T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Serkan ÇAKMAKYAPAN

2501060868

İstanbul, 2009

T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Serkan ÇAKMAKYAPAN

2501060868

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İstanbul, 2009

DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
Serkan ÇAKMAKYAPAN

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

ÖZ

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile ve örgütsel öğrenme üzerine yapılan teorik çalışma ve araştırma sonuçları bu kavramların işletmeler için önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin incelenmesi ve konu hakkında bir saha araştırması gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Tezin ilk bölümünde dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve onların davranışları üzerinde durulmuştur. Dönüşümsel liderlik davranışları ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgidir. Etkileşimsel liderlik davranışları ise koşullu ödül ve istisnalarla yönetim davranışlarıdır. Tezin ikinci bölümü örgütsel öğrenme konusunda bilgiler içermektedir. Örgütsel öğrenmenin yapısal ve kültürel olmak üzere iki tarafı vardır. Örgütsel öğrenmenin yapısal tarafı biçimsel öğrenme prosedürleri, bilgi yayılımı, eğitim, bilgi toplama ve depolama ve geri alma boyutlarını içermektedir. Örgütsel öğrenmenin kültürel tarafı ise soruna yönelik olma, şeffaflık, geçerli bilgi ve hesap verebilirlikten oluşan öğrenme değerleri içerir. Tezin son bölümünde konu hakkında gerçekleştirilmiş araştırmalara ve bu araştırmadan elde edilen sonuçlar bulunmaktadır. Araştırmanın sonucunda, etkileşimsel liderlik davranışılarlarından olan "koşullu ödül" davranışının örgütsel öğrenme yapısının biçimsel öğrenme prosedürleri, bilgi yayılımı ve bilgi toplama

boyutları ile örgütsel öğrenme kültürnün soruna yönelik olma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Yapısı, Örgütsel Öğrenme Kültürü

A RESEARCH ABOUT THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON THE ORGANIZATIONAL LEARNING

AUTHOR

Serkan ÇAKMAKYAPAN

SUPERVISOR

Yrd. Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

ABSTRACT

The theoretical studies and research results shows the importance of transformational and transactional leaderships and organizational learning for organizations. Therefore, in this thesis it is aimed to investigate the effects of transformational and transactional leadership behaviours on organizational learning and decision making also make field research. In the first part of thesis contains information about transformational leadership, transactional leadership and their behaviours. Transformational leadership behaviors are idealized influance, intellectual stimulation, insprational motivation and individual consideration. Transactional leadership behaviors are contingent reward and management-by-exception. In the second part of thesis contains information about organizational learning. Organizational learning has both structural and cultural facets. The structural facet consist of organizational learning mechanizms such as formal learning procedures, information dissemination, training, information gathering, storage and retrieval. The cultural facet consist of learning values such as issue orientation, transparency, valid information and accountabilitiy. In the last part of thesis contains information about researches made about these concepts and this research results are mentioned. Result of the research, contingent reward behavior of transactional leadership was found significantly affect formal learning procedures, information dissemination,

information gathering dimessions of organizational learning structure and issue orientation dimession of organizational learning culture.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Learning, Organizational Learning, Organizational Learning Structure, Organizational Learning Culture

ÖNSÖZ

Dünya, ekonomi, ülkeler, insanlar, iklimler ve hatta tabiat, bunların hepsi sürekli bir değişim içindeler. Ve elbette işletmeler de bu değişim ile birlikte değişmek zorundalar. Bu değişim kimi sektörler için çok daha hızlı olurken kimisi için ise daha yavaş olmaktadır. Az ya da çok hızlı olsun, gerçekleşen bu değişim ise, işletmelerin her bir departmanı üzerinde etkisini göstermektedir. Eski pazarlama stratejileri işe yaramamakta, ürünler ve üretim süreci çevreye etkileri göz önüne alınarak tasarlanmakta, finansman kaynakları ve kullanım şekilleri günden güne değişim göstermekte, ulusal ve uluslarası politikalar işletmelerin önünü kapamakta ya da açmakta, gelişen teknoloji yeni fırsat kapıları açarken yatırım maliyetlerini arttırabilmekte, farklı iş birlikleri, yeni pazarlar, çok sayıda rakip ile rekabet işleri daha da karmaşıklaştırmaktadır. Bu örnekleri daha da arttırmak mümkündür. İşletme için önemli olan ise tüm bu değişimleri zamanında yakalayabilmek ve amaç ve hedefleri yeniden belirleyerek yeni yol haritaları çizmektir. Dünyanın en çok tanınmış CEO'larından biri olan Jack Welch bu konuda der ki: "Dışarıdaki değişim hızı içerideki değişim hızını aştığında, 'son' yaklaşmış demektir." Welch'in izah etmek istediği gibi tüm bu değişime ayak uyduramamak işletmeler için hayati derecede önemlidir. Bu noktada işletmeleri bu değişim ile birlikte hareket ettirecek öncelikle bir lidere ihtiyaçları vardır. Bu lider, yenilikleri ve değişimi sezen, bir vizyon oluşturup örgüte yayan, tüm izleyenlerini bu değişime adapte olmaya iten, kişisel amaçları da göz önüne alarak ortak amaçlar belirleyen, onları destekleyen, motive eden bir dönüşümsel lider de olabilir; çok yavaş değişim geçiren bir sektörde bir sistem kurarark hayata geçiren ve gidişattan sapmalar oldukça müdahalede bulunan ve sistemin işleyişine izleyen katkılarını arttırmak için hedef ve karşılığında ödüllendirmeyi seçen bir etkileşimsel lider de olabilir. Tabi bu lider ya da liderlerin varlığı da tek başına yeterli olmayabilir. Değişimin takibi için her zaman dışarıdaki değişimin takip edilmesi, yeniliklerin öğrenilmesi ve işletmenin yeni bilgiler ile beslenmesi gerekmektedir. Bunun da sağlayıcısı örgütsel öğrenmedir. Örgütün tüm bilgilere, her türlü kanaldan açık olması ve bireyleri yoluyla öğrendiklerini örgüte aktarabilmesi gerekmektedir. İşte bunun için, örgütte buna uygun bir örgütsel

öğrenme yapısı, örgüt çalışanlarının bu yapıda uyum içinde çalışmaları için de bir örgütsel öğrenme kültürünün mevcut olması gerekmektedir. Görüldüğü gibi, süregelen değişim içinde işletmeler de hızlı ya da yavaş olsun mutlaka değişmektedirler. İşletmelerdeki değişimin gerçekleşmesinde de, özellikle liderin üstlendiği rol ve örgütsel öğrenmenin önemi çok büyüktür. Bu nedenle bu çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları ve örgütsel öğrenme konusu araştırılacak ve dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri incelenecektir.

Serkan ÇAKMAKYAPAN

İstanbul, 2009

İÇİNDEKİLER

ÖZ..... iii

ABSTRACT..... v

ÖNSÖZ..... vii

İÇİNDEKİLER..... ix

TABLOLAR LİSTESİ..... xii

ŞEKİLLER LİSTESİ..... xiii

GİRİŞ..... 1

I. BÖLÜM
1. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK..... 3

1.1. Liderlik Kavramı..... 3

1.2. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar 5

1.3. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramları..... 9

1.3.1. Dönüşümsel Liderlik Kavramı 12

1.3.2. Dönüşümsel Liderlik Davranışları..... 15

1.3.2.1. İdeal Etki 17

1.3.2.2. İlham Verici Motivasyon..... 17

1.3.2.3. Bireysel İlgi 18

1.3.2.4. Zihinsel Teşvik 19

1.3.3. Etkileşimsel Liderlik Kavramı..... 19

1.3.4. Etkileşimsel Liderlik Davranışları..... 21

1.3.4.1. Koşullu Ödül..... 21

1.3.4.2. İstisnalarla Yönetim 22

II. BÖLÜM
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME..... 24

2.1. Öğrenme Kavramı..... 24

2.2. Örgütsel Öğrenme..... 27

2.3. Öğrenme Açısından Örgütler..... 29

2.4. Örgütsel Öğrenmenin Türleri..... 32

2.4.1. Tek Döngülü Öğrenme..... 33

2.4.2. Çift Döngülü Öğrenme..... 34
2.4.3. Öğrenmeyi Öğrenme / Üç Döngülü Öğrenme..... 35
2.5. Örgütsel Öğrenmenin Yapısal ve Kültürel Yanı 35
2.5.1. Örgütsel Öğrenmenin Yapısal Yanı: Örgütsel Öğrenme Mekanizması..... 37
2.5.1.1. Biçimsel Öğrenme Prosedürleri..... 38
2.5.1.2. Bilgi Yayılımı..... 39
2.5.1.3. Eğitim..... 39
2.5.1.4. Bilgi Toplama..... 39
2.5.1.5. Depolama ve Geri Alma..... 40
2.5.2. Örgütsel Öğrenmenin Kültürel Yanı: Örgütsel Öğrenme Değerleri..... 40
2.5.2.1. Soruna Yönelik Olma..... 41
2.5.2.2. Şeffaflık 42
2.5.2.3. Geçerli Bilgi..... 42
2.5.2.4. Hesap Verebilirlik..... 43

III. BÖLÜM
3. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA..... 44
3.1. Liderin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi..... 44
3.2. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi..... 49
3.3. Araştırmanın Amacı 51
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları..... 52
3.5. Araştırmanın Yöntemi..... 52
3.6. Araştırmanın Modeli..... 56
3.7. Araştırmanın Hipotezleri..... 56
3.8. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler..... 57
3.9. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik..... 58
3.10. Araştırma Bulguları..... 61

3.10.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler..... 61
3.10.2. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler..... 61
3.10.3. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler..... 63

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 71
KAYNAKÇA..... 77
EKLER..... 89
Ek-1 Dönüşümsel Liderlik Ölçeği İfadeleri..... 89
Ek-2 Etkileşimsel Liderlik Ölçeği İfadeleri..... 90
Ek-3 Örgütsel Öğrenme Yapısı Ölçeği İfadeleri..... 91
Ek-4 Örgütsel Öğrenme Kültürü Ölçeği İfadeleri..... 94

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Ölçeklere ve Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları..... 59

Tablo 2: Madde Korelasyonu Sonrası, İfade Çıkarılan Ölçeklere ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları..... 60

Tablo 3: Değişkenler ve Boyutlara İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar 63

Tablo 4: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları İle Örgütsel Öğrenme Yapısı Boyutlarına İlişkin Güvenilirlikler ve Korelasyonlar..... 65

Tablo 5: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları İle Örgütsel Öğrenme Kültürü Boyutlarına İlişkin Güvenilirlikler ve Korelasyonlar..... 66

Tablo 6: Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Yapısı Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları..... 67

Tablo 7: Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kültürü Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları..... 68

Tablo 8: Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Yapısı Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları..... 69

Tablo 9: Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kültürü Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları..... 70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Burns'ün Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımı..... 10

Şekil 2: Bass'ın Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımı..... 11

Şekil.3: Tek ve Çift Döngülü Öğrenme..... 34

Şekil 4: Öğrenme Kültüründe Değerler Hiyerarşisi..... 41

Şekil 5: Araştırmanın Modeli..... 56

GİRİŞ

İş dünyasında oldukça önemli değişikliklerin gerçekleştiği günümüzde işletmelerin içinde bulundukları çevre şartları da hızla karmaşıklaşmakta, değişmekte ve belirsizleşmektedir. Günümüzde bu değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden daha hızlı olmakta, işletmelerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamakta, ve herhangi bir konudaki bilgi ve uzmanlık kısa bir süre içinde yetersiz hale gelebilmektedir. Bu nedenle, hem çalışanlar hem de işletmeler sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. Bu da işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için öğrenme yeteneklerini arttırmalarını gerektirmektedir. Bu konu gün geçtikçe araştırmacılarında daha çok üzerine eğildiği bir konu olmuştur ve örgütsel öğrenme yönetim literatüründeki önemli konu başlıklarından biri haline gelmiştir. Tüm bu değişim ve belirsizlik işletme yöneticilerini de çözüm bekleyen sorunlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yapısal değişimler, teknolojik ilerlemeler ve ürünlerin yaşam seyirlerinin kısalması, işletmelerin mevcut yöntem ve uygulamalarla bu değişime ayak uydurmalarını güçleştirmektedir. İşte bu noktada işletmeyi bulunduğu noktadan ileriye götürebilecek bir liderin varlığı ön plana çıkmaktadır. Çevresel değişimlere karşılık vermede, örgütü harekete geçirmede ve yeniden yapılanmada en önemli görev işletme liderlerine düşmekte ve bunları başarabilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, liderlik konusu literatürün en çok üzerinde durduğu konulardan biri olmuş ve bu olma özelliğini de korumaktadır. Liderlik üzerine çok sayıda araştırma yapılmakta ve liderlik modelleri üzerinde durulmakta yeni yaklaşımlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ise, bu yaklaşımlar için de diğerlerine göre nispeten en yakın zamanda geliştirilmiş olan liderlik yaklaşımlarından ikisidir. Etkileşimsel liderler daha çok belli bir ivmedeki değişime yönelik iken, dönüşümsel liderler ise yaratıcılığa ve reformlara yönelik bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır. Bu nedenle de dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik günümüzde de popülerliğini koruyan ve sıkça araştırma konusu yapılan, model olarak incelenen liderlik tipleri olmuşlardır. Hem dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik, hem de örgütsel öğrenme konuları bu kadar önemli olmalarıından dolayı bu çalışmaya konu edilmiştir. Bu çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde önce liderlik kavramı ele alınacak daha sonra ise dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları irdelenecek, tanımlamalar, genel açıklamalar ve daha önce öne sürülmüş görüşlere yer verilecektir. Daha sonra dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları üzerinde durulacaktır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise örgütsel öğrenme konusu üzerinde durulacaktır. Önce öğrenme kavramı ele alınacak, sonra örgütsel öğrenme işlenecektir. Örgütsel öğrenmenin iki yanı olarak örgütsel öğrenme yapısı ve örgütsel öğrenme kültürü üzerinde de ayrı ayrı durulacak, açıklamalara, tanımlara ve görüşlere yer verilerek açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise öncelikle dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile örgütsel öğrenme konuları üzerine daha önce yapılan araştırmalara yer verilecek, daha sonra ise, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bilgilere ve araştırmadan elde edilen sonuçlara ilişkin bilgilere yer verilecektir.

I. BÖLÜM

1. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK

Liderlik konusu, insanlık tarihi kadar eskilere dayanan bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Zaman içinde çeşitli araştırmacılar, akademisyenler ve yazarlar liderlik konusu üzerine çalışmalar yapmış ve yayınlamışlardır. Dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik de bu çalışmalar sonucu ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarındandır.

Bu bölümde öncelikle liderlik tanımlarına ve liderliğin önemine değinilecek, daha sonra ise literatürde yer almış önemli liderlik yaklaşımları üzerinde durulacaktır. Bu konuları takiben dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik kavramları ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, birçok araştırmacı, yazar ve bilim adamınca önemle üzerinde durulan bir konu olmuş ve farklı açılardan ele alınarak çok sayıda tanımlamaları yapılmıştır. Bu bölümde liderlik konusunda geliştirilen tanımlamalara ve liderliğin önemine ilişkin çeşitli yorumlara yer verilmiştir.

Bireyler her zaman için kendi arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmede tek başlarına yeterli olmayabilirler. Bu nedenle de, bu ihtiyaçlarını karşılamada bir gruba ve grup halinde hareket etmeye ihtiyaç duyarlar. İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır ve bu grupları yönetecek ve arzulanan hedeflere götürecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle liderlik, tarihin her döneminde söz konusu olmuştur. İnsanların, geçmişte olduğu kadar gelecekte de liderlerden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.[1]

Liderin ortaya çıkması için amacı belirli bir grubun olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi izlemesi gerekir. Bu durumda lideri grup üyeleri tarafından

[1] Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No.230, İstanbul, 1991, s.357

izlenen kişi şeklinde tanımlamak mümkündür.[2] Liderlik, örgütler açısından da çok önemlidir. Örgütsel plan veya programların her şeyi öngörememesi liderlerin önemini büyük ölçüde arttırmaktadır. Örgütlerin içinde bulundukları ortamın dinamikliği ve değişken oluşu, örgütsel yapının ileriye dönük olarak sürekli değişmesi, örgütü oluşturan en önemli unsurlardan biri olan insanın değişken ve öngörülemeyen doğası ve benzeri nedenler liderleri önemli ve gerekli kılmaktadır.[3]

Burns, liderliği şu şekilde ele almaktadır; liderler öyle kişilerdir ki, kendilerinin ve izleyenlerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılamak üzere net amaçları vardır ve güdülenme sağlayacak değerlerle eyleme geçerler. Liderlik, kesin sebepler ve geçerliliği olan amaçlara sahip olunduğunda hayata geçer. Bu sebep ve amaçlar izleyenlerin güdülerinin doğmasını, yaşamasını sağlarken; bu izleyenlerin tatmin edilmesinin sağlaması, kurumsal, politik, psikolojik veya diğer kaynakların rekabet veya çatışma içerisinde kullanılmasıyla gerçekleşebilecektir.[4]

Liderliği hem bir süreç hem de sahip olunan bir özellik olarak tanımlamak mümkündür. Bir süreç olarak liderlik, grubun amaçlarına ulaşmasına yönelik faaliyetleri yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan gücü kullanmasıdır. Ancak bu liderlik süreci zorlama bir süreç değildir.[5] Liderlik, belirli koşullar altında kişi veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç iken; lider ise, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda bir takım davranışlarda bulunmaya sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde diğerlerini etkileme vardır.[6]

---

[2] Kae, H. Cluing, Leon C. Mcginson, **Organizational Behavior, Developing Managerial Stills**, Haiper And Rowp Lb., NewYork, 1981, s.279

[3] Arıkan, S., "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 19(1), Ankara, 2001, s.22

[4] Burns, James MacGregor, **Leadership**, New York: Harper, 1973, s.18-19

[5] Demir, M. Hulusi, **Üretim Yönetimi**, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Cilt: 1, İzmir, 1982, s.51-52

[6] Efil, İsmail, **İşletmlerde Yönetim ve Organizasyon,** Alfa Basım Yayım, Bursa, 1999, s.7

1.2. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Liderlikle ilgili birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Geliştirilen bu yaklaşımlar literatürde genellikle üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımıdır. Bu bölümde bu yaklaşımları savunan çeşitli yazar ve araştırmacılara ait tanım ve teorilere yer verilmiştir.

Özellikler yaklaşımı, liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalardan biridir. Bu yaklaşım liderin özellikleri üzerinde duran bir yaklaşımdır. Ana varsayımı ise, daha iyi bir lider olmanın doğuştan gelen karakteristik özelliklerden kaynaklanacağı düşüncesidir. Asıl konu kimlerin bu özellikleri kullanma potansiyeline sahip olduğudur. Ayrıca, eğitim ve koçluk ile liderlik özellikleri kazanılarak lider olunamaz.[7]

Stogdill yaptığı çalışmalarda liderlik için bazı genel özellikler belirlemiş ve liderin bu özellikleri taşıması gerektiğini savunmuştur. Stogdill'e göre bu özelikler; sorumluluklarını yerine getirme, görevi tamamlayıcı olma, amaçlara ulaşmada güçlü ve inatçı olma, problemleri çözmede yaratıcı ve cesur olma ve buna benzer lidere atfedilen özelliklerden oluşmaktadır.[8] Maccoby ise bunun gibi özellikler haricinde, liderleri sahip oldukları karakteristik özelliklere göre farklı tiplere ayırmıştır. Zanaatkar, girişimci, kariyer odaklı ve yalnız çalışan şeklinde ayırdığı lider tiplerinin sahip oldukları özelliklerin, farklı iş kollarında ve seviyelerde değişen olumlu veya olumsuz potansiyel etkileri olabileceğini belirtmiştir.[9] Gardner da bir başka ayrıma giderek liderlerin bulundukları ortama göre (kurumsal, politik, kamu ve benzeri diğer ortamlar) farklı liderlik özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmiştir.[10]

Özellikler yaklaşımı, kişinin lider olabilmesi için doğuştan gelen bazı özelliklerin bulunması gerektiğini ve liderin doğuştan fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı olması gerektiğini savunmaktadır. Oysa ki, zaman geçtikçe özellikler yaklaşımına uymayan kişilerin de lider olduğu görülmüştür. Özellikler yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz kalması nedeniyle, yeni bir

[7] Clawson, James G., **Leadership Theories**, University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, 1989, s.1
[8] Stocgdill, R. M., **Handboook of Leadership**, The Free Press, New York, 1981, s.25
[9] Maccoby, Michael, **Leader**, Ballantine, New York, 1981, s.42
[10] Gardner, John, **On Leadership**, The Free Press, New York, 1990

yaklaşım olarak davranışsal yaklaşım öne sürülmüştür. Davranışsal yaklaşıma göre, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun olarak gösterdikleri davranışlardır.[11]

Davranışsal yaklaşımı özellikler yaklaşımından ayıran önemli bir nokta, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunuyor olmasıdır.[12] Davranışsal yaklaşım, liderin sahip oldukları özelliklerden ziyade, liderlerin yaptıkları işler üzerinde hangi davranışlarının etkili olduğu ya da olmadığı üzerinde durmaktadır. Farklı araştırmacılar ortaya koydukları çalışmalarında, liderliğin gerçekleşmesi için liderlerin belirli davranışları sergilemesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Davranışsal yaklaşımda Michigan ve Ohio State Üniversite'lerinin çalışmaları ön plana çıkmıştır. Michigan Üniversitesi çalışmaları temel olarak iki lider tipinin mevcudiyetini kabul edilmiştir. Bunlardan biri göreve yönelik lider (job – centered style), bir diğeri ise insana yönelik lider (employee – centered style) tipidir. Bazı durumlarda (örneğin; değişim, kriz dönemi gibi durumlar) göreve yönelik lider tipinin daha etkili olabileceği öne sürülmekle birlikte, genel olarak insana yönelik lider tipinin daha başarılı olacağı sonucuna ulaşmışlardır.[13] Burada lider, içinde bulunulan şartlara göre insana ya da göreve yönelik liderlik davranışlarını sergileyecektir. Bununla birlikte lider, iki liderlik tipini de farklı ağırlıklarda gösterebilir. Örneğin, tamamen göreve yönelik bir lider tüm işlerin üzerine bizzat kendi eğilip kararları kendi başına alarak izleyenlerine tebliğ etme yoluna giderken; iki liderlik tipini birden sergileyen bir lider izleyenlerin fikirlerine danışıp yine kararı kendisi verebilir ya da işlerin yürütülmesi işinin bir bölümünü izleyenlerine bırakabilir.[14]

Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalarda ise, liderin iki davranış biçimi üzerinde durulmuştur. Bunlardan biri kişiyi dikkate alma (consideration), bir diğeri ise inisiyatiftir (initiating structure). Burada kişiyi dikkate alma davranış biçimi, liderin izleyenleri ile yakın ilişkide olmasını, onlarla dostluk geliştirmesini, onlar üzerinde saygı ve güven duygusu geliştirmesini içeren davranışlardan oluşur.[15] İnisiyatif davranış biçimi ise,

---

[11] Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.215
[12] Celep, Cevat., **Dönüşümsel Liderlik,** Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s.11
[13] Bobbitt, H. Randolph., Breinholt, Robert H., McMaul, James P., **Organizational Behaviour**, Prenticle Hall Inc., New Jersey, 1978, s.257
[14] Sabuncuoğlu ve Tüz, A.g.e., s.222
[15] Koçel, Tamer**, İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım, 10. Baskı, İstanbul, 2005, s.590

işlerin planlanmasından işlerin nasıl yapılacağına, işe ilişkin kararların verilmesi ve izleyenlerin işleri kabul edilebilir şekilde yaptıklarının takip edilmesini kapsayan davranışları içermektedir. Bu modelde de lider aynı anda her iki liderlik davranış biçimini de sergileyebilmektedir.[16] Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda; kişiyi dikkate alma davranışlarına ağırlık verildiğinde izleyenlerin memnuniyeti ve işe devamlılığı artarken, inisiyatif davranışlarına ağırlık verildiğinde ise izleyenlerin performanslarının arttığına yönelik sonuçlar elde edilmiştir.[17]

Bir başka davranışsal yaklaşım çalışması da Blake ve Mount'a ait olan "Yönetim Tarzı Matriksi"dir. Bu çalışmada da lider davranışları iki ana yönelimde gerçekleşmektedir. Bunlardan biri "üretime yönelik olma", bir diğeri ise "kişiler arası ilişkilere yönelik olma"dır. Lider bu yönelimlerden her ikisi için ağırlıklandırılır (1'den 9'a) ve her ikisi birden yönelimine göre sınıflandırılır. Buna göre, ne üretime yönelik ne de kişilere yönelik olmayan bir lider (1.1 lider), "liberal tip lider" olarak adlandırılırken; her ikisine de tam yönelmiş bir lider (9.9 lider) ise "ekip çalışması ağırlıklı yöneten lider" olarak belirlenir. Bu şekilde farklı ağırlıklandırmalar da farklı lider tipleri ortaya çıksa da, "ekip çalışması ağırlıklı yöneten lider" en etkili lider davranışlarını sergileyen lider olarak kabul edilir.[18]

Durumsallık yaklaşımı, liderlik üzerine geliştirilmiş yaklaşımlardan bir diğeridir. Bu yaklaşımda, çevresel faktörlere özel önem gösterilmiştir. Yapılan çalışmalarda liderin yapısı ile birlikte izleyenlerin kendine özgü karakteristikleri ve dış çevrenin yapısı da göz önüne alınmıştır.[19] Durumsallık yaklaşımı üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri Victor Vroom ve Philip W. Yetton'un yaptığı çalışmadır. Ortaya koydukları liderlik modelinde, liderlik davranışlarının, liderin kişisel özellikleri ve içinde bulunulan durumsal değişkenlere bağlı olduğunu öne sürmektedirler.[20]

Hersey ve Blanchard ise ileri sürdükleri teoride, liderlerin temel iki yönelimi olduğundan söz etmişlerdir. Bunlardan biri görev yönelimi, diğeri ise ilişki yönelimidir. Lider, çok düşük seviyede görev yapan astlar üzerinde daha yönlendirici olan görev yönelimini

[16] Paksoy, Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 282, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002, s.172
[17] Koçel, A.g.e., s.591
[18] Efil, A.g.e., s.127-129 ; Koçel, A.g.e., s.592-594
[19] Clawson, A.g.e., s.12
[20] Kılınç, Tanıl, "Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, İstanbul, Kasım 1989, s.83-84

kullanırken, daha üst seviyede gönüllü olarak görev alabilen astları için ise ilişki yönelimini kullanacaktır.[21] Hersey ve Blanchard'ın ortaya koydukları bu teori ile liderlerin her zaman aynı davranış tipini sergilemeyebilecekleri belirtilmiş, duruma göre farklı astlar karşısında liderlerin farklı davranışlar göstermelerinin gerektiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte Hersey ve Blanchard'ın ortaya koyduğu bu teoride çevre şartlarının etkisi üzerinde durulmamıştır.

Durumsallık yaklaşımının önemli ve en çok bilinen çalışmalarından bir diğeri de Fred Fieldler'e aittir. Fieldler'in yaklaşımına göre liderin davranışları üzerinde etkisi bulunan başlıca üç önemli durumsal değişken söz konusudur. Bu değişkenler; lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Bu değişkenler lider davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, bu üç değişkenin durumuna göre lider her bir ayrı durum için farlı bir liderlik davranışında bulunacaktır.[22]

Bu üç yaklaşımın (özellikler, durumsal ve davranışsal yaklaşım) haricinde liderlik üzerine farklı yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de "Karizmatik Liderlik" yaklaşımıdır. 1947 yılındaki çalışmasında Weber, karizma kavramını literatüre ilk kez sokmuştur.[23] Weber karizmatik yetkiye sahip kişiyi, izleyenlerinin ona açıkça düşkün olduğu ve izleyenler tarafından yüksek ölçüde saygı duyulan biri olarak tanımlamıştır. Weber'e göre bu kişiler, benzeri az bulunan kaliteye sahiptirler.[24]

Karizma kavramı daha sonra birçok araştırmacı tarafından da ele alınmıştır. Karizmatik liderlik kavramını inceleyen Bass bu araştırmacılardan biridir ve dönüşümsel liderlik teorisini ortaya atarken, dönüşümsel liderliği oluşturan boyutlardan biri olarak karizma boyutunu ele almıştır.[25] Karizmatik yaklaşım yönetimsel bağlamda 1980'lerden sonra oldukça ilgi çekmiş bir konu olmasına rağmen öncesinde nadiren çalışılmış bir konudur.

---

[21] Hersey, P. And Blanchard, K.H., **Management of Organizational Behavior,** Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1997
[22] Koçel, A.g.e., s.598-599
[23] Weber, Max, **The Theory of Social and Economic Organization,** (Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons), The Free Press, New York, 1964
[24] Castro, Stephanie L., "Development Validation of a New Measure of Transformational Leadership", Submitted to the Faculty of the University of Miami in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Florida, 1998, s.14
[25] Bass, B.M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985

Teorisyenler karizmatik yaklaşımı; gerçek liderin özellik ve davranışlarının, izleyenlerinin üzerinde oluşan etkisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmasına dayandırmaktadırlar.[26]

Karizmatik lider ise House tarafından 1977 tarihli çalışmasında, "yüksek bir özgüvene ve inandıkları hakkında güçlü bir kanaate sahip kişiler" olarak tanımlanmıştır. House'a göre, karizmatik liderler ayrıca doyurucu fikirler üretirler, astları için ideolojik amaçlar ortaya koyarlar, izleyenlerinin ideallerine ve ümitlerine hitap ederler, "benim gibi olun" rol modelini kullanırlar, büyük beklentiler vadederler ve grup hedeflerine dönük tetikleyici unsurlar oluştururlar.[27]

Karizma kavramı, bu yaklaşımlardan sonra geliştirilmiş olan dönüşümsel liderlik yaklaşımı içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik konusu işlenirken de bu kavram üzerinde yeniden durulacaktır.

1.3. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK KAVRAMLARI

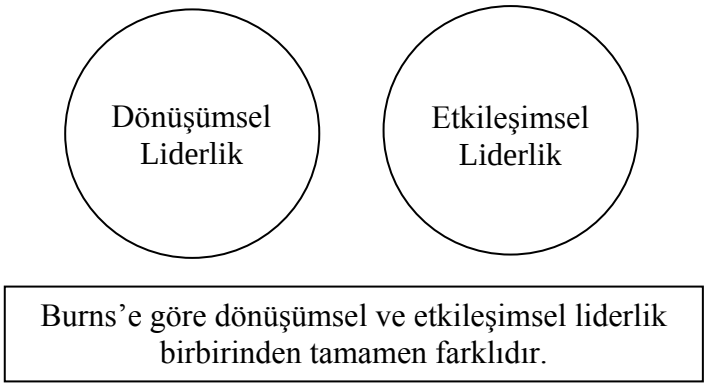
Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramlarının ilk ortaya çıkışı 1970'li yıllara denk gelmektedir. Bu dönemde Burns'ün liderlik üzerine yaptığı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar sonucunda Burns, 1978 yılında "Liderlik (Leadership)" isimli kitabında dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik kavramlarını tanımlayarak literatüre katmıştır.[28]

Burns dönüşümsel liderliği, etkileşimsel liderlikten farklı bir kavram olarak ele almıştır. Buna göre, ikisi de değerlere başvurmasına rağmen etkileşimsel liderler sadece dürüstlük ve karşılıklılık gibi değişime yönelik değerlere başvurmaktadır.[29] Etkileşimsel liderlikte, lider ile izleyenler arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki bulunurken, dönüşümsel liderlikte ise

[26] Clawson, A.g.e., s.15
[27] House, R.I., **"A 1976 Theory of Charismatic Leadership"**, (Ed. Hunt J.G. and Larson L.L.), Leadership: The Cutting Edge, Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977
[28] Schimmoeller, Leon J., "An Emprical Investigation of The Relationship Between Organizational Culture and Leadership Styles", The H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctora Project of Business Administration, Florida, 2006, s.36
[29] Clawson, A.g.e., s.20

liderin inançları, değerleri ve izleyenlerin gereksinimleri üzerine daha fazla ağırlık verilmektedir.[30]

Burns, Şekil 1'de görüldüğü üzere, dönüşümsel liderliği ve etkileşimsel liderliği birbirinden farklı iki ayrı liderlik tipi olarak görmüştür. Burns'e göre, lider, ya dönüşümsel lider ya da etkileşimsel lider olabilir, her ikisi birden olamaz.[31]



Şekil 1: Burns'ün Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımı

Kaynak: Bozlağan, Recep, **Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler,**
Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.45

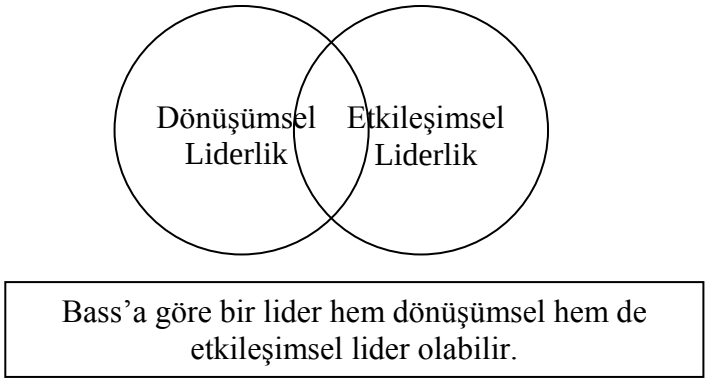
Bass, etkileşimsel lider tipini, izleyenlere beklenen görevler konusunda bilgilendirmede bulunan ve beklenenlerin yerine getirilmesi durumunda da izleyenlerin ne gibi bir ödül alacağını açıklayan bir lider tipi olarak belirtmiştir. Dönüşümsel liderin ise, görevleri belirlemenin yanı sıra izleyenlerin özgüvenlerini arttıran, izleyenleri ortak amaçlara yönelterek yapılan işi sahiplenmelerini sağlayıp daha üstün kalite ve performans elde eden bir lider olduğunu belirtmiştir.[32]

Bass'a göre, iki liderlik tipi arasında farklılıklar vardır. Etkileşimsel liderlik istenen davranışın yerine getirilmesini ödüllendirme temeline dayanan bir değişim yapısına sahiptir. Dönüşümsel liderlik ise; liderin izleyenlerinde güven, sadakat ve hayranlık uyandırma

[30] Berber Aykut, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Yönetim, Yıl 11, Sayı 36, İstanbul, Mayıs 2000, s.34
[31] Bozlağan, Recep, **Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler,** Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.45
[32] Bass, A.g.e., s.12-16

yeteneğine dayanır. Dönüşümsel lider, grup menfaatlerinin izleyenlerin kişisel menfaatlerinin önüne geçmesini sağlar.[33]

Bass, Şekil 2'de görüldüğü üzere, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tipini kavramsal olarak birbirinden ayırsa da; farklı durumlar çerçevesinde aynı liderde bir arada bulunabileceğini belirtmektedir. Öyle ki, lider duruma göre daha etkileşimsel davranabileceği gibi, duruma göre daha dönüşümsel liderlik davranışları da gösterebilecektir.[34] Avolio, Bass ve Jung da 1995 yılındaki çalışmalarında, liderlerin farklı zaman ya da farklı koşullar altında dönüşümsel ya da etkileşimsel liderlik tipini kullanabileceklerini ifade etmişlerdir.[35] Bu şekilde ele alındığında, bir lideri sadece dönüşümsel ya da sadece etkileşimsel olarak belirlemek yerine; bir liderin her iki liderlik tipini de sergileyebileceği vurgulanmaktadır.



Şekil 2: Bass'ın Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımı

Kaynak: Bozlağan, Recep, **Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler,**

Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.46

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde kullanılan kaynaklar da göz önüne alındığında; dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları hakkında, araştırmacı ve yazarların etkileşimsel liderlikten ziyade dönüşümsel liderlik üzerine daha fazla eğilmiş ve daha fazla görüş ve araştırma geliştirmiş oldukları gözlemlenmiştir.

[33] Clawson, A.g.e., s.20
[34] Bass, A.g.e., s.26
[35] Brossoit, Kimberly Bishop, "Understanding Employee Empowerment in The Workplace: Exploring The Relationship Between Tranformational Leadership, Employee Perceptions of Empowerment", Doctor of Philosophy in the Graduate Faculty of Psychology of Claremont Graduate University, Claremont, California 2000, s.18

1.3.1. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK KAVRAMI

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin 1970'li yıllarda özellikle Burns'ün çalışmaları ile ortaya çıkışına ve izleyen dönemde de özellikle de Bass'ın çalışmaları ile önem kazandığına daha önce değinilmişti. Bu bölümde, dönüşümsel liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmalar ışığında özelikle literatürde yer edinmiş bir takım araştırmalara atıfta bulunarak konu detaylandırılmaya çalışılacaktır.

Bass'ın 1985 yılındaki çalışmasına göre, dönüşümsel lider izleyenlerin performanslarının yükselmesi yönünde beklenti yaratır, üyelerinin güvenlerini yükseltir ve izleyenlerinden ekstra çalışma sağlayarak verimliliklerini arttırır.[36] Dönüşümsel liderler, izleyenlerine örgütsel bilgi sağlarlar (stratejik veriler, üretim verileri, iş akışı bilgileri, vb.). Bu sayede çalışanlar, yaptıkları işin, amaçların gerçekleştirilmesine nasıl bir katkıda bulunduğunu anlarlar.[37]

Bryman'ın 1992 yılında yaptığı araştırmaya göre, dönüşümsel liderler, izleyenlerin her birinin üzerinde motivasyonun ve amaçlara duyarlılığın arttırılması yönünde etkili olurlar. Lider ve izleyenler amaçlar ve istekler konusunda ortak bir paylaşıma giderek daha büyük bir amaç oluştururlar.[38]

Dönüşümsel lider, örgüt bireyleri arasında ilişkilerin geliştirilmesine, kişiler arasındaki iletişimin arttırılmasına ve böylece de kişilerin birbirlerini ve örgütü daha iyi tanıyarak güven duygusunun arttırılmasına önem verir. Dönüşümsel liderler, izleyenleri kendilerine bağımlı kılmak yerine bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkılarda bulunabilecek, yenilikçi izleyenler yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilirler ve hata yapmaktan korkmazlar. Hataları kendilerini gelişmek için bir fırsat olarak görürler.[39]

---

[36] Ruey-Gwo Chung and Chieh-Ling Lo, "The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Performance in Non-Profit Organizations, Using Social Welfare Charity Foundations as an Example", **Journal of American Academy of Business**, 12(1), Cambridge, Sep 2007, s.83-84

[37] Brossoit, A.g.e., s.18-19

[38] MacKenzie, Scott B. and Podsakoff**,** Philip M., "Transformational and transactional leadership and salesperson performance"**, Gregory A Rich Academy of Marketing Science Journal**, Spring 2001, 29(2), Indiana, s.116

[39] Tengilimoğlu, Dilaver, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** (www.e-sosder.com), Güz 2005, Cilt:4, Sayı:14, s.6

Dönüşümsel liderler vizyon sahibidirler, değişimin ne yönde gerçekleşeceğine karar verirler. Dönüşümsel liderler, izleyenleri ile açık iletişim halindedir ve sahip oldukları bu vizyonu da izleyenleri ile de paylaşırlar. İzleyenlerinin güvenini kazanarak, onlara vizyon aşılar ve ortak misyon oluştururlar. Dönüşümsel liderler bunu yaparak geleceği planlar, izleyenleri ile yakın iletişime geçer ve bu sayede izleyenler ve kurumu bulunulan güne uydurarak geleceğe hazırlarlar.[40]

Dönüşümsel liderler zihinsel olarak kendini geliştiren, yetenek ve bilgisini kolayca ortaya koyabilen ve bu sayede sağladığı rasyonellik ile sorunların altından kalkmasını bilen kişilerdir.[41] Dönüşümsel liderler, karşılaşılan yönetsel problemleri çözümleyip, izleyenleri çözüme cesaretlendirerek dönüşümü devamlı hale getirir. Bu nedenle dönüşümsel liderler, problemlerin üstesinden kolaylıkla gelebilen ve izleyenleri de çözüme inandırabilen kişilerdir.[42]

Bass, 1985 yılındaki çalışmasında, dönüşümsel liderlikte karizmanın önemine değinmiştir. Bass, dönüşümsel liderlerin karizmatik özellikler taşıdıklarını ve olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Ancak, Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir; çünkü, karizma, dönüşümsel liderliğe neden olmanın ötesinde sonucudur. Sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüşümsel liderliği anlayabilmek için, liderin davranışları üzerinde olduğu kadar karakter özellikleri üzerinde de durulması gerekmektedir.[43]

Ayrıca, Bass'a göre başarılı bir liderlik ve dönüşümün sağlanması için karizma yeterli değildir. Dönüşümsel lider, izleyeneri ile birlikte harekete geçmeli; bunu yaparken, izleyenlere işin önemini kabul ettirmeli ve amaç için üstün başarının gerekliliğine inandırmalıdır. Dönüşümsel lider, izleyenlerini motive etmeli, büyük işleri

[40] Erdoğan, İlhan, **İşletmlerde Davranış,** MİAD - Malatyalı işadamları Derneği, 7. Baskı, İstanbul, 2007, s. 488-489
[41] A.e.
[42] Paksoy, A.g.e., s.197
[43] Eraslan, Levent., "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, Erzincan, 2004, s.5

gerçekleştirebileceklerine inandırmalıdır. Kurumsal hedeflere ulaşılmasının, bireysel hedeflere ulaşılmasında gerekli olduğunu izleyenlere kabul ettirmelidir.[44]

Dönüşümsel liderler izleyenlerini, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine güvenlerini artırarak, onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Bu sayede izleyenler, görevlerinin öneminin daha fazla farkına varmakta ve bu görevleri kendi bireysel çıkarlarının üzerinde görmeye başlamaktadırlar. İzleyenler üzerindeki bu değişimi sağlayan kişi dönüşümsel lider olmaktadır.[45]

Dönüşümsel liderlik üzerine yapılan araştırmalarda kimi yazarlar, dönüşümsel liderlerin sahip olduğu özellikleri belirtmişlerdir. Bunlardan birinde; Tichy ve Devanna dönüşümsel liderlerin yedi özelliği bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlar şu şekildedir:[46]

- Kendilerini değişimin temsilcisi olarak görürler.
- Risk almaktan çekinmezler ama dikkatsiz de değillerdir.
- İnsanlara güvenir ve ihtiyaçlarına karşı özen gösterirler.
- Kendi öz değerlerini tanımlayabilir ve açıkça ifade edebilirler.
- Yeni fikirlere açık ve gereken esnekliğe sahiptirler.
- Dikkatli ve disiplinli bir düşünme alışkanlığına sahiptirler.
- Sezgilerine güvenirler.

Bunun yanında Berber ise, yaptığı çalışmada bir çok araştırmayı değerlendirmiş ve dönüşümsel liderlere ait bazı ortak temel özelliklerin şunlar olabileceklerini belirtmiştir:[47]

- Dönüşümsel liderler cesaretlidir, değişimi gerçekleştirmek yolunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklara göğüs gerebilecek cesarete sahip olabilirler.
- Yaşadıkça öğrenen ve ders alan bireylerdir.

[44] Erdoğan, A.g.e., s.488-489
[45] Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** 6. Baskı, Beta Basım ve Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.313
[46] Tichy, N.M. and Devanna, M.A., **The Transformational Leader**, New York: John Wiley & Sons, 1986
[47] Berber, A.g.e., s.36

- Kendilerini değişim unsuru (change agent) olarak tanımlamaktadırlar, örgütten izleyenlerinin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar hemen her alana etkilerini yansıtmayı bir çeşit görev olarak görebilirler.
- Dönüşümsel liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanabilirler. Böylece, örgütü bütün halinde görebilir, birimler arası ilişkileri iyi analiz edebilir ve birimleri bütüne uygun hale getirebilirler.
- Dönüşümsel liderler insanlara inanır ve güvenirler.
- Dönüşümsel liderler izleyenleri üzerinde, özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilirler.
- Dönüşümsel liderler vizyon belirleyicidirler. Vizyon belirlemede ise özellikle vizyonu oluşturan temel unsurlar olan değerler ve inançlardan etkilenirler.
- Dönüşümsel liderler kolay pes etmeyen bir yapıya sahiptirler ve zor, karışık ve belirsiz durumlarda dahi mücadele edecek güce sahiptirler.

1.3.2. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik olarak, 1985 yılında Burns'ün de katkıları ile Bass tarafından çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ: Multifactorial Leadership Questionnaire) geliştirilmiştir. Bass bu ölçekte liderlik davranışlarını; karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olarak yedi boyutta toplamıştır. Bu boyutlardan karizma, ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutları dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin olan boyutlardır. Bass ve arkadaşları daha sonra yaptıkları çalışmalar çerçevesinde; ilham verme ve karizma boyutlarının birbirine çok benzer yapılar olduğunu yapılan çalışmalar kapsamında birbirinden ayırt edilmesinde zorluklar yaşandığını görerek bu iki boyutu tek bir boyut altında toplamışlardır.[48] Yapılan araştırmalarda ideal etki yeni bir boyut olarak eklenmiş ve karizma bu boyut içinde incelenmiştir. İlham verme ise, yine ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır.

Podsakoff ve diğerleri ise 1990 yılında ortaya koydukları çalışmada dönüşümsel liderlik

[48] Arslantaş, Cem Cüneyt, "Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimlewr Dergisi**, 7(1), 2007, s.262

davranışlarını altı boyutta inceleyerek farklı bir ölçek geliştirmişlerdir (Dönüşümsel Liderlik Ölçeği - Tranformational Leadership Inventory (TLI)). Bu boyutlar; vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarının kabulüne zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşviktir.[49]

Dönüşümsel liderlik üzerine 1994 yılında yapılan bir başka çalışma ise, House ve Podsakoff'a aittir. House ve Podsakoff liderlik davranışlarını inceleyerek bunları toplam on ayrı davranış olarak belirlemişlerdir. Bunlardan üç boyut ise dönüşümsel liderlik davranışları olarak belirtilmiştir (ideal etki, zihinsel teşvik ve çevresel duyarlılık (environmentel sensitivity)). Buna göre bu üç davranış dönüşümsel liderlik için mutlaka gerekli olan davranışlar olmakla birlikte, diğer davranışlar dönüşümsel lidere özgü olmayıp diğer liderlik türlerinde de bulunabilir.[50] House ve Podsakoff bu çalışmalarıyla, diğer çalışmalardan farklı olarak çevresel etkiyi de dönüşümsel liderlik için önemli bir konuma koymuştur.

Hinkin ve Tracey 1999 yılında yaptıkları çalışmada çok faktörlü liderlik ölçeğini (MLQ) revize etmişler ve dönüşümsel liderlik boyutlarını dört boyut olarak belirlemişlerdir: Bunlar; ideal etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarıdır.[51]

Görüldüğü gibi, dönüşümsel liderin davranışları üzerine çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu çalışmada, araştırmalarda sıkça kullanılmış ve kabul görmüş olan şu boyutlar ele alınacaktır:

- İdeal Etki
- İlham Verici Motivasyon
- Bireysel İlgi
- Zihinsel Teşvik

[49] Podsakoff, Philip M; MacKenzie, Scott B; Rich, Gregory A, "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", **Academy of Marketing Science. Journal,** Spring 2001, 29(2), Indiana, s.123

[50] Castro, A.g.e., s.39-40

[51] Hinkin, Timothy R. and Tracey, J. Bruce., "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.12 No. 2, MCB University Press, Ithaca, 1999, s.112-113

1.3.2.1. İdeal Etki

İdeal etki davranışı, liderin kişiliğine odaklanır.[52] İdeal etki davranışı, liderin izleyenler için örnek bir rol model oluşturmasını ifade eder.[53] Lider, izleyenleri tarafından gurur duyulan bir konuma sahiptir.[54] Lider, takdir edilen, saygı gösterilen, güvenilen konumdadır.[55] İzleyenler, kendilerini lider ile özdeşleştirmekte ve onu kendine örnek almaktadırlar.[56]

Lider, izleyenlerin ihtiyaçlarına kendi kişisel ihtiyaçlarının üzerinde öncelik verir ve izleyenlerinin risklerini de paylaşma yoluna gider. Doğru davranışlarda bulunmak için etik standartlarına bağlıdır. Kişisel kazanç ya da ihtiyaçları için güç kullanmaktan kaçınır.[57]

1.3.2.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon davranışı, liderin izleyenlerini iş süreçlerini başarı ile sürdürebilmeleri için motive etmesine, onlar ile karşılıklı bir paylaşım içinde olmasına ve örgütteki önemli konular hakkında fikir birliği yapmasına odaklanmaktadır.[58] İlham verici motivasyonda, lider izleyenlerin yerine getirdiği işlere anlam katar ve işlerin üstesinden gelme konusunda katkı sağlar. Lider, izleyenlerde takım ruhu oluşturur. İzleyenlerinde şevk ve iyimserlik duygusu yaratır.[59]

Lider izleyenlerine açık, anlaşılır ve etkileyici bir vizyon sunar ve bu vizyona ulaşmak konusunda da destek olur ve yol gösterir. İzleyenlerine vizyonu benimsetir. İzleyenlerini gelecekleri konusunda olumlu düşünmeye yöneltir. İzleyenlerine onların yanında olduğunu her fırsatta göstermeye gayret eder.[60] Liderin geleceğe ilişkin iyimser ve ulaşılabilir bir resim oluşturması söz konusudur. Lider, amaçlara odaklanarak yüksek performans beklentisi oluşturur. İzleyenlerine sade bir dille ilettiği vizyona ulaşmak için gönüllüce gayret

---

[52] Ruey-Gwo, A.g.e., s.84
[53] Hinkin, A.g.e., s. 109
[54] Rowold, Jens and Heinitz, Kathrin, "Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS", **University of Münster, Psychologisches Institut II, Fliednerstrasse,** 21, 48149, Münster, Germany, 2007, s.15
[55] Hinkin, A.g.e., s. 109
[56] Coad, Alan F., Berry, Anthony J., "Transformational leadership and learning orientation", **Leadership & Organization Development Journal**, Volume 19, Number 3, 1998, s.167
[57] Hinkin, A.g.e., s. 109
[58] Ruey-Gwo, A.g.e., s.84
[59] Hinkin, A.g.e., s. 109
[60] Bozlağan, Recep, **Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.47

gösterirler.[61]

1.3.2.3. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi davranışı, liderlerin bütün izleyenlerinin gelişimi ve farklılıklarıyla ilgilenmesi ile ilgilidir. Lider sadece izleyenlerinin ihtiyaçlarının yerine getirilmesine çalışmakla kalmaz, aynı zamanda onların potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına da yardım eder**.**[62]

Dönüşümsel lider, izleyenlerin her birine karşı ayrı bireysel ilgi oluşturur ve her birine karşı farklı, ancak adil davranır. Liderin bu tutumu sonucunda izleyenler kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırmaya yönelik bir etki ortaya çıkarır.[63] Liderin izleyenlere ilgisi sadece performanslarına yönelik değildir. İzleyenlerin kişisel problemleriyle de ilgilenen lider, izleyenler üstünde güven duygusu da oluşturmakta, kişisel görüşlerinin önemsendiğini gören izleyenler de önemli olduklarını hissetmektedirler.[64]

Dönüşümsel lider, öğrenme fırsatlarını destekler, izleyenlerin yetkilerinin arttırılmasına, gelişim göstermelerine, deneyim ve kendilerine güven kazanmalarına çalışır. Lider, ortaya çıkan hatalar karşısında tolerans gösterebilir. Bunu öğrenme olanağı olarak görür. Bunun sonucunda liderin izleyenleri de, yeteneklerini geliştirmekte ve yeni iş ve görevleri üstlenme konusunda öncelik almakta daha gönüllü davranırlar.[65]

Dönüşümsel liderin izleyenlere olan bireysel ilgisinde; izleyenlere güvenmek ve saygı göstermek, ihtiyaçlarını önemsemek, özgüven kazanmalarını sağlamak, kişisel gelişimlerine destek olmak, düşüncelerini dikkate almak ve izleyenlerine karşı adil davranmak davranışlarında bulunması söz konusudur.[66]

---

[61] Coad and Berry, A.g.e., s.167
[62] Ruey-Gwo, A.g.e., s.84
[63] İşcan, Ömer Faruk, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:11, Antalya, 2006, s.164
[64] Şen, Yasemin, "Dönüşümsel Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.19
[65] Coad and Berry, A.g.e., s.167
[66] Bozlağan, Recep, **Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler,** Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.48

1.3.2.4. Zihinsel Teşvik

Zihinisel teşvik davranışında, izleyenlerin sahip oldukları farklı deneyim ve bilgileri sorunların çözümünde kullanmaları için lider tarafından teşvik edilmeleri söz konusudur. Çalışanlar ayrıca, sahip oldukları farklı inanç ve değerlerden kaynaklanan farklı bakış açılarından yola çıkarak objektif bakış açısına ulaşmaya teşvik edilirler.[67]

Lider, izleyenleri kendi düşüncelerini geliştirmeye ve eski iş yapış şekillerini sorgulamaya teşvik eder. Lider, izleyenlerin fikirlerini destekler, sorularını göz önüne alıp açık görüşlü bir şekilde davranır. İzleyenlerin sorunlara kendi çözüm önerilerini geliştirmelerini destekler. Böylece, izleyenler liderden farklı düşündükleri için eleştirilmeyeceklerini bilirler ve özgür davranabilirler.[68]

Liderin yenilikçi düşünceleri desteklemesi, sorunların standart prosedürler çerçevesinde çözüme ulaştırmak yerine, izleyenlerin farklı çözüm yolları geliştirmesine de imkan verecektir. Böylece izleyenler de, çözülmez görünen sorunların farklı çözüm yollarıyla üstesinden gelinebileceğini görür ve yeni çözüm yolları arama konusunda da motive olurlar.[69]

Liderin izleyenlerine karşı sürekli zihinsel teşvik davranışında bulunması olayların değerlendirilmesinde, vizyon geliştirilmesinde ve gerekli uyarlamanın yapılabilmesine katkı sağlar. Bu sayede izleyenler gelecek varsayımlarını daha kolay sorgulayabilir ve sorunlara daha yaratıcı çözüm önerileri getirebilirler.[70]

1.3.3. ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK KAVRAMI

Etkileşimsel liderlik (transactional leadership), yapılan araştırmalarda , etkileşimci liderlik, işlemci liderlik, işgörücü liderlik, transaksiyonel liderlik gibi farklı isimlerle ele alınmıştır. Bu çalışmada ise "etkileşimsel liderlik" ifadesinin kullanılması uygun görülmüştür.

Bass'ın 1985 yılındaki çalışmasına göre, etkileşimsel liderlik, astların sosyal ihtiyaçlarının

---

[67] Ruey-Gwo, A.g.e., s.84
[68] Coad and Berry, A.g.e., s.167
[69] Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Bommer, William H., " Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinents of Employee Satisfaction, ,Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 22(2), 1996, s.268
[70] Berber, A.g.e., s.38

karşılandığı, performansa göre ödüllendirme ve cezalandırmanın yapıldığı bir yapının kurulmasını içerir.[71] Bass'a göre etkileşimsel lider, izleyenlerini kendilerinden beklenen görevler konusunda bilgilendirir. Bu beklenenlerin yerine getirilmesi durumunda da, izleyenlerin ne gibi ödüller alacağını da açıklar.[72] Bass ve Avolio'nun 1997 yılı çalışmasına göre, amaçların yerine getirilmesinde sürekli bir karşılıklılık söz konusudur. İzleyenler çok iyi bir performans gösterdiklerinde, lider adil bir şekilde izleyenlerini onaylar, övücü davranış gösterir veya ödüllendirir.[73]

Etkileşimsel lider daha ziyade gelenekçi bir yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere aktarma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Düşük büyüme hızı olan ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde etkileşimsel liderlik; atılım yapan ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümsel liderlik biçimi etkili olmaktadır.[74]

Etkileşimsel liderler, izleyenleri ile arasında karşılıklı bir alışveriş ya da değişime önem verirler. Bu değişim, liderin izleyenleri ile görüşmeleri sonunda gereklilikleri ve izleyenlerinin bunları yapması sonuncunda ödüllendirilme şartlarını belirtmesi üzerine kuruludur.[75] Bu hali ile lider ile izleyenler arasındaki ilişki bir değerler alışverişi şeklinde yapılanmıştır. Etkileşimsel liderlik söz konusu olduğunda ödüllendirme ve ceza ayrı bir öneme sahiptir. Başarı karşılığında lider ödüllendirme aracını kullanır. Lider, astların gerçekleştirmesi gereken görevlerin yerine getirilmesi karşılığında, astların beklentilerine cevap verecek nitelikte ekonomik ya da psikolojik ödüllendirmelerde bulunur. Böylece lider ve izleyenler karşılıklı bir alışveriş ile bağlıdırlar.[76] Dolayısıyla, etkileşimsel liderler yetkilerini, çalışanları daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde ödüllendirme yapmak için kullanırlar. Bununla birlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi

---

[71] Coad and Berry, A.g.e., s.166
[72] Bass, A.g.e., s.12-16
[73] Ruey-Gwo, A.g.e., s.84
[74] Tengilimoğlu, A.g.e., s.6
[75] Bass, B. M., and Avolio, B. J., **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership,** Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, s.3
[76] Bass, Bernard M., **The Ethics of Transformational Leadership,** Academy of Leadership Press, (Academy of Leadership, Univercity of Maryland, < çevrimiçi : http://www.academy.umd.edu/Resources/publicationsindividual.asp?IDNumber=31, 20 Aralık 2008 >, 1997, s.3

yönleri ile çok az ilgilenirler.[77]

Etkileşimsel lider var olan hedefleri geliştirmeye çalışır. Lider izleyenlerle olan ilişkilerini yeniden şekillendirerek, izleyenleri geliştirmeye ve onları her zaman hedefin etrafında tutmaya çalışır. Lider izleyenlere beklentiden ziyade sorumluluk aşılamak durumundadır. Lider izleyenlerine sadece beklenti aşılarsa onları pasifize edebilir. Oysa, izleyenlerin sorumluluk duygularını geliştirirse iş başarımını arttırabilir. Liderin aşıladığı beklentiler de hayalci değil, kurum ve sektöre uygun olmalıdır.[78] Etkileşimsel liderler, mevcut durumda değişimler meydana gelirse bir şeyler üretmeye çalışan liderlik tarzını sergiler. Etkileşimsel lider, anlamları sonuçların yaratacağını düşünür ve bu yüzden de tüm adaptasyonu sonuçlara yöneliktir.[79]

1.3.4. ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Bass ilk kez 1985 yılında etkileşimsel liderlik davranışlarını koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik boyutları altında ele almıştır. Bu boyutlardan serbest bırakıcı liderlik, daha sonradan farklı bir liderlik yaklaşımı kabul edilerek etkileşimsel liderlikten ayrı olarak incelenmiştir. İstisnalarla yönetim boyutu ise, daha sonradan aktif ve pasif olmak üzere iki ayrı boyuta ayrılarak incelenmiştir.[80]

1.3.4.1. Koşullu Ödül

Lider, izleyenleri belirli performans düzeylerine ulaştıklarında ödüllendirir. Ödüllendirme izleyenlerin harcadıkları çaba ve elde ettikleri performansla ilişkilidir.[81] Lider ile izleyenler arasında bir amaç-ödül ilişkisi kurulmuştur. Lider izleyenleri ile birlikte ulaşılması gereken amaç, izlenecek yol, beklentiler ve ulaşılması istenen performans düzeyleri hakkında paylaşımda bulunur. Lider amaçlara ulaşma yolunda izleyenleri harekete geçirme ve çaba sarfetmeleri için motive unsuru olarak izleyenleri maddi ve manevi ödüllendirmeyi vadetme

[77] Tengilimoğlu, A.g.e., s.6
[78] Erdoğan, A.g.e., s. 488
[79] Erdal, Mehmet., "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Analizi", T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007, s.40-41
[80] Arslantaş, A.g.e., s.262
[81] Den Hartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J. and Koopman, Paul L., "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** The British Psychologicial Society, Mar 1997, 70, s. 22

yoluna gider. Aksi durumda ise, yine izleyenlere gereken cezalandırmanın yapılabileceğini belirtir.[82]

1.3.4.2. İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetimin yukarıda da belirtildiği gibi aktif ve pasif olmak üzere iki tipi vardır. Aktif olanda lider, standart yöntemlerden sapma veya düzensizlikler görülmeye başladığında harekete geçer. Pasifte ise lider, sapmalar ve düzensizlikler meydana geldikten sonra harekete geçer. İkisi arasındaki fark; aktif olanda lider, sapmaların oluşup oluşmadığını araştırırken, pasif olanda ise lider problemlerin ortaya çıkmasını beklemektedir.[83]

Aktif istisnalarla yönetimde lider, izleyenlerin uyacağı standartların kurulmasını sağlar ve herhangi bir durum olduğunda da müdahale etmek için hemen harekete geçer.[84] Pasif istisnalarla yönetim ise, liderin astlarını yetkilendirmesini ve sadece kaygılandırıcı bir durum ortaya çıkınca müdahale etmesini içerir.[85]

1999 yılında konu üzerinde araştırma yapan Avolio ve Bass, serbest bırakıcı liderlik ile aktif istisnalarla yönetim arasında negatif korelasyon olduğunu; bununla birlikte, serbest bırakıcı liderlik ile pasif istisnalarla yönetim arasında ise pozitif korelasyon tespit etmişledir. Ayrıca, hem serbest bırakıcı liderlik hem de pasif istisnalarla yönetim ile dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin diğer boyutları arasında da negatif korelasyon olduğu tespit edilmiştir.[86]

Bass'ın geliştirdiği MLQ ölçeği çeşitli araştırmacılar tarafından bir çok kez değişikliğe uğramış ve revize edilmiştir. Örneğin; Hater ve Bass 1988 yılında MLQ Form 5 ölçeğini, Bass ve Avolio 1991 yılında MLQ 5X ölçeğini, yine aynı iki araştırmacı 1995'te MLQ Short-5X ölçeğini, ve yine Bass ve Yamarino 1987 ve 1990 yıllarında MLQ 11R ve 11S

[82] Bass, 1985, A.g.e., s.122
[83] Den Hartog, A.g.e., s. 22
[84] Ruey-Gwo, a.g.e., s.84
[85] A.e.
[86] Çalıkoğlu, Evren, "Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları İle İlişkisi", T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s.31

ölçeklerini geliştirmişlerdir.[87]

[87] Castro, A.g.e., s.39-40

II. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bu bölümde öncelikle "Öğrenme" kavramı üzerinde durulacak, daha sonra ise "Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş" konusu ele alınacaktır. Daha sonra ise "Örgütsel Öğrenme" kavramı tanımlar ile açıklanacak ve "Örgütsel Öğrenme Türleri" konusuna yer verilecektir. İzleyen bölümde ise "Örgütsel Öğrenmenin Yapısal ve Kültürel Yanı" ayrı olarak ele alınarak alt boyutları ile açıklanacaktır.

Öğrenme, hızla değişen çevreye adapte olabilmek için örgütün can damarı değerindedir. Diğer örgütlerin göremediği fırsatları bulmak ve kaybetmemek için hayati öneme sahiptir. Örgütte öğrenmenin önemini gösteren bir başka gösterge de, öğrenme konusuna harcanan zaman ve diğer kaynakların büyüklüğüdür.[88]

2.1. ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme, bireyin amaçlanan doğrultuda değişmesidir.[89] Daha açık bir ifade ile öğrenme; bireyin sezgisel ve bilişsel süreçler vasıtasıyla daha önceden çevresi ile ilgili birikmiş bilgilere ek olarak yeni bilgi ve uyarıları algılayıp olaylar arasında benzerlik ve farklılık ilişkilerini anlaması ve yorumlaması, bunları da tecrübe ederek ulaştığı sonuçları davranışlarına yansıtmış olmasıdır.[90]

Piaget'in yaptığı bir tanımlamaya göre öğrenme, "bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel faaliyetler"dir. Buna

[88] Ellis, Shmuel, et. al., "Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation", **Knowledge and Process Management**,Sep 1999, 6(3), Recanati Graduate School of Business Administration, Tel Aviv University, Israel, s.167
[89] Koçel, A.g.e., s.39-40
[90] A.e., s.435

göre, faaliyetler açısından bakıldığında öğrenme, eğitim ve deneyim yoluyla davranışlarda meydana gelen ve devamlılık gösteren değişimdir.[91]

Senge'ye göre, öğrenmenin temelinde zihniyet değişikliği yatmaktadır. Öğrenme, günlük hayatta kullanılan bilgiden ayrı olarak, bireyin şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmasını sağlayan davranış ve düşünce değişikliğidir.[92]

Maslow öğrenmenin dört aşamada meydana geleceğini belirtmiştir. Birinci aşama "bilinçsiz yetersizlik", ikincisi "bilinçli yetersizlik", üçüncüsü "bilinçli yeterlilik", dördüncüsü ise "bilinçsiz yeterlilik" aşamasıdır:[93]

- Bilinçsiz yetersizlik aşamasında; birey ne bilmediğini bilmiyordur. Bir başka ifade ile birey neyi bilmesi gerektiğinin bilincinde değildir.
- Bilinçli yetersizlik aşamasında; birey neyi bilmediğinin farkına varmıştır. Bilmediği konuların farkına varmaktan dolayı eksiklik hissetmektedir.
- Bilinçli yeterlilik aşaması; bireyin ihtiyacı olan düzeyde bilgiye sahip olması durumunda ulaştığı aşamadır.
- Bilinçsiz yeterlilik aşamasında; birey artık sahip olduğu bilginin uygulayıcısıdır. Ancak bilginin kullanımı bu aşamada artık alışkanlık ya da refleks (örneğin el emeği bir işin düşünmeden yapılması gibi) halini almıştır. Birey kullandığı bilgiyi üzerinde çalıştığı iş için yeterli bulmakta ve sorgulama gereği de duymamaktadır.

Danny Cox bu dört aşamaya bir beşincisini eklemiş ve bu aşamaya "bilinçsiz yeterlilik bilinci" aşaması demiştir. Bilinçsiz yeterlilik bilinci aşamasında ise; birey bilinçsiz yeterlilik düzeyinde olduğunun bilincine varmıştır. Böylece birey tekrar bildiklerini ve bilmesi gerekenleri sorgular ve kendi gerçekliğinin farkına varır.[94]

---

[91] Çam, Salim., **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.26-27
[92] Senge, Peter M., **Beşinci Disiplin**, [Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan], 14. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2007, s.22-23
[93] Çam, A.g.e., s.37-39
[94] A.g.e., s.39

Öğrenme ilk olarak bireyde gerçekleşir. Bu araştırmanın konusu olan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için ise öğrenmenin tüm örgüte yayılması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle bireylerin kendi öğrendiklerini, içinde bulundukları grup ile paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmaları gerekir. Bu durumu da grup düzeyinde öğrenme olarak tanımlamak mümkündür.[95]

Grup olarak öğrenme üzerinde kişiler arasındaki iletişim önemlidir. Grup bireylerinin yeterli motivasyona sahip olmaları da diğerleri ile iletişim kurma isteklerini arttıracaktır. Grup olarak öğrenme üzerinde önemli başka bir etken de grubun ortak bir vizyon ve amaç doğrultusunda hareket ediyor olmasıdır. Böylece grup içi bilgi paylaşımı amaç ve vizyona ulaşmak için artacaktır. Grup düzeyinde öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçilmesi için ise; grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, belirli davranış kalıpları ve tüm örgüt üyelerinin istedikleri zaman ulaşabilecekleri veritabanlarına dönüştürülmesi gereklidir.[96]

İşletmeler, bireyler aracılığıyla öğrenirler ancak, bireysel öğrenmenin kurumsallaşabilmesi için bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir bağ kurulmalıdır. Kurumsallaşmamış bir bireysel öğrenme işletmeyi bireye bağlı kılar ve bireyin işletmeden ayrılması halinde de bireyin öğrendikleri bireyle birlikte örgütten ayrılmış ve örgütsel öğrenmenin de önüne geçilmiş olur.[97]

Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir. Ancak bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için tek başına yeterli de değildir.[98] Bunun için öncelikle bireyler kendilerini fark etmeli ve anlamalıdırlar. Bundan sonra ise çalışma ortamlarını ve bu çalışma ortamını paylaştıkları diğer bireyleri tanımaları gereklidir. Bu ortam ve diğer bireyler ile problemleri teşhis etmeleri, çözüm yolları aramaları, çözümler için işbirliği sağlamaları, hedeflere ulaşabilmek için birlikte

[95] Koçel, A.g.e., s.435-436
[96] A.e., s.436
[97] Çırpan, Hüseyin, "Bilgi İşçilerini Örgütte Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı", **Active Finans ve Bankacılık Dergisi,** Cilt:3 No:16, İstanbul, 2001, s.30
[98] Senge, A.g.e., s.155

çalışmaları gereklidir. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ve bunun örgütsel hedeflere yönelmesi ile gerçekleşir.[99]

Özetle ifade edecek olursak; örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireyler ve gruplar aracılığıyla ögrenme yolu ile gerçekleşir.[100] Bireysel ve grup olarak öğrenme kurumsallaştığında, örgütsel öğrenme gerçekleşir ve bilgi, insan dışı yapılarda (rutinler, sistemler, kültür ve strateji gibi) yerleşir.[101]

2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme konusu, yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış literatüründe oldukça popüler olmuş ve güncelliğini korumuş bir araştırma konusudur. Bu durum, birçok tanımlama ve teorinin üretilmesine neden olsa da, deneysel araştırmalar konusunda yetersiz kalmıştır.[102]

Öğrenen bir örgüt için öğrenme tüm örgüte yayılmış bir olgudur. Bu yayılım ile ortaya örgütsel öğrenme çıkar. Öyle ise; örgütsel öğrenme için, örgüt içindeki bireyler ve gruplar aracılığıyla öğrenmektir denilebilir.[103] Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin çeşitli kaynaklardan elde ettikleri verileri biraraya getirdikleri, paylaşılan bilgiyi geliştirilip tekrar örgüt üyelerinin kullanımına sundukları bir süreçtir.[104]

Örgütsel öğrenme, ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli olan yönteme, sisteme, prosedürlere, beklenen davranış kalıplarına ve isteyenin kolayca elde edebilecekleri bilgi kaynaklarına dönüştürülmesini ifade eder.[105] Örgütsel öğrenme örgütlerin, süregelen işleyiş şekillerini değişime uğratma gücüne

---

[99] Çam, A.g.e., s.42
[100] Schein, Edgar H., "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", **Elsevier Science**, Vol. 22, Summer 1993, Amsterdam, Çevrim İçi: http://www.ncl.ac.uk/staffdev/assets/documents/edgarshein.pdf , 10 Şubat 2009, s. 37
[101] Crossan, Mary and Vera, Duysa, "Organizational Learning", **Knowledge Management and Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model**, (Çevrim İçi: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf, 18 Mart 2009, s.2
[102] Ellis ve et. al., A.g.e., s.166
[103] Schein, A.g.e., s.37
[104] Ellis, Shmuel and Shpielberg, Noga, "Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty", **Human Relations**, Volume 56(10), The Tavistock Institute Publications, London, 2003, s.1237
[105] Koçel, A.g.e., s.436

sahip yeni bilgi ve düşünceler geliştirebilme yeteneğidir.[106] Bir başka tanıma göre örgütsel öğrenme, örgütlerin, kendi faaliyet alanlarındaki bilgi ve yöntemleri toplayarak organize etmeleri ve çalışanlarının verimlerini arttırmak amacıyla kullanmalarıdır.[107]

Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi "daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi" olarak ifadelendirmiştir. Stata (1989) ise aynı kavramı "çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için firma bünyesine entegre edilmesi" olarak değerlendirmiştir.[108]

Huber'in yaklaşımına göre, öğrenme öğrenen kişinin etkinliğinin artması ile sonuçlanmak zorunda değildir. Öğrenme, her zaman bilinçli olarak gerçekleşmeyebileceği gibi gözlemlenebilir davranış değişikliklerine neden olmak zorunda da değildir. Örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada-[*] saklanması olarak kategorilere ayrılabilecek bir enformasyon işleme sürecidir. Robey ve diğerleri(2000)'ne göre ise örgütsel öğrenme; bireysel, grup ve gruplar arası düzeyler gibi farklı öğrenme düzeylerinde ayırt edilmek üzere, örgütsel bir süreç olarak tanımlanmıştır. [109]

Örgütsel öğrenme; hem bilinçli hem de bilinçsiz/kendiliğinden unsurlar içeren, bilginin edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen ve nihayetinde örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmelidir.[110]

---

[106] Pınar, İbrahim., "Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Sayı:34, Ekim 1999, İstanbul, s.24

[107] Dikmen, Çiğdem, "Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Sayı:34, Ekim 1999, İstanbul, s.57-58

[108] Kalkan, Veli Denizhan, "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** (www.e-sosder.com), Bahar-2006 C.5 S.16, s.24

[*] Örgütsel hafıza, geçmiş deneyimler sonucu öğrenilen ve gelecek kararlara taşınabilen bilgi ve yetenek birikimi olarak tanımlanabilir. (Kaynak: Akgün, A.Ekber., Keskin, Halit., Günsel, Ayşe., "Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki ilişkiler", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi Yayını, Cilt:12, Sayı:2, 2005, Manisa, s.3)

[109] A.e.

[110] A.e.

Başarılı örgütsel öğrenme, elde edilen ve özümsenen çeşitli yeni bilgilerin davranışlara yansıtılmasına bağlıdır.[111] Elde edilen bilginin örgüt içerisinde kabulü gereklidir. Bilginin kabul edilmesi, bilginin örgüt için faydalı olacağı düşünüldüğünde daha kolay olmaktadır. Bilgiye karşı direnç de oluşabilir. Örgüt üyeleri, örgüt için öğrenen birer ajan gibi davrandığında, örgütün iç ve dış çevresinde değişikliklere yanıt verip, hataları düzelttiklerinde örgütsel öğrenme ortaya çıkar.[112]

Bireylerin kişisel olarak öğrendikleri bilgiler, örgüte fayda sağlayabildiği ölçüde yararlı olacaktır. Örgüt için değer yaratmayan bilgi örgütsel öğrenmeye katkıda bulunamaz. Elde edilen bilginin kabulü de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bilgi eğer kabul edilirse örgütsel öğrenme ortaya çıkacaktır. Bunun için bireysel bilginin örgüte transferi ve bilginin başkaları tarafından kullanılması zorunludur[113] İşletmelerin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle örgüt içerisinde öğrenmeyi engelleyen, sınırlayan unsurları saptamaları ve ortadan kaldırmaları gerekmektedir.[114]

2.3. ÖĞRENME AÇISINDAN ÖRGÜTLER

Tüm örgütler öğrenirler. Bu bilinçli ya da bilinçsiz şekilde de olsa mutlaka gerçekleşir. Ancak, örgütler öğreniyor olmalarına rağmen de yok olabilirler. Önemli olan örgütlerin öğrenmesinden ziyade; hız, ekonomi, doğruluk ve elde etme bakımından nasıl ve neyi öğrendikleridir.[115]

Örgütün öğrenmesi, örgütün çevresi ve üyeleri ile ilişki kurma ve bu konulara olan yaklaşım tarzı ile yakınen ilgilidir. Çevre ve üyeler ile ilişki ve yaklaşımın şekline göre de örgütsel öğrenme aşamaları belirlenir. Bu aşamalar ise, sırasıyla bilen

---

[111] Ellis and Shpeilberg, A.g.e., s. 1237
[112] Argyris, C. and Schön, D. A., "Organizational learning: A theory of action perspective" **Reading MA,** Assison Wesley, 1978, s.345-348
[113] Sinkula, J. M., "Market information processing and organizational learning" **Journal of Marketing**, Vol.58(1), January1994, s.35−45
[114] Probst, G. and Büchel, B., **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**, Prentice-Hall, New York, 1997, s.167
[115] Arslantaş, Cem Cüneyt, "Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye", **Active**, Sayı No: 43, Alkım Yayın, Temmuz-Ağustos 2005, s. 3

örgüt(knowing organization), anlayan örgüt(understanding organization), düşünen örgüt(thinking organization) ve öğrenen örgüt(learning organization)'tür.[116]

Bilen örgüt; çevrelerindeki değişime verdikleri tepkiler vasıtası ile değişen örgüttür. Bu doğrultuda yeni ürün ve hizmet üretme yoluna giderler. Bu şekilde yaptıkları yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış yenilikler değil, örgütün süregelen gidişatı çerçevesinde oluşmuştur.[117]

Bilen örgüt, adını Klasik Yönetim Yaklaşımı'ndan almıştır. Buna göre "rasyonellik" ve "en iyi" anlayışı bilen örgütün özelliklerindendir.[118] Bu örgütlerde, en iyi iş yapma şekli yazılı kurallar halindedir ve örgüt bireylerine düşen de bu kuralları harfiyen uygulamaktır. Bireylerden fikir üretmeleri de beklenmez.[119]

Anlayan örgüt; "en iyi" anlayışından ziyade, koşul ve kişilere göre farklı "iyi"lerin mevcut olabileceği anlayışında olan örgüttür.[120] Anlayan örgütlerde, bilen örgütlere göre bireye biraz daha fazla önem verilmektedir. Yine de yönetme gücü üst yöneticilerin elindedir ve örgüt bireylerinin yönetime katılımı yoktur. Bu örgütlerde yazılı kurallardan ziyade kurum kültürü öne çıkmaktadır, ancak bu kültür de yazılı kurallar gibi değişime direnebilmektedir.[121]

Düşünen örgüt; bireylere önem verir. Daha ziyade sorunların çözümü üzerine yoğunlaşan bu örgütlerde, sorunlar tüm örgüt bireylerinin katılımı yoluyla çözülmeye çalışılır. Örgüt bireylerinin daha katılımcı olduğu örgütlerdir.[122] Düşünen örgütler, yönetim tekniklerini işletmenin aksayan yönlerini düzeltmede kullanılacak araçlar olarak gören örgütlerdir. İşletme faaliyetlerinde aksamalar var ise, örgütler bunu düzeltmek ve bir daha oluşmamasını sağlayacak önlemler alma yoluna gidecek ve bunu sağlayacak yeni sistemleri ve modelleri geliştirecektir.[123] Ayrıca iş analizlerinin yapılması, bilgi paylaşımı ve sorumluluk alınması yöneticiler ve astların

[116] Koçel, A.g.e., s.439
[117] Çam, A.g.e., s.59
[118] Koçel, A.g.e., s.439
[119] Öneren, Melahat, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı: 7, 2008, s. 166
[120] Koçel, A.g.e., s.439
[121] Öneren, A.g.e., s. 166
[122] A.e., s. 166-167
[123] Koçel, A.g.e., s.439

paylaştıkları görevler arasındadır.[124] Düşünen örgütler, problemlerin daha çabuk tespiti, analiz edilmesi ve bir an evvel harekete geçilmesine önem verirler ve bunun için de özellikle yöneticilerini eğitme yoluna giderler.[125]

Öğrenen örgüt; Peter Senge'nin 1990 yılında yayınlanan "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabında yer verdiği "öğrenen örgüt" kavramı ile literatürde önemli bir yere sahip olmuştur. Senge'ye göre, öğrenen örgütler kısaca bilen, anlayan ve düşünen örgütlerdir.[126] Öğrenen örgütler, kişilerin istedikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirebildikleri, yeni düşünme tarzlarının desteklendiği ve bireylerin sürekli olarak birlikte öğrenmeyi öğrendikleri örgütlerdir.[127] Öğrenen örgütlerin ana unsurları; bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanları bu yönde motive etmek, elde edilen sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgileri de sorunların çözümünde kullanabilmektir.[128]

Öğrenen örgütler, kendilerini sürekli şekilde geliştirmeyi amaçlayan, en iyi yaptıkları işe odaklanan, operasyonlar sırasında kendilerini eleştirebilip sorgulayan, bu sorgular neticesinde de yeni taktik ve stratejiler geliştirerek uygulamaya geçebilen dinamik örgütlerdir.[129]

Dinçer, 1998 yılında yayınlanan çalışmasında, öğrenen örgütü, "yeni bilgilerin sadece deneyimler sonucu oluşturulan değil, bireylerin karşılıklı etkileşimde bulanarak da yeni bilgilerin oluşturulabildiği, bu yeni bilgilerin uygulamaya konulabildiği ve tekrar bu uygulamalar sonucunda da üretilen yeni bilgilerin bu bilgi üretim sistemine katılabildiği ortam ve sisteme sahip örgütlerdir" şeklinde tanımlamıştır. [130]

Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt kavramları birbiriyle ilişkili olan ancak birbirinden farklı kavramlardır. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde çeşitli düzeylerde

---

[124] Kıngır, Said, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** (www.e-sosder.com) , Kış -2007, Cilt:6 Sayı:19, s.68
[125] Çam, A.g.e., s.64
[126] Senge, A.g.e.
[127] A.e. s.11
[128] Koçel, A.g.e., s.434
[129] Çam, A.g.e., s.64
[130] A.e., s.66

öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç olarak ifade edilebilirken, öğrenen örgüt ise, bu sürecin sonucunda ortaya çıkan yapıyı ifade etmektedir.[131]

2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TÜRLERİ

Örgütsel öğrenmenin türleri söz konusu olduğunda, araştırmacıların çeşitli ayrımlara gittiği görülmektedir. Fiol ve Lyles düşük düzeyli öğrenme (lower-level learning) ve yüksek düzeyli öğrenme (higher-level learning) şeklinde bir ayrıma gitmiştir. Fiol ve Lyles'e göre düşük düzeyli öğrenme sürekli tekrarlanan alışılagelmiş davranışlara dayanan öğrenme şeklidir. Bu öğrenme kısa dönemli ve yüzeysel olarak gerçekleşen bir öğrenmedir. Fiol ve Lyles'e göre yüksek düzeyli öğrenmede ise, sadece spesifik bazı davranış ve faaliyetleri değiştirebilecek bir öğrenmeden ziyade, yeni kural ve düzenlemelerin ortaya konmasını gerektirebilecek ölçüde bir öğrenmenin gerçekleşmesi söz konusudur.[132]

Peter Senge ise, öğrenmeyi "uyumsal öğrenme" (adaptive learning) ve "üretken öğrenme" (generative learning) olarak ikiye ayırmaktadır. Uyumsal öğrenme, hızlı bir şekilde sorunların çözümüne odaklanır. Ancak sorunların nedenlerini sorgulamaz. Uyumsal öğrenme, daha çok süregelen işlerin yapıldığı durumlarda söz konusudur. Üretken öğrenme ise, uyumsal öğrenmenin tüm faaliyetlerini içine almakla birlikte, ayrıca sorunların belirlenmesinde norm ve varsayımların tanımlanması ya da geçerliliğinin tartışılması ile de ilgilidir. Üretken öğrenme, uyumsal öğrenmeden farklı olarak dünyaya farklı bakış açılarından bakmayı öğretmektedir. Senge'ye göre, üretken öğrenme sistemin özünü oluşturmaktadır ve asıl fayda sağlayan öğrenme türüdür.[133]

Argyris ve Schon'a (1978) göre, örgütsel öğrenme üç tür öğrenme ile gerçekleşir. Bunlar tek döngülü öğrenme (single loop learning), çift döngülü öğrenme (double loop learning) ve öğrenmeyi öğrenme / üç döngülü öğrenme (triple loop learning)

[131] Koçel, A.g.e., s.434
[132] Fiol C., Lyles M., "Organizational Learning", Academy of Management Review, Vol.10, No.4, October 1985, s.807-808
[133] Arslantaş, 2005, A.g.e., s.10

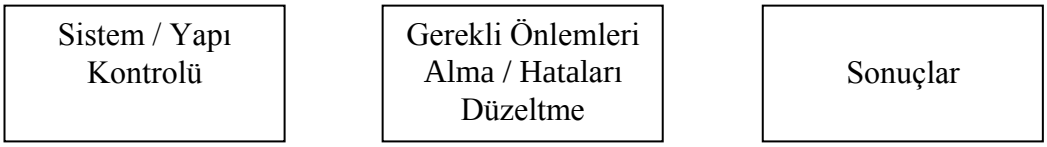
olmak üzere üç türden oluşur.[134] Bu ayrım araştırmacılarca çokça kabul edilen ve üzerinde çalışılan ayrımlardan biridir ve bu çalışmada da bu ayrım daha detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.4.1. TEK DÖNGÜLÜ ÖĞRENME

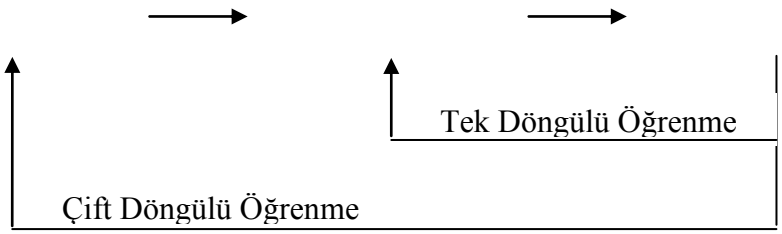
Tek döngülü öğrenme, hatanın gerçeklemesinden sonra, hatanın tespit edilmesi ve düzeltilmesi ile gerçekleşir. Bu tespit ve düzeltme mevcut amaç ve politikaların dışında değilse, bu hata-tespit-düzeltme işlemi tek döngülü öğrenmedir.[135]

Tek döngülü öğrenmede örgüt üyeleri hem örgütte meydana gelen hatalara ve hem de dış çevrede meydana gelen değişimlere tepki verirler. Ancak bunu yaparken örgütün mevcut durumunu koruma yoluna giderken, örgütün yapısına ilişkin herhangi bir sorgulamaya gitmezler.[136] Bu şekli ile tek döngülü öğrenme, örgütte önceden belirlenmiş normlardan sapmaları bulmak ve düzeltmek için kullanılabilir.[137]

Argyris'e göre (1998) tek döngülü öğrenmede elde edilen bilgi mevcut sistemlerin korunması ve gerekiyorsa düzeltilmesi için kullanılmaktadır. Öğrenme olayı, ancak hata ortaya çıktıktan sonra gerçekleşmektedir.[138]



[134] Dikmen, A.g.e., s.59
[135] A.e.
[136] Çam, A.g.e., s.52
[137] Morgan, Gareth, **Images of Organization(Second Edition)**, Sage Publications, California, 1997, s.86
[138] Arslantaş, Cem Cüneyt, "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8 / 3, 2006, s. 156



Şekil.3: Tek ve Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak: Smith, Mark. K., and Argyris, Chris, "Theories of action, double-loop learning and organizational learning", **The Encyclopedia of Informal Education,** Retrieved March 20, 2003, from http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm

2.4.2. ÇİFT DÖNGÜLÜ ÖĞRENME

Bu tür öğrenmede mevcut süreçlerin takip edilmesinin ötesinde, örgütün kültürünün, izlenen politikaların, amaçlarının, stratejilerinin ve de yapısının da düzeltilmesi söz konusudur. Çift döngülü öğrenmede örgütün bilgi düzeyi, uzmanlıkları ve de rutinleri değişime uğramış olur. Problemlerin sadece çözülmesi üzerinde değil, onlarla ilgili nedensel faktörler üzerinde de durulur.[139]

Çift döngülü öğrenmede, örgütte meydana gelen bir hatanın nasıl düzeltileceğinin yanında böyle bir durumun tekrar meydana gelmemesi için ne yapılması gerektiğinin belirlenmesi ve hali hazırda kullanılan iş süreçleri ile hedeflerin de yeniden gözden geçirilmesi söz konusudur.[140]

Marquardt ve Reynolds'un 1994 yılındaki çalışmalarına göre, çift döngülü öğrenmede problemlerin derinlemesine incelenmesi, sistemin ve hata nedenlerinin kaynaklarına inilerek sorgulanması söz konusudur. Çift döngülü öğrenme, örgütsel yapıya ve normlara derinlemesine bakılmasını içermektedir.[141]

[139] Çam, A.g.e., s.53
[140] Dikmen, Ag.e., s.59
[141] Arslantaş, 2006, A.g.e., s.156

2.4.3. ÖĞRENMEYİ ÖĞRENME / ÜÇ DÖNGÜLÜ ÖĞRENME

Bu öğrenme türü ise, örgütün tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl uygulayacağını öğrenmesi ile ortaya çıkar. Yani örgüt tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi uygulamayı ne zaman öğrenirse, o zaman öğrenmeyi öğrenme gerçekleşmiş olur.[142]

Öğrenmeyi öğrenme, öğrenme sürecinin en üst aşamasını oluşturur. Amaç sadece belirli bir şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini anlayabilmektir.[143] Öğrenmeyi ögrenme, örgütün nasıl öğreneceğinin, öğrenme kapasitesinin ne olduğunun ve bu süreci devam ettirebilme gücünün ortaya koyulabilmesi ile gerçekleşir.[144]

Öğrenmeyi öğrenme, örgütsel öğrenmenin en zor ve en karmaşık aşamasıdır ve bu aşamada bir şeyin nedenleri ve nasıl olup bittiği üzerine araştırma yapılması gereklidir. Öğrenmeyi öğrenmede; örgüt bireyleri, öğrenme ile ilgili geçmişteki durumlarına bakarak öğrenmeyi kolaylaştıran ya da zorlaştıran neler yaptıklarını gözden geçirirler. Öğrenmeyle ilgili yeni stratejiler geliştirip değerlendirerek, bu stratejileri genelleştirme yoluna giderler.[145]

Çift döngülü öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme, örgütsel öğrenmenin üretken ya da yaratıcı tarafını oluşturur. Tek döngülü öğrenme, örgütün değişim gerekliliğini ön görmekte, fakat süregelen alışkanlıkları ve uygulamaları sorgulamamaktadır. Çift döngülü öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme ise, örgütün neden değişeceği ve nasıl değişeceği ile ilgilidir.[146]

2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN YAPISAL VE KÜLTÜREL YANI

Örgütsel öğrenme konusu bir çok araştırmaya konu olmuştur. Çok sayıda araştırmacı tarafından irdelenmiş ve farklı yaklaşımlar ve boyutsal ayrımlara gidilmiştir. Bu

[142] Dikmen, Ag.e., s.59
[143] Yazıcı, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.115
[144] Özen, K. Rana., **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım-Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002, s.269
[145] Arslantaş, 2005, A.g.e., s.11
[146] A.e.

bölümde, farklı yaklaşımlara örnekler verilecek ve araştırma kapsamında kullanılacak boyutsal ayrımlara detaylı şekilde değinilecektir.

Argyris ve Schön'ün 1978 yılındaki çalışmalarından beri, iki yüzü aşkın makalede de işlendiği gibi örgütsel öğrenme konusu önemli derecede ilgi gören bir araştırma konusu olmuştur. Ancak, literatüre geçen bu çok sayıda çalışmaya rağmen genel kabul görecek tanımlamalar ortaya konulamamıştır. Özelikle de bireysel ve örgütsel öğrenme kavramlarının ortaya konmasında farklı görüşler ileri sürülmüş, örgütsel öğrenme çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Örneğin, Senge 1990 yılında "zihinsel modeller (mental models)", Huber 1991 yılında "hafıza (memory)", Ellis ve Globeron 1996 yılında "bilişsel haritalar (cognitive maps)", Argyris ve Schön 1996 yılında "hareket teorisi (theory of action)" kavramları ile ilişkilendirerek örgütsel öğrenme kavramını açıklama yoluna gitmiştir.[147]

Popper ve Lipshitz, 1998 yılındaki çalışmalarında örgütsel öğrenmeyi açıklamada yapısal-kültürel (structural-cultural) örgütsel öğrenme yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bu çalışma ile örgütsel öğrenmenin yapısal yanını oluşturan "Örgütsel Öğrenme Mekanizması (Organizational Learning Mechanism)" kavramı literatüre katılmıştır. [148]

Somech ve Drach-Zahavy 2004 yılı çalışmalarında örgütsel öğrenme mekanizmasını ayrı boyutlara ayırmadan; bilginin toplanması, analiz edilmesi, belgelenip saklanması ve bilginin yayılmasına ilişkin ifadeler ile örgütsel öğrenme mekanizmasını oluşturma yoluna gitmiştir.[149]

Ellis ve diğerleri'ne göre ise, örgütsel öğrenmenin bir yapısal bir de kültürel yönü vardır. Yapısal yönü örgütsel öğrenme mekanizmasını içerir. Bu mekanizma kurumsallaşan yapısal ve prosedürel düzenlemeler yoluyla sistematik bilgi toplanmasını, analiz edilmesini, depolanmasını, bilginin yayılmasını ve örgüt performansını yükseltme amacına en uygun şekilde kullanılmasını içerir.[150] Bu

[147] Amitay, Mayan., Popper, Micha., Lipshitz, Raanan., "Leadership styles and organizational learning in community clinics", **The Learning Organization,** Univercity of Haifa, Haifa, 2005, s.57
[148] A.e.
[149] Arslantaş, 2006, A.g.e., s.161
[150] Ellis et. al., A.g.e., s.166

çalışma dahilinde de örgütsel öğrenmenin kültürel ve yapısal iki yanı olduğu yaklaşımı benimsenerek aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

2.5.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN YAPISAL YANI: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MEKANİZMASI

Örgüt üyeleri bilgi toplama ve işlemeyi kolaylaştırmak veya bilginin yayılımı, depolanması ve tekrar kullanılması süreçlerini güçlendirme yoluyla bilgilerini iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan kurumsallaşmış örgütsel öğrenme mekanizmalarını geliştirmek için çaba sarfetmelidirler. [151]

Ghosla'nın 1987 yılındaki çalışmasına göre; örgüt, öğrenmeyi açık bir hedef olarak düşünmelidir ve öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli mekanizma ve sistemleri oluşturmalıdır. Açık bir niyet ve uygun bir mekanizmanın yokluğunda, öğrenme potansiyeli kaybolabilir.[152]

Argyris'in 1993 yılı çalışmasına göre, örgütsel öğrenme mekanizmasının varlığı gereklidir, ancak örgütsel öğrenme için yeterli değildir. Örgütsel öğrenme mekanizması kurumsallaşmış ve süregelen iş yapış şekli olarak çalıştırılmış olsa dahi, öğrenmede bozukluklar, aksaklıklar ortaya çıkabilir. Daha verimli bir öğrenmenin ortaya çıkarılabilmesi, örgüt için yararlı sonuçlar elde edilmesi için, örgütsel öğrenme mekanizması paylaşılan değerler ile beslenen, hesap verebilirliğin ve güvenin hakim olduğu bir örgütsel öğrenme kültürü içine yerleşmiş olmalıdır.[153]

Popper ve Lipshitz'in 1998 yılındaki çalışmalarına göre örgütsel öğrenme mekanizması örgütsel öğrenmenin yapısal tarafını ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme mekanizması bu anlamda, örgüt ve çalışanlarının elde ettikleri bilgilerin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi, belgelenmesi, saklanması, yayılması, ve tekrar kullanılmasına ilişkin yapısal ve işlemsel düzenlemeleri ve bu sistematik uygulamaların sürekli şekilde kullanılır hale getirilmesini ifade eder.[154]

---

[151] Ellis and Shpeilberg,A.g.e., s.1238
[152] A.e.
[153] Ellis, et. al, A.g.e., s.166
[154] Arslantaş, 2006, A.g.e., s. 156

Örgütler, üyelerinin bilgiyi yorumlamalarına yardım etmekte, görüşlerini, tutumlarını ve bilgilerini değiştirmekte, örtük bilgiyi herbir bireyden diğerlerine transfer etmekte ve yeni örgütsel bilgi oluşturmakta örgütsel öğrenme mekanizmaları kullanırlar (Lee et al., 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995). Çalışanların rotasyon uygulamasına tabi tutulması da öğrenme mekanizması için iyi bir örnek oluşturur (Virany et al., 1992). Ayrıca, örgütsel öğrenme mekanizmasının, örgütün çevresi ile ilgili bilgileri devamlı şekilde sağlıyor olması sayesinde örgüt üyelerinin belirsizlik hissinde de azalma gerçekleşir.[155]

Ellis ve Shpielberg 2003 yılındaki çalışmalarında örgütsel öğrenme mekanizmasını beş ayrı boyutta incelemişlerdir. Bunlar biçimsel öğrenme prosedürleri (formal learning procedures), bilgi yayma (information dissemination), eğitim (training), bilgi toplama (information gathering), depolama ve geri alma (storage and retrieval) boyutlarıdır.[156] Bu çalışmada da örgütsel öğrenme mekanizması bu boyutlar kullanılarak ele alınacak olduğundan, aşağıda bu boyutlar ayrı başlıklar halinde işlenmiştir.

2.5.1.1. Biçimsel Öğrenme Prosedürleri

Bu boyut, örgütte işlerin nasıl yürütülecek olduğunun yazılı kural ve prosedürlere bağlanmasını ve faaliyetlerin de bu kural ve prosedürlere uygun şekilde yürütülmesini ön görmektedir. Bu kural ve prosedürler, işlerin yürütülmesinde gerekecek olan bilgilerin de sürekli elde edilmesini sağlayacak bir sistemi içermelidir. Söz gelimi, örgütün iki ayrı birimi için bu sistem, tıpkı tedarikçi-müşteri ilişkisinde olduğu gibi, bilgileri de sürekli şekilde bir diğerine iletecek şekilde yapılandırılmış olmalıdır. Ayrıca örgütte, sorun ya da başarısızlıkların ortaya çıkması beklenmeksizin, sürekli şekilde faaliyetlerin raporlanması ve analiz edilmesi söz konusudur. Bu rapor ve analizler doğrultusunda, gerekli görülen metotlar, kural ve prosedürlerin değiştirilmesi de söz konusudur.[157]

[155] Ellis and Shpeilberg,A.g.e., s.1238
[156] Ellis and Shpielberg, A.g.e., s.1239
[157] A.e., s.1251

2.5.1.2. Bilgi Yayılımı

Bu boyut, bilginin örgüt içerisinde yayılmasının sağlanabilmesini ifade eder. Bilgi yayılımının gerçekleşmesi için; birlikte çalışma, yardımlaşma, toplantılar yapma, koordinasyon sağlama gibi konularda bireyler arası çalışmalar desteklenir. Ayrıca, bireylerin bu tip çalışmalara katılmaları da performans değerlendirmelerinde dikkate alınır.[158]

Örgütte bilgi yayılımını sağlayacak çalışmalara; araştırmacı birimler veya çevreyle iletişimi sağlayan bireyler, kalite çemberleri, dış işbirlikleri, ortak girişimler, küçük ölçekli deneyimler ve eylem sonrası gözden geçirme çalışmaları örnek olarak verilebilir.[159]

2.5.1.3. Eğitim

Bu boyut, örgütün, örgütsel öğrenmeyi sağlamak amacı ile örgüt bireylerinin mesleki ve kişisel eğitim düzeylerini arttırma yolunda çaba göstermesini ifade eder. Örgüt bunu sağlamak için, eğitim programlarını örgüt içinde gerçekleştirmeli ya da örgüt dışından sağlamalı ve bunları gerçekleştirmek için de zaman ve para gibi kaynaklar ayırmalıdır. Yeni işe giren bireyleri belirlenmiş bir eğitim progmına tabi tutmalıdır. Ayrıca, örgüt bireylerinin sektörel gelişmelerin takip edilebileceği organizasyonlara katılımı desteklenerek güncel bilgilerin de örgüte kazandırılması için çalışmalar yapılmalıdır.[160]

2.5.1.4. Bilgi Toplama

Bu boyut, örgütün sadece kendi faaliyetlerinden doğan bilgilerin değerlendirilmesini değil, aynı zamanda dış çevreden sürekli şekilde bilgi toplanmasını da ifade etmektedir. Bunun sağlanması için örgüt, hem kendi bireylerini bunun sağlanması

[158] A.e., s.1252
[159] A.e., s.1238
[160] A.e., s.1252-1253

konusunda bilinçlendirmeli ve görevlendirmeli, hem de dış kurumlar ile işbirliklerine gitmek gibi uygulamalarla bilgi toplama yoluna gitmelidir.[161]

2.5.1.5. Depolama ve Geri Alma

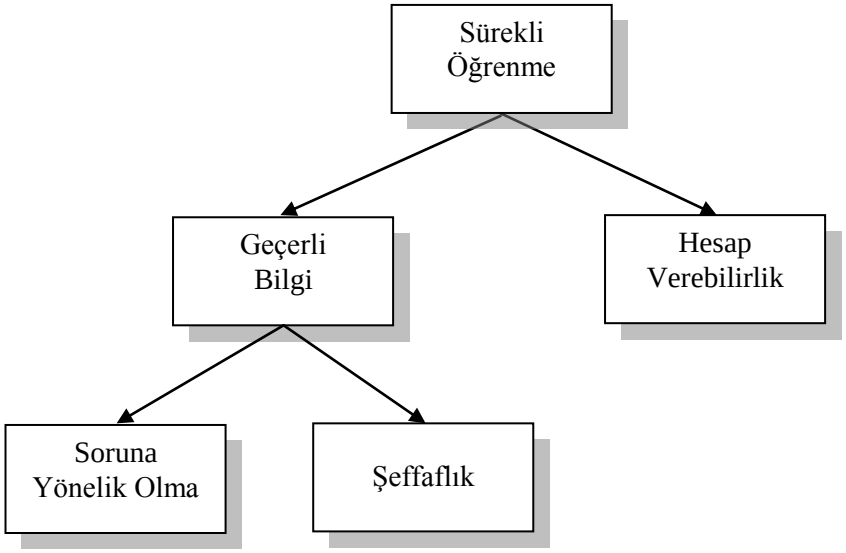
Bu boyut ise, örgütün elde ettiği bilgileri belli bir sistemle depolamasını/arşivlenmesini ve gerektiği her zaman bu bilgilere tekrar kolayca ulaşılabilmesini sağlayacak yapıyı oluşturmuş olmasını ifade eder.[162]

2.5.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KÜLTÜREL YANI: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DEĞERLERİ

Bu bölümde örgütsel öğrenmenin kültürel yanı üzerinde durulacak, tanım ve açıklamaların ardından da örgütsel öğrenmenin kültürel yanını oluşturan boyutlar üzerinde durulacaktır.

Popper ve Lipshitz (1999)'e göre, öğrenme kültürü beş değerden oluşmaktadır. Bu değerler; sürekli öğrenme (continuous learning), geçerli bilgi (valid information), şeffaflık (transparency), soruna yönelik olma (issue orientation) ve hesap verebilirlik (accountability) değerleridir. Sürekli öğrenme özellikle dinamik ve rekabetçi çevre ortamları için yaşamsal bir öneme sahiptir. Sürekli öğrenme öğrenme değerlerinin en üstünde yer alır ve diğer dört değerin etkileşimleri sonucu oluşur.[163]

[161] A.e., s.1253
[162] A.e., s. 1253
[163] Popper, Micha and Lipshitz, Raanan, "Organizational Leaning Mechanisms: A structural and Cultural Approach to Organizational Learning", **The Journal of Applied Behavioral Science**; Jun 1998; 34, 2; s.172



Şekil 4: Öğrenme Kültüründe Değerler Hiyerarşisi

Kaynak: Popper, Micha and Lipshitz, Raanan, "Organizational Leaning Mechanisms: A structural and Cultural Approach to Organizational Learning", **The Journal of Applied Behavioral Science**; Jun 1998; 34, 2; s.173

Ayrıca sürekli öğrenme ortamının kurulması sayesinde çalışanlar, örgütte yürütülen işler arasında var olan karşılıklı ilişkileri anlayabilirler. Bununla birlikte, bu durum çalışanlar, takımlar ve yöneticiler arasındaki uyum ve işbirliğini arttırır.[164]

2.5.2.1. Soruna Yönelik Olma

Soruna yönelik olma, bilgi kaynağının kimliğine, mevkiine ve sosyal statüsünün durumuna bakılmaksızın sadece bilginin değerinin göz önüne alınmasını ifade eden bir örgütsel öğrenme değeridir. Soruna yönelik olma, demokratik olma, güç eşitliği ve katılım kavramları ile yakınen ilişkilidir. Bu kavramlar, iletişim kanallarını açar, yenilik ve öğrenmenin arttırılmasını sağlar.[165]

Öğrenme, başarısızlıkları da incelemeli ve fikir ayrılıklarını da destekleyici şekilde gerçekleşmelidir. Bu istekli olunmasını ve bilginin konu dışı faktörlerden etkilenmesinden uzak tutularak değerlendirilmesini gerektirir.[166]

[164] Çırpan, A.g.e., s.30
[165] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.174
[166] Ellis et.al., A.g.e., s.167

2.5.2.2. Şeffaflık

Şeffaflık, kişinin kendini ve faaliyetlerini, geçerli geri bildirimin alınabilmesi için denetlenmeye açık tutmasıdır.[167, 168] Şeffaflık, geçerli bilgilere diğerleri tarafından yeni bilgiler eklenmesine ve eldeki hazır bilginin de yeniden yorumlanmasına yardım eder.[169]

Şeffaflık, kişinin yanılma ve yanıltma olasılığını azaltma yolunda ona rehberlik eden ve bilginin elde edilmesi yolunda önemli olan bir değerdir. Şeffaflık, yapılan hataların kabullenilmesini teşvik edicidir. Şeffaflık için önemli olan, doğal olarak gerçekleşmesinin beklenmesinden ziyade kişiler tarafından üretiliyor olmasıdır.[170]

2.5.2.3. Geçerli Bilgi

Şeffaflık ve soruna yönelik olma değerlerinin varlığı geçerli bilginin oluşmasını sağlar.[171] Geçerli bilgi; eksiksiz, bozulmamış ve doğrulanabilir olan bilgidir.[172, 173]

Geçerli bilgi, çift döngülü öğremenin gerçekleşmesini sağlayan önemli bir değişkendir. Çünkü, örgütsel bağlamda tam olarak öğrenme, yorumlanmamış bilginin yorumlanmış bilgiye dönüştürmesini gerektirir ve hem tek, hem de çift döngülü öğrenme için bozulmamış ve doğrulanabilir bilginin tam olarak sağlanması gereklidir.[174]

Örgüt üyeleri, yönetimin baskısı ile karşılaştıklarında mevcut bilgileri saklamak ya da çarpıtmak yolu ile yaptıkları hataları gizleme yoluna gidebilirler. Bu gibi durumların oluşması geçerli bilgiye ulaşılması yolunda önemli bir engeldir.[175] Performansı geliştirebilecek öğrenme, saptırılmamış ve doğrulanabilir bilgiyi gerektirir. Geçerli bilgiye değer verme, insanların bilginin bozulmasına yönelik baskılara karşı durabilme ihtimalini arttırmaktadır. Bu değerin bir göstergesi, sosyalleşme ve

---

[167] A.e.
[168] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.173
[169] Ellis et.al., A.g.e., s.167
[170] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.173
[171] Taşçı, Deniz ve Koç, Umut, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2, 2007, s.375
[172] A.e.
[173] Arslantaş, 2006, A.g.e., s. 157
[174] Arslantaş, 2005, A.g.e., s.10
[175] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.172

kültürel yollar aracılığıyla aksiyon sonrası gözden geçirmeler için mevcut olan bilginin kapsamı ve objektifliğini iyileştirmek amacıyla gösterilen sürekli çabalardır.[176]

2.5.2.4. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, kişilerin kendi hareketlerinden ve bu hareketlerin sonuçlarından sorumlu olmalarını ve ayrıca bu sonuçlardan kaynaklanan öğrenmeden de sorumlu olmalarını içerir.[177, 178, 179] Kişilerin yaptıkları hatalardan dolayı sorumluluk üstlenmeleri, hata kaynaklarını araştırmalarını ve bunlardan da bir ders çıkarmalarını söz konusu hale getirir.[180] Hesap verebilirlik ayrıca verimli öğrenmeyi kolaylaştırır. Öğrenme bizzat yaşanarak gerçekleştiği için ders ortamında elde edilen öğrenmenin aksine, öğrenmenin davranışa geçirilmesinde kolaylık sağlar.[181]

[176] Ellis, et. al, A.g.e., s.167
[177] A.e.
[178] Taşçı ve Koç, A.g.e., s.375
[179] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.174
[180] A.e.
[181] Ellis, et. al, A.g.e., s.167

III. BÖLÜM
3. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi önce irdelenmeye çalışılacak, daha sonra ise gerçekleştirilen araştırma çalışmasına yer verilecektir. Yapılan araştırma verilerinin analizinden sonra ise, araştırma sonuçları tartışılacaktır.

3.1. LİDERİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi incelenmeden önce, bu bölümde önce liderin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi ele alınacak, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisine ise bir sonraki konu başlığı altında yer verilecektir.

Liderin öğrenmenin gerçekleşmesi üzerinde özel bir rolü vardır. Bilginin ortaya çıkarılıp kullanılmasının sistematik hale getirilmesi, kullanımın izlenmesi ve ödüllendirilmesi liderin oynayacağı role bağlıdır.[182] Liderin örgütsel öğrenme üzerinde kritik bir role sahip olduğu Senge'nin 1990 yılı "The leader's new work: Building learning organizations" çalışmasında ve Leithwood and Leonard'ın 1998 yılı "Conditions fostering organizational learning in schools" çalışmalarında da belirtilmiştir.[183] Bununla beraber; Carroll ve Edmondson'a (2002) göre, örgütsel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi için sadece liderin değil, tüm örgüt üyelerinin katılımı gereklidir.[184]

[182] Lipshitz, Raanan,. Popper, Micha,. Friedman, Victor J., "A multifacet model of organzational learning", The Journal of Applied Behavioral Science, March 2002, 38,1, ABI/INFORM Global, s.92
[183] A.e.
[184] Carroll, J.S. and Edmondson, A.C., "Leading organisational learning in health care", **Qual. Saf. Health Care**, 2002,11, s.54

Liderlik üzerine çok sayıda çalışma olmasına rağmen rağmen liderlik bileşenleri ve örgütsel öğrenme üzerine yapılan çalışmalar oldukça azdır. Son yıllarda çoğu kavramsal düzeyde olmak üzere bu konuyu ele alan çalışmalar olmuştur (Senge, (1990), Schein (1993), Devanport ve Prusak (1998), Edmondson (1999), Lipshitz et. al. (2002)). Liderlik etkili öğrenmenin oluşumunda kritik bir faktör olarak dikkate alınmalıdır(Schein (1993), Argysis ve Schon (1996), Edmonson (1999)).[185]

Etkili örgütsel öğrenme sürecinin yaratılması ve sürdürülmesindeki esas güçlük, insanların 'pozitif düşünce'lerini korumadaki eğilimlerinden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle , Argyris ve Schon (1996) insan davranışlarını yönlendiren 'savunma alışkanlığı' etkisinin azalması için esas değişikliğin örgütün yapısında gerçekleşmesi gerektiğini savunurlar. Son zamanlardaki deneysel çalışmalarla bu iddiaların bir kısmı desteklenmiştir. Örneğin, Edmonson'un(1996) üç hastanenin sekiz ünitesinde gerçekleştirdiği bir çalışmada, hataların raporlanmasında lider davranışlarının gönülllüler üzerindeki etkisi açıkça görülmüştür. Yazılım mühendisliği projesi üzerine yapılan başka bir çalışmada, yanlışlardan kazanılan tecrübelerin genellikle gelecek başarılara araç olduğu sonucuna varılmıştır (Abdel-Hamid ve Madnick (1990), Ben-Horin Naot et al (2003).[186]

Yeni bir beceri öğrenirken, beceriyi öğreninceye kadar kendimizi beceriksiz hissedebiliriz. Bu ise, yeni bir şey karşısında endişe duymamıza neden olur, sonuçta öğrenmeden uzak durabiliriz. Schein, bu durumu, çok zor veya rahatsız edici olması nedeniyle yeni bir şey öğrenme isteksizliği veya yeteneksizliğiyle ilişkili endişe olarak adlandırmaktadır. Schein, bu endişenin özellikle liderlerle yakından ilişkili olduğunu düşünmektedir. Çünkü, alışkanlık geliştirme ve beceri öğrenme, hata yapmayı öğrenme sürecinin bir parçası olarak kucaklamayı ve hoşgörmeyi gerektirir.[187]

Argyris ve Schön (1996) çalışmalarında bir başka noktaya da dikkat çekmektedirler. Örgütler "pozitif imaj" görüntüsü yaratmak ve korumak için, başarılarını paylaşmak

[185] Amitay, Popper and Lipshitz, A.g.e., s.59
[186] A.e.
[187] Schein, Edgar H., "How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering The Green Room", Sloan Management Review, 34 (2), 1993, s.86-89

yoluna giderken, hata ve başarısızlıkları ise paylaşmayarak öğrenme için kullanma imkanını da bulamamış olurlar. Bu yüzden örgütlerin bu savunmacı tutumunun önüne geçilmesi gereklidir. Bunun için de; daha şeffaf, hesap verebilir ve soruna yönelik olunmalıdır. İşte bu noktada liderin etkisi ana önemdedir.[188]

Öğrenen örgütlerde liderler ile çalışanlar ve sistemin bütünü arasında varolması gereken uyum ve bütünleşmenin temelini; liderlerin, çalışanların gelişimlerini sağlama hedefini odak noktası olarak örgütün merkezine alan yaklaşım oluşturur. Liderlerin, gerek vizyon oluşturma süreçlerinde, gerek yapısal tasarımı oluşturma ve uygun kültüre işlerlik kazandırma çabaları ile etkili bir örgüt yaratarak başarıya ulaşmalarında, tüm çalışanları geliştirmeyi hedef almaları esastır. Liderlerin, çalışanların gelişimlerini sağlamayı hedef alan düşünce ve uygulamaları, örgütsel öğrenmeyi amaçlayan örgütlere özgü bir liderlik rol ve davranışının sergilenmesini gerekli kılar.[189]

Örgütsel öğrenme üst seviyede olsa dahi, önemli kararlar örgütsel yapı göz önüne alınarak verilir. Kültür bireysel kararlar ile değiştirilemez, dolayısı ile bireysel karar ile örgütün öğrenme yeteneği de yükseltilemez. Bu nedenle, liderlik sadece üst yönetimde değil, örgütün tüm aşamalarında geliştirilmelidir. Her bölüm kendi içinde liderin üstlendiği rolü izleyecek ve ona gore örgüt içinde öğrenme geliştirilecektir.[190]

Arago´n-Correa ve diğerleri 2005 yılı çalışmalarında, bir çok araştırmacının (Senge (1990), Senge ve diğerleri (1994), Tushman ve Nadler (1996) gibi) liderlik ile örgütsel öğrenme arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir.[191] Kunda'nın 1992 yılı "Engineering Culture" çalışması ve Schein'ın 1992 yılı "Organizational Culture and Leadership" isimli çalışlmalarına göre de; bir çok araştırmacı, liderlerin örgütsel öğrenme değerlerini başarılı şekilde örgüte aşılayabildiği ve bunları vurgulayabildiğini belirtmişlerdir. Dolayısı ile liderlerin örgütsel değerleri aşılama ve

[188] Popper, Micha and Lipshitz Raanan, "Installing mechanisms and instilling values: The role of leaders in organizational learning", **The Learning Organization,** Bradford, 2000, Vol.7, Iss.3, s.140
[189] Pınar, A.g.e., s.33
[190] Sharman, Call, "Leadership and the Learning Organization", A thesis for the degree of Master, State University of New York Empire State College, 2005, s.58-59
[191] Arago´n-Correa, J.A. , et. al., "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain", **Industrial Marketing Management**, 2005, s.13

vurgulamada önemli bir rolü olduğu çeşitli araştırmalar tarafından da desteklemektedir.[192]

Diğer araştırmalar da incelenerek varılan genel sonuç şudur ki; liderlik tarzı açıkça, örgütteki öğrenme kültürünü etkilemektedir.[193] Liderler bunu; sürekli çalışmaları ile bir yapı kurarak ve uzun vadede sürekliliğini koruyan davranış kalıplarıyla (objektif yaklaşımlar getirmek, hareket planları ortaya koymak, emirler vermek ve yerine getirilmesini takip etmek, bilgiyi yaymak ve örgüt için bir rol-modeli oluşturmak gibi) gerçekleştirirler.[194] Bir başka deyişle liderler, örgütsel öğrenme için gerekli önemli değerleri, ortaya koydukları davranış ve hareketleri ile kendileri oluştururlar. Örgüt liderleri herkesin gözü önünde olan ve örgüt üyelerinin duygu ve davranışlarını etkileyen ana figürlerdir. Hatta bu konuda BP CEO'su Brown şöyle demektedir: "Liderler, izleyenlerine öğrenme süreçlerinde aktif birer role sahip olduklarını göstermelidirler".[195] Popper ve Lishitz (2000) bu konuda örgütsel öğrenme mekanizmasının da önemine dikkat çekerek; liderlerin örgütsel öğrenme için önce öğrenme mekanizmasını oluşturmaları gerektiği, sonrasında öğrenme değerlerini belirleyerek kendi davranışları ile ortaya koymaları gerektiğini belirtmişlerdir.[196]

Örgütsel öğrenme için örgüt kültürünün, birlikte yaşama kültürünün gelişmiş olması, öğrenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, risk almaya yatkınlık, karşılıklı bir iletişimin olması, işbirliğini desteklemesi gibi bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu tür bir örgüt kültürünün yaratılması ise etkili bir liderlik becerisini gerekli kılar.[197]

Öğrenen örgütlerde liderlerin gerçekleştirdiği en önemli fonksiyonların başında, ortak bir vizyonun tüm örgüt düzeyinde oluşturulmasının sağlanması ve öğrenmenin kolaylaştırılmasına hizmet edecek biçimde açıkça ifade edilmesi gelir.[198] Eğer örgütte

[192] Amitay, Popper and Lipshitz, A.g.e., s.64-65
[193] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.139
[194] Ellis et. al., A.g.e., s.167
[195] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.140
[196] A.e., s.143
[197] Erigüç, Gülsün ve Yalçın Balçık, Pınar, "Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2007, s.88
[198] Pınar, A.e., s.31

gerçekten paylaşılan bir vizyon varsa, çalışanlar sadece onlara emredildiği için değil, aynı zamanda kendileri istediği için de öğrenme sürecine girerler ve bu sayede kendilerini geliştirebilirler.[199] Yazıcı'ya göre de, örgütsel öğrenmenin sağlanmasında liderin rolü, bir vizyon oluşturmaya ve vizyon ile mevcut gerçeklik arasındaki uçurum konusunda diyalog başlatmaya hazır, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderlikle başlar. Lider, işgörenlerin yeni fikirler denemesine açık ve elverişli bir ortam yaratıcısı ve öğrenme sürecinin, değişen tutumların, davranışların ve iş sürecinin gözeticisidir.[200]

Arzu edilen davranışların gerçekleştirilmesi açısından ödüllendirme ve tasdik etme, lider için örgüt içerisindeki en yaygın ve baskın kullanılabilecek yöntemlerden biridir. Bu konuda çok çeşitli araçlar kullanılabilir; takdir mektupları, terfi, çekici tayinler, kaynak tahsisi, yönetimsel temsillere katılma gibi. Bunlar da "pozitif takviye kuvvetleri" başlığı altında toplanabilirler. Küçük cezalandırmalar da "negatif takviye kuvvetleri" başlığı antında yer alır. Pozitif takviye aynı davranışın tekrarlanması olasılığını arttırırken, negatif takviye ise bunun karşıtı olarak bu olasılığı azaltır. Cezalandırma kaçınma davranışını tetikler ve davranışlar tehdit kaynağından uzaklaşmaya yönelir. Öğrenmeye yönelik aktivitelere değer veren ve ödüllendiren liderler, örgütsel öğrenme sürecine katkıda bulunan çalışanları ödüllendirirler.[201]

Liderlerin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini inceleyen ve sonuçlar elde eden birçok araştırma yayınlanmıştır. Örneğin Schein'ın 1985 yılında yayınlanan "Organizational Culture and Leadership", Peter ve Waterman'ın 1982 yılında yayınladığı "In Search of Excellence" ve Kouzes ve Posner'ın 1987 yılında yayınladığı "The Leadership Challenge" isimli çalışmalarda liderin örgütsel öğrenme değerleri üzerinde etkili oldukları belirlenmiştir.[202]

[199] Kıngır, A.g.e., s.72-73
[200] Yazıcı, A.g.e., s.190
[201] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.140
[202] A.e., s.139

3.2. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu bölümde literatürde yer almış dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini konu almış bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Dönüşümsel liderler, çalışanları ile ortak karar alma ve uygulama konusunda ayrı bir destekleyici nitelikte konum almakta çaba sarfederler. Bu bakımdan dönüşümsel liderler örgütsel öğrenme sağlanması için takımlar kurulmasına yardımcı olmakta, onları yönlendirmekte, motive etmekte ve desteklemektedirler. Dönüşümsel liderler örgütsel öğrenmenin sağlanması açısından izleyenleri zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve kendine güven davranışları ile desteklerler. Dönüşümsel liderin bu yeteneği öğrenen bir örgüt oluşturulabilmesi için en önemli yetenek olarak görülmektedir.[203] Buna göre örgütler örgütsel öğrenmenin sağlanması açısından dönüşümsel liderin önemli bir karaktere sahip olduğunu göz önünde tutmalıdırlar. Dönüşümsel liderlik tarzı örgütteki örgütsel öğrenmenin gelişmesine önemli katkı sağlamaktadır.[204]

Yammarino ve Jung (1998) çalışmalarında dönüşümsel liderin, örgüt içinde bireysel bir kültürden ziyade kollektivist bir kültüre önem verdiğini belirtmektedirler. Örneğin, dönüşümsel liderlikte kişisel ihtiyaçlar arka planda tutulurken, grup ya da örgüt amaçları ön plana çıkar. Bu da kollektivist kültürün temel bir özelliğidir. Jung ve Avolio'nun (1999) çalışmasında ise, kollektivist kültüre sahip bireylerin dönüşümsel liderle çalışması durumunda, bireysel kültürde çalışıyor olanlardan çok daha fazla fikir üretebildiği ve performanslarının da daha yüksek olduğu saptanmıştır. Etkili örgütsel öğrenme için şeffaflık, soruna yönelik olma ve hesap verebilirlik önemli faktörlerdir. Kollektivist kültürlerde dönüşümsel liderlerin bu öğeler üzerindeki etkisi daha hassas olmaktadır.[205]

[203] A.e., s.140
[204] Arago´n-Correa, A.g.e., s.17
[205] Popper and Lipshitz, A.g.e., s.142-143

Coad ve Berry (1998) çalışmalarında, dönüşümsel liderlik ile öğrenme ve performans yönelimi arasındaki ilişki ve etkileri inceleme konusu yapmışlardır. Çalışmalarında dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik için Bass'ın 1985 yılında geliştirdiği MLQ ölçeğini kullanmışlardır. 190 kişilik bir araştırma grubundan elde edilen verilere göre dönüşümsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin her bir boyutu(bireysel ilgi, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve ideal etki) ile öğrenme yönelimi arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Etkileşimsel liderliğin ise koşullu ödül boyutu ile öğrenme yönelimi arasında pozitif bir korelasyon bulunmuş iken, istisnalarla yönetim boyutu ile öğrenme yönelimi arasında ise negatif bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.[206]

Arago´n-Correa, Garcı´a-Morales ve Cordo´n-Pozo (2005) çalışmalarında, dört ayrı sektörde yer alan 408 büyük firmada liderlik, örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans konuları üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarında dönüşümsel liderlik için Podsakoff ve arkadaşlarının 1996 yılında geliştirdikleri ölçek kullanılırken; örgütsel öğrenme için ise Kale, Singh, and Perlmutter'in 2000 yılı ve Edmondson'ın 1999 yılında geliştirdikleri iki ölçekten faydalanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarında, dönüşümsel liderlik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir korelasyon bulunduğu görülmektedir. Çalışmanın sonucunda da hipotezde test edilen dönüşümsel liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur.[207]

Garcı´a-Morales ve arkadaşlarının 2008 yılında yaptığı bir başka çalışmada da dönüşümsel liderlik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif korelasyon olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada örgütsel öğrenme için Kale, Singh, and Perlmutter'in 2000 yılı ve Edmondson'ın 1999 yılında geliştirdikleri iki ölçekten faydalanılırken dönüşümsel liderlik için ise Podsakoff and Organ'ın 1986 yılında geliştirdikleri TL ölçeği kullanılmıştır.[208]

---

[206] Coad and Berry, A.g.e., s.167-168
[207] Arago´n-Correa et al., A.g.e., s.17
[208] Garcı´a-Morales, Vı´ctor J. , Matı´as-Reche, Fernando and Hurtado-Torres, Nuria, "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.21, No.2, 2008, s.196-198

Amitay, Popper ve Lipshitz (2005) 44 ayrı klinikte 513 çalışan ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile örgütsel öğrenme değerleri ve örgütsel öğrenme mekanizması üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Dönüşümsel ve etkileşimsel lideriğin ölçümü için Bass'ın 1985 yılında hazırlanmış MLQ ölçeğinin 1996 yılında Avolio ve diğerleri tarafından revize edilmiş halini kullanmışlardır. Örgütsel öğrenme mekanizması için Ellis ve Globerson'un 1996 yılında geliştirdikleri ölçek kulanılırken, örgütsel öğrenme değerleri için ise Lipshitz ve diğerlerinin 2002 yılına geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Dönüşümsel liderlik ile örgütsel öğrenme değerleri ve örgütsel öğrenme mekanizması arasında çok yüksek pozitif bir korelasyon olduğunu belirlemişlerdir. Etkileşimsel liderlik ve örgütsel öğrenme arasında ise negatif korelasyon tespit etmişlerdir. Sonuçlara göre, örgütsel öğrenme değerleri ile örgütsel öğrenme mekanizması arasında çok yüksek pozitif bir korelasyonun olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderliğin, örgütsel öğrenme değerlerini ve örgütsel öğrenme mekanizmasını önemli şekilde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca dönüşümsel liderliğin alt boyutlarına bakıldığında da; ideal etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel ilginin örgütsel öğrenme değerleri ve örgütsel öğrenme mekanizması üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulunmuştur.[209]

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüz iş yaşamı rekabet içeren, değişken ve zorlu bir görünüm sergilemektedir. Ciddi rekabet, rakiplerin önüne geçmek için her türlü bilgiye ulaşma ve amaçlar için kullanabilme gereksinimini beraberinde getirmektedir. İhtiyaç duyulan her türlü bilgi de işletmeye çok sayıda kaynaktan gelmektedir. Bilgiyi kullanmak üzere anlamlandıracak ve örgüte sokacak olan ise çalışanlardır. Çalışanların bu tüm bilgileri paylaşabilmesi ve kullanabilmesi için ise örgütsel öğrenmenin verimli şekilde gerçeleştirilmesinin önemi büyüktür. Bunun sağlanması da başta yönetimin ve sonra da tüm çalışanların görevidir. Değişken çevre koşullarının iyi analizi ve anlaşılması, bir vizyon oluşturarak işletmenin yönlendirilmesi ve yeni şartlara uyulabilecek bir dönüşüme uğraması işletme için hayati önem taşıyabilmektedir.

[209] Amitay, Popper and Lipshitz, A.g.e., s.62-67

Burada da iyi bir liderin varlığı önem kazanmaktadır. Liderin örgütsel öğrenme yapısı kurmadaki ve örgütsel öğrenme kültürü oluşturmadaki rolü çok önemlidir. Bu çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırmanın kapsamını; hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve özellikle kongre organizasyonlarının gerçekleştirilmesi üzerine uzmanlaşmış, 40 çalışanı olan bir şirket oluşturmaktadır. Şirketin içinde bulunduğu sektörde yerine getirdiği faaliyetlerden kaynaklı olarak çalışanların sıkça yöneticiler ile birlikte çalışması, bununla birlikte tepe yöneticisi ile çalışanlar arasında fazla kademe olmaması, dolayısı ile anket cevaplayıcılarının liderlerine ilişkin daha doğru değerlendirme yapabileceği göz önüne alınarak bu şirketin yapılacak araştırmaya uygun olacağı düşünülmüştür. Şirkette her bir departmanın yaklaşık 5-10 kişiden oluşması, şirkete dışarıdan gelecek bilgilerin önce çalışma gruplarına sonra da tüm örgüte aktarılması yoluyla örgütsel öğrenmeyi de destekleyici yapıda kullanılabilecek bir model oluşturmaktadır. Şirket, yerli bir şirket olarak faaliyet göstermekte ve 2009 itibari uluslararası kongre organizasyonlarında da başarılı olmayı hedeflemektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan 40 kişiye elden verilen anketlerin tümünden cevap alınmıştır. Anket cevaplama oranı %100'dür.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin anket ifadeleri bulunmaktadır. İkinci bölümde ise etkileşimsel liderlik davranışlarına ilişkin anket ifadeleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel öğrenmenin yapısal yanına ilişkin ifadeler yer alırken,

dördüncü bölümde ise örgütsel öğrenmenin kültürel yönüne ilişkin ifadelere yer verilmiştir(bakınız Ek 1,2,3,4).

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin ölçülmesinde Bass ve Avolio'nun 2000 yılında geliştirmiş oldukları "MLQ-5X Short Form" ölçeği kullanılmıştır (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire / Çok boyutlu liderlik ölçeği).[210] Ölçeğin dönüşümsel liderlik bölümü, ideal etki davranışında 8 ve zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi davranışlarında da 4'er ifade olarak temsil edilmektedir. Etkileşimsel liderlik bölümü ise, koşullu ödül ve istisanalarla yönetim(aktif) davranışlarında 4'er ifade ile temsil edilmektedir. Ölçek toplam 28 ifade ile temsil edilmektedir. Literatürde dönüşümsel liderlik ile ilgili MLQ'dan sonra sıkça kullanılmakta olan bir başka ölçek ise Podsakoff ve diğerlerince 1990 yılında geliştirilen TLI (Dönüşümsel Liderlik Ölçeği) ölçeğidir. Ancak bu çalışmada etkileşimsel liderlik de ölçülmekte olduğundan, dönüşümsel liderlik ile birlikte etkileşimsel liderliği de ölçmekte olan MLQ ölçeği tercih edilmiştir.

Kullanılan "MLQ-5X Short Form" ölçeği 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir. Cevaplayıcılar birebir çalıştıkları yöneticinin davranışlarını göz önünde bulundurarak, ifadelere katılma derecelerine göre uygun seçeneği işaretlemektedirler. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

Dönüşümsel Liderlik İçin Örnek İfadeler:

İdeal Etki: Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarlarının üzerinde tutar.

Zihinsel Teşvik: Yöneticim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.

İlham Verici Motivasyon: Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.

[210] Bass, B. M., and Avolio, B. J., **The multifactor Leadership Questionnaire – 5X Short Form**, Redwood City, CA: Mind Garden., 2000

Bireysel İlgi: Yöneticim benim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.

Etkileşimsel Liderlik İçin Örnek İfadeler:

Koşullu Ödül: Yöneticim performans amaçlarına ulaşıldığında, bu başarı sonucunda kimin ne elde edeceğini açık bir şekilde açıklar.

İstisnalarla Yönetim(Aktif): Yöneticim düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine dikkatle odaklanır.

Çalışmada örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde ise iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan biri örgütsel öğrenmeyi yapısal olarak ölçerken, diğeri ise örgütsel öğrenmeyi kültürel açıdan ölçmektedir. Örgütsel öğrenmenin yapısal olarak ölçümlenmesinde kullanılan ölçek, Ellis ve Shpielberg tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir.[211] Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Biçimsel öğrenme prosedürleri boyutu 14, bilgi yayılımı boyutu 9, eğitim boyutu 10, bilgi toplama boyutu 8, depolama ve geri alma boyutu 5 ifade ile temsil edilmektedir. Ölçek, toplam 46 ifadeden oluşmaktadır. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

Örgütsel Öğrenme Mekanizması İçin Örnek İfadeler:

Biçimsel Öğrenme Prosedürleri: Her bir yeni çalışan/yönetici, önceki çalışanların/yöneticilerin işinin özetlendiği bir doküman teslim alır.

Bilgi Yayılımı: Çalışanlar gönüllü şekilde bir diğer çalışan ile bilgi paylaşımında bulunur.

[211] Ellis, Shmuel and Shpielberg, Noga, "Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty", **Human Relations**, Volume 56(10), The Tavistock Institute Publications, London, 2003

Eğitim: Öğrenme için önemli kaynaklar (zaman, para, personel) tahsis edilir.

Bilgi Toplama: Tüm çalışanlar, şirket dışı konularla ilgili enformasyonu şirkete getirmede sorumlulukları olduğunu bilir.

Depolama ve Geri Alma: Herhangi bir konuyla ilgili bilgiye basit bir şekilde erişmek mümkündür.

Örgütsel öğrenmenin kültürel yanına ilişkin ölçek ise Ellis ve diğerleri tarafından 1999 yılında geliştirilmiştir.[212] Ölçek toplam dört boyuttan oluşmaktadır. Soruna yönelik olma boyutu 10, hesap verebilirlik boyutu 11, geçerli bilgi boyutu 9 ve şeffaflık boyutu 5 ifade ile temsil edilmektedir. Ölçek toplam 35 ifadeden meydana gelmektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler ise aşağıdaki gibidir:

Örgütsel Öğrenme Değerleri İçin Örnek İfadeler:

Soruna Yönelik Olma: Şirketimizde hataların kimlerden kaynaklandığından ziyade hataların nedenlerine odaklanılır.

Hesap Verebilirlik: Başarısız olan bir projenin parçası olan çalışanlar, bu sonuçtan kendilerini sorumlu tutarlar.

Geçerli Bilgi: Şirketimiz çalışanları, işle ilgili hata yaptıklarında bu durumu amirlerine iletmeleri gerektiğine inanırlar.

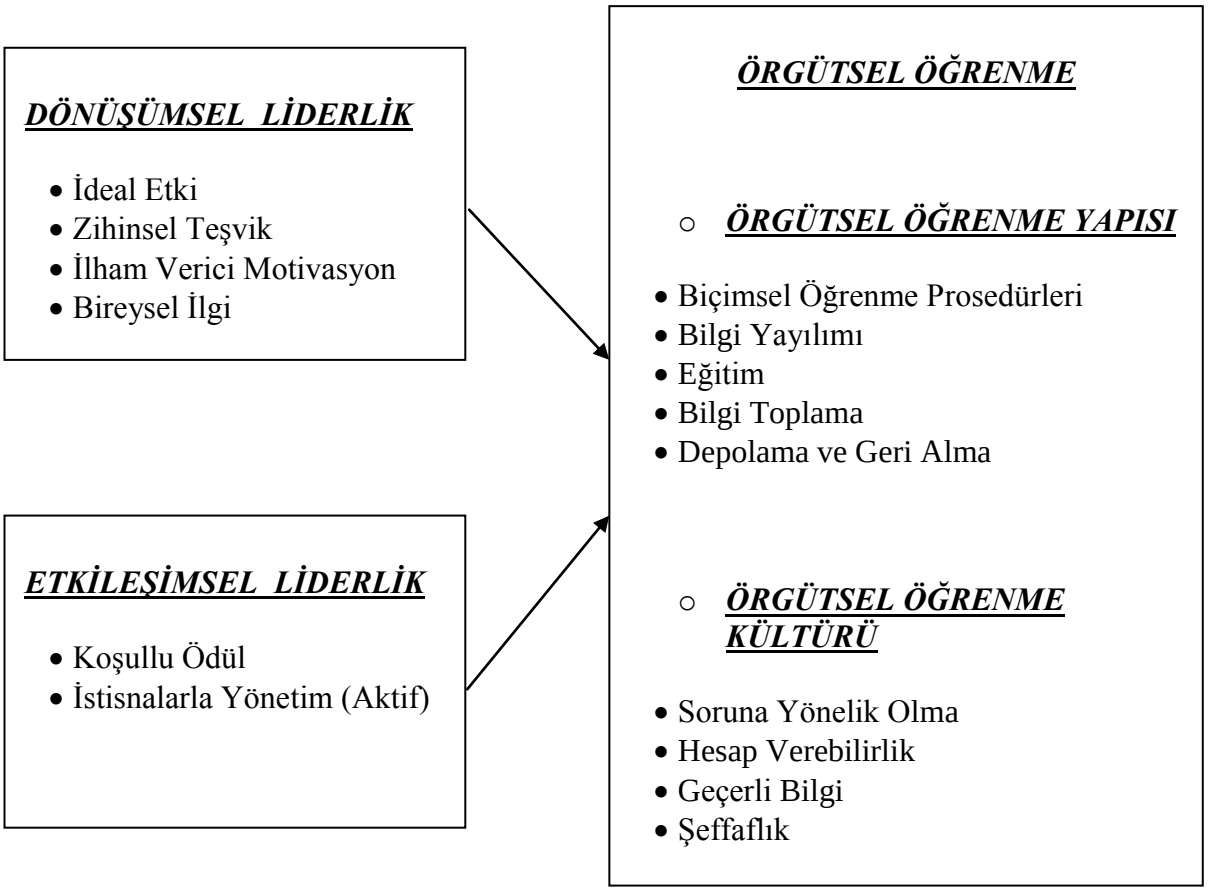
Şeffaflık: Şirketimizde tüm çalışanlar eleştiride bulunmakta kendilerini özgür hissederler.

[212] Ellis, Shmuel, et. al., "Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation", **Knowledge and Process Management**,Sep 1999, 6(3), Recanati Graduate School of Business Administration, Tel Aviv University, Israel, 1999

Liderlik ölçeklerinde olduğu gibi örgütsel öğrenme ölçeklerinin cevaplayıcılar tarafından değerlendirilmesinde de 5'li Likert kullanılmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel açıdan derlenmesi ve analiz edilmesinde ise, S.P.S.S. Ver. 17.0 yazılım programı kullanılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları ile örgütsel öğrenmenin yapısal ve kültürel yanları incelenecektir. Bu doğrultuda, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının yapısal ve kültürel açıdan örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Araştırmaya ilişkin model ise aşağıdaki gibidir:



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

1.H_1 = Dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerinde etkisi vardır.

$H_{1.1}$ = Dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme yapısı üzerinde etkisi vardır.

$H_{1.2}$ = Dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme kültürü üzerinde etkisi vardır.

2.H_1 = Etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerinde etkisi vardır.

$H_{1.1}$ = Etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme yapısı üzerinde etkisi vardır.

$H_{1.2}$ = Etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme kültürü üzerinde etkisi vardır.

3.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Araştırmada ölçeğin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Güvenilirlik analizinden sonra ise her bir ölçeğin madde korelâsyonlarına bakılarak ölçeklerden çıkarılması gereken ifadelerin olup olmadığına bakılmıştır. İfade çıkarılan ölçeklerin tekrar güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bir sonraki aşamada yapısal geçerlilik testi için ölçeklere faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği katsayıları hesaplanmış ve ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur. Değişkenler arası ilişki ve etkilerin belirlenmesi için de son olarak korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.9. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Bu çalışmada ilk olarak ölçeğin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Dönüşümsel liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha Based on Standartized Items) 0,936 olup boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,681 ile 0,886 arasında değişmektedir. Etkileşimsel liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,813 olup boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,706 ile 0,817 arasında değişmektedir.

Örgütsel öğrenme yapısı ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,944'tür ve boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları ise 0,707 ile 0,915 arasında değişmektedir. Örgütsel öğrenme kültürü ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0,917'dir ve boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları ise 0,553 ile 0,901 arasında değişmektedir. Her bir ölçeğe ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır (bakınız Tablo 1).

Tablo 1: Ölçeklere ve Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha Based on Standartized Items)
Dönüşümsel Liderlik	**0,936**
İdeal Etki	0,851
Zihinsel Teşvik	0,886
İlham Verici Motivasyon	0,880
Bireysel İlgi	0,681
Etkileşimsel Liderlik	**0,813**
Koşullu Ödül	0,706
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,817
Örgütsel Öğrenme Yapısı	**0,944**
Biçimsel Öğrenme Prosedürleri	0,915
Bilgi Yayılımı	0,707
Eğitim	0,899
Bilgi Toplama	0,857
Depolama ve Geri Alma	0,843
Örgütsel Öğrenme Kültürü	**0,917**
Soruna Yönelik Olma	0,884
Hesap Verebilirlik	0,755
Geçerli Bilgi	0,901
Şeffaflık	0,553

Güvenilirlik analizinin ardından her bir ölçeğe ilişkin madde korelasyonlarına bakılarak ölçekten çıkarılması gereken ifadelerin olup olmadığı incelenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin ölçekte yer alabilmesi için korelasyon katsayısının 0,20 ve üzerinde olması gerekmektedir.[213] Yapılan analiz sonucunda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ölçeklerine ilişkin madde korelasyon değerleri yeterli düzeyde olup örgütsel öğrenme yapısı ölçeğinden dört, örgütsel öğrenme kültürü ölçeğinden

[213] Şencan, Hüner, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.257-258

ise altı ifadenin madde korelasyonları anlamlı düzeyin altında olduğundan ölçekten çıkartılmıştır. Örgütsel öğrenme yapısı ölçeğinde, bilgi yayılımı boyutundan üç, biçimsel öğrenme prosedürleri boyutundan bir ifade çıkarılmıştır. Örgütsel öğrenme kültürü ölçeğinde ise, soruna yönelik olma boyutundan bir, hesap verebilirlik boyutundan iki ve şeffaflık boyutundan ise üç ifade çıkarılmıştır. İçlerinden ifade çıkarılan ölçekler tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve güvenilirlik rakamlarında bir miktar artış gözlemlenmiştir(bakınız Tablo 2).

Tablo 2: Madde Korelasyonu Sonrası, İfade Çıkarılan Ölçeklere ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha Based on Standartized Items)
Örgütsel Öğrenme Yapısı	**0,949**
Biçimsel Öğrenme Prosedürleri	0,924
Bilgi Yayılımı	0,687
Örgütsel Öğrenme Kültürü	**0,939**
Soruna Yönelik Olma	0,907
Hesap Verebilirlik	0,785
Şeffaflık	0,707

Güvenilirlik analizi sonrasında, her hangi bir ölçek ya da boyuta ilişkin güvenilirlik konusunda yetersizlik gözlemlenmediği için; güvenilirlik ve madde korelasyonları analizlerinden sonra araştırmaya doğrulayıcı faktör analizi ile devam edilmiştir. Faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği katsayılarının ölçekler için yetersiz kaldığının görülmesi ve ortaya çıkan faktör yapılarının boyutlara düzgün dağılmamış olması nedenleri ile ortaya çıkan durumun "daha önceden faktörleri belirlenmiş, geçerliliği kanıtlanmış ölçekler için faktör analizinin gerekli olmaması" durumuna uymasından dolayı[214]

[214] Akgül, Aziz ve Çevik, Osman, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları,** İkinci Baskı, Emek Ofset, Ankara, 2005, s. 435

ölçeklere uygulanan faktör analizi dikkate alınmamış ve teoride geçerliliği kanıtlanmış faktörler doğrultusunda analize devam edilmiştir.

3.10. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler, araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin veriler ve değişkenler arası ilişkiler ayrı başlıklar halinde ele alınacaktır.

3.10.1. KATILIMCILARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK VERİLER

Araştırmaya katılmış olan 40 kişinin demografik özelliklerine bakıldığında; çalışanlardan 25'i (%62,50) bayan ve 15'i (%37,50) ise erkek bireylerdir. 0-20 yaş aralığında 1, 21-30 yaş aralığında 19, 31-40 yaş aralığında yine 19 ve 40 yaş ve üzerinde ise 1 çalışan bulunmaktadır. Kıdem sürelerine bakıldığında ise; 0-3 yıl için 16 kişi, 4-6 yıl için 18 kişi, 7-9 yıl için 4, 10 ve üzeri yıl için ise 2 kişinin bu şirkette çalışmakta olduğu gözlemlenmiştir.

3.10.2. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ORTALAMA DEĞERLER

Dönüşümsel liderlik değişkenine ilişkin ortalama değer 3,81 olup, dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin ortalama değerler ise 3,51 ile 4,02 arasında değişmektedir. Değişkenlerin ortalama değerlerine bakarak, katılımcılara göre çalışma ortamında dönüşümsel liderliğin varlığından söz etmek mümkündür(bakınız Tablo 3).

Etkileşimsel liderlik değişkenine ilişkin ortalama değer 3,58 olup, etkileşimsel liderlik davranışlarına ilişkin ortalama değerler ise 3,47 ile 3,69 arasında değişmektedir. Değişkenlerin ortalama değerlerine bakarak katılımcılara göre çalışma ortamında etkileşimsel liderliğin varlığından da söz etmek mümkündür(bakınız Tablo 3).

Örgütsel öğrenme yapısı değişkenine ilişkin ortalama değer 3,25 olup, bu değişkenin boyutlarına ilişkin ortalama değerler ise 2,90 ile 3,43 arasında değişmektedir. Diğer iki değişkene oranla düşük olan bu rakamlara göre şirketin örgütsel öğrenme yapısının orta düzeyde kaldığı söylenebilir(bakınız Tablo 3).

Örgütsel öğrenme kültürü değişkenine ilişkin ortalama değere bakıldığında ise, bu değerin 3,20 olduğu ve değişkenin boyutlarına ilişkin ortalama değerlerin ise 2,96 ile 3,37 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda şirketin örgütsel öğrenme kültürünün de orta düzeyde kaldığı söylenebilir(bakınız Tablo 3).

Tablo 3 : Değişkenler ve Boyutlara İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	Ortalamalar	Standart Sapmalar
Dönüşümsel Liderlik	3,8050	0,67376
İdeal Etki	3,7844	0,71723
Zihinsel Teşvik	3,9250	0,84580
İlham Verici Motivasyon	4,0188	0,84994
Bireysel İlgi	3,5125	0,74882
Etkileşimsel Liderlik	3,5781	0,64654
Koşullu Ödül	3,6875	0,72887
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3,4688	0,77457
Örgütsel Öğrenme Yapısı	3,2524	0,59064
Biçimsel Öğrenme Prosedürleri	3,3654	0,73633
Bilgi Yayılımı	3,3333	0,66773
Eğitim	2,9000	0,79421
Bilgi Toplama	3,3406	0,69395
Depolama ve Geri Alma	3,4250	0,82174
Örgütsel Öğrenme Kültürü	3,1968	0,66211
Soruna Yönelik Olma	3,2750	0,85919
Hesap Verebilirlik	3,3733	0,62576
Geçerli Bilgi	2,9611	0,83321
Şeffaflık	3,1125	1,04076

3.10.3. DÖNÜŞÜMŞEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları ile örgütsel öğrenme yapısı ve örgütsel öğrenme kültürü arasındaki ilişkiler ilk olarak pearson korelasyon analizi ile test edilmiş, daha sonra dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel öğrenme yapısı ve örgütsel öğrenme kültürü üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında birçok ilişkinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Dönüşümsel liderlik($r=0,316$, $p<0,05$) ve dönüşümsel liderliğin bir davranışı olan "ideal etki" davranışı($r=0,360$, $p<0,05$) ile örgütsel öğrenme yapısının bir boyutu olan "bilgi yayılımı" arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Dönüşümsel liderliğin "bireysel ilgi" davranışının örgütsel öğrenme yapısının bir boyutu olan "bilgi toplama" boyutu ile arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki olduğu($r=0,340$, $p<0,05$) görülmektedir(bakınız Tablo 4).

Etkileşimsel liderlik ile, örgütsel öğrenme yapısı($r=0,482$, $p<0,01$) arasında ve örgütsel öğrenme yapısının boyutları olan "biçimsel öğrenme prosedürleri" ($r=0,559$, $p<0,01$), "bilgi yayılımı" ($r=0,379$, $p<0,01$), "bilgi toplama" ($r=0,418$, $p<0,01$) ve "depolama ve geri alma" ($r=0,399$, $p<0,05$) boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilebilmektedir(bakınız Tablo 4).

Etkileşimsel liderlik boyutları ile örgütsel öğrenme yapısı ve onun boyutları arasındaki ilişkilere bakılınca da birçok ilişkinin tespit edilebildiği görülmektedir. Etkileşimsel liderliğin "koşullu ödül" boyutu ile örgütsel öğrenme yapısı($r=0,511$, $p<0,01$) ve örgütsel öğrenme yapısının boyutları olan "biçimsel öğrenme prosedürleri" ($r=0,506$, $p<0,01$), "bilgi yayılımı" ($r=0,435$, $p<0,01$), "bilgi toplama" ($r=0,65$, $p<0,01$) ve "depolama ve geri alma" ($r=0,343$, $p<0,05$) boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilebilmektedir(bakınız Tablo 4).

Etkileşimsel liderliğin "istisnalarla yönetim (aktif)" davranışının ise %95 güven aralığında örgütsel öğrenme yapısı($r=0,324$, $p<0,05$) ile arasında ve %99 güven aralığında da örgütsel öğrenme yapısının "biçimsel öğrenme prosedürleri"($r=0,458$, $p<0,01$) boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. "İstisnalarla yönetim (aktif)" davranışının ayrıca yine örgütsel öğrenme yapısı boyutlarından olan "depolama ve geri alma" ($r=0,344$, $p<0,05$) boyutu ile arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir(bakınız Tablo 4).

Tablo 4: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları İle Örgütsel Öğrenme Yapısı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Öğrenme Yapısı	Biçimsel Öğrenme Prosedürleri	Bilgi Yayılımı	Eğitim	Bilgi Toplama	Depolama ve Geri Alma
Dönüşümsel Liderlik	0,261	0,208	0,316*	0,112	0,226	0,263
İdeal Etki	0,246	0,146	0,360*	0,186	0,203	0,154
Zihinsel Teşvik	0,215	0,250	0,252	0,064	0,158	0,244
İlham Verici Motivasyon	0,178	0,182	0,213	0,016	0,091	0,289
Bireysel İlgi	0,258	0,219	0,205	0,055	0,340*	0,285
Etkileşimsel Liderlik	0,482**	0,559**	0,379*	0,141	0,418**	0,399*
Koşullu Ödül	0,511**	0,506**	0,435**	0,264	0,465**	0,343*
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,324*	0,458**	0,223	-0,013	0,260	0,344*
(*) $p < 0,05$, (**) $p < 0,01$						

Dönüşümsel liderlik ile örgütsel öğrenme kültürünün bir boyutu olan "soruna yönelik olma" arasında anlamlı bir ilişki($r=0,419$, $p<0,01$) görülmektedir. Dönüşümsel liderlik davranışlarından olan "ideal etki" davranışı ile örgütsel öğrenme kültürü ($r=0,322$, $p<0,05$) ve onun boyutu olan "soruna yönelik olma" ($r=0,427$,$p<00,1$) ve "hesap verebilirlik" ($r=0,370$, $p<0,05$) boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmektedir. Ayrıca, "soruna yönelik olma" boyutu ile dönüşümsel liderliğin "ilham verici motivasyon" davranışı arasında da ($r=0,362$, $p<0,05$) anlmalı bir ilişki görülmektedir(bakınız Tablo 5).

Etkileşimsel liderlik($r=0,311$, $p<0,05$) ve etkileşimsel liderliğin "koşullu ödül" davranışı($r=0,400$, $p<0,05$) ile örgütsel öğrenme kültürünün boyutlarından olan

"soruna yönelik olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir(bakınız Tablo 5).

Tablo 5: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları İle Örgütsel Öğrenme Kültürü Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Öğrenme Kültürü	Soruna Yönelik Olma	Hesap Verebilirlik	Geçerli Bilgi	Şeffaflık
Dönüşümsel Liderlik	0,287	0,419**	0,299	0,027	0,113
İdeal Etki	0,322*	0,427**	0,370*	0,080	0,093
Zihinsel Teşvik	0,261	0,398*	0,290	0,002	0,141
İlham Verici Motivasyon	0,238	0,362*	0,243	0,025	0,099
Bireysel İlgi	0,110	0,296	0,034	-0,064	0,056
Etkileşimsel Liderlik	0,270	0,311*	0,256	0,117	0,225
Koşullu Ödül	0,275	0,400*	0,263	0,047	0,166
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,193	0,143	0,180	0,150	0,219
(*) $p < 0,05$, (**) $p < 0,01$					

Korelasyon analizi incelendikten sonra, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme yapısı ve örgütsel öğrenme kültürü üzerindeki etkisinin ölçümlenmesi amacıyla regresyon analizlerine geçilmiştir Regresyon analizlerinde çok değişkenli doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme yapısı boyutları üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde %1 ve %5 anlamlılık düzeylerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır(Bakınız Tablo 6). Elde edilen bulgular doğrultusunda birinci hipotezin alt hipotezi olan $H_{1.1}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6: Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Yapısı Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları				
	Örgütsel Öğrenme Yapısı				
	Biçimsel Öğrenme Prosedürleri	**Bilgi Yayılımı**	**Eğitim**	**Bilgi Toplama**	**Depolama ve Geri Alma**
Dönüşümsel Liderlik					
İdeal Etki	-0,087	0,495	0,459	0,239	-0,222
Zihinsel Teşvik	0,195	-0,080	-0,097	0,076	0,035
İlham Verici Motivasyon	0,002	-0,142	-0,263	-0,322	0,332
Bireysel İlgi	0,162	0,095	0,024	0,349	0,211
F	0,582	1,514	0,724	1,551	1,313
R^2	0,062	0,167	0,076	0,151	0,130
Düzeltilmiş R^2	-0,045	0,050	-0,029	0,053	0,031
(*) $p < 0,05$, (**) $p < 0,01$					

Dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme kültürü boyutları üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde de %1 ve %5 anlamlılık düzeylerinde anlamlı bir etki bulunamamıştır(Bakınız Tablo 7). Elde edilen bulgular doğrultusunda birinci hipotezin alt hipotezi olan $H_{1.2}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 7: Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kültürü Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları			
	Örgütsel Öğrenme Kültürü			
	Soruna Yönelik Olma	**Hesap Verebilirlik**	**Geçerli Bilgi**	**Şeffaflık**
Dönüşümsel Liderlik				
İdeal Etki	0,301	0,448	0,257	-0,064
Zihinsel Teşvik	0,106	0,086	-0,236	0,288
İlham Verici Motivasyon	-0,020	-0,107	0,082	-0,103
Bireysel İlgi	0,124	-0,152	-0,100	-0,007
F	2,185	1,660	0,259	0,216
R^2	0,200	0,159	0,029	0,024
Düzeltilmiş R^2	0,108	0,063	-0,082	-0,087
(*) p < 0,05, (**) p < 0,01				

Etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme yapısı boyutları üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde; etkileşimsel liderliğin "koşullu ödül" davranışının %5 anlamlılık düzeyinde örgütsel öğrenme yapısının "biçimsel öğrenme prosedürleri" (β=0,372, p<0,05) ve "bilgi yayılımı" (β=0,425, p<0,05) boyutları ve %1 anlamlılık düzeyinde de "bilgi toplama" (β=0,441, p<0,01) boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, "biçimsel öğrenme prosedürleri"ndeki değişimin %28'i (Düzeltilmiş R^2=0,279), "bilgi yayılımı"ndaki değişimin %15'i (Düzeltilmiş R^2=0,145) ve "bilgi toplama"daki değişimin ise %18'i (Düzeltilmiş R^2=0,175) "koşullu ödül" davranışından kaynaklanmaktadır (bakınız

Tablo 8). Bu durum "istisnalarla yönetim(aktif)" davranışının örgütsel öğrenme yapısının boyutu olan "biçimsel öğrenme prosedürleri" boyutu ile korelasyon analizinde çıkan ilişkisini($r=0,324$, $p<0,05$) gölgelemektedir. Bu durumda "istisnalarla yönetim(aktif)" davranışının örgütsel öğrenme yapısının boyutu olan "biçimsel öğrenme prosedürleri" boyutu üzerinde etkisi kalmamıştır(bakınız Tablo 4 ve 8). Elde edilen bulgular doğrultusunda ikinci hipotezin alt hipotezi olan $H_{1.1}$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 8: Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Yapısı Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları				
	Örgütsel Öğrenme Yapısı				
	Biçimsel Öğrenme Prosedürleri	**Bilgi Yayılımı**	**Eğitim**	**Bilgi Toplama**	**Depolama ve Geri Alma**
Etkileşimsel Liderlik					
Koşullu Ödül	0,372*	0,425*	0,350	0,441**	0,232
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,280	0,019	-0,180	0,049	0,233
F	8,555**	4,317*	1,929	5,147**	3,509*
R^2	0,316	0,189	0,094	0,218	0,159
Düzeltilmiş R^2	0,279	0,145	0,045	0,175	0,114
(*) $p < 0,05$, (**) $p < 0,01$					

Etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme kültürü boyutları üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde "koşullu ödül" davranışının "soruna yönelik olma" boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır($\beta=0,430$, $p<0,05$). Örgütsel öğrenme kültürünün "soruna yönelik olma" boyutundaki değişimin yaklaşık %12'si etkileşimsel liderliğin "koşullu ödül"

davranışından kaynaklanmaktadır(Düzeltilmiş R^2=0,118) (bakınız Tablo 9). Elde edilen bulgular doğrultusunda ikinci hipotezin alt hipotezi olan $H_{1.2}$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 9: Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kültürü Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları			
	Örgütsel Öğrenme Kültürü			
	Soruna Yönelik Olma	**Hesap Verebilirlik**	**Geçerli Bilgi**	**Şeffaflık**
Etkileşimsel Liderlik				
Koşullu Ödül	0,430*	0,228	-0,032	0,079
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-0,063	0,071	0,166	0,181
F	3,607*	1,452	0,443	1,032
R^2	0,163	0,073	0,023	0,053
Düzeltilmiş R^2	0,118	0,023	-0,029	0,002
(*) p < 0,05, (**) p < 0,01				

Bu bölümden elde edilen verisel sonuçların yorumlanması, değerlendirilmesi ve konu hakkında öneriler geliştirilmesine bir sonraki başlık altında yer verilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma hizmet sektöründe yer almakta olan bir firmanın tüm çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma için yola çıkılırken araştırma sonuçlarından öncelikle beklenen, daha önce literatürde yer almış benzer araştırmaların görüş ve elde edilen sonuçlarında olduğu gibi (örneğin; Yammarino ve Jung (1998), Popper ve Lipshitz (1998), Ellis ve Shpielberg (2003) özellikle dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğunun bulunması olmuştur. Bununla birlikte araştırma sonucunda beklenen sonuçlar tespit edilememiştir. Yapılan araştırmaya ilişkin elde edilen sonuçların değerlendirmelerine ve yorumlarına bu bölümde yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarında öncelikle dikkat edilecek nokta, bulgular arasında dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin araştırma yapılan firmada bulunup bulunmadığıdır. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin varlığı, bu liderlik tiplerine ilişkin davranışların örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi incelenebilmesi açısından önemlidir. Araştırmadan elde edilen ortalama değerleri incelendiğinde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının ikisinin de araştırma yapılan işletmede bulunduğu görülmektedir. Burns (1978) dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının bir liderde bir arada bulunamayacağını savunmaktadır. Bass (1985) ve ayrıca Avolio, Bass ve Jung (1995) ise yaptıkları çalışmalarında liderin her iki liderlik tipi davranışlarını bir arada sergileyebileceklerini belirtmişlerdir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar da Bass ve diğerlerinin yaklaşımını desteklemektedir. Elde edilen ortalama değerlere bakıldığında, her iki liderik tipinin ve davranışlarının mevcudiyetinden söz edilebilmekle beraber dönüşümsel liderlik ortalamasının az da olsa bir miktar daha fazla olduğu da görülmektedir.

Araştırmanın korelasyon analizi bulguları incelendiğinde dönüşümsel liderlik davranışlarından ideal etki davranışı ile örgütsel öğrenme yapısı boyutlarından bilgi yayılımı boyutu arasında ve yine dönüşümsel liderlik davranışlarından bireysel ilgi davranışı ile örgütsel öğrenme yapısı boyutlarından bilgi toplama boyutu arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca dönüşümsel liderlik davranışlarından ideal etki,

zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon davranışları ile örgütsel öğrenme değerlerinden soruna yönelik olma arasında ve yine ideal etki davranışı ile hesap verebilirlik örgütsel öğrenme değeri arasında da anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Daha önce benzer çalışmalarda da (Coad ve Berry (1998), Garcı´a-Morales ve diğerleri (2008), Amitay, Popper ve Lipshitz (2005)) dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel öğrenme arasında pozitif korelasyon tespit edildiği belirtilmişti. Bu araştırma sonucunda da bazı benzer ilişkisel sonuçlar elde edilmiş olmasına rağmen; dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda anlamlı bir etkiye ulaşılamamıştır. Elde edilen bu sonuç, yukarıda örneği verilen çalışmalar gibi daha önce gerçekleştirilmiş birçok çalışmayı destekler nitelikte değildir. O halde neden bir etki bulunamadığı üzerinde durulmasında fayda vardır.

Beklenenin aksine, elde edilen veriler dönüşümsel liderlik davranışlarından ziyade etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. O halde özellikle neden dönüşümsel liderliğin değil de etkileşimsel liderlik davranışlarının etkili olduğunu sorgulamak gerekmektedir. Bu noktada dikkat çekilebilecek bir veri, örgütsel öğrenme yapısı ve örgütsel öğrenme kültürüne ilişkin ortalama değerleri olabilir. Bu ortalama değerler liderlik değerlerinin de biraz altında gerçekleşmiş görülmektedir. Verisel olarak etkileşimsel liderliğe ait ortalama değerlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin ortalama değerlerine daha yakın olması, daha çok etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin bulunması sonucunun ortaya çıkmasına matematiksel bir etkide bulunmuş olabilir. Bununla birlikte durumu açıklamakta bu varsayım tek başına yeterli değildir. Dikkat çekilmesi gereken önemli bir başka konu dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik arasındaki temel farklılıklardır. Tengilimoğlu'na (2005) göre etkileşimsel liderler daha çok düşük hızlı bir değişime yönelik iken, dönüşümsel liderler ise yenilikçi ve reformlara yönelik bir liderlik tarzı ortaya koymaktadırlar. Dönüşümsel liderler değişim hızı fazla olan koşullar için daha verimli olabileceklerken, etkileşimsel liderler ise pek iniş-çıkış yaşanmayan, belirsizlik düzeyi daha düşük koşullarda verimlilik sağlayabileceklerdir.

Bu noktada yorumun geliştirilebilmesi için araştırma yapılan şirketin bulunduğu şartların göz önüne alınmasında fayda vardır. Şirket hizmet sektöründe yer almaktadır ve uzmanlık alanı da kongre organizasyonlarının gerçekleştirilmesidir. Şirketin uzmanlaştığı iş konusu düşünüldüğünde, kısa ve hatta orta vadede iş süreçlerinde pek bir değişikliğin yaşanmadığı, teknolojinin hızlı gelişiminden diğer sektörler daha çok etkilenebilirken (özellikle üretime yönelik sektörler) bu sektörde bu etkilenmenin pek yaşanmadığı, yapılacak kongre organizasyonlarının aylar hatta seneler önceden planlanmaya başladığı bir çalışma şeklinin mevcut olduğu görülmektedir. Aslında bu görünüşün hizmet sektöründe yer alan başka bir işletme için de böyle olabileceği söylenebilir. Örneğin, bir otel işletmesinde de durum pek farklı olmayacaktır. Temelde yapılan işler genellikle standarttır ve kısa vadede pek değişime uğramazlar. Kongre organizasyonlarının gerçekleştirilmesi için de benzer bir durum söz konusudur. Her kongre için hemen hemen her işlem aynı sırada, planlanmış bir şekilde gerçekleşmekte, çok nadiren değişiklikler yaşanabilmektedir.

Bu çalışmanın araştırmasına konu olan işletmede lider, davranışları ile çalışanları daha çok motive etmeye yönelik olsa da, karizması ile onları etkilese de, çalışanları ile bireysel olarak ilgilense de, düşüncelerine değer veriyor olsa da, kısaca dönüşümsel liderlik davranışları örnekleri sergilese de, örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi sınırlı kalmış olabilir. Ancak, dönüşümsel liderlik davranışlarından ziyade etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerinde daha etkili olması sonucuna ilişkin bu düşüncelerin daha çok desteklenebilmesi ve doğrulanabilmesi için literatüre özellikle hizmet sektörü ve diğer sektörlere ilişkin ayrımın yapıldığı daha fazla ve daha kapsamlı çalışmaların katılması gerekmektedir.

Araştırma analizleri sonucunda etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesine gelince; elde edilen sonuçlar etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme kültürü ve yapısı üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Etkileşimsel liderliğin "koşullu ödül" davranışının özellikle örgütsel öğrenme yapısı ve onun boyutları üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Bu boyutlardan biri olan "biçimsel öğrenme prosedürleri boyutu" örgütte işlerin nasıl yürütülecek olduğunun yazılı kural ve prosedürlere bağlanmasını ve faaliyetlerin de bu kural ve prosedürlere uygun şekilde yürütülmesini ön

görmektedir. Koşullu ödül davranışı bu şekilde bir çalışma şeklini destekler yapıdadır. İşlerin işleyiş şekli ve elde edilebilecek sonuçlar önceden belirlenmekte, izleyenlerden beklentiler, başarı ve başarısızlık durumları önceden koşullara bağlanarak, ödüllendirme veya cezalandırmalar yapılmaktadır. Dolayısı ile biçimsel öğrenme prosedürlerinde olması gerektiği gibi faaliyetler kural ve prosedürlere bağlanmış olmaktadır. Dolayısı ile etkileşimsel liderliğin "koşullu ödül" davranışının "biçimsel öğrenme prosedürleri" üzerinde etkisi olması beklenmesi gereken, ve araştırma sonucunda da ortaya konmuş bir sonuç olmuştur.

Örgütsel öğrenme yapısının "bilgi yayılımı" boyutu etkileşimsel liderin "koşullu ödül" davranışından etkilenmektedir bulgusu araştırmadan çıkan bir başka sonuçtur. "Bilgi yayılımı" boyutu, bilginin örgüt içerisinde yayılmasının sağlanabilmesi için; birlikte çalışma, yardımlaşma, toplantılar yapma, koordinasyon sağlama gibi konularda bireyler arası çalışmaların desteklenmesini ifade etmektedir. Ayrıca, bireylerin bu tip çalışmalara katılmaları da performans değerlendirmelerinde dikkate alınmaktadır. Etkileşimsel liderin yürütülen çalışmalarda ödüllendirme konuları içine her örgütün ihtiyacı olan bu çalışma şekillerini dahil etmiş olması "koşullu ödül" davranışı ile "bilgi yayılımı" sonucunu desteklemiş olması için yeterli olacaktır. Bu nedenle de bu tür bir etkinin bulunması da doğaldır.

"Koşullu ödül" davranışının örgütsel öğrenme yapısı boyutları üzerinde etkili olduğu bir başka boyut ise "bilgi toplama" boyutudur. Bilgi toplama, örgütün sadece kendi faaliyetlerinden doğan bilgilerin değerlendirilmesini değil, aynı zamanda dış çevreden sürekli şekilde bilgi toplanmasını da ifade etmektedir. Bunun sağlanması için örgüt, hem kendi bireylerini bunun sağlanması konusunda bilinçlendirmeli ve görevlendirmeli, hem de dış kurumlar ile işbirliklerine gitmek gibi uygulamalarla bilgi toplama yoluna gitmelidir. Koşullu ödül davranışının izleyenlerin hangi davranış ve sonuçlar karşılığında ödüllendirileceğinin belirlenmesi ile ilgili olduğuna daha önce de değinilmişti. Bilgi yayılımı boyutunda bahsedildiği üzere, çalışanların dış çevreden bilgilerin toplanması konusunda bilinçlendirilmesi ve onun da ötesinde bu konuda görevlendirilmesi söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile, etkileşimsel lider bu konuda izleyenleri görevlendiriyor ve izleyenleri tarafından bu görevlerin yerine getirilmesini ödüllendiriyor ise, koşullu ödül davranışını göstererek bilgi toplama

boyutunu da direkt olarak desteklemiş olacaktır. Araştırma sonucu da tam da bu yönde çıkmış ve etkileşimsel liderliğin "koşullu ödül" davranışının örgütsel öğrenme yapısı boyutlarından "bilgi toplama" boyutunu etkilediği bulunmuştur.

Araştırmada bulunan etkilerden bir diğeri de etkileşimsel liderlik davranışlarından "koşullu ödül"ün, örgütsel öğrenme kültürü boyutlarından "soruna yönelik olma" üzerinde olan etkisidir. Soruna yönelik olma, bir örgütsel öğrenme değeridir. Bir değer olarak ele alındığında da örgüt üyelerinin bu değere önem vererek örgüt içinde ona göre davranıyor olmaları gerekmektedir. Etkileşimsel liderin "koşullu ödül" davranışında; ortaya koyduğu sisteme uyumlu davranış ile gelen bir ödüllendirme, aksi halde ise cezalandırma söz konusudur. Etkileşimsel lider bu koşulları izleyenlere tebliğ ettiği için izleyenler hangi şartlar altında kendilerini hangi sonuçların beklediğini bileceklerdir. Etkileşimsel lider kuracağı sistemde her izleyen için şartları adilce belirlediği taktirde de izleyenler arasında bir güç eşitliği ortamı oluşturulmuş olacaktır. Aynı verimlilik ya da başarısızlıklar izleyenler için aynı sonuçları beraberinde getirecektir. Soruna yönelik olma için bir diğer önemli kavram da katılımdır. Etkileşimsel liderin koşullu ödüllendirme kriterlerini katılım sağlanmasını destekleyici şekilde oluşturması, çalışmaların izleyenlerce katılım sağlanarak yapıldığında ödüllendirilmesi ile soruna yönelik olmayı da destekleyecektir. Ayrıca koşullu ödüllendirmenin gerçekleşmesi için belirli koşulların gerçekleşmiş olması gereklidir. Dolayısı ile izleyenler tarafından bu koşulların gerçekleşmesinde ortaya çıkacak sorunlar ve elde edilen başarısızlıklar, liderin olduğundan daha çok izleyenlerin üzerinde durmak isteyecekleri bir konu olacaktır. Çünkü, izleyenler sorunun kaynağına yönelerek sorunu halletmek ve etkileşimsel liderin belirlediği ödüle ulaşmak isteyeceklerdir. Dolayısı ile de etkileşimsel liderin "koşullu ödül" davranışının örgütsel öğrenme değerlerinden "soruna yönelik olma" üzerinde etkili olabilmesi sağlanmış olacaktır ve bu da elde edilen sonucu desteklemektedir.

Literatürde büyük önem taşıyan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile örgütsel öğrenme konuları üzerine yapılan bu çalışma hizmet sektöründeki bir işletme üzerinde gerçekleştirilmiş olup, içinde bulunduğu sektör ya da tüm sektörler için genellenememekle birlikte, dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme

üzerinde etkisi olmadığı, buna karşın, etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarından daha çok dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olabileceği beklenirken, etkileşimsel liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde böyle bir etkisinin tespit edilmesi, araştırma yapılan bu şirketteki örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde daha çok etkileşimsel liderlik davranışlarının etkili olduğunu göstermektedir. Bu etkinin genellenebilmesi için daha çok sayıda ve daha geniş kapsamlı benzer araştırmaların yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akgül, Aziz ve Çevik, Osman	**İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları,** İkinci Baskı, Emek Ofset, Ankara, 2005
Akgün, A.Ekber., Keskin, Halit., Günsel, Ayşe	"Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki ilişkiler", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi Yayını, Cilt:12, Sayı:2, 2005, Manisa
Amitay, Mayan., Popper, Micha., Lipshitz, Raanan.	"Leadership styles and organizational learning in community clinics", **The Learning Organization,** Univercity of Haifa, Haifa, 2005, ss.57-70
Arago´n-Correa, J.A. , et. al.	"Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain", **Industrial Marketing Management**, 2005, ss.11-21
Arıkan, S.	"Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 19(1), Ankara, 2001
Arslantaş, Cem Cüneyt,	"Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimlewr Dergisi**, 7(1), 2007, ss.261-286
Arslantaş, Cem Cüneyt,	"Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye", **Active**, Sayı No: 43, Alkım Yayın, Temmuz-Ağustos 2005

Arslantaş, Cem Cüneyt,	"Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8 / 3, 2006, ss.153-170
Argyris, C. and Schön, D. A.	"Organizational learning: A theory of action perspective" **Reading MA,** Assison Wesley, 1978, ss.345-348
Bass, B.M.	**Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985
Bass, B. M., and Avolio, B. J.	**Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership,** Thousand Oaks, CA: Sage, 1994
Bass, Bernard M.	**The Ethics of Transformational Leadership,** Academy of Leadership Press, (Academy of Leadership, Univercity of Maryland, < Çevrimiçi : http://www.academy.umd.edu/Resources/publicationsindividual.asp?IDNumber=31 >, 20 Aralık 2008 >, 1997
Berber, Aykut	"Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü"**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Yönetim, Yıl 11, Sayı 36, İstanbul, Mayıs 2000, s.33-50

Bobbitt, H. Randolph	Breinholt, Robert H., McMaul, James P., **Organizational Behaviour**, Prenticle Hall Inc., New Jersey, 1978
Bozlağan, Recep	**Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler,** Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005
Brossoit, Kimberly Bishop	"Understanding Employee Empowerment in The Workplace: Exploring The Relationship Between Tranformational Leadership, Employee Perceptions of Empowerment", Doctor of Philosophy in the Graduate Faculty of Psychology of Claremont Graduate University, Claremont, California 2000
Burns, James MacGregor	**Leadership**, New York: Harper, 1973
Carroll, J.S. and Edmondson, A.C.	"Leading organisational learning in health care", **Qual. Saf. Health Care**, 2002,11, ss.51-56
Castro, Stephanie L.	"Development Validation of a New Measure of Transformational Leadership", Submitted to the Faculty of the University of Miami in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Florida, 1998
Celep, Cevat	**Dönüşümsel Liderlik,** Anı Yayıncılık, Ankara, 2004

Clawson, James G.	**Leadership Theories**, University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, 1989
Coad, Alan F.	"Transformational leadership and learning orientation", **Leadership & Organization Development Journal**, Volume 19, Number 3, 1998, ss.164-172
Crossan, Mary and Vera, Duysa	"Organizational Learning", **Knowledge Management and Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model**, <Çevrimiçi: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf >, 18 Mart 2009
Çalıkoğlu, Evren	"Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları İle İlişkisi", T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004
Çam, Salim	**Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002
Çırpan, Hüseyin	"Bilgi İşçilerini Örgütte Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı", **Active Finans ve Bankacılık Dergisi,** Cilt:3 No:16, İstanbul, 2001, ss. 22-32
Demir, M. Hulusi	**Üretim Yönetimi**, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Cilt: 1, İzmir, 1982

Den Hartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J. and Koopman, Paul L.	"Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** The British Psychologicial Society, Mar 1997, 70, pg.19-34
Dikmen, Çiğdem	"Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Sayı:34, Ekim 1999, İstanbul, s.57-67
Edmondson, A.C.	"Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 32, 1996, ss.5-28
Efil, İsmail	**İşletmlerde Yönetim ve Organizasyon,** Alfa Basım Yayım, Bursa, 1999
Ellis, Shmuel, et. al.	"Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation", **Knowledge and Process Management**,Sep 1999, 6(3), Recanati Graduate School of Business Administration, Tel Aviv University, Israel, 1999, pg.166-175
Ellis, Shmuel and Shpielberg, Noga	"Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty", **Human Relations**, Volume 56(10), The Tavistock Institute Publications, London, 2003

Eraslan, Levent	"Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, Erzincan, 2004
Erdal, Mehmet	"İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Analizi", T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007
Erdoğan, İlhan	**İşletmlerde Davranış,** MİAD - Malatyalı işadamları Derneği, 7. Baskı, İstanbul, 2007
Eren, Erol	**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** 6. Baskı, Beta Basım ve Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000
Eren, Erol	**Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No.230, İstanbul, 1991
Erigüç, Gülsün ve Yalçın Balçık, Pınar	"Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2007, s.75-87
Fiol C., Lyles M.	"Organizational Learning", **Academy of Management Review**. Vol.10, No.4, October 1985, ss. 803-813
Garcı´a-Morales, Vı´ctor J. , Matı´as-Reche, Fernando and Hurtado-Torres, Nuria	"Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.21, No.2, 2008, ss.188-212

Gardner, John	**On Leadership**, The Free Press, New York, 1990
Hersey, P. And Blanchard, K.H.	**Management of Organizational Behavior,** Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1997
Hinkin, Timothy R. and Tracey, J. Bruce	"The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.12 No. 2, MCB University Press, Ithaca, 1999, ss.105-119
House, R.I.	**"A 1976 Theory of Charismatic Leadership"**, (Ed. Hunt J.G. and Larson L.L.), Leadership: The Cutting Edge, Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977
İşcan, Ömer Faruk	"Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:11, Antalya, 2006, ss: 160-177
Kae, H. Cluing, Leon C. Mcginson	**Organizational Behavior, Developing Managerial Stills**, Haiper And Rowp Lb., NewYork, 1981
Kalkan, Veli Denizhan	"Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** (www.e-sosder.com), Bahar-2006 C.5 S.16 (22-36)
Kılınç, Tanıl	"Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, İstanbul, Kasım 1989

Kıngır, Said	"Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** (www.e-sosder.com) , Kış -2007, Cilt:6 Sayı:19, ss.63-81
Koçel, Tamer	**İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım, 10. Baskı, İstanbul, 2005
Lipshitz, Raanan,. Popper, Micha,. Friedman, Victor J.	"A multifacet model of organzational learning", **The Journal of Applied Behavioral Science**, March 2002, 38,1, ABI/INFORM Global, pg.78- 98
Maccoby, Michael	**Leader**, Ballantine, New York, 1981
MacKenzie, Scott B. and Podsakoff, Philip M.	"Transformational and transactional leadership and salesperson performance", **Gregory A Rich Academy of Marketing Science Journal**, Spring 2001, 29(2), Indiana, pg.115-139
Morgan, Gareth	**Images of Organization(Second Edition)**, Sage Publications, California, 1997
Öneren, Melahat	"İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı: 7, 2008, ss. 163-178
Özen, K. Rana.,	**Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım-Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002
Paksoy, Mahmut	**Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 282, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002

Pınar, İbrahim	"Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Sayı:34, Ekim 1999, İstanbul
Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Bommer, William H.	" Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinents of Employee Satisfaction, ,Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 22(2), 1996, p.259–298
Podsakoff, Philip M; MacKenzie, Scott B; Rich, Gregory A.	"Transformational and transactional leadership and salesperson performance", **Academy of Marketing Science. Journal,** Spring 2001, 29(2), Indiana, pg. 115-134
Popper, Micha and Lipshitz Raanan	"Installing mechanisms and instilling values: The role of leaders in organizational learning", **The Learning Organization,** Bradford, 2000, Vol.7, Iss.3, pg. 135-145, s.140
Popper, Micha and Lipshitz, Raanan	"Organizational Leaning Mechanisms: A structural and Cultural Approach to Organizational Learning", **The Journal of Applied Behavioral Science**; Jun 1998; 34, 2; ss. 161-179
Probst, G. and Büchel, B.	**Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**, Prentice-Hall, New York, 1997

Rowold, Jens and Heinitz, Kathrin	"Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS", **University of Münster, Psychologisches Institut II, Fliednerstrasse,** 21, 48149, Münster, Germany, 2007, pg. 13-25
Ruey-Gwo Chung and Chieh-Ling Lo	"The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Performance in Non-Profit Organizations, Using Social Welfare Charity Foundations as an Example", **Journal of American Academy of Business**, 12(1), Cambridge, Sep 2007, pg.83
Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek	**Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
Schimmoeller, Leon J.	"An Emprical Investigation of The Relationship Between Organizational Culture and Leadership Styles", The H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctora Project of Business Administration, Florida, 2006
Schein, Edgar H.	"On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", **Elsevier Science**, Vol. 22, Summer 1993, Amsterdam, <Çerimiçi: http://www.ncl.ac.uk/staffdev/assets/documents/edgarshein.pdf >, s. 37
Schein, Edgar H.	"How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering The Green Room", **Sloan Management Review**, 34 (2), 1993, s.86-89

Senge, Peter M.	**Beşinci Disiplin**, [Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan], 14. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2007
Sharman, Call	"Leadership and the Learning Organization", A thesis for the degree of Master, State University of New York Empire State College, 2005, s.58-59
Sinkula, J. M.	"Market information processing and organizational learning" **Journal of Marketing**, Vol.58(1), January1994, p.35−45
Smith, Mark. K., and Argyris, Chris	"Theories of action, double-loop learning and organizational learning", **The Encyclopedia of Informal Education,** Retrieved March 20, 2003, from http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm
Stocgdill, R. M.	**Handboook of Leadership**, The Free Press, New York, 1981
Şen, Yasemin	"Dönüşümsel Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008
Şencan, Hüner	**Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005
Taşçı, Deniz ve Koç, Umut	"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 373-382, 2007

Tengilimoğlu, Dilaver	"Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** (www.e-sosder.com), Güz 2005, Cilt:4, Sayı:14
Tichy, N.M. and Devanna, M.A.	**The Transformational Leader**, New York: John Wiley Sons, 1986
Weber, Max	**The Theory of Social and Economic Organization,** (Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons), The Free Press, New York, 1964
Yazıcı, Selim	**Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

EKLER

Ek 1: Dönüşümsel Liderlik Ölçeği İfadeleri

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği
İdeal Etki
Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.
Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir.
Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.
Yöneticim kollektif bir misyon duygusuna sahip olunmasına önem verir.
Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım.
Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarlarının üzerinde tutar.
Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.
Yöneticim güç ve güven duygusu verir.
Zihinsel Teşvik
Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.
Yöneticim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.
Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer.
Yöneticim kritik varsayımları, onların uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir.
İlham Verici Motivasyon
Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.
Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.
Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.
Yöneticim amaçların, başarılacağına ilişkin inancını vurgular.
Bireysel İlgi
Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar.
Yöneticim bana, grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.
Yöneticim benim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.
Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.

Ek 2: Etkileşimsel Liderlik Ölçeği İfadeleri

Etkileşimsel Liderlik Ölçeği
Koşullu Ödül
Yöneticim benim gayretlerime karşılık vererek beni destekler.
Yöneticim performans hedeflerine ulaşma konusunda sorumlu kişi ile spesifik konularda tartışma yapar.
Yöneticim performans amaçlarına ulaşıldığında, bu başarı sonucunda kimin ne elde edeceğini açık bir şekilde açıklar.
Beklentileri karşıladığım taktirde yöneticim bundan memnuniyetini vurgular.
İstisnalarla Yönetim (Aktif)
Yöneticim düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine dikkatle odaklanır.
Yöneticim çalışanların hataları, şikayetleri ve başarısızlıkları üzerine tam dikkatle konsantre olur.
Yöneticim tüm hataların izini takip eder.
Yöneticim dikkatimi doğruca, standartları karşılamada yaşanılan başarısızlıklara yöneltir.

Ek 3: Örgütsel Öğrenme Yapısı Ölçeği İfadeleri

Örgütsel Öğrenme Yapısı Ölçeği
Biçimsel Öğrenme Prosedürleri
Her bir projenin/işin güncel yönergeleri ve takip edilebilecek prosedürleri dosyalarında mevcuttur.
Her bir yeni çalışan/yönetici, önceki çalışanların/yöneticilerin işinin özetlendiği bir doküman teslim alır.
Yöneticilerin işten ayrılma ve işbaşına getirilme zamanları birbirine denk getirilmektedir.
Görevlerin tamamlanmasında takip edilebilecek prosedürleri mevcuttur.
Şirketimiz içindeki çeşitli görevler için sürekli şekilde bilgi desteği sağlanır.
Şirketimiz yazılı prosedürler koymak konusunda ısrarlıdır.
Tamamlanan her bir görev için rapor yazılır.
Tersliklerin ve başarısızlıkların nedenlerini kontrol etmek için sürekli inceleme prosedürleri vardır.
Başarıları analiz etmek için sürekli inceleme prosedürleri vardır.
İdari her bir proje planının içinde, kontrol ve performans değerlendirmesi yapılandırılmış bulunmaktadır.
İş planları, elde edilen geri beslemelere göre sürekli güncellenir.
Departmanların ilişkileri tedarikçi-müşteri ilişkisine benzer şekilde biçimlendirilmiştir.
Bireyler/ekipler performans değerlendirme raporlarını hemen alabilirler.
Başarı ve başarısızlıkların analizinin ardından prosedür, talimat ve iş metotlarında gerekli görülen değişikler yapılır.
Bilgi Yayılımı
Ödül sistemi, katılımı cesaretlendirir. Örneğin, başarılı ekip çalışmaları için primler verilir.
Şirketimizin bölümleri çeşitli birimlere ayrılmasına rağmen, ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların organizasyon içinde hareketliliği söz konusudur.
Çalışanlar gönüllü şekilde bir diğer çalışan ile bilgi paylaşımında bulunur.
Bireyler, bir problem ortaya çıktığında yardım istemekte tereddüt etmezler.
Yardım ve bilgi paylaşımı için gönüllülük, değerlendirme için bir kriter olarak kullanılır.

Şirketimiz, idari ve profesyonel alanlarda, konusuna hakim olan bilgili çalışanlar ile çalışır.
Süregelen raporlar ve tartışmalar için düzenli ekip/bölüm toplantıları yapılır.
Çeşitli ekipler arasında güncelleştirme ve koordinasyon toplantıları yapılır.
Enformasyon sağlanması ve profesyonel destek, tedarikçi-müşteri ilişkisinin gerekli unsurlarıdır.
Eğitim
Şirketimizde bireysel eğitim programları standart olarak uygulanır.
Şirketimizde grup eğitim programları (kurslar, seminerler, konferanslar) standart olarak uygulanır.
Kurum dışı danışmanlardan faydalanılır.
Çalışanlar dışarıdaki profesyonel gelişim programlarına gönderilir.
Yeni çalışanları eğitmek üzere eğitmenler atanır.
Sektörel ve akademik yayınlar düzenli şekilde tedarik edilir.
Öğrenme için önemli kaynaklar (zaman, para, personel) tahsis edilir.
Diğer şirketlerin performansı kıyaslanarak, değerlendirme ve öğrenme için kullanılır.
Çalışanların profesyonel gelişimleri için fon ayrılır.
İşlerin rotasyonu için bir prosedür bulunur.
Bilgi Toplama
Şirketin çalışanları ile iş saatleri dışında toplantılar düzenlenir.
Çeşitli alanlarda beyin takımlarından faydalanılır. (Beyin takımı: Çeşitli amaçları gerçekleştirmek için biraraya getirilmiş insanlar)
Diğer organizasyonlarla profesyonel bağlantılar vardır.
Şirketimiz içindeki çeşitli bireylerin uzmanlık alanları ile ilgili olarak kendilerine sürekli bilgi sağlanır.
Şirketimiz üretime ve gelişime yönelik olarak kendi alanlarında faaliyet gösteren diğer şirketlerle ortak girişimlere katılır.
Şirketimiz çeşitli iş konularında diğer şirketlerle ortak girişimlere katılır.
Tüm çalışanlar, şirket dışı konularla ilgili enformasyonu şirkete getirmede sorumlulukları olduğunu bilir.
Takım toplantıları ilgili konularda gelen enformasyona yönelik olarak hazırlanan raporları içerir.
Depolama ve Geri Alma

Şirketimize gelen enformasyonu toplamak ve analiz etmek için etkin bir sistem vardır.
Şirketimizde veriler, prosedürler, performans raporları ve benzeri belgeler, herhangi bir zamanda ulaşılabilecek şekilde dosyalarda arşivlenir.
Şirketimizde bilgisayarlı bir dosyalama sistemi vardır.
Herhangi bir konuyla ilgili bilgiye basit bir şekilde erişmek mümkündür.
Bilgi, kolay erişim için kategoriler halinde indekslenir.

Ek 4: Örgütsel Öğrenme Kültürü Ölçeği İfadeleri

Örgütsel Öğrenme Kültürü Ölçeği
Soruna Yönelik Olma
Ekip içindeki tartışmalarda katılımcılar eşit söz hakkına sahiptir.
Şirketimizde hataların kimlerden kaynaklandığından ziyade hataların nedenlerine odaklanılır.
İşle ilgili tartışmalarda, üstler sahip oldukları mevkiiden kaynaklanan yasal gücü astlarını baskı altına almak için kullanmazlar.
Faaliyetler, faaliyeti yerine getirenin kim olduğuna bakılmaksızın faaliyeti yapanın katkılarına göre değerlendirilir.
Profesyonel konulardaki tartışmalarda, hiyerarşik mevkiiye bakılmaksızın eşit söz hakkı verilmesi teşvik edilir.
Tüm çalışanlar profesyonel tartışmalara katılımda bulunmak konusunda kendilerini özgür hissederler.
Şirketimizde, kişisel konular işle ilgili konuların dışında tutulur.
Şirket çalışanlarımız, aleyhlerine olacak olsa dahi, gerçeği söylemekten yanadırlar.
Şirketimizde "Herkes hata yapabilir" düşüncesi kabul edilir.
Öteden beri üstlerin hata yapmayacağına inanılır.(Tİ)
Hesap Verebilirlik
Tüm çalışanlar düşündüklerini açıklamak konusunda teşvik edilirler.
İşle ilgili yapılan tartışmalar hatayı yapan üzerine odaklanmaz.
Hata yapılmasına izin verilmesi şirketimizde bir norm olarak kabul edilir.
Ekip üyeleri, ekibin verdiği kararlar hatalı olduğunda kişisel sorumluluk üstlenirler.
Şirketimiz çalışanları, kendi faaliyetlerine yönelik sorumluluk üstlenirler.
Şirketimiz çalışanlarından, çalışma arkadaşlarının hatalarından ders çıkarmaları beklenir.
Şirketimiz çalışanları hata yaptıkları zaman, yapılan hatanın neden kaynaklandığını araştırmaları beklenir.
Tüm şirket çalışanları başarısız olduklarında, bundan dolayı sorumluluk hissederler.
Başarısız olan bir projenin parçası olan çalışanlar, bu sonuçtan kendilerini sorumlu tutarlar.

Şirketimiz çalışanlarından başarılı oldukları faaliyetler kadar başarısız oldukları faaliyetlerde de sorumluluk almaları beklenir.
Şirketimiz çalışanları, gelişebilmek için hatalarından ders çıkarmaya çalışırlar.
Geçerli Bilgi
Şirketimiz çalışanları, hatalarını örtbas etmeye yönelirler. (Tİ)
Şirketimiz çalışanları, hata yaptıkları zaman kendilerini savunabilmek için yanlış bilgilendirildiklerini ifade ederler. (Tİ)
Astlar başarılı olduklarında üstlerini bilgilendirir, başarısız olduklarında ise saklarlar. (Tİ)
Şirketimiz çalışanları, kendilerine verilen hedefleri tutturamadıkları zaman bu durumu gizlemeyi tercih ederler. (Tİ)
Şirketimiz çalışanları, yaptıkları hataları itiraf etmemeyi tercih ederler. (Tİ)
Şirketimiz çalışanları, kendilerini zora sokacak olsa bile doğruları söylerler.
Şirketimiz çalışanları, her zaman doğruları söylemenin karşılığının verildiğine inanırlar.
Şirketimiz çalışanları, işle ilgili hata yaptıklarında bu durumu amirlerine iletmeleri gerektiğine inanırlar.
Şirketimiz çalışanları, daha başarılı görünmek için gerçeği biraz saptırarak rapor vermeyi tercih ederler. (Tİ)
Şeffaflık
İşle ilgili hatalar üzerinde tartışma yapmak, şirketimizde gelenek haline gelmiş bir uygulamadır.
Hata yapılması, şirketimizde doğal ve normal olarak görülür.
Şirketimizde tüm çalışanlar eleştiride bulunmakta kendilerini özgür hissederler.
Şirket çalışanları, kendilerini savunmak amacı ile yalan söylemezler.
Şirket çalışanları, problemleri gün yüzüne çıkarmakta kendilerini özgür hissederler.