be able to talk about learning at the organizational level, the information must be connected with the business, it can be applied, there is a suitable environment and feedback must be provided. Since organizational teaching is a multilateral and multi-participatory process, organizational citizenship behavior is important to achieve this. Because, organizational citizenship is the fact that employees go beyond the requirements of the organization and put a value on it. From this point of view, there is a relationship between organizational learning process and organizational citizenship behavior. In order for this relationship to be meaningful and appropriate, the organizational learning process needs to be developed and built. The common point of organizational learning and organizational citizenship is that both concepts are routinely contributed to the work done. Therefore, learning and organizational citizenship can be seen as complementary to each other. In this study, the concepts of organizational learning and organizational citizenship, which are frequently found in the literature and have interdependent and independent variables, are examined.

**Keywords,** Organizational Learning, Organizational Citizenship, Business, Organization.

\* Dr., <https://orcid.org/0000-0003-2827-77841>, korayerenturk@hotmail.com



## GİRİŞ

Örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte bunlar arasında güçlü bir etkileşim vardır. Bu kavramların ortak yönü bir örgütün amaçlarına ulaşmasında ve varlığını sürdürmesinde temel teşkil eden nitelikli öğrenme ve gelişmenin vatandaşlık davranışı ile pekiştirilerek örgütsel adaletle de tüm örgüte yayılarak bütünsel bir fayda oluşturmasıdır. Zira örgütsel öğrenme davranışının iticilerinden biri iken örgütsel vatandaşlık bunların kalıcılığında etkilidir denilebilir. Örgütsel başarı sürecinde literatürde pek çok kuram ve teori söz konusu olmakla birlikte bunların başlangıç noktasında örgütsel öğrenmenin geldiği ifade edilebilir. Örgütsel öğrenme en temel mesleki ya da işe yönelik öğrenmeden başlamak üzere formal görev tanımları dışına çıkarak inovatif ve gelişimsel öğrenmeyi de içermektedir. Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık da bir işgörenin standart iş tanımı dışında örgüt için çaba göstermesi üzerine kuruludur. Her iki kavramın temel ortak noktası örgüt için yapılan rutin dışı katkıdır. Bu nedenle örgütse öğrenme ve örgütsel vatandaşlık birbirinin tamamlayıcısı olarak görülebilir.

### 1.1. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme bireyin, bilişsel ve sezgisel süreçler ile çevresiyle ilgili olarak biriktirdiği, yeni uyarıları ve bilgileri algıladığı, olaylar benzerliklerinin ve farklılıklarının farkına varabildiği ve bütün bunları özümsemek suretiyle davranış haline getirdiği bir süreçtir (Koçel, 2014, 495; Eren, 2014, 608). Örgütsel ve ekip/takım olarak öğrenebilme öğrenmesini bireysel düzeyde tamamlamış olan bireyin, öğrendiklerini grup içinde paylaşım yorumlayarak takımca ortak bir anlayışa varılmasıdır (Koçel, 2014, 495). Örgütsel öğrenmede, öğrenilenlerin uygulamaya konulabilmesi, takım çalışması olmadan mümkün değildir. Ekipler, öğrenme sürecinin içinde yer aldıkça, organizasyon içinde aktif bir biçimde öğrenim aldıklarını, organizasyonu oluşturan unsurları ve diğer ekiplerle paylaşımında bulunarak, öğrenme durumunun tüm organizasyona yayılmasını desteklemektedirler (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004, 178).

Bireylerde olduğu gibi ekiplerin/grupların da öğrenebilme yetileri olduğundan, örgütsel öğrenme kavramı da kişiler gibi örgütlerin de öğrenme kapasiteleri olduğu yaklaşımına dayanmaktadır. Bundan dolayı örgütlerin edindikleri bilgileri, muhafaza edebilecekleri bir "bilgi deposunun" olabileceği söylenebilir (Karaöz, 2003, 65; Küçüköğlü, 2005, 31; Türkay, 2007, 3). Bilgi edinme süreci, deneyimler, diğerlerinin deneyimleri ya da örgütün sahibi bulunduğu bilgi deposu gibi birçok unsurla gerçekleşmektedir. Böyle bir durumda öğrenen örgütler, içeriden ve dışarıdan aldıkları bilgileri toplamak suretiyle işlemekte ve bilgi olarak depolamaktadırlar. Bu türdeki örgütler, yeni bilgilerin değerinin farkında olduklarından yeteneklerini geliştirip bilgiyi içselleştirirler (Aytaç, 2000, 75; Barutçugil, 2004, 153).

### 1.2. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Aşamaları

Örgütsel öğrenme süreci, organizasyonun deneyimlerinden hareket ederek performansını muhafaza etme ve yükseltme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenme sürecinin tanımı, organizasyonun deneyimlerinden kaynaklanan performansını muhafaza etme ve artırma yeteneği şeklinde yapılmaktadır.

#### 1.2.1. Bilgiyi Kazanma

Örgütsel öğrenmede, bilginin elde edilmesinde/kazanılmasında üç farklı kaynak söz konusudur. İlkinde örgütlerin, bilgiyi doğrudan kaynağından veya uzmanından alması söz konusudur. Burada sözü edilen kaynağın, süreci iyileştirmek gibi işletme içinden veya piyasa araştırması gibi işletme dışından olması mümkündür. Bilginin ikinci kaynağında ise işletmeler,



bilgiyi diğer insanların ya da işletmelerin deneyimlerini kullanarak elde edebilmektedir. Örneğin, müşteriler ya da rakip diğer işletmelerle yapılan resmi nitelik taşımayan toplantılar, yeni gelişmelerin ve pazar trendlerinin takip edilmesi bakımından oldukça verimli bir nitelik taşımaktadır. Örgütün sahip olduğu örgütsel hafıza mekanizması ise üçüncü kaynaktır (Aydınlı, 2005, 88; Karahan ve Yılmaz, 2010, 156; Gürler, 2020, 17).

### 1.2.2. Bilgiyi Yayma

Bilgiyi yaymak, enformasyonun örgütler, gruplar ve bireyler arasında paylaşılması öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve yeni bilgilerin yaratılması için gerekli olan ön koşullardan birisidir. Enformasyon dağıtımı bir yönüyle de, öğrenme ile elde edilen etkileri mahalli ölçekten çıkararak etkili ve hızlı bir biçimde örgüt geneline yayabilmek maçıyla da gerçekleştirilmesi gerekli olan bir süreçtir. Bu noktada bilgi örgütü oluşturan unsurların büyük bir bölümü tarafından alınmış ise sözü edilen bilginin kullanılma ve değerlendirilme süreci daha kolay gerçekleşecektir (Gürler, 2020, 19). Bu süreç, bireyler arasındaki resmi etkileşimler ile bölüm toplantıları, çapraz eğitim ve gelecek dönemdeki gereksinimleri tartışmak gibi resmi nitelik taşımayan etkileşimlerle gerçekleşmektedir. Bu aşama, farklı odaklardan elde edilen bilgi ile bilgilerin takas edilmesinin ve paylaşılmasının yapıldığı aşamaları ortaya koymaktadır (Kalkan, 2004, 403-406).

### 1.2.3. Bilginin Yorumlanması

Bilgi yorumlanırken işgörenlerin bütünleştirici rolleri, örgüt yapısı, gruplarla etkileşimler, teknolojik enformasyon ürün ve uygulamalardan yararlanma öne çıkmaktadır. Bilginin yorumlanmasında tüm örgüt üyelerinin zihinlerinde şekillenen modelleri birbiriyle paylaşması ve bu konuda öteki üyelerle içinde olmaları sağlanmalıdır. Örgüt ile üyeleri arasında bulunan güçlü iletişim ve fikir birliğinin amacı bilginin en doğru ve en hızlı biçimde yorumlanmasını sağlamaktadır (Töremen, 2001, 59; Karahan, 2010, 19). Bilginin yorumlanması basamağında örgütsel yapıda yayılımı sağlanan bilgi, farklı biçimde düşünülmekte, yorumlanmakta ve dönüştürülmektedir. Elde edilen ve yayılan bilginin yeni bilgiler oluşturulabilme sürecine katkıda bulunması ve sinerjik bir etki oluşturabilmesi için, bilgi alıcı tarafından doğru anlaşılmalı, yorumlanmalı ve özümsemelidir. Bu noktada birey, kendisine aktarılan bilgiyi, kendi zihni modelleri ve bakış açısına uygun şekilde yorumlayarak bilgi dağarına gönderecektir (Aydınlı, 2005, 89).

### 1.2.4. Örgütsel Hafıza (Bellek)

Örgütün hafızası, önceki süreçte öğrenilme süreci gerçekleştirilmiş olan deneyim ve bilgilerin yeniden üretilmesi basamağıdır. Sözü edilen üretme, çağrıda bulunan bir araç sayesinde meydana gelmektedir. Örgütün hafızanın tanımı, verilerin biriktirilerek işlendiği yer şeklinde yapılmaktadır. Bellekte değişim oluşturabilmek amacıyla, bireyin bildiklerinin de hızlıca değiştirilmesine gerekmektedir. Bir organizasyonun tarihsel varoluş basamaklarında tasarruf ettiği verilerin toplamına örgütün hafızası adı verilmektedir. Örgütsel bellek; işlemlerle ilgili maliyetleri düşüren, verimli ve etkili karara varma sürecine katkısı olan bilgiyi temin etmekte ve örgütler için gücün esasını meydana getirmektedir (Töremen, 2001, 59-60; Kalkan, 2004, 403-406; Gürler, 2020, 21).

### 1.2.5. Geçmişten/Hatalardan Öğrenmek

İşgörenlerin ve işletmecilerin geçmiş dönemdeki deneyimlerinden yararlanmak, öğrenme stratejilerinin kullanılmasında seçilebilecek yöntemlerden birisidir. İşgörenler kendi yaptıkları hatalarını veya yaşadıkları farklı tecrübelerini paylaştıkları zaman öteki bireylerin de yararlanabilecekleri ve onların yeni sonuçlara ulaşabilmelerini sağlayacak ortamlar



oluşturabilmektedir. Birey, başkalarından öğrenerek yeni tecrübeler edinebilmektedir. Çalışanların sahip olduğu sistematik sorun çözme becerisi, yeni ve farklı bakış açılarını görmelerine imkân verecek çalışma şartları gibi birçok unsur; sözü edilen çalışanların sistematik bir yöntemle yeni bilgileri aramalarını ve test etmelerini kolaylaştırmak suretiyle farklı deneyimlerin edinilmesinde kolaylık sağlamaktadır (Yazıcı, 2001, 117).

#### **1.2.6. Kıyas Yaparak Öğrenme**

Öğrenmelerin tamamı yalnızca örgütlerin kendi içlerinde yaptıkları analizlerden sağlanamamakta, ayrıca dış çevrede meydana gelen gelişmeler sayesinde de olabilmektedir. Bununla ilgili olarak faaliyet alanındaki sektörel bakımdan en iyi durumdaki ile kıyas yapma (benchmarking) yaklaşımının önerilmesi mümkündür; çünkü en iyi kazanç, uygulanmış çalışmalardan sağlanmaktadır. Örgüt, kıyaslama sürecinde mükemmel olana ulaşmak için sektörde bulunan en iyi uygulamaları araştırmak suretiyle uyarılma çabası içindedir. Bu süreci kullanan işletme, bu sayede sürekli olarak kendi işletmesini en iyi işletmeler tarafından yapılan uygulamalarına karşı değerlendirme ve söz konusu işletmelerde yapılan uygulamaları sistematik bir biçimde değerlendirerek öğrenme imkanı yakalamaktadır (Yazıcı, 2001, 118-119).

#### **1.2.7. Müşteriden Öğrenme**

Müşteriden öğrenme, örgütlerin en fazla önem vermesi gereken bir öğrenme biçimidir. Müşteri, ürün veya hizmetin son kullanıcısı olmasından dolayı ürünle ilgili beklentileri en somut yansıtılabilen konumundadır. Benzer şekilde ürün veya hizmetten yararlanan müşteriler objektif değerlendirmede bulunma ve eleştiri yapmaları bakımından da öncelikli dikkat edilmesi gerekli kaynak durumundadır. Bundan dolayı müşteriler, örgütsel yapının entelektüel kaynaklarından birisi olarak kabul edilmeli ve müşterilerin bilgilerinden ve deneyimlerinden faydalanma anlayışları örgütlerin öğrenme stratejilerinin temelini oluşturmalıdır. Örgütler, müşterilerinin sürekli değişiklik gösteren taleplerine cevap verebilmek amacıyla kendini fonksiyonel ve yapısal olarak devamlı yenilerken; ayrıca çalışanlarının kişisel gelişim ve yaşam boyu öğrenme süreçlerine de katkı sunmaktadırlar (Yazıcı, 2001, 119).

#### **1.2.8. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme**

Öğrenme eylemi, birliktelik ve etkileşimle meydana gelen paylaşımlarla çok daha kısa zamanda gerçekleştirilebilmektedir. Bireyler, bu birlikteliğin oluşturduğu güçle bir sinerjiye kavuşmakta; bu sayede daha kolay ve fazla bir öğrenmenin yaşanması mümkün olabilmektedir. Birlikte öğrenme, bir işletmenin sadece belli bir bölümünde bulunan çalışanları kapsayabildiği gibi işletmenin değişik fonksiyonlarında görev yapan farklı bölümlerde; hatta farklı birkaç işletme arasında da gerçekleşebilmektedir. Bunun yanında, birlikte öğrenme bütün yönetici ve çalışanların da birlikte ve etkin çalışmalarını kolaylaştırmaktadır; bununla işletmenin bünyesi içinde bilginin daha kısa sürede ve etkin yayılmasını sağlarken; bir yandan da hataların yinelenmesi olasılığını da düşürmektedir (Yazıcı, 2001, 120).

#### **1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık kavramının kökenleri Katz'ın ekstra rol davranışı tanımlamasına ve Barnard'ın "iş birliğine gönüllülük" kavramına dayanmaktadır. Daha sonra bu davranış "iyi asker davranışı" ve "örgütsel gönüllülük" olarak da kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak yer almayan ve örgütün fonksiyonlarını bir bütün olarak etkin bir şekilde kullanabilmesini sağlayan bireysel, isteğe bağlı davranışlar olarak açıklanabilmektedir (Erken, 2010, 4). Çetin ve Fikirkoca'ya (2011, 43-44) göre örgütsel vatandaşlık "çalışanların örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden fazlasını yapmasıdır." Tanımda ileri sürülen "biçimsel rol davranışı" organizasyon ya da işletme



yönetimince kabul edilen ve sergilenmesi gerekli olduğu kabul edilen davranışlardır. Bunlar kurallar gibi kesin hükümleri içerir. Çalışanların bu davranışların ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturmaktadır denilebilir. Sezgin'e (2005, 329) göre örgütsel vatandaşlık davranışını "önceden tanımlanmamış formel görev davranışlarından farklı olarak çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve örgütün performansını geliştirmeye yönelik gönüllü olarak yapılan davranışlar" olarak ifade etmektedir.

Örgütsel davranış kavramsal anlamda soyut olmakla birlikte somut sonuçları söz konusudur (Gürbüz, 2006, 51). Karaca ve Özmen'e (2018, 15) göre, örgütsel vatandaşlık bir davranış biçimi olup emir vermeye dayanmayan, öğüt için fayda/değer üreten ve biçimsel olmadığı gibi işin zamanında tamamlanması, takım arkadaşlarına gönüllü/istekli yardım etme, yenilikçi olma gibi tutumların toplamıdır. Örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışının standart iş tanımlarında yer alamadığını ifade eden Sezgin'e (2005, 319) göre bu tür bir davranış, rutin iş tanım ve süreçlerinin dışında kalan, belirlenmiş rol ve sorumlulukların ötesinde, yönetimin beklentilerinin üzerinde gelişen bir tutum olduğundan çalışanların içsel istekliliklerine göre şekillenir ve gelişir. Dolayısı ile örgütsel vatandaşlık olgusunu bütüncül olarak ifade etmek gerekirse "rol fazlası" olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranış kavramı hakkında üzerinde uzlaşmış ve kavramın bütün yönlerini kapsayacak bir tanımdan söz etmek güçtür. Bu nedenle genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışını "çalışanların kendi arzularıyla gerçekleştirdikleri ve karşılığında doğrudan ya da açık olarak ödüllendirilmedikleri, yapılması kişinin kendi isteğine bağlı ancak yapıldığında örgüte büyük katkı sağlayan, çalışanın yapmaması durumunda herhangi bir cezayla karşılaşmadığı, diğer çalışanlara ve örgüte karşılık beklemeden fayda sağlamayı amaçlayan davranışlar" şeklinde kabul etmek mümkündür (İşbaşı, 2000, 5; Güven, 2006, 24).

#### 1.4. Örgütsel Vatandaşlığın Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının uygulamadaki önemi örgütün uyumu, yenilikçiliği, kaynak transferi konusunda etkililiği ve etkinliği, mevcut kaynakların etkin kullanımı, örgütün problem çözme, zamanlama başarısı, çalışma gruplarında verimliliğinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının hem yöneticilerin değerlemeleri hem de örgüt başarısı üzerindeki etkileri söz konusu olup yöneticilerin değerlemelerini ve etkileme nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Gürbüz, 2006, 49-50; Dinçel, 2012, 85-86);

- *Karşılıklı Adalet İlkesi*, Goulder (1960), Homans (1961) ve Blau (1964) gibi akademisyen ve yazarlar, çalışanların tutum ve davranış bakımından kendilerine nasıl davranılıyorsa onlar da benzer bir yanıt vermektedir. Bu nedenle yöneticiler veya takım liderleri kendilerini izleyenlere ÖVD uyarıcı etkisi meydana getirebilecek davranış göstermelidirler ve değerlendirmeler yapmalıdır.

- *Performans Teorileri*; Berman ve Kenny (1976) ve Bruner-Tagiuri (1954) tarafından ileri sürülen performans tabanlı görüşlere göre, eğer yönetici/liderler ÖVD'nin ortaya koyduğu/koyacağı çıktıların performansla ilişkilendirilebileceğine inanıyorlarsa ve buna yönelik tespitleri söz konusu ise bu konuda daha fazla adım atmalıdırlar.

- *Zihinsel Şemalar*; Fiske (1981-82) ve Fiske - Pavelchak (1986)'a göre yöneticiler "iyi çalışan" kavramındaki yüksek performans kriterinde vatandaşlık davranışını da dikkate alıyorlarsa, örgütsel vatandaşlık davranışının gösteren çalışanlar yönetici üzerinde pozitif etki bırakacak ve performans değerlemede dikkate alacaktır.

- *Davranışsal Ayırt Edicilik*; Denisi, Cafferty ve Meglino (1984) gibi araştırmacılara göre yöneticilerden çalışanlara ilişkin değerlendirmeler yapılacaksa öncelikle standart görevler ve rutin dışı olan göstergelere önem verilmelidir. ÖVD, genel olarak örgüt tarafından formal olarak beklenen davranışlar olduğu kadar, yöneticilerin değerlendirme ve performans kararlarında dikkate almaları gereken ayırt edici davranışlar olmalıdır.



– *Katılımcı Süreçler*; Denisi, Cafferty ve Meglino (1984) gibi yazarlara göre içsel, süreklilik gösteren sebeplere atfedilen beklenen performansın daha çok akılda kaldığı veya hatırlandığını, bu nedenle yöneticilerin nihai değerlendirmelerinde önemli olduğunu ifade etmişlerdir. ÖVD, çalışanın işi tanımında yer alamayan davranışları içerdiği için yöneticiler bu davranışları çalışanlarının karakterine atfetmekte, bu da performans değerlendirilmede etki yapmaktadır.

– *Hayali Bağlantılar*; Chapman (1967) değerlendirme sürecinde hayali bağlantıları olabileceğini ileri sürmüştür. Söz konusu hayali bağlantılar yöneticilerin değerlendirmelerinde ÖVD'yi dikkate alma nedenlerini oluşturmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt etkinliği ve başarısına etkileri ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Gürbüz, 2006, 49-50; Dinçel, 2012, 85-86);

– Örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşları ile ilişkileri geliştirebilir ve yönetsel verimliliği verimliliğini arttırabilir.

– Çalışanın arkadaşlarına iş yapma usullerini öğretmesi onların daha hızlı ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilir.

– Çalışanın sivil erdemliliği sayesinde yönetici geliştirme biriminin etkinliği için gerekli geri besleme ve önerileri alabilir.

– Nezaket sahibi çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla problem yaşamaktan kaçınma eğilimindedirler, bu durum yöneticilerin çatışmalarla meşgul olmamalarına yol açabilir.

– İşletmenin atıl kaynaklarının üretkenlik amacı için kullanımını sağlayabilir.

– Vicdanlılık davranışı gösteren sahip çalışanlar yöneticinin az denetim yapmasını ve onlara daha fazla sorumluluk vermesini sağlayabilirler.

– İşletmelerde idame faaliyetleri için ayrılan kıt kaynakları azalmasını sağlayabilir.

– Nezaket davranışı sergileyen çalışanlar gruplar arası çatışmaların azalmasını sağlar, böylelikle çatışma yönetimi için ayrılan zaman azalır. Takım üyeleri çalışma grupları arasında etkili bir koordinasyon aracı olarak hizmet verebilir.

– Gönüllülük esasıyla aktif bir şekilde çalışma gruplarına katılmak takım üyeleri arasında koordinasyonu sağlamak için çaba sarf etmek sivil erdemliliğe bir örnek oluşturmakta, etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır.

– Örgütlerin, iyi çalışanların çalışmak ve kalmak isteyeceği bir yer olma yeteneğini arttırabilir. Yardım etme davranışları çalışanlar arasında kaynaşmayı, çalışanlarda aidiyet duygusunun oluşmasını ve dolayısıyla örgüt performansı üzerinde olumlu etkiyi sağlayabilir.

– Centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar, sergiledikleri gönüllükle yeni sorumluluklar alarak veya yeni beceriler kazanarak örgütün değişen çevre şartlarında uyumuna yardımcı olabilirler.

## SONUÇ

Örgütsel düzeyde öğrenebilmeden söz edilebilmesi için öğrenilen bilgilerin yapılan işle bağlantı içinde olması, uygulamaya konulmasına müsaade edilmesi, uygulama ortamı tesis edilmesi ve kesinlikle bir dönütünün olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin başarılı olmasının ilk şartı, bireysel öğrenmedir; ancak örgütlerin öğrenmesi bakımından bireysel öğrenme yalnız başına yeterli değildir. Zira işin içine örgüte ait süreçler dâhil olmakta, bilgilerin muhafaza edilmesi ve ihtiyaç olduğunda faydalanılmak üzere saklı tutuldukları yerden çıkarılmaları gerekmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise başarılı ve amaca yönelik örgütsel öğrenmenin temel dayanaklarından biridir. Zira örgütsel öğrenmenin kökeninde rutin dışında bir kazanım elde ederek bunu örgütün amaçlarına uygun olarak kullanmak ve yaymak vardır. Bu durumun gerçekleşebilmesi için de "iyi asker" olarak nitelenebilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi gerekmektedir. Daha geniş boyutta bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı,



işgörenin örgütü için öğrenme, bağlılık geliştirme, aidiyet gelişme, sadakat oluşturma gibi oldukça önemli olan tutumlarının temellerini meydana getirmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birlikteliği ve ortak çıktısının ise örgütsel başarı olduğu ifade edilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Aydınlı, Halil İbrahim (2005). Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 1, s. 82-98.
- Aytaç, T. (2000). *Yönetimde yeni paradigmlar, okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Çetin, Fatif ve Fıkrkoca, Ali (2007). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 65, Sayı 4, s. 41-66.
- Diñçel, Güler (2012). *Kurumsal itibar ile örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi, bir araştırma*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eren, Erol (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erken, Betül (2010). *Çalışma ahlakının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Gürbüz, Sait, vd. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 3-20.
- Gürler, Ece (2020). *Okulların örgütsel öğrenmeleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Güven, Murat (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşbaşı, Janset (2000). *Çalışanın yöneticilere duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalkan, Veli (2004). *Örgütsel öğrenme çalışmalarında yeni açılımlar, örgütsel zekâ ve bilgi üretimi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Karaca, Erkan ve Özmen, Alper (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 7-30.
- Karahan, Atilla ve Yılmaz, Hüseyin (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi, sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 24, s. 153-171.
- Karaöz, M. Ömer (2003). *Öğrenme ve farklı talep fonksiyonlarını içeren ekonomik üretim miktarı model önerileri*. Doktora Tezi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Koçel, Tamer (2014). *İşletme yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Küçükoglu, Ayfer (2005). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 166, [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm), Erişim Tarihi: 19.06.2020
- Özgen, Hüseyi, Kılıç, Kemal Can ve Karademir, Bahattin (2004). Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 175-188.
- Sezgin, Feridun (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları, kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, s. 317-339.
- Töremen, Fatih (2001). *Öğrenen örgüt*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkay, Oğuz (2007). *Pazara dayalı örgütsel öğrenme, konaklama işletmelerinde pazara dayalı örgütsel öğrenmeyi belirleyen değişkenler ve pazarlama performansına etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yazıcı, Selim (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.