

Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme ve Motivasyon Araçları ile Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

Examining the Relationship Between Knowledge Management, Organizational Learning and Motivation Tools, Affective Commitment and Organizational Performance

Ali Sait ALBAYRAK^a Zeynep KAZANCI BAŞARAN^b

^a Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Türkiye. alisait.albayrak@erdogan.edu.tr.

^b Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Türkiye. zeynep.kazancibasaran@erdogan.edu.tr.

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
Örgütsel Performans
Duygusal Bağlılık
Yapısal Eşitlik Modellenmesi

Gönderilme Tarihi 1 Mart 2024
Revizyon Tarihi 2 Temmuz 2024
Kabul Tarihi 10 Temmuz 2024

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Amaç – Araştırmanın amacı banka çalışanlarının bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve motivasyon araçlarına yönelik tutum faktörlerinin duygusal bağlılık ve örgütsel performans üzerindeki ilişkilerini modellemek ve test etmektir.

Yöntem – Bu çalışmanın araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ve veri toplama araçlarından anket kullanılmıştır. Araştırma verileri olasılıklı olmayan kolayda örnekleme yöntemiyle DOKA bölgesindeki banka çalışanları arasından seçilen 570 katılımcıdan elde edilmiştir.

Bulgular – Araştırma sonuçları paylaşılan vizyon, bilginin üretimi ve paylaşımı, vizyon ilham sağlama, içsel motivasyon faktörlerinin hem duygusal bağlılık hem de örgütsel performans arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli ilişkilerinin var olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmeye bağlılık, dışsal motivasyon faktörlerinin %5 anlamlılık düzeyinde doğrudan sadece duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit edilmiştir. Diğer taraftan paylaşılan vizyon ve içsel motivasyon faktörlerinin duygusal bağlılık faktörü üzerinden örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı dolaylı etkileri saptanmıştır.

Tartışma – Bu çalışmanın bulguları ile alandaki çalışmaların bulguları genel olarak kuramdaki hipotezlerle örtüşmektedir. Modeldeki etkiler dikkate alındığında Motivasyon Araçları (IM, DM ve VIS), Paylaşılan Vizyon (PV), Örgütsel Öğrenmeye Bağlılık (OB) ve Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması (BUP) örtük değişkenlerinin anlamlı; Açık Fikirlilik (AF), Bilginin Elde Edilmesi (BE) ve Bilginin Depolanması (BD) örtük değişkenlerinin ise anlamsız bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:
Organizational Performance
Emotional Commitment
Structural Equation Modeling

Received 1 March 2024
Revised 2 July 2024
Accepted 10 July 2024

Article Classification:
Research Article

Purpose – The aim of the study is to model and test the relationships between bank employees' knowledge management, organizational learning and motivation tools attitude factors on emotional commitment and organizational performance.

Design/Methodology/Approach – The research hypotheses of this study were tested through structural equation modeling. In the study, convenience sampling method, one of the non-probability sampling methods, and survey, one of the data collection tools, were used. Research data was obtained from 570 participants selected among bank employees in the DOKA region by non-probability convenience sampling method.

Findings – The research results show that shared vision, production and sharing of knowledge, providing vision inspiration, and intrinsic motivation factors have significant relationships between both emotional commitment and organizational performance at a 5% significance level. In addition, it was determined that commitment to organizational learning and extrinsic motivation factors were directly related only to emotional commitment at the 5% significance level. On the other hand, significant indirect effects of shared vision and intrinsic motivation factors on the organizational performance factor were determined through the emotional commitment factor.

Discussion – The findings of this study and the findings of studies in the field generally coincide with the hypotheses in the theory. Considering the effects in the model, the latent variables of Motivation Tools (IM, DM and VIS), Shared Vision (PV), Commitment to Organizational Learning (OB) and Knowledge Production and Sharing (BUP) are significant; It was observed that the latent variables of Open Mindedness (AF), Acquisition of Information (BE) and Storage of Information (BD) had an insignificant effect.

*Bu çalışma Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK danışmanlığında yürütülen Zeynep Kazancı BAŞARAN tarafından hazırlanan ve henüz yayınlanmamış olan "Yapısal Eşitlik Modellemesinde Alternatif Tahmin Tekniklerinin Karşılaştırılması" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Albayrak, A. S., Kazancı Başaran, Z. (2024). Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme ve Motivasyon Araçları ile Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16 (3), 1462-1485.

1. GİRİŞ

Dijitalleşmenin hızla arttığı günümüzde işletmelerin birbirleri ile olan rekabetlerinde, çalışanlarına yaptıkları yatırımlar ve farklı tutumları diğer işletmelere karşı üstünlüklerini veya zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. İşletme alanyazınında çalışanların örgütün en değerli varlıkları olduğu görülmektedir. İşletmelerde çalışanlara yapılan maddi, manevi tüm yatırımlar işletmeye pozitif çıktı olarak geri dönmektedir. İşletmeler genellikle duygusal bağlılığa sahip çalışanları tercih ederler. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar gelecekte de çalıştıkları işletmelerde sadakatle çalışmaya devam edebilirler (Emhan & Gök, 2011). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasını, özdeşleşmesini ve katılımını ifade eder (Wasti, 2002, s. 526). Duygusal bağlılık ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenir. Çünkü çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının artırılması (örneğin adil muamele, karar verme sürecine katılım vs.) performanslarının da artmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel performansları üzerinde doğrudan ve dolaylı birçok faktör etki etmektedir. İş ortamındaki olumsuzlar çalışanların içsel motivasyonlarını düşürmektedir (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Çalışanlar için motivasyon araçları farklı olması nedeniyle bazı çalışanlar dışsal motivasyon (promosyon, prim, zam ve sosyal haklar) araçlarını tercih ederken, kimi çalışanlarda içsel motivasyon (plaket, takdir etme vb.) araçlarını tercih edebilirler. Örgütlerin bu araçları kullanması durumunda çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel performansları artmaktadır (Çankır, 2019, s. 155). Akdemir ve Çalış'ın (2016), yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık ve örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çalışanların bağlılığı, örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını ne kadar benimsedikleriyle doğru orantılıdır. Bu durum, çalışanların örgütlerinin değerlerini güçlü bir şekilde içselleştirmelerini ve örgütün bir aktörü olarak kalma isteğini doğurur. Bu, çalışanın örgüte olan bağlılığını en üst düzeyde tutar. Çalışanlar, işlerine olumlu bir tutumla yaklaşırlar ve ihtiyaç duyulduğunda ekstra çaba sarf etmeye isteklidirler (Bayram, 2005, s. 132). Örgüt içinde paylaşımın ve yaratıcı düşüncenin desteklendiği yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan, bilgi odaklı örgütlerde çalışanların performans artacaktır (Doğan & Altunoğlu, 2014, s. 50). Teknolojinin sürekli gelişmesi ve dünyanın küresel hale gelmesi örgütlerin bilgiye duydukları ihtiyacı artırmaktadır. Çünkü doğru bilgiyi doğru zamanda kullanabilen örgütler rakiplerine karşı avantaj sağlayacaklardır. Teknolojik unsurların örgüt içinde çokça kullanılması örgütün bilgi odaklı olması ve örgüt performansının artmasını sağlayacaktır (Altunoğlu & Doğan, 2014). Örgütler, belirsiz bir ortamda faaliyet gösteriyor ve bilgi odaklı bir yaklaşımla iş yapma stratejisi izliyorsa, performans düzeyleri olumlu yönde etkilenmektedir. Belirsiz bir çevrede faaliyet gösterildiğinde, örgüt için önemli olan doğru bilgileri edinme becerisi ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenme, örgütün tecrübelerinden hareketle bilgiyi elde etme, elde edilen bu bilgiyi kullanma, örgüt yapısındaki bireylerle paylaşım bu sayede bilgiyi geliştirme eylemlerini sürekli hale getiren, örgüt kültürüne yansıtan ve çevre ile etkileşim içerisinde hareket ederek performansı sürekli olarak artıran bir süreçtir (İşcan, 2014, s. 23). İşcan'a (2014) göre, örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan Açık Fikirlilik ve Paylaşılan Vizyon faktörlerinin duygusal bağlılık faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Gülmüş ve Mete'ye göre (2023), Açık Fikirlilik ve Paylaşılan Vizyon faktörleri örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Alanyazında farklı çalışma alanlarındaki çalışanların duygusal ve örgütsel performansları üzerinde etkili olan faktörler üzerine çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Fakat bu çalışmada banka çalışanlarının duygusal bağlılık ve örgütsel performansları üzerinde etkili olan bağımsız faktörleri dikkate alan çalışmanın bulunmaması çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Günümüzde işletme sahiplerinin insanı merkeze alan stratejiler uygulaması bu faktörlerin bir göstergesidir. Banka çalışanlarının performanslarını öncelikli olarak kuruma olan duygusal bağlılık, motivasyon araçları, öğrenmeye olan bağlılıkları ve günümüz dünyasını şekillendiren bilgi yönetimi gibi kavramlar belirlemektedir. Bu nedenle bu çalışmadaki bağımsız faktörler ile örgütsel performans ve duygusal bağlılık faktörleri arasındaki ilişkileri banka çalışanları üzerinde incelemek önem taşımaktadır. Bu çalışmada DOKA bölgesinde bankacılık sektöründe çalışan 570 çalışana çalıştıkları işyerlerinde duygusal bağlılık ve örgütsel performanslarına etkisi var olduğu düşünülen örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, bilginin elde edilmesi, bilginin üretilmesi ve paylaşılması, bilginin depolanması, vizyon ilham sağlama, içsel motivasyon ile dışsal motivasyon bağımsız faktörlerinin duygusal bağlılık ile örgütsel performans bağımlı faktörler üzerindeki etkileri yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın kuramsal modeli Yamin'in (2020) çalışmasından esinlenerek geliştirilmiştir. Bu çalışmada örgütsel öğrenme (*OB*, *PV* ve *AF*), motivasyon araçları (*IM*, *DM* ve *VIS*) ve bilgi yönetimi (*BE*, *BUP*, ve *BD*) dışsal faktörleri ile duygusal bağlılık (*DB*) ve örgütsel performans (*OP*) içsel faktörleri arasındaki nedensel ilişkiler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile incelenmektedir.

2.1. Duygusal Bağlılık (*DB*) ve Örgütsel Performans (*OP*) Bağımlı Faktörleri

Duygusal bağlılık, iş görenler için örgütte büyük bir anlam ve önem taşır. İş görenler, sadece ihtiyaçları doğrultusunda değil, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam ederler. Duygusal bağlılık, iş görenleri sadece örgütlerine pasif bir şekilde itaat etmelerinden öteye götürerek, onların örgütünün iyiliği için kendi fedakârlıklarını yapmaya istekli olmalarını içeren etkili bir bağı ifade eder (Bolat & Bolat, 2008, s. 86). Çalışanların örgütlerinin amaçlarını ve değerlerini içselleştirdikleri oranda örgütsel bağlılıktan söylenebilir. Bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Alanyazında örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla iş performansı aralarında yapılan bir çalışmada duygusal bağlılıkla iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Özutku, 2008, s. 79). Performans, yöneticilerin çalışanlardan istediği ve çalışanların bu istek karşısında yaptığı işlerin belirli dönem sonundaki çıktısıdır. Çalışanların çalıştıkları ortamlarda sadece performanslarını yükselterek iş yerindeki konumlarını yükseltileceklerini bilmeleri, iş performanslarının artmasını sağlayarak işyerlerine daha huzurlu olmalarını ve severek çalışmalarını sağlar (Çankır, 2019). Günümüz rekabet ortamında bir örgütün devamlılığı ve başarılı olabilmesi için yüksek performansla çalışabilmesine ve performanslarını etkin bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Örgüt performansının artırılması, bir örgütün gelecek faaliyet yıllarında daha başarılı olma sürecinin önemli girdilerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü günümüzde örgütler, yalnızca geçmişe ait durumu hakkında bilgi sahibi olmak için değil, aynı zamanda örgütün geleceğine ilişkin önemli kararlar alabilmek için de farklı boyutlardaki performans ölçütlerini kullanmaktadırlar. Duygusal bağlılık (*DB*) faktörünün örgütsel performans (*OP*) faktörü üzerindeki etkisi *H1* hipotezi ile ifade edilmektedir:

H1: Duygusal bağlılık faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine dolaysız anlamlı bir etkisi vardır.

Bu çalışmada ayrıca yukarıda tartışılan 9 bağımsız faktörün (örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, bilginini elde edilmesi, bilgininin üretilmesi ve paylaşılması, bilginin depolanması, vizyon ve ilham sağlama, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) duygusal bağlılık faktörü üzerinden örgütsel performans faktörü üzerindeki dolaylı etkileri de test edilmektedir.

2.2. Örgütsel Öğrenmeye Bağlılık (*OB*) Faktörü

Örgütsel öğrenme, rekabeti avantaja çevirmek ve örgütsel başarıyı istikrara kavuşturmak amacıyla modern yönetim alanında stratejik bir yöntem olarak önerilmiştir. Öğrenme, sadece çalışanın bilgi, becerilerini ve tecrübelerini geliştirmek sebebi ile değil, aynı zamanda işletmelerin gelişmesi, büyümesi ve esnek yapıda öğrenen işletmeler inşa etmesini sağlar. Bilim çağı olarak adlandırılan üçüncü binyılda, bilim ve öğrenme artık yöneticiler için ticari bir jest veya moda bir sözcük olarak görülmemekte, öğrenme programlarının tüm organizasyon kademelerinde sürekli geliştirilmesi gereken bir süreç olarak görülmektedir. Sürekli bir gelişme ve üretim sağlamak için yoğun çaba gösteren günümüz yöneticileri, artık finansal kaynaklara ve teknolojiye güvenilemeyeceğini, gelişmenin insanın beyninde ve düşüncesinde aranması gerektiğini açıkça görmüşlerdir (Saadat & Saadat, 2016, s. 219).

Örgütsel öğrenme, rekabeti avantaja çevirmek ve örgütsel başarıyı istikrara kavuşturmak amacıyla modern yönetim alanında stratejik bir yöntem olarak önerilmiştir. Öğrenme, sadece çalışanın bilgi, becerilerini ve tecrübelerini geliştirmek sebebi ile değil, aynı zamanda işletmelerin gelişmesi, büyümesi ve esnek yapıda öğrenen işletmeler inşa etmesini sağlar. Bilim çağı olarak adlandırılan üçüncü binyılda, bilim ve öğrenme artık yöneticiler için ticari bir jest veya moda bir sözcük olarak görülmemekte, öğrenme programlarının tüm organizasyon kademelerinde sürekli geliştirilmesi gereken bir süreç olarak görülmektedir. Sürekli bir gelişme ve üretim sağlamak için yoğun çaba gösteren günümüz yöneticileri, artık finansal kaynaklara ve teknolojiye güvenilemeyeceğini, gelişmenin insanın beyninde ve düşüncesinde aranması gerektiğini açıkça görmüşlerdir (Saadat & Saadat, 2016, s. 219).

Bu bağlamda yöneticiler, çalışanlarına sürekli öğrenmeyi örgüt kültürü haline getirip yatırım yapmaktadır. İşletme içinde birçok istenen çıktı gibi, işletme çalışanlarının performansı da kurumsal kültürden etkilenir. Örgütteki performans verileri incelendiğinde, performansın yönüne göre geliştirmeler yapılmaktadır. Bu iyileştirmeler genellikle örgütteki bireylerin eğitimine odaklanarak gerçekleştirilmektedir. Örgütün öğrenme ortamı, performansın artırılması veya geliştirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır (Çalışkan & Kater, 2020, s. 171).

Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren 39 banka şubesinden elde edilen 309 hacimli bir örnekte örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Çınar & Yeşil, 2016, s. 295). Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 200 kişiden elde edilen verilerden örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Uludağ, 2018, s. 171). Bankacılık sektöründe çalışan 645 çalışanın iş memnuniyeti ve öğrenme kapasitelerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılan bir çalışmada örgütsel performans ile iş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Emhan, Cura, & Zincirkıran, 2015, s. 104). Bir iletişim işletmesindeki 170 çalışan oluşan başka bir araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel performans ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasındaki istatistik olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Başar, 2022, s. 631). Bu açıklamalar ışığında örgütsel öğrenmeye bağlılık (OB) faktörü ile *duygusal* bağlılık (DB) ve örgütsel performans (OP) faktörleri arasındaki ilişkiler aşağıdaki hipotezlerle ifade edilebilir:

H2: Örgütsel öğrenmeye bağlılık faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

H3: Örgütsel öğrenmeye bağlılık faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

2.3. Paylaşılan Vizyon (PV) Faktörü

Vizyon, şirketlerin ulaşmayı hedefledikleri noktayı ve temel amaçlarını içermektedir. Örgütsel öğrenme kültürü, sürekli kendini geliştiren bir vizyonu destekler. Öğrenen bir organizasyon olmanın ilk koşulu belirlenen vizyonun açıkça ifade edilmesidir. Örgütler öğrenen organizasyonlar olma yolunda ilerlemiyorsa geleceklerini riske atmış olurlar (Tan, 2014, s. 104). Senge'ye (1993) göre, ortak vizyon oluşturmayı, liderlikle ilgili herhangi bir fikrin binlerce yıldır kuruluşlara ilham vermiş olması durumunda yaratmaya çalıştığımız geleceğin ortak bir resmini tutabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki her birey paylaşımında bulunmayı benimser. Örgütteki liderlerin görevlerinden biri de işletmelerde ortak vizyonun oluşturulması ve paylaşılmasıdır. Bu davranış örgütte bulunan her çalışanın görevlerini daha iyi anlamalarını ve bu görev için bireysel çabalarını artırmalarını sağlar (Başar, 2022, s. 624). Örgüt için çalışanların bireysel çabalarının artması, aynı zamanda performanslarının da artmasını sağlar.

Paylaşılan bir vizyon, örgütsel öğrenme sürecinde odaklanma ve enerji sağlama konularında hayati bir rol oynar. Başkalarına uymayı öğrenmek, vizyonsuz bir şekilde mümkün olsa da gerçek öğrenme ancak bireylerin kendi kişisel hedefleri için derin bir bağlılıkla çaba göstermeleriyle mümkündür. Fikirler soyut ve anlamsız görüldüğünde, insanlar sadece başarıya ulaşma isteklerini canlandıracak bir vizyonla heyecanlanabilirler (Hodgkinson, 2002, s. 90). Paradigmatik uyum, işletme çalışanlarının amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlış değerlendirmeleri konusundaki tutumlarının örgütün benzer konulara yönelik tutumuyla uyumlu olmasını sağlayabilir. Bu uyum, vizyonun paylaşımında kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerde paradigmatik uyumun kurulması, vizyon paylaşımını artırarak büyük bir sinerji yaratabilir. Ayrıca, örgütün hedefleri ile çalışanların amaçları arasındaki uyum sağlanarak, öğrenme ve ortak bir hafıza oluşturulmasına katkıda bulunabilir. Bu ortak hafıza, öğrenme odaklı yeni bir kültürün örgüt içinde gelişmesine yol açabilir (İbicioğlu & Avcı, 2005, s. 164). Bu bağlamda H4 ve H5 hipotezleri şu şekilde oluşturulabilir:

H4: Paylaşılan vizyon faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

H5: Paylaşılan vizyon faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

2.4. Açık Fikirlilik (AF) Faktörü

Ortak bir vizyon oluşturmak için çalışanların fikirlerine başvurulması gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların özgüvenleri artmış olacak ve çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlanacaklardır (Uğuz Arsu, 2021, s. 4). Açık fikirlilik kavramı, işletmede fikirlere verilen önem, fikir paylaşımı ve önemli düşüncelerin değerlendirilmesine vurgu yaparak öne çıkan bir yaklaşımı ifade eder. Bu anlayış, mevcut durumu sorgulama, iyileştirme, değiştirme ve yeni fikirlere duyarlı olma ile iç içedir. Açık görüşlülüğün hâkim olduğu bir örgütte,

yerleşik değerler, varsayımlar ve uygulamalar sürekli olarak gözden geçirilir, iyileştirilir ve değiştirilir. Öğrenme odaklı organizasyonları, rutinlere ve katılığa karşı çıkararak esneklik ve değişimi teşvik eden uygulamalar şekillendirir (Naktiyok & İşcan, 2014, s. 850). Açık fikirlilik faktörünün duygusal bağlılık ve örgütsel performans faktörleri üzerindeki etkisi aşağıdaki H6 ve H7 hipotezleri ile ifade edilebilir:

H6: Açık fikirlilik faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

H7: Açık fikirlilik faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

2.5. Bilginin Elde Edilmesi (BE) Faktörü

Bilgi yönetimi, örgütsel hedefler için bilginin edinilmesi, yaratılması, depolanması, paylaşılması, yayılması, geliştirilmesi ve dağıtılmasına yönelik organizasyon çapındaki faaliyetlerin koordinasyonunun sistematik ve bütünleştirici bir süreci olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetimi bilgi odaklı faaliyetlerden oluşur ve bu faaliyetler sekiz ana kategoriye ayrılır. Yeni bilgi üretmek, değerli bilgiye dışardan ulaşmak, erişilebilir bilgiyi karar vermede kullanmak, bilgiyi süreçlere ve ürünlere yerleştirmek, bilgi varlıklarının değerini veya bilgi yönetiminin etkisini ölçme bunlardan en önemlileridir (Rastogi, 2000, s. 40).

Bilgi edinimi süreci, örgütün dışındaki bilgi ve enformasyona erişim sağlamak için bilgi teknolojilerini kullanmayı içerir. Aynı zamanda, örgüt içinde yeni fikirler geliştirmek amacıyla bilgi ve enformasyonun paylaşımını ifade eder. Bu süreç, düzenli bilgi paylaşımının mümkün olduğu ağlar aracılığıyla diğer örgütlerle bilgi alışverişi yapma yeteneğidir (Durnalı & Limon, 2020, s. 98). Bu açıklamalar ışığında H8 ve H9 hipotezleri şu şekilde oluşturulabilir:

H8: Bilginin elde edilmesi faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

H9: Bilginin elde edilmesi faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

2.7. Bilginin Üretilmesi ve Bilginin Paylaşılması (BUP) Faktörü

Günümüz rekabet ortamında tüm başarılı örgütler doğru bilgiyi üretip doğru zamanda kullanan örgütlerdir. Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'ndeki personelin arasındaki bilgi paylaşımı ve iş tatmini düzeyinin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini anlamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, hastanede çalışan 845 çalışana anket uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizinde, iş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinde belirlenen bağımsız değişkenlerin duygusal bağlılık bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (Taş, 2011, s. 117).

Bilgi işleme sürecinin en önemli aşaması bilginin parçalara ayrılarak örgüt içinde dağıtılması ve çalışanların bu bilgiyi aralarında paylaşmasıdır. Örgütlerde bilginin dağıtılması için enformasyonun olabildiğince hızlı olması gerekir (Avcı & Avcı, 2004). Bilginin üretilmesi ve paylaşılması (BUP) faktörü ile bağımlı faktörler duygusal bağlılık (DB) ve örgütsel performans (OP) arasındaki ilişki H10 ve H11 hipotezleri ile ifade edilebilir:

H10: Bilginin üretilmesi ve paylaşılması faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

H11: Bilginin üretilmesi ve paylaşılması faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

2.8. Bilginin Depolanması (BD) Faktörü

Bilgi yönetiminde bilginin üretilmesi veya edinilmesinden sonra bilginin depolanması aşamasına geçilir. Bilgi yönetimi ile organizasyonların verimliliği ve karlılığı artırılabilir. Çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirebilir ve devamlılığını sağlayabilir. Devamlı kazanılan yeni bilgiler çalışanları örgütte kalmaya teşvik edebilir (Aktan & Vural, 2016). Örgütsel hafıza, örgüt içinde fikirleri ve bilgileri yakalama, kodlama, sınıflandırma ve depolama işlevlerini yerine getirecek sistemleri içerir. Ayrıca, bu süreçleri kolaylaştırmak üzere kullanılan bilgi teknolojilerini de içerir. Örgütsel hafıza, bilgi sistemlerinin sürekli olarak gözden geçirilmesini ve depolanan bilgilerin güncellenmesini de kapsar (Durnalı & Limon, 2020, s. 98). İşletmelerde bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenmenin birlikte kullanılması işletmenin performansını artıracaktır (Gülmüş & Mete, 2023). Bu açıklamalar ışığında H12 ve H13 hipotezleri şu aşağıdaki gibi ileri sürülebilir:

H12: Bilginin depolanması faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

H13: Bilginin depolanması faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

2.9. Vizyon ve İlham Sağlama (VIS) Faktörü

Vizyon ve ilham sağlama faktörü çalışanların motivasyonlarını artırma yeteneği ile alakalıdır. Bu nedenle vizyon ve ilham sağlama faktörü motivasyon araçları ana faktörünün altında dönüşümsel liderliğin bir alt faktörüdür. Diğer yandan etkileyici ve ikna edici bir vizyon oluşturabilme özelliğine sahiptir. Dönüşümcü liderler, semboller, mitleri, iyimserliği ve gücü kullanarak kendi yeteneklerine olan güveni geliştirme kapasitesine sahiptir. İşlerine güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanların, akranlarına kıyasla daha motive olmaları ve dönüşümcü liderin sağladığı rehberliğe daha açık olmaları beklenebilir (Akbolat, Işık, & Yılmaz, 2013).Yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kara & Bozkurt, 2021, s. 143). Örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik faktörü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Uzun , 2016, s. 64). Bu bilgilere göre vizyon ilham sağlama (VIS) faktörü ile duygusal bağlılık (DB) ve örgütsel performans (OP) bağımlı faktörü arasındaki ilişki H14 ve H15 hipotezleri ile ifade edilmektedir:

H14: Vizyon-ilham sağlama faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

H15: Vizyon-ilham sağlama faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

2.10. İçsel Motivasyon (IM) Faktörü

İçsel motivasyon, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak ifade edilebilir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğası ile ilgilidir ve işinin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı işi, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Ağca & Ertan, 2008). Gerek duygusal bağlılık gerekse içsel motivasyon kavramlarının önemli bir ortak noktası sevgidir. Örgülerine duygusal bağlananlar ile içsel motivasyonla motive olanlar severek ve isteyerek çalışmaktadırlar (Ağca & Ertan, 2008, s. 142). Yapılan bir çalışmada duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Synder & Spreitzer, 1984). Bu açıklamalar ışında H16 ve H17 hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

H16: İçsel motivasyon faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır

H17: İçsel motivasyon faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

2.11. Dışsal Motivasyon (DM) Faktörü

Örgütlerde yapılan aktivitelerde ortaya çıkan faydaları etkileyen unsura dışsal motivasyon adı verilmektedir. Dışsal motivasyonda aktivitelerin faydası ön planda iken, içsel motivasyonda aktivitelerden zevk duyma ve mutlu olmaya odaklanılır (Gömlüksiz & Serhatlıoğlu, 2013). İş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan fırsatlar dışsal motivasyonla ilgilidir. Örneğin çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, yükselme olanakları, çalışanların ücret eşitliği, ek fırsatlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Aslan & Doğan, 2020). Dışsal motive edici faktörler (ücret, katılma, ödül vb.) içsel motive edici faktörlerin artmasını sağlayabilir ve her ikisi de çalışanların performanslarını artırabilir (Aslan & Doğan, 2020, s. 298). Bu bilgiler ışığında H18 ve H19 hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

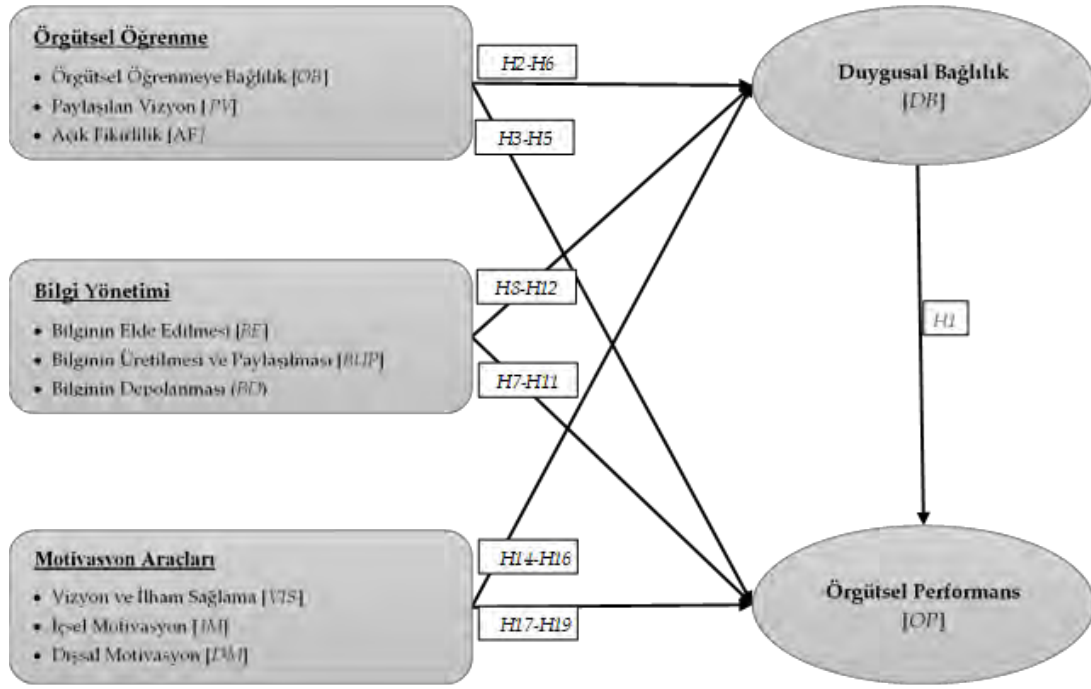
H18: Dışsal motivasyon faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

H19: Dışsal motivasyon faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA) bölgesindeki banka çalışanlarının; örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve motivasyon araçları ile duygusal bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerini incelemektir. Genel olarak araştırmanın kavramsal modeli ve kavramsal çerçeve bölümünde tartışılan araştırma hipotezleri Şekil 1 üzerinde gösterilmiştir. Araştırma model üzerinde gösterilen 19 araştırma hipotezi çok değişkenli istatistik yöntemlerden yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini DOKA bölgesinde yer alan devlet bankasında çalışan beyaz yakalı çalışanlar olmaktadır. Evrenin bu şekilde sınırlandırılmasının nedenleri arasında modelin daha önce banka çalışanlarının üzerinde test edilmemesi, evrenin türdeş bir yapıya sahip olması ve veri toplama maliyeti sayılabilir. Araştırmanın verileri olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile DOKA bölgesindeki 585 devlet bankası çalışanıyla yüz yüze dağıtılarak uygulanan anketler ile elde edilmiştir. Araştırmada veri analizine geçmeden önce ölçekleri tümüyle eksik doldurulan 15 anket araştırmadan çıkartılıp 570 anket ile veri analizine geçilmiştir. Çok değişkenli istatistik analiz yöntemlerinde kullanılacak örneklem hacmini belirlemede yararlanılan en önemli görüşler arasında tahmin edilen parametre sayısının 5 ile 10 katı arasında olması yer almaktadır (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998, s. 604).¹

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracının (anketin) etik onay izni Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 18.8.2020 tarih ve 2020/86 numaralı kararı ile alınmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı 6 ana bölümden oluşan bir ankettir (Bk. Ek 2). Araştırma ölçeğinin ilk 5 bölümü farklı araştırmalardan uyarlanan Likert tipi tutum ölçeklerinden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde örgütsel öğrenmeye olan bağlılık (OB) 4 madde, paylaşılan vizyon (PV) 4 madde, açık fikirlilik (AF) 4 madde olarak bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde bilgi yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan bilginin elde edilmesi (BE) 6 madde, bilginin üretilmesi ve bilginin paylaşılması (BUP) 12 madde, bilginin depolanması (BD) 7 madde olarak yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümü motivasyon araçlarından oluşmaktadır. Dönüşümsel liderlik ölçeğinin alt boyutu olan, vizyon-ilham sağlama (VIS) 8 madde, içsel motivasyon ölçeği (IM) 9 madde ve dışsal motivasyon (DM) ölçeği ise 15 maddeden oluşmaktadır. Anketin dördüncü bölümü duygusal bağlılık ölçeği (DB) 8 maddeden ve son bölümde örgütsel performans ölçeği (OP) 8 ifadeden oluşmaktadır. Anketin altıncı bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili 10 nitel değişken (D01-D10) yer almaktadır (Bk. Ek 2). Çalışmada kullanılan orijinal ölçekler bir önceki bölümde tartışılan kavramsal modele dayanmaktadır (Bk. Şekil 1 ve Ek 2).

¹ Serbestlik derecesi bilinen bir modelin tahmin edilen parametre sayısı $t = s - sd$ yoluyla hesaplanabilir. Modeldeki madde sayısı k ile gösterilirse tahmin edilebilecek maksimum parametre sayısı $s = [k * (k - 1)] / 2$ 'dir. Böylece modelin serbestlik derecesi 1025 ve modeldeki toplam madde sayısı $k=48$ olduğundan $t = [(48 * (48 - 1)) / 2] - 1025 = 103$ 'tür. Buna göre araştırmada ulaşılmaması gereken asgari örneklem hacmi $5 * 103 = 515$ değildir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 23 ile LISREL 8.8 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Anket ölçeğinin son bölümünde yer alan 10 adet demografik ifadelere oransal frekans analizi ve Likert ölçekli ifadelerin tanımsal istatistikleri (aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, eğiklik ve basıklık ölçüleri ile tek ve çok değişkenli normal dağılım testleri) uygun istatistik yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma modeli üzerindeki iç ve bağımlı ilişkileri orijinal ölçekler (85 madde) yerine kısaltılmış ölçekler (48 madde) kullanılarak test edilebildiği için ölçeklerin kavramsal anlamlılığını sağlamak amacıyla verilere öncelikle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Daha sonra kavramsal anlamlılığı sağlanan faktör yapısını doğrulamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Son olarak kısaltılmış tutum ölçeklerine Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulanarak araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Frekans Analizinin Sonuçları

Araştırma anketinin son bölümünde yer alan (D01-D10) demografik özellikleri ile ilgili ifadelerin oransal frekans analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Katılımcıların %47,5'i erkek, %52,5'i kadın olmak üzere dengeli bir dağılım göstermiştir. Katılımcıların yaş dağılımlar incelendiğinde %14,2'si 15-30, %84'ü 30-50 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların ağırlıklı olarak orta yaş grubunda (30-50) yer aldığı söylenebilir. Katılımcıların %72,6'sı evli iken %25,3'ü bekâr, %0,7'si boşanmış, %0,2'si dul ve %0,4'ü ayrı yaşamaktadır. Banka çalışanlarının %41,4'ü pazarlama, %43,3'ü operasyon ve %13,5'i ise her iki bölümde çalıştığı görülmektedir. Banka çalışanlarının %34,9'u bireysel, %21,2'si kobi-ticari ve %32,6'si her iki alanda çalıştığını ifade edilmiştir. Banka çalışanlarını eğitim düzeyleri incelendiğinde %6,1'i lise, %5,4'ü önlisans, %78,1'i lisans ve %10,4'ü yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Oransal Frekans Analiz Sonuçları (n=570)

Simge	Değişkenin Açıklaması	Değişkenin Şıklarına Ait Oransal Frekanslar			Eksik Veri
D01	Cinsiyetiniz?	Kadın=%47,5	Erkek=%52,5		0
D02	Yaş sınıfınız?	15-30=%14,2	30-50=%84	51 ve üzeri=%1,1	4
D03	Medeni durumunuz?	Evli=72,6 Boşanmış=%0,7	Bekâr=%25,3 Ayrı Yaşıyor=%0,4	Dul=%0,2	5
D04	Çalıştığınız bölüm?	Pazarlama=%41,4	Operasyon=%43,3	Her ikisi=%13,5	10
D05	Çalıştığınız alan?	Bireysel=%34,9	Kobi-Ticari=%21,2	Her ikisi=%32,6	64
D06	Eğitim düzeyiniz?	Lise=%6,1 Yüksek Lisans=% 10,4	Ön lisans=%5,4	Lisans=% 78,1	0
D07	Bankadaki pozisyonunuz?	Şube Müdürü=%1,9 Servis Görevlisi=%14,6	Yönetici/Yön. Yrd.=%40,7 Banko Görevlisi=%14,6	Uzman/Uz. Yrd.=11,4 Diğer=%14,4	14
D08	Aylık kişisel geliriniz?	2325-3000=%7,7 5001-6000=%18,1	3001-4000=%21,1 6001 ve üzeri=%26,3	4001-5000=%26,8	0
D09	Bu bankadaki hizmet süreniz?	1 Yıdan Az=%3,9 7-9 Y =% 21,9	1-3 Yıl=% 11,6 10 Yıl ve Üzeri=%40,5	4-6 Yıl =% 22,1	0
D10	Başka bir bankada çalıştınız mı?	Hayır=%84,7 6-10 Yıl=%3,2	1 Yıdan Az=%2,1 10 Yıl ve Üzeri=%1,9	1-5 Yıl=%8,1	0

Bu sonuçlar banka çalışanlarının ağırlıklı olarak lisans mezunlarından oluştuğunu göstermektedir. Banka çalışanlarının pozisyonları incelendiğinde %1,9'u şube müdürü, %11,4'ü uzman ya da uzman yardımcısı, %14,6'sı servis görevlisi, %14,6'sı banko görevlisi, %14,4'ü diğer ve %40,7'si yönetici ya da yönetici yardımcısı pozisyonunda çalışmaktadır. Tablo 1 incelendiğinde banka çalışanlarını hizmet sürelerinin 4 yıl ve üzeri olanların oranının %84,5 olması örneklemin tecrübeli çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir (Bk. Tablo 1).

4.2. Tanımsal İstatistik ölçüleri ve Normal Dağılımın Değerlendirilmesi

Çalışmada ulaşılan örneklem hacmi, katılımcılar tarafından doldurulan 585 anketten çeşitli nedenlerle uygun bulunmayan 15 anket veri setinden çıkarıldıktan sonra, 570 olarak gerçekleşmiştir. 570 anket içindeki çok az sayıdaki eksik veri tamsayıya yuvarlatılmış ortalama yöntemiyle tahmin edilmiştir. Daha sonra tutum ölçeklerinde yer alan 5'li Likert ölçekli değişkenlerin tanımsal istatistik ölçüleri (aritmetik ortalama, standart sapma, tek ve çok değişkenli eğiklik ve basıklık değerleri vs.) hesaplanarak Ek 1'de rapor edilmiştir. Ek 1 incelendiğinde ölçekteki madde ortalamalarının 3,323 (DB7) ile 4,179 (IM3); standart sapmalarının ise 0,793 (AF1) ile 1,218 (DB7) aralığında değiştiği görülmektedir.

Tek veya çok değişkenli tüm parametrik teknikler tek veya çok değişkenli normal dağılım varsayımında bulunmaktadır. Normal dağılımın en önemli parametreleri tek ve çok değişkenli eğiklik ve basıklık katsayılarıdır. Yapılan benzetim çalışmaları tek ve çok değişkenli anlamlılık testleri eğiklikten çok basıklıktan kaynaklanan sapmalardan daha çok etkilendiğini göstermiştir (Albayrak, 2009, s. 57-62). YEM analizinde kullanılacak uygun tahmin tekniğine karar vermek için verilerin normal dağılıma uyumunun araştırılması gerekmektedir. KFA, DFA ve YEM analizlerinde yaygın olarak kullanılan Maksimum Olabilirlik (ML) tahmin tekniğinin kullanılabilmesi için çok değişkenli normallik dağılım varsayımı altında mümkündür. YEM’de kullanılan değişkenlerin tek ve çok değişkenli eğiklik ve basıklık istatistikleri Ek 1’de verilmiştir. Ek 1 incelendiğinde tüm değişkenlerin sola eğik olduğu, yani değişkenlerin birim değerlerinin daha çok büyük değerlerde toplandığı anlaşılmaktadır. Bir diğer anlatımla standartlaştırılmamış eğiklik katsayılarının $-1,253$ ($DM2$) ile $-0,387$ ($BE3$); standartlaştırılmış eğiklik katsayılarının ise $-9,825$ ($DM2$) ile $-3,686$ ($BE3$) aralığında değiştiği ve tüm bu katsayıların %5 anlamlılık düzeyinde sıfırdan (simetriden) farklı olduğu anlaşılmaktadır. Basıklık değerleri değişkenlerin birim değerlerinin aritmetik ortalama üzerindeki yığılma düzeylerinin sivri, normal veya basık olup olmadığının bir ölçüsüdür. Ek 1 incelendiğinde standartlaştırılmamış basıklık değerlerinin $-0,910$ ($DB7$) ile $1,803$ ($DM2$); standartlaştırılmış basıklık istatistiklerinin ise $-8,706$ ($DB7$) ile $5,111$ ($DM2$) aralığında değiştiği görülmektedir. İstatistik açıdan %5 anlamlılık düzeyinde bu katsayıların tamamı normallikten anlamlı bir sapmayı göstermektedir. Normal dağılım varsayımından ciddi düzeyde anlamlı bir sapma (mutlak eğiklik >2 , mutlak basıklık >7) söz konusu olduğunda değişkenlerin normalleştirme dönüşümlerinin yapılması veya uygun olan alternatif tahmin tekniklerinin kullanılması önerilmektedir (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999, s. 283). YEM analizlerinde standartlaştırılmış çoklu basıklık katsayısının 10’dan küçük olması (Kleine, 2016) gerektiği, ancak deneyimlerin çoklu basıklık değerinin 20’ye kadar genellikle önemli bir sorun teşkil etmediğine işaret edilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 30). Ek 1 incelendiğinde standartlaştırılmış çoklu basıklık değerinin 32,474 olduğu görülmektedir. Bu ve diğer sonuçlar veri setinin tek ve çok değişkenli normal dağılımdan sapmanın önemli olduğunu ve bu nedenle YEM analizlerinde varsayımlardan sapmalara karşı daha güçlü olan Robust Maksimum Olabilirlik tahmin tekniği kullanılmıştır.

4.3. Keşfedici Faktör Analizinin Sonuçları

Keşfedici faktör analizinin amacı boyut indirgemek (dimension reduction) veya çok sayıdaki değişken setinin arkasındaki kavramsal olarak anlamlı yapıları ortaya çıkarmaktır (Albayrak, 2009, s. 108-109). Boyut indirgemede amaç, keşfedici faktör analizi (KFA) ile veri setinin boyutlarını küçülterek daha kolay yorumlanabilir hale getirmektir (Yaşlıoğlu, 2017). Alinyazında ileri sürülen kavramsal bir modeli doğrulamak amacıyla yapılan faktör analizine ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) adı verilmektedir. Bir başka anlatımla KFA bir teori geliştirme tekniği iken, DFA bir teori sınama tekniğidir.

Araştırma modeli üzerindeki iç ve bağımlı ilişkileri orijinal ölçekler (85 madde) yerine kısaltılmış ölçekler (48 madde) kullanılarak test edilebildiği için ölçeklerin kavramsal anlamlılığını sağlamak amacıyla verilere öncelikle keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizi uygulanırken türetilen faktör üzerinde en az 3, en fazla 7 madde bulundurulma stratejisi benimsenmiştir (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998, s. 598). Bu strateji kapsamında türetilen faktörler YEM analizlerinde kullanılacağı için faktör türetme modellerinden Temel Bileşenler Analizi ve kavramsal anlamlılığı sağlamak için eğik rotasyon yöntemlerinden Promax (Kappa=4) yöntemi kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizinin sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Keşfedici Faktör Analizi ile 48 boyutlu değişken uzayı kavramsal anlamlılığa sahip 11 boyutlu faktör uzayına indirgenmiştir (Bk. Tablo 2).

Tablo 2 incelendiğinde birbirine bağımlı olarak türetilen 11 faktör kavramsal anlamlılığa sahiptir. Tablo 2’de yer alan maddelerin ilgili faktörle olan korelasyon katsayılarının 0,523 ile 0,914 arasında değiştiği ve 11 boyutlu faktör uzayının maddelerin varyanslarının 0,546 ile 0,872 arasında değişen oranlarda açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca 0,942 KMO endeks değerinin analizde kullanılan 48 maddenin genel olarak faktör analizine uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Bk. Tablo 2).

Tablo 2. Promax Eğik Rotasyon Yöntemiyle Dönüştürülmüş Faktör Örüntü Matrisi ve AVO İstatistikleri

Simge	DB	VIS	BUP	OB	BE	AF	BD	OP	PV	DM	IM	AVO
DB2	0,890											0,819
DB5	0,887											0,826
DB3	0,850											0,821
DB6	0,841											0,793
DB4	0,834											0,825
DB1	0,753											0,717
DB7	0,727											0,546
VIS2		0,899										0,821
VIS7		0,878										0,844
VIS1		0,829										0,795
VIS6		0,805										0,769
VIS3		0,780										0,775
VIS5		0,698										0,739
VIS4		0,690										0,721
BUP2			0,879									0,796
BUP3			0,774									0,756
BUP1			0,769									0,742
BUP4			0,719									0,751
BUP5			0,659									0,730
BUP6			0,614									0,606
OB2				0,853								0,770
OB1				0,846								0,809
OB4				0,752								0,716
OB3				0,665								0,722
BE3					0,739							0,700
BE1					0,726							0,674
BE4					0,700							0,723
BE2					0,668							0,716
AF4						0,808						0,768
AF2						0,783						0,676
AF3						0,690						0,758
AF1						0,635						0,676
BD3							0,879					0,725
BD4							0,702					0,765
BD1							0,670					0,740
BD2							0,663					0,666
OP2								0,910				0,872
OP3								0,885				0,838
OP1								0,666				0,761
PV2									0,914			0,845
PV3									0,778			0,827
PV1									0,637			0,765
DM1										0,813		0,723
DM3										0,568		0,654
DM2										0,551		0,607
IM3											0,802	0,718
IM1											0,797	0,740
IM2											0,523	0,673
Faktör Türetme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi			Eğik Rotasyon Yöntemi: Promax (Kappa=4)						KMO=0,942			
OB: Örgütsel Öğrenmeye Bağlılık, PV: Paylaşılan Vizyon, AF: Açık Fikirlilik, BE: Bilginin Elde Edilmesi, BUP: Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması, BD: Bilginin Depolanması, VIS: Vizyon ve İlham Sağlama, IM: İçsel Motivasyon, DM: Dışsal Motivasyon, DB: Duygusal Bağlılık, OP: Örgütsel Performans ve AVO: Açıklanan Varyans Oranlarını ifade etmektedir.												

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Uyum İyiliğinin Değerlendirilmesi

Daha sonra kavramsal anlamlılığı sağlanan faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Toplam 11 faktörden ve 48 maddeden oluşan modelin birinci düzey faktör yapısı LISREL 8.8 sürümü kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Araştırma verileri çoklu normal dağılımdan önemli sapmalar gösterdiği için tahmin teknikleri arasında Robust Maksimum Olabilirlik (RML) tahmin tekniği kullanılmıştır. YEM analizlerinde test edilen modelin toplanan verilerle uyum iyiliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Farklı sınıflandırma yaklaşımlar olmakla birlikte uyum iyiliği endeksleri mutlak (absolute), artımlı (incremental)² ve basit (parsimony) uyum endeksleri olmak üzere 3 grup altında sınıflandırılabilir (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998, s. 658). Mutlak uyum endeksleri genel olarak modelin (ölçüm ve yapısal modeli birlikte) verilerle olan uyumunu test eder. Artımlı uyum endeksleri, önerilen modeli araştırmacı tarafından tanımlanan modelle karşılaştırmaktadır. Basit uyum endeksleri ise, farklı sayıda tahmin edilen katsayılar sahip modeller arasında bir karşılaştırma sağlamak için uyum ölçümlerini ayarlar; amaç, her bir tahmin edilen katsayı tarafından elde edilen uyum miktarını belirlemektir.

Tablo 3. Modelin Uyum İyiliği Değerleri ve Uyum İyiliği Endeksleri ve Eşik Değerleri

Uyum iyiliği Endeksinin Adı	Türü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	Mutlak	RMSEA<0,05	RMSEA<0,08	0,077
RMSEA için %90 Güven Aralığı	Mutlak	0< RMSEA<0,05	0,05< RMSEA<0,08	0,074 - 0,079
SRMSR	Mutlak	0<SRMSR<0,05	0,05<SRMSR<0,08	0,061
NNFI	Artımlı	NNFI>0,95	NNFI>0,90	0,96
NFI	Artımlı	NFI>0,95	NFI>0,90	0,95
IFI	Artımlı	IFI>0,95	IFI>0,90	0,96
RFI	Artımlı	RFI>0,95	RFI>0,90	0,95
CFI	Artımlı	CFI>0,95	CFI>0,90	0,96
Normlaştırılmış Ki-Kare	Basit	1<Ki-Kare/df<3	1<Ki-Kare/df<5	4,34
PNFI	Basit	Eşik Değer Yok	Eşik Değer Yok	0,87

SRMSR: Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü), **GFI:** Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi), **AGFI:** Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi), **RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation (Düzeltilmiş Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü), **CFI:** Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), **NNFI:** Non-Normed Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum Endeksi), **NFI:** Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum Endeksi), **IFI:** Incremental Fit Index (Artımlı Uyum Endeksi), **RFI:** Relative Fit Index (Görelî Uyum Endeksi), **PNFI:** Parsimony Normed Fit Index (Basit Normlaştırılmış Uyum Endeksi).

Kaynak: (Şimşek Kandemir, 2019, s. 34; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998, s. 658).

Günümüzde araştırmacılar arasında hangi uyum iyiliği endeks değerlerinin rapor edilmesi gerektiği hususunda bir görüş birliği bulunmamaktadır (Hu ve Bentler, 1999: 1-55). Söz konusu uyum endekslerinden her birinin güçlü ve zayıf yönlerinin bulunması nedeniyle test edilen modelin doğrulanıp doğrulanmadığına karar verirken üç grup altında yer alan en önemli endekslerden en az birisiyle kontrol edilmesi gerektiği araştırmacılar arasında yaygın kabul edilen görüştür. Bilindiği gibi uyum iyiliği endeks değerleri örneklem hacmine, analizdeki değişken (madde) sayısına, verilerin normal dağılıma uyup uymamasına duyarlı olduğundan YEM analizlerinde her zaman birden çok uyum iyiliği endeks değeri rapor edilmektedir. SRMR ve RMSEA uyum iyiliği endeks değerlerinin küçük örneklem hacimlerinde (n<250) yanıltıcı olduğunu (büyük değerler ürettiğini) ortaya koymuştur. Ki-kare ve mutlak uyum iyiliği endeks değerleri normal dağılım varsayımında sapmalara (özellikle yüksek basınlığa) karşı oldukça duyarlıdır.

Diğer taraftan artımlı (karşılaştırmalı, göreceli) uyum iyiliği endeks değerleri normal dağılımdan sapmalara karşı oldukça güçlüdür. En önemli endekslere ait kaba eşik değerler ile modelin uyum iyiliği endeks değerleri ve Tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde modelin DFA sonuçları alanyazında kabul edilen kaba uyum iyiliği eşik değerlerinin oldukça üstünde değerlere ulaşılmıştır.

² Alanyazında artımlı (incremental) uyum endeksleri kavramı yerine karşılaştırmalı (comparative) ve göreceli (relative) uyum iyiliği endeksleri de kullanılmaktadır.

Tablo 4. Modelin Uyum İyiliği Değerleri ve Çeşitli Senaryolara Göre Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Eşik Değerleri

Uyum Endeksi	n≤250			n>250			Model
	m≤12	12<m<30	Modelin Uyum İyiliği Değerleri	m≤12	12<m<30	m≥30	
Ki-Kare	Anlamsız p-değeri beklenir.	İyi-uyum ile anlamlı p-değeri beklenir.	Anlamlı p-değeri beklenir.	İyi-uyum ile anlamlı p-değeri beklenir.	Anlamlı p-değeri beklenir.	Anlamlı p-değeri beklenir.	4,34*
CFI	CFI≥0,97	CFI≥0,95	CFI≥0,92	CFI≥0,95	CFI>0,92	CFI>0,90	0,96
NNFI	Model Tanımlamayı iyi teşhis edemez, Yukarı yanlı, Başka endeks kullan.	NNFI≥0,95	NNFI>0,92	NNFI≥0,95	NNFI>0,92	NNFI>0,90	0,96
SRMR	SRMR≤0,08 ve CFI> 0,95	SRMR<0,09 ve CFI>0,92	SRMR<0,09 ve CFI>0,92	SRMR≤0,08 ve CFI> 0,95	SRMR≤0,08 ve CFI> 0,95	SRMR≤0,08 ve CFI>0,92	0,061
RMSEA	RMSEA<0,08 ve CFI≥0,97	RMSEA<0,08 ve CFI≥0,95	RMSEA<0,08 ve CFI≥0,92	RMSEA<0,07 ve CFI≥0,97	RMSEA<0,07 ve CFI≥0,92	RMSEA<0,08 ve CFI≥0,90	0,077

Not: Tabloda n, modelin örneklem hacmini ve m modelde nihai olarak kullanılan bağımlı ve bağımsız faktörler üzerindeki toplam gözlenen madde (değişken) sayısını göstermektedir. * Modelin Normlaştırılmış Ki-Kare istatistiğidir.

Kaynak: (Albayrak, 2019, s. 540; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 584).

Diğer taraftan örneklem büyüklüğünü ve modeldeki bağımlı ve bağımsız faktörler üzerindeki toplam madde (gözlenen değişken) sayısını dikkate alarak model uyumunu Tablo 3'te verilen kaba eşik değerleri yerine çeşitli senaryolara göre daha esnek bir yaklaşımla değerlendirilebilen ölçütler ile modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te yer almaktadır. Tablo 4 incelendiğinde araştırmancının örneklem hacmi 570 (n>250) ve modeldeki toplam değişken sayısı 48 (m≥30) olduğundan Tablo 4'te gölgelendirilmiş sütundaki kritik değerler ile model istatistikleri karşılaştırılmalıdır. Modelin uyum iyiliği istatistiklerinin gölgelendirilmiş sütunda yer alan eşik değerlerin üstünde değerler elde edildiği açıkça görülmektedir (Bk. Tablo 4). Bu sonuçlar geliştirilen modelin verilerle uyumunun yeterli düzeyde olduğunun bir kanıtıdır.

4.5. Ölçüm Modelinin Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin Değerlendirilmesi³

Ölçüm modelinin birleşim geçerliliği (convergent validity), aynı kavramsal yapıyı (faktörü) tanımlayan maddelerin aralarında göreceli olarak düşük (r>0.50) bir ilişkiye sahip olmasını; ayrışım geçerliliği (discriminant validity) ise, farklı kavramsal yapılar arasındaki ilişkilerin göreceli olarak düşük olmasını ifade eder. Ölçüm modelinin KFA ve DFA ile doğrulanmış olması modeldeki faktörlerin bir anlamda birleşim ve ayrışım geçerliliğine sahip olduğu anlamına da gelmektedir. Ancak son zamanlarda yapılan YEM analizlerinde ilave kanıtlara da yer verilmektedir (Albayrak & Baydemir, 2022, s. 513).

Bu amaçla hesaplanan ortalama açıklanan varyans (OAV) ile yapı güvenilirliği (YG) değerlerinin, yapı güvenilirliği hakkında önemli bilgiler vermektedir. OAV, örtük bir faktörü tanımlayan maddeler arasındaki benzeşim geçerliliğinin ortalama bir ölçüsüdür. Faktör üzerindeki değişkenlerin standartlaştırılmış yol katsayılarının kareleri toplamının aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmaktadır. Hesaplanan OAV değerinin 0,50'den büyük olması faktörün yeterli birleşim geçerliliğine sahip olduğunu gösterir. Bu çalışmada IM=0,45 zayıf tanımlı faktör dışında diğer tüm faktörler bu koşulu sağlamaktadır. Diğer taraftan YG, bir faktör üzerindeki değişkenlerin standartlaştırılmış faktör yükleri ile hata varyanslarını dikkate alan ve faktörün yapı güvenilirliği birleşim geçerliliği konusunda bilgi veren bir ölçüdür.⁴ Ölçüm modellerinde YG'nin geleneksel Cronbach alfa katsayısından daha iyi bir alternatif ölçü olduğu kabul edilmektedir. Çünkü Cronbach alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini hesaplarken faktör üzerindeki değişkenlerin sadece o faktörle ilişkili olduğunu ve hata varyanslarının sabit olduğunu varsaymaktadır. Bu nedenle modeldeki faktörlerin güvenilirliği yapı güvenilirliği katsayısı (YG) tercih edilmiştir. YG değerlerinin 0,70 üzerinde olması faktörlerin yapı geçerliliğine sahip olduğunun bir kanıtıdır. Diğer ölçülerin uygun olması koşuluyla YG için kritik değer 0,60 olabileceğini de ileri süren görüşler de vardır (Albayrak & Baydemir, 2022, s. 513). Modeldeki faktörlerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları 0,68 ile 0,93 arasında değişmektedir (Bk. Tablo 5). Faktörlerin birleşim ve ayrışım geçerliliği için ise Ortalama Açıklanan Varyans (OAV), Maksimum Paylaşılan Varyans (MPV) ve Ortalama Paylaşılan Varyans (OPV) değerleri hesaplanmıştır. Faktörlerin ayrışım geçerliliği MPV ve OPV oranlarıyla yani, maddelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle daha az

³ Bu bölüm önemli oranda Albayrak ve Baydemir (2022) çalışmasından yararlanılarak yazılmıştır.

⁴ YG=(Faktör Yüklerinin Toplamı)²/ [(Faktör Yüklerinin Toplamı)²+ (Hata Varyanslarının Toplamı)] yoluyla hesaplanmıştır.

ilişkili olması durumu ile de ortaya konulmaktadır (Albayrak & Baydemir, 2022). Tablo 5'deki istatistikler incelendiğinde ilgili faktörün korelasyon matrisindeki diğer faktörlerle olan maksimum korelasyon katsayısının karesi alınarak hesaplanan MPV değerlerinin 0,31 ile 0,50 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan bir faktörün analizdeki diğer faktörlerle olan korelasyon katsayılarının kareleri toplamının aritmetik ortalaması alınarak hesaplanan OPV değerleri ise 0,23 ile 0,42 arasındadır (Bk. Tablo 5).

Tablo 5. Faktörler Arası Korelasyon Matrisi (ETA ve KSI) ile OAV, YG, Cronbach Alfa, MPV ve OPV Değerleri⁵

Simge	OAV	YG	ALFA	MPV	OPV	DB	OP	OB	PV	AF	BE	BUP	BD	VIS	IM	DM
DB	0,68	0,95	0,92	0,44	0,29	(0,82)										
OP	0,73	0,90	0,87	0,31	0,23	0,49	(0,85)									
OB	0,65	0,88	0,88	0,40	0,27	0,46	0,35	(0,81)								
PV	0,68	0,86	0,86	0,44	0,27	0,55	0,32	0,56	(0,83)							
AF	0,58	0,85	0,84	0,45	0,34	0,52	0,46	0,60	0,56	(0,76)						
BE	0,58	0,85	0,84	0,50	0,32	0,46	0,48	0,55	0,51	0,61	(0,76)					
BUP	0,62	0,91	0,90	0,53	0,42	0,60	0,56	0,63	0,66	0,67	0,71	(0,79)				
BD	0,52	0,81	0,81	0,53	0,33	0,50	0,46	0,51	0,47	0,54	0,70	0,73	(0,72)			
VIS	0,71	0,94	0,93	0,48	0,34	0,52	0,52	0,58	0,61	0,51	0,54	0,69	0,55	(0,84)		
IM	0,45	0,70	0,68	0,50	0,31	0,62	0,55	0,38	0,37	0,64	0,46	0,58	0,59	0,56	(0,67)	
DM	0,52	0,76	0,81	0,50	0,36	0,66	0,49	0,48	0,49	0,64	0,55	0,62	0,60	0,69	0,71	(0,72)

Not: Tabloda köşegen üzerinde parantez içindeki değerler, OAV değerlerinin karekökü alınarak hesaplanmıştır.

Faktörlerin birleşim geçerliliği için $OAV > 0,50$, $YG > 0,70$ ve $YG > OAV$ olmasını; ayrışım geçerliliği için ise $MPV < OAV$, $OPV < OAV$ ve \sqrt{OAV} değerlerinin faktörler arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olması önerilmektedir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). Tablo 5'deki sonuçlar faktörlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ($YG > 0,70$),⁶ faktörlere ait YG değerlerinin OAV değerlerinden büyük olması ve OAV oranlarından bir tanesi ($IM = 0,45$) hariç $0,50$ 'den büyük olması faktörlerin birleşim geçerliliğine sahip olduğunun bir göstergesidir. Tablo 5'teki OAV değerlerinin MPV (IM faktörü hariç) ve OPV değerlerinden yüksek olması modeldeki faktörlerin ayrışım geçerliliğinin güçlü bir kanıtıdır. Ayrıca faktörlerin OAV değerlerinin karekökü (Tablo 5'deki parantez içindeki değerler) faktörler arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olması ayrışım geçerliliğinin bir diğer kanıtıdır.

4.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizinin Sonuçları

Bu bölümde kavramsal anlamlılığa sahip 11 kısaltılmış ölçekle tanımlanan araştırma modeli üzerindeki hipotezler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilmiştir.⁷ Analiz sonuçları Robust Maksimum Olabilirlik (RML) tahmin tekniğiyle elde edilmiştir. YEM analizleri ile edilen sonuçlar Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8 ve Şekil 2'de yer almaktadır.

Tablo 6'da modeldeki bağımlı (DB ve OP) ve bağımsız faktörleri (OB , PV , AF , BE , BUP , BD , VIS , IM ve DM) tanımlayan gözlenen değişkenler arasındaki standartlaştırılmamış faktör yükleri ile bu yüklerin test istatistikleri parantez içinde verilmiştir. Bu tablodaki katsayıların $0,83$ ile $1,47$; bu katsayılara ait test istatistiklerinin (t -değerlerinin) ise $9,5$ ile $29,8$ arasında değiştiği ve %5 anlamlılık düzeyinde hepsinin oldukça anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 7'de ölçek maddelerinin bağımlı ve bağımsız faktörler arasındaki standartlaştırılmış faktör yükleri, hata varyansları (HVR), faktörlerin açıkladıkları ortalama varyans oranları (OAV), faktörlerin yapı güvenilirlik (YG) katsayıları ile Cronbach alfa güvenilirlik (ALFA) katsayıları gösterilmiştir. Şekil 2'de ölçek maddeleri ile bağımlı ve bağımsız faktörler arasındaki standartlaştırılmış faktör yükleri ve hata varyansları (HVR) yanında bağımlı ve bağımsız faktörler arasındaki standartlaştırılmış katsayılar (kısmi korelasyon katsayıları) gösterilmiştir. Tablo 8'de ise bağımlı faktörler ile bağımsız faktörler arasındaki standartlaştırılmamış dolaysız (doğrudan), dolaylı ve toplam etki katsayıları ile bu etkilere ait test istatistikleri yer almaktadır. Ayrıca Tablo 8'de yapısal eşitlikler için çoklu belirlilik katsayıları verilmiştir.

⁵ MPV: Maksimum Paylaşılan Varyans (Maximum Shared Variance), OPV: Ortalama Paylaşılan Varyans (Average Shared Variance) ifade etmektedir. Faktörlerin birleşim geçerliliğine (convergent validity) sahip olabilmesi için $OAV \geq 0,50$, $YG \geq 0,70$ ve $YG \geq OAV$ olmalıdır. Faktörlerin ayrışım geçerliliğine (discriminant validity) sahip olabilmesi için ise $MPV < OAV$, $OPV < OAV$ ve \sqrt{OAV} değerlerinin faktörler arası korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir.

⁶ Modeldeki faktörlerin güvenilirliği için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı yerine, yapı güvenilirliği katsayısı (YG) tercih edilmiştir.

⁷ Analiz sonuçları LISREL 8.8 programı ile elde edilmiştir.

Tablo 6. Modelin Bağımlı Y ve Bağımsız X Değişkenleri İçin Standartlaştırılmamış Faktör Yükleri ve Test İstatistikleri (LAMBDA-X ve LAMBDA-Y)

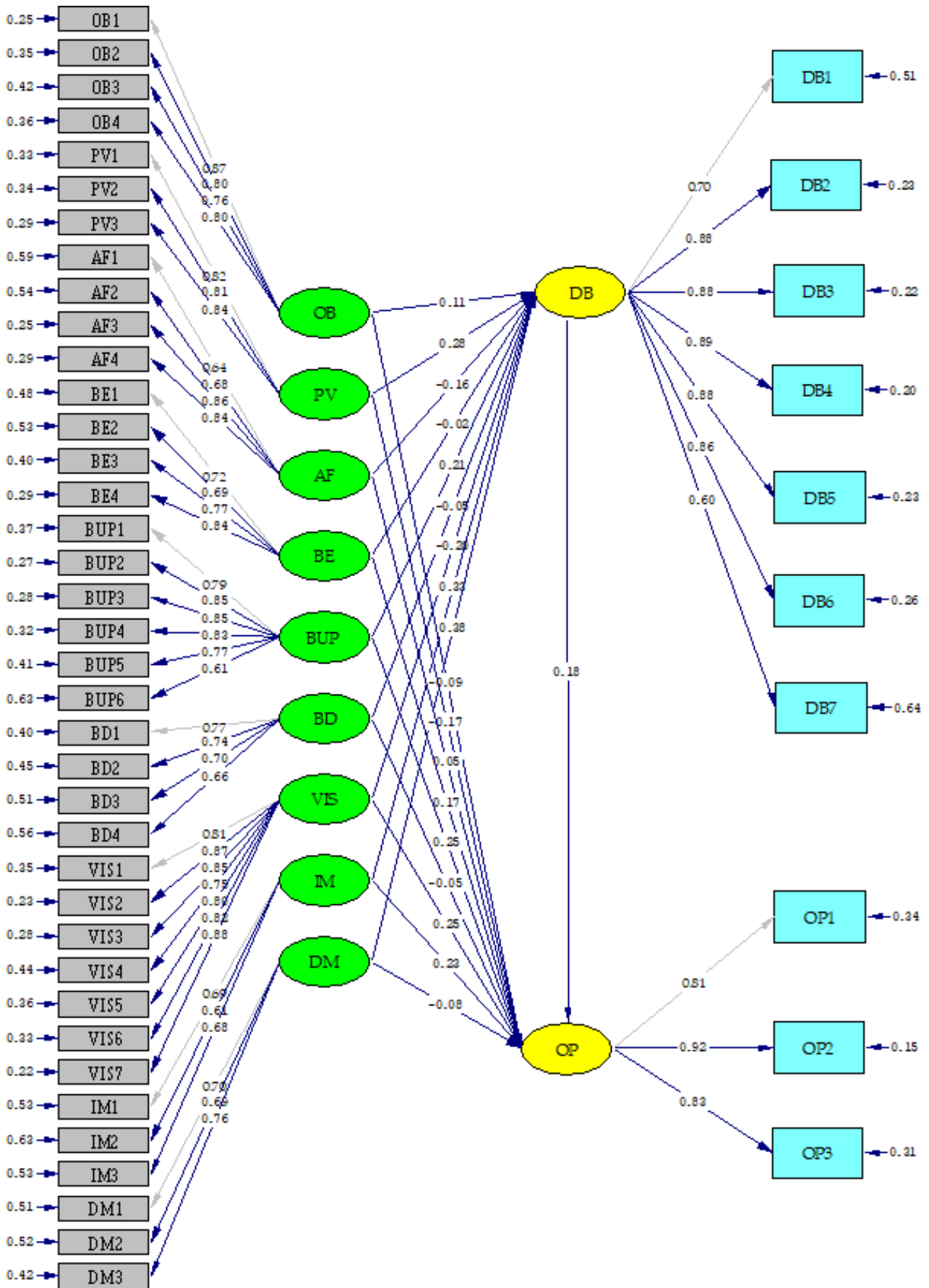
Simge	OB	PV	AF	BE	BUP	BD	VIS	IM	DM	DB	OP
OB1	1,00										
OB2	0,89 (29,5)										
OB3	0,86 (23,1)										
OB4	0,87 (28,5)										
PV1		1,00									
PV2		0,93 (19,9)									
PV3		1,00 (20,2)									
AF1			1,00								
AF2			1,22 (09,5)								
AF3			1,47 (15,3)								
AF4			1,44 (16,4)								
BE1				1,00							
BE2				0,91 (19,8)							
BE3				1,00 (16,9)							
BE4				1,00 (18,1)							
BUP1					1,00						
BUP2					1,16 (24,4)						
BUP3					1,12 (22,9)						
BUP4					1,08 (19,5)						
BUP5					1,06 (20,2)						
BUP6					0,90 (17,0)						
BD2						1,00					
BD1						1,01 (17,6)					
BD3						0,99 (16,6)					
BD4						0,97 (14,4)					
VIS1							1,00				
VIS2							1,05 (29,8)				
VIS3							1,04 (23,0)				
VIS4							0,98 (20,8)				
VIS5							0,95 (22,9)				
VIS6							0,97 (25,2)				
VIS7							1,13 (26,5)				
IM1								1,00			
IM2								0,96 (10,2)			
IM3								0,90 (11,7)			
DM1									1,00		
DM2									0,86 (13,5)		
DM3									0,83 (13,3)		
DB1										1,00	
DB2										1,14 (22,2)	
DB3										1,11 (18,0)	
DB4										1,19 (18,3)	
DB5										1,21 (19,0)	
DB6										1,14 (23,2)	
DB7										0,95 (14,3)	
OP1											1,00
OP2											1,07 (24,4)
OP3											1,04 (21,7)

Tahmin Tekniği: Robust ML (RML) ve parantez içindeki değerler test istatistiklerini (*t*-değerlerini) göstermektedir.

Tablo 7. Modelin Bağımlı Y ve Bağımsız X Değişkenleri İçin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri ve Test İstatistikleri (LAMBDA-X ve LAMBDA-Y) ile HVR, OAV, YG, ALFA İstatistikleri

Simge	OB	PV	AF	BE	BUP	BD	VIS	IM	DM	DB	OP	HVR	OAV	YG	ALFA	
OB1	0,87											0,25				
OB2	0,80											0,35				
OB3	0,76											0,42	0,65	0,88	0,88	
OB4	0,80											0,36				
PV1		0,82										0,33				
PV2		0,81										0,34	0,68	0,86	0,86	
PV3		0,84										0,29				
AF1			0,64									0,59				
AF2			0,68									0,54				
AF3			0,86									0,25	0,58	0,85	0,84	
AF4			0,84									0,29				
BE1				0,72								0,48				
BE2				0,69								0,52				
BE3				0,77								0,40	0,58	0,85	0,84	
BE4				0,84								0,29				
BUP1					0,79							0,37				
BUP2					0,85							0,27				
BUP3					0,85							0,28				
BUP4					0,83							0,32	0,62	0,91	0,90	
BUP5					0,77							0,41				
BUP6					0,61							0,62				
BD1						0,77						0,40				
BD2						0,74						0,45				
BD3						0,70						0,51	0,52	0,81	0,81	
BD4						0,66						0,56				
VIS1							0,81					0,25				
VIS2							0,87					0,23				
VIS3							0,85					0,28				
VIS4							0,75					0,44	0,71	0,94	0,93	
VIS5							0,89					0,36				
VIS6							0,82					0,33				
VIS7							0,88					0,22				
IM1								0,69				0,52				
IM2								0,61				0,62	0,45	0,70	0,68	
IM3								0,68				0,53				
DM1									0,70			0,51				
DM2									0,69			0,52	0,52	0,76	0,81	
DM3									0,76			0,42				
DB1										0,70		0,51				
DB2											0,88	0,23				
DB3											0,88	0,22				
DB4											0,89	0,20	0,68	0,95	0,92	
DB5											0,88	0,23				
DB6											0,86	0,26				
DB7											0,60	0,64				
OP1												0,81	0,24			
OP2												0,92	0,15	0,73	0,90	0,87
OP3												0,83	0,31			

Tahmin Tekniği: Robust ML, OAV: Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted), YG: Yapı Güvenilirliği (Construct Reliability), HVR: Hata Varyansını ve ALFA: Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısını İfade Etmektedir.



Chi-Square=4445.02, df=1025, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

Şekil 2. Robust Maksimum Olabilirlik Standartlaştırılmış Katsayı Tahminleri

Tablo 8’de verilen duygusal bağlılık (*DB*) bağımlı faktörü üzerindeki toplam değişkenliğin %43’ü 9 bağımsız faktör tarafından; örgütsel performans (*OP*) bağımlı faktörü üzerindeki toplam değişkenliğin %57’si 10 bağımsız faktör tarafından açıklanabildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 8’de yapısal modelin standartlaştırılmamış faktör yükleri ile test istatistikleri gösterilmektedir. Tablo 8 incelendiğinde Örgütsel Öğrenmeye Bağlılık (*OB*=0,09/2,10), Paylaşılan Vizyon (*PV*=0,29/4,62), Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması (*BUP*=0,23/2,07), Vizyon ve İlham Sağlama (*VIS*=-0,17/-2,49), İçsel Motivasyon (*IM*=0,40/3,11) ve Dışsal Motivasyon (*DM*=0,39/4,20) faktörlerinin Duygusal Bağlılık (*DB*) faktörünü %5 anlamlılık düzeyinde açıklamada önemli faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Örgütsel Performans (*OP*) bağımlı faktörünü %5 anlamlılık düzeyinde doğrudan (dolaysız) açıklayan faktörler arasında sırasıyla Vizyon ve İlham Sağlama (*VIS*=0,20/2,88), İçsel Motivasyon (*IM*=0,25/2,71), Paylaşılan Vizyon (*PV*=-0,14/-2,45), Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması (*BUP*=0,26/2,41) ve Duygusal Bağlılık (*DB*=0,17/2,40) yer almaktadır. Geriye kalan faktörlerin ise anlamsız oldukları görülmüştür (Bk. Tablo 8).

Tablo 8. Dolaysız, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Etkiler	Faktör	<i>OB</i>	<i>PV</i>	<i>AF</i>	<i>BE</i>	<i>BUP</i>	<i>BD</i>	<i>VIS</i>	<i>IM</i>	<i>DM</i>	<i>DB</i>
Dolaysız	<i>DB</i>	0,09 (2,10)	0,26 (4,62)	-0,24 (-1,95)	-0,02 (-0,23)	0,23 (2,07)	-0,07 (-0,68)	-0,17 (-2,49)	0,40 (3,11)	0,39 (4,20)	-
	<i>OP</i>	-0,07 (1,32)	-0,14 (-2,45)	0,06 (0,47)	0,17 (1,60)	0,26 (2,41)	-0,06 (-0,55)	0,20 (2,88)	0,25 (2,07)	-0,07 (-0,84)	0,17 (2,40)
Dolaylı	<i>DB</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>OP</i>	0,02 (1,54)	0,04 (2,25)	-0,04 (-1,58)	-0,00 (-0,22)	0,04 (1,75)	-0,01 (-0,70)	-0,03 (-1,80)	0,07 (2,19)	0,06 (1,91)	-
Toplam	<i>DB</i>	0,09 (2,10)	0,26 (4,62)	-0,24 (-1,95)	-0,02 (-0,23)	0,23 (2,07)	-0,07 (-0,68)	-0,17 (-2,49)	0,40 (3,11)	0,39 (4,20)	-
	<i>OP</i>	-0,05 (-1,02)	-0,10 (-1,86)	0,02 (0,18)	0,16 (1,55)	0,30 (2,60)	-0,07 (-0,65)	0,17 (2,57)	0,32 (2,86)	-0,01 (-0,11)	0,17 (2,40)

Not: Katsayılara ait test istatistikleri (*t*-değerleri) parantez içerisinde gösterilmiştir.

DB: Çoklu *R*-Kare=0,43 ve *OP*: Çoklu *R*-Kare=0,57.

Tablo 8’de 9 bağımsız faktörün (*OB*, *PV*, *AF*, *BE*, *BUP*, *BD*, *VIS*, *IM* ve *DM*) Duygusal Bağlılık (*DB*) faktörü üzerinden Örgütsel Performans (*OP*) üzerindeki dolaylı etkileri incelendiğinde Paylaşılan Vizyon (*PV*=0,04/2,25) ve İçsel Motivasyon (*IM*=0,07/2,19) faktörlerinin anlamlı, diğer faktörlerin ise anlamsız etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir anlatımla *PV* ve *IM* faktörlerinin banka çalışanlarının *DB* düzeyleri üzerinden *OP* düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 9. Araştırma Hipotezleri ve Verilen İstatistik Kararlar

Simge	Araştırma Hipotezinin İfadesi	Karar
<i>H1</i>	Duygusal bağlılık faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine dolaysız anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>H2</i>	Örgütsel öğrenmeye bağlılık faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H3</i>	Örgütsel öğrenmeye bağlılık faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Ret
<i>H4</i>	Paylaşılan vizyon faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H5</i>	Paylaşılan vizyon faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H6</i>	Açık fikirlilik faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Ret
<i>H7</i>	Açık fikirlilik faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Ret
<i>H8</i>	Bilginin elde edilmesi faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Ret
<i>H9</i>	Bilginin elde edilmesi faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Ret
<i>H10</i>	Bilginin üretilmesi ve paylaşılması faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H11</i>	Bilginin üretilmesi ve paylaşılması faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H12</i>	Bilginin depolanması faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Ret
<i>H13</i>	Bilginin depolanması faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Ret
<i>H14</i>	Vizyon-ilham sağlama faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H14</i>	Vizyon-ilham sağlama faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H16</i>	İçsel motivasyon faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H17</i>	İçsel motivasyon faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H18</i>	Dışsal motivasyon faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Kabul
<i>H19</i>	Dışsal motivasyon faktörünün örgütsel performans faktörü üzerine anlamlı etkisi vardır.	Ret

Ayrıca bağımsız faktörlerin dolaylı ve dolaysız etkilerin toplamı alınarak hesaplanan toplam etkiler bağımlı Tablo 8’de gösterilmektedir. Bu etkiler incelendiğinde Duygusal Bağlılık (DB) bağımlı faktörünü açıklamada önemli olan faktörler arasında sırasıyla Paylaşılan Vizyon ($PV=0,26/4,62$), Dışsal Motivasyon ($DM=0,39/4,20$), İçsel Motivasyon ($IM=0,40/3,11$), Vizyon ve İlham Sağlama ($VIS=-0,17/-2,49$), Örgütsel Öğrenmeye Bağlılık ($OB=0,09/2,10$) ve Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması ($BUP=0,23/2,07$) yer almaktadır. Diğer taraftan Örgütsel Performans (OP) bağımlı faktörünü açıklamada anlamlı olan bağımsız faktörler arasında sırasıyla İçsel Motivasyon ($IM=0,32/2,86$), Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması ($BUP=0,30/2,60$), Vizyon ve İlham Sağlama ($VIS=0,17/2,57$) ve Duygusal Bağlılık ($DB=0,17/2,40$) yer almaktadır. Tablo 9’da bu çalışmadaki araştırma hipotezlerine ait istatistik kararları (Ret/Kabul) toplu olarak verilmiştir. Tablo 9’a bakıldığında araştırma hipotezlerinden 11 tane kabul, 8 tanesi ise reddedilmiştir (Bk. Tablo 8 ve Tablo 9).

Çalışmanın araştırma hipotezleri arasında belirtilmeyen dolaylı ve toplam etkilere ait anlamlılık testi sonuçları Tablo 8’de incelenebilir. Tablo 8 incelendiğinde OP faktörünü DB faktörü üzerinden anlamlı olarak etkileyen faktörlerin Paylaşılan Vizyon ve İçsel Motivasyon faktörleri olduğu görülmektedir. Tablo 8’deki toplam etkilere incelendiğinde Örgütsel Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması, Vizyon ve İlham Sağlama, İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon bağımsız faktörlerinin Duygusal Bağlılık bağımlı faktörünü anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Ayrıca Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması, Vizyon ve İlham Sağlama, İçsel Motivasyon ile Duygusal Bağlılık bağımsız faktörlerinin Örgütsel Performans bağımlı faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada ilk aşamada toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol edilmiştir. LISREL sonuçlarına göre veri normal dağılım göstermemektedir (Bk. Ek 1). Bu nedenle varsayımlardan sapmalara karşı daha güçlü bir tahmin tekniği olan Robust ML (RML) kullanılmıştır. Araştırmada YEM analizine başvurmadan önce aşağıdaki işlemler ve analiz yöntemleri sıralaması uygulanmıştır.

Araştırma hipotezlerini orijinal ölçeklerde yer alan 85 maddeyle test etmek mümkün olmadığından, bunun yerine kısaltılmış ölçekler kullanılmıştır. Kısaltılmış ölçeklerin geliştirilmesi aşamasında her bir faktör üzerinde en az 3, en çok 7 maddenin yer alması stratejisi benimsenmiştir. Bu çalışmada orijinal ölçekler yerine kısaltılmış ölçekler kullanıldığından, ölçek geliştirme aşamaları titizlikle izlenmiştir. Bu amaçla öncelikle 85 boyutlu değişken uzayına keşfedici faktör analizi uygulanarak 48 maddeden oluşan ve kavramsal anlamlılığı olan 11 boyutlu faktör uzayına indirgenmiştir. Keşfedici faktör analizinde faktör türetme yöntemlerinden temel bileşenler analizi ve türetilen faktörler arasında ilişkiye imkân tanıyan eğik rotasyon yöntemlerinden Promax ($Kappa=4$) yöntemi kullanılmıştır. Keşfedici faktör analiziyle türetilen 11 boyutlu faktör modeli, bir sonraki aşamada YEM analizi öncesi doğrulayıcı faktör analiziyle doğrulanmıştır. Bu aşamada öncelikle ölçüm modelinin uyum iyiliği en önemli mutlak, artımlı (karşılaştırmalı/göreceli) ve basit çok sayıdaki uyum endeksleri ile ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir. Daha sonara doğrulayıcı faktör modelinin güvenilirlik, birleşim ve ayrışım geçerlik analizleri ayrıntılı bir şekilde yapılmıştır. Son aşamada ise doğrulayıcı faktör analiziyle doğrulanan faktör modeline yapısal eşitlik modellemesi (YEM) uygulanarak araştırma hipotezleri test edilmiştir.

YEM analizleriyle 9 bağımsız faktörün ($OB, PV, AF, BE, BUP, BD, VIS, IM$ ve DM) DB ve 10 bağımsız faktörün ($OB, PV, AF, BE, BUP, BD, VIS, IM, DM$ ve DB) OP bağımlı faktörleri üzerindeki dolaysız, dolaylı ve toplam (dolaysız + dolaylı) etkileri test edilmiştir (Bk. Tablo 8). YEM analizlerinde dolaylı, dolaysız ve toplam etkileri anlamsız olan sadece AF (Açık Fikirlilik), BE (Bilginin Elde Edilmesi) ve BD (Bilgini Depolanması) faktörleridir. Diğer bir anlatımla örgütsel performans ve duygusal bağlılık faktörleri AF, BE ve BD faktörlerinden bağımsızdır. Bu üç faktörün içeriği Ek 2’deki ilgili ölçeklerdeki ilk dört maddeyi inceleyerek daha sağlıklı ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirilebilir. Örneklem verileri özelinde denilebilir ki banka yöneticileri kurumlarının örgütsel performans ve çalışanların kurumsal duygusal bağlılık düzeylerini geliştirmede AF, BE ve BD faktörlerini dikkate almalarına gerek yoktur.

Dokuz bağımsız faktörün ($OB, PV, AF, BE, BUP, BD, VIS, IM, DM$ ve DB) DB faktörü üzerinden OP faktörü üzerine olan dolaylı etkileri incelendiğinde sadece PV (Paylaşılan Vizyon) ve IM (İçsel Motivasyon) faktörlerinin pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Daha açık bir ifade ile IM bağımsız faktörü DB faktörünü dolaylı ve dolaysız olarak pozitif yönde etkilerken; PV faktörü, OP faktörünü

dolaylı olarak pozitif yönlü ve dolaysız olarak negatif yönlü etkilemektedir. Buradan diğer 7 bağımsız faktörün *DB* faktörü üzerinden *OP* faktörünü etkileyemediği sonucuna da varılmış olmaktadır.

Araştırma bulgularından ulaşılan bir diğer ilginç sonuç ise *PV* ve *VIS* bağımsız faktörlerinin *DB* ve *OP* bağımlı faktörleri üzerindeki anlamlı zıt etkilerdir. *PV* bağımsız faktörü *DB* bağımlı faktörünü pozitif yönde etkilerken *OP* bağımlı faktörünü negatif yönde etkilemektedir. Bu durum örneklemdeki çalışanların kamu bankalarından alınmasıyla açıklanabilir. Diğer taraftan *VIS* bağımsız faktörü *DB* bağımlı faktörünü negatif yönde etkilerken *OP* bağımlı faktörünü pozitif yönde etkilemektedir. Bu durum banka yöneticilerinin çalışanlarına aşırı yük yüklemesiyle açıklanabilir (Bk. Tablo 8 ve Ek 2). Banka çalışanlarının duygusal bağlılık (*DB*) düzeylerini toplam veya dolaysız etkileyen faktörler arasında sırasıyla *PV* (4,62), *DM* (4,20), *IM* (3,11), *VIS* (-2,49), *OB* (2,10), ve *BUP* (2,07) yer almaktadır. Yamin'in (2020) çalışmasına göre, örgütsel öğrenme çalışan bağlılığı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örgüt ortamının çalışan bağlılığını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca motivasyon araçlarının (içsel, dışsal ve dönüşümsel motivasyon) çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Banka çalışanlarının örgütsel performans (*OP*) düzeylerini etkileyen faktörlerin dolaysız etkileri dikkate alındığında en etkili faktörler arasında sırasıyla *VIS* (2,88), *PV* (-2,45), *BUP* (2,41), *DB* (2,40) ve *IM* (2,07) yer almaktadır. Dolayısıyla banka çalışanlarının örgütsel performans düzeylerini artırmak isteyen yöneticiler bu faktörlerin önem sırasını dikkate alarak politikalar geliştirip uygulayabilir. Banka çalışanlarının örgütsel performans (*OP*) düzeylerini etkileyen faktörlerin toplam etkileri dikkate alındığında en önemleri faktörler arasında sırasıyla *IM* (2,86), *BUP* (2,60), *VIS* (2,57) ve *DB* (2,40) yer almaktadır. Dolayısıyla banka çalışanlarının örgütsel performans düzeyleri üzerindeki toplam etkiler dikkate alındığında yöneticiler tarafından uygulanacak politikalar belirlenirken bu sıralama esas alınabilir. Örgütsel performans (*OP*) düzeyleri toplam etkiler bazında dikkate alındığında, en yüksek etkiye sahip faktör içsel motivasyon (*IM* faktörüdür. Yamin'in (2020), yaptığı araştırmada örgütsel performansı etkileyen en önemli faktör de içsel motivasyon faktörüdür. Bu sonuçlar araştırmamızın bulguları ile uyumludur.

Sonuç olarak denilebilir ki banka çalışanlarının duygusal bağlılık (*DB*) düzeylerini etkileyen en önemli üç faktörün sırasıyla *PV* (4,62), *DM* (4,20), *IM* (3,11) faktörleridir. Diğer taraftan toplam etkileri dikkate alındığında örgütsel performans (*DB*) düzeylerini etkileyen en önemli üç faktörün ise sırasıyla *IM* (2,86), *BUP* (2,60), *VIS* (2,57) olduğu söylenebilir. Akbolat, Işık ve Yılmaz'ın (2013) çalışmalarında motivasyon araçlarının duygusal bağlılık faktörünü potizitif yönlü etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlar araştırmamızın bulgularıyla tamamen örtüşmektedir. Bu araştırma örgütsel öğrenmeye bağlılık, bilgi yönetimi ve motivasyon araçları bağımsız faktörleri ile duygusal bağlılık ve örgütsel performans bağımlı faktörleri arasındaki nedensel ilişkileri bulmak amacıyla kamu bankası çalışanlarına uygulanmıştır. Bu araştırmanın modeline girişimcilik, örgütsel çevre (müşteriler, rakipler, teknoloji vb.) bağımsız faktörleri ile rekabet avantajı aracı faktörü eklenerek yeni bir model oluşturulabilir ve bu yeni model ile kamu ve özel sektör işletmeleri karşılaştırmalı bir yaklaşımla incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 135-156.
- Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*(11), 35-50.
- Akdemir, B., & Duman Çalış., M. (2016). Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*.
- Aktan, C., & Vural, İ. (2016). Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi. *Yeni Türkiye*, 1(88), 1-15.
- Albayrak, A. S. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2 b.). Trabzon, Türkiye: Çelebiler Basım Yayım Dağıtım.
- Albayrak, A. S. (2019). Borsa İstanbul'da Kayıtlı Türk Firmaların Firmaya Özgü Sermaye Yapısı Belirleyicileri: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi Yaklaşımı. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 530-559.

- Albayrak, A. S., & Baydemir, E. (2022). Mobil Pazarlamanın Tüketici Satınalma Davranışlarına Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research)*, 14(1), 497-531.
- Albayrak, A. S., Eroğlu, A., Kalaycı, Ş., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M., et al. (2006). Keşfedici Faktör Analizi. Ş. Kalaycı (Dü.) içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 1-20). Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım.
- Altunoğlu, A., & Doğan, B. (2014). Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*, 5(1).
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Avcı, U., & Avcı, M. (2004). Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Mevzuat Dergisi*(74).
- Başar, P. (2022). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 621-634.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay*, (59), 125-139.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Çalışkan, A., & Kater, S. F. (2020, Haziran). Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 170-198.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 155-177.
- Çınar, Ö., & Yeşil, S. (2016). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 288-301.
- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Doğan, B., & Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41-52.
- Durnalı, M., & Limon, İ. (2020). Bilgi Yönetimi Eğilimi Ölçeğinin Türkiye Kültürüne Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 95-106.
- Emhan, A., & Gök, R. (2011). Bankacılık Sektöründe Personel memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- Emhan, A., Cura, F., & Zincirkıran, M. (2015). İş Memnuniyeti ve Öğrenme Kapasitesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 92-108.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Fornell, C., & Lacker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Gömleksiz, M. N., & Serhatlıoğlu, B. (2013). Öğretmen Adaylarının Akademik Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (3), 99-127.
- Gülmüş, Y., & Mete, M. (2023). Örgütsel Öğrenmenin, Bilgi Yönetiminin, Örgütsel Performansa Etkisinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 31, 64-80.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos İle Yapısal Eşitlik Modellemesi* (1.Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5. b.). New Jersey, United States of America: Prentice Hall, Inc.

- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7 b.). Printed in the United States of America.
- Hodgkinson, M. (2002). A shared strategic vision: dream or reality? *The Learning Organization*, 9(2), 89-95.
- İbicioğlu, H., & Avcı, U. (2005). Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi. *SBE Dergisi*, (14), 157-166.
- İşcan, Ö. F. (2014). Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarında Bir Öncül Olarak Örgütsel Öğrenmenin Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7).
- Kara, E., & Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, (87), 143-160.
- Kleine, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4 b.). London: The Guilford Press.
- Naktiyok, S., & İşcan, Ö. (2014). Açık Görüşlülük ve Vizyon Paylaşımını Destekleyen Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgüte Olan Duygusal ve Normatif Bağlılıklarındaki Rolü. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 846-860.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Rastogi, P. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-48.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219-225.
- Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. (D. Kurpius, Dü.) *Consulting Psychology Journal*, 45(4), 31-32.
- Synder, E. E., & Spreitzer, E. (1984). Identity and Commitment to the Teacher Role. *Teaching Sociology*, 2(11), 151-166.
- Şimşek Kandemir, A. (2019). *Yapısal Eşitlik Modeli Boş Zaman Aktivitesinin Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2), 188-217.
- Taş, Y. (2011). İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 117-131.
- Uğuz Arsu, Ş. (2021). Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansına Etkisi: Antalya İli Oteller Örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 171-193.
- Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma*. Yüksek lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test of an Integrated Model in The Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, (26), 525-550.
- Yamin, M. A. (2020). Examining The Role of Transformational Leadership and Entrepreneurial Orientation on Employee Retention with Moderating Role of Competitive Advantage. *Management Science Letters*, 313-326.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46(Özel Sayı), 74-85.

Ek 1. Tek ve Çok Değişkenli Tanımsal İstatistik Ölçüleri

Simge	Ortalama	St. Sapma	T-Değeri	Eğiklik	Basıklık	Eğiklik		Basıklık		Eğiklik ve Basıklık	
						Z-Skoru	P-Değeri	Z-Skoru	P-Değeri	Ki-Kare	P-Değeri
OB1	3.914	1.050	89.035	-0.981	0.670	-8.217	0.000	2.641	0.008	74.501	0.000
OB2	3.847	1.004	91.476	-0.997	0.969	-8.319	0.000	3.445	0.001	81.070	0.000
OB3	3.961	1.033	91.558	-0.892	0.167	-7.637	0.000	0.865	0.387	59.075	0.000
OB4	3.932	0.991	94.758	-0.831	0.260	-7.220	0.000	1.247	0.212	53.684	0.000
PV1	3.702	1.038	85.127	-0.552	-0.432	-5.099	0.000	-2.633	0.008	32.936	0.000
PV2	3.711	0.972	91.169	-0.432	-0.476	-4.081	0.000	-3.008	0.003	25.703	0.000
PV3	3.607	1.004	85.742	-0.457	-0.287	-4.303	0.000	-1.560	0.119	20.952	0.000
AF1	3.953	0.793	119.016	-0.658	0.844	-5.949	0.000	3.126	0.002	45.162	0.000
AF2	3.849	0.908	101.218	-0.589	0.160	-5.398	0.000	0.835	0.404	29.834	0.000
AF3	3.981	0.864	109.994	-0.799	0.749	-6.995	0.000	2.869	0.004	57.162	0.000
AF4	4.023	0.870	110.391	-0.815	0.783	-7.108	0.000	2.961	0.003	59.292	0.000
BE1	3.725	0.994	89.494	-0.721	0.090	-6.422	0.000	0.524	0.600	41.519	0.000
BE2	3.625	0.954	90.725	-0.420	-0.144	-3.980	0.000	-0.672	0.502	16.295	0.000
BE3	3.419	0.931	87.720	-0.387	-0.164	-3.686	0.000	-0.790	0.430	14.211	0.001
BE4	3.746	0.853	104.823	-0.749	0.752	-6.629	0.000	2.876	0.004	52.212	0.000
BU1	3.988	0.866	109.913	-0.921	1.306	-7.827	0.000	4.201	0.000	78.903	0.000
BU2	3.860	0.929	99.221	-0.722	0.527	-6.429	0.000	2.199	0.028	46.169	0.000
BU3	3.904	0.909	102.575	-0.881	0.905	-7.559	0.000	3.284	0.001	67.922	0.000
BU4	3.896	0.900	103.363	-0.884	0.909	-7.579	0.000	3.296	0.001	68.298	0.000
BP1	3.898	0.952	97.723	-0.849	0.474	-7.342	0.000	2.027	0.043	58.018	0.000
BP2	3.788	1.013	89.314	-0.901	0.411	-7.693	0.000	1.811	0.070	62.467	0.000
BD1	4.056	0.824	117.544	-0.729	0.364	-6.484	0.000	1.640	0.101	44.728	0.000
BD2	3.956	0.865	109.172	-0.749	0.414	-6.629	0.000	1.819	0.069	47.248	0.000
BD3	3.768	0.897	100.344	-0.453	-0.016	-4.265	0.000	0.018	0.986	18.194	0.000
BD4	3.728	0.940	94.680	-0.440	-0.157	-4.154	0.000	-0.745	0.456	17.809	0.000
VIS1	3.807	1.115	81.553	-0.814	-0.069	-7.096	0.000	-0.256	0.798	50.419	0.000
VIS2	3.705	1.076	82.232	-0.863	0.250	-7.438	0.000	1.206	0.228	56.781	0.000
VIS3	3.709	1.093	81.017	-0.749	0.057	-6.628	0.000	0.372	0.710	44.067	0.000
VIS4	3.453	1.178	69.991	-0.547	-0.367	-5.059	0.000	-2.132	0.033	30.133	0.000
VIS5	3.546	1.067	79.365	-0.638	0.021	-5.792	0.000	0.198	0.843	33.590	0.000
VIS6	3.630	1.063	81.529	-0.558	-0.307	-5.152	0.000	-1.700	0.089	29.432	0.000
VIS7	3.684	1.152	76.352	-0.815	-0.001	-7.106	0.000	0.092	0.927	50.502	0.000
IM1	4.016	0.933	102.808	-1.036	1.287	-8.564	0.000	4.161	0.000	90.649	0.000
IM2	3.842	1.009	90.871	-0.688	0.045	-6.174	0.000	0.317	0.751	38.219	0.000
IM3	4.179	0.847	117.859	-0.977	0.926	-8.195	0.000	3.337	0.001	78.292	0.000
DM1	3.632	1.086	79.863	-0.825	0.290	-7.173	0.000	1.364	0.172	53.308	0.000
DM2	3.911	0.942	99.158	-1.253	1.803	-9.825	0.000	5.111	0.000	122.665	0.000
DM3	4.144	0.826	119.776	-0.949	1.098	-8.012	0.000	3.749	0.000	78.251	0.000
DB1	3.663	1.105	79.114	-0.644	-0.235	-5.840	0.000	-1.220	0.222	35.595	0.000
DB2	3.742	0.997	89.650	-0.759	0.261	-6.705	0.000	1.249	0.211	46.520	0.000
DB3	3.754	0.972	92.214	-0.736	0.372	-6.537	0.000	1.669	0.095	45.522	0.000
DB4	3.761	1.025	87.631	-0.797	0.262	-6.980	0.000	1.257	0.209	50.299	0.000
DB5	3.696	1.063	83.052	-0.614	-0.197	-5.605	0.000	-0.986	0.324	32.387	0.000
DB6	3.702	1.028	85.972	-0.508	-0.304	-4.735	0.000	-1.676	0.094	25.224	0.000
DB7	3.323	1.218	65.114	-0.198	-0.910	-1.932	0.053	-8.706	0.000	79.519	0.000
OP1	4.070	0.873	111.370	-0.981	1.357	-8.217	0.000	4.303	0.000	86.026	0.000
OP2	4.063	0.825	117.515	-0.720	0.682	-6.416	0.000	2.676	0.007	48.326	0.000
OP3	3.958	0.890	106.139	-0.817	0.739	-7.121	0.000	2.840	0.005	58.775	0.000

Sürekli Değişkenler İçin Çok Değişkenli Normal Dağılım Testi

Katsayı	Eğiklik		Katsayı	Basıklık		Ki-Kare	P-Değeri
	Z-Skoru	P-Değeri		Z-Skoru	P-Değeri		
599.313	126.767	0.000	2891.911	32.474	0.000	17124.418	0.000

Göreceli Çok Değişkenli Basıklık =1,210.

Not: Sonuçlar LISREL 8.8 Programı ile elde edilmiştir.

Ek 2. Araştırmada Kullanılan Tutum Ölçekleri ve Demografik Özellikler

Çalıştığınız banka ile ilgili olarak lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi (1 ile 5 arasında) belirtiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum Size uygun seçeneği "X" ile belirtmeniz yeterli olacaktır.						
Simge	A-Örgütsel Öğrenme: Örgütsel Öğrenmeye Bağlılık (OB) + Paylaşılan Vizyon (PV) + Açık Fikirlilik (AF)	1	2	3	4	5
OB1	Bankamızın rekabet avantajı sağlamosında öğrenme temel faktör olarak görölmektedir.	1	2	3	4	5
OB2	Bankamızın gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görölmektedir.	1	2	3	4	5
OB3	Bankamızda çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görölmektedir.	1	2	3	4	5
OB4	Bankamızda öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görölmektedir.	1	2	3	4	5
PV1	Bankamızın vizyon ve değerleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
PV2	Bankamızın tüm çalışanları bankanın amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	1	2	3	4	5
PV3	Bankamızın tüm çalışanları kendilerini bankanın geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	1	2	3	4	5
PV4	Bankamızda çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
AF1	Müşterilerin beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	1	2	3	4	5
AF2	Banka çalışanları olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	1	2	3	4	5
AF3	Bankamız çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	1	2	3	4	5
AF4	Banka çalışanları olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli sorgularız.	1	2	3	4	5
Simge	B-Bilgi Yönetimi: Bilginin Elde Edilmesi (BE) + Bilginin Üretilmesi ve Paylaşılması (BUP) + Bilginin Depolanması (BD)	1	2	3	4	5
BE1	Bankamız sık sık banka dışından yeni bilgi arayışı içerisindeyiz.	1	2	3	4	5
BE2	Çalışanlarımız düzenli olarak dış kaynaklardan yeni bilgiler elde etmektedir.	1	2	3	4	5
BE3	Bankamız düzenli olarak üniversiteler, istatistik kurumları vb. araştırma kurumlarından bilgi elde etmektedir.	1	2	3	4	5
BE4	Bankamız düzenli olarak sektörel topluluklar, rakipler, müşteriler ve tedarikçilerden gibi diğer sanayi kaynaklarından bilgi elde etmektedir.	1	2	3	4	5
BE5	Bankamız düzenli olarak rakiplerimiz hakkında bilgi elde etmektedir	1	2	3	4	5
BE6	Bankamız müşteri ihtiyaçlarını sistematik olarak analiz etmektedir.	1	2	3	4	5
BUP1	Bankamız sık sık ürün ve hizmetlerimiz ile ilgili yeni fikirler ileri sürmektedir.	1	2	3	4	5
BUP2	Bankamız sık sık çalışma yöntemlerimiz ve iş süreçlerimiz ile ilgili yeni fikirler ileri sürmektedir.	1	2	3	4	5
BUP3	Mevcut bir yöntem etkinliğini kaybetmişse, bankamız yeni bir yöntem geliştirir.	1	2	3	4	5
BUP4	Bankamız farklı birimlerin işbirliği ile yeni fikirler ve yenilikler geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
BUP5	Bankamızda bilgi, ilgili birimler içerisinde aktif bir şekilde paylaşılmaktadır.					
BUP6	Bankamızda daha önce geliştirilen çözümlere ve oluşturulmuş dokümanlara kolaylıkla erişilebilmektedir.	1	2	3	4	5
BUP7	Bankamız kurum dışından paydaşlarla işbirliği halinde yeni fikirler ve yenilikler geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
BUP8	Bankamızda çalışanlar ve yöneticiler yoğun bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar.	1	2	3	4	5
BUP9	Bankamız stratejik ortakları ile yoğun bilgi paylaşmaktadırlar.	1	2	3	4	5
BUP10	Bankamız (sektörel topluluklar yoluyla ve/veya doğrudan) rakipleri ile bilgi paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
BUP11	Bankamızın farklı birimleri arasında aktif şekilde bilgi paylaşımı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
BUP12	Bankamızda birçok bilgi gayri resmi yöntemler ile dağıtılır (koridorlar, mutfak, mola odalar vs.lerde yapılan sohbetler)	1	2	3	4	5
BD1	Bankamız birçok bilgiyi belgeler, veri tabanları ve patentlerinde bulundurmaktadır.	1	2	3	4	5
BD2	Bankamız birçok kullanışlı patent ve lisansa sahiptir.	1	2	3	4	5
BD3	Bankamızda pratikte öğrenilenleri, yazarak belgelendiririz.	1	2	3	4	5
BD4	Bankamızda kazanılan en önemli deneyimlerin belgelendiğinden mutlaka emin oluruz.	1	2	3	4	5
BD5	Çalışanlarımız prosedür, talimatname ve yönetmeliklerdeki değişimler konusunda sistematik olarak bilgilendirilmektedir.	1	2	3	4	5
BD6	Bankamız toplanan bilginin düzeltilmesi, düzenlenmesi ve depolanması için birçok çalışma gerçekleştirmektedir.	1	2	3	4	5
BD7	Bankamızın kullanımındaki bilgi kaynakları, kullanım kılavuzları ve veri tabanları günceldir.	1	2	3	4	5
Simge	C-Motivasyon Araçları: Dönüşümsel Liderlik/Vizyon ve İlham Sağlama (VIS) + İçsel Motivasyon (IM) + Dışsal Motivasyon (DM)	1	2	3	4	5
VIS1	Yöneticimiz bankanın gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
VIS2	Yöneticimiz çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
VIS3	Yöneticimiz örgüt amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
VIS4	Yöneticimiz benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
VIS5	Yöneticimiz bizi rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
VIS6	Yöneticimiz bankanın gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
VIS7	Yöneticimiz benim için izlenecek ve örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
VIS8	Yöneticimiz bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler.	1	2	3	4	5

Simge	D-İçsel Motivasyon (IM)	1	2	3	4	5
IM1	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
IM2	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
IM3	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
IM4	Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
IM5	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
IM6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
IM7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
IM8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	1	2	3	4	5
IM9	Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
Simge	E-Dışsal Motivasyon (DM)	1	2	3	4	5
DM1	Yöneticilerimiz izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	1	2	3	4	5
DM2	Çalışma ortamında fiziksel şartlar çalışmamıza uygundur.	1	2	3	4	5
DM3	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
DM4	Bankamızda araç ve gereçler çalışmamız için yeterlidir.	1	2	3	4	5
DM5	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
DM6	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
DM7	Bankamızın gelecekte şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	1	2	3	4	5
DM8	Bankamızda çay, kahve gibi ikramları yapılır.	1	2	3	4	5
DM9	İşimde terfi imkânım vardır.	1	2	3	4	5
DM10	Yöneticilerimiz çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
DM11	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	1	2	3	4	5
DM12	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
DM13	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5
DM14	Çalıştığım bankadan emekli olacağıma inanıyorum	1	2	3	4	5
DM15	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Simge	F-Duygusal Bağlılık (DB) Ölçeği	1	2	3	4	5
DB1	Kariyerimin kalan kısmını bu bankada geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
DB2	Duygusal olarak kendimi bu bankaya ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
DB3	Bu bankaya karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	1	2	3	4	5
DB4	Bu bankada kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
DB5	Bu bankanın benim için kişisel anlamı büyüktür.	1	2	3	4	5
DB6	Bu bankadan söz etmekten çok hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
DB7	Bu bankadan başka bir kuruma bağlanabileceğimi sanmıyorum	1	2	3	4	5
DB8	Bu bankanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Simge	G-Örgütsel Performans (OP): 1=Çok kötü, 2=Kötü, 3=Orta, 4=İyi, 5=Çok İyi	1	2	3	4	5
OP1	Bankanın hizmet kalitesi.	1	2	3	4	5
OP2	Bankanın müşterileri tatmin etme düzeyi.	1	2	3	4	5
OP3	Bankanın müşterileri mutlu etme düzeyi.	1	2	3	4	5
OP4	Bankanın hedeflerine ulaşabilmesi.	1	2	3	4	5
OP5	Bankanın çalışan memnuniyetini sağlanması.	1	2	3	4	5
OP6	Bankadaki çalışanların verimliliği.	1	2	3	4	5
OP7	Bankadaki yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler.	1	2	3	4	5
OP8	Bankada yeni hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi	1	2	3	4	5
Simge	H-Demografik İfadeler: (Size Uygun Seçeneği "X" İle Belirtmeniz Yeterli Olacaktır.)					
D01	Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
D02	Yaş sınıfınız?	<input type="checkbox"/> 15-30	<input type="checkbox"/> 30-50	<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri		
D03	Medeni durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/> Dul	<input type="checkbox"/> Boşanmış	<input type="checkbox"/> Ayrı Yaşıyor
D04	Çalıştığınız bölüm?	<input type="checkbox"/> Pazarlama	<input type="checkbox"/> Operasyon	<input type="checkbox"/> Her ikisi		
D05	Çalıştığınız alan?	<input type="checkbox"/> Bireysel	<input type="checkbox"/> Kobi-Ticari	<input type="checkbox"/> Her ikisi		
D06	Eğitim düzeyiniz?	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans
D07	Bankadaki pozisyonunuz?	<input type="checkbox"/> Şube Müdürü	<input type="checkbox"/> Yönetici veya yardımcısı	<input type="checkbox"/> Uzman veya yardımcısı		
D08	Aylık kişisel geliriniz?	<input type="checkbox"/> 2325-3000	<input type="checkbox"/> 3001-4000	<input type="checkbox"/> 4001-5000	<input type="checkbox"/> 5001-6000	<input type="checkbox"/> 6001 ve üzeri
D09	Bu bankadaki hizmet süreniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 7-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
D10	Başka bir bankada çalıştınız mı?	<input type="checkbox"/> Hayır	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri