Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi
Third Sector Social Economic Review
57(1) 2022, 349-365
doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.02.1682

Araştırma Makalesi

Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Motivasyonlarına Etkisinin Araştırılması

Investigation of the Effect of Employees' Learning Organization Perception on Employee Motivation in Airline Businesses

Nil KONYALILAR

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Rumeli Üniversitesi, Sivil Havacılık Yönetimi

nil.konyalilar@rumeli.edu.tr

https://orcid.org/0000-0002-7310-7779

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
09.09.2021	**20.02.2022**

Öz

Bu araştırmanın amacı havayolu işletmelerinde çalışan kişilerin öğrenen örgüt algılarının motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda öğrenen örgüt algısı ölçeği yedi alt faktör üzerinden değerlendirilerek, her bir faktörün ayrı ayrı çalışan motivasyonunu etkileme durumu değerlendirilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul'da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan 459 personel oluşturmaktadır. Çalışan sayısının bilinmemesi sebebiyle kolayda örneklem metodu kullanılarak veriler toplanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmış olup, veriler yüz yüze toplanmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesi sürecinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi aşamasında çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; diyalog ve araştırma algısı, paylaşımcı sistemler algısı, güçlendirilmiş çalışan algısı ve destekleyici liderlik algısı çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir. Diğer taraftan; sürekli öğrenme algısı, takım halinde öğrenme algısı ve sistemler arası bağlantı algısı çalışan motivasyonunu pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Çalışma bulgularının havayolu işletmelerinde yönetim sürecinde öğrenen örgüt yaklaşımının kullanılmasının önemi ve bu yaklaşımın hangi hususlarda katkılar sağlayabileceği noktasında yöneticilere ışık tutması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Havayolu İşletmeleri, Çalışan Motivasyonu, Öğrenen Örgütler, Yönetim*

Abstract

The aim of this research is to examine the effect of the learning organization perceptions of the personnel working in the airline companies on their motivation. In this context, the learning organization perception scale was evaluated over seven sub-factors, and the effect of each factor on employee motivation was evaluated. The sample group of the research consists of 459 personnel working in airline companies operating in Istanbul. Although the number of employees is unknown, data were collected using the convenience sampling method. Questionnaire technique was used as the data collection method and the data were collected face to face. SPSS statistical program was used in the analysis of the collected data. Multiple linear regression analysis was used to test the hypotheses. According to the research results, Dialogue and research perception, sharing systems perception, reinforced employee perception and supportive leadership perception affect employee motivation positively. On the other hand, Continuous learning perception, team learning perception and inter-system connection perception do not affect employee motivation in a positive way. It is expected that the findings of the study will shed light on the importance of using learning organizations in the management process in airline companies and on which points they can contribute.

Keywords: *Airline Business, Employee motivation, Learning organizations, Management*

Önerilen Atıf /Suggested Citation
Konyalılar, N., 2022 Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Motivasyonlarına Etkisinin Araştırılması, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,* 57(1), 349-365.

1. Giriş

Küreselleşmeyle birlikte örgütler dış çevreden daha fazla etkilenmeye başlamıştır. Küreselleşmenin doğurduğu etkileşim belirsizliği ve uluslararası rekabette zorlayıcı koşulları da beraberinde getirmiştir. Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren hizmet sektörü içerisinde giderek önemini arttıran havayolu işletmeleri gerek ulusal gerekse de uluslararası pazarda daha fazla yer alabilmek adına sürekli kendilerini yenilemek ve geliştirmek için çaba sarf etmelidirler. Bu nedenledir ki başarılı bir örgüt olabilmenin temel koşulu sürekli öğrenmeye açık olmaktan geçmektedir. Öğrenen örgütler yaklaşımı günümüzde farklı işletme alanlarında uygulanan bir yaklaşım olarak görülmektedir. Öğrenen örgütler ile farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelere yönelik birçok çalışma bulunmakla birlikte havayolu işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalara daha az rastlanılmıştır. İşletmelerde sunulan bilginin oluşturulması ve paylaşımı noktasında uzman haline gelen ve bu bağlamda örgütlerin tutum ve davranışlarını değiştirebilen örgütler olarak açıklanan (Garvin, 1993) öğrenen örgütler, havayolu işletmeleri gibi küresel ve rekabetin oldukça yoğun olduğu bir pazarda faaliyet gösteren kurumlarda en elzem örgüt yapıları olarak yer almaktadır.

Yenilik, süreklilik, kendini her daim güncel kılabilme felsefesine sahip öğrenen örgütlerin, en önemli kaynaklarından biri de motivasyondur. İşletmelerde örgütlerde yer alan çalışanları harekete geçiren ve etkin bir iş süreci oluşumunu sağlayan güçler topluluğu olarak tanımlanabilen motivasyon ile iş gören verimliliği ve örgüte aidiyetlik duygusunda artış gözlenecek olması kaçınılmaz olacaktır (Süzen, 2020). Öğrenen örgüt algısının motivasyona olası sonuçlarını incelemeyi amaçlayan bu çalışma da havayolu işletmelerinde görev alan personele uygulanmıştır. Hizmet sektöründe yer alan birçok farklı işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda çalışanların öğrenen örgüt algısının motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilediği ve arttırdığı sonucuna varılmıştır (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2003; Yang, 2004; Imani-Khoshkhoo ve Nadalipour, 2015; Kanten, Kanten ve Gürlek, 2015; Aybar ve Saldamlı, 2016; Liu, 2017; Kement vd., 2019).

Bu çalışmada havayolu işletmelerinde çalışanların öğrenen örgüt algısının motivasyonlarını etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır. Öğrenen örgüt algısı çalışmada; sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistem, güçlendirilmiş çalışan, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik algısı olmak üzere alt faktörler şeklinde incelenmektedir. Araştırmada öncelikle öğrenen örgüt ve çalışan motivasyonu kavramsal açıdan incelenmiştir. Daha sonra bu iki ölçek arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik alan yazında daha önceden yapılan çalışmalar kuramsal çerçeve bölümünde değerlendirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Öğrenen Örgütler

Öğrenme genel anlamda bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimi ifade eden bir kavramdır (Eren, 1993). Öğrenme insanların yansıra bir örgüt açısından da merkezi öneme sahip bir fonksiyonu temsil etmektedir (Öneren, 2008). Dodgson (1993) örgütsel öğrenmeyi "*örgütlerin kültürleri ve etkinlikleri içinde bilgi ve rutinlerin (tekrarlanan olayların) yapılandırılma, tamamlanma ve organize edilme yolları, işgücünün geniş becerilerinin kullanımının geliştirilmesiyle örgütsel verimliliğin arttırılması ve adapte edilmesi"* olarak tanımlamıştır. Öğrenen örgüt işletmelerde çalışanların enformasyon veya bilgiyi hem öğrenmesi hem de paylaşması sonucu etkin örgütler oluşturma ve davranışları değiştirebilmeyi sağlayan örgütler olarak tanımlanabilir (Edmondson ve Moingeon, 1998). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi öğrenen örgütlerin üç temel özelliğinden bahsedilebilir. Bu özellikler, öğrenen örgütler bilgiyle ilişki içinde olan, kendini sürekli yenileyen bir mekanizmaya sahip olan ve dış dünyaya açık olan örgütlerdir (Mills ve Friesen, 1992). Öğrenen örgütlerin bir diğer temel özelliği ise belirli bir süreci temsil etmeleridir. Öğrenen örgütler belli aşamaları tamamlayarak olgunlaşabilir. Bu doğrultuda öğrenen örgüt aşamaları, bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve en son öğrenen örgüt olarak değişmektedir (Pelit vd., 2010). Günümüzde yoğun rekabet ortamında ye alan örgütlerin öğrenme hızları da son derece önem arz etmektedir. Bunun nedeni, hızlı öğrenen örgütlerin daha hızlı adaptasyon becerileri ile sürekli değişen çevre koşularına hızlı bir şekilde uyum sağlayıp hem çalışanları hem de paydaşları daha fazla memnun edebilecek olmasıdır (Basım vd., 2009).

Sürekli öğrenme işletmelerde öğrenme sürecinin sürekli devam etmesi ve mevcut şartlarından razı olmayıp daha fazlasını sürekli arz eden bir örgüt sürecini açıklamaktadır. Çalışanlara öğrenme imkan ve olanakları sunularak sürekli öğrenmeleri sağlanabilmektedir. Bu sayede örgütler işletmenin yönetsel ve operasyonel süreçlerinde oluşabilen eksikleri görmeleri ve bunları düzeltmeleri mümkün olabilmektedir (Redding, 1997). Takım halinde öğrenme temelde örgütün parçaları olan çalışanların etkileşim içinde olmasını ele almaktadır. Zira çalışanların etkileşim içinde olması ve iş birliğini sağlaması; çalışanların birlikte çalışmalarına ve bilgilerini paylaşmalarına imkan tanımaktadır. (Garvin vd., 2008). Ayrıca takım halinde öğrenme ile örgüt içinde oluşabilecek sorunları bertaraf etme ve çalışanların ortak paydada iş yapma olanaklarını etkin kılma fırsatı oluşturulabilmektedir (Sun, 2003). Diyalog ve danışmayı artırma boyutu ise çalışanların işletme içerisinde bulunan diğer çalışanlar ile bilgi ve tecrübelerini paylaşması, böylelikle işletmede tüm çalışanların deneyimlerini artırması anlamına gelmektedir (Serrat, 2017). Watkins ve Marsick (1993) özet olarak öğrenen örgütlerin; işletmelerde çalışanların sürekli öğrenme planında olan, yeniliklere açık ve değişim gösterebilen, işletmede yapılan işler organize edilmiş biçimde gerçekleştirilen stratejik bir süreç olduğunu ifade etmektedirler. Diğer yandan çalışanları güçlendirme ise ast-üst ilişkisi içinde ortaklaşa yönetim anlayışı olan, çalışanların işlerini benimseyen bir yapıda olmasını sağlayan ve karar verme sürecine dahil olan bir örgüt anlayışını açıklamaktadır (Slater ve Narver, 1995). Son olarak paylaşımcı sistem, teknolojik ortamlarda çalışanların bilgiye ulaşmasını sağlayan ve örgüt içinde gerçekleşen gelişimlerin teknoloji tabanlı tüm çalışanlar tarafından takip edilmesine fırsat sunan bir anlayışı ifade etmektedir (Bennett ve O'Brien, 1994).

Havayolu işletmelerinde teknolojik gelişimler, yönetim bilimlerindeki değişimler gibi hususlar işletmelerde çalışanlarda ve yöneticilerde birtakım güncellemeleri veya gelişimleri gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan havayolu işletmelerinde stratejik oluşumlarda sürekli öğrenme, çalışanlar ve yöneticiler veya çalışanlar arası gibi farklı kanallarda diyalog ve araştırma yollarının açık tutulması, takım halinde hareket edebilme yetisinin kazandırılması gibi öğrenen örgütlere has özelliklerin oluşturulması (Hofton, 2004; Doganis, 2009) önem arz etmektedir. Pedler (1994) havayolu işletmelerinde öğrenen örgütler oluşturmak için çalışanlar arasında yetkilendirmenin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca yer hizmetlerinde rezervasyon ofisleri, biletleme bölümü, müşteri şikayetleri gibi kısımlarda takım haline öğrenme, sürekli öğrenme gibi konularda başarılı olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu başarı için ise her bir kısım başında doğru yetkilendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Havayolları ayrıca öğrenen bir organizasyon yaratmak için insanları yetkilendirmeyi de uygulamalıdır (Pedler, M, 1994). Havayolları çalışanlarına eğitim ve motivasyon sağlayarak daha yetenekli olacak ve daha fazla beceri ve bilgi sahibi olacaklardır. Çalışanlar, müşterilerle başa çıkabilmeli, ekip olarak çalışmalı ve müşteri memnuniyetini sağlamalıdır. Yerde müşteri yönetimi konusunda sürekli eğitim, örn. rezervasyon ofisleri, rezervasyon, biletleme, müşteri şikayetleri, havaalanı kontuarları ve uçak içi hizmet ile. Ayrıca havayolları, havayolu ile temasının hizmetin her aşamasında müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirlemek zorundadır.

2.2. Çalışan Motivasyonu

Neo-klasik yönetim anlayışlarının geliştiği yıllardan beri işletmelerde çalışanların motive edilmesi, işletmede yapılan işlerin verimli bir şekilde ilerlemesi önem arz etmektedir (Nohria vd., 2008). Dolayısıyla çalışanları motive edici unsurları belirlemek ve örgütte plan ve organizasyonların bu doğrultuda oluşturulması, işletmelerin başarıya ulaşmalarını sağlayacaktır (Honore, 2009; Koçel, 2011). Neo-klasik dönemde özellikle Hawtorne Araştırmaları çalışanların duygu ve düşüncelerinin önemli olduğunu ve motivasyonu artırıcı etmen olduğunu ortaya koymuştur (Lindner, 1998). Bu bağlamda yıllar içinde örgütlerde motivasyonu artırıcı unsurlar veya motivasyonu sağlamak için iş koşulları birçok çalışmada incelenmiştir (Cruz vd., 2009; Omar vd., 2010; Dobre, 2013; Lăzăroiu, 2015).

Motivasyon insanları belirli bir davranışa iten ve bu davranışın etkisini ve yönünü belirleyen bir kavramdır (Weiner, 2013). Alanyazında motivasyon kavramının temel çıkış noktası olarak bir amaca ulaşmak gösterilmektedir. Bu bağlamda itici bir güç oluşabilmesi ve hedefe ulaşmada etkin fayda sağlaması amacıyla motivasyon kullanılmaktadır (Shane vd., 2003). İşletmeler açısından motivasyon örgüt içinde çalışanların planlanan hedeflere yönelik etkin ve verimli çalışması için itici bir gücün kullanılması olarak ifade edilebilir (Machmud ve Sidharta, 2016). Çalışan motivasyonu sadece çalışanları itici bir güç olmamakla beraber işletmelerin hedeflerine ulaşmasına da fırsat sunmaktadır. Etkin bir çalışma ortamının sağlanmasında çalışan motivasyonu önem arz etmektedir. Ayrıca işletmede iş verimliliğini sağlanmasına çalışanların işlerini benimsemesi gerekmektedir. Bu benimseme sürecinde

ise çalışanları motive edici ortam ve şartların sağlanması elzemdir. Çalışanların motive edilmesi sonucunda birçok araştırmada işletmelerin olumlu dönütler aldığı, markalaşmaya yönelik şartların oluştuğu alan yazın taraması sonucunda (Ahmad, Wasay ve Jhandir, 2012; Sökmen vd., 2013; Kement ve Bükey, 2019) tespit edilmiştir.

Her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de çalışanların motivasyon durumları işin verimliliği ve etkililiği için önem arz etmektedir. Psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon faktörleri havayolu işletmelerinde çalışan tatminini etkileyen (Altıntaş, 2020) bir husustur. Ayrıca çalışan verimliliğinin artmasında motivasyon faktörleri yine belirleyici etken (Suntur, 2012) olabilmektedir. Organizasyon yapılarında yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi ve uygulanması bir dizi değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu tip değişimlerde yeniden yapılanmalar olabilmektedir. Çalışanları motive edici yaklaşımların benimsenmesi (James, 2008) işin etkin bir şekilde ilerlemesine imkan sunmaktadır. Tüm bu değerlendirmeler göstermektedir ki çalışan motivasyonunu artırıcı faaliyet ve planlamalar havayolu işletmeleri için önem arz etmektedir.

2.3. Öğrenen Örgütler ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Literatür Taraması

Alan yazında araştırmanın amacına uygun olarak öğrenen örgütler ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi veya öğrenen örgütlerin çalışan motivasyonuna etkisini inceleyen çalışmalar incelenmiştir. Öğrenen örgütlerin çalışan motivasyonuna etkisi üzerine yapılmış araştırmalar (Xie, 2005; Karahan ve Yılmaz, 2010; Koç, 2016; Artüz, 2020; Ju vd., 2021) bulunmaktadır. Karahan ve Yılmaz (2010) çalışmalarında örgütsel öğrenmenin takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu bağlamda, hastanelerde örgütsel öğrenmenin takım halinde performansa yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir. Koç (2016) öğrenen örgütlerin çalışan motivasyonuna etkisini incelemiş ve öğrenen örgütlerin çalışan motivasyonunu etkilediğini saptamıştır. Artüz (2020) çalışmasında ise öğrenen örgüt ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi araştırmış ve öğrenen örgütlerin bireysel performansı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Artantaş (2019) kamu çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının iş tatmini artırdığını, Ju vd. (2021) öğrenen örgüt algısının iş performansı ve çalışan tutumlarını pozitif yönde etkilediğini yaptıkları çalışma sonucunda tespit etmişlerdir. Liu (2017) özellikle turizm işletmelerinde örgütsel öğrenme ile rekabet avantajı yaratabilmenin mümkün olduğu ve işletme adına önemli bir rekabet avantajı sağlayabileceği sonucuna varmıştır. Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003) bir konaklama organizasyonunun dönüşüm sürecinin bir değerlendirmesi ve küresel meydan okuma içinde rekabet avantajı geliştirmek ve sürdürmek için öğrenen bir organizasyon olma yolundaki birincil öneme sahip olarak örgütsel öğrenmenin olacağı sonucuna varmışlardır. Aynı çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise örgütsel öğrenmenin, bir örgütün rekabetçiliğini inşa etmede önemli bir faktör olsa da tek başına günümüzün aşırı rekabetçi pazarlarında başarıyı garanti edemeyeceği görüşü olmuştur. Son olarak Mohamed (2015) bu araştırmada olduğu gibi öğrenen örgüt algısının çalışan motivasyonuna etkisini incelemiştir. Ancak bu araştırmadan farklı olarak banka çalışanları üzerinden ilerlemiştir. Çalışma sonucunda öğrenen örgüt algısının çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini bulgulamıştır. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak bu araştırmada ise şu hipotezlere yer verilmiştir;

H_1: *Çalışanların sürekli öğrenme algısı motivasyonlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.*

H_2: *Çalışanların diyalog ve araştırma algısı motivasyonlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.*

H_3: *Çalışanların takım halinde öğrenme algısı motivasyonlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.*

H_4: *Çalışanların paylaşımcı sistem algısı motivasyonlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.*

H_5: *Çalışanların güçlendirilmiş çalışan algısı motivasyonlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.*

H_6: *Çalışanların sistemler arası bağlantı algısı motivasyonlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.*

H_7: *Çalışanların destekleyici liderlik algısı motivasyonlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.*

3. Yöntem

Araştırmada havayolu işletmelerinden çalışanların öğrenen örgüt algılarının işleriyle ilgili motivasyonlarına etki düzeyi incelenmektedir. Bu bağlamda araştırma tanımlayıcı yöntemlere girmektedir. Verilerin toplanması ve uygulanması sürecinde ise tanımlayıcı araştırmalarda kullanılması daha uygun olan nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca araştırmanın literatür taraması yapılırken ikincil verilerden, uygulama kısmında ise birincil verilerden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul'da hizmet veren havayolu işletmelerinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Ancak alan yazında bu sektörde özellikle İstanbul özelinde çalışanların sayısına ilişkin net bir istatistiki veriye rastlanılmadığı için örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem belirlenmesinde araştırma modelinde yer alan değişken sayısı göz önüne alınarak en az on katına (8x10=80) çıkılmasının yeterli olacağı (Altunışık vd., 2004) kanısıyla toplamda 459 veri kolayda örneklem metoduyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu katılımcılara yüz yüze 01.07.2021-25.08.2021 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi *İstanbul Rumeli Üniversitesi Etik Kurulu 30.06.2021 tarihi ve 2021/05 karar/sayı numarası* ile alınmıştır.

Araştırmada verilerin toplanması için anket formundan faydalanılmıştır. Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin kategorik sorulara (yaş, cinsiyet, eğitim, gelir, medeni durum ve görev) yer verilmiştir. Ayrıca katılımcıların öğrenen örgüt algılarının tespit edilmesi için alanyazında kullanıldığı haliyle (7 alt boyut) toplamda 43 ifadeye (Marsick ve Watkins, 2003) yer verilmiştir. Son olarak katılımcıların motivasyonlarını test etmek için tek boyut ve altı ifadeden oluşan çalışan motivasyonu ölçeği (Shahzadi vd., 2014) kullanılmıştır. Öğrenen örgütler ve çalışan motivasyonu ölçeklerine ait ifadeler "1" kesinlikle katılmıyorum, "5" kesinlikle katılıyorum olacak şekilde beşli likert tipi olarak katılımcılara yöneltilmiştir. Veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılanların öncelikle demografik özellikleri incelenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir ve görev yaptıkları birimleri anlamaya yönelik kategorik sorular yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de detaylı olarak verilmektedir.

Tablo 6*:* Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kategoriler ve Özellikler		**N**	**%**
Yaş	18-24	23	5,0
	25-34	91	19,8
	35-44	146	31,8
	45-54	144	31,4
	55-64	30	6,5
	65veuzeri	25	5,4
Cinsiyet	Erkek	183	39,9
	Kadın	276	60,1
Medeni durumu	Evli	299	65,1
	Bekar	160	34,9
Eğitim	İlköğretim	15	3,3
	Lise	58	12,6
	On lisans	55	12,0
	Lisans	254	55,3
	Yüksek Lisans/doktora	77	16,8

Gelir Algısı	Çok düşük	18	3,9
	Düşük	90	19,6
	Orta	232	50,5
	Yüksek	104	22,7
	Çok yüksek	15	3,3
Görev	Yer hizmetleri	192	41,8
	Kokpit/kabin	118	25,7
	Teknik/idari	149	32,5

Örneklemin yaş dağılımları incelendiğinde; %31,8'i 35-44 yaş aralığında, %31,4'ü 45-54 yaş aralığında, %19,8'i 25-34 yaş aralığında, %6,5'i 55-64 yaş aralığında, %5,4'ü 65 yaş ve üzeri yaş aralığında ve %5'i 18-24 yaş aralığındadır. Örneklemin %60,1'i kadın, %39,9'u erkektir. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, %65,1'i evli ve %34,9'u bekardır. Çalışanların eğitim durumu değerlendirildiğinde, %55,3'ü lisans, %16,8'i yüksek lisans/doktora, %12,6'sı lise, %12'si ön lisans ve %3,3'ü ilköğretim mezunudur. Çalışanların gelir durum algısı incelendiğinde %50,5'i orta, %22,7'si yüksek, %19,6'sı düşük, %3,9'u çok düşük, %3,3'ü çok yüksek olarak belirtilmiştir. Çalışanların görev aldığı departmanlar yer hizmetleri, kokpit/kabin ve teknik/idari şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda çalışanlar %41,8'i yer hizmetleri, %32,5'i teknik/idari ve %25,7'si kokpit/kabin olarak kategorize edilmiştir.

Araştırmada kullanılan öğrenen örgüt algısı ve çalışan motivasyonu ölçeklerinin yapı geçerliğini tespit etmek için keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. KFA yapılabilmesi için öncelikle örneklem sayısının değişken sayısından büyük olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu bağlamda 49 ifadeye karşın 459 katılımcıya ulaşıldığı tespit edilmiştir. İkinci olarak ölçeklere ait ifadelerin korelasyon yükleri incelenmiştir. Öğrenen örgüt algısı ve çalışan motivasyonu ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine alınmış ve her iki faktör analizinde de korelasyon yükleri 0,30'dan yüksek çıkmıştır. Üçüncü olarak her iki faktör analizinde de kısmi korelasyon yükleri incelenmiş ve ifadelerin yükleri 0,70 altında tespit edilmiştir. Dördüncü olarak Bartlett testi uygulanmıştır. Öğrenen örgüt algısı ($p=0.000$, $sd=903$, $X^2=19004,470$) ve çalışan motivasyonu ($p=0.000$, $sd=15$, $X^2=2183,380$) test sonuçları anlamlı çıkmıştır. Beşinci olarak iki ölçeğin de Kaiser-Meyer-Olkin testi (KMO) yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde KMO oranının 0-1 oranında (öğrenen örgüt algısı=0,936, çalışan motivasyonu=0,888) çıkmıştır (Büyüköztürk, 2002). Beşinci ve son olarak her iki ölçeğe ait ifadelerin kümülatif değerleri incelenmiş ve her ifadenin 0,50 üzerinde değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda KFA analizinde son olarak ifadelerin faktör yükleri hesaplanmış ve kategorize edilmiştir. Faktör değerlendirmesi aşamasında toplam varyans üzerinden değerlendirme yapılabilmesi için "*principal component analysis*" tekniği (Gorsuch, 1990) ve faktör gruplarının belirlenmesinde öğrenen örgüt algısı için yapılan faktör analizinde, rotasyon yöntemlerinden orthogonal yöntemlerden olan "*varimax*" döndürme tekniği seçilmiştir. Çalışan motivasyonu tek boyut içerdiği için rotasyon yöntemi kullanılmamıştır. Alan yazında yer alan ve daha önceden geliştirilmiş olan iki ölçek kullanıldığı için, bu araştırmada KFA yapılırken ölçek alt faktör sayısı belirtilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Öğrenen örgüt algısı ve çalışan motivasyonu ölçeklerine yönelik yapılan keşfedici faktör analizlerinde toplam varyansın %50'yi geçmesi dikkate alınmıştır (Yaşlıoğlu, 2012). Bu bağlamda öğrenen örgüt algısı toplam açıklanan varyans oranı %73,207, çalışan motivasyonu toplam açıklanan varyans oranı %74,695 olarak hesaplanmıştır. Öğrenen örgüt algısı ölçeği kapsamında yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 2'de detaylı olarak verilmektedir.

Tablo 7: Öğrenen Örgüt Algısı Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler						
	SO	DL	GC	SB	DA	PS	TA
SO1	0,793						
SO2	0,762						
SO3	0,760						
SO7	0,701						
SO5	0,682						
SO4	0,674						
SO6	0,609						
DL6		0,732					
DL4		0,726					
DL3		0,721					
DL5		0,714					
DL2		0,677					
DL1		0,673					
GC5			0,771				
GC6			0,735				
GC4			0,733				
GC3			0,673				
GC1			0,668				
GC2			0,575				
SB4				0,714			
SB1				0,649			
SB2				0,643			
SB5				0,642			
SB6				0,627			
SB3				0,625			
DA6					0,744		
DA5					0,710		
DA1					0,633		
DA4					0,623		
DA3					0,575		
DA2					0,570		
PS6						0,756	
PS3						0,730	
PS4						0,696	
PS5						0,655	
PS1						0,564	
PS2						0,532	
TA4							0,730

TA1							0,706
TA5							0,626
TA2							0,615
TA3							0,609
TA6							0,596

SO= sürekli öğrenme DA= diyalog ve araştırma, TA= takım halinde öğrenme, PS= paylaşımcı sistemler, GC= güçlendirilmiş çalışanlar, SB= sistemler arası bağlantı, DL= destekleyici liderlik, Mov= çalışan motivasyonu

Yapılan KFA soncuna göre öğrenen örgüt algısı yedi alt boyuta ayrılmaktadır. Bu alt boyutlar, "sürekli öğrenme" (SO), "diyalog ve araştırma" (DA), "takım halinde öğrenme" (TA), "paylaşımcı sistemler" (PS), "güçlendirilmiş çalışanlar" (GC), "sistemler arası bağlantı" (SB) ve "destekleyici liderlik" (DL) şeklinde alanyazında olduğu haliyle adlandırılmaktadır. Alt boyutlara ait ifadelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerinde ve diğer faktör gruplarına girmediği için (Kaiser, 1974) kabul edilmiştir. Çalışan motivasyonu faktör analizi sonucu Tablo 3'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 8: Çalışan Motivasyonu Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	**Faktör**
	Çalışan Motivasyonu
Mov5	0,901
Mov4	0,882
Mov6	0,881
Mov2	0,846
Mov3	0,841
Mov1	0,833

Yapılan KFA soncuna göre çalışan motivasyonu (Mov) tek alt boyuta sahiptir. Çalışan motivasyonuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerinde (Kaiser, 1974) olması nedeniyle araştırmadan hiçbir ifade çıkartılmamış ve olduğu gibi kabul edilmiştir.

Tablo 9: Öğrenen Örgütler ve Çalışan Motivasyonu Uyum Geçerliği ve Betimleyici İstatistikler

Ölçekler	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Ort. Açıklanan Varyans**	**Bütünleşik Güvenirlik**	**Cronbach Alpha**
SO	3,5188	,82306	0,51	0,88	0,91
DA	3,7589	,78179	0,50	0,81	0,90
TA	3,7023	,84062	0,51	0,81	0,91
PS	3,8718	,74582	0,50	0,82	0,90
GC	3,9365	,83784	0,50	0,85	0,92
SB	3,8998	,89115	0,51	0,81	0,93
DL	3,9818	,83713	0,50	0,86	0,93
Mov	4,1761	,78454	0,74	0,94	0,93

SO= sürekli öğrenme DA= diyalog ve araştırma, TA= takım halinde öğrenme, PS= paylaşımcı sistemler, GC= güçlendirilmiş çalışanlar, SB= sistemler arası bağlantı, DL= destekleyici liderlik, Mov= çalışan motivasyonu

Ölçeklerin uyum geçerliğini belirlemek için ortalama açıklanan varyans ve bütünleşik güvenirlik değerleri (Bknz. Tablo 4) incelenmiştir. Elde edilen skorlara bakıldığında öğrenen örgüt algısı alt boyutlarının ortalama açıklanan varyans değerleri 0,50'nin üzerinde olması (Fornell ve Larcker, 1981) ve bütünleşik güvenirlik değerlerinin 0,60'ın üzerinde olması (Bagozzi ve Yi, 1988) modelin uyum geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin ayrım geçerliğini belirlemek için ortalama açıklanan varyans karekökü (Fornell ve Larcker, 1981) boyutlar arası korelasyon yükleri ile kıyaslanmış ve ortalama açıklanan varyans karekökleri korelasyon yüklerinden yüksek çıkmıştır (Bknz. Tablo 5). Ölçeklerin güvenirliğini test etmek için Cronbach Alpha (Hair vd., 2010) değerleri incelenmiş, skorlar 0,70'ten yüksek çıkmıştır (Bknz. Tablo 4). Böylelikle ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik testleri tamamlanmış ve hipotezlerin test aşamasına geçilmiştir.

Tablo 10: Öğrenen Örgütler ve Çalışan Motivasyonu Ayrım Geçerliği Sonuçları

Ölçekler	SO	DA	TA	PS	GC	SB	DL	Mov
SO	**,714**							
DA	,698**	**,734**						
TA	,696**	,726**	**,727**					
PS	,604**	,682**	,690**	**,727**				
GC	,570**	,596**	,607**	,627**	**,734**			
SB	,566**	,574**	,606**	,674**	,714**	**,727**		
DL	,548**	,564**	,561**	,637**	,720**	,789**	**,727**	
Mov	,540**	,584**	,547**	,607**	,628**	,639**	,671**	**,860**

SO= sürekli öğrenme DA= diyalog ve araştırma, TA= takım halinde öğrenme, PS= paylaşımcı sistemler, GC= güçlendirilmiş çalışanlar, SB= sistemler arası bağlantı, DL= destekleyici liderlik, Mov= çalışan motivasyonu

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da detaylı olarak gösterilmektedir.

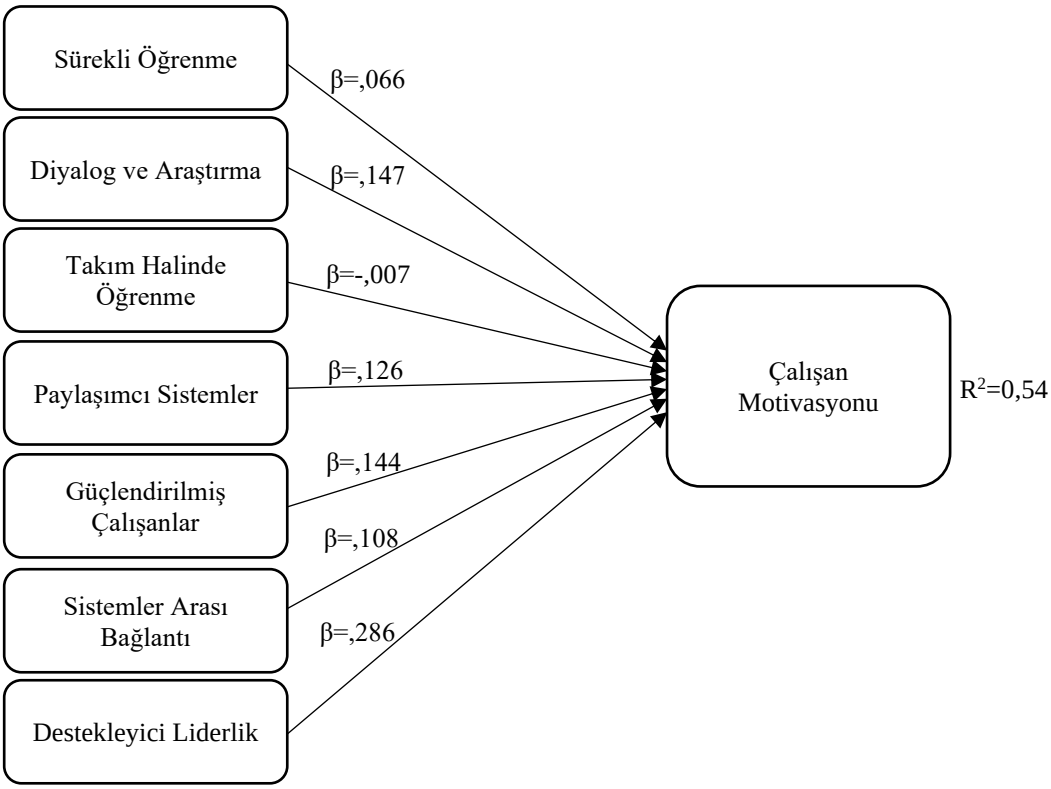
Tablo 11: Araştırma Hipotezleri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Beta	*t*	*p*	Tolerance	VIF
Çalışan Motivasyonu	**(Sabit)**		6,466	,000		
	SO	,066	1,350	,178	,418	2,392
	DA	,147	2,780	**,006**	,358	2,793
	TA	-,007	-,132	,895	,349	2,863
	PS	,126	2,440	**,015**	,375	2,668
	GC	,144	2,807	**,005**	,381	2,624
	SB	,108	1,867	,062	,302	3,314
	DL	,286	5,083	**,000**	,318	3,140

SO= sürekli öğrenme DA= diyalog ve araştırma, TA= takım halinde öğrenme, PS= paylaşımcı sistemler, GC= güçlendirilmiş çalışanlar, SB= sistemler arası bağlantı, DL= destekleyici liderlik, Mov= çalışan motivasyonu

Hipotezler çoklu doğrusal regresyon analiziyle incelenmiştir. Buna göre diyalog ve araştırma algısı (Beta=0,147, p=0,006), paylaşımcı sistemler algısı (Beta=0,126, p=0,015), güçlendirilmiş çalışan algısı (Beta=0,144, p=0,005) ve destekleyici liderlik algısı (Beta=0,286, p=0,000) çalışan motivasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Böylelikle H2, H4, H5 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer yandan sürekli öğrenme algısı (Beta=0,066, p=0,178), takım halinde öğrenme algısı (Beta=-0,007, p=0,895) ve sistemler arası bağlantı algısı (Beta=0,108, p=0,062) çalışan motivasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilememektedir. Bu bağlamda H1, H3 ve H7 hipotezleri kabul edilmemiştir.



Şekil 2: Araştırma Model Sonuçları

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren havayolu şirketlerinde çalışan personellerin öğrenen örgüt algılarının çalışan motivasyonuna etkisini incelemektedir. Öğrenen örgüt algısı yedi alt faktör olarak incelenmiştir. Bu bağlamda havayolu işletmelerinde çalışan personele ulaşılmıştır. Araştırma verileri anket formuyla kolayda örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Verilerin analizi sürecinde ise SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Hipotezlerin testi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğrenen örgüt algısının birinci alt faktörü olan diyalog ve araştırma alt faktörünün çalışan motivasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Buradan hareketle havayolu işletmelerinde stratejik birimlerin (yönetsel) çalışanlar ile sağladığı etkin diyaloglar ve araştırmacı tutumlarının çalışanların motivasyonlarının artmasında önemli olduğu söylenebilir. Ahmad, Wasay ve Jhandir (2012) Pakistan'da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan motivasyonunu; çalışma ortamı, ücret ve ek haklar, yönetim sistemleri ve organizasyonel vizyon olmak üzere dört alt faktör üzerinden değerlendirmiştir. Elde edilen sonuçlarda çalışanların tatmini gibi iş sürecini etkileyen hususlarda çalışan motivasyonunun önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Rawashdeh, Almasarweh, Alhyasat ve Rawashdeh (2021) çalışmalarında havayolu işletmelerinde öğrenen örgütleri kalite bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasında aracı değişken olarak kullanmışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere öğrenen örgüt yapısını uygulayan işletmelerde kalite anlayışının gelişimi ve bunun da işletme çalışanlarının performansına pozitif yönde etki etmesi yüksek beklentidir. Yazarların elde ettikleri sonuç da öğrenen örgüt algısının dolaylı etki yaptığı şeklindedir ve beklenenle paralel durumdadır. Kırca (2019) hazırladığı çalışmada öğrenen örgüt ölçeğini; takım halinde öğrenme, düşünsel modeller, paylaşılan vizyon ve kişisel hâkimiyet olarak ele almıştır. Yaptığı araştırmada öğrene örgüt alt faktörlerin ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan Pelit, Keleş ve Çakır (2010) otel işletmelerinde çalışanların öğrenen örgüt algılarını incelediğinde ortalamalarının yine yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Tüm bu yaklaşımlar doğrultusunda diyalog ve araştırma olanaklarının

yüksek olması öğrenen örgütlerin bir parçası olduğu gibi çalışan motivasyonunu artırıcı etkide olduğu görülmektedir. Araştırmada ikinci olarak paylaşımcı sistemler algısının çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Havayolu işletmelerinin süreç içinde oluşan yenilikleri paylaşan ve çalışanların beceri gelişimini izleyen bir anlayışa sahip oldukları buradan anlaşılmaktadır. Bu sayede çalışanların motivasyonları yüksek çıkmaktadır. Ersen vd. (2015) mobilya sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların paylaşımcı sistem algılarının yüksek olduğunu saptamışlardır. Elde edilen bu sonuçla aynı paralelliğe sahip bir sonuca ulaştıkları buradan anlaşılmaktadır. Araştırmada üçüncü olarak güçlendirilmiş çalışan algısı ve destekleyici liderlik algısı çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Öncelikle çalışanların inisiyatif almasına müsaade edilmesi havayolu işletmelerinde çalışanların motivasyonunu artırıcı en önemli etmen olarak ifade edilebilir. Zira günümüz işletme anlayışında çalışanların yönetsel süreçlere dahil edilmesi, çalışanların işi benimsemeleri ve kendi idareleri altında hareket etmelerini sağlamaktadır. İkinci olarak yöneticilerin çalışan eğitimine önem vermesi, yönetim hedeflerini çalışanlar ile paylaşması gibi hususlar yine çalışanların hem aidiyetlik duygularını geliştirmekte hem de çalışanların yöneticilerine karşı olumlu tavır almalarını sağlamaktadır. Basım vd. (2009) çalışmalarında öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında destekleyici liderlik ve güçlendirilmiş çalışanlar alt faktörlerinin örgüt içi girişimcilikte önemli bir etken olduğunu saptamışlardır. Elde edilen bu sonuç araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Diğer yandan bu araştırmada sürekli öğrenme, takım halinde öğrenme ve sistemler arası bağlantı algılarının çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkilemediği saptanmıştır. Havayolu işletmelerinde çalışanlara sürekli öğrenme ortamının oluşturulmaması veya bu konudaki yetersizlik bu sonucunun temel nedeni olabilir. Ayrıca takım halinde öğrenme ortamının yine oluşturulmaması veya yetersizliği de başka bir sebep olabilir. Havayolu işletmelerinde birimler arası koordinasyonun yetersiz kalması ise sistemler arası bağlantı algısının motivasyona etkisinin olmamasında temel etken olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre havayolu işletmelerinde temel olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırılması, sürekli öğrenme ortamının oluşturulması, birimler arası koordinasyonun iyi bir seviyeye taşınması gerekmektedir. Ayrıca havayolu işletmelerinin öğrenen örgüt algısını yüksek tutması motivasyonu artırıcı etmen olacağı çalışma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Diğer hizmet sektöründe yer alan işletmelerin de bu benzer sonuçları kendi bünyesinde değerlendirmesi pozitif etki yaratacaktır.

Araştırma sonuçları sadece çalışan motivasyonu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Öğrenen örgütlerin işten ayrılma niyeti, çalışan girişimciliği, örgüt iklimi vb. değişkenler üzerindeki etkisi bundan sonraki araştırmalarda incelenebilir. Ayrıca bu araştırma kovid-19 salgın dönemine denk gelmiştir. Dolayısıyla çalışanlar veya müşteriler üzerinde bir tedirginlik olması olasıdır. Dolayısıyla salgın dönemi atlatıldıktan sonra araştırmanın yine yapılması kovid-19 döneminin etkisini de ortaya koyacaktır. Araştırmada sadece İstanbul'da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışanlar ele alınmıştır. Farklı destinasyonlarda faaliyet gösteren işletmeler de araştırmaya dahil edilerek farklılıklar incelenebilir.

Kaynakça

Ahmad, M. B., Wasay, E. & Jhandir, S. U. (2012). Impact of employee motivation on customer satisfaction: Study of airline industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4*(6), 531-539.

Altıntaş, M. (2020). Psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin iş tatminine etkisi: havayolu sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi (İKTİSAD), 5*(13), 217-239.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (3. baskı). İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Artantaş, E. (2019). *Kurum çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının iş tatmini ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Sağlık Bakanlığı örneği,* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Artüz, S. D. (2020). *Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi* (Yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Aybar, S., & Saldamlı, A. (2016). Otel işletmelerinde öğrenen örgüt yapısı ve verimlilik ilişkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 15*(29),371-390.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science, 16*(1), 74-94.

Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, *64*(03), 27-44.

Bayraktaroğlu, S., & Kutaniş, R.O. (2003). Transforming hotel into learning organizations: a new Strategy for going global. *Tourism Management, 24*, 149-154.

Bennett, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training, 31*(6), 41.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 32*(32), 470-483.

Cruz, N. M., Pérez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, *13*(6), 478-490.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research, 5*(1), 57-63.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, *14*(3), 375-394.

Doganis, R. (2013). *Flying off course: The economics of international airlines*. Londra: Routledge.

Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management learning, 29*(1), 5-20.

Eren, E. (1993), *Yönetim Psikolojisi,* Beta yayınları, İstanbul.

Ersen, N., Ardıç, M., Akyüz, İ., Peker, H., & Bardak, S. (2015). Mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 16*(2), 113-123.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics, *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382-388.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, *71*(4), 78-91.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. Harvard business review, 86(3), 109.

Gorsuch, R. L. (1990). Common factor analysis versus component analysis: Some well and little known facts. *Multivariate Behavioral Research, 25*(1), 33-39.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Hofton, A., (2004). *Airline Planning,* Airline Dynamics Consulting. London.

Honore, J. (2009). Employee motivation. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism, 14(*1), 63-75.

Imani-Khoshkhoo, M. H., & Nadalipour, Z. (2016). Tourism SMEs and organizational learning in a competitive environment. *The Learning Organization, 23*(2/3), 184-200.

James, St. II, W. D. (2008). *Relationships between airline employee morale, motivation, and leadership communication during organizational restructuring: A correlation study* (Doktora Tezi), University of Phoenix.

Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance and employee attitudes: using the dimensions of learning organization questionnaire. *Human Resource Development Review, 20*(2), 207-251.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39*(1), 31-36.

Kanten, P., Kanten, S., & Gürlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance, 23,* 1358- 1366.

Karahan, A., & Yılmaz, H. (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(25), 136-156.

Kement, Ü., & Batga, B. (2016). Mobbing'in örgütsel bağlılığa etkisi: eğlence ve ikram amaçlı hizmet veren rekreasyon işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 8*(4), 400-420.

Kement, Ü., & Bükey, A. (2019). Doğa ve kültür fotoğrafçılığı kapsamında rekreasyonel motivasyonun demografik özelliklere göre incelenmesi. *Tourism and Recreation, 1*(1), 23-30.

Kement, Ü., Çavuşoğlu, S., Bükey, A., & Başar, B. (2019). Otel müşterilerinin algıladığı hizmet kalitesinin SERVQUAL analizi ile değerlendirilmesi: termal turizm işletmeleri örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 10*, 25-35.

Kırca, A. (2019). *Öğrenen örgüt ile öğretmen morali arasındaki ilişki,* yayımlanmamış yüksek lisans Terzi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Koç, Ö. (2006). *Öğrenen organizasyonlarda motivasyonun etkisi ve bir işletme uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.

Lăzăroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations,* (14), 97-102.

Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension, 36*(3), 1-8.

Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management, 66*, 13- 23.

Machmud, S., & Sidharta, I. (2016). Entrepreneurial motivation and business performance of SMEs in the SUCI clothing center, Bandung, Indonesia. *DLSU Business & Economics Review, 25*(2), 63-78.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources, 5(*2), 132-151.

Mills, D. Q., & Friesen, B. (1992). The learning organization. *European management journal, 10*(2), 146-156.

Mohamed, S. (2015). *Learning Organization and employee motivation: A case study of Equity Bank, Kenya* (Doctora Tezi), University of Nairobi, Department of Business Administration, School of Business, Kenya.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard business review, 86*(7/8), 78-84.

Omar, M. W., Jusoff, K., & Hussin, H. (2010). Employee motivation and its impact on employee loyalty. *World Applied Sciences Journal, 8*(7), 871-873.

Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4*(7), 161-176.

Pedler, M, (1994). *Towards the Learning Company*, 2. Baskı, Maidenhead: McGraw-Hill

Pelit, E., Keleş, Y., & Çakır, M. (2010). Otel işletmesi işgörenlerinin öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin algıları: Yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(2), 59-68.

Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., Alhyasat, E. B., & Rawashdeh, O. M. (2021). The relationship between the quality knowledge management and organizational performance via the mediating role of organizational learning. I*nternational Journal for Quality Research, 15*(2), 373.

Redding, J. (1997). Hardwiring the learning organization. *Training & Development, 51*(8), 61-68.

Serrat, O. (2017). *Building a learning organization*. İçinde, Knowledge solutions (ss. 57-67). Springer, Singapore.

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management, 6(*23), 159-166.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review, 13(*2), 257-279.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing, 59*(3), 63-74.

Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 43-62.

Sun, H. C. (2003). Conceptual clarifications for "organizational learning", "learning organization" and "a learning organization". *Human resource development international, 6*(2), 153-166.

Suntur, A. S. (2012). *Havacılık sektöründe iş ve çalışan niteliğinin çalışanların motivasyon ve iş tatminine etkisi (Doktora Tezi),* İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Süzen, E. (2020). *İnovasyon stratejileri ve çalışan motivasyonun işletme performansına etkileri: sivil havacılık işletmesinde bir uygulama,* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi,* (Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi) Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculptring The Learning Organization*, San Francisco: JosseyBass.

Weiner, B. (2013). *Human motivation.* Psychology Press.

Xie, D. (2005). *Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service quality in a sport organization.* (Yayımlanmamış doktora tezi), The Ohio State University, USA.

Yang, J. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management, 25*(4), 421-428.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46,* 74-85.

Research Article

Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Motivasyonlarına Etkisinin Araştırılması

Investigation of the Effect of Employees' Learning Organization Perception on Employee Motivation in Airline Businesses

Nil KONYALILAR

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Rumeli Üniversitesi, Sivil Havacılık Yönetimi

nil.konyalilar@rumeli.edu.tr

https://orcid.org/0000-0002-7310-7779

Extensive Summary

The research examines the effect of the learning organization perceptions of the personnel working in airline companies operating in Istanbul on employee motivation. The perception of learning organization was examined as seven sub-factors. In this context, 459 personnel working in airline companies were reached. The research data were collected with a questionnaire form and by the convenience sampling method. SPSS statistical program was used in the analysis of the data. Multiple linear regression analysis was used to test the hypotheses.

In this study, it is investigated whether the learning organization perception of employees in airline companies affects their motivation. Learning organization perception in the study; continuous learning, dialogue and research, team learning, sharing system, empowered employee, inter-system connection and supportive leadership perception are examined as sub-factors. In the research, first, learning organization and employee motivation were examined conceptually. Then, previous studies in the literature to measure the relationship between these two scales were evaluated in the theoretical framework section.

In the research, the effect of learning organization perceptions of employees from airline companies on their job motivation is examined. In this context, the research falls into descriptive methods. In the process of collecting and applying the data, quantitative research methods, which are more suitable for descriptive research, were used. In addition, the secondary data was used while the literature was searched, and the primary data was used in the application part. The population of the research consists of the personnel working in the airline companies serving in Istanbul. However, since there is no clear statistical data on the number of employees working in this sector, especially in Istanbul, in the literature, sampling was preferred. Considering the number of variables in the research model in determining the sample, it would be sufficient to increase it to at least ten times (8x10=80) (Altunışık et al., 2004), and a total of 459 data were collected with the convenience sampling method. The questionnaire form created within the scope of the research was applied face to face to the participants between 01.07.2021 and 25.08.2021. The ethics committee permission document required for the collection of the data used in this study was obtained from the Istanbul Rumeli University Ethics Committee with the date of 30.06.2021 and the decision/number of 2021/05.

Questionnaire form was used to collect data in the study. In the questionnaire form, categorical questions about the demographic characteristics of the participants (age, gender, education, income, marital status and duty) were included. In addition, a total of 43 statements (Marsick & Watkins, 2003) as used in the literature (7 sub-dimensions) were used to determine the learning organization perceptions of the participants. Finally, the employee motivation scale consisting of one dimension and six statements (Shahzadi et al., 2014) was used to test the motivation of the participants.

Exploratory factor analysis (CFA) was applied to determine the construct validity of the learning organization perception and employee motivation scales used in the research. In order to perform CFA, it was first checked whether the sample size was larger than the number of variables. In this context, it was determined that 459 participants were reached despite 49 statements. Secondly, the correlation loads of the statements of the scales were examined. The learning organization perception and employee motivation scales were included in the factor analysis separately, and the correlation loads were higher than 0.30 in both factor analyses. Thirdly, partial correlation loads were examined in each factor analyzes and the loads of the expressions were determined below 0.70. Fourth, the Bartlett test was applied. Learning organization perception (p=0.000, sd=903, X2=1904.470) and employee motivation (p=0.000, sd=15, X2=2183,380) test results were significant. Fifth, the Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO) for both scales were performed. When the results were examined, the KMO rate was found to be 0-1 (perception of learning organization = 0.936, employee motivation = 0.888) (Büyüköztürk, 2002). Fifth and lastly, the cumulative values of the expressions belonging to both scales were examined and it was determined that each expression had a value above 0.50. As a result of all these evaluations, the factor loads of the expressions were calculated and categorized in the CFA analysis. In the factor evaluation stage, the "principal component analysis" technique (Gorsuch, 1990) was used to evaluate the total variance, and the "varimax" rotation technique, which is one of the orthogonal rotation methods, was chosen in the factor analysis for the perception of the learning organization in determining the factor groups. The rotation method was not used because employee motivation includes a single dimension. Since two scales in the literature and previously developed were used, analyzes were carried out by specifying the number of scale sub-factors while performing CFA in this study. In the exploratory factor analyzes conducted for the learning organization perception and employee motivation scales, it was considered that the total variance exceeded 50% (Yaşlıoğlu, 2012). In this context, the total explained variance rate of learning organization perception was calculated as 73,207%, and the employee motivation total explained variance rate was calculated as 74,695%.

According to the factor analysis result, the learning organization perception is divided into seven sub-dimensions. These sub-dimensions are “continuous learning” (SO), “dialogue and research” (DA), “team learning” (TA), “shared systems” (PS), “empowered employees” (GC), “connection between systems”.” (SB) and “supportive leadership” (DL) as it is in the literature. It was accepted because the factor loads of the expressions belonging to the sub-dimensions were above 0.50 and did not fall into other factor groups (Kaiser, 1974). According to the KFA result, employee motivation (Mov) has a single sub-dimension. Since the factor loads of employee motivation statements were above 0.50 (Kaiser, 1974), no statement was removed from the study and was accepted as it is.

In order to determine the convergent validity of the scales, the average explained variance and consistency reliability values (See Table 4) were examined. When the scores obtained are examined, it is seen that the average explained variance values of the learning organization perception sub-dimensions are above 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) and the consistency reliability values are above 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988), the model has convergent validity. To determine the discriminant validity of the scales, the mean root of variance explained (Fornell & Larcker, 1981) was compared with the correlation loads between dimensions, and the mean root of variance explained was higher than the correlation loads (See Table 5). To test the reliability of the scales, Cronbach Alpha (Hair et al., 2010) values were examined and the scores were higher than 0.70 (See Table 4). Thus, the validity and reliability tests of the scales were completed, and the testing phase of the hypotheses was started.

Regression analysis was applied to test the hypotheses formed in line with the purpose of the research. The hypotheses were examined by multiple linear regression analysis. Accordingly, perception of dialogue and research (Beta=0.147, p=0.006), perception of sharing systems (Beta=0.126, p=0.015), perception of reinforced employee (Beta=0.144, p=0.005) and perception of supportive leadership (Beta=0.286, p=0.005) p=0.000) affects employee motivation positively and significantly. Thus, hypotheses H2, H4, H5 and H7 were accepted. On the other hand, perception of continuous learning (Beta=0.066, p=0.178), perception of team learning (Beta=-0.007, p=0.895) and perception of inter-system connection (Beta=0.108, p=0.062) do not positively affect employee motivation. In this context, the H1, H3, and H7 hypotheses were not accepted.

The results of the research were carried out only on employee motivation. Learning organizations' intention to leave, employee entrepreneurship, organizational climate, etc. The effect on these variables can be examined in future studies. In addition, this research coincided with the covid-19 epidemic period. Therefore, it is possible that there is an uneasiness on employees or customers. Therefore, conducting the research again after the epidemic period is over will also reveal the effect of the covid-19 period. In the study, only those working in airline companies operating in Istanbul were discussed. Businesses operating in different destinations can be included in the research and differences can be examined.