

T.C.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EGİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖĞRENEN ÖRGÜT İLE LİDERLİK İLİŞKİSİNDE
TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ARACILIK ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Rahil Aicha SIGA

İstanbul

Ocak- 2024

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EGİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ÖĞRENEN ÖRGÜT İLE LİDERLİK İLİŞKİSİNDE TOPLUMSAL
KÜLTÜRÜN ARACILIK ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Rahil Aicha SIGA

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Yasemin BAL

İstanbul

Ocak- 2024

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Yasemin BAL

Üye Prof. Dr. İbrahim Güran YUMUŞAK

Üye Prof. Dr. Serder BOZKURT

Üye Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

Üye Dr. Öğr. Üye. Semiha EKİCİ ŞİMŞEK

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Öğrenen Örgüt İle Liderlik İlişkisinde Toplumsal Kültürün Aracılık Etkisi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Rahil Aicha SIGA

ÖNSÖZ

Liderlik, bireylerin veya grupların belirli hedeflere ulaşmalarını yönlendirme ve teşvik etme sürecine katkıda bulunur. Bu bağlamda, liderlik, örgütlerde veya toplumsal bağlamlarda etkili yönetim ve rehberlik sağlama konusunda önemli bir rol üstlenir. Ayrıca liderlik, eğitimsel bir örgüt oluşturma amacına katkıda bulunan yönlendirme ve yönetimi hedefler.

Liderlik, liderin vizyonu, iletişim yetenekleri, karar alma yetisi ve insanları harekete geçirme yeteneği gibi farklı faktörlerden oluşur. Liderlik, farklı kültürler ve ortamlarla etkileşim halinde olduğundan, liderler farklı kültürel dinamiklerle başa çıkmak zorundadır. Bu durum, liderlerin takım performansını geliştirmek, engelleri aşmak ve ortak hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olur.

Başlangıç olarak saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Yasemin BAL'a teşekkür eder ve saygılarımı sunarım. Doktora öğrencisi olarak başladığım günden bu yana destekleri için kendisine büyük bir minnet borçluyum.

Uygun ortamı, maddi olanakları, araştırmayı gerçekleştirmek için sağladığı altyapı fırsatları için İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'ne ve İşletme Bölümü'nde bulunan tüm hocalarıma derin saygılarımı sunarım.

Araştırma kapsamında gerçekleştirdiğim anket çalışmasına yüksek katılım seviyesi, elde ettiğimiz sonuçları daha sağlam hale getirmiştir. Anketimize duyarlılıkla yanıt veren ve kıymetli zamanlarını ayırarak sabırla ankete katılan tüm katılımcılara minnettarım. Değerli arkadaşım Dr. Esmâ DÖKMENER ve arkadaşım Fzt. Yasemin Sena DURSUN çalışmalarımın farklı aşamalarında görüşlerini ve deneyimlerini paylaşarak özellikle zor zamanlarda motivasyonumu artırarak destekledikleri için teşekkür ediyorum.

Son olarak zor şartlarda bile bana olan sonsuz güvenleri ile manevi ve maddi destekleri için anneme, babama, hayatımın en değerli varlığı olan ağabeyim "Walid"e ve sevgili kardeşlerim "Rania" ile "Mohamed"e teşekkür ediyorum ve bu başarıyı onlara armağan ediyorum.

Rahil Aicha SIGA

İstanbul 2024

ÖZET

ÖĞRENEN ÖRGÜT İLE LİDERLİK İLİŞKİSİNDE TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ARACILIK ETKİSİ

Rahil Aicha SIGA

Doktora, İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yasemin BAL

Ocak- 2024, 186+ xvii Sayfa

Günümüzde örgütlerin başarısı, büyük ölçüde liderlerinin başarısıyla ilişkilendirilmektedir. Liderin örgüt içindeki kültürle buluşması, liderliğin örgüt kültürünü belirlemedeki etkisini ve iş bölümü ile görev dağılımının önemini vurgular. Liderlik, örgütler için kritik bir rol oynamakta, örgütün hedeflere ulaşmasını, çalışanları yönlendirmesini, motivasyonlarını artırmasını ve koordinasyonunu sağlamasını mümkün kılmaktadır. Bu konunun önemi, başarılı liderliğin bireylerin gelişimini teşvik etme, takım motivasyonunu artırma ve kurumların önemli hedeflerini gerçekleştirmede kilit bir rol oynama yeteneğinde yattığından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bu çabaların liderliğin, bireysel ve kolektif enerjileri en üst düzeyde kullanarak kendini geliştirebilen bir örgütsel ortam sağlamaya yönelik olduğu belirtilir. Bu, geleneksel hiyerarşik yapı yerine bireylerin bütünleştiği bir sistemle gerçekleşir. Pazarların değişimi, teknolojinin ilerlemesi ve rekabetin artması gibi dış etkenlerin, liderliğin dönüşümcü ve etkileşimci yönetim politikalarını nasıl etkilediğini ve bu liderlik yaklaşımlarının çalışan performansını nasıl şekillendirdiğini ele almaktadır.

Bu araştırma, İstanbul'daki farklı sektörlerde çalışanları temsil eden bir örneklem üzerinden öğrenen örgüt ve liderlik arasındaki ilişkide toplumsal kültürün aracılık etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma gibi toplumsal kültür boyutları ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve öğrenen örgüt boyutları arasındaki ilişkileri detaylı bir şekilde ele almayı hedeflemektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, belirsizlikten kaçınma dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık

etkisi göstermektedir. Güç mesafesi ise, liderlik tarzları ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci liderlik, Toplumsal Kültür.



ABSTRACT

THE MEDIATING EFFECT OF SOCIAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION AND LEADERSHIP

Rahil Aicha SIGA

PhD Dissertation, Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Yasemin BAL

January -2024, 186 + xvii Pages

Today, the success of organizations is largely associated with the success of their leaders. The meeting of the leader with the culture within the organization emphasizes the impact of leadership in determining the organizational culture and the importance of division of labor and task distribution. Leadership plays a critical role for organizations, enabling the organization to achieve goals, direct employees, increase their motivation and ensure coordination. The significance of this issue stems from the ability of successful leadership to encourage individual development, increase team motivation, and play a key role in achieving important goals for organizations. Furthermore, these efforts indicate that leadership aims to provide an organizational environment that can self-improve by utilizing individual and collective energies at the highest level. This is achieved through a system where individuals integrate instead of a traditional hierarchical structure. The text also addresses how external factors such as changes in markets, technological advancements, and increased competition influence transformational and transactional leadership policies and shape employee performance.

This research aims to examine the mediating effect of social culture on the relationship between the learning organization and leadership through a sample representing workers in different sectors in Istanbul. In this context, it aims to discuss the relationships between dimensions of social culture in detail, such as power distance, uncertainty avoidance, transformational leadership, transactional leadership, and dimensions of the learning organization. The results obtained in this research indicate

that the uncertainty avoidance has a mediating effect on the relationship between transformational leadership, transactional leadership and the learning organization. Power distance, on the other hand, does not play a mediating role in the relationship between leadership styles and the learning organization.

Keywords: Learning Organization, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Culture.



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Tezin Problemi.....	2
1.2. Amaç.....	3
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	4
1.4. Tezin Düzeni	4
1.5. Araştırma Kısıtları.....	5

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	6
2.1. Örgütsel Öğrenme	8
2.1.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı.....	8
2.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları.....	10
2.1.3. Örgütsel Öğrenme Türleri.....	14
2.2. Öğrenen Örgüt.....	18
2.2.1. Öğrenen Örgütlerin Temel Disiplinleri.....	23

2.2.2. Öğrenen Örgüt Özellikleri.....	28
2.2.3. Öğrenen Örgüt Önemi.....	30
2.2.4. Öğrenen Örgüt Modelleri.....	31
2.2.4.1. Peter Senge'in Beşinci Disiplin Modeli.....	31
2.2.4.2. Marquardt'ın Sistemlere Bağlı Örgüt Modeli.....	32
2.2.4.3. Watkins Ve Marsick'in Eylem Boyut Modeli.....	35
2.3. Öğrenen Örgüt Ve Toplumsal Kültür İlişkisi.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK LİTERATÜR İNCELEMESİ.....39

3.1. Liderlik Kavramı.....	41
3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı.....	43
3.1.1.1. Dönüşümcü Liderlik Modelleri.....	44
3.1.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	48
3.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri.....	50
3.1.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Önemi.....	51
3.1.2. Etkileşimci Liderlik Tanımı.....	52
3.1.2.1. Etkileşimci Liderliğin Amaçları ve Önemi.....	53
3.1.2.2. Etkileşimci Liderliğin Boyutları ve Özellikleri.....	55
3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar.....	58
3.3. Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, Öğrenen Örgüt İlişkisi	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUMSAL KÜLTÜR LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	62
4.1.Kültür Kavramı.....	62
4.2. Kültür ve Toplumsal Kültür.....	64
4.3. Kültürün Aktarımı: Sosyalleşme.....	65
4.4. Kültürel Boyutlar.....	66
4.4.1. Hofstede- Toplumsal Kültür	67
4.4.2. Hofstede'in Kültürel Boyutları.....	68
4.4.2.1. Güç mesafesi.....	68
4.4.2.2.Belirsizlikten kaçınma.....	70
4.4.2.3. Bireycilik- Kolektivizm (Toplumculuk).....	72
4.4.2.4. Erillik- Dişilik	74
4.4.2.5. Uzun Dönemli Uyum Sağlama.....	75
4.4.2.6. Hoşgörü.....	76
4.4.3. Hofstede'in Kültürel Boyutları Bağlamında Türk Toplumunu.....	79
4.4.4. GLOBE Araştırmasının Kültürel Boyutları.....	82
4.4.4.1. Globe Kültürel Boyutlar	85
4.4.4.2. GLOBE Hedefleri.....	87
4.5. Toplumsal Kültür ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik İlişkisi.....	88

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT İLE LİDERLİK İLİŞKİSİNDE TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ARACILIK ETKİSİ BİR ARAŞTIRMA.....	89
5.1. Araştırmanın Konusu.....	89
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	90
5.3. Araştırma Yöntemi.....	91

5.3.1. Araştırmanın Modeli.....	91
5.3.2. Anakütle ve Örneklem.....	92
5.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	92
5.4. Araştırma Metodolojisi.....	96
5.4.1. Araştırma Verilerinin Analizi.....	96
5.4.1.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	96
5.4.2. Bulgular.....	98
5.4.2.1. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler ve İstatistikler.....	98
5.4.3. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	99
5.4.3.1. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri.....	100
5.4.3.2. Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri.....	104
5.4.3.3. Toplumsal Kültür Ölçeğinin Yapı Geçerliliğini Değerlendirmek Amacıyla Doğrulayıcı Sonuçları.....	108
5.4.4. Verilerin Analizi.....	111
5.4.5. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	113
5.4.6. Aracı Değişken Analizi Sonuçları.....	115
5.4.6.1. Dönüşümcü Liderlik İle Öğrenen Örgüt İlişkisinde Güç Mesafesinin Aracılık Etkisinin Test Edilmesi.....	115
5.4.6.2. Dönüşümcü Liderlik İle Öğrenen Örgüt İlişkisinde Belirsizlikten Kaçınmanın Aracılık Etkisinin Test Edilmesi.....	123
5.4.6.3. Etkileşimci Liderlik İle Öğrenen Örgüt İlişkisinde Güç Mesafesinin Aracılık Etkisinin Test Edilmesi.....	130
5.4.6.4. Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt İlişkisinde Belirsizlikten Kaçınmanın Aracılık Etkisinin Test Edilmesi.....	137
5.4.7. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	144

ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA	151
SONUÇ.....	151
KAYNAKÇA	158
EKLER.....	177
ÖZGEÇMİŞ.....	186



TABLolar LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 2.1: Öğrenen Örgüt Tanımları.....	22
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 3.1: Bass ile Avolio'nun Perspektifinden Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	50
--	----

Tablo 3.2: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Karşılaştırma.....	57
--	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 4.1: Hofstede'nin Kültür Boyutları.....	78
---	----

Tablo 4.2: GLOBE-Katılımcı Ülkeler.....	84
---	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tablo 5.1: Liderlik Ölçeğinin Boyutları.....	93
--	----

Tablo 5.2: Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Boyutları.....	94
---	----

Tablo 5.3: Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği.....	95
--	----

Tablo 5.4: Edilebilir Değerleri Uyum İyiliği İndekslerinin Mükemmel, İyi ve Kabul.....	98
--	----

Tablo 5.5: Katılımcıların Demografik Bilgiler.....	99
--	----

Tablo 5.6: Liderlik Tarzları Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri.....	100
--	-----

Tablo 5.7: Liderlik Tarzları Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri.....	103
--	-----

Tablo 5.8: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	104
--	-----

Tablo 5.9: Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Beş Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri.....	105
--	-----

Tablo 5.10: Öğrenen Örgüt Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri.....	107
---	-----

Tablo 5.11: Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	108
---	-----

Tablo 5.12: Toplumsal Kültür Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri.....	109
Tablo 5.13: Toplumsal Kültür Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri.....	110
Tablo 5.14: Toplumsal Kültür Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	111
Tablo 5.15: Çarpılık ve Basıklık Katsayıları.....	112
Tablo 5.16: Pearson Korelasyon Katsayıları.....	113
Tablo 5.17: Güç Mesafesinin Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edilmesi ile Elde Edilen Katsayılar.....	122
Tablo 5.18: Güç Mesafesinin Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Model için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri.....	122
Tablo 5.19: Belirsizlikten Kaçınmanın Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edilmesi ile Elde Edilen Katsayılar.....	129
Tablo 5.20: Belirsizlikten Kaçınmanın Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Model için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri.....	129
Tablo 5.21: Güç Mesafesinin Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edilmesi ile Elde Edilen Yol Katsayıları.....	136
Tablo 5.22: Güç Mesafesinin Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Model için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri.....	136
Tablo 5.23: Belirsizlikten Kaçınma Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edilmesi ile Elde Edilen Yol Katsayıları.....	143
Tablo 5.24: Belirsizlikten Kaçınmanın Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Model için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri.....	143
Tablo 5.25: Hipotezlerin Test Sonuçları.....	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2.1: Öğrenme ve Değişim.....	12
Şekil 2.2: Tek, Çift ve Üç Döngülü Öğrenme.....	13
Şekil 2.3: Tek Döngülü Öğrenme.....	15
Şekil 2.4: Çift Döngüsel Öğrenme.....	16
Şekil 2.5: Deutero Öğrenme.....	17
Şekil 2.6: Öğrenen Bir Örgüt İçin Gerekli Boyutlar.....	20
Şekil 2.7: Peter Senge Modeli.....	32
Şekil 2.8: Sistemik Öğrenen Örgüt Modeli.....	33

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 4.1: Hofstede'nin Kültürel Boyutlar.....	68
Şekil 4.2: Dünya Güç Mesafesi Haritası.....	70
Şekil 4.3: Dünya Belirsizlikten Kaçınma Haritası.....	71
Şekil 4.4: Dünya Bireycilik Haritası.....	73
Şekil 4.5: Dünya Erillik- Dişilik Haritası.....	74
Şekil 4.6: Dünya Uzun Dönemli Uyum Haritası.....	76
Şekil 4.7: Dünya Hoşgörü Haritası.....	77
Şekil 4.8: Türkiye'nin Hofstede Kültürel Boyutları.....	80
Şekil 4.9: Kültür ve Liderlik İlişkisi.....	83

BEŞİNCİ BÖLÜM

Şekil 5.1: Araştırma Modeli.....	91
----------------------------------	----

Şekil 5.2: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	102
Şekil 5.3: Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	106
Şekil 5.4: Toplumsal Kültür Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	110
Şekil 5.5: Dönüşümcü Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	117
Şekil 5.6: Dönüşümcü Liderliğin Güç Mesafesi Üzerindeki Etkisi.....	118
Şekil 5.7: Güç Mesafesinin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	119
Şekil 5.8: Güç Mesafesinin Dönüşümcü Liderlik İle Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli.....	121
Şekil 5.9: Dönüşümcü Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	124
Şekil 5.10: Dönüşümcü Liderliğin Belirsizlikten Kaçınma Üzerindeki Etkisi.....	125
Şekil 5.11: Belirsizlikten Kaçınmanın Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	126
Şekil 5.12: Belirsizlikten Kaçınmanın Dönüşümcü Liderlik İle Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli.....	128
Şekil 5.13: Etkileşimci Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	131
Şekil 5.14: Etkileşimci Liderliğin Güç Mesafesi Üzerindeki Etkisi.....	132
Şekil 5.15: Güç Mesafesinin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	133
Şekil 5.16: Güç Mesafesinin Etkileşimci Liderlik İle Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli.....	135
Şekil 5.17: Etkileşimci Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	138
Şekil 5.18: Etkileşimci Liderliğin Belirsizlikten Kaçınma Üzerindeki Etkisi.....	139
Şekil 5.19: Belirsizlikten Kaçınmanın Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	140
Şekil 5.20: Belirsizlikten Kaçınmanın Etkileşimci Liderlik İle Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli.....	142

KISALTMALAR

NPD: (New Product Development) Yeni ürün geliştirme

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

VIF: Varyans İnflasyon Faktörü

TLI: Turker-Lewis İndeksi

df: Serbestlik derecesi

DFA: Doğrulayıcı faktör Analizi

ABD: (United States of America) Amerika Birleşik Devletleri

LTO: (Long Term Orientation) Uzun dönemli uyum sağlama

CFI: (Comperative Fit Index) Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

AMOS: (Analysis of Moment Structures) Moment Yapıları Analizi

MLQ: (Multifactor Leadership Questionnaire) Çok Faktörlü Liderlik Anketi

ÖÖPÖ: (Learning Organization Profile Scale) Öğrenen örgüt Profili Ölçeği

GLOBE: (Global Leadership and Organizational Behavior) Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış

EPSS: (Electronic Performance Support Systems) Elektronik Performans Destek Sistemleri

RMSEA: (Root Mean Square Error of Approximation) Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

SRMR: (Standardized Root Mean Square Residual) Standartlaştırılmış Ortalama Karekök Artık

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, özellikle kültürel ve sosyal gelişmelerin tanık olduğu büyük değişimler ışığında, örgütler kendilerini devasa bir dünyanın içinde bulmaktadır. Her şey birbirine bağlıdır ve her değişim, uzak da olsa, örgütü etkilemektedir. Lider, tarih boyunca farklı toplumlara yön veren kişi olarak bir önem sahiptir. Lider, davranışları etkileyerek örgüt içinde hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak kural ve temelleri uygulamaktadır. Bu liderlik türleri arasında etkileşimci liderlik yer almaktadır; yöneticiler disiplin ve teşvikleri kullanarak çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ederken, daha çok görevlerin düzgün bir şekilde yerine getirilmesine odaklanmaktadır. Öte yandan dönüşümcü liderlik ise ekibi oluşturmak, motive etmek ve sistemde daha iyiye doğru değişiklikler meydana getirmek için ekip üyeleri arasındaki iş birliğinin önemini vurgulamaktadır.

Toplumsal kültür, toplumun eylem ve düşüncelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal kültürde hızlı değişim kısa sürede sağlanamaz çünkü, toplumsal kültür kuşaklara aktarılır ve toplumsal kültürün bir kısmı başka kültürlerden alınabilir. Toplumsal kültür, öğrenen örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Öğrenen örgütler, toplumsal kültürü içselleştirerek, bu kültürün değerlerini ve normlarını günlük işleyişlerine entegre ederler. Toplumun bilgi paylaşma alışkanlıkları, iletişim tarzları ve öğrenmeye yaklaşımı, öğrenen örgütlerin temel dinamiklerini oluşturur. Aynı zamanda toplumsal kültür, öğrenen örgütlerin çalışanlarının eğitim düzeyini, motivasyonunu ve katılımını etkiler. Bu örgütler, toplumunun öğrenme, gelişme ve değişime olan yaklaşımını yansıtarak, farklı düşünce sistemlerini bir araya getirerek kendilerini sürekli olarak yenilerler. Bu bağlamda toplumsal kültür; öğrenen örgütlerin kimliklerini, süreçlerini ve hedeflerini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Öğrenen örgüt kavramı 1970'lerde Amerikalı yönetim uzmanı Peter Senge tarafından ortaya atılmıştır. Çalışanların bilgi, deneyim ve inançlarını nasıl edindiklerini anlatarak çalışanların öğrenme modellerini geliştirmenin önemini vurgulamıştır. Peter Senge, bu sorunun öğrenen örgüte geçişteki temel faktörlerden biri olduğunu ve sağlıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşebilmesi için bu modellerin düzeltilmesi

gerektiğini belirtmiştir. Bu aşamada liderliğin önemi ve örgütün istenilen hedeflere ulaşmasındaki rolü vurgulanmaktadır.

1.1. Tezin Problemi

Günümüz dünyasının yaşadığı değişimler ve teknoloji ile iş dünyasının büyük bir gelişme kaydetmesi sonucunda, özellikle farklı sektörlerdeki örgüt faaliyetlerinde büyük ölçüde artan sert rekabet görmektedir. Bu durum, yeni yönetim yöntemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmuş, kurum liderliği üyelerini amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmeye teşvik etmiştir. Liderlik, örgüt içinde yaratıcı fikirleri teşvik ettiği için inovasyonda kritik bir rol oynamaktadır (Yoon, Lee ve Schniederjans: 2016: 413). Liderlik tarzları, inovasyon iklimini zenginleştirir ve liderler ile yönetilenler arasındaki ilişkiyi güçlendirir (Xie, vd., 2018: 259). Liderler, takımlarını hedeflerini başarıyla gerçekleştirmeleri için yönlendirmekte ve iş birliği yapmalarını sağlamaktadır (Carmeli, Schaubroeck ve Tishler: 2011: 400). Bu süreç boyunca liderlerin davranışları; üyelerin tutumları, davranışları, düşünme biçimleri ve inovasyon değerleri üzerinde etkili olabilir. Üyeler genellikle liderlerin etkisine yönelir ve böylece ekiplerini şekillendirmeye ve üyelik duygusu yaratmaya çalışırlar. İnanç, toplu onur duygusu, kolektif çalışma, iş birliği inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu etkiler sonucunda yeni liderlik tarzlarının gerekliliği ortaya çıkmış ve modern liderlik tarzları çağın ihtiyaçlarını karşılamak için önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Bu modern liderlik tarzları arasında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik bulunur. Liderler, takipçilerinin beklentilerine, isteklerine ve yeteneklerine göre yönetim yaklaşımlarını gerçekleştirirler. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik son yıllarda daha fazla ilgi görmüş ve örgütlerin rekabette daha iyi bir konumda kalmak istedikleri için dönüşümcü liderlere olan ihtiyaç artmıştır. Bu liderler, organizasyonel davranışın farklı bileşenlerini etkileyerek girişimcilik faaliyetlerini ve çalışanların yaratıcılığını teşvik ederler. Dönüşümcü liderler, kendi kişisel yeteneklerini kullanarak ve örgütü ve bireyleri daha yüksek bir performans seviyesine taşıyarak diğerlerinin üstün değerlerini arttırmak için çalışırlar. Lider, sürekli bir süreçte astlarının değerlerini değiştirir ve mevcut motivasyonlarını örgütün genel yararına dönüştürmek için gelecekteki bir vizyon oluşturarak bunu yapmaktadır. Etkileşimci liderlik, takipçilerin beklentilerini açıkça belirtmeye ve çaba gösterdiklerinde neler elde edebileceklerini açıklamaya yardımcı olur.

Değişen dünyaya uyum sağlamak için örgütlerin bu değişiklikleri yönlendirebilmeleri ve kontrol edebilmeleri, inovasyon ve girişimcilik faaliyetlerini örgüt kültürüne entegre etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlerin yardımıyla değişen dünyaya uyum sağlamak ve örgüt içinde girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek için stratejiler geliştirmek önemlidir. Bu çalışmanın temel dayanaklarından biri liderlik bölümüdür. Burada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile toplumsal kültür boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) ve öğrenen örgüt boyutları (kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon, takım ruhu, sistem düşüncesi) arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kavramların her birinin teorik yönleri değerlendirilmiştir ve somut verilere ulaşılması amaçlanmıştır.

1.2. Amaç

Bu çalışmada, öğrenen örgüt ile liderlik ilişkisinde toplumsal kültürün aracılık etkisi incelenmektedir. Liderler, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için son derece önemli bir unsur olarak görülmektedir. Toplumsal kültürün boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) liderlik türleri (dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik) ile öğrenen örgütün boyutları arasında bir aracı değişken olarak incelenmiştir.

Örgütlerde liderlik temel bir süreç olduğundan, her örgütün başarısı veya başarısızlığı liderine atfedilebilir. Bu nedenle, bireylerin örgütündeki görüşleri ve tutumları liderlik tarzına dayanmaktadır. Çalışmada dört sorunun cevabı aranmıştır. Bu sorular aşağıda belirtilmiştir:

1- Güç mesafesinin, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracı etkisi var mıdır?

2- Belirsizlikten kaçınmanın, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?

3- Güç mesafesinin, etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?

4- Belirsizlikten kaçınmanın, etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nicel araştırma yönteminin bir parçası olarak anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, farklı sektörlerde İstanbul'da çalışan tüm bireyler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, demografik bilgileri, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliği algılarını, öğrenen örgüt ve toplumsal kültürü ölçmek için 84 ifadeden oluşan bir ölçek uygulanmıştır.

Öğrenen örgüt ölçeği Peter Senge (2008) tarafından geliştirilmiştir. Sevilay Şahin ve arkadaşları (2014) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçekleri Avolio ve Bass (1995) çok faktörlü liderlik ölçeğidir. Akın (2019) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Toplumsal kültür ölçeği ise Hofstede (1984) tarafından geliştirilmiştir. Koçel (2020) tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Ölçek sonrası elde edilen verilerin değerlendirilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Değişkenlerin etkilerini incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Böylece oluşturulan modellerdeki değişkenlerin birbirlerine olan etkileri araştırılmıştır.

1.4. Tezin Düzeni

İkinci bölümde, öğrenen örgüt kavramı açıklanmıştır. Bu bölümde öğrenen örgüt teorileri, öğrenen örgütün tarihsel çerçevesi ve bu teorinin öncüleri anlatılacak; öğrenen örgütün beş boyutu detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, liderlik kavramı ve liderliğin genel özellikleri ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik kavramları ele alınmıştır. Liderliğin tarihsel çerçevesine başlangıç yapılacak ve her bir liderlik tarzının özellikleri ve olumlu yönlerin ayrı ayrı açıklanacaktır. Ayrıca bu konularla ilgili literatür araştırmalarına da değinilecektir.

Dördüncü bölümde, toplumsal kültür kavramı ele alınmıştır. Tarihsel çerçeveden başlayarak toplumsal kültürün boyutları açıklanacaktır. Son bölümde liderlik ile öğrenen örgüt ve toplumsal kültür arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Beşinci bölümde, araştırmanın konusu ve amacı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırma modeli, araştırma alanı, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler belirtilecektir. Katılımcıların demografik bilgileri paylaşılacak ve kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi açıklanmıştır.

Son bölümde, çalışma sonuçları detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Elde edilen bulgular üzerine sonuçlar çıkarılacak ve öneriler sunulmuştur.

1.5. Araştırma Kısıtları

Çalışmada üç farklı ölçeği içeren anket kullanımı, anketin uzunluğunu nispeten arttırmıştır. Anket, demografik sorularla birlikte toplamda 84 ifade oluşmuştur. Ayrıca hedeflenen geniş araştırma örneği düşünüldüğünde, anketin yüz yüze doldurulmasının zorluğu göz önüne alınmıştır. Bu nedenle, çevrimiçi yöntemler, özellikle bir anket çalışmasında veri toplamak için kullanılmıştır. Elektronik olarak anket doldurmanın, katılımcılardan daha hassas bilgiler elde etme açısından daha faydalı olabileceği düşünülmüştür.

Araştırmada uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Farklı sektörlerdeki çalışanlar, örneklem olarak seçilmiş, odaklanmış ve bu kapsamda bankalar, hastaneler, gayrimenkul örgütleri gibi farklı sektörlerdeki personelin görüşleri alınmıştır. Katılımcıların anketin önemini anlamadığı veya anketin nasıl doldurulması gerektiği konusunda eksiklikleri olabileceğinden, bu yöntemde rastgele cevap verme ve hatalı sonuçlar elde etme riski göz önünde bulundurulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT LİTERATÜR İNCELEMESİ

Belirsiz ve sürekli değişen bir ortamda gelişmek için hem örgütler hem de bireyler öğrenme yeteneklerine güvenmek zorundadırlar. Çünkü, geçmişte geçerli olan bilgi ve becerilerin günümüzde hızla geçerliliğini yitirme riski bulunmakta ve gelecekte başarı elde etmek, çevresel değişikliklere hızlıca uyum sağlamak ve yeni yetenekler geliştirme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ancak, psikolojik ve örgütsel faktörler hem örgüt içerisinde hem de bireyler arasında değişime karşı direnç oluşturarak, arzu edilen gelecek hedeflerini gerçekleştirme fırsatlarını göz ardı etmelerine yol açabilir.

Öğrenen örgüt kavramı, insan kaynakları geliştirme, yönetim ve hatta okul sistemleri alanlarında artan bir ilgi görmüştür. Özellikle öğrenen örgütün organizasyonel başarıya ve rekabet avantajına nasıl katkı sağlayabileceği konusu son yıllarda bu alanlarda güçlü bir odak noktası olmuştur. Bu bağlamda üç önemli çalışma, öğrenen örgüt kavramının şekillenmesinde kritik bir rol oynamıştır: “Örgütsel Öğrenme: Eylem Perspektifi Teorisi”, “Beşinci Disiplin: Öğrenen örgütün Sanatı ve Uygulaması” ve “Öğrenen örgütü Yaratmak: Değişim ve Yeniliğe Sistem Yaklaşımı” adlı eserler (Marsick ve Watkins, 1999: 209). Örgütlerde öğrenmenin gelişimsel temeli, bireysel ve örgütsel öğrenme modelleri tarafından desteklenmektedir. Öğrenme kavramının anlamı konusunda farklılıklar ve sınırlamalar bulunmaktadır. Öğrenme üzerine yapılan araştırmalar, başlangıçta bireysel öğrenciye ve öğrenmenin teşvik edildiği koşullara odaklanmıştır. Örneğin, Bateson (1979), Revans (1982) ve Kolb (1984), döngüsel olduğunu düşündükleri daha doğrusal bir düşünme, planlama, eylem ve yansıtma sürecini içeren bireysel öğrenme modelleri geliştirmişlerdir (Hawkins, 1994: 76). Bazı teorisyenler, öğrenme kavramları arasında ayrımlar çizmeye veya alternatif olarak bir ilişki kurmaya çalışmışlardır (McHugh, Groves ve Alker: 1998: 210). Örneğin Jones ve Hendry (1994) ile McHugh, Groves ve Alker (1998) şunları öne sürmektedir “Öğrenen örgüt, insan kaynakları yönetimi, eğitim, bilgi ve beceri edinimi üzerinde odaklanırken, öğrenen örgüt ise genellikle fark edilmeyen, deneyimsel öğrenme ile ilişkili olan 'örgütsel yetenek' kavramıyla bağlantılı olduğunu öne sürmektedirler”. Öte yandan Tjopkenkama ve Wognum (1996, Reynolds ve Ablett 1998'de) öğrenen örgütün çevresel değişikliklere proaktif

bir şekilde tepki verdiğini ve önceden tahmin ettiğini savunmaktadır. Onlara göre, öğrenen bir örgüt, kasıtlı olarak öğrenme yeteneklerini geliştirmeyi hedefler ve tüm çalışanların öğrenmesinden faydalanarak örgütsel düzeyde öğrenme gerçekleştirir. Bu nedenle, öğrenmeyi teşvik eden ve destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmak için çabalar (Stewart D. , 2001: 5). Öte yandan, Ikehara (1999), “örgüt öğrenenin” ruhunun, örgütteki bireylerin öğrenme süreçleri üzerine inşa edildiğini belirtmektedir. Ancak, bu otomatik olarak bir örgütün öğrenen olacağı anlamına gelmez. Bir öğrenen örgüt, bireylerin iş rollerindeki etkinliklerini gerçekleştirmenin yanı sıra, birey olarak gelişmeyi ve örgütlerindeki belirsiz geleceği sürdürürken sürekli olarak yaratıcı olmayı öğrendiğinde ortaya çıkar. Hayatta kalmayı öğrenmek yeterli değildir. Kişinin yaratıcı kapasitesini geliştirmesi gerekmektedir (Ikehara, 1999: 65).

Öğrenen örgüt kavramı, Senge (1990) tarafından popüler hale getirilmiştir ve günümüz örgütleri için önemli nitelikleri kapsadığı düşünüldüğü için son zamanlarda artan ilgi görmektedir. Bu kavram; takım çalışması, yetkilendirme, katılım, esneklik ve yanıt verebilirlik gibi örgütler için hayati özellikleri içermektedir (Peter, 1990: 4).

Senge tarafından yapılan tanıma göre öğrenen örgüt şu şekilde tanımlanmaktadır “İnsanlar gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişletirler; yeni ve geniş düşünce kalıpları beslenir, kolektif özelemler serbest bırakılır; insanlar sürekli birlikte öğrenmeyi öğreniyorlar”. Bu kavramın temelini oluşturan beş disiplin ise kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak görüş, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. Öğrenen örgüt modelinde tüm örgüt üyeleri, yapılar, süreçler, düşünceler ve davranışlar açısından örgütün sadece küçük parçaları değil, bütününlü anlama ve kavrama yolunda ilerler. Sistem düşüncesi ise öğrenen örgütün kalbinde yer alır (Jensen, 2005: 54). Ayrıca, bir örgütün öğrenmeye olan bağlılığının ve kapasitesinin, üyelerin bağlılığından ve kapasitesinden daha büyük olamayacağı savunulmaktadır (Amy, 2005: 59). Bugün, beş yeni “bileşen teknolojisinin” öğrenen örgütleri yenilemek için yavaş yavaş birleştiğine inanılmaktadır. Bu bileşenler, gerçekten öğrenebilen ve en yüksek hedeflerini gerçekleştirmek için sürekli olarak kapasitelerini geliştirebilen örgütlerin oluşturulmasında hayati bir rol oynarlar (Peter, 1990: 10). Bir disiplini uygulamak, yaşam boyu öğrenen olmaktır. “Asla gelmezsin”, hayatınızı disiplinlerin hâkim olması için harcıyorsunuz. Hiçbir zaman “Ben aydınlanmış bir insanım” diyemezsiniz, aynı şekilde “Biz öğrenen bir örgütüz” diyemezsiniz. Ne kadar çok öğrenirseniz, cehaletinizin o kadar keskin bir şekilde

farkına varırsınız. Dolayısıyla, bir örgüt kalıcı bir mükemmelliğe ulaşmış olması anlamında “mükemmel” olamaz; her zaman öğrenme, daha iyi veya daha kötü olma disiplinlerini uygulama halindedir (A.g.e.: 12). Mühendisler, laboratuvarda işe yaradığı kanıtlandığında yeni bir fikrin “icat edildiğini” ifade etmektedirler. Ancak fikir pratik maliyetlerle; anlamlı bir ölçekte ve güvenilir bir şekilde tekrarlandığında “yenilik” niteliği kazanır. Eğer fikir; telefon, dijital bilgisayar veya ticari uçak gibi önemli bir düzeyde ise “temel yenilik” olarak adlandırılır ve yeni bir endüstri yaratır veya mevcut bir endüstriyi dönüştürür. Öğrenen örgütlerin bu terimlerle icat edildiği ancak henüz yenilenmediği ifade edilebilir (Edmondson ve Moingeon, 1998: 22-23). Örgütlerin disiplinlerden yararlanabilme konusu yeni bir fikir değildir. Örneğin, muhasebe gibi yönetim disiplinleri uzun bir süredir mevcuttur. Ancak beş öğrenme disiplini, “kişisel” disiplinler olmaları bakımından geleneksel yönetim disiplinlerinden farklılık gösterir. Her bir disiplin, düşünce şeklimizle, gerçekten ne istediğimizle ve birbirimizle nasıl etkileşimde bulunup öğrendiğimizle ilgilidir (Easterby, Araujo ve Burgoyne: 1999: 127).

2.1. Örgütsel Öğrenme

Belirsiz ve sürekli değişen bir iş ortamında hayatta kalabilmek için örgütler ve bireyler benzer şekilde öğrenme yeteneği üzerinde çalışmaktadır. Daha önceki bilgi ve becerilerin eskidiği ve gelecekte başarı için esneklik, hızlı yanıt verme ve yeni yeteneklerin gerekliliği bilinmektedir (Edmondson ve Moingeon, 1998: 21). Örgütsel öğrenme araştırmaları, örgütün statüsü, örgütsel çevre, üye davranışı ve algısı, bilgi içeriği gibi birkaç temel ilke geliştirmiştir (Templeton, Lewis ve Snyder: 2002: 178). Örgütsel statü, örgütün amaçlanan değişikliği ne ölçüde benimsediğini ifade eder, olası bir değişikliği ne kadar takip ettiğini belirtmektedir.

2.1.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı

Örgütsel öğrenme, birçok tanım arasında Huber'in (1991) tanımı da dahil olmak üzere farklı tanımlara sahiptir. Huber'e (1991) göre örgütsel öğrenme; bilginin örgütsel bellekte depolanması amacıyla gerçekleştirilen bilgi işlem sürecini ifade eder. Bu süreç dört yapıyı içerir; (1) bilgi edinme, (2) bilgi dağıtımı, (3) bilginin yorumlanması ve (4) örgüt hafıza (Huber, 1991: 91-97). Yönetim literatüründe önemli bir alanı kapsar. Bu kavram, bireylerden örgütlere kadar farklı analiz seviyelerinde ortaya çıkar ve bir örgüt içinde bilginin yayılması, bireylerin bu bilgiyi nasıl yorumladığı ve dolayısıyla örgütün nasıl şekillendiği gibi farklı süreçlere uygulanır. Aynı zamanda

kişiler arası iletişimin hataların tespit edilmesini ve düzeltilmesini nasıl engellediği gibi konuları da içerir (Edmondson ve Moingeon, 1998: 21). Dolayısıyla örgütsel öğrenme bireyler ve gruplar aracılığıyla gerçekleşen dinamik bir bilgi yaratma sürecidir. Bu süreç, örgütün performansını ve sonuçlarını iyileştirmek için yeteneklerin üretilmesini ve geliştirilmesini sağlar. Örgütsel öğrenme; bilginin paylaşılması, deneyimlerin analiz edilmesi, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve bu fikirlerin uygulanması yoluyla gerçekleşir. Bu süreç, örgütteki bireylerin ve grupların aktif katılımını gerektirir ve sürekli bir öğrenme ve adaptasyon döngüsüyle desteklenir. Örgütsel öğrenme, örgütün rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olmaktadır ve sürekli iyileşmeyi teşvik etmektedir (Real, Roldán ve Leal: 2014: 188). Örgütsel öğrenme konusunda bilimsel literatürde farklı kavramlar ve tanımlar bulunmaktadır. Ancak, henüz bu alanda bir paradigmatik bir yaklaşım oluşmamıştır. Birçok kavram birbiriyle rekabet etmektedir. Argyris ve Schön (1996), örgütsel öğrenmeyi örgütün veya üyelerinin davranışındaki değişiklik olarak tanımlamaktadır. Bu değişiklik, örgütün veya üyelerinin altta yatan değerler ve inançlar kümesinde meydana gelen bir değişiklikle tetiklenir (Cohendet, 2001: 3).

Dodgson (1993) tarafından yapılan tanıma göre örgütsel öğrenme, bilgi boyutuna odaklanır ve firmaların bilgi ve rutinlerin oluşturulduğu, tamamlandığı, organize edildiği ve örgütsel adaptasyonun ve gelişmenin gerçekleştiği süreçleri içerir. Bu tanım, örgütlerin bilgi yönetimine ve rutinlerin geliştirilmesine odaklanarak örgütsel öğrenmeyi açıklamaktadır (Liepé ve Sakalas, 2008: 75). Öte yandan, Probst ve Büchel (2000) tarafından sunulan sistem teorisi perspektifindeki tanıma göre örgütsel öğrenme, örgütün bilgi ve değer tabanının değiştiği, problem çözme yeteneği ve eylem kapasitesinin arttığı süreçleri kapsar. Bu tanım, örgütlerin değişen koşullara adapte olma yeteneklerine odaklanır ve örgütlerin bilgi ve değerler üzerindeki dönüşümleri vurgular (Büchel ve Probst, 2000: 4). Her iki tanım da örgütsel öğrenmenin farklı boyutlarını ve süreçlerini vurgulamaktadır. Dodgson'ın (1993) tanımı, bilgi yönetimi ve rutinlerin önemini vurgularken Probst ve Büchel'in (2000) tanımı ise örgütün problem çözme yeteneği ve adaptasyon yeteneği üzerinde durur. Bu farklı tanımlar, örgütsel öğrenme konusunda zenginlik sağlar ve farklı perspektifleri kapsar. Örgütsel öğrenme teorisyenleri, örgüt teorisi alanında gerçekleşen ve örgütlerin doğasını açıklamaya yardımcı olan bir dizi önemli gelişmeyi başlangıç noktası olarak gösterirler. Bu gelişmeler, önemli kuramsal ve pratik temelleri sağlamıştır. Örneğin,

Adam Smith'in ‘‘Ulusların Zenginliği’’ adlı eseri, tekniklerin ve teknolojilerin örgüt olarak benimsenmesini somutlaştırmıştır. Bu eser, ekonomik gelişmenin önündeki engelleri ve kaynakların nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğini ele almıştır (Smith, 1937: 54).

Frederick Taylor'ın (2004) bilimsel yönetim yaklaşımı, örgütlerin operasyonlarının nasıl yönetilebileceği konusunda nesnel ve geliştirilebilir bir çalışma yapısını açıklamıştır. Taylor'ın bu yaklaşımı, iş süreçlerinin verimli bir şekilde tasarlanması ve işçi performansının artırılması üzerine odaklanmıştır (Taylor, 2004: 45). Öğrenme eğrileri üzerine yapılan çalışmalar, bürokrasi ve örgütsel işlevselcilik gibi karşıt örgütsel tasarım alternatiflerini ifade etmekle ilgilenmiştir. Bu çalışmalar, örgüt yapılarının ve işlevlerinin nasıl etkili bir şekilde oluşturulabileceğine ilişkin fikirler sunmuştur. Bu nedenle araştırmacılar örgütsel öğrenme araştırmalarının gelişimine katkıda bulunmuştur ve örgüt teorisine olan ilgiyi artırmıştır. Her biri, örgütsel öğrenme kavramının temelini oluşturan düşüncelere derin bir etki yapmıştır (Templeton, Lewis ve Snyder: 2002: 178). Bireyler, gerçek durum ile beklenen sonuçlar arasında bir uyumsuzluk olduğunu fark ettiklerinde öğrenme gerçekleşir. Bu uyumsuzluk, düşünce sürecini ve ardından gelen eylemleri değiştirmeye yönelik bir çatışmaya yanıt verme motivasyonunu tetikler. İnsanlar, örgütün imajının veya organizasyonel olayların değişmesiyle ve bakış açılarının değişmesiyle ilgili çıkarımlarda bulunurlar. Bu süreçte, mevcut teorilerinde değişiklik yaparak eylemlerini yeniden şekillendirirler. Bu tanım, öğrenmenin bireylerin düşünce ve davranışlarında gerçekleşen değişikliklerle ilişkili olduğunu vurgular. İnsanların uyumsuzlukları algıladıkları zaman organizasyonel öğrenme süreci başlar ve bireylerin mevcut teorilerinde değişiklik yapmalarına yol açar. Bu, örgüt içindeki bireylerin öğrenme yoluyla gelişebileceği ve değişebileceği anlamına gelmektedir (A.g.e.: 178).

2.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları

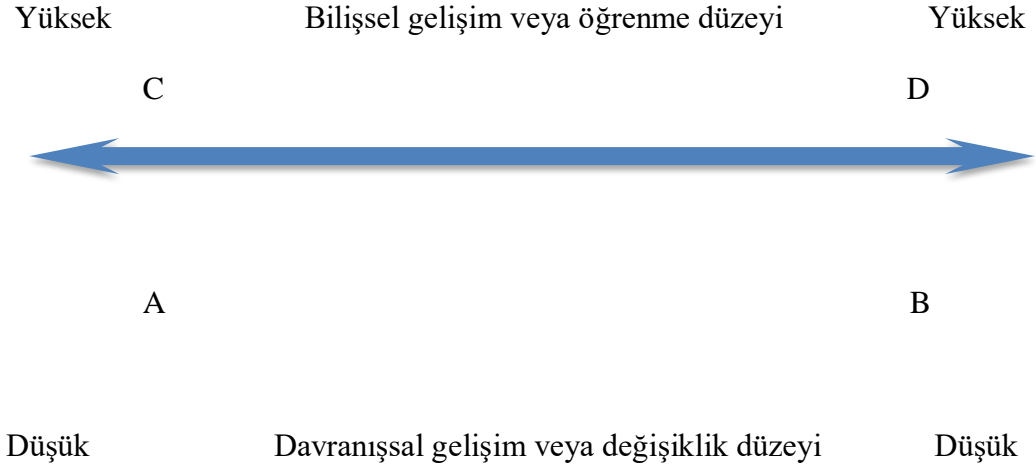
Örgütsel öğrenme literatürü, farklı yapılar ve yaklaşımlar arasında bölünmüş durumdadır. Bu literatürde ki ana analiz birimi, ‘‘öğrenme’’ olarak kabul edilen varlıktır ve araştırma amacı veya hedefine bağlı olarak farklı bir anlam taşır. Bazı araştırmacılar, örgütlerin nasıl uyum sağladığı veya değiştiği gibi tüm sistemleri inceler ve bu fenomeni ‘‘öğrenme’’ olarak adlandırır. Diğer araştırmacılar ise

örgütlerde yer alan bireylerin nasıl öğrendiğine odaklanır, yani bireylerin bilişsel modellerini nasıl geliştirdiğine, uyarladığına veya güncellediğine dikkat eder (Huber, 1991: 99). Her iki grupta da bazı yazarlar değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlama amacı güderken, diğerleri örgütsel değişimi teşvik etmeyi hedefleyen araştırmaları gerçekleştirir. Araştırma hedefleri, yönetsel eylemleri belirlemek ve test etmek suretiyle örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlar (Edmondson ve Moingeon, 1998: 22).

a) Tanımlayıcı Araştırma: Bu tür araştırmalar, örgütlerdeki öğrenme fenomenini açıklamayı amaçlar. Örgütlerin nasıl uyum sağladığı, değiştiği ve öğrendiği süreçleri anlamaya yönelik çalışmalardır. Bu tür araştırmalar genellikle ilişkisel veya nedensel ilişkileri ortaya koymayı hedefler.

b) Müdahaleci Araştırma: Yönetsel müdahalelerin örgütlerde nasıl etkili olduğunu anlamak ve test etmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalardır. Bu tür araştırmalar, örgütsel değişimi teşvik etmeyi ve örgütsel etkinliği arttırmayı hedefler.

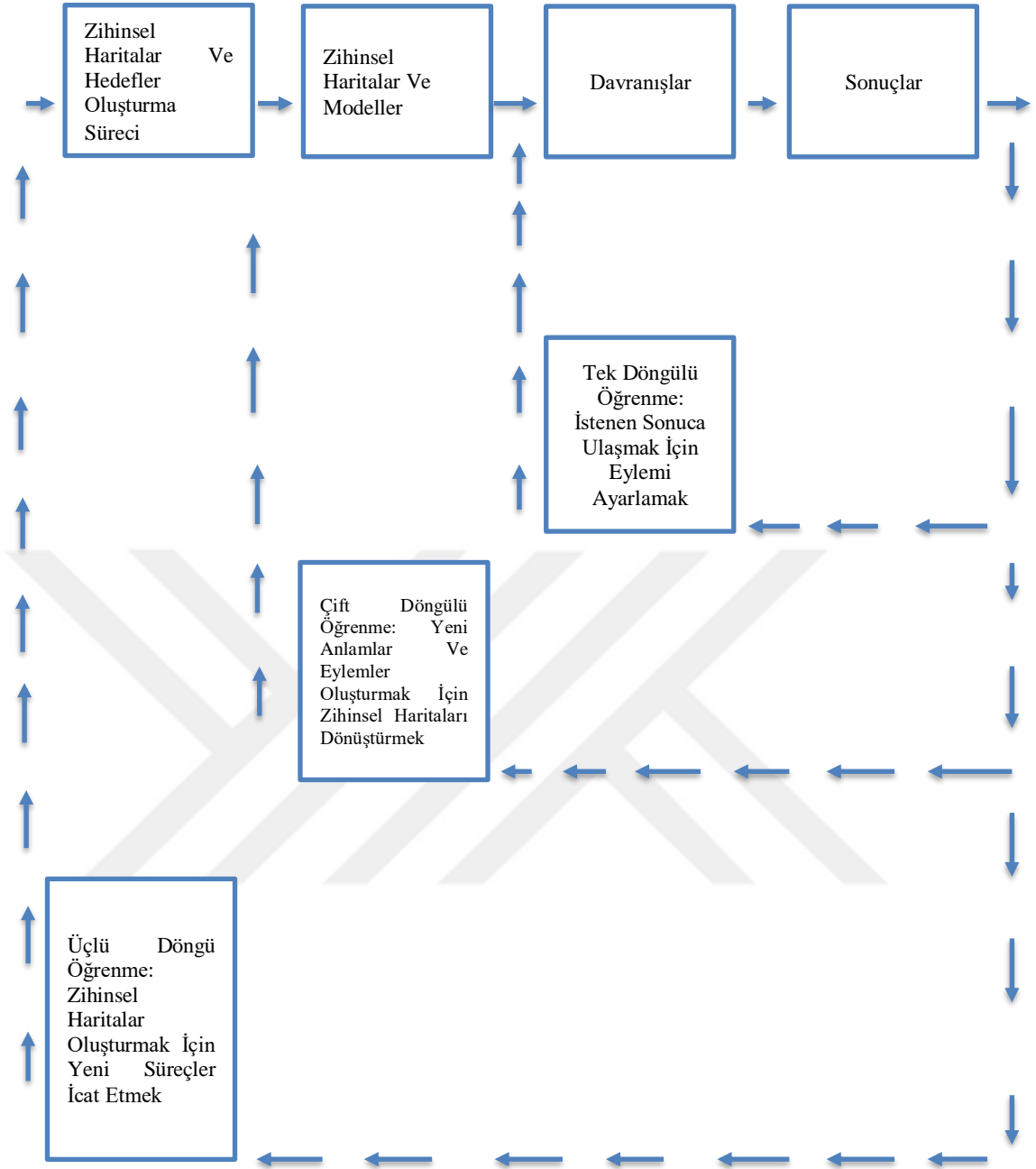
Bu boyutlar, örgütsel öğrenme alanında farklı araştırma yaklaşımlarını ve hedeflerini temsil etmektedir. Araştırmacılar, hangi boyuta odaklanacaklarını ve araştırma hedeflerini belirlerken bu boyutları dikkate alabilirler (A.g.e.: 23). Özellikle örgütsel öğrenme ve adaptasyon bağlamında, biliş ve davranış arasındaki farkı bilmek önemlidir. Çünkü, bu iki kavram yalnızca farklı fenomenleri temsil etmekle kalmaz, aynı zamanda birinin diğerinin doğru bir yansıması olması gerekmeyebilir. Davranıştaki değişiklikler, herhangi bir bilişsel çağrışım gelişimi olmadan gerçekleşebilir. Benzer şekilde, davranışta eşlik eden herhangi bir değişiklik olmaksızın bilgi kazanılabilir. Davranıştaki değişiklikler ile bilişsel gelişim düzeyi arasındaki bağlantılar Şekil 2.1'de gösterildiği gibi ifade edilmektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 806).



Şekil 2.1: Öğrenme ve Değişim

Öğrenme sürecinin sonucunda ortaya çıkan yön duygusu da önemli bir faktördür. Özellikle belirsizlik ve tahmin edilemezlik ortamlarında Pozisyon B, kayıpları en aza indirmeyi amaçlayan bir tasarruf stratejisi öneren geçici bir stil olabilir. Konum C ise birkaç değişiklik üretir. Ancak bu değişiklikler anlamlı öğrenme araçlarını temsil etmektedir. Bartunek 'in (1984) yorumlayıcı şemalar ve dini bir düzenin yapılarındaki temel değişiklikleri tanımlaması, C Konumunu gösterir. Bunlar, örgütün bilişsel gelişiminde anlamlı değişikliklere neden olur. Yeni inançlar ve yorumlayıcı şemalar geliştirilir. C pozisyonu, yenilenme ve yenilik (öğrenme ve değişim biçimleri) açısından hayatta kalmak için çok önemlidir. Bu şekilde örgütsel öğrenme süreci, farklı pozisyonlarda farklı sonuçlara yol açabilir. Hangi pozisyonda bulunduğu, örgütün hedeflerine ve koşullarına bağlı olarak belirlenir (Henderson, 2002: 187).

c) Öğrenme seviyeleri: Biliş gelişimi kategorisi içinde, içgörü ve ilişki kurma düzeyine dayalı bir hiyerarşi belirlemek mümkündür. İki genel düzey; alt ve üst düzey öğrenme olarak adlandırılır (Fiol ve Lyles, 1985: 807). Şekil 2.2'de Tek, çift ve üç döngülü öğrenme göstermektedir.



Şekil 2.2: Tek, Çift ve Üç Döngülü Öğrenme

Kaynak: Snell ve Chak, 1998: 29.

Alt düzey öğrenme, belirli bir örgüt yapısı ve kurallar dizisi içinde gerçekleşen bir öğrenme türüdür. Bu düzeyde bireyler, belirli davranışlar ve sonuçlar arasındaki ilişkileri geliştirirler. Ancak bu ilişkiler genellikle kısa süreli olur ve örgütün yaptıklarının sadece bir kısmını etkiler. Alt düzey öğrenme, tekrarlama ve rutinlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve çağrışım kurmayı içerir. Yani, bireyler mevcut bilgi

ve deneyimlerine dayanarak belirli görevleri etkili bir şekilde gerçekleştirmek için öğrenirler. Bu düzeyde öğrenme, belirli kuralları ve prosedürleri takip etmeyi içerir ve genellikle günlük operasyonlar ve görevlerle ilişkilidir (Tosey, Visser ve Saunders: 2012: 12). Üst düzey öğrenme, genel standartları belirleme amacı güden bir süreçtir. Bu tür öğrenmenin örgüt üzerinde uzun vadeli etkileri ve sonuçları vardır. Üst düzey öğrenme, buluşsal yöntemler, beceri geliştirme ve iç görüler kullanılarak gerçekleştirilir. Bu nedenle, genellikle tekrarlayan davranışlardan kaynaklanan alt düzey öğrenmeden daha bilişsel bir süreçtir (Snell ve Chak, 1998: 18).

2.1.3. Örgütsel Öğrenme Türleri

Bu bölümde, üç farklı örgütsel öğrenme türünü tanımlamaktadır ve bu türleri öncelikle bilinç, duygu ve davranışın üç düzeyiyle ilişkilendirmektedir.

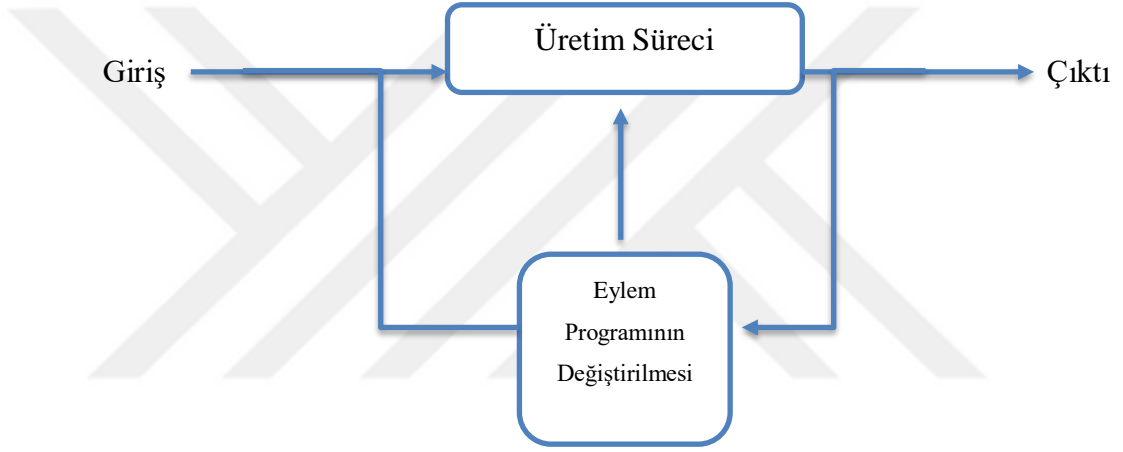
2.1.3.1. Sıfır Öğrenme

Sıfır öğrenme, Bateson (1972) tarafından tanımlanan bir koşullu tepkidir. Bu, uyaranlara tepki verme yeteneğini içerirken, deneyim veya bilgiye dayalı olarak herhangi bir değişiklik yapmamayı gerektirir. Bu durum; bireyler, gruplar veya örgütler düzeyinde herhangi bir değişiklik anlamına gelmez. Örneğin, bir grup veya örgüt, katılımcıların yansıtma yapmadan veya yeni eylemler başlatmadan sürekli olarak hatalı rutinlerini sürdürebilir (Chiva ve Habib, 2015: 359). Sıfır öğrenme, çağrışımsal öğrenme olarak adlandırılan bir süreçle ilişkili olabilir, bu süreçte iki uyaran arasındaki ilişki veya bir davranış ile bir uyaran arasındaki ilişki öğrenilir. Bununla birlikte, bu terim genel olarak "öğrenme" olarak adlandırılan birçok süreci tanımlamak için kullanılır, ancak bu süreçler yalnızca bilgi almayı sağlar ve kendi başlarına öğrenme olaylarını içermez (Hawkins, 1991: 174).

2.1.3.2. Tek Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenme, birinci dereceden hata düzeltmeyi içerir. Bu durumda, hatalar tespit edildiğinde düzeltilir. Ancak örgütün politikalarında, hedeflerinde ve işleyişinde herhangi bir değişiklik yapılmaz. Tek döngülü öğrenme, nispeten statik ve yavaş değişimle karakterize edilen bir ortamda faaliyet gösteren örgütler için uygundur. Bu tür öğrenme, örgüt içinde meydana gelen bir süreçtir ve Dodgson (1993), örgüt içinde doğal olarak meydana gelen bir süreç olarak örgütsel öğrenmeyi tanımlamıştır (Sunassee ve Haumant, 2004: 265). Bu tür öğrenme, basit bir dizi alternatif içinde seçimler yaparak beceri öğrenme alanına girer. Argyris'in tek döngülü öğrenme ve

Garratt'ın Operasyonel Döngülü öğrenmesi bu kategoriye örnek olarak verilebilir (Hawkins, 1991: 174). Tek döngülü öğrenme, makul bir örgüt yapısı ve kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Bu süreç, bazı temel davranışların sonuçlanarak gelişmesini sağlar. Tek döngülü öğrenme, tekrarlama ve rutine dayalıdır ve ilişki kurmayı içerir (Zhang, Lim ve Cao: 2004: 113). Acil problemlere ve fırsatlara odaklandığı için bilginin ve davranış değişikliğinin eldeki görevle sınırlı kalmaktadır. Bu durum, birçok örgütün aynı yeni ürün geliştirme tekniklerini tekrar tekrar kullanmasının nedenini açıklayabilir (Liepé ve Sakalas, 2008: 76). Aşağıdaki şekil 2.3'te tek döngülü öğrenmeyi göstermektedir.



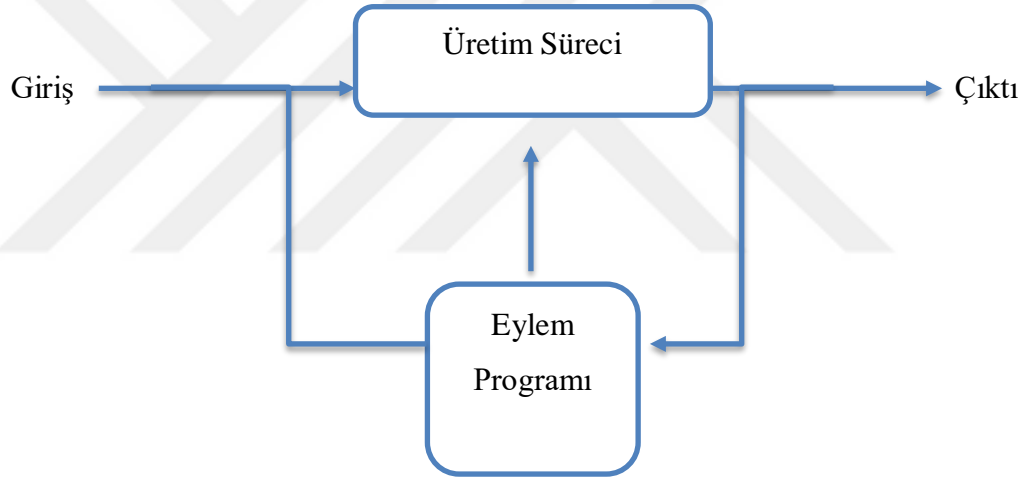
Şekil 2.3: Tek Döngülü Öğrenme

Kaynak: Liepé ve Sakalas, 2008: 76.

2.1.3.3. Çift Döngü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, hataların tespit edilip düzeltilmesiyle birlikte bir örgütün altında yatan normların, politikaların ve hedeflerin değiştirilmesini içeren bir süreçtir. Bu anlamda çift döngülü öğrenme, bir dönüşüm süreci olarak kendini gösterir. Sorunlar toplu olarak yeniden çerçevelenir. Yeni politikalar, hedefler ve zihinsel haritalar geliştirilerek örgütün bilgi ve yetkinlik tabanında değişiklikler gerçekleştirilir. Çift döngülü öğrenme, örgüt içinde sürekli diyaloglar ve savunmacı

akıl yürütme ve davranışları engellemeyen özgür ve açık sorgulamayı destekleyen bir iletişim sürecinin varlığını gerektirir. Çift döngülü öğrenme, bir örgütün uyarlanabilir potansiyelini kolaylaştırma potansiyeline sahip görünse de çoğu örgütün aslında çift döngülü öğrenme konusunda büyük zorluklarla karşılaştığı görülmektedir (Georges ve Van Witteloostuijn, 1999: 440). Çift döngülü öğrenme, belirli davranışları değil, genel kuralları ayarlamayı hedefler. Bu tür öğrenmenin örgüt üzerinde uzun vadeli etkileri ve sonuçları vardır. Çift döngülü öğrenme, beceri geliştirme ve içgörülerin kullanımıyla gerçekleşir (Liepé ve Sakalas, 2008: 76). Aşağıdaki Şekil 2.4'de Çift Döngüsel Öğrenme gösterilmektedir.

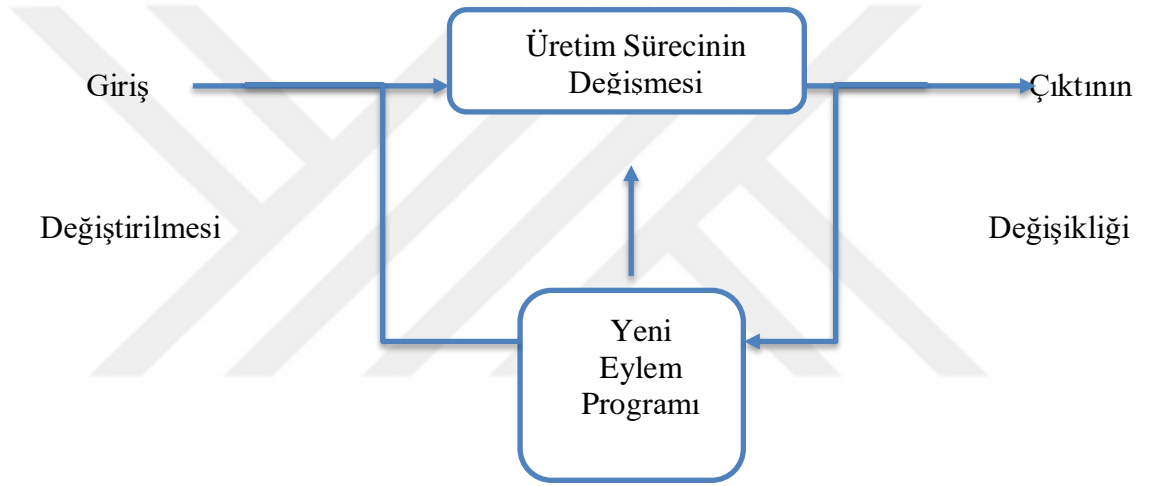


Şekil 2.4: Çift Döngüsel Öğrenme

Kaynak: Liepé ve Sakalas, 2008: 76.

2.1.3. 4. Deutero Öğrenme (Üçlü Döngüsel Öğrenme)

Üçlü döngüsel öğrenimi, yerel öğrenme birimlerini tek bir genel öğrenme altyapısında birleştirerek ve bu altyapıyı kullanmak için yetkinlik ve becerileri geliştirmek, karşılaşılan sorunların ve ikilemlerin farklılığı hakkında öğrenmenin bütünlüğünü ve derinliğini artırmayı amaçlar. Üçlü döngüsel öğrenme kendini ‘‘kolektif farkındalık’’ şeklinde gösterir. Üyeler, kendilerinin ve önceki kuşakların öğrenmeyi nasıl kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfeder ve öğrenme için yeni yapılar ve stratejiler üretir (Georges ve Van Witteloostuijn, 1999: 440). Aşağıdaki Şekil 2.5'te üçlü döngüsel öğrenme gösterilmektedir.



Şekil 2.5: Deutero Öğrenme

Kaynak: Liepé ve Sakalas, 2008: 76.

Dördüncü tip olarak tanımlanan Deutero öğrenme, örgüt öğrenme süreçlerini geliştirmeyi hedefler. Geçmiş öğrenme süreçlerinin deneyimlerle değerlendirilmesi yoluyla örgütler; ilkeleri, kuralları ve yetenekleri geliştirebilirler. Deutero öğrenme, en gelişmiş öğrenme stilidir ve mevcut sorunları veya fırsatları ele alırken ‘‘öğrenme sürecinin’’ kendisiyle ilgili içgörü kazanmayı amaçlar. Bu öğrenme stili, başarısızlıkların tamamen hoşgörüldüğü bir ortamı da içerir. Çünkü, başarısızlıklardan ders çıkarmanın önemli olduğunu kabul eder. Schrange'e (1989) göre, bu özelliğin

önemli bir faydası, “Akıllıca nasıl başarısız olunacağını öğrenen örgütlerin, başarısızlık sıklığını en aza indirmeye çalışan örgütlerden daha iyi performans göstermesidir”.

Zhang (2004), Duetero öğrenmeyi, öğrenme yeteneğinin örgütlenmesini içeren “Meta-öğrenme” olarak adlandırır. Bu tür bir öğrenme, belirli bir görev (örneğin, belirli bir yenilik) yerine örgütün bir görev sınıfındaki performansını (örneğin, yenilik yapmayı öğrenme) geliştirmek için genelleştirilmiş yeteneğe odaklanır (Liepé ve Sakalas, 2008: 76).

2.2. Öğrenen Örgüt

Rekabetin yüksek olduğu, pazar karmaşıklığının arttığı, finansal dalgalanmaların yaşandığı, bilgi teknolojisinin hızla evrildiği, ekonomik belirsizliğin hâkim olduğu ve modern iş dünyasında tüketici eğilimlerinin sürekli değiştiği bu yeni çağda; bir örgütün rekabet gücünün ana kaynağının sürekli öğrenen bir örgüte dönüşme yeteneği olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütler, bu zorlu ortamda başarılı olabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için hem bireysel hem de örgüt düzeyde sürekli öğrenmeye odaklanarak bilgiye dayalı çalışmaları teşvik etmelidirler (Başak, 2021: 51). Bu nedenle örgütler, günlük operasyonlarının bir parçası olarak yeni bilgilerin sürekli olarak oluşturulması ve bu bilgilerin örgüte entegre edilmesi amacıyla öğrenen örgüt modelini benimsemek zorunluluğunu kabul etmektedirler. Öğrenen örgüt kavramı son yıllarda ortaya çıkmış, akademisyenleri ve uygulamacıları hem sayısız ders kitabı hem de çalışma üretmeye teşvik etmiş ve karlı organizasyonel eylem ve sürdürülebilir rekabetçilik için bir reçete olarak geniş bir şekilde işaret edilmiştir. Bir öğrenen örgüt, düzenli olarak bilgi oluşturan, yayan, entegre eden, kendisini yeniden şekillendiren, yeni bilgiler, algılar ve deneyimlere dayalı olarak eylemini değiştiren ve stratejik amaçlarını karşılamak için çaba gösteren bir örgüt olarak tanımlanabilmektedir (Dekoulou ve Trivellas, 2015: 368).

Öğrenen örgütler, sürekli öğrenme ve kendini dönüştürme sürecini benimserler. Öğrenme, işle bütünleşmiş stratejik bir süreç olarak görülür, inovasyon ve büyümeyi destekler. Öğrenen örgütler, öğrenmeyi yakalamak ve paylaşmak için gömülü sistemlere sahiptir (Song ve Chermack, 2008: 9). Bir öğrenen örgüt, bireylerin kendi gerçekliklerini oluşturma süreçlerini ve bunları nasıl değiştirebileceklerini sürekli olarak araştırdıkları bir mekân olarak nitelendirilebilir. Bu tür bir örgüt, geleceğini planlama yeteneğini sürekli olarak artırır. Söz konusu örgüt için, sadece varlığını

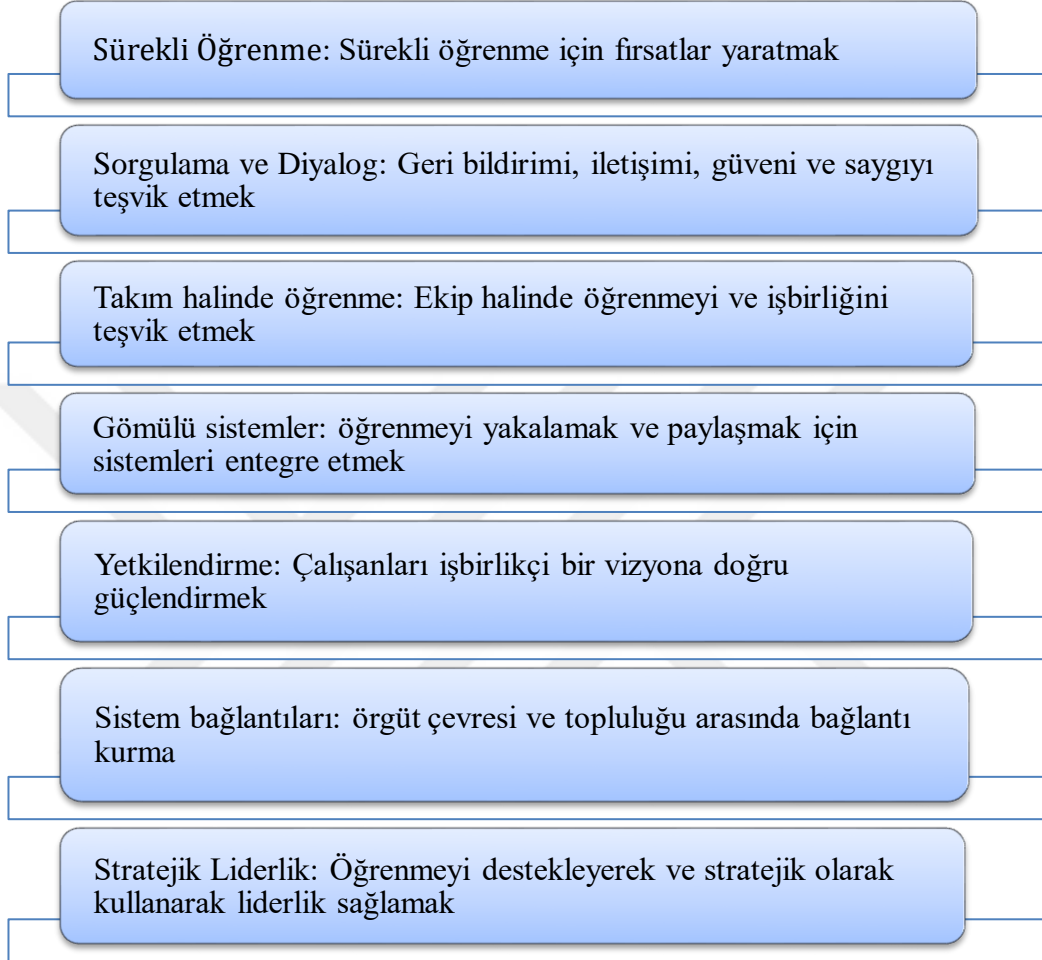
sürdürmek yeterli değildir. Hayatta kalarak öğrenme veya daha sık kullanılan adıyla uyarlanabilir öğrenme önemlidir, hatta zorunluluktur. Ancak bir öğrenen örgüt için, “üretken öğrenme” olarak adlandırabileceğimiz, yaratma yeteneğimizi artıran bir öğrenme türünün de eklenmesi gerekmektedir (Önalın, 2023: 37). Öğrenen bir örgüt; bireylerin sürekli olarak istedikleri sonuçları elde etme yeteneklerini geliştirdikleri, yeni ve kolay ulaşılamayan düşünce kalıplarının yetiştiği, kolektif hedeflerin serbest bırakıldığı ve bireylerin bütün öğrenme yollarını düşünmeye devam ettiren örgüt olarak tanımlanmaktadır (Ngozi, vd., 2017: 68). Öğrenen örgüt, rekabet avantajının kolayca elde edilmesini sağlayan, çalışanları yetkilendiren, müşteri deneyimini güçlendiren ve iş birliği yaptığı ana iş ortakları ile iş birliğini artıran ve nihayetinde örgütün performansını artıran bir yapı olarak görülür.

Peter Senge'nin öğrenen örgüt tanımına göre tüm üyelerinin öğrenme süreçlerini kolaylaştıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren bir örgüttür. Bu tür bir örgüt, bireylerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etme kapasitelerini sürekli olarak genişletir, yeni ve ileri düşünce kalıplarını destekler, kolektif hedefleri serbest bırakır ve bireylerin birlikte sürekli olarak öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceklerini öğrenir (Peter, 1990: 3).

Watkins ve Marsick (2003) tarafından yapılan çalışmalara göre öğrenen bir örgüt için esas olan yedi boyut bulunmaktadır: Sürekli öğrenme, sorgulama ve diyalog, takım öğrenme, gömülü sistemler, yetkilendirme, sistem bağlantısı ve stratejik liderlik Şekil 2.6'da gösterilmektedir. Watkins ve Marsick (2003), yukarıdaki unsurların tek yaklaşımda birleştirilmesinin, tüm özellikleriyle organizasyonel öğrenmenin temel belirleyicileri olabileceğini ve önde gelen örgütleri “tipik” bir öğrenen örgüte yönlendirebileceğini belirtmişlerdir (Okreğlicka, Majdzik ve Mitka: 2016: 2-3). Bu tür bir örgütün oluşturulması, yalnızca varlıklar ve finansal kaynaklarla değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminde köklü değişiklikler yapmayı, yeni düşünme ve iş birliği yöntemleri oluşturmayı gerektirir. Bu alanda, bireyin her zaman tüm öğrenme süreçlerinin başlangıcı ve sonu olduğu belirtilmektedir. İnsanlar (örgütler değil) yeni bilgi oluşturma veya diğerlerinden bilgi edinme, bilgi yayma, organizasyonel süreçler ve sistemlerde uygulama konularında sorumludur.

Smith ve diğerleri (2014), öğrenen örgütün üyelerinin sadece üstlerinden gelen emirleri kabul etmemesi gerektiğini ve emirleri pasif bir alıcı olmaktan çıkarmaları gerektiğini savunur. Ürün/hizmetlerini ve üretim yöntemlerini geliştirmek için yeni

düşünme yollarını keşfetmek ve hatalar yapmak için cesaretlendirilmeleri gerektiğini belirtirler. Bununla birlikte, astlar ile üstler arasındaki ilişkilerin tamamen yeni bir modelinin oluşturulması gerekmektedir (A.g.e.: 2-3).



Şekil 2.6: Öğrenen Bir Örgüt İçin Gerekli Boyutlar

Watkins ve Marsick'e (1996) göre her bir unsur ayrı ayrı açıklanacaktır. Yukarıdaki Şekil 2.6'da öğrenen örgütünün boyutlarını ifade etmektedir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

1- Sürekli Öğrenme: Bu boyut, bir örgütün üyelerinin sürekli öğrenme fırsatlarını oluşturma çabasını ifade etmektedir. Bu, çalışanların iş sırasında öğrenmelerini sağlamak için iş içinde tasarlanmış bir öğrenme ortamının yaratılmasını amaçlamaktadır.

2- Sorgulama ve Diyalog: Bu boyut, örgütün çalışanlarının görüşlerini ifade etme ve diğerlerinin görüşlerini dinleme ve sorgulama yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanır. Sorunsal düşünme kültürünü teşvik eder, geri bildirim alımı ve deneyim paylaşma süreçlerini içerir.

3- Takım Halinde Öğrenme: Bu boyut, iş birliği ve takım çalışmasının temelini oluşturan iş birliği becerilerini yansıtır. Çalışanların farklı düşünme tarzlarına ulaşmak için takımları kullanmaları teşvik edilir. İş birliği, örgüt kültürü tarafından değerli görülür ve ödüllendirilir, takımların birlikte öğrenmesi beklenir.

4- Gömülü Sistemler: Bu boyut, öğrenmeyi teşvik etmek ve bilgi paylaşımını desteklemek amacıyla oluşturulan sistemlere odaklanır. Çalışanlar yüksek ve düşük teknoloji sistemlere kolayca erişebilirler.

5- Yetkilendirme: Bu boyut, örgütün ortak bir vizyon oluşturma ve paylaşma sürecini ifade eder. İnsanlar paylaşılan bir vizyonun belirlenmesine ve uygulanmasına katılırlar; sorumluluk dağıtılır ve bu, insanları yapmaları gereken şeyleri öğrenmeye motive eder.

6- Sistem Bağlantıları: Bu boyut, örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkilendirilmesine ve genel çevreyi anlama yeteneğine vurgu yapar. Örgüt, çevresiyle bağlantılıdır ve çalışanlar bu bağlamı anlar ve iş uygulamalarını bilgi temelinde düzenlerler.

7- Stratejik Liderlik: Bu boyut, liderlerin bilgiyi nasıl kullanacaklarına dair stratejik düşünme yeteneklerini yansıtır ve örgütü yeni yönlere veya yeni pazarlara taşıma konusundaki düşüncelerini ifade eder (Watkins ve Marsick, 1996: 18-20).

Aşağıdaki Tablo 2.1 'de, araştırmacılar için öğrenilmiş örgütün tanımları gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Öğrenen Örgüt Tanımları

Araştırmacılar	Öğrenen Örgüt
Peter Senge (1990)	İnsanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve kapsamlı düşünce kalıplarının beslendiği, kolektif özlemin serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak bütünü bir arada görmeyi öğrendiği örgütler.
Watkins ve Marsick (1993)	Öğrenme, insanların ve örgütlerin; algılarını, davranışlarını, inançlarını, zihinsel modellerini veya paradigmalarını, stratejilerini, politikalarını ve prosedürlerini değiştiren, işle bütünleşik ve paralel çalışan, stratejik olarak kullanılan sürekli bir süreçtir.
Edgar Schein (1993)	Bireylerin veya örgütlerin yetkin bir şekilde öğrenmeden önce, her biri farklı zaman dilimlerinde işleyen ve muhtemelen bir öğrenme veya değişim sürecinin farklı aşamalarına uygulanabilen farklı öğrenme türleri olduğunu anlamaları gerektiğine işaret eder.
Chris Argyris ve Donald Schön (1978)	“Öğrenme hakkında öğrenme” diyor. Bir örgüt deuterо öğrenmeyle meşgul olduğunda üyeler, öğrenme için önceki örgütsel bağlamların farkına varır. Öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen ne yaptıklarını keşfederler, öğrenme için yeni stratejiler icat ederler ve ürettiklerini değerlendirip geliştirirler.
M. Marquardt (1996)	Küreselleşme, örgütlerin değişen çevrelerine uyum sağlamalarını ve ürünlerinin veya hizmetlerinin pazar taleplerini karşılayıp karşılamadığını fark edebilmeleri için rekabet avantajı kazanmalarını ve korumalarını gerektirir. Rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için örgütler, öğrenme kapasitelerini artırmalı, başarılarından ve başarısızlıklarından, içeriden ve dışarıdan daha iyi ve daha hızlı öğrenebilmelidir.
Pedler, Burgoyne ve Boydell (1989)	Öğrenen örgüt, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için sürekli kendini dönüştürmekte, geliştirmekte ve tüm üyelerinin öğrenmesini sağlamaktadır.

Garvin, 1993	Öğrenen örgüt, bilginin yaratılması, elde edilmesi ve aktarılması gibi örgüt çapında değişiklikler yapan, yeni bilgi ve anlayışı yansıtmak için davranışını değiştiren bir örgüttür.
Greenwood, Wasson ve Giles, (1993)	Öğrenen örgüt, süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli iyileştiren, tüm üyelerinin hem bireysel hem de ekip olarak öğrenmesini kolaylaştıran, üretme kapasitesini sürekli geliştiren ve stratejik hedeflerine ulaşmak için kendini dönüştüren bir örgüttür.
Jashapara, (1993)	Rekabetçi öğrenen örgüt; sürekli olarak uyarlanabilen ve değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap veren, sistemli düşünmeyi ve odaklı bireysel, grup ve organizasyonel öğrenmeyi destekleyen bir örgüt. Rekabet güçlerinin dinamiklerini anlayın.
Daft (2008)	Öğrenen örgüt, herkesin problemlerini belirleyen ve çözen, katılım için iletişimi ve iş birliğini teşvik eden, örgütün sürekli deneyim kazanmasını sağlayan ve kapasitesini geliştiren ve artıran örgüttür.

Kaynak: Peter, 1990: 4; Watkins ve Marsick, 1993: 35; Marquardt, 2002: 44; Alipour ve Karimi, 2011: 144.

2.2.1.Öğrenen Örgütlerin Temel Disiplinleri

Öğrenen örgüt kavramının gelişiminde, Peter Senge'in çalışmaları yönetim literatüründe büyük bir etkiye sahiptir. Senge, bir örgütü öğrenen bir örgüte dönüştürebilecek beş temel disiplini tanımlamıştır. Öğrenen örgütler bilgi yaratma, edinme, transfer etme ve davranışlarını değiştirme yeteneğine sahiptirler. Bu örgütler, bireylerin kapasitelerini sürekli olarak genişlettiği, yeni düşünce kalıplarının geliştirildiği ve kolektif birlikte hareket etme becerisinin kazanıldığı bir ortamı teşvik eder (Kontoghiorghes, Awbre ve Feurig: 2005: 187).

2.2.1.1. Kişisel Ustalık

Bu disiplin, bireylerin kendi vizyonlarını sürekli olarak netleştirme ve derinleştirme yeteneğini ifade eder (Peter, 1990: 139). Kişisel ustalık, bireylerin enerjilerini odaklama, sabrı geliştirme ve gerçeği nesnel olarak görmeyi içerir. Bu, bireylerin yeteneklerini geliştirmelerini ve kişisel olarak gelişmelerini sağlar. Aynı zamanda

öğrenen örgütün temelini oluşturan bireysel öğrenmeyle de ilişkilidir (Jafari, Jashnsaz ve Chobar: 2014: 52). Senge'nin “kişisel ustalık” disiplini, sorumlu inovasyonla sıkı bir şekilde bağlantılı olabilir. Kişisel ustalık, bireyin kendi yetkinliklerini ve kapasitelerini geliştirme sürecini ifade eder. Bu disiplin bireyin kendi potansiyelini keşfetmesi, hedeflerini belirlemesi ve gelişimini sürekli olarak ilerletmesi anlamına gelir. Sorumlu inovasyon ise, örgütün yenilikçi çözümler üretirken sosyal ve çevresel etkilerini dikkate alması anlamına gelir. Sorumlu inovasyon, sadece ekonomik başarıya odaklanmak yerine, toplumsal değer yaratmayı, paydaşların ihtiyaçlarını gözetmeyi ve sürdürülebilirlik prensiplerini benimsemeyi hedefler. Çünkü, kişinin kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmesi, yaratıcı düşünme ve inovatif yaklaşımlar geliştirmesi için bir zemin oluşturur. Kişisel ustalık; bireyin sorumluluk almasını, kendini sürekli olarak geliştirmesini ve sorunlara farklı bir bakış açısıyla yaklaşmasını sağlar (Senge, 2006: 102). Ayrıca kişisel ustalık disiplini, bireyin mevcut gerçekliği daha net görmesini sağlar. Bu, verimsiz ilişkilere bulaşmadan, etkili iletişim kurarak ve olumsuz düşünce kalıplarını aşarak inovatif çözümler üretme yeteneğini geliştirmesine yardımcı olur. Bu da sorumlu inovasyonun önemli bir bileşeni olan iş birliğini ve takım çalışmasını teşvik eder (Hansen, Jensen ve Nguyen: 2020: 70). Bu nedenle kişisel ustalık disiplini, bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirme ve sorumlu inovasyon için gerekli olan yaratıcı, çevresel ve sosyal duyarlılığı geliştirmesi sorumlu inovasyonla bağlantılı olabilir.

2.2.1.2. Sistem Düşüncesi

Bu disiplin, bir örgütün olayları ve süreçleri bir bütün olarak anlama ve analiz etme yeteneğini ifade eder (Peter, 1990: 139). Bu disiplin, parçalar arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri anlamayı ve karmaşık sistemlerin dinamiklerini çözümlenmeyi içerir. Sistem düşüncesi, örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını, etkili problem çözme becerilerini geliştirmesini ve geleceği daha iyi tahmin etmesini destekler (Marquardt, 2000: 234). Sistem düşüncesi, öğrenen örgütün beşinci disiplini olarak kabul edilir ve diğer dört disiplinin (kişisel ustalık, zihinsel modeller, takım halinde öğrenme ve ortak görüş) temelini oluşturduğu söylenebilir. Bu disiplin, bir örgütün karmaşık yapısını anlamak ve bu yapının altında yatan ilişkileri ve etkileşimleri görmek için kullanılan bir disiplindir. Bir sorunu sadece parçaların izole edilmiş etkileriyle değil, birbiriyle bağlantılı unsurların tam bir incelemesiyle ele alır. Bu, karmaşık durumların altında yatan yapıları ve ilişkileri görmemizi sağlar. Aynı zamanda yüksek kaldıraç değişimini

düşük kaldıraç değişiminden ayırt etmek için kullanılır. Yani önemli sonuçlar doğuran ve etkili değişikliklere yol açan noktaları belirlememize yardımcı olur. Ayrıca parçaların tek başına bir işlevi olmadığını, ancak farklı parçaların nasıl etkileşime girdiğini ve birbiriyle ilişkili olduğunu gösterir. Bu perspektif, örgütün bir sistem olarak anlaşılmasını sağlar ve örgütün süreçlerini, yapılarını ve dinamiklerini anlamak için kullanılır (Peter, 1990: 45). Senge, sistem düşüncesini öğrenen bir örgütün temelini oluşturan disiplin olarak görür. Diğer dört disiplinle birlikte kullanıldığında sistem düşüncesi, örgütün daha derin örüntülerini ve davranışlarını anlamamıza yardımcı olur. Bu, örgütün daha karmaşık sorunları çözmesine, daha etkili kararlar almasına ve sürdürülebilir bir şekilde gelişmesine olanak sağlar (Bui ve Baruch, 2010: 217).

2.2.1.3. Zihinsel Modeller

Bu disiplin, bireylerin dünyayı nasıl anladıklarını ve yorumladıklarını temsil eder. Bu disiplin, içsel görüntüler, inançlar ve varsayımlar aracılığıyla gerçekliği algılayışımızı şekillendirir. Zihinsel modelleri farkındalıkla inceleyerek ve sorgulayarak örgütün daha esnek, yaratıcı ve yenilikçi düşünme yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olur (Marquardt, 2002: 53). Zihinsel modeller, bireylerin dünyayı nasıl anladıklarını ve yorumladıklarını etkileyen varsayımlar ve genellemelerdir. Bu modeller, bilinçaltımızda yer alan, eylemlerimize rehberlik eden temel inançlardır. Genellikle bu varsayımların farkında olmayız ve bilinçdışı olarak hareket ederiz (Peter, 1990: 8). Öğrenen bir örgütte, zihinsel modelleri keşfetmek, bu varsayımları ortaya çıkarmak ve dünya görüşümüz hakkında daha açık bir şekilde düşünmeyi öğrenmek önemlidir. Zihinsel modellerimizi fark ettiğimiz zaman onları değiştirmeye başlayarak takım, çalışma grubu veya örgüt tarafından paylaşılan bir dizi zihinsel model geliştirebiliriz. Bu durum, sorunlara daha yaratıcı bir şekilde yaklaşmamızı sağlar. Geçmiş varsayımlarımızla sınırlı kalmayız, sorunları ele almak, çözümler bulmak ve çabaları değiştirmek için daha yaratıcı yollar ararız (Bui ve Baruch, 2010: 219). Örneğin, kütüphane sisteminde şube kütüphaneleri olan bir örgütte, şube personeli ana kütüphanenin destekleyici olmadığı düşüncesine sahip olabilir. Bu varsayıma dayanarak şube personeli, ana kütüphane personelinin yardım tekliflerini eleştiri olarak algılayabilir. Diğer yandan ana kütüphane personeli yardım teklifleriyle destekleyici bir ekip üyesi olduklarını düşünebilir veya yardım tekliflerine olumsuz tepkilerle karşılaşabilir. Bu farklı zihinsel modeller arasındaki çelişkiler, çatışmalara

ve güvensizliğe yol açabilir (Giesecke ve McNeil, 2004: 57). Ancak öğrenen bir örgütte, personel bu farklılıkları tanır ve ortak bir anlayış geliştirerek örgütü daha güçlü hale getirir. Aynı zamanda dış sistemlerin neden-sonuç ilişkilerini belirler. Hareketlerimizi yönlendirmek, dünyayı açıklamak ve deneyimlerimize anlam vermek için kullanırız. Bu modeller, insan davranışlarını ve zihniyetleri etkileyebilir ve örgütsel öğrenme sürecinde önemli rol oynarlar (Bui ve Baruch, 2010: 211). Dolayısıyla zihinsel modeller, örgütlerde ve bireylerde nasıl düşündüğümüzü, inandığımızı ve eyleme geçtiğimizi etkiler. Öğrenen bir örgütte bu modelleri keşfetmek ve değiştirmek, daha yaratıcı ve etkili bir şekilde sorunları ele almak ve örgütün gelişimini desteklemek için önemlidir.

2.2.1.4. Ortak Görüş (Paylaşılan Vizyon)

Bir örgütün ortak bir amaç ve gelecek görüşüne sahip olmasını ifade eder (Flood, 1998: 266). Bu disiplin, bireylerin kişisel vizyonlarını ortaya koymasını ve bunları ortak bir vizyonla birleştirmesini gerektirir. Ortak görüş, çalışanların bağlılığını artırır, ekip çalışmasını teşvik eder, örgütün sürdürülebilir büyüme ve inovasyonu için gereken enerjiyi sağlar (Peter, 1990: 9). Örgüt liderlikte ortak görüş kavramı, genellikle bir liderin örgütün geleceği için belirlediği bir vizyonun tüm çalışanlara aktarılmasını ve onların desteğini kazanmasını içerir. Bu vizyon, yalnızca üst yönetim tarafından belirlenen bir hedef olmayıp, tüm çalışanların katılımını ve taahhüdünü çeken bir vizyondur. Gerçek bir ortak görüş, çalışanların değerleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer bir vizyon, insanların değerlerine uygun değilse, sadece bir coşku uyandırmaz, aynı zamanda sinizmi besler. Başarılı bir örgüt vizyonu tutarlı bir örgütün geleceğini tasvir ederken, bu amaca ulaşmak için açık bir neden ve bu nedeni gerçekleştirmek için temel değerleri içermelidir (Senge ve Roberts, 1992: 2). Senge, liderliğin temel öğelerinden biri olarak vizyonun önemini vurgulamaktadır. Eğer bir fikir binlerce yıldır insanlara ilham veriyor ve örgütlere yol gösteriyorsa, o zaman liderliğin bir parçası olarak geleceğin ortak bir resmini tutuyordur. Bu tür bir vizyon, canlandırıcı olabilir, deneyi teşvik edebilir ve yeniliği destekleyebilir. Ayrıca "beşinci disiplin" olarak adlandırılan sistem düşüncesinin temelini oluşturan uzun vadeli bir hissi de besleyebilir (Peter, 1990: 9). Bu nedenle, paylaşılan bir vizyon, örgüt liderlikte önemli bir kavramdır. Başarılı bir vizyon, tüm çalışanların katılımını ve taahhüdünü çekerek, tutarlı bir gelecek resmi sunarken, bu amaca ulaşmak için açık bir neden ve temel değerleri içermelidir. Bu vizyon, liderliğin etkili bir şekilde

gerçekleştirilmesine, motivasyonun sağlanmasına ve uzun vadeli bir hissin beslenmesine yardımcı olabilir.

2.2.1.5. Takım Ruhu

Ekiplerin birlikte öğrenme ve birlikte çalışma yeteneğini ifade etmektedir (Rijal, 2010: 120). Bu disiplin, takımların hedeflere ulaşmak için birlikte çalışma, bilgi ve deneyim paylaşma, karşılıklı destek ve güven oluşturma sürecini vurgular. Takım ruhu, öğrenen örgütün etkinliğini artırır, yenilikçiliği teşvik eder ve takım üyelerinin gelişimini destekler. Öğrenen bir örgüt için takım ruhu önemli bir bileşen olarak kabul edilir. Çünkü, takımlar temel öğrenme birimleridir. Takım halinde öğrenme, grup üyelerinin işlerin nasıl yapıldığına dair varsayımları askıya almayı öğrenmelerini ve bireysel savunmacılığı bir kenara bırakarak diyalog ve tartışma için açık bir ortam yaratmalarını gerektirir. Bu, bir ekip olarak birlikte çalışmanın gücünü vurgular. İyi bir şekilde yönlendirilen ve öğrenmeyi teşvik eden takımlar, yeni fikirlere açık olur, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için birlikte çalışırlar. Bu tür takımlar, yaratıcı düşüncüyü teşvik eder, farklı bakış açılarını bir araya getirir ve yeni bilgi ve becerileri paylaşarak daha iyi sonuçlar elde eder (Yang, Watkins ve Marsick: 2004: 34). Ancak öğrenmeyi teşvik etmeyen takımlar, yeni fikirlere kapalı olur ve sadece rutin işleri yapmakla sınırlı kalırlar. Bu tür takımlar, inovasyon ve gelişim açısından daha az üretken veya daha az başarılı olurlar. Bu nedenle, takım halinde öğrenme, öğrenen bir örgütün gelişmesi ve başarısı için önemli bir bileşen olarak kabul edilir. Bireylerin iş birliği yapma becerilerini geliştirmelerini ve birbirlerinin fikirlerine açık olmalarını gerektirir. Bu süreçte grup üyeleri, kendi varsayımlarını ve savunmacı tavırlarını bir kenara bırakarak diyalog ve tartışmaya odaklanmalıdır. Takımlar, farklı yeteneklere ve bakış açılarına sahip üyeleri bir araya getirerek daha yaratıcı ve kapsayıcı çözümler üretebilirler (Giesecke ve McNeil, 2004: 58). Dolayısıyla takım ruhu, öğrenen bir örgütün temel unsurlarından biridir. Takımlar, birlikte çalışarak daha fazla potansiyele ulaşabilirler. Ancak öğrenmeyi teşvik etmeyen takımlar, inovasyon ve gelişim açısından sınırlı kalabilirler. Bu nedenle, takım halinde öğrenme, örgütün başarısı için önemli bir faktördür. Beş disiplin, bir öğrenen örgütünün üretkenlik, adaptasyon ve alternatif gelecekler yaratma yeteneğini geliştirmesine yardımcı olur. Her bir disiplin, örgütün öğrenme kültürünü güçlendirir ve değişime uyum sağlama yeteneğini artırır. Öğrenen örgütlerde, yeni yetkinliklerin ve yeteneklerin geliştirilmesi önem kazanmıştır ve bu da öğrenmeyi örgütlerin merkezine yerleştirmiştir. Bu durum,

öğrenen örgütler olarak adlandırılan yeni örgüt biçimlerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu örgütler daha uyumlu, esnek, öğrenmeye odaklıdır ve bireylerin öğrenmesinden faydalanarak organizasyonel performansı iyileştirmeyi ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmeyi hedefler (Rijal, 2010: 120). Öğrenen bir örgüt oluşturmak, birçok örgüt için ulaşılması zor bir hedef olarak kabul edilmektedir. Bu idealin gerçekleştirilmesini engelleyen farklı faktörler bulunmaktadır. Örneğin, bu hedefi oluşturan ön koşulların belirsizliği veya öğrenme süreçlerini değerlendirmek için gerekli araçların eksikliği gibi etmenler gösterilebilir. Bu sorunu ele almak amacıyla Garvin, Edmondson ve Gino (2008), destekleyici bir ortamın, somut öğrenme süreçlerinin ve öğrenmeyi teşvik eden liderliğin üç temel yapı taşı olarak önerilmesini sağlamışlardır. Bu yapı taşlarının performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, bir örgütü ideal bir öğrenen örgüte daha da yaklaştırabilir (Garvin, Edmondson ve Gino: 2008: 3). Kuruluşlar genellikle diğer sistemler veya araçlar tarafından oluşturulan yapılar olarak kabul edilirler, bu da öğrenmenin bireyler ve topluluklar arasında gerçekleştiği anlamına gelir. Öğrenme süreci bireylerde ve ilişkilerde başlayabilir ve daha sonra gruplara ve nihayetinde örgüte yayılabilir. Örgütsel öğrenme, bireysel ve toplumsal perspektifler olmak üzere iki ana bakış açısını içerebilir. Bundan dolayı, öğrenme süreci bireylerde başlayıp gruplar arasındaki ilişkilerde gelişerek daha sonra örgüt seviyesine ulaşabilmektedir (Chiva ve Habib, 2015: 361).

2.2.2. Öğrenen Örgüt Özellikleri

Öğrenen örgütlerin belirli özelliklerini tanımlamak amacıyla yapılan çalışmalar, farklı yazarların, unsurlara odaklanmalarına rağmen birkaç yazar tarafından önerilen önemli özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Açık İletişim:** Öğrenen örgütlerde, örgüt içinde üyeler arasında fikirlerin güvenli ve korkusuzca ifade edilebilmesi önemlidir (Santa, 2015: 246).
- **Risk Almak:** Hesaplanmış risklerle yeni deneyimlere yönelme, deneme ve öğrenme yeteneği geliştirme, rekabet avantajı elde etme açısından önemlidir.
- **Öğrenmeyi Destekleme ve Tanıma:** Çalışanlara öğrenme süreçlerinde destek sağlamak ve öğrenmeyi takdir etmek, öğrenmeyi teşvik eder.
- **İş İçin Kaynaklar:** Öğrenme faaliyetlerini desteklemek için gerekli kaynaklara ve araçlara erişim sağlanması önemlidir.

- Takım Çalışması: İş birliği ve ortak öğrenme için takım çalışmaları teşvik edilir.
- Öğrenme İçin Ödüller: Başarı ve gelişim odaklı ödüller, öğrenme motivasyonunu artırır.
- Eğitim ve Öğrenme Ortamı: Öğrenme süreçlerini destekleyen bir ortamın oluşturulması gereklidir.
- Bilgi Yönetimi: Bilginin toplanması, paylaşılması ve erişilebilir hale getirilmesi için etkili yönetim süreçlerinin bulunması önemlidir.

Bu özellikler, açık iletişim ortamı sağlayarak örgüt üyelerinin fikirlerini paylaşabilmesine, yeni deneyimlere yönelerek öğrenme fırsatları yaratmasına, takım çalışmaları ve diyalog yoluyla soru sormasına ve yorum yapma yeteneklerini desteklemesine yardımcı olur (A.g.e.: 247).

- Strateji ile İlgili Özellikler: Öğrenen bir örgütte, öğrenme stratejik bir öneme sahiptir. İş politika ve stratejilerinin oluşturulması, uygulanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinde öğrenme öncelik taşır. Öğrenme, örgütler için sürdürülebilir bir stratejik avantaj elde etmenin etkili bir yoludur. Bu nedenle öğrenen bir örgüt oluşturulurken, öğrenme stratejik bir öneme sahip olmalı ve sürekli olarak devam etmelidir (Başak., 2021: 70).

- Yapısal Özellikler: Öğrenen bir örgütün yapısı, öğrenmeyi teşvik eden ve destekleyen unsurları içermelidir. Bu yapıda açık iletişim kanalları bulunmalı, katılımcılık ve takım çalışması teşvik edilmeli, kaynaklar öğrenme faaliyetlerini desteklemek için sağlanmalı ve eğitim ortamı oluşturulmalıdır. Öğrenmeyi destekleyen bir yapı, çalışanların öğrenme çabalarını kolaylaştırır ve teşvik eder (Sudharatna ve Li, 2004: 164).

- Dış Çevre ile İlgili Özellikler: Öğrenen bir örgüt, dış çevresiyle etkileşim halinde olmalı ve çevresel değişikliklere uyum sağlamalıdır. Bu bağlamda, geleceği düşünmek için zaman ayırma, harici kaynakların ve danışmanların kullanımı, bilgi alışverişi ve akışı gibi özellikler önemlidir. Öğrenen bir örgüt, çevresel değişikliklere duyarlı olmalı ve sürekli olarak yeni beceriler kazanarak müşteri taleplerini karşılamaya odaklanmalıdır (Kontoghiorghes, Awbre ve Feurig: 2005: 188).

Bu özelliklerin yanı sıra, öğrenen bir örgüt oluşturmak için kültürel değerler, liderlik taahhüdü ve yetkilendirme, iletişim, bilgi aktarımı, çalışan özellikleri ve performans geliştirme gibi faktörler de önemlidir. Bu özellikler, örgütlerin değişimini etkin bir şekilde yönetebilen öğrenen örgütler olma yeteneğini geliştirir. Sonuç olarak sürekli öğrenme yeteneği, müşteri taleplerine cevap verebilmek ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir özelliktir. Öğrenen örgütleri oluşturmak için strateji ile ilgili özelliklere odaklanmak, yapısal düzenlemeler yapmak ve dış çevreye duyarlılık göstermek gerekmektedir (Lewis, vd., 2008: 290).

2.2.3. Öğrenen Örgüt Önemi

Öğrenen örgüt kavramı ve örgütsel öğrenme yaklaşımı, 1990'ların başından itibaren büyük bir ilgi görmüş ve yönetim söyleminde popüler hale gelmiştir. Bu dönemde, öğrenen örgütlerin başarılı olma potansiyeli ve örgütsel performansı artırma beklentisi, yöneticiler arasında yaygınlaşmıştır. Bu dönemde, birçok akademik çalışma, makale, kitap bölümü ve vaka çalışması örgütsel öğrenme konusunda üretilmiştir. Örgütsel öğrenme, performansın korunması ve iyileştirilmesi için bir tür “sihirli formül” veya reçete olarak görülmeye başlanmıştır. Yöneticiler, örgütlerini geliştirmenin bu yeni yolunu benimsemeye başlamışlardır (Rebelo ve Gomes, 2008: 294). Jean Lave ve Etienne Wenger (1991), öğrenmenin sosyal bir süreç olduğunu ve doğası gereği içinde gerçekleştiği bağlamdan ayrılamadığını vurgulamaktadır. 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında yaptıkları çalışmalar sonucunda “uygulama topluluğu” terimini ortaya atmışlardır. Uygulama toplulukları, aynı çıkarları paylaşan insanların bir araya gelerek zaman içinde fikir alışverişinde bulunması, çözümler bulması ve hiyerarşik konuma değil yeteneğe dayalı yenilikler oluşturmasıyla sosyal öğrenmenin gerçekleştiği yerlerdir. Jean Lave ve Etienne Wenger (1991), uygulama topluluklarının her yerde var olduğunu ve genellikle işyerinde, okulda, evde ve hatta sivil ve boş zaman etkinliklerinde bulunduğumuzu savunurlar. Her birimizin bazı toplulukların çekirdek üyeleri olduğumuzu ve diğerlerinin ise kenarında yer aldığını ifade ederler. Uygulama topluluklarının özellikleri doğal olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu zamanda öğrenen örgüte neden ilgi duyulduğu sorusu karmaşık bir sorudur. Özellikle 1980'lerde sunulan verimlilik odaklı kavramlar, öğrenen örgüt kavramını bir düzeltici olarak göstermiştir. Bu kavramlar, daha verimli ve etkili çalışma yöntemlerini vurgulamıştır (Garavan, 1997: 18). Ancak öğrenen örgüt fikri, sadece krizlerden çıkmak için değil, aynı zamanda organizasyonel gelişim ve büyüme

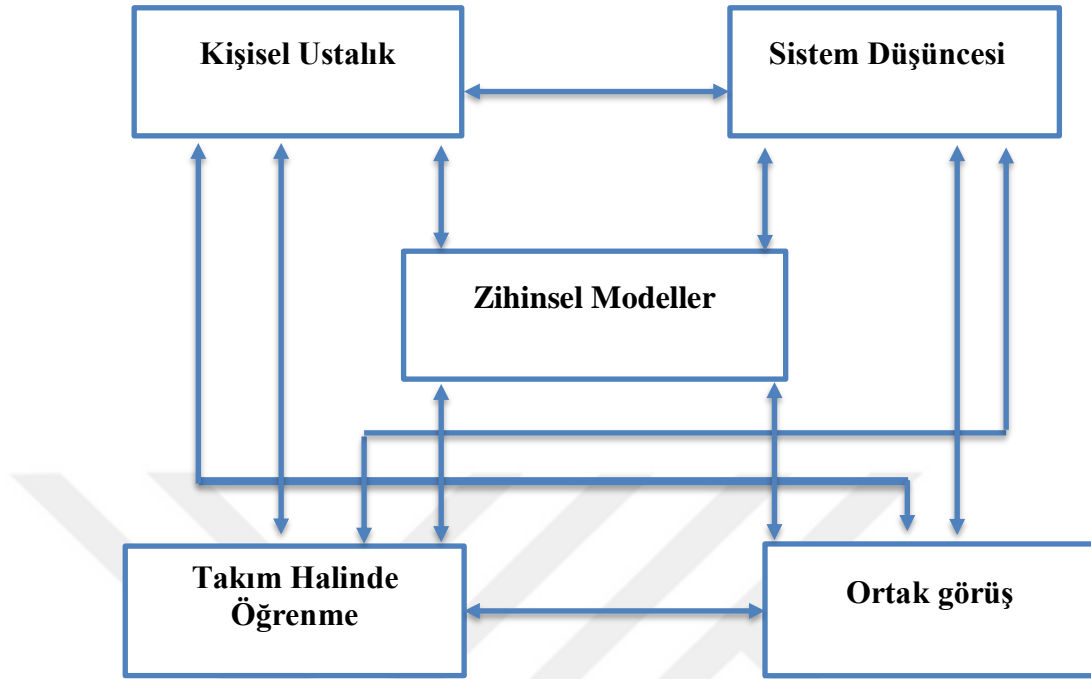
için bir geçiş sürecini temsil etmektedir. Öğrenen örgütler, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler edinerek değişime uyum sağlayabilen ve yenilikçi olabilen örgütlerdir. Eğitim ve gelişim literatüründe, bireysel öğrenmeye ve personel gelişimine önemli bir vurgu yapılmıştır. Öğrenen örgüt kavramı, kolektif öğrenmeyi temsil ettiği için bireysel öğrenmenin ötesine geçmektedir. Öğrenen örgütler, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşımlarını, iş birliği yapmalarını ve kolektif zekâ ve farkındalık oluşturmalarını teşvik etmektedir. Bu nedenle, öğrenen örgütün önemi, iş dünyasında ve akademik alanda ilgi çeken bir konu haline gelmiştir. Bu kavram, bir örgütü sadece geçmiş deneyimlerden öğrenmekle kalmayıp sürekli olarak yeni bilgi ve becerileri benimsemesi ve değişime uyum sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.2.4. Öğrenen Örgüt Modelleri

2.2.4.1. Peter Senge'in Beşinci Disiplin Modeli

Peter Senge, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'ne bağlı Sloan İşletme Okulu bünyesindeki Örgütsel Öğrenme Merkezi'nde yıllarca yaptığı saha çalışmalarıyla öğrenen örgütlerin temellerini atmış ve “Beşinci Disiplin” adlı kitabında Beşinci Disiplin modelini yayınlamıştır (Senge, 2013: 34). Senge, örgütlerin beş temel uzmanlık alanını geliştirmeleri gerektiğini önermektedir, bunlar: Kişisel ustalık, zihinsel modeller, Ortak görüş, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. Kişisel ustalık, bireylerin kendi yetkinliklerini geliştirmesini ve potansiyellerini ortaya koymasını ifade etmektedir. Zihinsel modeller, örgüt içindeki temel varsayımların ve düşünce kalıplarının anlaşılmasını ve dönüştürülmesini kapsar. Ortak görüş, örgütün birleşik bir amaç ve hedefe sahip olmasını ifade etmektedir. Takım halinde öğrenme, bilginin gruplar arasında paylaşmayı, iş birliği ve ortak öğrenmeyi vurgular. Sistem düşüncesi ise örgütün karmaşık sistemler olarak anlaşılmasını ve parçalar arasındaki bağımlılıkların kavranmasını sağlar (Hoe, 2019: 56). Bu beş uzmanlık alanı, örgütlerin karmaşık problemleri çözmesini ve sürekli öğrenme ile rekabet avantajı elde etmesini amaçlar. Ayrıca bu kavramlar iki ana kategoriye ayrılabilir bunlar: Kişisel Ustalık, Zihinsel Modeller ve Sistemik Düşünme'dir. Ortak Vizyon ve Topluluk Öğrenmesi ise kolektif bir düzeyde çalışma ve öğrenmeyi vurgular. Bu beş temel uzmanlık alanı, örgütlerin karmaşık sorunları ele almasına ve performanslarını artırmasına yardımcı olur. Bu nedenle örgütlerin sadece bireysel değil, aynı zamanda kolektif öğrenmeye odaklanmaları gerektiğini vurgular. Peter Senge'nin yaklaşımı, örgütlerin değişime

uyum sağlamasını, yenilik yapmasını ve sürdürülebilir bir şekilde performansını artırmasını teşvik eder (Marquardt, 2002: 49).



Şekil 2.7: Peter Senge Modeli

Bu beş boyut, öğrenen örgütün temel özelliklerini ve yapısını oluşturur. Bu boyutlar birbirleriyle bağlantılıdır. Bir örgütün tam anlamıyla öğrenen bir örgüt olabilmesi için tüm boyutların bir arada olması gerekmektedir. Öğrenen örgüt, bu boyutların uyumlu bir şekilde bir araya gelmesiyle daha esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilir (Nejad, vd., 2012: 68).

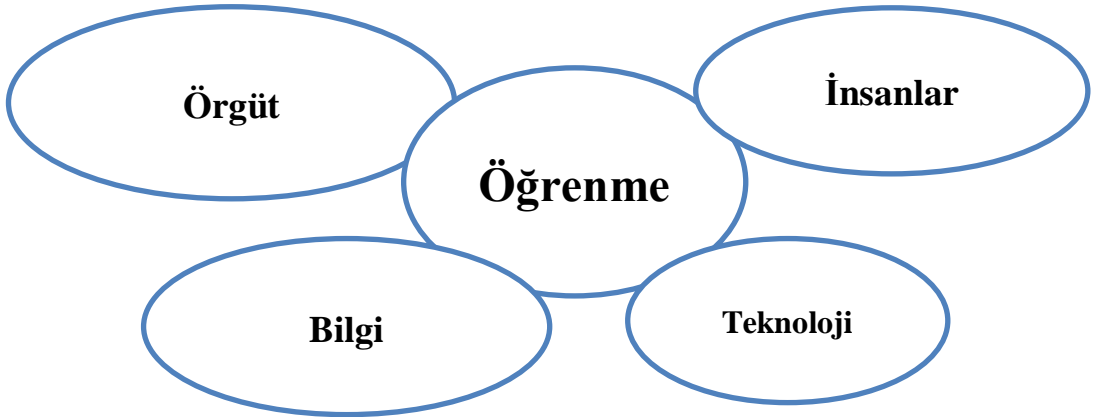
2.2.4.2. Marquardt'ın Sistemlere Bağlı Örgüt Modeli

Marquardt (1996), öğrenen örgütlerini sürekli değişen, bilgi yönetimini geliştirmeyi, teknolojiyi kullanmayı, bireylere olanaklar sağlamayı, öğrenmenin kapsamını genişletmeyi, değişen ortama daha iyi uyum sağlamayı ve başarı elde etmeyi amaçlayan örgüt olarak tanımlar (Marquardt, 1996: 54). Öğrenen örgütlerle ilgili literatür, kişilerin veri kavramlarını oluşturma ve bu kavramları bilgiye dönüştürme yoluyla öğrendiklerini ve bu sürecin örgütün çevresel uyumunu nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Bilgi kabulünün genişlemesi ve örgütsel kültürün doğası, örgütsel teorilerin iklimini belirler (Ahmadi, Daryani ve Bevrani: 2014: 58). Marquardt, eğitimsel bir örgüt modeli geliştirmiştir ve bu model beş alt sistem içermektedir; öğrenme, örgüt, bireyler, bilgi ve teknoloji. Bu beş alt sistem birbirine bağlıdır ve birbirlerini destekler. Sistemik düşünmeye dayalı bir modelde, öğrenme, örgütün

bütünündeki bir sistem olarak uygulanır. Örgütün iç ve dış etkileşimi, örgütün içindeki insanların işleyişlerini ve aktivitelerini belirler ve uygulamalara, politikalara, müşterilere, rakiplere, tedarikçilere, kuruculara, denetçilere ve organizatörlere yansıtır (A.g.e.: 60). Sistematik bir öğrenme modeli olan Markwart'ın modeli, beş öğrenme aşamasını içerir:

- **Kişisel Farkındalık:** Bireyler kendi düşüncelerini ve davranışlarını anlamalı, öğrenme ihtiyaçlarını belirlemelidirler.
- **Bilgi Toplama:** Bilgi toplama sürecinde bireyler, çevrelerindeki veri, bilgi ve deneyimleri aktif olarak araştırmalıdır.
- **Bilgi Paylaşımı:** Elde edilen bilgiler, diğer çalışanlarla paylaşılmalı ve örgüt içi iletişim artırılmalıdır.
- **Bilgi Yaratma:** Bu aşama, ortak verilerin bir araya getirilmesini ve yeni bilgi ve anlayışların oluşturulmasını içerir. Yaratıcı düşünce, inovasyon ve sorun çözme bu aşamada önemlidir (Peter, 1990: 90).
- **Bilgi Uygulama:** Yeni bilgi ve öğrenmeyi örgüt içinde uygulama fırsatları, sürekli iyileştirme ve değişim sağlar.

Bu yöntem, bireyleri ve örgütleri sürekli öğrenmeye teşvik etmeyi ve bilgiyi etkili bir şekilde kullanmayı amaçlar. Bu şekilde, öğrenen örgütler daha fazla esneklik, yenilik ve sürdürülebilirlik kazanabilirler. Aşağıdaki Şekil 2.8'de Sistematik Öğrenen Örgüt Modeli gösterilmektedir.



Şekil 2.8: Sistematik Öğrenen Örgüt Modeli

Öğrenen bir örgütün ilerlemesini ve öğrenmeyi artırmasını sağlamak için farklı alt sistemlere ihtiyaç vardır. Öğrenme, örgüt, insanlar, bilgi ve teknoloji alt sistemlerini içerir ve bu alt sistemler birbirleriyle etkileşim halindedir. İnsan alt sistemi, örgütte çalışan bireyleri temsil eder. Bu bireylerin motivasyonu, yetkinlikleri, eğitimleri ve öğrenme yetenekleri, örgütün öğrenme sürecine katkıda bulunur. İnsanların öğrenmeye istekli olmaları, bilgiyi paylaşmaları ve takım çalışması becerilerini geliştirmeleri, öğrenen bir örgütün temelini oluşturur (Marquardt, 2000: 240). Bilgi alt sistemi, örgütteki bilgi kaynaklarını, verileri, bilgi işleme süreçlerini, bilginin depolanması ve paylaşılmasını içerir. Bilginin toplanması, analizi, değerlendirilmesi ve paylaşılması, örgütün öğrenme yeteneğini artırır. Bilgi yönetimi sistemleri, bu alt sistemi desteklemek ve bilgi akışını kolaylaştırmak için kullanılır (Ahmadi, Daryani ve Bevrani: 2014: 58). Teknoloji alt sistemi, örgütte kullanılan teknolojik araçları, sistemleri ve iş süreçlerini temsil eder. İleri teknolojik altyapı, öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Bilgi paylaşımı için iletişim araçları, iş birliğini destekleyen dijital platformlar ve öğrenme için kullanılan e-öğrenme araçları gibi teknolojiler, öğrenen bir örgütün gelişimine katkıda bulunur. Bu alt sistemler arasında bir denge sağlanması önemlidir. Eğer bir alt sistem zayıfsa veya yoksa, diğer alt sistemler de etkilenebilir. Örneğin, insanların motivasyonu ve yetkinlikleri düşükse, öğrenme süreci etkilenir. Bilgi paylaşımı ve iletişim araçları yetersizse, bilgi alt sistemi zayıflar ve öğrenme engellenebilir. Bu nedenle, öğrenen bir örgütün gelişimi için insan, bilgi ve teknoloji alt sistemlerinin birlikte düşünülmesi ve desteklenmesi önemlidir. Bu alt sistemlerin güçlendirilmesi, örgütün öğrenme yeteneğini artırır ve sürdürülebilir başarı için temel bir yapı oluşturur. Marquardt'ın (1996) sistemik öğrenen örgüt modelinde alt sistemlerin temel özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

- Öğrenme Alt Sistemi: Öğrenme bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde gerçekleşen bir süreçtir. Senge'nin önerdiği disiplinlere dayanarak, örgütsel öğrenmeyi maksimize etmek için gerekli becerileri içerir. Ayrıca farklı öğrenme türlerine de atıfta bulunur. Bunlar adaptif, öngörülü ve üretken öğrenme; tek döngü, çift döngü ve deuterо öğrenme ve eylem yansıtma öğrenmesidir (Marquardt, 1996: 8).

- Örgüt Alt Sistemi: Bu alt sistem, örgütün kendisini ve öğrenmeyi gerçekleştirdiği fiziksel yapısını temsil eder. Kültür, vizyon, strateji ve yapı bileşenlerini içerir ve bu unsurlar örgütün öğrenme sürecini etkiler (Ahmadi, Daryani ve Bevrani: 2014: 58).

- İnsanlar Alt Sistemi: Bu alt sistem, öğrenmeyi sağlamak ve güçlendirmek için önemli olan bireyleri ve grupları içerir. Çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler gibi paydaşlar bu alt sistemin parçasıdır.

- Bilgi Alt Sistemi: Bu alt sistem, örgütün edindiği ve ürettiği bilgiyi yönetir. Bilginin toplanması, yaratılması, depolanması, aktarılması ve kullanılmasını içeren aşamaları kapsar.

- Teknoloji Alt Sistemi: Bu alt sistem, teknolojik altyapıyı ve araçları temsil eder. Bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı için teknolojik ağlar kullanılır. (Zirak, 2015: 403). Bu alt sistemler birbirleriyle etkileşim halindedir ve birbirlerini tamamlarlar. Her bir alt sistem, öğrenen bir örgütün gelişimi ve başarısı için önemlidir.

2.2.4.3. Watkins ve Marsick'in Eylem Boyut Modeli

Watkins ve Marsick (1993) tarafından önerilen öğrenen örgüt kavramı, örgütlerin sürekli öğrenme ve yenilik yapma yeteneklerini geliştirmek için farklı öğrenme süreçlerini benimsemelerini ifade etmektedir. Öğrenen örgüt, çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirdiği, bilgi paylaşımı ve iş birliği kültürünün teşvik edildiği, hataların yapılan öğrenme fırsatlarına dönüştüğü, yenilik ve değişime açık bir yapıya sahip örgütlerdir (Watkins ve Marsick, 1993: 35).

Watkins ve Marsick (1993), öğrenen örgüt kavramının beş temel boyutunu tanımlamışlardır:

- Sistemsel Yaklaşım: Öğrenen örgütler, çalışanların işlerini bütünsel bir bakış açısıyla anlamalarını ve örgütün genel hedeflerine katkıda bulunmalarını teşvik ederler.

- Bilgi Yaratma: Öğrenen örgütler, yeni bilgi ve bilgi kullanım yöntemleri geliştirme, mevcut bilgiyi değerlendirme ve yenilikçi çözümler üretme süreçlerini desteklerler.

- Bilgi Paylaşımı: Öğrenen örgütler, bilginin tüm çalışanlar arasında serbestçe paylaşıldığı, iletişimin açık olduğu ve bilgiye erişimin kolay olduğu bir ortam sağlarlar (A.g.e.: 35).

- Öğrenmeyle Desteklenen Liderlik: Öğrenen örgütlerde liderlik, çalışanların öğrenme ve gelişme fırsatlarına erişimini teşvik eder ve öğrenme süreçlerini destekler.

• Öğrenme Altyapısı: Öğrenen örgütlerde, eğitim programları, bilgi yönetim sistemleri ve öğrenmeyle ilgili diğer kaynaklar gibi yapılandırılmış mekanizmaları kullanarak öğrenmeyi desteklerler (Sidani ve Reese, 2018: 201). Öğrenen örgüt kavramı ile ideali arasındaki fark, tanımların genellikle değiştirmek istenen uygulamalara odaklanmasıdır. Örneğin, Pedlar ve diğerleri tarafından sunulan on bir örgüt uygulamasına baktığımızda, öğrenen bir örgüt oluşturmak için düzeltilmesi gereken sistemlere vurgu yapılmaktadır. Bu, bir reçete yerine tanıya, strateji yerine kültüre, tek seferlik etkinliklere veya öğrenen programlarına değil, örgüt genelinde yapısal ve kapasite oluşturmaya odaklanır. Liderlerin ne yapması gerektiği üzerine yoğunlaşmak yerine, örgüt genelinde derinlemesine değişimlere odaklanır (Watkins ve Kim, 2018: 19). Öğrenen bir örgüt, öğrenme ve dönüşüm kapasitesini artırmış bir örgüttür (Watkins ve Marsick, 1993). Sürekli öğrenmeyi teşvik etmek için yapılandırılmış örgütler, bireylerin resmi ve özellikle gayri resmi öğrenme faaliyetlerine katılmaları için kaynaklar ve araçlar açısından zengin bir altyapı sunan bir kültüre sahiptirler. Diyalog ve sorgulamayı her seviyede kolaylaştırır ve teşvik ederler. Değişim önerilerini ve öğrenilen dersleri yakalamak için sistemler bulunur. Kültür, takım öğrenmesini ve iş birliği ruhunu vurgulayarak birimler arası öğrenmeyi teşvik eder (Watkins ve Marsick, 1993: 35). Kültürün merkezinde, insanları kolektif bir vizyonu gerçekleştirmeye yetkilendirir ve örgüt ile çevresi arasında sistemik bağlantılar kurar, gelecekteki ihtiyaçları öğrenmek ve öngörmek için çevreyi tarar. Liderliği de dönüştürür. Bir öğrenme kültürü, çalışanların gelişimini kolaylaştıran ve kendisi de öğrenme sürecine katılan liderler aracılığıyla öğrenmeye öncülük eder.

2.3. Öğrenen Örgüt ve Toplumsal Kültür İlişkisi

Örgütler, kendi benzersiz kültürlerine ve alt kültür modellerine sahip küçük topluluklardır (Morgan, 1998: 150). Örgüt kültürü, farklı durumlarda etkileşimde bulunan insanlar arasında oluşur. Örgütsel kültür, toplumun çevresel koşullara uyum sağlama aktiviteleri sırasında bulunan veya bulunduğu veya geliştirdiği temel varsayımların desenleridir. Dolayısıyla kültür insanlara, düşünme, davranma, yaşama biçimleri konusunda örtülü ve açık yönlendirici ilkelere sahip bir çerçeve sunar. Kültür; düşünce, değerler, inançlar, efsaneler, folklor, davranış kuralları, yasalar, sistemler, gelenekler, kutlamalar, giyim, davranış kuralları gibi birçok unsuru içerir. Ayrıca, makinelerle, araçlarla, yiyeceklerle, doğal kaynaklarla ve giyimle etkileşim biçimlerini de içerir. Örgüt kültürünün temeli, çalışanlarının işlerini nasıl

gerçekleştireceklerini, nasıl davranacaklarını ve nasıl düşüneceklerini yönlendirmektir. Böylece davranışlarını kontrol altında tutar. Çünkü, değişiklik bazen bireylerde gerilime neden olabilir, kültür kolayca değişmez. Ancak öğrenme, öğrenen örgütlerin temelidir ve öğrenmenin kaçınılmaz sonucu gelişim ve değişimdir. Bu nedenle öğrenen örgütlerin kültürünün temeli; açıklık, gelişim ve değişime olmalıdır. Ayrıca açıklık, iş birliği ve katılımın da öğrenen örgütlerin kültürüne dahil edilmesi gereken unsurlar olduğunu belirtmek önemlidir. Kültür kavramı, öğrenen bir örgütün gelişimi açısından kritik bir değişken ve temel bir bileşen olarak kabul edilir. Bir öğrenme kültürü, sürekli öğrenmeyi deneyim, gözlem, sorgulama ve diyalog yoluyla vurgulayan bir yaklaşımı ifade eder. Bu öğrenme kültürü, örgütün karmaşık ve değişken bir çevrede rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olur. Ayrıca bu kültür, çalışanların öğrenmeye istekli olmalarını teşvik eder, bilgi paylaşımını destekler ve yenilikçiliği teşvik eder (Rijal, 2010: 119).

Örgütün hafızasına en yakın şey kültürdür. Kültür, örgüt üyelerinin birbirleriyle nasıl iletişim kurduğunu belirler (Kline ve Saunders, 1998: 24). İnsanlar ve kültürler genellikle değişimden kaçınma eğilimindedir. Çünkü, değişim temel dengeyi etkiler. Denge, değişimin yıkılmasını, yeniden oluşturulmasını gerektirir ve değişim her zaman farklı derecelerde gerginlik yaratır (A.g.e.: 26). Dış dünya sürekli olarak evrim geçirirken temel varsayımlarını gözden geçirmemeye başlamıştır. Öğrenen örgüt, değişimin bir gelişme fırsatı olduğunu görür. Sistemin tamamında açık bir iklim vardır. Açık iklim, herkesin bilgilere kolayca erişebildiği ve iletişimin serbest olduğu anlamına gelir. Bu şeffaf ortamda sorunlar, başarısızlıklar, deneyimler paylaşılır ve gizlilik korunmaz. Her şey açıktır ve insanlar ihtiyaç duydukları tüm bilgilere erişebilirler (Pinar, 1999: 34). Yeni bir örgüt genellikle esnek, dinamik ve yenilikçidir. Engellerin az olduğu ve iletişimin kolay olduğu bir ortam vardır. Çevresiyle etkileşimde bulunur ve sürekli olarak yeni uygulamalar öğrenir. Zaman içinde örgüt, kendi özel kültürünü geliştirir ve uygulamaları sabitlenir. Bu olunca örgüt çevresiyle etkileşimde bulunmayı bırakır. Öğrenen örgütlerde iş birliği, etkileşim ve birlikte yaşama değerlerinin bir kültür ve yaşam felsefesi yarattığını belirtmektedir. Bu ortak değerleri içeren kültür, zamanla yönlendirici bir özellik haline gelmektedir (Ünal, 2006: 32). Öğrenen örgüt çerçevesinde kültür, yeni bilgi edinmenin bir parçası olarak öğrenme ile birlikte değerlendirilir. Öğrenmenin tanımlanabilmesi, bulunan yanıtlar kadar önemlidir (Marquardt, 2002: 76-77).

Öğrenen örgütlerinin kültürü özellikle “insan odaklı” bir görünüm sunar. Öğrenen örgütler için insan odaklı olarak yönlendirilen kültürel değerler şunlardır:

- Çalışanların ihtiyaç duyduğu tüm bilgilere erişmelerini sağlamak gereklidir. Bu nedenle herkes fikir kaynağı ve faydalı bir düşünce olabilir.

- İçeride çalışanları yetkilendirmek ve yetkilendirmeye önem vermek önemlidir. Genellikle çalışanların zaten işi yapma konusunda en iyi fikirlere sahip oldukları görülür (Ünal, 2006: 33).

- Yöneticilerin ve çalışanların öğrenmenin olumlu etkilerinden faydalanmaları oldukça önemlidir. Bu nedenle öğrenme süreci, örgütün üst düzey yönetimiyle birlikte alt hiyerarşik seviyelerinde de sürekli olarak gerçekleştirilmektedir.

- Çalışanların yeni fikirler bulmasını teşvik etmek ve başarılı fikirleri ödüllendirmek önemlidir. Bu nedenle yeni fikirler örgüt için büyük öneme sahiptir.

- Hata yapmaktan korkmamak önemlidir. Bunun yerine hatalar, öğrenmenin bir parçası olarak görülmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK LİTERATÜR İNCELEMESİ

Liderlik, tarihsel olarak farklı yaklaşımlar ve modellerle ele alınmış ve geliştirilmiştir. Bu gelişim sürecinde, iki önemli liderlik yaklaşımı öne çıkmıştır: Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik. Her iki yaklaşım da liderlik anlayışını şekillendiren önemli dönemlerde ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, liderlik tarihindeki önemli dönemlerde gelişmiş ve liderin rolünü farklı bir perspektiften ele almıştır. Etkileşimci liderlik görevlere odaklanırken, dönüşümcü liderlik kişisel gelişim ve dönüşümü vurgular. Bu iki yaklaşım, liderlik teorilerinin ve uygulamalarının evriminde önemli bir yere sahiptir. Redmond (1993), gruplardaki liderliğin grup hedeflerinin tanımlanması, kritik kaynakların kontrolü ve etkileşimci bir liderlik süreci aracılığıyla ödüllerin sağlanması bakımından önemli bir çevresel değişken oluşturduğunu öne sürmüştür. Başka bir deyişle liderler, takipçilerin hedeflerine ulaşmak için yaratıcı çabalar içine girdiği durumsal bağlamlar ve koşullar yaratmaktadır (Jung, 2001: 185). Etkileşimci liderlik teorisi, Burns (1987) tarafından tanımlanmış olup liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiyi örgütsel ve bireysel kazanımları en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir dizi tatmin alışverişi olarak ortaya koymaktadır. Etkileşimci liderlik, birçok lider ve takipçi arasında hızlı ve basit işlemler için bir araç olarak evrimleşmiştir, her biri memnuniyet arayışıyla bir işlemde diğerine geçmektedir. Bu durumda, karşılıklılık, esneklik, uyarlanabilirlik ve gerçek zamanlı maliyet-fayda analizi talep etmektedir. Ampirik kanıtlar, bazı ortamlarda etkileşimci liderlik ve etkililik arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Günümüzde araştırmacılar, tüm liderlik modelleri yelpazesinin sürekliliği içinde etkileşimci liderliği incelemektedir (McCleskey, 2014: 122). Bass ve Stedelmeier'e (1999) göre etkileşimci liderlik, ödülleri ve desteği içermektedir. Lider, gerekli işi olumlu bir şekilde yapmak amacıyla bir takım teşvik ve ödülleri sağlar veya çalışanlar, liderin olumsuz tepkileri, kınamaları, tehditleri ve disiplin uygulamaları ile doğru davranmaya teşvik edilir. Duemer (2017), dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin karşıt liderlik tarzı olarak bir geçişini sunmuştur. Ancak, Avolio'nun (2018) literatür incelemesi, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin soyundan geldiğini

göstermektedir. Etkileşimci liderlik, hedefleri ve motivasyonları netleştirmeye yardımcı olurken, dönüşümcü liderlik motivasyon yoluyla lider-takipçi ilişkisine dayanmaktadır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin bir uzantısı olarak kabul edilir, bu da daha fazla liderlik teorileri için kültürel olarak daha kabul edilebilir liderlik uygulamalarını içeren bir zemin hazırlar (A.g.e.: 129). Bu durumda etkileşimci liderlik ve astlar arasındaki resmi ilişkiler, performans beklentileri üzerine odaklanmıştır (Duemer, 2017: 14). Dönüşümcü liderlik, liderler ve takipçiler arasında gerçekleşen değişime odaklanmaktadır (Bass, 1985; 1990; 2000; 2008; Burns, 1978). Bu değişimler, liderlerin performans hedeflerini gerçekleştirmelerini, gerekli görevleri tamamlamalarını, mevcut örgütsel durumu sürdürmelerini, takipçileri sözleşmeye dayalı anlaşmalarla motive etmelerini, takipçilerin davranışlarını belirlenmiş hedeflere yönlendirmelerini, dışsal ödülleri vurgulamalarını, gereksiz risklerden kaçınmalarını ve örgütsel verimliliği artırmayı amaçlar (Bass, 1985: 5). Bununla birlikte etkileşimci liderlik, takipçilerin kendi kişisel çıkarlarını yerine getirmelerine, işyeri kaygısını en aza indirmelerine; artan kalite, müşteri hizmetleri, azalan maliyetler ve artan üretim gibi net örgüt hedeflerine odaklanmalarına izin verir. Burns (1978), Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik kavramlarını farklı liderlik stilleri olarak işlevlendirir (McCleskey, 2014: 122). Dönüşümcü liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek ahlaki, motivasyonel ve davranışsal seviyelere yükseltmek için birlikte etkileşimde buldukları bir süreçtir. Bu süreçte takipçilerin arzuları, ihtiyaçları, özlemleri ve temel değerleri dikkate alınmaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgütlerdeki liderlerin değişim ihtiyacını fark etmek, yeni bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun ve değişimini zaman içinde kanıtlamak için çalışma sürecidir. Bu liderlik yaklaşımı, örgütler için net bir vizyon belirleyen ve geleceğin gereksinimlerini karşılayan tamamen yeni örgütsel sistemler oluşturmayı hedefleyen bir liderlik şeklidir (Trofino, 2000: 233). Barnett (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve iş tatminini artırdığı bulunmuştur. Ancak aynı çalışmada etkileşimci liderliğin genel iş tatmini üzerinde negatif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (Barnett, 2018: 228). Etkileşimci liderlik, liderin işi tamamlamasıyla tanınırken, takipçi uyumunu ve görevlerini tamamlamayı etkileyici görmektedir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin iş doyumunu artıran yeni bir liderlik biçimi olarak iş tatminine etkide bulunmamaktadır. Bunun yerine, takipçi güçlendirmeyi sağlayan şarta bağlı ödüller yoluyla artan iş tatmini üretkenliğe katkıda bulunur (Gabrielow, 2022: 42-43).

3.1. Liderlik Kavramı

Liderlik tanımı son 20 yıl içinde bir dizi değişikliğe uğramış ve artık kişilere odaklanmak yerine kültür ve öğrenmeye daha fazla önem vermiştir (Lambert, 2003: 423). Günümüz liderleri, liderlik her zaman zorlu bir görev olmasına rağmen, ek zorluklarla karşı karşıyadır. Liderlik çalışmaları, liderleri genellikle kişisel özellikleri, nitelikleri ve davranışlarıyla ilişkilendirerek liderliği bir kişinin doğal yeteneklerine bağlamıştır. Bu yaklaşıma göre, liderleri diğer insanlardan ayıran belirli özellikler tanımlanabilirse bu özelliklere sahip kişiler hızla liderlik pozisyonlarına getirilebilirler. Ancak bu yaklaşım liderlerin etkililik seviyelerini etkileyen durumsal ve çevresel faktörleri göz ardı etmektedir (Horner, 1997: 270).

Son yıllarda liderlik teorisi ve araştırması daha kapsamlı bir perspektife doğru evrilmiş ve liderlik artık bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Liderlik, kişisel özelliklerin yanı sıra takım dinamikleri, kültürel etkiler, öğrenme süreçleri ve çevresel faktörler gibi bir dizi faktörü içeren daha karmaşık bir olgu olarak görülmektedir (A.g.e.: 270). Burns (1978) liderlik literatürünün birçok yaklaşım içerdiğini ve merkezi bir liderlik kavramının olmadığını belirtmektedir. Burns, liderlik hakkında genellemeler yapmayı mümkün kılan hümanist psikoloji çalışmalarını öne çıkarır. “Liderlik” adlı kitabında, dönüşümcü liderlik kavramının evrimini açıklamıştır (Stewart, 2006: 8-9). Burns'e göre liderlik, bir kolektif amaca uyumlu hale getirilmelidir ve etkili liderler, sosyal değişimi başarabilen liderler olarak değerlendirilmelidir. Lider ve takipçi rollerinin kavramsal olarak birleştirildiği ve liderlik sürecinin çatışma ve güç arasındaki karşılıklı etkileşim olduğunu ileri sürer (A.g.e.: 8-9).

Koçel'e (2020) göre, liderlik başkalarının faaliyetlerini etkileyerek ve yönlendirerek belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir dizi adım olarak tanımlanabilir. Bir lider, kişisel ve kolektif hedeflere ulaşmak için bir grup insanın iradesini, talimatlarını ve emirlerini takip eden ve etkileyen herhangi bir kişidir (Koçel, 2020: 586).

Liderlik farklı yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Winston ve Patterson (2006) liderliği, bir örgütün misyonu ve vizyonunu derinlemesine anlama gerektiren ve tek boyutlu olmayan bir süreç olarak tanımlar (Gandolfi ve Stone, 2018: 263).

Davis (2003) liderliği şu şekilde tanımlar: Liderlik terimi, bir örgütü veya bölümü yeni bir yöne yönlendirme, problem çözme, yaratıcılık, organizasyonel yapılar inşa etme, kaliteyi iyileştirme gibi faaliyetleri içerir (Eddy ve VanDerLinden, 2006: 3).

Bu nedenle, liderlik çalışmalarında artık liderlik bir süreç olarak tanımlanmakta ve liderlik etkileşimleri, takım liderliği ve liderlik stiline yanı sıra liderin özellikleri de incelenmektedir. Bu yaklaşım, liderliği daha kapsamlı bir şekilde anlamak ve liderlik becerilerini geliştirmek için önemlidir. Ayrıca takım liderliği hakkında daha fazla araştırma yapmak, liderlik çalışmalarına yeni bir perspektif getirebilir ve liderlik etkileşimlerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir (Horner, 1997: 272).

Liderliğin önemi, birçok insan için açıktır ve örgütlerde etkili liderliğin bir dizi olumlu etkisi vardır. İşte bazı temel noktalar:

1- Daha Kaliteli ve Verimli Mal Ve Hizmetler: Etkili liderlik, örgütlerde iş süreçlerini ve performansını iyileştirir. Liderler, takım çalışmasını teşvik eder, kaynakları etkin bir şekilde yönetir ve stratejik yönlendirmeler sağlar. Bu da daha kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesine ve daha verimli iş süreçlerine yol açar (Van Wart, 2003: 215).

2- Bütünlük Duygusu ve Kişisel Gelişim: Etkili liderlik, takipçiler arasında bir bütünlük ve iş birliği duygusu oluşturur. Liderler, takipçilerin güvenini kazanır, onları motive eder ve kişisel gelişimlerini destekler. Bu, takipçilerin işlerine bağlılık duymalarını ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlar (Trottier, vd., 2008: 1173).

3- Memnuniyetin Artması: İyi liderlik, çalışanların memnuniyetini artırır. Liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını anlar, onları destekler ve onların fikirlerini değerlendirir. Bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve memnuniyetlerini yükseltir.

4- Kapsayıcı Yönlendirme ve Vizyon: Etkili liderlik, örgütlerde kapsayıcı bir yönlendirme ve ortak bir vizyon oluşturur. Liderler takipçilere ilham verir, hedeflere odaklanmayı sağlar ve birlikte çalışma kültürünü teşvik eder. Bu, çalışanların aidiyet duygusu geliştirmesine, iş birliği yapmasına ve daha iyi sonuçlar elde etmesine yardımcı olur (Van Wart, 2003: 214).

5- Yenilik ve Yaratıcılık: İyi liderlik, yenilik ve yaratıcılığı teşvik eder. Liderler, takipçileri cesaretlendirir, fikirlerini paylaşmalarını teşvik eder ve risk almalarına destek olur. Bu, örgütlerin yeni fikirler üretmesini, değişime uyum sağlamasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

Etkili liderlik, günümüzde özellikle önemlidir. Hızla değişen iş dünyasında, liderlerin vizyon sahibi olması, değişime uyum sağlaması ve insanları motive etmesi gerekmektedir. Bu, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür.

3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı

Dönüşümcü liderlik teorisi son derece popüler ve birçok araştırmacı ve yazar tarafından detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu liderlik tarzı, liderlik farklılıklarını anlamamıza yardımcı olan ve liderlik gelişimi için etkileyici bir model sunan önemli bir teoridir.

James MacGregor Burns'ün 1978'deki çalışması, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları arasındaki ayrımı ilk kez ortaya koymuş ve dönüşümcü liderliği tanımlamıştır. Daha sonra diğer araştırmacılar, Burns'ün çalışmasını derinlemesine inceleyerek bu konuyu daha ayrıntılı bir şekilde ele almışlardır (Tucker ve Russell, 2004: 9). Dönüşümcü liderlik, insanları motive eden bir süreç olarak öne çıkar ve daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere odaklanır. Bu liderlik tarzı, liderin güvenilirliği üzerine kurulur ve takipçileri başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmaya teşvik eder. Öte yandan etkileşimci liderlik, takipçilerin beklenen performansı göstermeleri için motive eder. Bu liderlik tarzı, iş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve belirli hedeflere ulaşma konusuna odaklanırken dönüşümcü liderlik daha ileriye dönük bir vizyon oluşturma, takipçileri kişisel ve profesyonel olarak geliştirmeye yönlendirme üzerine odaklanır. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin potansiyellerini açığa çıkarmayı ve yüksek performans göstermelerini teşvik etmeyi amaçlar. Bu liderlik tarzı, takipçiler arasında bağlılık duygusu, yaratıcılık, inovasyon ve iş birliği gibi olumlu sonuçları teşvik eder (A.g.e.: 12). Dönüşümcü liderlik teorileri, liderlerin takipçileriyle güçlü bir duygusal bağ kurabileceğini ve liderin davranışlarının takipçilerin duygusal ve motivasyonel tepkilerini etkileyebileceğini vurgular. Bu liderlik tarzı, liderin takipçilerle güçlü bir kişisel özdeşleşme, ortak bir gelecek vizyonuna katılım veya kişisel çıkarların ötesine geçme gibi faktörleri içerir (Hater ve Bass, 1988). Dönüşümcü liderler, takipçilerin ilgi alanlarını genişletir, grup amaçları ve misyonu konusunda farkındalık ve kabul oluşturur. Takipçilerini kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye motive eder. Yammarino ve Bass (1990) ayrıca dönüşümcü liderlerin gerçekçi bir gelecek vizyonu ifade ettiğini, astları entelektüel olarak teşvik ettiğini ve astlar arasındaki farklılıklara dikkat ettiğini belirtir.

Tichy ve Devanna (1990), liderlerin değişim ihtiyacını tanımlayarak yeni vizyonlar oluşturduğunu ve bu vizyonlara bağlılığı harekete geçirdiğini belirtir. Bu liderler, örgütü dönüştürme potansiyeline sahiptir. Bass'a (1985) göre takipçilerin dönüşümü, tasarlanmış sonuçların önemini ve değerini farkındalığının artması, kişisel

çıkarların ötesine geçme ve takipçilerin ihtiyaçlarının değiştirilmesi veya genişletilmesiyle gerçekleştirilebilir (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman: 1997: 20). Dönüşümcü liderlik teorileri, liderlerin takipçileri üzerinde pozitif etkiler yaratma potansiyeline sahip olduğunu vurgular. Liderlik gelişimi ve uygulaması için değerli bir model sunar.

Bass ve arkadaşları (1995), Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) aracılığıyla dönüşümcü liderliğin bileşenlerini ölçmek için bir araç geliştirmişlerdir. Bu anket, liderlik davranışlarını değerlendiren 141 ifade içermektedir. Anket daha sonra ABD ordusu subaylarına uygulanmış ve amirlerinin davranışlarını 0 ile 4 arasında bir ölçekte derecelendirmeleri istenmiştir. Bu bileşenler, dönüşümcü liderliği tanımlayan ve ölçen önemli unsurları temsil eder. MLQ, dönüşümcü liderlik teorilerinin anlaşılması ve araştırılması için yaygın olarak kullanılan bir araç olmuştur. Dönüşümcü liderlik teorisi, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında bir ayrım yapar ve bu iki liderlik tarzının farklı insan ihtiyaçlarını karşılamada farklılık gösterdiğini vurgular. Maslow'un temel insan ihtiyaçları teorisine dayanarak, etkileşimci liderlik daha düşük seviyedeki ihtiyaçları (fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik, bağlılık) karşılamak için etkilidir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik, daha üst düzeydeki ihtiyaçları (saygınlık, kendini gerçekleştirme) karşılamada önemli bir rol oynar. Dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten farklı olarak daha yüksek motivasyon sağladığı, insanlar ve örgüt için yaşam kalitesine katkıda bulunduğu belirtilir. Dönüşümcü liderlik, örgütte yeni değişiklikler yaratan enerji üreten özelliklere sahiptir ve etkileşimci yönetimin üretemeyeceği değişiklikleri ortaya çıkarır (Tucker ve Russell, 2004: 103). Bu açıklamalar, dönüşümcü liderlik teorisinin etkileşimci liderlikten farklı bir liderlik yaklaşımı sunduğunu ve örgütlerde dönüşümcü liderliğin inovasyon, motivasyon ve değişim yaratma açısından önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

3.1.1.1. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Temel dönüşümcü liderlik modelleri, Burns (1978), Tichy ve Bennis (1985), Bass ve Avolio (1995) dönüşümcü liderlik kuramları başlıkları altında incelenir.

a) Burns Modelli

Burns (1978) başlangıçta dönüşümcü liderlik teorisini geliştirmiştir ancak kavram daha sonraki araştırmacılar tarafından daha da geliştirilecektir. Dönüşümcü liderliğin

bir tanımı, takipçileri yeni çözümler sunmaya teşvik ederek temel ihtiyaçları tatmin etmeyi ve daha iyi bir çalışma ortamı yaratmayı vurgular (Eagly ve Carli, 2003; Horwitz, vd., 2008; Marturano ve Gosling, 2008; Patiar ve Mia, 2009). Dönüşümcü liderliğin güçlü bir bileşeni, karizmatik bir lider olma kavramıdır. Dönüşümcü liderlik, aslında karizmatik davranışları kullanır ve astlarına daha iyi sonuçlar sağlamaları için motivasyon sağlar (Ghasabeh ve Provitera, 2017: 6).

Dönüşümcü liderlik aynı zamanda, insanların organizasyonel değişiklikleri etkili bir şekilde uygulamak için daha fazla bağlılık göstermelerine yardımcı olan kritik insan varlıklarına odaklandığını öne sürer. Bu liderlik modeli, takipçilerin tutumlarının ve değerlerinin, daha yüksek bir etkinlik derecesine ve değişim seviyesine ulaşmak için artırılabilen stratejik rolü aydınlatır. Bugünkü küresel iş ortamları yüksek bir belirsizlik seviyesini içerir. Bu yüzden örgütleri yönlendirmek için daha fazla ve daha iyi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderler daha yenilikçi ve yaratıcı olabilirler. Liderlik modelleri ve teorilerinin birçok çeşidi bulunmasından dolayı daha fazla lider, dönüşümcü liderlik uygulamasını kullanarak örgütleri daha iyi yönlendirmeye odaklanmaktadır. Zaccaro ve Horn (2003), liderlik teorileri ile günümüz değişen iş ortamı arasında herhangi bir ilginçlik olmadığını eleştirse de dönüşümcü liderliğin örgütlerde kanıtlanmış sonuçları bulunmaktadır (A.g.e.: 6).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin moralini, motivasyonunu ve ahlakını yükseltirken etkileşimci liderler takipçilerinin hemen her kişisel çıkarlarına hizmet ederler. Dönüşümcü lider, ülkeniz için neler yapabileceğinizi vurgularken; etkileşimci lider, ülkenizin size neler yapabileceğine odaklanır. O zamandan beri çok sayıda ampirik araştırma tamamlanmış olup ayrımın faydalılığını desteklemektedir. 20 yıl içinde pazar ve iş gücündeki değişiklikler, liderlerin etkili kalmak için daha fazla dönüşümcü ve daha az etkileşimci olmaları gerektiği sonucunu doğurmuştur (Bass, 1999: 10). Dönüşümcü liderlik içindeki temel bileşenler hakkında bazı tartışmalar olmasına rağmen genel bir anlaşma vardır. Liderler, çalışanlarının tutumlarını ve örgütün görevine olan bağlılıklarını değiştirirler. Bu devamlı olarak üç tür davranışı sergileyerek yapılır: İlham verici motivasyon, ideal etki ve zihinsel teşvik. İlham verici motivasyon, örgütün göreviyle önemini açık ve ikna edici bir şekilde açıklamayı içermektedir (Moynihan, Pandey ve Wright: 2013: 88). İlk olarak dönüşümcü liderler, ideal etki sağlama kaynağı olarak çalışırlar. Takip edilen figürler olarak hareket ederler ve çalışanların örgüte duyduğu güveni artırır. İkincisi dönüşümcü liderler,

takipçilerini görevi yerine getirme konusunda teşvik ederek eski varsayımları sorgulamalarını, işlerini geliştirebilecek yeni uygulamalar ve fikirler aramalarını teşvik etmektedir (A.g.e.: 89).

b) Bass ve Avolio Modelli

Dönüşümcü liderlik, kapasite gelişimini teşvik eder ve “takipçiler” arasında örgüt hedeflerine karşı daha yüksek düzeyde kişisel taahhüt sağlar. Bass (1990)'a göre dönüşümcü liderlik, liderlerin çalışanlarının çıkarlarını genişlettiği ve yükselttiği; grubun amaçlarına ve misyonuna farkındalık ve kabul oluşturduğu ve çalışanları kendi öz çıkarlarının ötesine, grubun iyiliği için bakmaya teşvik ettiği zaman ortaya çıkar. Birlikte artan kapasite ve taahhüt, ek çaba ve daha yüksek verimliliğe yol açması beklenir (Hay, 2006: 4).

Laissez-faire liderlik tarzı da modele dahil edilmiş ve liderliğin kaçınılması veya yokluğunu temsil eder, tanım gereği en pasif ve etkisiz liderlik biçimidir. Laissez-faire liderlik, liderin kararlar almadığı, eylemlerin geciktiği, liderliği üstlenme sorumluluğunun yok sayıldığı ve yetkinin kullanılmadığı bir tür işlemci olmayan liderliktir (Gomes, 2014: 16).

Bass (1998)'e göre kontrollü ödülleri oldukça etkilidir, istisna yönetimi genellikle daha az etkilidir, (Givens, 2008: 5). Liderlerin eylemlerine dayalı bu ayrımı kullanarak Bass ve Avolio (1994) sık sık laissez-faire davranışlarını sergileyen ancak işlemci liderliğin bazı sıklıklarını gösteren ve daha yüksek dönüşümcü liderlik sıklıklarını kabul eden optimal bir liderlik profilini önerdiler. Zayıf liderlik profilleri, sık sık laissez-faire tarzının kullanımına dayanırken işlemci ve dönüşümcü boyutların nadiren kullanılmasına dayanır (Gomes, 2014: 16).

İlginç bir şekilde Bass (1985), dönüşümcü liderliğin kullanımının takipçi memnuniyeti ve performans etkilerini tahmin ederek işlemci liderliğin kullanımını artırdığını açıklamıştır. Bazı deneysel kanıtlar bu etkiyi desteklemektedir.

Bass ve Avolio (2000), dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve laissez-faire liderliğin tanımlanan boyutlarını değerlendirmek için Multifaktöriyel Liderlik Anketi'ni (MLQ) oluşturmuş ve liderliği bu üç tarza bölmek için kanıtlar bulmuşlardır. Bununla birlikte bu enstrümanın faktör yapısıyla ilgili hala bazı zorluklar vardır. Çünkü, liderlik faktörleri arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır ve işlemci liderlikteki kontrollü ödülün dahil edilmesi de net değildir. Bu sorun bazı yazarların dönüşümcü

ve işlemci liderlikle ilgili global ölçüleri önermesine, dönüşümcü ve karizmatik liderlikle ilişkilendirilen kavramları geliştirmesine, dönüşümcü liderliği ölçen öğelerin kümesini azaltmasına, yeni dönüşümcü ve işlemci liderlik ölçüleri önermesine yol açmıştır (Díaz-Sáenz, 2011: 302).

c) Bennis Modelli

Bennis (1985)'e göre başarılı dönüşümcü liderlerin ilk önemli davranışı, vizyonlarını iletmeleridir. Sadece bir vizyona sahip olmak yeterli değildir. Bu vizyon, örgütün üyelerine iletilmelidir. Etkili liderleri inceleyen Bennis ve Nanus (1985) çalışmalarında, etkili liderlerin bir vizyonu anlaşılabilir bir şekilde iletebildiklerini, bağlılık yaratmaya yetecek kadar çekici olduklarını ve gerçek olarak kabul edilecek kadar inandırıcı olduklarını bulmuşlardır. Kouzes ve Posner (1987), bu noktayı vurgulayarak ortak bir vizyonun hayata geçirilmesi gerektiğini ve insanların tutku ateşlerini alevlendirmesi gerektiğini belirtirler (Carlson ve Perrew, 1995: 834).

Dönüşümcü liderlik için gereken ilk ve belki de en önemli özellik, bir vizyona sahip olmaktır. Bir vizyon, örgütün istenilen ve mümkün bir gelecekteki durumunun zihinsel bir resmidir. Bu vizyon, belirli bir misyonu ve detaylı hedefleri içerebileceği gibi bir hayal kadar belirsiz de olabilir. Her iki durumda da bir vizyon, örgüt üyeleri için özsaygının bir kaynağı olmalı ve üyelerin örgüt hakkında bir amaç duygusu geliştirmelerini yansıtmalıdır. Bu vizyon, liderlere çalışanlara işlerine anlam katma ve örgütün merkezi amacını önemli kılma konusunda ilham verme olanağı tanır.

Dönüşümcü bir liderin ikinci önkoşulu, insan ihtiyaçlarını anlama yeteneğidir. Liderler, takipçilerin desteğini kazanabilmek için insan motivasyonunun inceliklerini bilmelidirler. Çalışanların tanınma, bir grup içinde aidiyet duygusu ve özsaygı gibi ihtiyaçlarına dokunmak güçlü bir motivasyonel tepkiyi ortaya çıkarır. Lider, kişisel farklılıkları göz önünde bulundurmalı ve her bir çalışanı veya çalışan grubunu buna göre ele almalıdır (A.g.e.: 833). Dönüşümcü bir liderin üçüncü gereken özelliği, güçlü bir kişisel temel değerler kümesine sahip olmaktır. Dönüşümcü liderler, dürüstlük ve adalet gibi değerleri içerebilecek kişisel değer sistemlerinden hareket ederler. Dönüşümcü liderler, kişisel standartlarını ifade ederek takipçilerin hedeflerini ve inançlarını bir araya getirebilir ve değiştirebilirler. Eğer bu değerler takipçilerle paylaşıyorsa etkililik daha da artar.

d) Tichy ve Devanna Modelli

Bu dönüşümcü liderlik teorisi, Tichy ve Devanna tarafından 1986 yılında geliştirilmiştir. Yazarlara göre dönüşümcü liderler, değişim ihtiyacını tanımlar, yeni vizyonlar oluşturur, bu vizyonlara bağlılığı harekete geçirir ve nihayetinde bir örgütü dönüştürürler. Bir örgütü dönüştürmek hem sevinçleri hem de üzüntüleri içeren bir insan drama gerektirir. Bu nedenle bir örgütü dönüştürmek aynı zamanda yeni bir vizyon, strateji, yapı ve insanlar hakkında düşünme çerçeveleri gerektirir. Aynı yazarlara göre (1986) dönüşümcü örgüt için üç temel tema bulunmaktadır: (a) Canlanma ihtiyacını tanıma. (b) Yeni bir vizyon oluşturma. (c) Değişikliği örgütleştirme (Turan ve Sny, 1996: 10). Belirsiz bir geleceği ve çevresini yönetmek, dönüşümcü örgüt ve liderlik için merkezi bir öneme sahiptir. Örgütün çevresinin belirsizliği ve bu belirsizliğin geleceğine etkisi değişiklik gerektirir. Değişiklik ve paradoksları, dramatik gerilimler yaratır. Birçok vaka çalışmasında desteklenen başka bir bulgu ise dönüşümcü liderliğin sıkça organizasyonel krizler veya büyük organizasyonel değişiklikler sırasında ortaya çıkmasıdır. Bu noktada lider, diğerlerine eski yöntemlerin artık etkili olmadığını ve örgütün yönünü yeniden tanımlayarak değiştirebildiği konusunda ikna eder. Mülakat verilerinden elde edilen sonuçlar, vizyonun etkili olabilmesi için liderin davranışları tarafından pekiştirilmesi gerektiğini göstermektedir (Tracey ve Hinkin, 1996: 167). Lider sözleriyle tutarlı olmalıdır. Çünkü, liderin güvenilirliğini, çalışanların güvenini ve saygısını sürdürmek için liderin eylemleri ile sözleri arasında tutarlılık olmalıdır.

3.1.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve diğer akademisyenler tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (MLQ), dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik niteliklerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Faktör analizi çalışmaları, bu liderlik türlerine ait temel özellikleri onaylamıştır. MLQ, yedi farklı ölçekten oluşmaktadır ve dönüşümcü liderlik nitelikleriyle ilgili dört ölçek içermektedir (Geyery ve Steyrer, 1998: 398-399). Bu dört faktör aşağıda gösterilmektedir.

1- İdealleştirilmiş Etki: Yöneticilerin liderliklerini birer örnek rol model olarak sergiledikleri bir liderlik özelliğidir. Bu tür liderlere, çalışanlar tarafından güven duyulur ve saygı gösterilir. Çünkü bu liderler, örgüt için doğru kararlar almaya cesaret eden, çalışanların ihtiyaçlarını ve yeteneklerini önemseyen, yüksek etik standartlar oluşturan ve bu standartlara uyan bir lider imajı sunarlar. Her bir ast, kişisel ihtiyaçları

ve yetenekleri göz önünde bulundurarak özel bir şekilde ele alır. Lider, her üye ile bireysel ilişkiler kurmayı hedefler; onların ilgi ve yeteneklerine dayalı olarak kişisel ilgi gösterir (Karaaslan, 2023: 7).

2- İlham Verici Motivasyon: İlham verici motivasyona sahip liderler, çalışanları örgütün vizyonuna bağlı kalmaya teşvik ederler. Bu liderler, ekip çalışmasını teşvik ederek örgütün artan gelir ve pazar büyüme hedeflerine ulaşmasını sağlarlar.

3- Entelektüel Uyarım: Yöneticilerin grup üyelerinin sıradan inanç ve görüşlerine meydan okuyarak yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik etmeleri anlamına gelir. Entelektüel uyarıma sahip liderler, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini teşvik ederek örgütün gelişimine katkıda bulunmayı amaçlarlar (Bass ve Avolio, 1994: 553).

4- Bireysel İlgi: Yöneticilerin çalışanlara koçluk ve danışmanlık yaparak bireysel düzeyde destek sağladıkları bir liderlik özelliğidir. Bu liderler, çalışanları hedeflerine ulaşmaları konusunda teşvik ederler ve hem çalışanlara hem de örgüte yardımcı olurlar.

Bu dört faktör, liderlerin diğer kişileri dönüştürme yolunda kullandıkları araçlardır. Güçlü rol modeller olarak hareket eden, cesaretlendiren, yenilikçi düşünen ve koçluk yapan liderler, diğer bireyleri daha iyi, daha üretken ve başarılı hale getirmeye katkıda bulunurlar (Argia ve Ismail, 2013: 139).

Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin daha başarılı liderlerin ve daha iyi iş sonuçlarının elde edilmesine katkı sağladığını göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımının hem üst düzey yöneticiler hem de alt düzey liderler için kamu ve özel sektörde uygulanabilir olduğu bulunmuştur. Bu nedenle işyerinde dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsemek, yöneticiler için büyük avantajlar sunabilir (A.g.e.: 139).

Aşağıdaki Tablo 3.1'de Dönüşümcü Liderliğin Boyutlarını göstermektedir.

Tablo 3.1: Bass ile Avolio'nun Perspektifinden Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik tarzının boyutları	Göstergeler
İdealleştirilmiş etki	Üyelere başkalarıyla bağlantı kurmaları için bir gurur ve onur duygusu aşlamak
	Güç ve yeterlilik duygusu göstermek
	Başkalarının saygısını artıracak şekilde hareket edin
	Başkalarının çıkarları için kişisel çıkarları feda etmek
İlham verici motivasyon	Gelecek hakkında iyimser konuşmak
	Yapılması gereken şeyler hakkında ciddi bir şekilde konuşmak
	Öngörünün önemini vurgulamak
	Ulaşılabilir hedefler konusunda üyelere umut vermek
Entelektüel uyarım	Uygunluklarından emin olmak için tekliflerin dikkatli bir şekilde incelenmesi
	Problem çözerken farklı bakış açılarını dikkate almak
	Sorunların farklı açılardan incelenmesini talep etme
	Bir şeyin nasıl yapılacağına dair yeni yollar önermek
Bireyselleştirilmiş değerlendirme	Rehberlik ve öğrenmek için zaman ayırma
	Üyelere bir üye olarak değil, bir kişi olarak davranmak
	Farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve yaratıcılıkları olan insanları dikkate almak
	Başkalarının yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olun

Kaynak: Bass ve Avolio ;1994: 553.

3.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Dönüşümcü liderlik tarzı çalışanları özerklik, güven ve sosyal uyum düzeylerini artırmaya teşvik etmektedir. Ayrıca çalışanların değerlerini, örgütün değerleriyle uyumlu hale getirerek ortak bir vizyon oluşturmaya teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderlik, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak, örgütün değişime uyum sağlamasını sağlamak ve uzun vadeli hedeflere yönelik çalışanları motive etmek için kullanılan

etkili bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, örgütün ortak bir kimlik oluşturmaya ve liderin üyelerinin davranışlarını şekillendiren bir örnek haline gelmesine yardımcı olur (Hai, Van ve Thi: 2012: 717). Çalışmalar, dönüşümcü liderlik tarzının liderlik performansını etkileyen temel bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu liderlik tarzı, kamu performansını iyileştirme ve örgütsel değişim gibi alanlarda liderlerin önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanları motive etmek, değişimi yönetmek ve ortak hedeflere ulaşmak için etkili bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Modern liderlik teorileri, dönüşümcü liderliğin etkili bir liderlik tarzı olduğunu ve herhangi bir liderlik seviyesine ya da örgüte uygulanabileceğini kabul etmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanlarda inisiyatif duygusu oluşturur, özgür bir yaratıcı olmaya teşvik eder ve liderlerin rol model olmasını sağlar. Dönüşümcü liderler, bireylerin özgünlüklerini destekler ve bireysel olarak ilgilenirler. Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artırır, performanslarını geliştirir, takım veya örgütün hedeflerine ulaşmada etkili olur (Ponce, 2009: 15).

3.1.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Dönüşümcü liderlik, örgütlerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu liderlik tarzı, insanları ilham verici bir vizyon etrafında birleştirerek onları daha yüksek performans ve bağlılık seviyelerine yönlendirir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini kişisel ve profesyonel gelişimlerini teşvik ederek desteklerler, bu da çalışanların potansiyellerini maksimize etmelerine yardımcı olur (Bass ve Riggio, 2006: 65). Ayrıca yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik ederler, bu da örgütlerin rekabetçi kalmasına ve büyümesine katkıda bulunabilir. Dönüşümcü liderler, güçlü bir takım kültürü oluşturarak çalışanlar arasındaki iş birliğini artırır ve örgütün içinde olumlu bir çalışma ortamı yaratır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmelerine yardımcı olur ve liderlerin takipçileri üzerinde olumlu bir etki yaratmalarına olanak tanır. Dönüşümcü liderlik, bir örgütün başarısı ve performansı için önemli bir faktördür. Bu liderlik tarzının birçok önemli etkisi vardır:

- **Motivasyonu Artırma:** Dönüşümcü liderler, takım üyelerinin motivasyonunu artırmak için ilham verici bir rol oynarlar. Vizyon ve hedeflere olan tutkularını aktararak çalışanların kendilerini daha bağlı ve motive hissetmelerini sağlarlar (A.g.e.: 65).

- Performansı Yükseltme: Dönüşümcü liderler, takım üyelerinin potansiyellerini keşfeder ve geliştirmelerine yardımcı olurlar. Bu liderlik tarzı, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini teşvik eder ve takımın başarı düzeyini artırır.

- İş birliğini ve Takım Çalışmasını Teşvik Etme: Dönüşümcü liderler, iş birliğini ve takım çalışmasını teşvik eden bir kültür oluştururlar. Takım üyelerini destekler, iletişimi artırır ve iş birliği fırsatları sunar. Bu sayede takım üyeleri, birbirleriyle daha iyi iş birliği yapar ve birlikte çalışmanın önemini kavrar.

- İnovasyonu ve Yeniliği Destekleme: Dönüşümcü liderler, yenilikçilik ve değişime açık bir ortam yaratır. Çalışanların yeni fikirler üretmelerine teşvik eder ve risk almalarını destekler. Bu sayede örgüt içinde inovasyon ve yenilikçilik kültürü gelişir (Yukl, 1999: 42).

- Çalışan Memnuniyetini Artırma: Dönüşümcü liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlar ve onlara destek olur. Bu liderlik tarzı, çalışanların memnuniyetini artırır ve bağlılığı güçlendirir. Memnun ve mutlu çalışanlar, daha yüksek performans gösterir ve örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır.

3.1.2. Etkileşimci Liderlik Tanımı

Etkileşimci liderlik, liderler ve takipçiler arasındaki değişime odaklanır ve performans hedeflerini gerçekleştirme, görevleri tamamlama, motivasyon sağlama, davranışları yönlendirme ve organizasyonel verimliliği artırma gibi konuları kapsar.

Etkileşimci liderlik, takipçilerin çıkarlarını gerçekleştirmelerine, işyeri kaygısını azaltmalarına ve belirlenen örgüt hedeflere odaklanmalarına olanak tanır. Bu liderlik tarzı, ödül ve ceza mekanizmaları aracılığıyla liderler ve takipçiler arasında bir ödül değişimi temelinde işler. Koşullu ödül, liderlerin iyi performans için ödülleri veya kötü performans için tehditler, disiplinler sağlayarak çabanın ödüllendirildiği bir ödül alışverişini ifade eder (McCleskey, 2014: 122).

Etkileşimci liderlik, takipçinin ihtiyaçlarını tanır ve tatmin edici çabaları ve performansı karşılığında bu ihtiyaçları nasıl karşılanacağını açıklar. Bu liderlik yaklaşımında, lider ve takipçiler arasında bir sözleşmeye dayalı bir anlaşma temel alınır ve her iki tarafın da anlaşmaya varılan işlem şartlarını yerine getirmesi beklenir. Bu şekilde lider ve takipçiler arasında karşılıklı ilişki ve değerli bir alışveriş sağlanır (Muenjohn ve Armstrong, 2008: 4). Etkileşimci liderlik, lider ve takipçiler arasındaki

etkileşimin önemini vurgular ve her iki tarafın da belirli beklentilerini karşılama gerektirir. Bu liderlik tarzı, güçlü ilişkilerin kurulmasına, takipçilerin motivasyonunun artmasına, takım veya örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Hoover, 1991: 6). Sonuç olarak etkileşimci liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirleriyle etkileşimde bulunmasıyla her iki tarafa da fayda sağladığı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanarak performansı artırmaya teşvik etmektedir. Liderler ile takipçiler arasında güçlü bir ilişki oluşturmaktadır (Dartey-Baah, 2015: 103). Beklenmedik durum ödülü, aktif istisnalar yönetim ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere etkileşimci liderlik tarzı üç perspektiften açıklanmaktadır (Bass, 1997: 135).

- Beklenmedik durum ödülü, liderlerin takipçileri motive etmek için ödül sistemlerini benimsemelerini ifade eder. Bu, liderlerin takipçilerden istenen bir sonucu elde etmek için dışsal motivasyon araçlarına başvurmasını içerir.

- Aktif istisna ile yönetim, liderlerin takipçilerle ilgilenmek için mikro yönetim yaklaşımı benimsemelerini ifade eder. Liderler, takipçilerin faaliyetlerine detaylı bir dikkat göstererek belirlenmiş prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalmalarını sağlar ve sapmaları veya hataları düzeltmek için hızlı düzeltici önlemler alır (Dartey-Baah, 2015: 104).

- Pasif istisna ile yönetim ise, liderlerin takipçilere görevlerini yerine getirmelerine izin vermek için bir miktar denetim alanı sağlamasını, ancak sadece performans standartlarında sapma veya sorun olduğunda müdahale talep etmesini ifade eder. Etkileşimci liderlik, şarta bağlı ödül ve istisnalarla yönetim gibi unsurları içerir. Şarta bağlı ödül, lider ve takipçiler arasında etkin bir işlem ve değişim düzeninin kurulmasını ifade eder. Liderler, takipçilere çabaları karşılığında yardımcı olur ve beklentiler karşılandığında memnuniyet ifade eder (Lai, 2011: 3).

- İstisnalarla yönetim ise liderlerin ortaya çıkan sorunları önlemek veya çözmek için hareket etme durumunu açıklar. Aktif istisna yönetimi, sorunları önlemek için harekete geçmeyi içerirken; pasif istisna yönetimi, sorunlar ciddileşene kadar müdahale etmeme eğilimindedir.

3.1.2.1. Etkileşimci Liderliğin Amaçları ve Önemi

Etkileşimci liderlik olarak da bilinen bu liderlik tarzı, denetim, örgüt ve grup performansının rolüne odaklanmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358).

Etkileşimci liderlik, liderin takipçilerinin itaatini ödül ve ceza kullanarak teşvik ettiği bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderlikten farklı olarak etkileşimci liderlik yaklaşımı mevcut durumu korumayı amaçlar ve geleceği değiştirmek yerine mevcut düzeni sürdürmeyi tercih eder. Bu liderler, takipçilerinin performansını değerlendirmek için hataları ve sapmaları gözlemleyerek çalışmalarını izlerler. Etkileşimci liderlik, krizler ve acil durumlar gibi belirli projelerin yürütülmesi gereken durumlar kadar etkili olabilir. Etkileşimci liderliğin amaçları şu şekildedir:

- Performans Yönetimi: Etkileşimci liderlik, çalışanların performansını izlemeyi ve değerlendirmeyi amaçlar. Önceden belirlenmiş hedefler ve ödüllendirme sistemi kullanarak çalışanların performansını artırmayı hedefler (Bass, 1985: 8).

- Görev Odaklılık: Etkileşimci liderlik, görevlerin tamamlanmasına odaklanır ve takım üyelerinin belirlenen hedeflere uygun olarak görevlerini yerine getirmesini sağlar. Lider, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesini ve verimli çalışmalarını sağlamak için yönergeler ve beklentiler belirler (Avolio ve Bass, 1999: 442).

- Ödül ve Cezaların Yönetimi: Etkileşimci liderlik, ödül ve cezaların kullanılmasını içerir. Lider, performansı ödüllendirmek veya düzeltici önlemler uygulamak için takım üyelerine ödüller veya cezalar sunar (Bass, 1985: 9).

- İş birliği: Etkileşimci liderlik, takım çalışmasını teşvik eder ve iş birliğini destekler. Lider, takım üyelerini birlikte çalışmaya teşvik eder, iletişimi kolaylaştırır ve ekip çalışmasını yönlendirir (Yukl, 1999: 39).

- Verimlilik ve Etkinlik: Etkileşimci liderlik, verimliliği ve etkinliği artırmayı hedefler. Lider, kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı teşvik eder, iş süreçlerini optimize eder ve takımın performansını iyileştirmek için yöntemler kullanır (Avolio, vd., 2004: 954).

Etkileşimci liderlik, ödül ve ceza sistemine dayandığı için insanlar, temel motivasyon kaynaklarına ulaşmada sınırlı bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle etkileşimci liderlerin takipçileri genellikle kayıtsız kalabilir ve yalnızca cezalardan kaçınmalarına yardımcı olacak asgari beklentilere ulaşma eğiliminde olabilirler (Bass, 1990: 22).

Liderlik, yönlendirme sürecinin önemli bir bileşeni olarak kabul edilir. Yöneticilerin farklı faaliyetlere rehberlik etmeleri ve liderlik etmeleri, başkalarının işlerini yaptırmak için gereklidir. (Yukl ve Becker, 2006: 213). Liderlik, başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanır ve astların çalışma davranışları, yöneticilerin liderlik

tarzlarından etkilenir. Her örgütte etkili bir liderliğe duyulan ihtiyaç büyüktür ve liderliğin kalitesi, bir örgütün başarısında veya başarısızlığında önemli bir rol oynar. Ancak liderlik, duruma göre değişebilir ve bir liderin liderlik tarzını durumun ihtiyaçlarına uygun şekilde adapte etmesi gerekebilir (Nazim, 2016: 19).

Etkileşimci liderlik temel olarak çalışanların iyi bir ücret alabilmeleri için çalışmaktadır. İş düzgün bir şekilde yürütülmezse, olumsuz sonuçlar doğabilir. Etkileşimci lider, hedefleri net bir şekilde belirler ve çalışanlara performans ile ödüller arasındaki ilişkiyi açıklar (Judge, Piccolo ve Ilies: 2004: 37). Bu, çalışanların ödül alabilmek için ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olur. Geri bildirimlerle lider, astlarına ödüllere ulaşmaları veya ödüllere mahrum kalmamaları için yönlendirme yapar. Astların performansı önceden belirlenmiş standartlara uymuyorsa, lider cezaları da uygulayabilir. İstenen sonuçları elde etmek için astlara açık talimatlar verilir ve çalışanlar liderin kararlarını etkileme şansına sahip değillerdir.

3.1.2.2. Etkileşimci Liderliğin Boyutları ve Özellikleri

Etkileşimci liderlik, liderlik literatüründe önemli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, liderlerin astlarıyla belirli boyutlarda etkileşime girdiği ve bu etkileşimlerin iş değişimi, kontrol ve yönlendirme, performans değerlendirmesi, ödül ve ceza ve değişmezlik gibi özelliklerini içeren bir liderlik tarzını ifade eder. Bu boyutlar, liderlerin astları üzerindeki etkilerini ve liderlik faaliyetlerini açıklamaya yardımcı olur. Etkileşimci liderlik, liderin astlarını belirli hedeflere ulaşmaları için rehberlik ettiği ve ödül-ceza sistemi üzerinden performanslarını kontrol ettiği bir liderlik yaklaşımıdır. Bu boyutlar, liderlerin astlarıyla olan etkileşimlerinin temel özelliklerini ve liderlik tarzını belirlemek için kullanılır.

- İş Değişimi: Etkileşimci liderler, astların belirlenmiş hedeflere ulaşmak için iş değişimine uyum sağlamalarını beklerler. Ödül ve ceza sistemleri üzerinden astların performansını kontrol ederler (Bass, 1990: 23).

- Kontrol ve Yönlendirme: Etkileşimci liderler, astları yönlendirmek ve kontrol etmek için talimatlar ve yönergeler verirler. İşlerin doğru şekilde yapılmasını sağlamak için iş süreçlerini denetlerler (Bass, 1985: 5).

- Performans Değerlendirmesi: Etkileşimci liderler, astların performansını objektif ölçütlere dayanarak değerlendirirler. Önceden belirlenmiş performans

standartlarına uyulması durumunda ödüllendirme yaparlar veya cezalandırma uygularlar.

- Ödül ve Ceza: Etkileşimci liderler, astların belirlenmiş hedeflere ulaşmaları durumunda ödüllendirme yaparlar. Aynı şekilde performans düşüklüğü veya hatalar durumunda cezalandırma yapabilirler (A.g.e.: 5).

- Değişmezlik: Etkileşimci liderler, mevcut sistem ve prosedürlerin korunmasını ve değişiklik yapılmasını istemezler. İşlerin rutin ve istikrarlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak için mevcut düzeni sürdürürler (Bass, 1990: 25).

Bu nedenle etkileşimci liderlik boyutları, liderlerin astlarıyla etkileşimlerinin temel unsurlarını ve liderlik tarzını belirlemektedir. Etkileşimci liderler, belirli hedeflere ulaşmak için astlarına rehberlik etmekte ve performanslarını ödül-ceza sistemiyle kontrol etmektedirler. Bu liderlik yaklaşımı, örgütlerde hedeflere ulaşma ve performansın yönetimi konusunda etkili bir araç olabilir. Ancak etkileşimci liderlik boyutları özellikle motivasyon, yaratıcılık ve takım ruhu gibi daha katılımcı ve özendirici liderlik boyutlarına kıyasla daha sınırlıdır. Bu nedenle liderlerin liderlik tarzlarını çeşitlendirmesi ve farklı boyutları bir arada kullanması, astların daha yüksek düzeyde bağlılık ve performans göstermelerine katkı sağlayabilir. Aşağıdaki Tablo 3.2'e dönüştürücü ve etkileşimci liderlik arasındaki karşılaştırmayı göstermektedir.

Tablo 3.2: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Karşılaştırma

Etkileşimci liderlik	Dönüşümcü liderlik
Liderlik duyarlıdır.	Liderlik proaktiftir.
Örgüt kültürü içinde çalışır.	Yeni fikirleri hayata geçirerek kurum kültürünü değiştirmek için çalışır.
Çalışanlar, hedeflere şu yollarla ulaşır: Lider tarafından belirlenen ödül ve cezalar.	Çalışanlar, daha yüksek idealler ve ahlaki değerler aracılığıyla hedeflere ulaşırlar.
İlgi alanlarına hitap ederek takipçileri motive eder. Kendi kişisel çıkarları.	Takipçileri grup çıkarlarını ilk sıraya koymaya teşvik ederek motive eder.
İstisnalara göre yönetim: statükoyu koruyun; performansı artırmak için doğru eylemleri vurgulayın.	Bireyselleştirilmiş ilgi: Her davranış, ilgi ve desteği ifade etmek için her bireye yöneliktir. Entelektüel teşvik: Sorunları çözmek için yaratıcı ve yenilikçi fikirleri teşvik edin.

Kaynak: Odumeru ve Ogbonna, 2013: 359.

Douglas McGregor'un Y Teorisi ve X Teorisi, liderlik tarzlarını karşılaştırmak için kullanılabilir. Teori X, etkileşimci liderlik ile ilişkilendirilebilen bir yaklaşımdır ve yöneticilerin korku ve sonuçlara dayalı bir şekilde astlarını yönetmelerini önerir. Bu yaklaşım, olumsuz davranışları cezalandırmayı ve çalışanları teşvik edici araçlarla motive etmeyi içerir. Öte yandan Teori Y ve Dönüşümcü Liderlik arasında benzerlikler bulunmaktadır. Çünkü, her ikisi de yöneticilerin çalışanları teşvik etme amacıyla çalıştığı fikrini destekler. Liderler, çalışanlarının potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlarlar. Aynı zamanda, liderler güvenilir, saygılı ve kendi kendini motive eden kişiler olduklarına inanırlar. Liderler, takipçilerine

mükemmelleşmeleri için gerekli olan kaynakları sağlamak için yardımcı olurlar. Bu teoriler, liderlik yaklaşımlarını ve liderlerin davranışlarını anlamak için kullanılan önemli araçlardır ve farklı liderlik tarzları arasındaki farkları vurgularlar. Teori X, otoriter bir liderlik yaklaşımını yansıtırken Teori Y ve Dönüşümcü Liderlik daha katılımcı ve motive edici liderlik tarzlarını teşvik etmektedir.

3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Çoğu yazar, Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kavramsal olarak ve uygulamada farklı olduğu konusunda anlaşsalar da birçok yazar, dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliği önemli ölçüde artırdığına inanmaktadır. Bu durum birey, grup ve örgüt düzeyinde daha yüksek performans düzeylerine yol açmaktadır. Diğerleri ise etkileşimci liderliğin, dönüşümcü liderliğin bir alt kümesi olduğuna inanmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 355). Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilere ilham vermesini ve büyük bir vizyonu paylaşmasını vurgular. Bu liderlik tarzı, takipçileri işlerine ve örgütlerine bağlılık konusunda motive eder, onları ortak hedeflere yönlendirir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler, takipçileriyle daha yakın ve duygusal bir ilişki kurarlar. Bu liderler, takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine odaklanır ve onları destekler (Bass ve Riggio, 2006: 70). Dönüşümcü liderlik, takipçilerin içsel motivasyonunu artırmaya çalışır. Liderler, takipçilere inançlarını ve yeteneklerini güçlendirir, onları daha fazla sorumluluk almaya teşvik eder ve yaratıcılıklarını teşvik eder. Dönüşümcü liderlik, uzun vadeli hedeflere ulaşmayı hedefler. Liderler, örgütün geleceğini şekillendirmeye çalışır ve takipçileri bu hedeflere bağlılık konusunda motive etmektedir (Bass, 1985: 14).

Etkileşimci liderlik ise, daha çok iş değişimi ve ödül-ceza sistemi üzerine odaklanır. Liderler, takipçilere somut ödüller veya cezalar sunarak istenen davranışları teşvik etmeye çalışır (Bass ve Riggio, 2006: 75). Etkileşimci liderler, daha çok iş odaklı bir ilişki kurarlar. İş değişimi ve performans değerlendirmesi üzerine odaklandıkları için ilişkileri daha formel ve işlevseldir (Bass, 1985). Etkileşimci liderlik, dışsal motivasyonu vurgular. Etkileşimci liderlik, daha çok kısa vadeli hedeflere odaklanır. İş değişimi ve anlık sonuçlar üzerine odaklandıkları için, uzun vadeli vizyonları daha az vurgularlar.

Dönüşümcü liderlik altındaki astlar/çalışanlar, üstlerin isteklerini gerçekten yerine getirmek isterler. Astlar liderin isteklerini reddetmez veya görmezden gelmez, bu nedenle bu liderlik türü işe devamsızlığı azaltır. Yukl (2007), dönüşümcü liderlik

tarzının uygulanmasının, bilgiyi geliştirmeyi ve çalışanların potansiyelini artırmayı istediği için performansı artırabileceğini belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip bir lider, astlarına organizasyonel hedeflere ulaşmak için kendi düşüncelerine uygun bir şekilde görevleri yerine getirme fırsatı ve güven sağlar. Benzer şekilde etkileşimci liderlik tarzı, liderler ve astlar arasındaki işlemi vurgulayan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik, belirli bir performans karşılığında ödül değişimi ile astları motive eder ve etkiler (Sundi, 2013: 50).

21. yüzyıl, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını içermektedir. Liderlik tarzı uygulaması liderler tarafından belirlenir. Eğer uygulanan liderlik tarzı iyi ise ve çalışanları yönlendirebiliyorsa onlarda güven ve iş motivasyonunu sağlar. Böylece çalışanların moralini artırır ki bu da daha iyi bir çalışan performansının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (A.g.e.: 50).

3.3. Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, Öğrenen Örgüt İlişkisi

Peter Senge, öğrenen örgüt liderleri için farklı bir rol belirlemektedir. Öğrenen örgütler bağlamında liderler, öğrenmeyi teşvik eden bir ortamın oluşturulmasında, ortak görüşün desteklenmesinde, takım çalışmasının teşvik edilmesinde ve bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimlerinin desteklenmesinde önemli bir rol üstlenirler. Ayrıca liderler, öğrenmeyi teşvik eden bir kültürün oluşturulmasında da etkili bir şekilde rol almaktadırlar (Peter, 1990: 8). Bu şekilde liderlik ve kültür, öğrenen örgütlerin gelişimi ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Liderlerin öğrenmeyi teşvik etmeleri ve öğrenmeye odaklı bir kültürün oluşturulmasına öncülük etmeleri, örgütün sürekli öğrenme ve adaptasyon yeteneğini güçlendirir. Öğrenen bir örgüt, çalışanlarında en iyiyi ortaya çıkaran bir lideri gerektirir ve bu liderlik tarzı daha uyumlu ve esnek olmalıdır. Senge, öğrenen bir örgüt inşa etmek için üç önemli liderlik rolünü tanımlamıştır: “tasarımcı liderler”, “öğretmen liderler” ve “vekil liderler”. Benzer şekilde Marquardt (2000: 233), öğrenen bir örgütte altı liderlik rolünü belirlemiştir. Öğrenen örgütte liderliğin en önemli yönü olarak “eğitmen”, “koç” ve “mentor” rolleri öne çıkmaktadır. Bilgi yöneticileri, birlikte öğrenenler ve öğrenme modeli rolünde, liderler kendilerini öğrenenler olarak konumlandırmaktadır. Mimar ve tasarımcılar ile koordinatörler ise çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive eden bir öğrenme ortamı oluşturma sorumluluğunu taşımaktadır. Johnson (2002), vizyon oluşturma, yetkilendirme ve liderin öğrenme sürecindeki rolünün öğrenen örgüt liderleri için çok önemli beceriler olduğunu vurgulamaktadır (Rijal,

2010: 120).

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliği, liderliğin tam kapsamlı bileşenlerinden biri olarak öğrenen örgütünün kurulması ve sürdürülmesine mükemmel bir şekilde katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Gelecekteki öğrenen örgüt, bu tür liderliği örgütün tüm seviyelerinde gereksinim duyacaktır. Örgütsel liderlerde özgürlüğü destekleyen liderlik, örgütün her seviyesinde teşvik edilir.

- **İlham Verici Liderlik:** Bir öğrenen örgüt olma hedefine ulaşmak için, CEO'nun en üst düzeyden en alt düzeye kadar çalışanlarıyla danışarak gereken değişiklikleri ve eksiklikleri belirtmesi gereklidir. Bu durum, liderlik tarzının gerekliliklerini vurgulamaktadır. Yönlendirmenin ve öğrenmenin önemi üzerinde durulur. Ayrıca açık iletişim, dikkatli dinleme ve güvenin önemi de belirtilir (Bass, 2000: 26).

- **Zihinsel İkna:** Örgütün üyeleri, örgütün hedefleri ve bunları nasıl başaracakları hakkında düşünceleri konusunda her seviyede teşvik edilir. Sorunların tartışılması teşvik edilir. Başarılı sorun çözme hikayeleri paylaşılır. İletişim mekanizmaları geliştirilir. Yaratıcılık, yenilikçilik, hesaplanmış risk alma ve dikkatli deneme teşvik edilir.

- **Bireysel İlgilenme:** İşitsel liderler, bireysel konulara daha fazla ilgi gösterir ve her bir takipçiyi farklı gelişim ihtiyaçlarına göre ele alırlar. Öğrenme sürecinin bir parçası olarak rehberlik ve öğrenme sağlanmakta, geri bildirim verilmekte ve kabul edilmektedir (Caldwell, 2012: 45).

- **Acil Ödüllendirme:** Örgüt öğrenme değişikliklerini, uygun öğrenme ve öğrenme çabaları sonrasında örgütün günlük uygulamalarına dahil ederek teşvik etmesidir. Bireylerin, bölümleri ve çalışmaları övgü, tanıma, promosyonlar ve maaş artışları ile ödüllendirilir. Öğrenme yaklaşımlarını günlük faaliyetlerine entegre etmeye çalıştıkları zaman hata yaptıklarında bile ödüllendirilebilirler.

- **Özel Yönetim:** Mümkün olan her yerde liderlere, sorunların ortaya çıkması durumunda dönüşümcü liderlik ve acil ödüllendirmeyi uygulamaları için teşvik edilir. Ancak bu mümkün olmadığında, istisnai durumlar yoluyla aktif yönetimi kullanabilirler. Denetimleri gerçekleştirirler ve gerektiğinde düzeltmeler yaparlar (Bass, 2000: 27).

• **Negatif Liderlik:** Örgütsel öğrenmeyi engellemek için liderin sorunların ortaya çıkmasını beklediği negatif liderlik yasaktır. Örgütsel öğrenme için liderin daha proaktif olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu konuda mevcut araştırmalardan çıkan sonuç, liderlerin yönlendirme yapmalarının, öğrenen örgütlerinin inşasına yardımcı olan öğrenme kültürlerini oluşturmaya katkıda bulunan stratejik liderliği sağlama konusunda kritik bir rol oynamasıdır. Bu bağlamda öğrenen örgütlerinde yönetimin ayrıntılı yönlerini daha iyi anlamak gerekmektedir. Öğrenen örgütlerde liderler, öğrenme kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde büyük bir sorumluluk taşımaktadır. Bu liderler, stratejik liderlik becerilerini kullanarak öğrenmeye teşvik edici bir çevre yaratmalı, çalışanlarına rehberlik etmeli ve öğrenme fırsatları sunmalıdır. Ayrıca liderler, örgütün öğrenme hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde yönlendirme ve öğrenme stratejileri geliştirmelidirler. Yönetici öğrenme, liderlerin etkili bir şekilde yönlendirme ve öğrenme yapabilmeleri için gerekli beceri ve bilgiyi kazanmalarında yardımcı olur. Bu öğrenme, liderlere öğrenme teorileri, yetişkin öğrenme prensipleri, performans iyileştirme stratejileri ve öğrenme değerlendirme yöntemleri gibi konularda derinlemesine bilgi sağlamaktadır. Ayrıca liderlerin yönlendirme ve öğrenme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olan yönetici öğrenme, örgüt içindeki öğrenmeyi teşvik eder ve daha etkili bir öğrenme kültürü oluşturur. Bu da örgütün daha iyi bir performans sergilemesine ve değişen ihtiyaçlara daha hızlı adapte olmasına yardımcı olabilmektedir. Liderlerin yönlendirme ve öğrenme yapma yetenekleri, öğrenen örgütlerinin başarısı için kritik öneme sahiptir ve bu becerileri geliştirmek için yönetici öğrenme büyük bir öneme sahiptir. Liderlerin toplumsal kültürle istenen örgüt kültürü arasındaki uçurumu kapatmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Kültürel değerleri yorumlayan örgütsel uygulamalara, politikalara ve davranışlara çeviren araçlar olarak hareket ederler. Liderler, örgüt kültürünü daha geniş toplumsal kültürle uyumlu hale getirerek şekillendirmektedir. Vizyon belirleme, değerler oluşturma, rehberlik sağlama ve öğrenmeye elverişli bir ortam yaratma gibi liderlik eylemleri yoluyla liderler, örgüt içinde kültürel değerlerin ve öğrenme süreçlerinin entegrasyonunu kolaylaştırarak (Senge, 1990; Yukl, 2010) öğrenen bir örgüt için gerekli olan değerleri ve uygulamaları benimsemeleri konusunda çalışanları etkiler ve desteklerler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUMSAL KÜLTÜR LİTERATÜR İNCELEMESİ

4.1. Kültür Kavramı

On dokuzuncu yüzyılın sonlarında Avrupa'da ulus devletlerin ortaya çıkması, belirli bir kültüre sahip devletler fikrinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır, bu da kültür kavramının zaman içinde farklı şekillerde tanımlanmasına yol açmaktadır (Beugelsdijk, Kostova ve Roth: 2017: 31). Kültür terimi, üretimle ilgili konuştuğumuzda tarım, arpa kültürü gibi birçok anlamla karakterize edilmiştir. Sanat kültürü terimi ise on sekizinci yüzyılda Fransa'da ortaya çıkmış ve zihni veya zevki arıtmak için kullanılan bir öğrenen duygusunu ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır. Kısa sürede öğrenen bir kişinin niteliklerini ifade edecek şekilde genişletilmiş ve bu anlamı günümüze kadar sürdürmüştür (Jahoda, 2012: 290). Olie, 1951'e kadar toplanan 164'ten fazla farklı kültür tanımı yapmıştır. Hofstede'nin, kültür bir grubu diğerinden ayıran zihnin kolektif bir programlamasıdır (Jones ve Alony, 2007: 408). Tüm bu tanımlar “programlama” kelimesini paylaşır. Kültür, zaman içinde edinilen ve toplumda yavaş bir büyüme süreci olan bir yapıdır. Aşağıdaki özellikleri içerir (Jones, 2007: 3).

- Değerlerin öğrenimi (mevcut inançlar ve tutumlar)
- Ritüellere katılım (grup aktiviteleri)
- Kahramanlara modelleme (rol model)
- Sembollerin anlaşılması (mitoloji, giysi, jargon, dil...)

Mintzberg'in (1989) örgüt kültürü tanımı, bir örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu ve bu kültürün derinlemesine kök salmış değerler ve inançlar sistemine sahip olduğunu vurgular. Bu ideoloji veya örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden ayıran ve birleştirici bir güce sahip olan değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlanır. Bu ideoloji, üyeler tarafından paylaşılır ve bireyi örgüte bağlayan bir “birlik ruhu” veya “görev duygusu” yaratarak bireysel ve örgütsel hedeflerin birleşmesini sağlar

(Weatherly, 1995: 14). Mintzberg ayrıca karar verme faaliyetlerinin grup kültürü tarafından sınırlarının tanımlandığını belirtir. Herhangi bir grup, ne kadar benzer davranışlara sahip olursa olsun, karar verme yeteneğine sahip olduğu sürece bir kültürel sistem olarak var olur. Bu, grup üyelerinin bir araya gelerek bir birim olarak karar verdiği zaman kültürel sistemin var olduğunu gösterir (A.g.e.: 15). 1970'lerde Hofstede, ulusal kültürleri farklılaştırmak için kısa boyutlar çerçevesiyle sonuçlanan ampirik bir analiz gerçekleştirmiştir. Çok uluslu bir örgütün çalışanlarına yönelik 40 ülkeyi kapsayan bir anket kullanılmış olup, 116.000 anket, iki aşamada (1968 ve 1972) uygulanmıştır. Bu verilerden dört temel faktör çıkarılmıştır: Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireycilik, Erillik-dişillik (Jaeger, 1986: 179). Hofstede (1990), orijinal dört kültürel boyuta ek olarak, beşinci bir kültürel boyut olup “Konfüçyüsçü Çalışma Dinamiği”ni önermiştir. Çin kültür bağlantısı (1987), geleneksel Çin kültürel değerlerine dayalı bir Çin değer araştırması yürütmüş ve bu batılı olmayan kültürel boyutu belirlemiştir. Çin kültür bağlantısı, 22 farklı ülkede üniversite öğrencilerine anket uygulayarak Çin değerlerine ilişkin veriler toplamıştır. Faktör analizi sonuçları, 40 ölçek maddesinden dört faktörün bulunduğunu göstermiştir. Bu dört faktör, Hofstede'nin (1984) işle ilgili kültürel boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir. Ancak sadece bir faktör, Konfüçyüsçü Çalışma Dinamikleri, Hofstede'nin (1984) kültürel boyutlarıyla ilişkilendirilmemiştir. Bu yeni kültürel boyut, düzenleyici ilişki, tutumluluk, sebat ve utanç duygusuna sahip olmayı içermektedir. Bahsedilen dört madde, Çin toplumundaki Konfüçyüsçü değerlerini temsil etmektedir. Hofstede (1990), bu doğu kültür boyutunu “Uzun Vadeli Yönelim” (LTO) olarak adlandırmıştır (Wu, 2006: 34). Thomas Peters ve Robert Waterman (1982) tarafından yapılan araştırmada, paylaşılan değerlerin işletmenin temel fikirleri olduğu ve genellikle soyut bir düzeyde ifade edilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Bu değerler, örgüt içinde ve dışarıdan gelenler tarafından görülmeseler hatta anlaşılmasalar bile büyük anlamlara sahip olabilir. Bu anlamda paylaşılan değerlerin (1), örgütün temsil ettiği ve inandığı şeyi, (2) örgüt kültürünün mükemmelliği elde etmede taklit edilebilir avantajlar sağlayabileceğini ve (3) sosyoloji gibi alanlarda görece değer teorilerinden ölçülebilir olduğunu ifade ettiği belirtilmektedir. Bu değerler, Wiener ve Vardi (1990) tarafından örgütün üyeleri üzerinde normatif baskılar yaratan ortak değerler sistemi olarak tanımlanmıştır (Cui ve Hu, 2012: 29).

4.2. Kültür ve Toplumsal Kültür

Hofstede' e göre, topluluğun üyelerini farklı kılan düşünsel kodlamaların bütününi açıklar. Bu durum, çeşitli değer yansımaları nedeniyle farklı tercihleri, değerlendirme sürecine sokar. Örneğin, seyahat davranışı analizinde sosyal değerler ve kültürün etkisi genellikle göz ardı edilir (Hofstede, 1984b: 390). Ancak yapılan araştırmalar, kültürel farklılıkların seyahat tercihlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Kültürel değerlerin, toplu taşıma patronluğunu artırma veya şehirdeki farklı ulusal grupların toplu taşımayı nasıl algıladığı konusunda önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Dingil, vd., 2019: 3). Kültür kavramı farklı düzeylerde ve farklı gruplar için kullanılabilir. Hofstede'nin belirttiği gibi kültür, bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran zihinsel programlamayı ifade eder. Bu nedenle antropolojide, kabileler veya etnik gruplar için kullanıldığı gibi; siyaset bilimi, sosyoloji ve yönetimde uluslar için de kullanılabilir (Hofstede, 2011: 3). Kültür aynı zamanda meslekler, cinsiyetler, nesiller ve sosyal sınıflar gibi farklı gruplar arasında da farklılık gösterebilir. Örneğin, mesleklerin kültürü, farklı meslek gruplarının sahip olduğu değerler, normlar ve uygulamaları ifade eder. Toplumsal, ulusal ve toplumsal cinsiyet kültürleri ise insanların gençliklerinden itibaren edindiği derin köklü kültürlerdir (Hofstede, 2001a: 5). Hofstede'ye göre toplumsal kültürler, genellikle bilinçsiz olan ve belirli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik geniş eğilimler anlamında değerler içerir. Örgüt kültürleri ise daha çok görünür ve bilinçli uygulamalarda bulunur. Örgüt kültürleri, insanların örgütsel çevrelerinde olan bitenleri algılama biçimlerini ifade eder (Hofstede, 2011: 4). Bu şekilde, kültür kavramı farklı düzeylerde ve gruplarda değişik anlamlar taşır. Ancak, ortak bir nokta olarak kültürün bir grubu veya insanları diğerlerinden ayıran, onları benzersiz kılan kolektif bir programlama olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak kültür kavramı örgütlerde ve uluslararası düzeyde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgütün değerler ve inançlar sistemini ifade ederken ulusal kültür de bir ulusal grubun üyelerini diğerlerinden ayıran zihinsel programlamayı ifade eder. Her iki düzeyde de kültür, davranışları, tercihleri ve karar verme süreçlerini etkileyen önemli bir faktördür.

4.3. Kültürün Aktarımı: Sosyalleşme

Sosyalleşme, bir bireyin toplumun kültürünü öğrenmesi ve içselleştirmesi sürecidir. Bu süreç bir bireyin grup normlarına, değerlere, inançlara ve davranışlara uyum sağlamasını sağlar. Sosyalleşme, kültürel değerlerin, bilginin ve davranış kalıplarının yeni nesillere aktarılmasını mümkün kılar ve kültürel sürekliliği sağlar (Pea, 1987: 48). Kültürel aktarımın ana unsurlarından biri olan sosyalleşme, bireylerin bir topluma ait olduğunu ve o toplumun değerlerini benimsemesi gerektiğini öğretir. Bu süreç, bir bireyin çocukluk döneminden başlayarak yaşam boyu devam eder ve etkileşim, iletişim, deneyimler aracılığıyla gerçekleşir (A.g.e.: 48). Sosyalleşme, iki ana yol üzerinden gerçekleşir: İlk Sosyalleşme ve İkinci Sosyalleşme. İlk sosyalleşme, bireyin; aile, akraba ve yakın çevresi tarafından kültürün öğrenildiği erken yaşlardaki süreçleri ifade eder. İkinci sosyalleşme ise, bireyin daha geniş toplumsal çevrelerde; okul, iş yeri, arkadaş grupları gibi ortamlarda kültürel değerleri ve davranışları öğrenmesini sağlar. Sosyalleşme süreci, bireyler arasında bir norm ve değer sistemi oluşturarak toplumsal birlik ve uyumu sağlar. Bu süreç, bireylerin kimlik oluşturma, kültürel bağlantılar kurma ve toplumun işleyişine katılma yeteneklerini geliştirir. Örneğin, antropologlar kültüre odaklanırlar ve bireylerin toplumunun geleneklerini öğrenme sürecini tanımlamak için kültürleşme terimini kullanırlar (Allison, 1982: 12). Sosyologlar ve sosyal psikologlar da sosyal öğrenme süreciyle, yani sosyalleşmeyle ilgilenirler. Ancak, grup-bireysel boyuta odaklanırken kültürel boyutu sıklıkla ikinci plana atmışlardır. Bu nedenle, geçmişteki ayrılıklar gerçekten zorlanmıştır ve birey, grup ve genel olarak kültür arasındaki karşılıklı bağımlılığı gizlemiştir. Wentworth'un (1980) sosyalleşme kavramının tarihçesi, her zaman bireyin topluma uyum sorununu ele aldığı göstermektedir. Formülasyonunda devam eden ana tema, toplumun üyelerini toplumsal gerekliliklere uyumlu ve iş birliğine yatkın hale getirme başarısını içeren ön kabuldür. Bu varsayım, sosyologlar tarafından halk dilinden sorunsuz bir şekilde aktarılmaktadır ve temel bir ikilik anlamını içermektedir. Bir yandan yeni gelenlerin öğreneni ve şekillendirilmesi sürecini içerirken diğer yandan sosyalleşmeyi öğrenen kişilerin istenen sonuçlarını, sosyal uyumu, uyumu ve uyumu üretme olarak kavramsallaştırır. Bu sadece bir belirsizlik değildir; sosyalleşme faaliyeti ve sonuçları birleşik bir gerçeklikte kaynaşmıştır. Çırakların uygunluğu, üyelerin öğrenen faaliyetinden doğal ve kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkar. Inkeles (1968) belirttiği gibi “Sosyalleşme kavramları doğası gereği geleceğe yöneliktir ve aktivitenin

tanımlarında sosyalleşmenin getirisini her zaman öngörür’’ (Long ve Hadden, 1985: 40).

4.4. Kültürel Boyutlar

Çalışmalar, kültürel çeşitliliklerle ilgili alan çalışmalarını kapsamaktadır. Bu durumda, teknolojik rekabetin uluslararası ölçekte yoğunlaşması, sermayenin küreselleşmesi, uluslararası organizasyonların yeni pazarlara açılması ve gelişmiş ürünler için arayış içine girmesi gibi etkenler, işletme yönetiminde kültürel boyutlara odaklanan çalışmaların ivme kazanmasına sebep olmuştur. Sosyologlar ve antropologlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, kültürel farklılıkları anlama temellerini desteklemektedir. 1951 yılında Amerikalı sosyologlar Talcott Parsons ve Edward Shils, bir dizi çalışma yürütmüşlerdir (Doğan, 2015: 43). Bu çalışmaların sonucunda kültürel analiz için beş kültürel boyut önermişlerdir. Bu boyutlar duygusal/duygusal tarafsızlık, öz yönelim/kolektif yönelim, evrensellik/kısmilik, yakıştırma/kazanma, spesifik olma/dağınık olma şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca Amerikalı antropologlar, Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck, 1961 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Güneybatı bölgesinde farklı etnik, kültürel ve dini özelliklere sahip beş grup üzerinde saha çalışması sağlamıştır. Bu alan çalışması, gözlem ve mülakatlara dayalı olarak gerçekleştirildi ve farklı kültürel gruplardan insanlar, insanın karakteri, sosyal etkileşimler, çevresel faktörler, iş ve zaman anlayışları gibi konularda oluşturdukları soruları ortaya koydu. Kluckhohn ve Strodtbeck, bu soruların yanıtlarını analiz etti ve kültürel yapıların ve farklılıkların anlaşılması için beş farklı boyut belirledi. Çalışmada, kişi ilişkileri, doğa algısı, zaman kavramı, çalışma tutumu ve hiyerarşik düzen kültürel sınıflandırma modelini ortaya koydu (Gerçik, 2018: 15). İlk ulusal kültür modeli ve hala en popüler olanı, Hofstede (1980, 2001) tarafından geliştirilmiştir. Hofstede, dört (daha sonra beş) toplumsal kültür boyutunun belirlenmesini ve ulusların kültürlerinin bir ölçek ile karşılaştırmasını sağlayan ülke skorlarını rapor etmiştir (Hofstede, 1984: 36). Ülke skorları, kültüre dayalı yönetim davranışlarının analizini kolaylaştıran kültürel farklılıkların standart bir şablonunu sağlar. Bu, kültürel anlayışı ve öğrenmeyi kolaylaştırmada bir dönüm noktası olarak değerlendirilmiştir (Triandis, 2004). Hofstede'yi takiben, GLOBE grubu tarafından benzer bir kültür modeli geliştirilmiştir (House, vd., 2004), Hofstede'nin kültür boyutlarını ve skorlarını çoğaltarak ve genişleterek ulusal kültürlerin alternatif sistemli bir karşılaştırmasını sunmaktadırlar (Triandis, 2004: 19). GLOBE, Hofstede ile

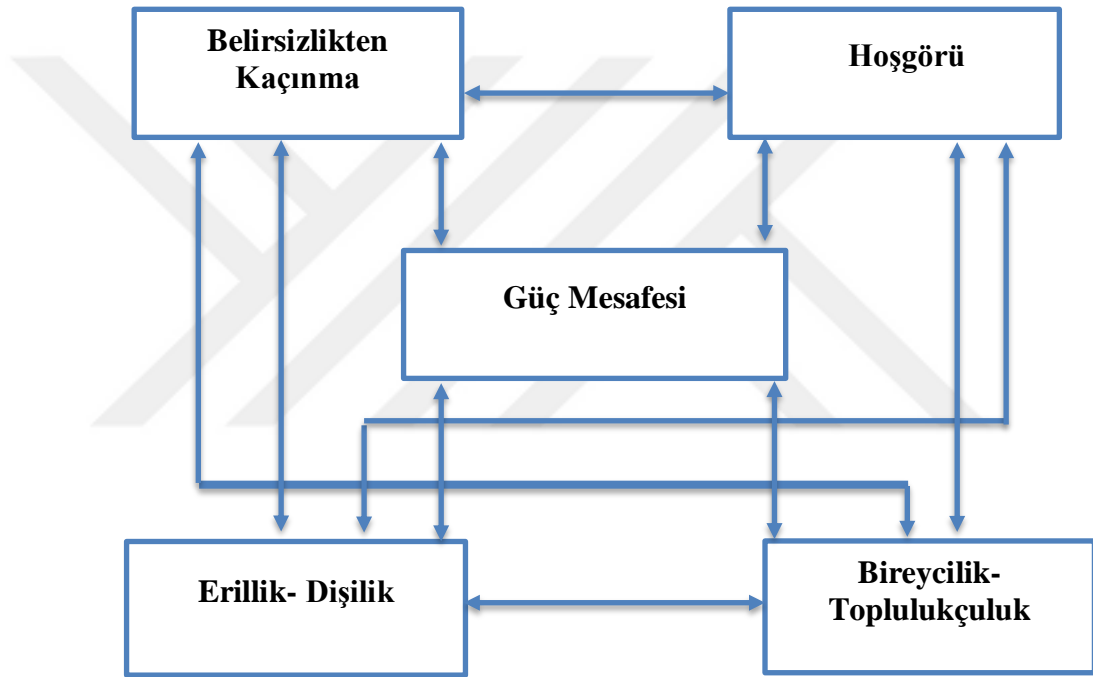
birlikte, kültürel bir bağlamda yönetim uygulamalarını analiz etmek için olan bir temel giderek daha fazla kullanılmaktadır. Bu modellerin iddia ettiği gibi araştırmacılar birden fazla boyutta farklı kültürlerin temel doğasını bildikleri takdirde, kültürel farklılıklara ilişkin yönetsel davranışları karşılaştırabilirler. İki mevcut kültür modeli, kendi ülke skorlarıyla birlikte, kültürle ilgili yönetim teorileri geliştirmek ve test etmek için artan fırsatlar sunmaktadırlar (House, vd., 2004: 163).

4.4.1. Hofstede- Toplumsal Kültür

Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi, değerlerin ve inançların farklı toplumlardaki bireylerin ve grupların davranış ve tutumlarını nasıl şekillendirdiğini anlamak için bir çerçeve sağlar (McSweeney, 2002: 91). Kültürel farklılıkları anlamak için farklı teoriler olmasına rağmen Hofstede'nin teorisi en etkili olanlardan biridir. Gert Hofstede, 1980 yılında IBM'de 116.000 kişiyle bir anket yapmıştır. Bu araştırmaya 50'den fazla ülkeden 60.000'den fazla katılımcı katılım sağlanmıştır (Hofstede, 2001: 11). Bu teori, farklı ülkelerdeki kültürel değerlerin ve uygulamaların karşılaştırılmasına izin veren ve kültürün iletişim tarzları, yönetim uygulamaları, örgütsel davranış gibi toplumun farklı yönlerini nasıl etkilediğini anlamaya yardımcı olan kapsamlı bir veri sunmaktadır (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier: 2002: 3). Bu tanımlar, Hofstede'nin teorisinin kültürel farklılıkları ve bunların bireysel davranış, örgütsel uygulamalar ve kültürler arası iletişim dahil olmak üzere toplumun farklı yönleri üzerindeki sonuçlarını incelemedeki faydasını vurgulamaktadır. Hofstede, kültürün diğer kültürlerle ilişkili olarak ölçülebilen bir yönü olduğundan kültürü boyutlara ayırmıştır (Hofstede, 1984c: 82). Hofstede'nin kültür tanımı, kültürlerarası çalışmalar alanında etkili olmuştur. Hofstede'ye göre kültür, “Bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlaması”. Anlamına gelmektedir (Hofstede, 1984: 25). Kültürün, belirli bir sosyal grup içindeki bireylerin algılarını ve eylemlerini şekillendiren, nesiller boyunca öğrenilen ve aktarılan bir dizi paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve davranışlar olduğunu öne sürmüştür (Triandis ve Suh, 2002: 15).

Hofstede'nin kültürel boyutlar çerçevesi, kültürel farklılıkları ve bunların liderlik stilleri, örgütsel uygulamalar ve karar verme süreçleri dahil olmak üzere bireylerin davranışlarının farklı yönleri üzerindeki etkilerini anlamak için geniş çapta kabul görmüş ve kullanılmıştır (Hofstede ve Minkov, 2005: 34). Çerçeve, güç mesafesi, bireyciliğe karşı kolektivizm, erkekliğe karşı kadınlık, belirsizlikten kaçınma ve uzun

vadeliye karşı kısa vadeli yönelim gibi farklı boyutları kapsamaktadır (A.g.e.: 35). Hofstede'nin çalışması, kültürlerarası teorilerin gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur ve çok sayıda araştırma çalışmasında kapsamlı bir şekilde referans alınmış ve uygulanmıştır. Onun kültürel boyutlar çerçevesi, araştırmacılara ve uygulayıcılara farklı toplumlardaki kültürel farklılıkları değerlendirmek ve karşılaştırmak, bu farklılıkların farklı bağlamlardaki sonuçlarını anlamak için değerli bir araç sağlamıştır. Aşağıda Şekil 4.1 Hofstede'nin kültürel boyutlar göstermektedir.



Şekil 4.1: Hofstede'nin Kültürel Boyutlar

4.4.2. Hofstede'in Kültürel Boyutları

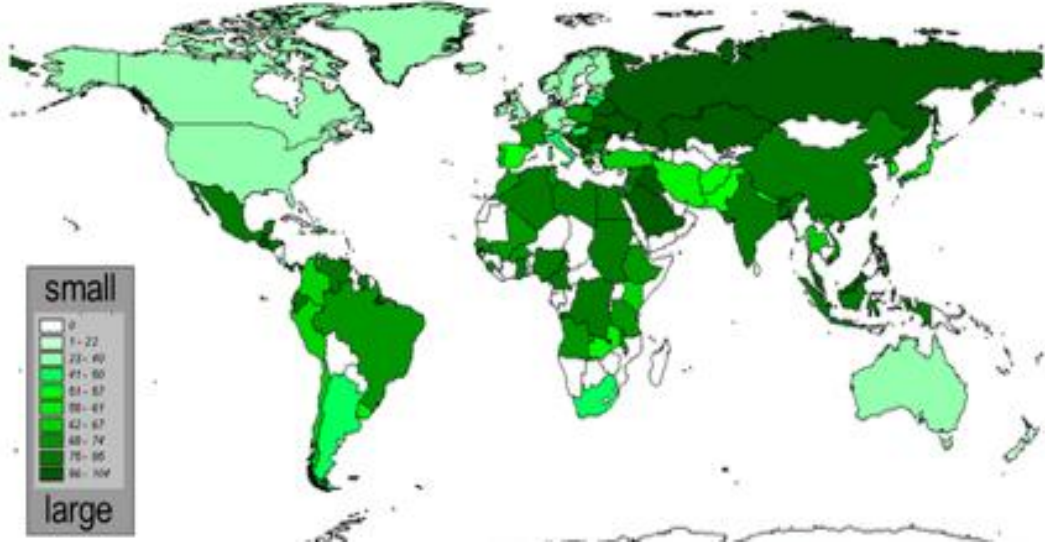
Hofstede'nin çalışması sonucunda belirlenen 4 ana boyut aşağıda açıklanmaktadır.

4.4.2.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir toplum içindeki eşitsiz güç dağılımının kabulünü ve beklentisini araştıran temel bir kültürel boyuttur. Aile gibi bir örgütün veya kurumun üyelerinin, güç dağılımındaki hiyerarşik yapıların ve eşitsizliklerin varlığını ne ölçüde

benimsediğini ve tahmin ettiğini araştırmaktadır (Hofstede, 2023). Schwartz'a (1999) göre güç mesafesi, daha az güce sahip bir toplumdaki bireylerin eşit olmayan güç dağılımını kabul etme ve tahmin etme derecesini yansıtmaktadır. Bu boyut, belirli bir kültür içindeki eşitsizlik ve hiyerarşik yapılara yönelik hoşgörü ve onaylanma düzeyini yakalamaktadır. Bir toplumda yaygın olan güç mesafesinin derecesi, gücün ve otoritenin nasıl algılandığını ve farklı güç konumlarını işgal eden bireyler arasındaki ilişkilerin dinamiklerini etkilemektedir (Schwartz, 1999: 27).

Yüksek güç mesafesi ile karakterize edilen toplumlarda, hiyerarşik sistemlerin ve gücün eşitsiz dağılımının daha fazla tanınması ve kabulü söz konusudur. Bu tür toplumlarda bireyler, geniş sorumluluklara sahip otoriter figürlerin varlığını doğal olarak görmektedirler ve daha yüksek mevkilerle ilişkilendirilen ayrıcalıkları kabul etmeye daha yatkındırlar. Tersine, düşük güç mesafesine sahip toplumlar, daha eşitlikçi bir güç dağılımını teşvik ederek bireyler arasında daha fazla eşitliği hedeflemektedirler (Hofstede, 2023). Bu tanımlar, güç mesafesinin kültürel değerlerin ve davranışların temel bir unsuru olarak önemini vurgulayarak farklı toplumlar arasında eşitsiz güç dağılımına ilişkin değişen derecelerde kabul ve beklentiyi vurgulamaktadırlar (Hofstede, 2001: 12). Güç mesafesi kavramını anlamak, kültürel bir bağlamda güç, otorite ve sosyal hiyerarşilerin dinamikleri hakkında değerli içgörüler kazandırmaktadır. Bu anlayış, kültürlerarası etkileşimleri geliştirebilir, etkili liderliği kolaylaştırabilir ve farklı organizasyonel ve toplumsal ortamlarda karar alma süreçlerine bilgi sağlayabilir. Aşağıdaki Şekil 4.2'e, dünyanın güç mesafesinin dağılımını göstermektedir.



Şekil 4.2: Dünya Güç Mesafesi Haritası

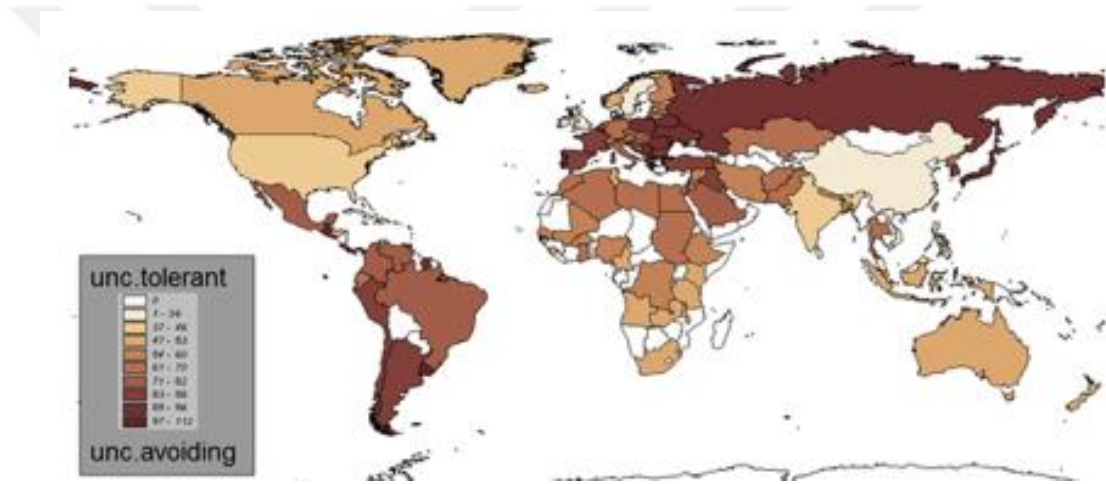
Kaynak: <http://www.geerthofstede.nl/>

Türkiye bu kapsamda 66 puanla yüksek bir skor elde ederken, Cezayir 80 puan ve Çin 80 puan ile sıralanmaktadır. Bu durum bağımlı, hiyerarşik bir yapıyı işaret etmekte olup üstler genellikle ulaşılamaz ve ideal patron-baba figürünü temsil etmektedirler. Güç mesafesi ve yöneticiler, üstlerine ve kurallara dayanmaktadır. Çalışanlar genellikle ne yapacaklarını söylenmesini beklerler. Kontrol beklentisi hakimdir ve yöneticilere karşı tutum resmi bir nitelik taşımaktadır. İletişim dolaylı bir biçimde gerçekleşir ve bilgi akışı seçicidir. Benzer bir yapı, aile biriminde de gözlemlenebilir. Burada baba, başkalarının teslim olduğu bir tür patriarka pozisyonunu temsil etmektedir (Hofstede, 2023).

4.4.2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki bireylerin belirsizlik, belirsizlik ve yapılandırılmamış durumlarla karşılaştıklarında yaşadıkları rahatsızlık düzeyini ifade eden kültürel bir boyuttur. Açık kuralların, resmileştirilmiş prosedürlerin ve katı sosyal normların oluşturulmasıyla toplumun açıklık ve istikrar arama eğilimi yansıtılır (Kalasin, 2021: 44). Hofstede, Bond ve Luk (1993) belirsizlikten kaçınmanın, bir kültürdeki bireylerin belirsizlikten rahatsızlık duyma ve yaşamlarında kesinlik ve öngörülebilirlik arama derecesini yansıttığını belirtir. Bu boyut, toplumların

belirsizliği nasıl ele aldıklarına ve yapılandırılmış ve düzenlenmiş çevreler yaratma eğilimlerine ışık tutar (Hofstede, Bond ve Luk: 1993: 487). Bu tanımlar, belirsizlikten kaçınmayı, bireylerin belirsizlik, risk ve muğlaklıkla ilgili tutum ve davranışlarını etkileyen kültürel bir boyut olarak vurgulamaktadırlar. Bu boyutun anlaşılması, farklı kültürel bağlamlarda istikrar, resmileşme ve yerleşik normlara bağlılığa yönelik toplumsal tercihleri anlamamıza yardımcı olur. Aşağıdaki Şekil 4.3’de, ülkelerin belirsizlikten kaçınma haritası gösterilmektedir.



Şekil 4.3: Dünya Belirsizlikten Kaçınma Haritası

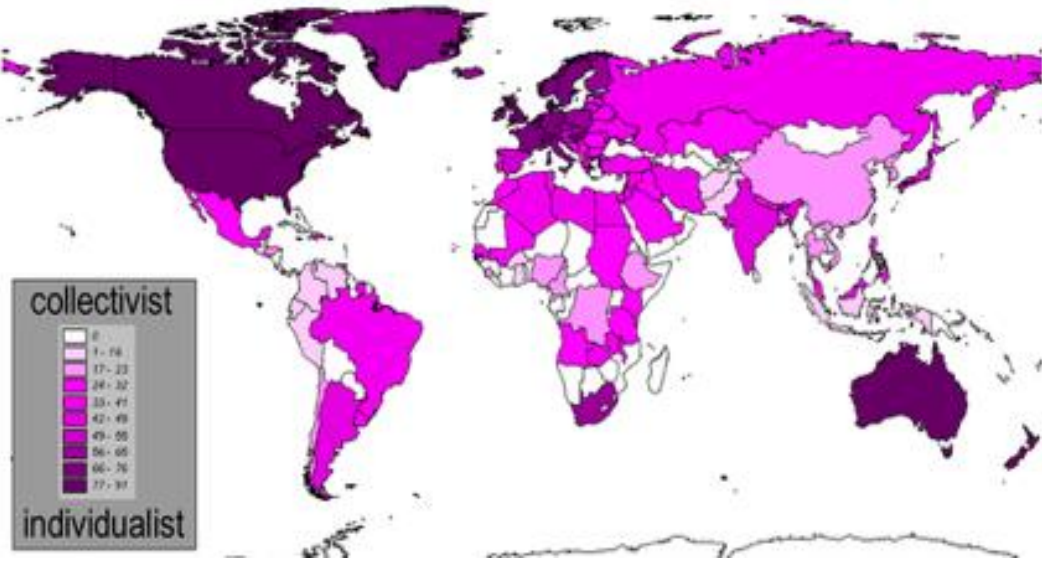
Kaynak: <http://www.geerthofstede.nl/>

Ermenistan, belirsizlikten kaçınma boyutunda 88 puanla oldukça yüksek bir skor elde ederken 76 puanla Brezilya, ulusal olarak belirsizlikten kaçınma eğilimlerini yansıtmaktadır. İnsanlar genellikle değişikliği kolaylıkla kabul etmezler ve riskten kaçınırlar. Katı inanç ve davranış kurallarını sürdürme eğilimindedirler ve aykırı davranış ve düşüncelere tolerans göstermezler. Belirsizlik seviyesini azaltmak için katı kurallar, yasalar, politikalar ve düzenlemelere duyulan bir ihtiyaç vardır. Bu boyutta Kanada'nın skoru ise 48'dir ve Kanada kültürü daha “belirsizliği kabul eden” bir özellik sergiler. (Hofstede, 2023). Bu durum, yeni fikirlerin ve yenilikçi ürünlerin daha

kolay kabul edildiğini, teknoloji, iş uygulamaları veya tüketici ürünleriyle ilgili olsun ya da olmasın, yeni veya farklı şeyleri denemeye istekli olduğunu gösterir. Kanadalılar ayrıca herhangi birinden gelen fikir veya görüşlere tolerans gösterir ve ifade özgürlüğüne izin verir. Aynı zamanda Kanada kültürü, kural odaklı olmayıp bu boyutta daha yüksek skor alan kültürlerden daha az duygusal ifadeye sahip olma eğilimindedir.

4.4.2.3. Bireycilik- Kolektivizm (Toplumculuk)

Hofstede (1994), bireyciliği, bireylerin kendilerine ve yakın ailelerine bakma beklentisiyle, toplumun bireyler arasındaki gevşek bağları vurgulama derecesi olarak tanımlar. Öte yandan kolektivizm, bireylerin güçlü, uyumlu iç gruplara, genellikle geniş ailelere entegre olduğu ve grupta sadakate yüksek değer verilen toplumları ifade etmektedir (Hofstede, 1994: 3). Triandis (1995) ise bireyciliği, bireylerin kendi amaçlarını, haklarını ve özgürlüklerini kolektif hedefler veya toplumsal beklentilerden daha öncelikli tutma derecesi olarak açıklar. Bağımsızlığa, kendini ifade etmeye ve bireysel başarıya değer veren bir kültürel yönelimi yansıtır (Triandis, 2018: 711). Markus ve Kitayama (1991) ise bireyciliği, kişisel özerkliği, özgüveni ve bireysel hakları vurgulayan bir kavram olarak tanımlar. Bireysel benzersizliğe, kişisel özgürlüğe, kişisel amaç ve özelemlerin peşinde koşmaya değer veren kültürel bir bakış açısını temsil etmektedir (Markus ve Kitayama, 1991: 247). Bu tanımlar, bireyciliği, bireylerin değerlerini, davranışlarını ve özelemlerini etkileyen kültürel bir boyut olarak vurgulamaktadır. Kültürel bir bağlamda kişisel özerkliğe, bireysel haklara ve kişisel özgürlüğe verilen değeri yansıtmaktadır. Cinsiyet temsili açısından meslekler ve ülkeler arasındaki farklılıklar, kültürel normlar, toplumsal beklentiler ve bireysel tercihler arasındaki karmaşık etkileşimi yansıtır. Kültürel faktörlerin belirli mesleklerin, erkek ve kadın için algılanan uygunluğu nasıl şekillendirdiğini ve böylece bir toplum içindeki mesleki dağılımı etkilediğini göstermektedir (Triandis, 2018: 712). Aşağıdaki Şekil 4.4'te, dünya bireycilik haritası gösterilmektedir.



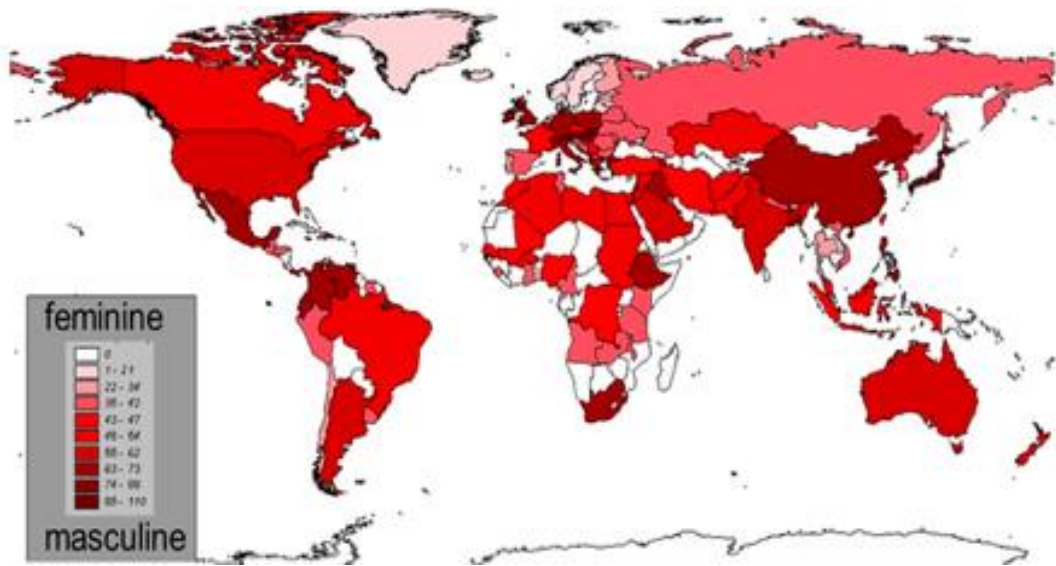
Şekil 4.4: Dünya Bireycilik Haritası

Kaynak: <http://www.geerthofstede.nl/>

Danimarka, 89 puan ile bireyci bir toplumdur. Avusturya'da 77 puan ile bireyci bir toplum olarak kabul edilir. Bu, bireylerin kendileri ve yakın aileleri ile ilgilenmeleri beklenen gevşek bir sosyal çerçeve tercih edildiği anlamına gelir. Danimarkalılarla iş yapmaya başlamak oldukça kolaydır. Küçük sohbet minimumda tutulur ve önceden ilişki kurmanıza gerek yoktur. Danimarkalılar aynı zamanda çok doğrudan bir iletişim biçimi kullanmalarıyla da tanınır. Bangladeş, 5 puan ile oldukça kolektivist bir toplum olarak kabul edilir. Bu durum, ailenin, geniş ailenin veya uzatılmış ilişkilerin bir üyesine karşı yakın uzun vadeli bir taahhütte kendini göstermektedir. Kolektivist bir kültürde sadakat, çoğu diğer toplumsal kural ve düzenlemeyi geçersiz kılan en önemli değerdir. Toplum, herkesin grup üyelerinin sorumluluğunu aldığı güçlü ilişkileri teşvik etmektedir.

4.4.2.4. Erillik- Dişilik

Erillik, bir toplumun basmakalıp erkeksi özelliklere ve davranışlara ne ölçüde değer verdiğini ve bunları vurguladığını yansıtan kültürel bir boyuttur. Hofstede'ye (2001) göre erillik, bir toplumun atılganlık, rekabetçilik ve başarı arayışı gibi özellikleri vurgulama ve değer verme derecesini ifade eder. Sağlık, başarı ve maddi varlıkların birikimi gibi statü ve başarının göstergelerini teşvik eden bir kültürel yönelimi temsil eder (Hofstede, 2001: 12). Schwartz (1994) ise erilliği, toplumdaki atılganlık, maddi başarı ve rekabetin önemini vurgulayan kültürel bir boyut olarak tanımlar. Hırs, başarı ve kaynakların kazanılması gibi statü ve kimlik belirleyicilerine değer veren bir kültürel yönelimi yansıtır (Schwartz, 1994: 91). Bu tanımlar, bir toplum içinde atılganlık, rekabet ve başarı arayışı üzerindeki kültürel odaklanmayı vurgular. Erillik, geleneksel olarak erkeklikle ilişkilendirilen değerler ve davranışlar olan atılganlık, hırs ve maddi varlık birikimi gibi unsurlarla ilişkilendirilir (Hofstede, 2023). Erillik kavramını kültürel bir boyut olarak anlamak, toplumsal değerlere, beklentilere ve farklı topluluklarda toplumsal cinsiyet rollerinin nasıl inşa edildiğine dair iç görü sağlar. Kültürel vurguların erillikle ilişkilendirilen özellikler ve davranışlar üzerindeki etkisini ve bunların belirli bir kültürdeki bireylerin tutumları, davranışları ve özelemleri üzerindeki etkilerini vurgular. Aşağıdaki şekil 4.5'te, dünya erillik haritası görülmektedir.



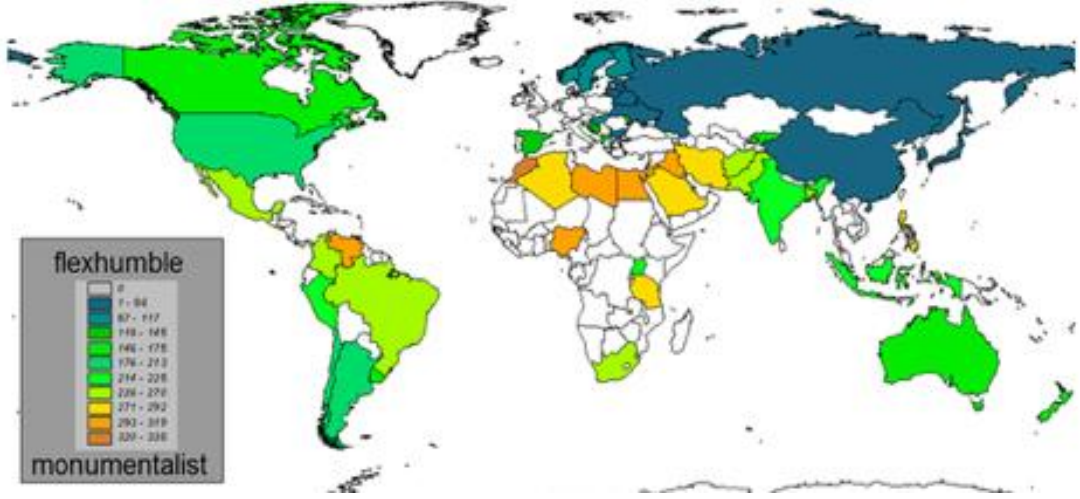
Şekil 4.5: Dünya Erillik- Dişilik Haritası

Kaynak: <http://www.geerthofstede.nl/>

Bu boyutta, Gana'nın 40 puan, Rusya'nın 36 puan ve İspanya'nın 42 puan aldığı görülmektedir. Bu boyutta düşük puanlar, belirli kültürlerdeki toplumsal cinsiyet rolleri ve yönetim tarzlarıyla ilişkilendirilebilir. Bu düşük puanlar genellikle daha dışılık özelliklerle ilişkilendirilen liderlik tarzlarını yansıtabilir. Yani, daha iş birlikçi, duygusal açıdan zengin, empati odaklı ve katılımcı bir liderlik tarzı, dışılık niteliklerle bağdaştırılabilir. Bu durum, söz konusu kültürlerde daha esnek cinsiyet rolleri, işbirlikçi bir yaklaşım ve kadınların daha fazla katılımını destekleyen bir ortam olabileceğini göstermektedir.

4.4.2.5. Uzun Dönemli Uyum Sağlama

Bond'a (2010) göre uzun vadeli oryantasyon, bir toplumun uzun vadeli hedeflerin, sebatın ve gelecekteki ödüller için erteleme yeteneğinin önemini vurgulama derecesini ifade eder. Tasarrufa, yatırıma, kişisel ve toplumsal dayanıklılığın geliştirilmesine değer veren bir kültürel yönelimi temsil eder (Cidral, Aparicio ve Oliveira: 2020: 2). Gelfand (2004) uzun vadeli oryantasyonu, uzun vadeli planlama, sebat etme ve gelecekteki ödüllere odaklanma değerini vurgulayan kültürel bir boyut olarak tanımlar. Kişisel ve toplumsal dayanıklılığın yanı sıra tasarruf ve yatırımın önemine değer veren bir kültürel yönelimi yansıtır (Gelfand, vd., 2004: 34). Bu tanımlar, uzun vadeli planlama, azim, tutumluluk ve gelecekteki faydalar için erteleme becerisi üzerindeki kültürel önemi vurgular. Uzun dönemli uyum sağlama, geleceğe yönelik düşünme, uyum sağlama ve kişisel ve toplumsal dayanıklılığın geliştirilmesi gibi değerler ve davranışlarla ilişkilidir. Uzun dönemli uyum sağlamayı kültürel bir boyut olarak anlamak, toplumsal değerlere, tasarruf ve yatırıma yönelik tutumlara ve uzun vadeli hedeflere ve planlamaya yapılan vurguya ilişkin iç görü sağlar. Gelecekteki sonuçlara yönelik kültürel yönelimi ve bu sonuçlara ulaşmak için azim ve tutumluluğa verilen önemi vurgular. Aşağıdaki Şekil 4.6'de, dünya uzun dönemli uyum haritası göstermektedir.



Şekil 4.6: Dünya Uzun Dönemli Uyum Haritası

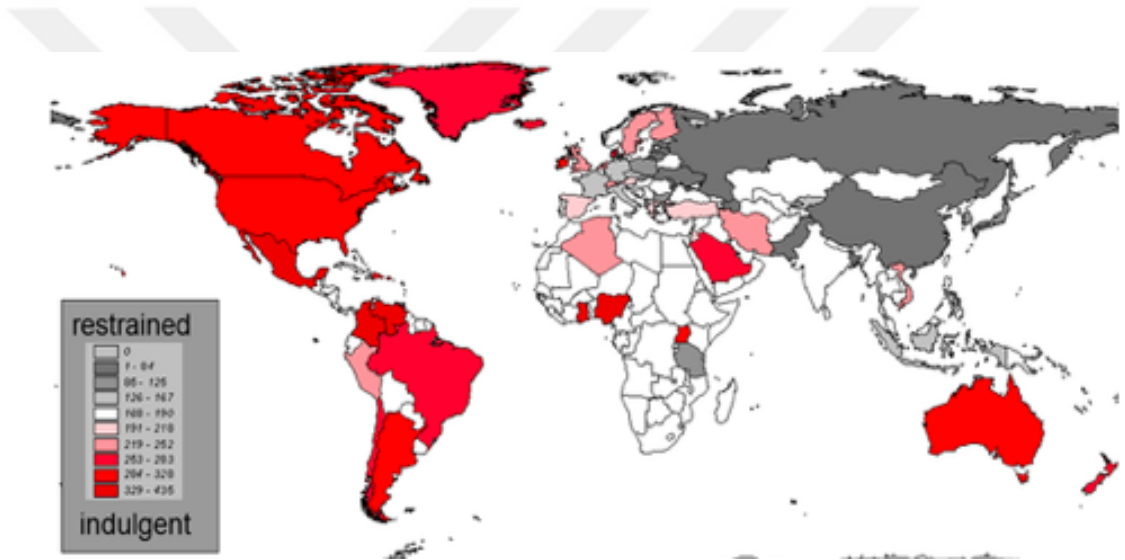
Kaynak: <http://www.geerthofstede.nl/>

Bu boyutta, Mısır'ın 22 puan alması ve Cezayir'in düşük bir 25 puan alması, bu toplumdaki bireylerin güçlü bir endişe ile mutlak bir gerçek oluşturma arayışında olduklarını göstermektedir. Bu, bireylerin düşünce tarzları genellikle normatif ölçütlere sıkı sıkıya bağlıdır. Geleneklere büyük bir saygı gösterirler ve gelecek için nispeten az bir birikim eğilimine sahip olabilirler. Bu durum onları hızlı sonuçlar elde etmeye odaklayabilirler. Öte yandan Fransa bu boyutta 60 puan alarak pragmatik bir kültüre sahiptir. Pragmatik bir eğilime sahip toplumlarda insanlar gerçeğin; duruma, bağlama ve zamana sıkı sıkıya bağlı olduğuna inanırlar.

4.4.2.6. Hoşgörü

Hoşgörü, bir toplumun bireylerin temel insan arzularını yerine getirmelerine ve hayattan zevk almalarına ne kadar izin verdiğini ve teşvik ettiğini yansıtan kültürel bir boyuttur. Hofstede (2011) hoşgörüyü, bireylerin kişisel arzularını yerine getirme ve hayattan zevk alma hakkını vurgulama derecesi olarak tanımlar. Bu kültürel boyut, rahatlama, eğlence ve kişisel tatmine değer veren bir toplumla ilişkilendirilir. Inglehart ve Baker (2000) hoşgörüyü, kişisel arzuların yerine getirilmesine ve bireysel mutluluğa öncelik verme yeteneğini vurgulayan kültürel bir yönelim olarak tanımlar. Bu kavram zevk alma, boş zaman değerlendirme ve kişisel tatmin arayışına önem veren bir toplumla ilişkilendirilir. Lanier (2018) da hoşgörüyü, hayattan zevk alma,

kişisel arzuların yerine getirilmesi, bireysel mutluluk ve zevke önem verme açısından müsamaha ve kabulü vurgulayan kültürel bir boyut olarak tanımlamaktadır. Bu kültürel yönelim, boş zaman, kişisel tatmin ve toplum içinde bireysel arzuların kabul edilmesine değer verir. Bu tanımlar, hoşgörüyü kültürel bir boyut olarak anlamamıza yardımcı olur. Kişisel arzuların tatmini, kişisel özgürlük ve mutluluk arayışı ile ilgili kültürel değerlere ve hoşgörüyü işaret etmektedir. Hoşgörü kavramı, boş zaman, kişisel tatmin ve bir toplumdaki bireysel arzuların kabul edilmesiyle ilgili kültürel tutumlar hakkında fikir verir. Aşağıdaki Şekil 4.7’de, dünya hoşgörü haritası göstermektedir.



Şekil 4.7: Dünya Hoşgörü Haritası

Kaynak: <http://www.geerthofstede.nl/>

Bu boyutta Hindistan, 26 puanla düşük bir derece elde ederken İran ve Almanya benzer şekilde 40 puanla düşük bir derece elde etti. Bu da bu toplumların rahatlama, eğlence ve kişisel gelişimi önemsemeyen bir kültürle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu düşük puan alan toplumlar genellikle ironik ve karamsar bir eğilim sergilerler. Aşağıdaki Tablo 4.1’de Hofstede’nin kültür boyutları göstermektedir.

Tablo 4.1: Hofstede'nin Kültür Boyutları

Kültürel Boyutlar	Ölçek Boyutları	
Güç mesafesi: toplumdaki güç dağılımına uymaya çalışmak.	Bu boyutta düşükse, etkin liderlerin astlarına kıyasla genellikle yüksek bir otoriteye sahip olmalarının gerekli olmadığına dair bir inançtır. Örneğin: Avusturya, Danimarka, İrlanda, Norveç, İsveç gibi ülkeler gösterilebilir.	Yüksek Güç Mesafesi: Otorite pozisyonunda olan kişilerin astlarıyla karşılaştırıldığında önemli oranda güce sahip olması gerektiğine yönelik inanç. Örnek: Malezya, Meksika, Suudi Arabistan.
Belirsizlikten kaçınma, belirsizlik seviyesinin kabul edilebilirliği ve bu seviyenin standartları belirleme üzerindeki etkisiyle ilgilidir.	Düşük belirsizlikten kaçınma, belirsizlik durumlarını daha hoşgörülü bir şekilde karşılamayı ifade eder. Bu durumda, kuralların belirsizliğini sınırlamak için az gereksinim duyulur. Örneğin: Singapur, Jamaika, İngiltere gibi ülkeler bunu temsil edebilir.	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizliğe karşı hoşgörüsüzlük; Belirsizliği sınırlamak için birçok kurala ihtiyaç duyulmakta. Örnek: Yunanistan, Portekiz, Uruguay, Japonya, Fransa, İspanya.
Bireycilik- Kolektivizm: Bireysel ve grup çıkarlarının görece önemi.	Kolektivizm: Grup çıkarları genellikle bireysel menfaatlere göre önceliklidir. Örnek: Japonya, Kore, Endonezya, Pakistan, Latin Amerika.	Bireycilik: Bireysel menfaatler genellikle grup menfaatlerine göre önceliklidir. Örnek: Amerika, Avustralya, İngiltere, Hollanda, İtalya, İskandinav Ülkeleri.
		Erillik: Mal varlığı, para ve

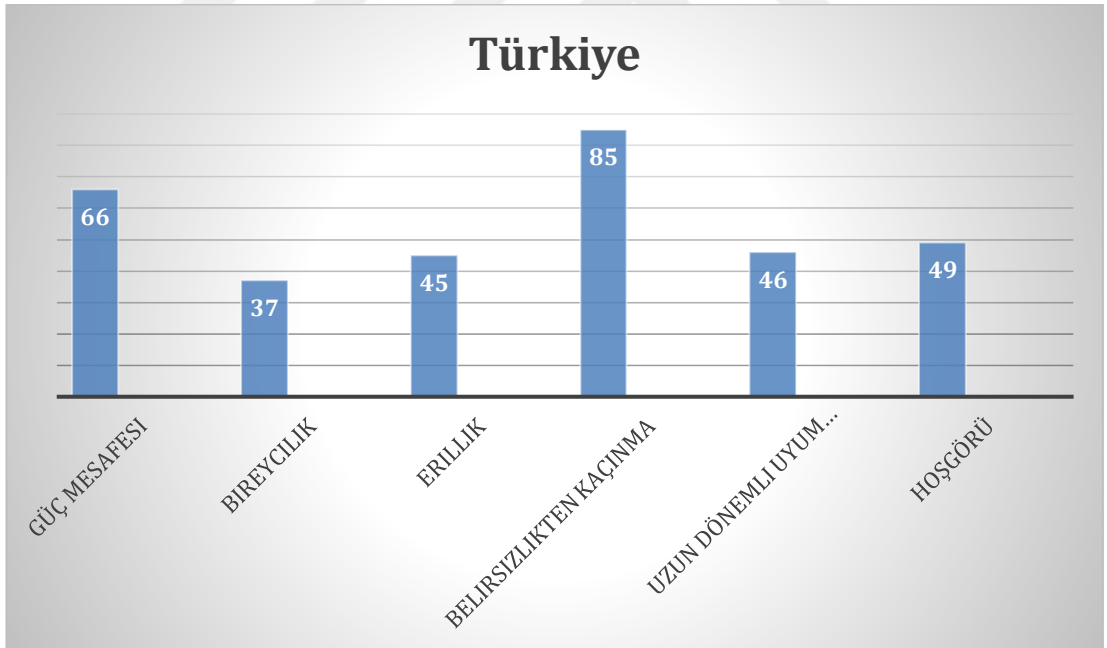
Erillik- Dişillik: Mal varlığı, yaşam kalitesi gibi konularda atılganlık ve edilginliğin karşı karşıya gelmesi.	Dişillik: güçlü sosyal bağların, yaşam kalitesinin ve diğerlerinin zenginliğinin değer görmesi. Örnek: İsveç, Norveç, Hollanda, Kostarika.	kişisel amaçların değer görmesi. Örnek: Japonya, Avusturya, İtalya, İsviçre Meksika.
Uzun Dönem- Kısa Dönem Yönelimi: iş, yaşam ve ilişkilere bakış açısı	Kısa Dönem Yönelimi: Geçmiş ve şimdiki zaman yönelimi. Gelenekler ve toplumsal zorunluluklar değer görür. Örnek: Pakistan, Nijerya, Filipinler, Rusya.	Uzun Dönem Yönelimi: Gelecek yönelimidir. Kendini adama, çalışkanlık ve tasarruf değer görür. Örnek: Çin, Kore, Japonya, Brezilya.

Kaynak: Saylık, 2019: 1866.

4.4.3. Hofstede'in Kültürel Boyutları Bağlamında Türk Toplumunu

Hofstede'nin (1980) araştırması, Sosyal Bilimler Atıf Diziminde en sık başvurulan kaynaklardan biri olan, kültürlerarası analizde en çok atıfta bulunulan çalışmalardan biridir. Hofstede tarafından kültürel boyutlara dayalı olarak gerçekleştirilen kültürel bir araştırmanın konusu olan 50'den fazla ülke bulunmaktadır ve Türkiye'de Hofstede tarafından kültürel boyutlara dayalı olarak araştırılan ülkelerden biridir (Yahyağil ve Ötken, 2011: 1033). Hofstede'nin (1980) sonuçlarına göre, Türkiye'nin yüksek düzeyde kolektivizm, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve nispeten orta düzeyde dişil değerler taşıdığı kabul edilmektedir. Dahası Türk yöneticileri arasında baskıcı değerlerin egemen olduğu görülmektedir. Türk yöneticileri için astların sadık olmaları ve talimatlarına uymaları önemlidir. Son zamanlarda, profesyonellik ve rasyonalizm, iş dünyasında Türk insanları arasında ortaya çıkmaya başlamaktadır. Profesyonellik ve rasyonalizm eğilimleri, güç, hiyerarşi ve ilişkilere kültürel vurgu eklenmesi gibi, örneğin çoğu Türk firmasında görülebilir (Eroglu ve Picak, 2011: 148). Türkiye'de liderlerin rolleri ve sorumlulukları bir yönetici statüsü ile sınırlı değildir. Hem sorumlulukları hem de hakları, Batılı meslektaşlarına kıyasla daha geniştir. Türkiye'de liderlik rolleri, Batılı meslektaşlarına kıyasla daha çok babacanlıkla benzerlik göstermektedir. Pasha (2001), Türkiye'de babacanlık düşüncesini inceledikleri çalışmalarında, kolektivizm ile babacanlık davranışı arasında

önemli bir pozitif ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Mevcut literatürde babacanlık, birçok Batı dışı kültürde etkili ve yaygın bir liderlik yaklaşımıdır. Ancak birçok Batı kültüründe otoriter yetki ile eşitlenir. Bununla birlikte Batı dışı dünyada, takipçiler tarafından daha olumlu bir şekilde görülmektedir (Baykal, 2019: 430). Türkiye'de örgütlerin örgüt şemaları çoğunlukla yatay iletişim kanallarını sınırlayan piramit benzeri yapıları içermektedir. Türk kültüründeki yüksek güç mesafesi nedeniyle örgüt üyelerinin organizasyonel güç, bireysel prestij, statü ve otorite açısından sınıflandırılması yaygındır. Türkiye gibi kolektivist ülkelerde, yükümlülük ve sadakate vurgu önemlidir. Bir yandan Türkiye, erillik düzeyi düşük bir ülkedir. Yani Türk insanları günlük aktivitelerinde daha az bireyci, daha az iddialı ve daha nazik olmayı tercih etmektedir. İşte bu yüzden Türk liderleri, takipçileriyle daha samimi ilişkiler kurmayı tercih etmektedir. Türk örgütlerinin çoğunda dişil bir kültür hakimdir, bu nedenle liderler çatışmalardan kaçınırlar ve takipçileriyle iyi anlaşmanın önemini vurgulamaktadırlar (A.g.e.: 431).



Şekil 4.8: Türkiye'nin Hofstede Kültürel Boyutları

Kaynak: Hofstede Insights, 2023, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=turkey>

1- Güç Mesafesi: Türkiye, bu parametrede yüksek bir sıralamaya sahiptir (66 puan) bu da aşağıdaki özellikleri gösterir: Hiyerarşik, otoriter liderler sıkça yaklaşılamaz ve ideal lider bir baba figürüdür. Yöneticiler kurallara dayanır ve güç merkezi olarak kullanılır. Kontrol gereklidir ve yöneticilere resmi bir şekilde davranılır. Aslında araştırmalar, Türkiye'de farklı sektörlerde güç mesafesinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Cuhadar ve Rudnák, 2022: 93).

2- Belirsizlikten Kaçınma: Türkiye, bu boyutta 85 puan alarak önemli ölçüde düzenlemeler ve yasalara ihtiyaç duyan bir toplum olarak kabul edilir. Bunlar, belirli durumlarda gerilimi azaltmak için uygulanan temel toplumsal normlardır. Bankacılık sektörü çalışanları arasında yapılan bir araştırma sonucunda, çalışanların geleneklere ve saygıya önem verdiği sonucuna varılmıştır (A.g.e.: 94).

3- Bireycilik: Türkiye, 37 puanla kolektivist bir toplumdur. Bu, "Biz'in" önemli olduğu anlamına gelir ve insanların birbirlerine bağlılık karşılığında birbirlerine bakıldığı grupların (aileler, kabileler veya örgütler) üyeleri olduklarını gösterir. Bu durum, kültürel bir yapıyı yansıtır ki bu durumda çalışanlar, ailenin (örgütün) bir parçası olarak görülür ve çalışanlar örgüte sadıktır (Hofstede, 2023).

4- Erillik- Dişillik: Türkiye, 45 puanla ölçekte dişillik tarafındadır. Bu, diğerleriyle eşitlik kurma, iş birliği teşvik etme ve savunmasız olanlara şefkat gösterme gibi kültürün daha nazik yönlerinin takdir edildiğini ve teşvik edildiğini göstermektedir. Türk toplumu saygıyı önceleyen merhametli bir toplumdur.

5- Uzun Vadeli Yönelim: Türkiye, 46 puanlık orta düzey bir skora sahiptir, yani belirgin kültürel inançlar oluşturulamaz. Araştırmalara ve Hofstede' ye göre Türkiye'deki kültür, geçmiş ve şimdi ile bağlantılı olan kısa vadeli yönelim gibi özellikleri teşvik etmektedir (A.g.e.: 2023).

6- Hoşgörü: Bu boyut, 49 puanla orta düzeyde sahiptir. Türk toplumunda boş zaman ve arkadaşlığın orta derecede önemli olduğunu, pozitiflik ve tasarruf seviyelerinin ortalama olduğunu ve mutlu ve sağlıklı bireylerin orta derecede olduğunu gösterir (Hofstede, 2023).

4.4.4. GLOBE Araştırmasının Kültürel Boyutları

Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Araştırma Programı (GLOBE), Ekim 1993'te finanse edilen ve Robert House tarafından tasarlanan kültürlerarası bir araştırma projesidir (House, Javidan ve Dorfman: 2001: 491). Bu araştırma, o zamandan beri çok aşamalı ve çok yöntemli bir projeye dönüşmüş olup yaklaşık 170 araştırmacının 60'tan fazla ülkeden katıldığı bir yapıya sahiptir. Bu projede, dünyadaki tüm önemli kültürel bölgeleri temsil eden örgütler, toplumsal kültür, örgüt kültürü ve örgütsel liderlik arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemek amacıyla iş birliği yapmaktadır (Koopman, Den Hartog ve Konrad: 1999: 506). Katılan yöneticiler, gıda, bankacılık ve telekomünikasyon sektörlerinde istihdam edilmektedir. Bu sektörler, evrensel özelliklere sahip oldukları ve geniş bir dış örgüt ortamı, farklı örgüt boyutları ve baskın organizasyonel teknolojiler sağladıkları için seçilmiştir. GLOBE, küresel yöneticilerin çabalarında başarılı olmalarına yardımcı olacak bir kültürel anlayış ve duyarlılık sağlamayı amaçlayan kapsamlı bir araştırma çalışmasıdır (Javidan ve House, 2001: 293). Hedefleri, beş temel soruya yanıt bulmaktır: Evrensel olarak kabul edilen ve kültürler arasında etkili olan lider nitelikleri, lider davranışları ve örgütsel uygulamalar var mıdır? Ulusa veya kültüre özgü lider nitelikleri, lider davranışları ve örgütsel uygulamalar mevcut mudur? Kültürel farklılıklar, etkili lider türlerini ve örgütsel uygulamaları nasıl etkiler? İncelenen ulusların her birinin, kültürün dokuz temel boyutu üzerindeki göreceli konumu nedir? Liderlik ve örgütsel uygulamaların ulusa özgü ve evrensel bakışlar, kültürler ortasındaki sistemli ayrımlar açıklayan ana bir teoriyle açıklanabilir mi? (Koopman, Den Hartog ve Konrad: 1999: 506).



Şekil 4.9: Kültür ve Liderlik İlişkisi

GLOBE projesi, liderler için faydayı artıran ve bulguların raporlanmasındaki karmaşıklığı azaltan on bölgesel toplum kümesi belirlemiştir. Bu kümeleme, karmaşıklığı azaltmak ve netliği artırmak amacıyla yöneticilere rehberlik etmek, uluslararası görevler için yöneticilerin seçimine yardımcı olmak ve aynı zamanda kültürlerarası öğrenen alıcılarını ve bu öğrenenin içeriğini belirlemekle ilgilenmektedir. Araştırmacılar, “Tüm kültürlerde liderlik takımı oryantasyonunun ve vizyon, değer ve güven iletişiminin takipçiler üzerinde oldukça etkili lider davranışları olduğunu belirtmiştir” şeklinde raporlamışlardır. İş dünyasındaki liderler ve diğerleri bunları sezgisel olarak bilseler de araştırmacılar sağlam ampirik kanıtlar sağlayarak bu önseziyi uygulamaya dönüştürmeye güven aşılamientoşlardır. Dahası GLOBE ekibi üyeleri, herhangi bir liderlik ve örgütsel uygulamaların nerede önemli olduğu konusunda sağlam bir dünya haritası sunmuşlardır (House, vd., 2004: 163). Kültür, liderlik ve örgüt, on yıllık bir emekle gerçekleştirilen çok aşamalı bir çalışmanın sonucudur. GLOBE projesi, kavramsal çerçevelerin oluşturulduğu ve araştırma ekibinin yerli veya kapsamlı bilgi ve deneyime sahip çok kültürlü araştırmacılarından oluştuğu, gerçek anlamda kültürler arası bir araştırma programıdır (A.g.e.: 163). Tablo

4.2’de, GLOBE araştırmasının bir parçası olarak kültürlerin incelendiği ülkeleri görülmektedir.

Tablo 4.2: GLOBE-Katılımcı Ülkeler

Albania	Georgia	Malaysia	South Africa (indigenous sample)
Argentina	Germany	Mexico	South Korea
Australia	(former FRG)	Morocco	Spain Sweden
Austria Bolivia	Germany	Namibia	Switzerland
Brazil Canada	(Former GDR)	Netherlands	(German speaking)
China	Greece	New Zealand	Switzerland
Colombia	Guatemala	Nigeria	(French speaking)
Costa Rica	Hong Kong	Philippines	Taiwan
Czech Republic	Hungary India	Poland	Thailand
Denmark	Indonesia Iran	Portugal Qatar	Turkey
Ecuador Egypt	Ireland Israel	Russia	United States
El Salvador	Italy Japan	Singapore	Venezuela
England	Kazakhstan	Slovenia South	Zambia
Finland France	Kuwait	Africa (Caucasian sample)	

Kaynak: House, Javidan ve Dorfman: 2001: 491.

Araştırmacılar, ülkeleri on farklı kültürel küme üzerinde gruplandırarak ve ulusal kültürün dokuz boyutunu tanımlayarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir.

4.4.4.1. Globe Kültürel Boyutları

GLOBE, kültürleri, kültürel uygulamaları (şeylerin olduğu gibi) ve kültürel değerleri (şeylerin olması gerektiği gibi) açısından incelemektedir. Bu inceleme dokuz kültürel niteliği ele almaktadır. Bundan sonra nitelikler, kültür boyutları olarak adlandırılacaktır (Javidan, vd., 2006: 69).

1- Performans Oryantasyonu: Bir kolektifin performans gelişimi ve mükemmeliyet için grup üyelerini teşvik etme ve ödüllendirme derecesidir. Bu kültürel uygulama yüksek puan alan ABD ve Singapur gibi ülkelerde, örgütlerin öğrenen ve gelişime önem vermesine yol açabilirken, düşük puan alan Rusya ve Yunanistan gibi ülkelerde aile ve geçmiş daha önemli olabilir.

2- Atılganlık: Bireylerin başkalarıyla olan ilişkilerinde ne derece iddialı, çatışmacı ve saldırgan olduklarıdır. Oldukça iddialı olan Amerika Birleşik Devletleri ve Avusturya gibi ülkelerdeki insanlar, iş hayatında rekabetten hoşlanır ve yapabilirim tutumuna sahiptirler; daha az iddialı olan İsveç ve Yeni Zelanda gibi ülkelerdeki insanlar ise ilişkilerde uyumu tercih eder ve sadakat ile dayanışmayı vurgular.

3- Gelecekteki Yönelim: Bireylerin hazzı erteleme, planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi geleceğe yönelik davranışlarla ne ölçüde meşgul olduklarıdır. Geleceğe yönelik uygulamaları yüksek olan Singapur ve İsviçre gibi ülkelerdeki örgütler, daha uzun vadeli hedeflere ulaşmak için daha sistematik planlama süreçlerine sahip olma eğilimindedir. Ancak risk almaktan ve fırsatçı karar vermekten kaçınırlar. Buna karşılık en az gelecek odaklı olan Rusya ve Arjantin gibi ülkelerdeki örgütler, daha az sistematik ve fırsatçı eylemlerde bulunurlar (A.g.e.: 70).

4- İnsancıl Yönelim: Bir kolektifin bireyleri adil, fedakâr, cömert, ilgili, başkalarına karşı nazik olmaları için teşvik etme ve ödüllendirme derecesidir. Mısır ve Malezya gibi ülkeler bu kültürel uygulamada yüksek puan alırken Fransa ve Almanya gibi ülkeler alt sıralarda yer almaktadır.

5- Örgüt Kolektivizm: Örgütsel ve toplumsal örgüt uygulamalarının, kaynakların toplu dağıtımını, toplu eylemi teşvik etme ve ödüllendirme derecesidir. Kolektivist ülkeler olan Singapur ve İsveç gibi ülkelerdeki örgütler, grup performansı ve ödülleri

vurgulama eğilimindedir; bireyselci ülkeler olan Yunanistan ve Brezilya gibi ülkelerdeki örgütler ise bireysel başarı ve ödülleri vurgular.

6- Grup İçi Kolektivizm: Mısır ve Rusya gibi toplumlar, aile birimlerini önemser, onları istihdam eden örgütle gurur duyar.

7- Cinsiyet Eşitliği: Bir kolektifin toplumsal cinsiyet eşitsizliğini en aza indirme derecesidir. Avrupa ülkelerinin genellikle toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamalarında en yüksek puanları aldığı gözlemlenmiştir. Mısır ve Güney Kore, GLOBE'deki en erkek egemen toplumlar arasındadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği olan toplumlarda faaliyet gösteren örgütler, fikir ve bireylerin farklılığına hoşgörü göstermeyi teşvik etme eğilimindedir.

8- Güç Mesafesi: Bir kolektifin üyelerinin gücün eşit olarak dağıtılmasını bekleme derecesidir. Yüksek bir güç mesafesi puanı, bir toplumdaki eşit olmayan güç dağılımını yansıtır. Güç mesafesi yüksek olan Tayland, Brezilya ve Fransa gibi ülkelerdeki firmalar, sınırlı katılım ve iletişimle hiyerarşik karar verme süreçlerine sahip olma eğilimindedir (House, vd., 2002: 5).

9- Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumun, örgütün veya grubun gelecekteki olayların öngörülemezliğini azaltmak için sosyal normlara, kurallara ve prosedürlere ne ölçüde güvenmesi gerektiğidir. Belirsizlikten kaçınma arzusu arttıkça insanlar günlük yaşamlarında düzen, tutarlılık, yapı, resmi prosedürler ve kanunlara yönelirler. Ayrıntılı süreç, prosedür oluşturma ve resmi ayrıntılı strateji, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Singapur ve İsviçre gibi ülkelerde bulunan örgütler tercih etme eğilimindedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan Rusya ve Yunanistan gibi ülkelerdeki firmalar ise basit süreçleri ve geniş çapta ifade edilmiş stratejileri tercih etme eğilimindedir. Ayrıca risk almaktan hoşlanırlar ve fırsatçıdırlar (Venaik ve Brewer, 2010: 1302).

GLOBE kültür boyutları, kültürel uygulamalar ve değerler arasındaki farklılıkları inceleyerek kültürler arasındaki farklılığı ve benzersizliği anlamamıza yardımcı olmaktadır.

4.4.4.2. GLOBE Hedefleri

GLOBE'nin amacı, liderlik ve örgütsel süreçlerin kültürel değişkenlerle ilişkisini anlamak ve bu ilişkinin etkinliği üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda, GLOBE projesinin belirli hedefleri vardır ve aşağıdaki temel soruları yanıtlamayı amaçlar:

- Lider davranışları, nitelikleri ve örgütsel uygulamalar sadece belirli kültürlerde mi etkilidir? Kültürel farklılıklar liderlik üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? (House, vd., 2002: 4).

- Toplumsal ve örgütsel kültürün nitelikleri, liderlik davranışları ile örgütsel uygulamalar üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Kültürel normları ihlal etmenin liderlik üzerindeki etkisi nedir?

- GLOBE'de incelenen kültürlerin her biri, dokuz temel kültür boyutu açısından ne gibi farklılıklar gösterir? Kültürler arasında göreceli konumları nasıldır?

- Evrensel ve kültüre özgü lider davranışları, nitelikleri ve örgütsel uygulamaları açıklayan bir temel teori oluşturulabilir mi? Bu teori, kültürler arasındaki sistemik farklılıkları açıklayabilir mi? (House, Javidan ve Dorfman: 2001: 493).

GLOBE projesi, bu soruları yanıtlamak için ampirik araştırmalar yoluyla kültürel etkileşimleri ve liderlik süreçlerini inceleyerek katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (GLOBE) projesinin hedefleri, belirli kültürel değişkenlerin liderlik ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisini tanımlayan, anlayan ve tahmin eden ampirik temelli bir teori geliştirmektir. Proje, evrensel olarak kabul edilen ve etkili lider davranışlarının, özelliklerinin, kültürlerarası örgütsel uygulamaların varlığı, kültürel olarak spesifik liderlik davranışları, özellikleri ve uygulamalarının varlığı gibi temel soruları ele almayı amaçlamaktadır. Ayrıca, toplumsal ve örgütsel kültürlerin kültürel boyutlarının kabul görmüş, etkili lider davranışlarını, örgütsel uygulamaları nasıl etkilediğini ve liderlikte kültürel normları ihlal etmenin sonuçlarını araştırmayı amaçlamaktadır (House, vd., 2004: 163). GLOBE projesi, incelenen her kültürün dokuz temel kültürel boyutla ilgili göreceli konumunu incelemeyi, temel bir teorinin lider davranışlarını ve özelliklerini, örgütsel uygulamaların evrensel ve kültüre özgü yönlerindeki sistematik farklılıkları açıklayıp açıklayamayacağını keşfetmeyi amaçlamaktadır (House, vd., 1999: 55). GLOBE projesinin hedefleri, kültürler arası liderliğe artan ilgi ve kültürün örgütsel süreçler

üzerindeki etkisini anlama ihtiyacı ile uyumludur. GLOBE projesi, kapsamlı ampirik araştırmalar yürüterek bu alandaki bilginin ilerlemesine katkıda bulunur ve hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için değerli bilgiler sağlar. Kültür ile liderlik arasındaki karmaşık etkileşimi anlamak için bir çerçeve sunar. Lider davranışlarının özelliklerinin, örgütsel uygulamaların evrenselliğine ve kültürel özgüllüğüne ışık tutmaktadır.

4.5. Toplumsal Kültür, Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik İlişkisi

Toplumsal kültür ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik arasındaki ilişki, liderlik literatüründe önemli bir araştırma konusudur. Toplumsal kültür, bir topluluğun veya örgütün değerleri, inançları, normları ve davranışlarını içeren birçok faktörü kapsar ve liderlerin bu Toplumsal kültürü anlamaları ve yönetmeleri liderlik etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilere ilham vermesini ve büyük bir vizyonu paylaşmasını vurgular. Bu liderlik tarzı, takipçileri işlerine ve örgütlerine bağlılık konusunda motive eder ve onları ortak hedeflere yönlendirir (Bass, 1985: 5). Sosyal kültür, bir örgütün veya topluluğun liderlik yaklaşımlarını şekillendiren faktörlerden biridir. Dönüşümcü liderlik, bir örgütün toplumsal kültürüne uyum sağlamayı ve liderin vizyonunu bu kültüre entegre etmeyi gerektirebilir (Den Hartog, vd., 1999: 227). Etkileşimci liderlik ise, liderlerin takipçileriyle etkileşimini vurgular. Bu liderlik tarzı, liderin takipçilerle yakın ilişkiler kurmasını, iletişim kurmasını ve onları motive etmesini içerir. Etkileşimci liderlik, takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimine odaklanır (Judge ve Piccolo, 2004: 756). Toplumsal kültür, liderlerin etkileşimci liderlik yaklaşımlarını nasıl uyguladığını ve hangi iletişim tarzlarını benimsediklerini etkileyebilir. Toplumsal kültür ve liderlik arasındaki ilişki, liderlerin topluluklarının veya örgütlerinin normlarına ve değerlerine nasıl cevap verdiklerini anlamamızı sağlar. Bu bağlamda, liderlerin Toplumsal kültürü dikkate alarak liderlik tarzlarını şekillendirmeleri ve takipçileriyle etkileşim kurmaları, liderlik etkinliğini artırabilir (Bass, 1985: 5). Bu nedenle, toplumsal kültür ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişki liderlik literatüründe önemli bir konudur. Liderlerin, liderlik tarzlarını ve iletişimlerini belirlerken toplumsal kültürü göz önünde bulundurmaları kritik bir öneme sahiptir. Bu ilişkinin daha fazla araştırılması, liderlerin topluluklarına veya örgütlerine daha etkili bir şekilde liderlik etmesine yardımcı olabilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT İLE LİDERLİK İLİŞKİSİNDE TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ARACILIK ETKİSİ BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Konusu

Liderlik, örgütün başarısında çok önemli bir rol oynar. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, örgütlerde önemli liderlik yaklaşımlarıdır ve çalışma ortamını farklı şekillerde etkilerler. Çalışmamızın konusu, öğrenen örgüt ile liderlik ilişkisinde toplumsal kültürün aracılık etkisi açısından anlaşılmasıdır. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, örgütlerde farklı roller üstlenir. Etkileşimci liderlik, verimlilikle kısa vadeli performansı artıran günlük iş operasyonlarını yönetir ve kolaylaştırır. Bu liderlik tarzı, belirli hedeflere ulaşmak ve mevcut operasyonları iyileştirmek için etkilidir. Öte yandan dönüşümcü liderlik, örgütün uzun vadeli büyümesini ve gelişmesini destekler. Yenilikçi fikirleri teşvik ederek ve ekip üyelerinin yeteneklerini geliştirerek örgütün sürdürülebilir başarısına katkıda bulunur. Dönüşümcü liderler, ekip üyelerini motive eder, onları daha yüksek performans ve üretkenlik seviyelerine götürür. Dolayısıyla hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik stilleri örgütlerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. İyi bir liderlik grubu, gelecek için vizyon sağlarken mevcut operasyonları etkin bir şekilde yöneterek bir örgütün rekabet gücünü artırabilir ve ekip üyelerini motive ederek bağlı tutabilmektedir. Liderlik, günümüzün hızla değişen rekabetçi iş dünyasında örgüt içinde öğrenen örgütün öne çıkarılmasında ve etkinleştirilmesinde başarının anahtarı olabilmektedir. Bir öğrenen örgütün sürekli olarak bilgiyi yaratıcı bir şekilde topladığı, paylaştığı, kullandığı ve uyguladığı alandır. Bu yaklaşım, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasına ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. Öğrenen bir örgütün temel boyutlarının devreye girdiği yer, kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak görüş, takım ruhu ve sistematik düşünmedir. Çalışmamızda toplumsal kültürün, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma olarak iki boyutu ele alınmıştır. Güç mesafesi, toplumdaki hiyerarşik yapıların kabulüne ve otoriteye saygıyı göstermektedir. Yüksek güç mesafesi, güçlü otorite figürlerine itaat ve saygının önemli olduğu toplumları; düşük güç mesafesi ise daha eşitlikçi ve katılımcı bir toplumsal yapıya işaret etmektedir. Belirsizlikten kaçınma, toplumun belirsizliğe ve değişime ne kadar tahammül ettiğini

göstermektedir. Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma belirsiz durumlardan kaçınma eğilimini, düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma ise daha esnek ve risk alan bir sosyal yapıyı ifade etmektedir. Bu boyutlar, toplumların ve örgütlerin kültürel farklılıklarının anlaşılmasında, karşılıklı anlayış ve iş birliğinin teşvik edilmesinde önemli bir etkisi vardır. Liderler, örgüt kültürünün şekillenmesinde ve güçlendirilmesinde çok önemli bir rol oynar. Aynı şekilde öğrenen örgüt, sürekli gelişime açık olma becerisini ifade eder ve liderlik bu süreçte önemli bir katalizördür. Bu bağlamda, liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide toplumsal kültürün rolünü anlamak ve açıklamak için bu kavramlar arasındaki ilişki incelenmiştir.

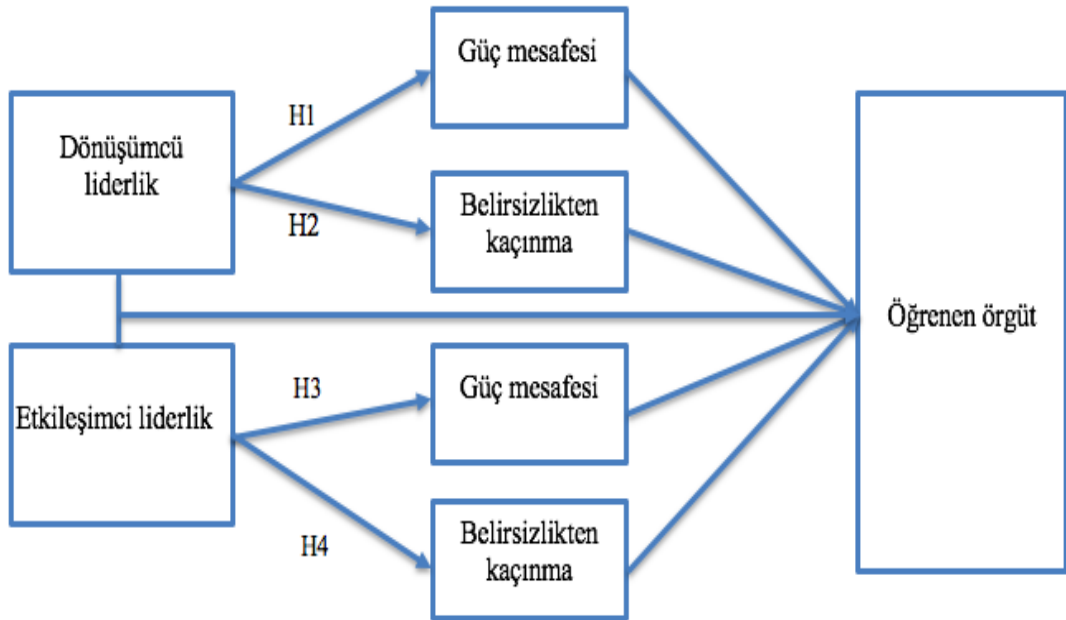
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın hedefi, öğrenen örgüt ile liderlik ilişkisinde toplumsal kültürün aracılık etkisini detaylı bir şekilde incelemektir. Bu bağlamda, öğrenen örgütün kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon, takım ruhu, sistematik düşünme gibi boyutlarıyla toplumsal kültürün güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma gibi boyutları incelenmiştir. Araştırmada sadece bu iki boyut üzerine odaklanmıştır. Bu iki boyut, kültürel farklılıkların önemli bileşenleridir ve bir kültürün özelliklerini şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Güç mesafesi, örgüt yapılarını etkilerken belirsizlikten kaçınma genellikle kültürlerde riskten kaçınmaya yol açmaktadır. Bu durum iş uygulamalarını etkiler, söz konusu kültürlerdeki kuruluşlar belirli rutinleri ve kuralları tercih edebilir. Düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri, genellikle yeniliklere ve değişime daha açıktır. Bu kültürlerdeki bireyler belirsizlikle daha rahat başa çıkabilir ve risk almayı daha istekli olabilirler; bu da yaratıcılığı ve girişimcilik faaliyetlerini teşvik edebilir. Belirsizlikten kaçınma seviyesi, bir toplumun yasal ve düzenleyici çerçevelerini etkileyebilir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin, toplumsal kültür ve öğrenen örgüt üzerine olan etkileri sağlam bir şekilde analiz edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, örgüt içinde farklı kültürlere uygun bir şekilde hitap etmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin değişkenleri dikkate alınmaktadır. Her örgüt benzersiz bir toplumsal kültüre sahiptir. Bu kültür, inançlar ve değerler sistemine işaret etmektedir. Bu ideolojiyle toplumsal kültür, değerler ve inançları birleştirici bir güce sahip olması nedeniyle örgütü diğerlerinden ayırmaktadır. Üyeler, bu ideolojiyi paylaşırlar ve bireyleri organizasyonla “iş birliği ruhu” veya “görev bilinci” oluşturarak organizasyona bağlarlar.

5.3. Araştırma Yöntemi

Betimsel araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri betimlemek için yapılan önemli bir araştırma yöntemidir. Bu çalışmada öğrenen örgüt ile liderlik ilişkisinde toplumsal kültürün aracılık etkisi incelenecektir. Araştırmamız, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan nicel verilerin analiz edilmesi ve anketlerin toplanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmaları, elde edilen verilerin segmentasyon ile tanımlanan ölçekler halinde analiz edilmesi açısından önem taşır. Bu çalışmada, araştırmanın modeli, araştırmacı, örneklem, veri toplama yöntemi ve kullanılan anket formları detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Araştırmamızda, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik bağımsız değişken, toplumsal kültür aracı değişken ve öğrenen örgüt bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İstanbul'da farklı sektörlerde çalışanlara bir çalışma uygulanarak öğrenen örgüt ile liderlik ilişkisinde toplumsal kültürü aracılık etkisi farklı boyutlarda incelenmektedir.

5.3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Tez için oluşturulan araştırma sorularından hareketle aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1: Dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde güç mesafesi aracılık etkisi vardır.

H2: Dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde belirsizlikten kaçınma aracılık etkisi vardır.

H3: Etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde güç mesafesi aracılık etkisi vardır.

H4: Etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde belirsizlikten kaçınma aracılık etkisi vardır.

5.3.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, İstanbul ilinde çalışan Türkler ile yabancı çalışanlardan oluşmaktadır. Bir sektördeki tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından, farklı sektörlerden uygun örnekleme yöntemi seçilmiştir. İstanbul ilinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 40 örgütten rastgele seçilen çalışanlardan bir örneklem alınmıştır. Toplamda 353 çalışan araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyi lise düzeyinden yüksek lisans ve doktora düzeyine kadar farklılık göstermektedir. Farklı sektörlerde çalışanlar yer almaktadır, bu sektörler arasında bankacılık, telekomünikasyon, medya örgütleri, gayrimenkul, gıda, tekstil, inşaat, eğitim, sağlık ve hizmet örgütleri bulunmaktadır.

5.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada veriler, anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Toplamda üç farklı ölçek kullanılmış ve veriler bu ölçeklerle toplanmıştır. İlk olarak, Avolio ve Bass (1985) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği” kullanılmış ve liderliğin dönüşümcü ve etkileşimci boyutları incelenmiştir. Bu ölçek altında toplamda 36 madde yer almaktadır. Çalışmada sadece dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları ele alınmıştır. Ölçek, Burcu Akın'ın (2019) yüksek lisans tezinden alınan Türkçe formu kullanılarak uygulanmıştır (Akın, 2019: 122-123).

Tablo 5.1: Liderlik Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numaraları
1. Dönüşümcü liderlik a. Karizmatik/ İlham verici b. Entelektüel uyarım c. Bireysel destek	2, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 17 1, 3, 14, 16 8, 10, 13, 15, 18
2. Etkileşimci liderlik a. Ödüle bağlı b. İstisnalarla yönetim (Aktif) c. İstisnalarla yönetim (Pasif)	19, 22, 24 21, 26, 27, 28, 29, 30 20, 23, 25

Kullanılan ankette demografik kısım da dâhil olmak üzere dört bölüm toplamında 83 ifade bulunmaktadır. Demografik kısımda özellikle çalışılan bölüm ve çalışma süresi anketimizin örneklem özelliklerini göstermektedir. Demografik bilgilerin yer aldığı kısımda diğer sorular ise eğitim düzeyi, medeni durum, yaş aralığı ve cinsiyet gibi maddelerden oluşmaktadır.

Katılımcılardan, beşli Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanan ifadelere ilişkin düşüncelerini belirtmeleri istenmiş ve cevap aralığı “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında yer almıştır.

Akdoğan (2002)’in çok faktörlü liderlik ölçeğinde, ölçeğin geneli için maksimum Güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığı zaman 0.93, minimum güvenilirlikse Guttman tekniğiyle hesaplanan değer 0.91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin “Dönüşümcü Liderlik” faktörü için maksimum güvenilirlik Cronbach Alpha tekniğiyle hesaplandığında 0.93, minimum güvenilirlikse Guttman tekniğiyle hesaplanan değer 0.95 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin “Etkileşimci Liderlik” faktörünün geneli için Cronbach Alpha tekniğiyle hesaplandığında 0.72, minimum güvenilirlikse Guttman tekniğiyle hesaplanan değer 0.74 olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca, Peter Senge (1990) tarafından geliştirilen “Öğrenen Örgüt Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütün öğrenme yeteneklerini değerlendirmek için kullanılmış ve beş boyut altında 43 madde içermektedir. Bu boyutlar, kişisel yeterlilik, zihinsel modeller, ortak vizyon, takım özgüveni ve sistemik düşünme olarak

belirlenmiştir. Ölçek, Şahin ve arkadaşlarının (2014) Türkçe formu kullanılarak uygulanmıştır (Şahin, Çakır ve Öztürk: 2014: 167-168).

Tablo 5.2: Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numaraları
1. Kişisel ustalık	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
2. Zihni modeller	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
3. Ortak görüş	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
4. Takım ekip/ Ruh	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
5. Sistem düşüncesi	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43

Araştırmada Bowen, vd., (2007) tarafından geliştirilen Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği (ÖÖPÖ) (Learning Organization Profile Scale, LOPS) kullanılmıştır. ÖÖPÖ'nin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla test tekrar test yöntemiyle araştırmanın evreninden 100 öğretmene iki hafta arayla uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ölçeğin tekrar test güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı 0.96 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısı, yapı geçerliği, ölçek puanlarının güvenilirliği ve maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla ölçek evrendeki 404 öğretmene uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilere göre ölçeğin Türkçe formu oluşturulmuştur.

“Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği” kullanılarak sosyal kültürün yönetsel davranışlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu ölçek, Chelariu ve arkadaşlarının (2008) tarafından geliştirilmiş olup, toplamda 21 madde içermektedir ve dört boyut altında sosyal kültürel değerleri ölçmektedir. Araştırmada sadece “Güç Mesafesi” ve “Belirsizlikten Kaçınma” boyutları ele alınmıştır (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 590).

Toplumsal kültürün birçok boyutu bulunmaktadır. Bu çalışma ise güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma gibi iki boyutla sınırlıdır. Söz konusu bu iki boyut, kültürel farklılıkların önemli unsurları arasında yer alır ve bir kültürün özelliklerini belirleme konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Güç mesafesi, örgüt yapılarını etkiler. Yüksek

güç mesafeli kültürler daha hiyerarşik ve merkezi yapıları benimserken; düşük güç mesafeli kültürler genellikle daha düz ve merkezi olmayan yapıları tercih etmektedir. Güç mesafesi aynı zamanda liderlik tarzlarını etkiler. Yüksek güç mesafeli kültürlerde liderler otoriter bir yaklaşım benimserken, düşük güç mesafeli kültürlerde katılımcı ve danışma odaklı liderlik tarzları daha yaygındır. İletişim kalıplarını da etkiler; yüksek güç mesafeli kültürlerde iletişim daha resmi ve yapılandırılmış olabilirken düşük güç mesafeli kültürlerde daha açık, doğrudan ve eşitlikçi bir iletişim tarzı gözlemlenebilir.

Belirsizlikten kaçınma, kültürlerde genellikle riskten kaçınmaya yol açmaktadır. Bu durum iş uygulamalarını etkiler ve söz konusu kültürlerdeki kuruluşlar belirli rutinleri ve kuralları tercih edebilirler. Düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri genellikle yeniliklere ve değişime daha açıktır. Bu kültürlerdeki bireyler belirsizlikle daha rahat baş edebilir ve risk almaya daha istekli olabilmektedir. Bu durum yaratıcılığı ve girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmektedir. Belirsizlikten kaçınma seviyesi, bir toplumun hukuki ve düzenleyici çerçevelerini etkileyebilir. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürleri, daha fazla güvenlik ve istikrar hissi sağlamak için detaylı düzenlemelere sahip olabilirler. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kavramları, kültürlerarası çalışan bireyler ve örgütler için son derece önemlidir. Bu kavramlar, iletişim tarzları, karar alma süreçleri, risk yönetimi ve değişim yönetimi gibi alanlardaki farklılıkları anlamak için yardımcı olmaktadır.

Tablo 5.3: Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numaraları
1. Güç mesafesi	1, 2, 3, 4, 5
2. Belirsizlikten kaçınma	6, 7, 8, 9, 10

Şeşen tarafından Türkçe'ye adapte edilmiş olan bir ölçek, doktora tezi araştırması kapsamında kullanılmıştır (Şeşen, 2010: 191) Bu ölçek, önceki çalışmalarda kullanılmış ve geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiştir. Chelariu ve diğerleri (2008), ölçeğin dört farklı boyutunu doğrularak boyutların güvenilirlik katsayılarının 0,70'in

üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Şeşen'in araştırma sürecinde adapte ettiği ölçeğin alt boyutlara ait elde edilen güvenilirlik değerleri ise sırasıyla; 0,71; 0,69; 0,71 ve 0,79'dur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,80 olarak hesaplanmıştır.

5.4. Araştırma Metodolojisi

Tezin bu bölümünde araştırma kapsamında toplanan verinin analizinin sonucunda elde edilen çıktılar yer almaktadır. Analiz aşamasından ilk olarak araştırma kapsamında yer alan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. Bir sonraki aşamada ölçeklerin güvenilirlik analizlerine bakılmış, arkasından araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasında korelasyon analizleri ve Aracı Değişken Analizi yapılmıştır.

5.4.1. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli (YEM) yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, birden fazla değişken arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ve ilişkilerin bir model içinde nasıl tanımlandığını inceleyen çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modeli, gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen değişkenlerin kuramsal temele dayalı olarak tanımlandığı bir yapı oluşturur. Yapılan analizde, oluşturulan modelde yer alan tüm değişkenlerin uyumunu test ederek elde edilen sonuçlar, verilerle ne kadar uyumlu olduğunu ortaya koyar. Modelin test edilmesi sonucunda uyum indeksleri, modelin verilerle uyumlu olup olmadığını gösterir. Eğer armoni indeksleri model ile veriler ile uyumlu bir ilişki gösterirse ortaya çıkan hipotezler kabul edilir. Ancak armoni indeksleri bu uyumu göstermiyorsa hipotezler reddedilir.

5.4.1.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Çoklu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılan bir yaklaşım, faktör analizi ve çoklu regresyon analizlerinin birleşimidir. Yapısal eşitlik modellemesi ile hedeflenen, elimizdeki verilere dayalı olarak literatürde oluşturulan modelin, değişkenler arası ilişkileri ne kadar doğruladığını kontrol etmektir (Kırca, 2021: 111). Bu metinde, yapısal denklem modellemesinde kullanılan bazı önemli uyum indeksleri hakkında bilgi verilmektedir:

- **χ^2/df - Normlu ki-kare değeri:** Bu değer, ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölünmesi sonucu elde edilir. Ki-kare değerinin örneklem büyüklüğünden daha az etkilenmesi için kullanılır. Değerin düşük olması, modelin verilere daha iyi

uyduğunu gösterir. Düşük bir χ^2/df değeri, modelin verilere iyi uyduğunu gösterir. Genellikle 2 ile 5 arasındaki bir değer kabul edilebilir bir uyumu gösterir.

- **GFI- Uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index):** Bu indeks, modelin örnekleme ait kovaryans matrisini ölçer. Değeri 0 ile 1 arasında değişir ve ne kadar yakın olursa modelin verilere o kadar iyi uyduğunu gösterir.

- **AGFI- Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index):** AGFI, GFI testinin yüksek örneklem genişliğindeki eksikliklerini düzeltmek için kullanılır. Bu indeks de 0 ile 1 arasında değişebilir.

- **CFI- Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index):** CFI, değişkenler arasında ilişki olmadığını varsayan bir modelle önerilen modelin kovaryans matrisi arasındaki oranı ölçer. Değeri yine 0 ile 1 arasında değişir ve ne kadar yakın olursa modelin verilere o kadar iyi uyduğunu gösterir.

- **RMSEA- Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error Approximation):** RMSEA, ana kütlede gelen yaklaşık uyumu gösteren bir ölçüdür. Değeri yine 0 ile 1 arasındadır ve daha düşük değerler, modelin verilere daha iyi uyduğunu gösterir (Fırat, 2022: 80). Tablo 5.4'deki değerler temel alınmıştır.

- **SRMR (Standardized Root Mean Square Residual):** SRMR, modelin uyumunu değerlendiren bir başka indekstir. Düşük bir SRMR değeri, modelin verilere iyi uyduğunu gösterir. Genellikle 0.08 veya daha düşük bir SRMR kabul edilebilir bir uyumu gösterir.

- **TLI (Turker-Lewis İndeksi):** TLI, modelin uyumunu değerlendiren bir indekstir. Değerler 1'e yaklaştıkça, modelin verilere daha iyi uyduğunu gösterir. Genellikle 0.90 veya daha yüksek bir TLI kabul edilebilir bir uyumu gösterir.

- **IFI (Artısal Uyum İndeksi):** IFI, modelin uyumunu değerlendiren bir indekstir. Değerler 1'e yaklaştıkça, modelin verilere daha iyi uyduğunu gösterir. Genellikle 0.90 veya daha yüksek bir IFI kabul edilebilir bir uyumu gösterir.

Tablo 5.4'teki uyum iyiliği indeksleri incelediğinde, bu indekslerin genellikle kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmektedir. Bu durum, yapısal eşitlik modelinin verilerle uyumlu olduğunu göstermektedir. Böylece modelin analiz edilen ilişkilerinin açıklamaya iyi bir uyum sağladığı söylenebilmektedir.

Tablo 5.4: Edilebilir Değerleri Uyum İyiliği İndekslerinin Mükemmel, İyi ve Kabul Edebiliyor.

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 < RMR < 0.08$	$0.08 < RMR < 0.10$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.85 \leq GFI < 0.90$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	$0.80 \leq AGFI < 0.85$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$

Kaynak: Çalık, 2016:66.

5.4.2. BULGULAR

5.4.2.1. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler ve İstatistikler

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anketin ilk bölümünde demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum) toplanmıştır. İlerleyen bölümlerde öğrenen örgüt, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve toplumsal kültür ile ilgili ölçümler uygulanmış ve elde edilen veriler önce sayısallaştırılmış, sonrasında ise “SPSS 24.0 ve AMOS 23.0” programı kullanılarak analiz edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 5.5'te, 353 araştırma katılımcısının demografik verilerine dair istatistikler sunulmaktadır.

Tablo 5.5: Katılımcıların Demografik Bilgiler

		f	%
Cinsiyet	Erkek	193	54.7
	Kadın	160	45.3
Yaş	18- 24	32	9.1
	25-40	252	71.4
	41-50	56	15.9
	51- 60	13	3.7
Eğitim seviyesi	Lise	75	21.2
	Yüksekokul	34	9.6
	Lisans	134	38.0
	Lisansüstü	110	31.2
Medeni durum	Bekâr	174	49.3
	Evli	179	50.7

Verilere göre, araştırmanın katılımcıları arasında cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %54,7'sinin erkek ve %45,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Bu, araştırmada erkek katılımcıların bir miktar daha fazla olduğunu göstermektedir. Yaş dağılımı analizi, katılımcıların büyük bir bölümünün (%71,4) 25-40 yaş grubunda olduğunu göstermektedir. Bu yaş grubunun yoğunluğu, araştırma katılımcılarının genç ve orta yaş gruplarından oluştuğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi açısından, katılımcıların %21,2'sinin lise mezunu, %9,6'sının yüksekokul mezunu, %38'inin lisans derecesine sahip ve %31,2'sinin ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu dağılım, araştırmada genellikle yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcıların yer aldığını göstermektedir.

Medeni durum açısından, evli katılımcıların oranı %50,7 olarak bulunmuştur. Bulunan sonuç, araştırma katılımcılarının yaklaşık olarak yarısının evli olduğunu göstermektedir.

5.4.3. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırma modeli için ölçüm etkenlerinin, veri setinin model içinde uygunluğunu belirlemek, analize uyumlu faktörleri değişkenleri analiz kapsamından çıkarmaktır.

Araştırmadan elde edilen verilerin güvenilirlik düzeylerinin uygun olduğu göz önünde bulundurularak, hedef kitleye yönelik bu aşamada uygulama sürecine başlanmıştır. Tamamlanan kontrollerle birlikte İstanbul'daki farklı örgütlerde ve sektörlerde çalışan

500 kişiye anket modeli teslim edilmiştir. Bu hedef kitle, 29.11.2022 ile 12.07.2023 tarihleri arasındaki dönemi kapsamaktadır. Tüm anket formları çevrimiçi olarak sunulmuştur. Ankete katılan 500 kişi arasından 353 kişinin anketi yanıtladığı gözlemlenmiştir. Yanıtlanan 353 anket doğrultusunda araştırma modelimiz oluşturulmuştur. Bu bölümde liderlik boyutları, toplumsal kültürel boyut ve öğrenen örgüt boyutu için ölçeklerin çevirisi ile güvenilirlik sonuçları araştırmaya dahil edilmiştir.

5.4.3.1. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri

Liderlik Tarzları Ölçeği'nin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla (DFA) kullanılmıştır. DFA, önceden belirlenen faktörlerin aralarındaki ilişkilerin yeterli olduğunu, unsurların neye bağlı olarak ilişkilendirildiğini ve faktörlerin modelin açıklanmasında yeterince olup olmadığını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Kırca, 2021: 113). Bu nedenle, Liderlik Tarzları ölçeğinin iki faktörlü yapısının araştırma verileriyle uyumlu olup olmadığını test etmek için DFA gerçekleştirilmiştir.

Analiz, Maximum Likelihood Tahmin yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Faktör yükü 0,30'un altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Kaiser, 1974). Bu doğrultuda bazı maddeler (EL 23, EL 25 ve EL 27) ölçekten çıkarılmıştır. Modifikasyon indeks değerleri göz önünde bulundurularak, bazı maddelerin hata terimleri arasındaki korelasyonlar serbest bırakılmıştır (Şekil 5.2). Bu düzenlemelerle daha iyi uyum değerleri elde edilmiştir Tablo 5.6'de sunulmaktadır.

Tablo 5.6: Liderlik Tarzları Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

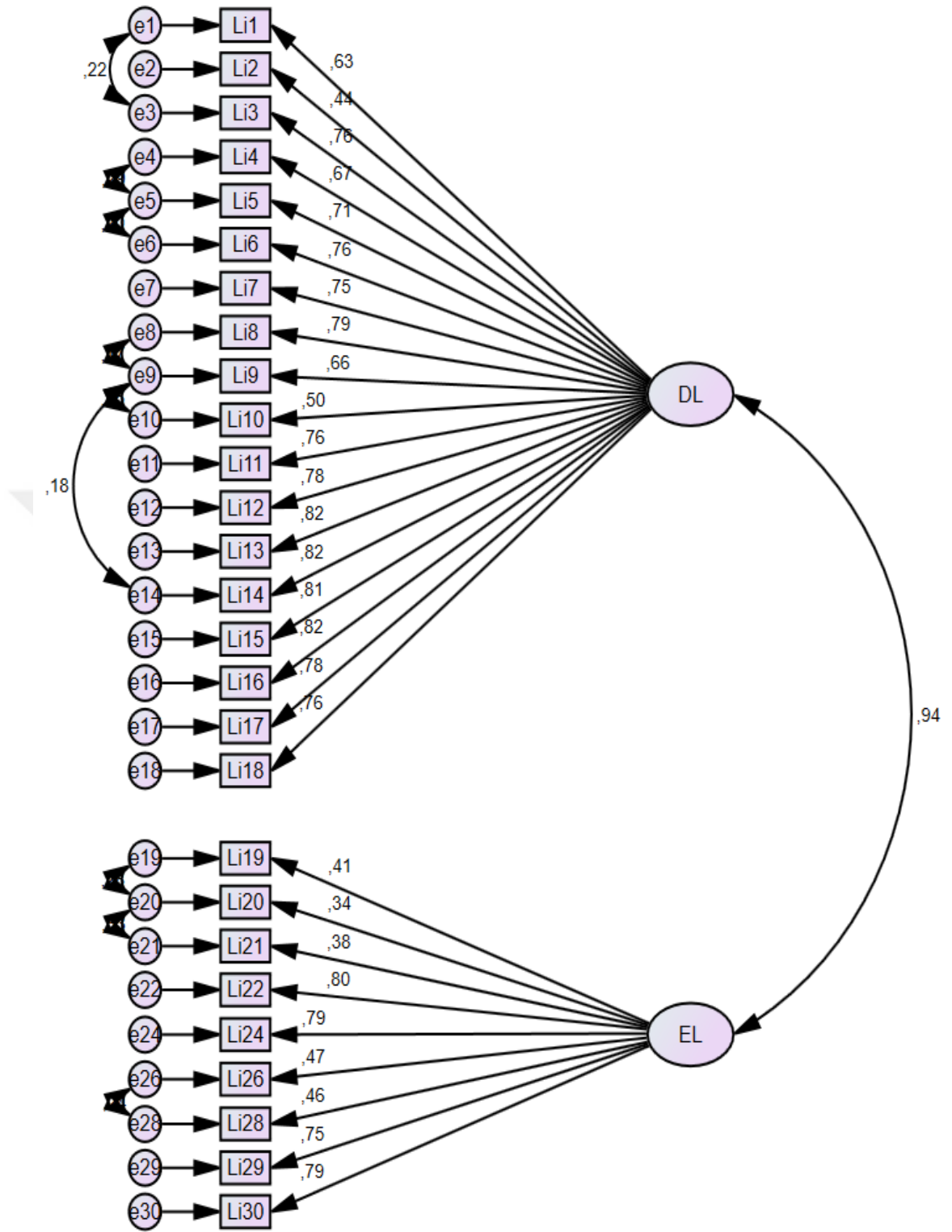
Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2.61	Byrne, 1989
SRMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.05	Browne ve Cudeck, 1993
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.07	
TLI	≥ 0.95	0.90-0.94	0.91	Bollen, 1989

CFI	≥ 0.95	0.90-0.94	0.92
IFI	≥ 0.95	0.90-0.94	0.92

Kaynak: Bollen ve Long, 1993: 20-36, Bollen, 1989: 305, Byrne, vd.,1989: 459-460.

Tablo 5.6'e göre, ölçeğin iki faktörlü yapısının araştırma verileri tarafından desteklendiğini göstermektedir. İlgili iki faktörlü model Şekil 5.2'de gösterilmiştir. Bu bulgu, ölçeğin kullanımının ve faktörlerin birbirleriyle ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir.





Şekil 5.2: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı,
DL= Dönüşümcü liderlik, EL=Etkileşimci liderlik, Ki-kare =820,07; Sd=314; p=0,00

Tablo 5.7: Liderlik Tarzları Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri

			Faktör yükü	Sh	KO	p
Li1	<---	DL	0.63			
Li2	<---	DL	0.44	0.09	7.71	***
Li3	<---	DL	0.76	0.09	13.78	***
Li4	<---	DL	0.68	0.10	11.18	***
Li5	<---	DL	0.71	0.10	11.68	***
Li6	<---	DL	0.76	0.10	12.28	***
Li7	<---	DL	0.75	0.09	12.15	***
Li8	<---	DL	0.79	0.11	12.62	***
Li9	<---	DL	0.66	0.11	10.98	***
Li10	<---	DL	0.50	0.10	8.69	***
Li11	<---	DL	0.76	0.09	12.29	***
Li12	<---	DL	0.78	0.10	12.49	***
Li13	<---	DL	0.82	0.10	12.97	***
Li14	<---	DL	0.82	0.10	12.99	***
Li15	<---	DL	0.81	0.10	12.94	***
Li16	<---	DL	0.83	0.10	13.08	***
Li17	<---	DL	0.78	0.09	12.53	***
Li18	<---	DL	0.76	0.09	12.29	***
Li19	<---	EL	0.41			
Li20	<---	EL	0.34	0.14	5.97	***
Li21	<---	EL	0.38	0.17	5.40	***
Li22	<---	EL	0.81	0.24	7.61	***
Li24	<---	EL	0.79	0.24	7.57	***
Li26	<---	EL	0.47	0.19	6.13	***
Li28	<---	EL	0.46	0.18	6.09	***
Li29	<---	EL	0.75	0.24	7.45	***
Li30	<---	EL	0.79	0.22	7.57	***

***p<0,001; DL= Dönüşümcü liderlik, EL=Etkileşimci liderlik

Tabloya göre Liderlik Tarzları (dönüşümcü ve etkileşimci) ölçeğinin boyut yüklerinin 0,34 ve 0,82 değişimin arasında farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu faktör yükleri, yol katsayıları olarak bilinen değerlerdir ve her biri p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, ölçeğin faktörlerinin analizde önemli bir rol oynadığını ve araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktörlerinin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.8'de sunulmuştur. Bu katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığını ölçerler ve yüksek değerlere sahip olmaları, ölçeğin güvenilir

olduğunu gösterir. Tablo 5.8 'deki sonuçlar, Liderlik Tarzları ölçeğinin güvenilirliğinin sağlam olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.8: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Faktör	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Dönüşümcü liderlik	18	0.95
Etkileşimci liderlik	12	0.83
Ölçeğin geneli	30	0.95

Alfa katsayısının 1'e yakın değerler alması, iç tutarlılığa dayalı güvenilirliğin yüksek olduğunu gösterir. Bu bağlamda, 0,60 ile 0,80 arasındaki alfa ölçeğin oldukça güvenilmektedir. 0,81 ile 1,00 arasındaki alfa katsayılarının ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu işaret eder (Karaman, 2021: 103-104). Liderlik Tarzları Ölçeği için hesaplanan alfa katsayıları sonuçları 0,83 ile 0,95 arasında değişmektedir. Alınan katsayılar, ölçme aracının güvenli göstermektedir. Bu durum, ölçeğin kullanılabilirliğini ve içsel tutarlılığını sağlamlaştırmaktadır. Böylece liderlik tarzları hakkında yapılan ölçümlerin güvenilir olduğunu ve sonuçların güçlü bir şekilde yorumlanabileceğini göstermektedir.

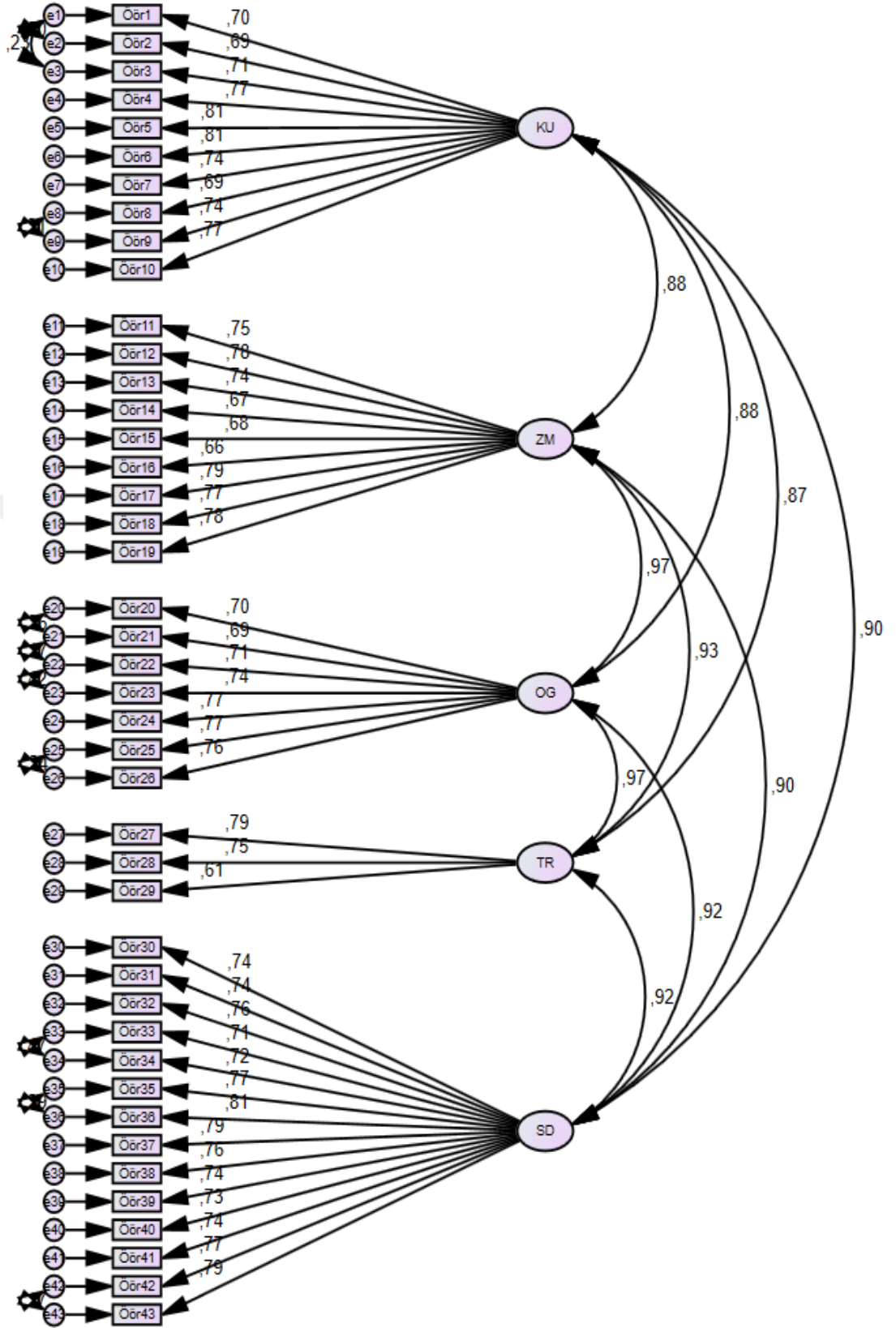
5.4.3.2. Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri

Öğrenen Örgüt ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek üzere kullanılmıştır. Bu analiz yöntemi, önceden belirlenmiş faktörler arasındaki ilişkilerin yeterliliğini, faktörlerle hangi ilişkide ve bu unsurların modelin açıklanmasında ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek için kullanılır (Özdamar, 2004: 236). Öğrenen Örgüt ölçeğinin beş faktörlü yapısının araştırma verileriyle uyumlu olup olmadığını test etmek için DFA gerçekleştirilmiştir. Analiz, Maximum Likelihood Tahmin yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Şekil 5.3'te modifikasyon indeks değerleri göz önünde bulundurularak bazı maddelerin hata terimleri arasındaki korelasyonlar serbest bırakılmıştır. Bu düzenlemelerle daha iyi uyum değerleri elde edilmiştir. Beş faktörlü model için hesaplanan uyum değerleri Tablo 5.9'da sunulmaktadır.

Tablo 5.9: Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Beş Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2.71	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq .05$.06-.08	.07	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	$\leq .05$.06-.08	.04	
CFI	$\geq .95$.90-.94	.91	Bollen, 1989
TLI	$\geq .95$.90-.94	.90	
IFI	$\geq .95$.90-.94	.91	

Tablo 5.9'a göre, hesaplanan uyum değerine dayanarak Öğrenen Örgüt Ölçeği'nin beş faktörlü yapısının eldeki verilerle genel olarak kabul edilebilir bir uyum gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu sonuç, ölçeğin beş faktörlü yapısının araştırma verileri tarafından desteklendiğini göstermektedir. İlgili beş faktörlü model Şekil 5.3'te gösterilmiştir. Bu bulgu, ölçeğin yapı geçerliliğini ve faktörlerin birbirleriyle ilişkisini göstermek açısından önemli olmaktadır. Ayrıca ölçme aracının güvenilirliğini artırabilmektedir.



Şekil 5.3: Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı, KU= Kişisel ustalık, ZM= Zihinsel modeller, OG= Ortak görüş, TR= Takım ruhu, SD= Sistemik düşünme, Ki-kare =2263,25; Sd=836; p=0,00

Tablo 5.10: Öğrenen Örgüt Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri

			Faktör yükü	Sh	KO	p
Öör1	<---	KU	0.70			
Öör2	<---	KU	0.69	0.07	13.84	***
Öör3	<---	KU	0.72	0.07	14.57	***
Öör4	<---	KU	0.77	0.08	13.77	***
Öör5	<---	KU	0.81	0.07	14.39	***
Öör6	<---	KU	0.81	0.07	14.39	***
Öör7	<---	KU	0.74	0.07	13.21	***
Öör8	<---	KU	0.69	0.07	12.40	***
Öör9	<---	KU	0.74	0.07	13.19	***
Öör10	<---	KU	0.77	0.08	13.67	***
Öör11	<---	ZM	0.75			
Öör12	<---	ZM	0.78	0.07	15.06	***
Öör13	<---	ZM	0.74	0.07	14.35	***
Öör14	<---	ZM	0.67	0.07	12.86	***
Öör15	<---	ZM	0.68	0.06	13.09	***
Öör16	<---	ZM	0.66	0.07	12.69	***
Öör17	<---	ZM	0.79	0.06	15.45	***
Öör18	<---	ZM	0.77	0.06	14.88	***
Öör19	<---	ZM	0.78	0.06	15.09	***
Öör20	<---	OG	0.70			
Öör21	<---	OG	0.69	0.06	15.69	***
Öör22	<---	OG	0.71	0.07	12.91	***
Öör23	<---	OG	0.74	0.07	13.37	***
Öör24	<---	OG	0.77	0.07	13.90	***
Öör25	<---	OG	0.77	0.07	14.00	***
Öör26	<---	OG	0.76	0.07	13.76	***
Öör27	<---	TR	0.79			
Öör28	<---	TR	0.75	0.07	15.28	***
Öör29	<---	TR	0.61	0.08	11.91	***
Öör30	<---	SD	0.74			
Öör31	<---	SD	0.74	0.07	14.11	***
Öör32	<---	SD	0.76	0.07	14.67	***
Öör33	<---	SD	0.71	0.07	13.56	***
Öör34	<---	SD	0.72	0.07	13.76	***
Öör35	<---	SD	0.77	0.07	14.88	***
Öör36	<---	SD	0.81	0.07	15.61	***
Öör37	<---	SD	0.79	0.07	15.30	***
Öör38	<---	SD	0.76	0.06	14.65	***
Öör39	<---	SD	0.74	0.07	14.18	***
Öör40	<---	SD	0.74	0.07	14.11	***
Öör41	<---	SD	0.74	0.07	14.24	***
Öör42	<---	SD	0.77	0.07	14.81	***
Öör43	<---	SD	0.79	0.07	15.20	***

***p<0,001; KU= Kişisel ustalık, ZM= Zihinsel modeller, OG= Ortak görüş, TR= Takım ruhu, SD= Sistematik düşünme

Tablo 5.10'da göre, öğrenen örgüt ölçeğinin faktör yüklerinin 0,61 ile 0,81 arasında değiştiği görülmektedir. Tablo 5.10'da bu faktör yükleri, yol katsayıları olarak bilinen değerlerdir ve her biri $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu, ölçeğin faktörlerinin analizde önemli bir rol oynadığını ve araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktörlerinin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.11'de sunulmuştur. Bu katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığını ölçmektedir. Yüksek değerlere sahip olmaları, öğrenen örgüt ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu durum, ölçeğin kullanılabilirliğini ve içsel tutarlılığını güçlendirmektedir.

Tablo 5.11: Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Faktör	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Kişisel ustalık	10	0.93
Zihinsel modeller	9	0.91
Ortak görüş	7	0.89
Takım ruhu	3	0.76
Sistematiik düşünme	14	0.95
Ölçeğin geneli	43	0.95

Tablo 5.11' de göre, ölçeğin kullanımının ve sonuçların güçlü bir şekilde yorumlanabilmesinin önemli bir göstergesidir.

5.4.3.3. Toplumsal Kültür Ölçeğinin Yapı Geçerliliğini Değerlendirmek Amacıyla Doğrulayıcı Sonuçları

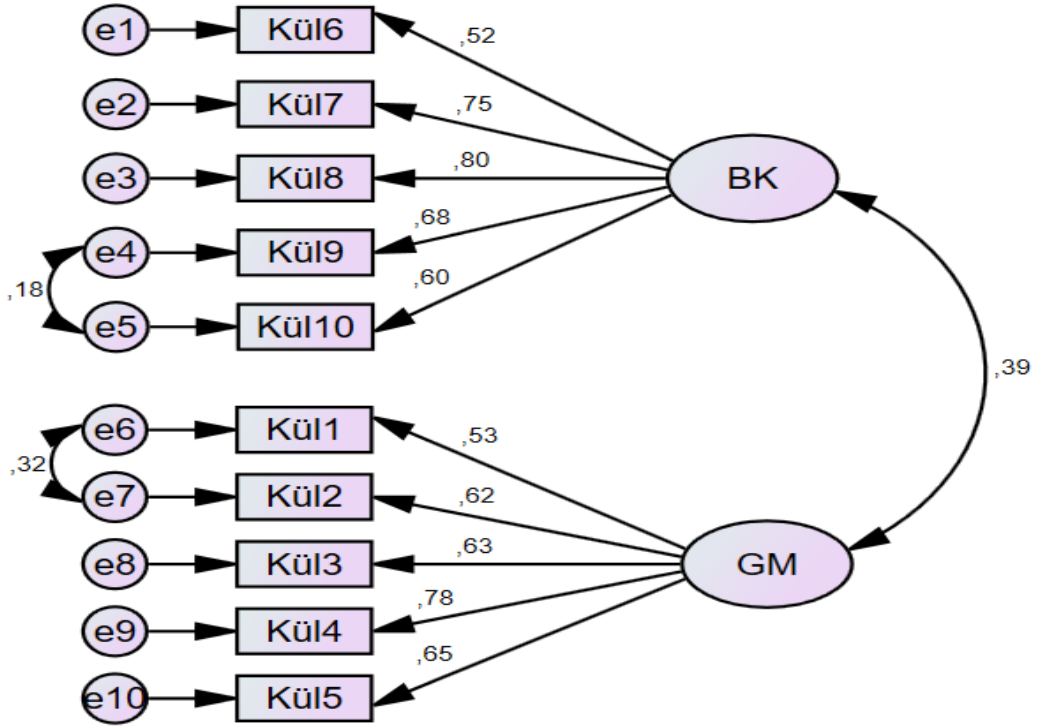
Faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. DFA, önceden belirlenen faktörlerin aralarındaki ilişkilerin yeterli olduğunu, değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkilendirildiğini ve faktörlerin modelin açıklanmasında yeterli olup olmadığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu nedenle, Toplumsal Kültür ölçeğinin iki faktörlü yapısının araştırma verileriyle uyumlu olup olmadığını test etmek için DFA gerçekleştirilmiştir. Analiz, Maximum Likelihood Tahmin yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Şekil 5.4'te modifikasyon indeks değerleri göz önünde

bulundurularak bazı maddelerin hata terimleri arasındaki korelasyonlar serbest bırakılmıştır. Bu düzenlemelerle daha iyi uyum değerleri elde edilmiştir. İki faktörlü model için hesaplanan uyum değerleri Tablo 5.12'de sunulmaktadır.

Tablo 5.12. Toplumsal Kültür Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Standart	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	3.16	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.08	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.06	
TLI	≥ 0.95	0.90-0.94	0.91	Bollen, 1989
IFI	≥ 0.95	0.90-0.94	0.94	
CFI	≥ 0.95	0.90-0.94	0.94	

Tablo 5.12'ye göre, hesaplanan uyum değerine göre toplumsal kültür ölçeğinin iki faktörlü yapısının eldeki verilerle kabul edilebilir bir uyum gösterdiği görülmektedir. Görülen bu uyum ölçeğin iki faktörlü yapısının araştırma verileri tarafından desteklendiğini göstermektedir. İlgili iki faktörlü model Şekil 5.4'te gösterilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin yapı geçerliliğini ve faktörlerin birbirleriyle ilişkisini göstermek açısından önemlidir ve ölçme aracının güvenilirliğini artırabilir.



Şekil 5.4: Toplumsal Kültür Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı, BK= Belirsizlikten kaçınma, GM= Güç mesafesi, Ki-kare =101,17; Sd=32; p=0,00

Tablo 5.13: Toplumsal Kültür Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri

			Faktör yükü	Sh	KO	p
Kül6	<---	BK	0.52			
Kül7	<---	BK	0.75	0.14	8.90	***
Kül8	<---	BK	0.80	0.14	9.09	***
Kül9	<---	BK	0.68	0.14	8.48	***
Kül10	<---	BK	0.60	0.14	7.86	***
Kül1	<---	GM	0.53			
Kül2	<---	GM	0.62	0.12	9.60	***
Kül3	<---	GM	0.63	0.12	7.92	***
Kül4	<---	GM	0.78	0.12	8.57	***
Kül5	<---	GM	0.65	0.12	8.05	***

***p<0,001; BK= Belirsizlikten kaçınma, GM= Güç mesafesi

Tablo 5.13'e göre Toplumsal Kültür ölçeğinin boyut yükleri 0,52 ve 0,80 farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu faktör yükleri, yol katsayıları olarak bilinen değerlerdir ve her biri $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu, ölçeğin faktörlerinin analizde önemli bir rol oynadığını ve araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktörlerinin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.14'te sunulmuştur. Bu katsayılar, ölçeğin iç tutarlılığını ölçmektedir. Yüksek değerlere sahip olmaları, ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. Tablo 5.14'daki sonuçlar, toplumsal kültür ölçeğinin güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Bu durum, ölçeğin kullanımının ve sonuçların güçlü bir şekilde yorumlanabilmesinin önemli bir göstergesidir.

Tablo 5.14: Toplumsal Kültür Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Faktör	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Belirsizlikten kaçınma	5	0.81
Güç mesafesi	5	0.78
Ölçeğin geneli	10	0.80

Alfa katsayısının 1'e yakın değerler alması, iç tutarlılığa dayalı güvenilirliğin yüksek olduğunu işaret eder. 0,60 ile 0,80 arasındaki alfa katsayıları ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,81 ile 1,00 arasındaki alfa katsayılarının ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplumsal kültür ölçeği için hesaplanan alfa katsayıları 0,78 ile 0,81 arasında değişmektedir. Bu elde edilen katsayılar, ölçme aracının güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, ölçeğin güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini ve sonuçların güçlü bir şekilde yorumlanabileceğini göstermektedir.

5.4.4. Verilerin Analizi

Analiz öncesinde, liderlik tarzları, öğrenen örgüt ve toplumsal kültür ölçeklerinden elde edilen puanların çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Bu adımın amacı, normal dağılım varsayımının karşılanıp karşılanmadığını belirlemektir. Tablo 5.15'te incelendiğinde, hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 aralığında

olduğu görülmektedir. Bu durum, normal dağılım varsayımının sağlandığını göstermektedir.

Sonuçlar, analizde kullanılan ölçeklerin verilerinin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Böylece istatistiksel analizlerin geçerli ve güvenilir sonuçlar üretebileceği anlamına gelir. Analizlerin sonuçlarının daha güvenilir ve anlamlı olması için önemlidir.

Tablo 5.15: Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	z	Sh	z	Sh
Dönüşümcü liderlik	-0,94	0.13	0.77	0.26
Etkileşimci liderlik	-0,62	0.13	0.48	0.26
Kişisel ustalık	-0,82	0.13	0.46	0.26
Zihinsel modeller	-0,58	0.13	0.23	0.26
Ortak görüş	-0,58	0.13	0.19	0.26
Takım ruhu	-0,58	0.13	0.31	0.26
Sistematik düşünme	-0,82	0.13	0.67	0.26
Belirsizlikte kaçınma	-0,13	0.13	-0.56	0.26
Güç mesafesi	-0,93	0.13	0.17	0.26

Liderlik tarzları, öğrenen örgüt ve toplumsal kültür ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Liderlik tarzları (dönüşümcü ve etkileşimci) ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide toplumsal kültür (belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi) bileşenlerinin aracılık etkisini test etmek için yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmiştir. Veri setinde çok değişkenli aykırı değerlerin bulunmadığı gözlenmiştir (Cook'un uzaklığı <1). Hesaplanan Varyans İnflasyon Faktörü (VIF) değerleri 1,17 ile 5,89 arasında değişmektedir. VIF değeri 10'dan düşük olduğu için göstergeler birden fazla ilişki sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk: 2012: 54). Bu ifadeler, veri analizlerinin nasıl gerçekleştirildiğini ve kullanılan istatistiksel yöntemleri açıklamaktadır. Ayrıca verilerin kalitesinin kontrol edildiği ve analizlerin güvenilir bir şekilde yapıldığına dair bilgi sağlamaktadır.

5.4.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 5.15'te, korelasyon katsayısının (r) alabileceği değerleri ve bu değerlerin anlamlarını açıklanmaktadır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak ve araştırma sonuçlarını yorumlamak için önemli bir araçtır. Bu çalışma sürecinde, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Analiz, değişkenlerin arasındaki ilişkinin doğasını anlamada önemli bir araç olmakta ve ilişkilerin gücünü ölçmek için korelasyon katsayısını kullanmaktadır. Ayrıca, analizlerin güvenilir sonuçlar vermesi için değişkenlerin normal dağıldığı göz önünde bulundurulmuştur. Çalışma sürecinde, çalışanlar için ayrı ayrı korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş ve bu analizlerin sonuçları Tablo 5.16'da özetlenmiştir.

Tablo 5.16: Pearson Korelasyon Katsayıları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Dönüşümcü liderlik	1								
2. Etkileşimci liderlik	.784**	1							
3. Kişisel ustalık	.715**	.644**	1						
4. Zihinsel modeller	.671**	.668**	.811**	1					
5. Ortak görüş	^r _a .644**	.648**	.786**	.874**	1				
6. Takım ruhu	.576**	.634**	.720**	.792**	.788**	1			
7. Sistematiik düşünme	.719**	.652**	.838**	.844**	.828**	.778**	1		
8. Güç mesafesi	.131*	.253**	.158**	.188**	.201**	.203**	.160**	1	
9. Belirsizlikten kaçınma	.280**	.283**	.331**	.301**	.288**	.300**	.323**	.308**	1
Ort	71.09	32.04	36.86	32.48	25.23	10.60	51.76	15.81	71.09
Ss	13.99	6.33	7.76	6.98	5.79	2.64	10.87	4.47	13.99

**p<0,01; *p<0,05; N=353; ^a 0 ile ±0,29 arası düşük düzey ilişki, ±0,30 ile ±0,69 arası orta düzey ilişki ±0,70 ile ±1 arası yüksek düzey ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 5.16'da incelendiğinde, Dönüşümcü liderlik puanları ile Etkileşimci liderlik (r=0,784; p<0,01), Kişisel ustalık (r=0,715; p<0,01), Zihinsel modeller (r=0,671; p<0,01), Ortak görüş (r=0,644; p<0,01), Takım ruhu (r=0,576; p<0,01), Sistematiik

düşünme ($r=0,719$; $p<0,01$), Güç mesafesi ($r=0,131$; $p<0,05$), Belirsizlikten kaçınma ($r=0,28$; $p<0,01$), puanları arasında yüksek, orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Etkileşimci liderlik puanları ile kişisel ustalık ($r=0,644$; $p<0,01$), zihinsel modeller ($r=0,668$; $p<0,01$), ortak görüş ($r=0,648$; $p<0,01$), takım ruhu ($r=0,634$; $p<0,01$), sistematik düşünme ($r=0,652$; $p<0,01$), güç mesafesi ($r=0,253$; $p<0,01$), belirsizlikten kaçınma ($r=0,283$; $p<0,01$), puanları arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Kişisel ustalık puanları ile zihinsel modeller ($r=0,811$; $p<0,01$), Ortak görüş ($r=0,786$; $p<0,01$), takım ruhu ($r=0,72$; $p<0,01$), sistematik düşünme ($r=0,838$; $p<0,01$), güç mesafesi ($r=0,158$; $p<0,01$), belirsizlikten kaçınma ($r=0,331$; $p<0,01$), puanları arasında yüksek, orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Zihinsel modeller puanları ile ortak görüş ($r=0,874$; $p<0,01$), takım ruhu ($r=0,792$; $p<0,01$), sistematik düşünme ($r=0,844$; $p<0,01$), güç mesafesi ($r=0,188$; $p<0,01$), belirsizlikten kaçınma ($r=0,301$; $p<0,01$), puanları arasında yüksek, orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Ortak görüş puanları ile takım ruhu ($r=0,788$; $p<0,01$), sistematik düşünme ($r=0,828$; $p<0,01$), güç mesafesi ($r=0,201$; $p<0,01$), belirsizlikten kaçınma ($r=0,288$; $p<0,01$), puanları arasında yüksek ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Takım ruhu puanları ile sistematik düşünme ($r=0,778$; $p<0,01$), güç mesafesi ($r=0,203$; $p<0,01$), belirsizlikten kaçınma ($r=0,30$; $p<0,01$), puanları arasında yüksek, orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Sistematik düşünme puanları ile güç mesafesi ($r=0,16$; $p<0,01$), belirsizlikten kaçınma ($r=0,323$; $p<0,01$), puanları arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Son olarak, güç mesafesi puanları ile belirsizlikten kaçınma ($r=0,308$; $p<0,01$), puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

5.4.6. Aracı Değişken Analizi Sonuçları

5.4.6.1. Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt İlişkisinde Güç Mesafesinin Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli, bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, bir aracı değişken (aracı) aracılığıyla açıklandığını inceleyen analiz yöntemidir (Baron ve Kenny, 1986: 67). Bu modeli uygulamak için dört aşama izlenir:

1- İlk Aşama: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Bu aşamada, bağımsız değişkenin (örneğin, dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (örneğin, öğrenen örgüt) üzerindeki etkisi analiz edilir. İlk olarak, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için regresyon analizi yapılır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi varsa bu aşama geçerli kabul edilir.

2- İkinci Aşama: Bağımsız Değişken ile Ortaya Aracı Değişken Arasındaki İlişkinin Gösterilmesi: Bu aşamada, bağımsız değişkenin (örneğin, dönüşümcü liderlik) aracı değişken (örneğin, güç mesafesi) üzerindeki etkisi analiz edilir. Bağımsız değişkenin aracı değişkenle ilişkisi incelenir.

3- Üçüncü Aşama: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi

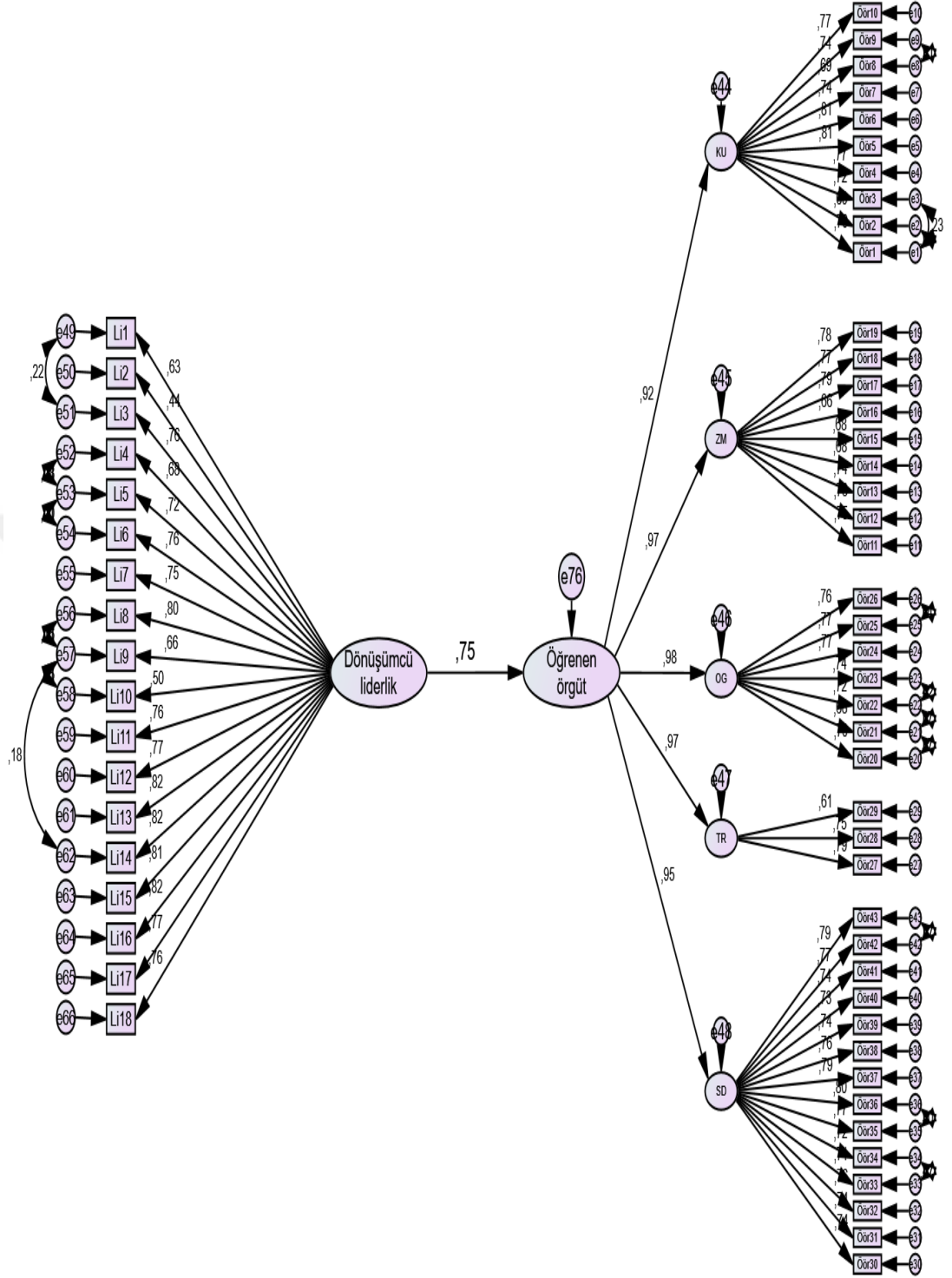
Bu aşamada, aracı değişkenin (örneğin, güç mesafesi) bağımlı değişken (örneğin, öğrenen örgüt) etkinliği analiz edilir. Yine regresyon analizi kullanılarak aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı belirlenir. Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi varsa bu aşama geçerli kabul edilir.

4- Dördüncü Aşama: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi Aracılık Yoluyla Değerlendirme.

Bu aşamada, aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediği değerlendirilir. Aracı etkisi test edilirken ilk aşamada, belirlenen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ile ikinci aşamada belirlenen aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi bir arada dikkate alınır. Eğer aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini azaltıyorsa veya açıklıyorsa aracı etkisi kabul edilir.

Bu dört aşama sırasıyla test edilir ve her bir aşama başarılı bir Şekilde geĉirildiĐinde, aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılır. EĞer herhangi bir aşama geĉerli değilse aracılık etkisi kabul edilmez.



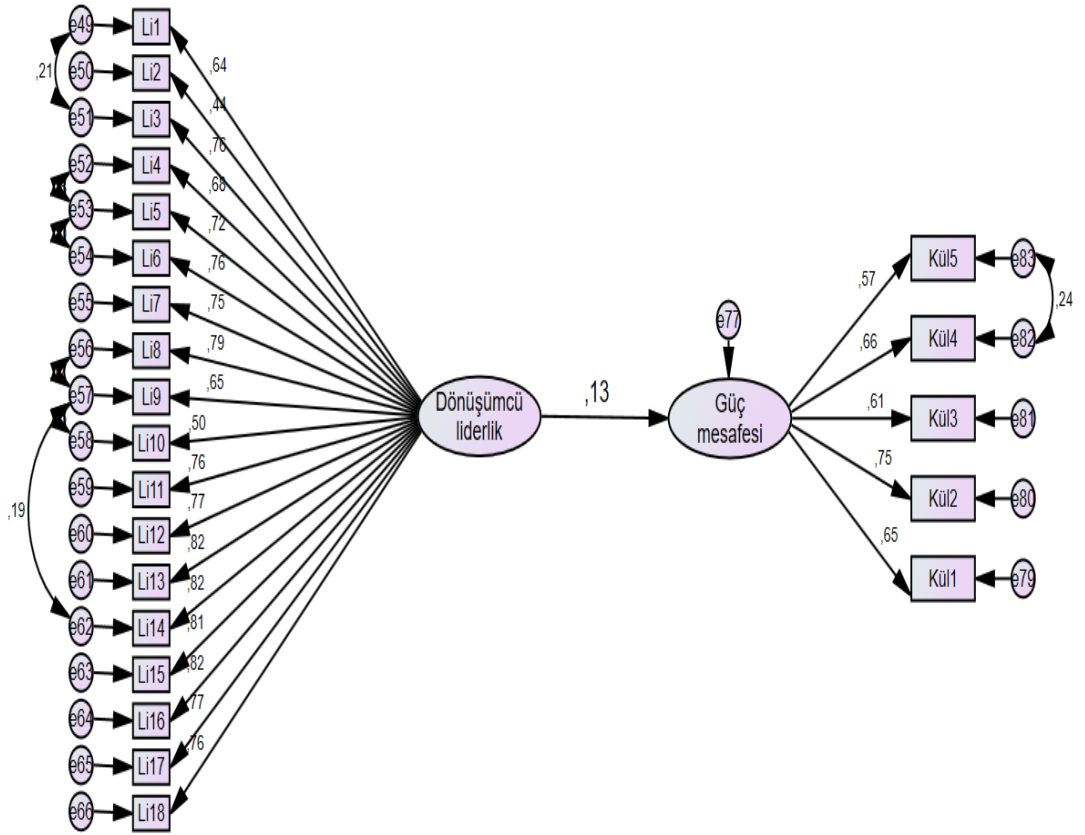


Şekil 5.5: Dönüşümcü Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi

Baron ve Kenny (1986) aracılık modeline göre ilk aşamada, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir etkinin olması gereklidir. Şekil 5.5'e göre,

dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve 0,75 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,75$; $Sh=0,08$; $t=9,70$; $p<0,01$).

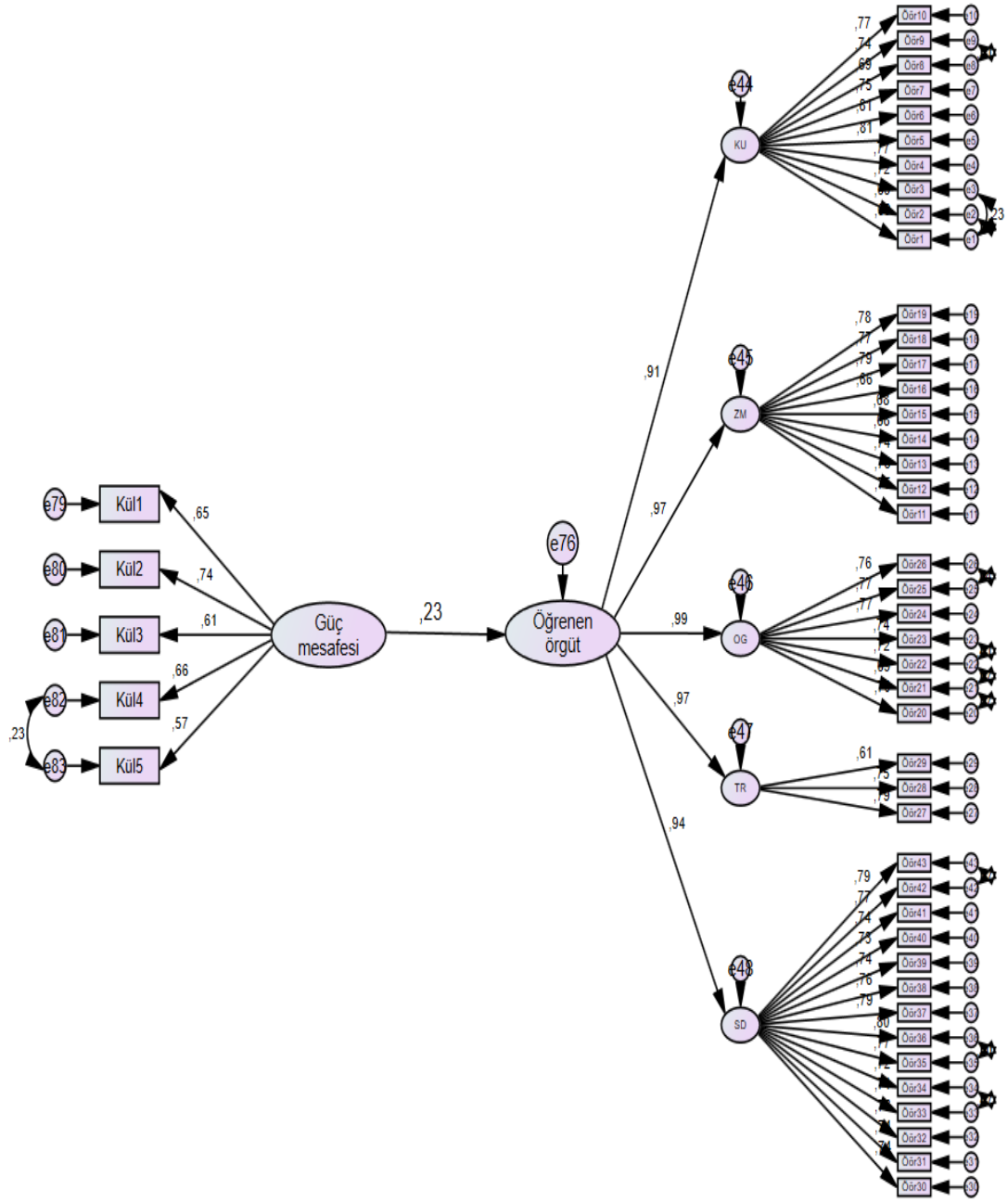
Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermesiyle ilk aşama gerçekleşmiştir. İkinci aşama için dönüşümcü liderlik ve güç mesafesi üzerindeki etkisi analiz edilmelidir.



Şekil 5.6: Dönüşümcü Liderliğin Güç Mesafesi Üzerindeki Etkisi

Şekil 5.6’da incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ve güç mesafesi arasında olumlu bir ilişki (pozitif) ve 0,13 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,13$; $Sh=0,05$; $t=4,50$; $p<0,01$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin ikinci

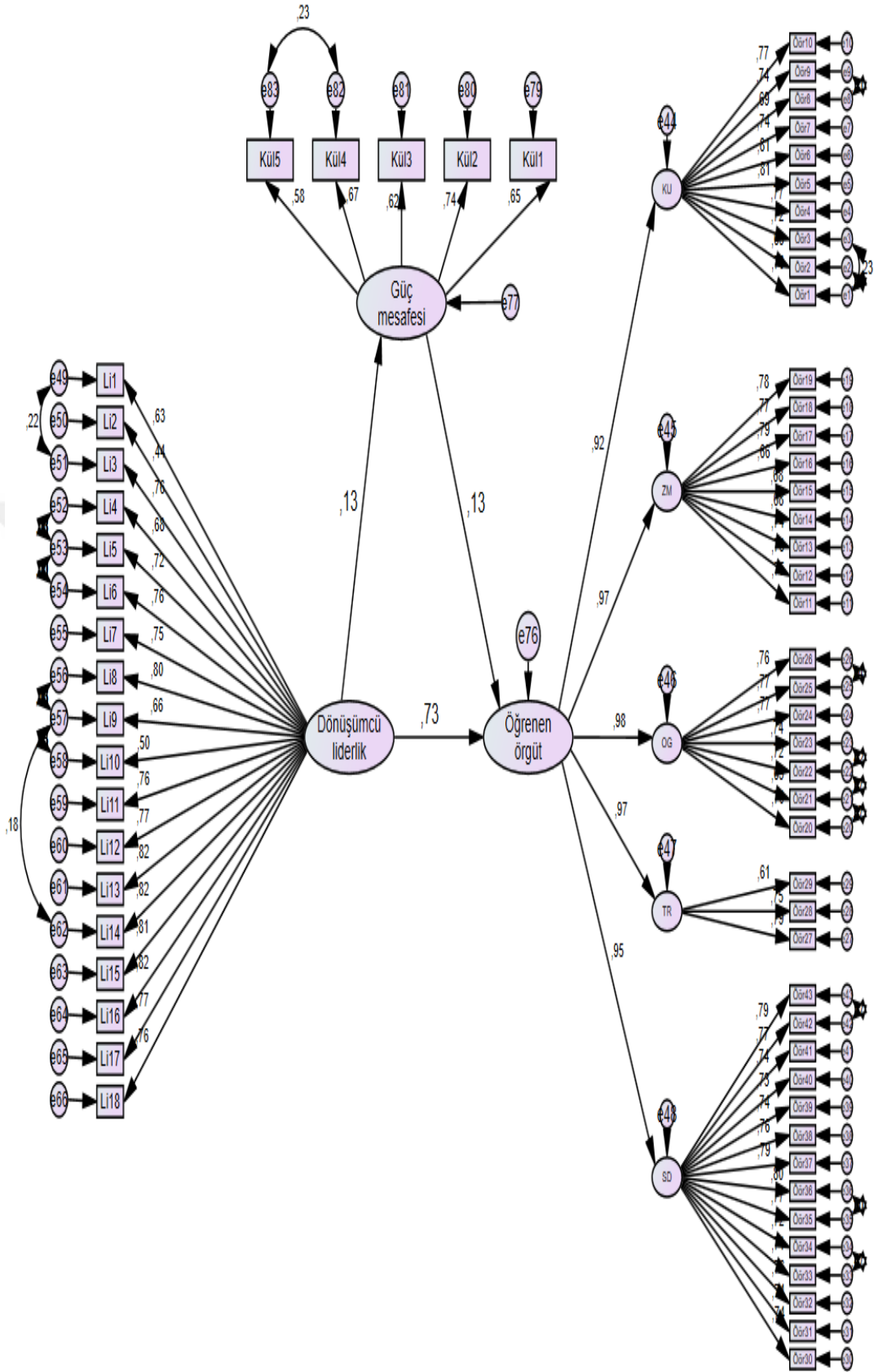
aşaması başarıyla tamamlanmıştır. Şimdi üçüncü ve dördüncü durumlar test edilerek aracılık etkisi değerlendirilecektir.



Şekil 5.7: Güç Mesafesinin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi

Üçüncü aşamada güç mesafesinin öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Şekil 5.7'deki modele göre güç mesafesi ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve 0,23 büyüklüğünde önemli bir ilişki gözlemlenmiştir ($\beta=0,23$; $Sh=0,05$; $t=3,58$; $p<0,01$). Bu sonuçlara göre, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin üçüncü aşamasında karşılanması gereken durum elde edilmiştir.

Dördüncü aşamada, güç mesafesi aracı değişkeni modele dâhil edildiğinde dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin azalarak 0,73'e düştüğü sonucuna ulaşılmıştır ve Şekil 5.8'de. Bununla birlikte oluşan dolaylı etki, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta=0,02$; %95 GA [0,00; 0,05]; $p=0,06>0,05$). Buna ek olarak Sobel Testi sonuçları aracılık etkisinin var olduğunu desteklemektedir (Sobel Test İstatistiği= 1,12; $Sh= 14,48$; $p=0,26>0,05$). Elde edilen sonuçlar, güç mesafesinin dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkiye aracılık etmediğini göstermiştir ve ***H1 hipotezi reddedilmiştir***. Aracılık analizi ile hesaplanan katsayılar Tablo 5.17'de özetlenmiştir.



Şekil 5.8: Güç Mesafesinin Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 5.17: Güç Mesafesinin Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edilmesi ile Elde Edilen Katsayılar

Bağımsız değişken		Bağımlı değişken	β	Sh	t	p	Hipotez
<i>Doğrudan etki (aracısız)</i>							
Dönüşümcü liderlik	--->	Güç mesafesi	0.13	0.08	2.09	p<0.01	
Dönüşümcü liderlik	--->	Öğrenen örgüt	0.75	0.08	9.70	p<0.01	
Güç mesafesi	--->	Öğrenen örgüt	0.23	0.05	3.58	p<0.01	
<i>Doğrudan etki (aracılı)</i>							
Dönüşümcü liderlik	--->	Öğrenen örgüt	0.73	0.08	9.65	p<0.01	
<i>Dolaylı etki*</i>							
Dönüşümcü liderlik	--->	Öğrenen örgüt	0.02	0.01	%95 GA [0.00; 0.05]	p=0.06	Red (H1)

*(Sobel Test İstatistiği= 4,13; Sh= 0,04; p<0,001)

Yapısal eşitlik modeli analizlerinde, model veri uyumunu değerlendirmek için uyum iyiliği indeksleri hesaplanır ve incelenir. Bu çalışmada, normlu ki-kare değeri (χ^2/df), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), TLI (Turker-Lewis İndeksi), RMSEA (tahmin hatalarının ortalamasının karekökü) ve IFI (Incremental Fit indeksi) uyum iyiliği indeksleri hesaplanmış ve incelenmiştir. Şekil 5.8'deki model için hesaplanan uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.18'de yer almaktadır.

Tablo 5.18: Güç Mesafesinin Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Model için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri

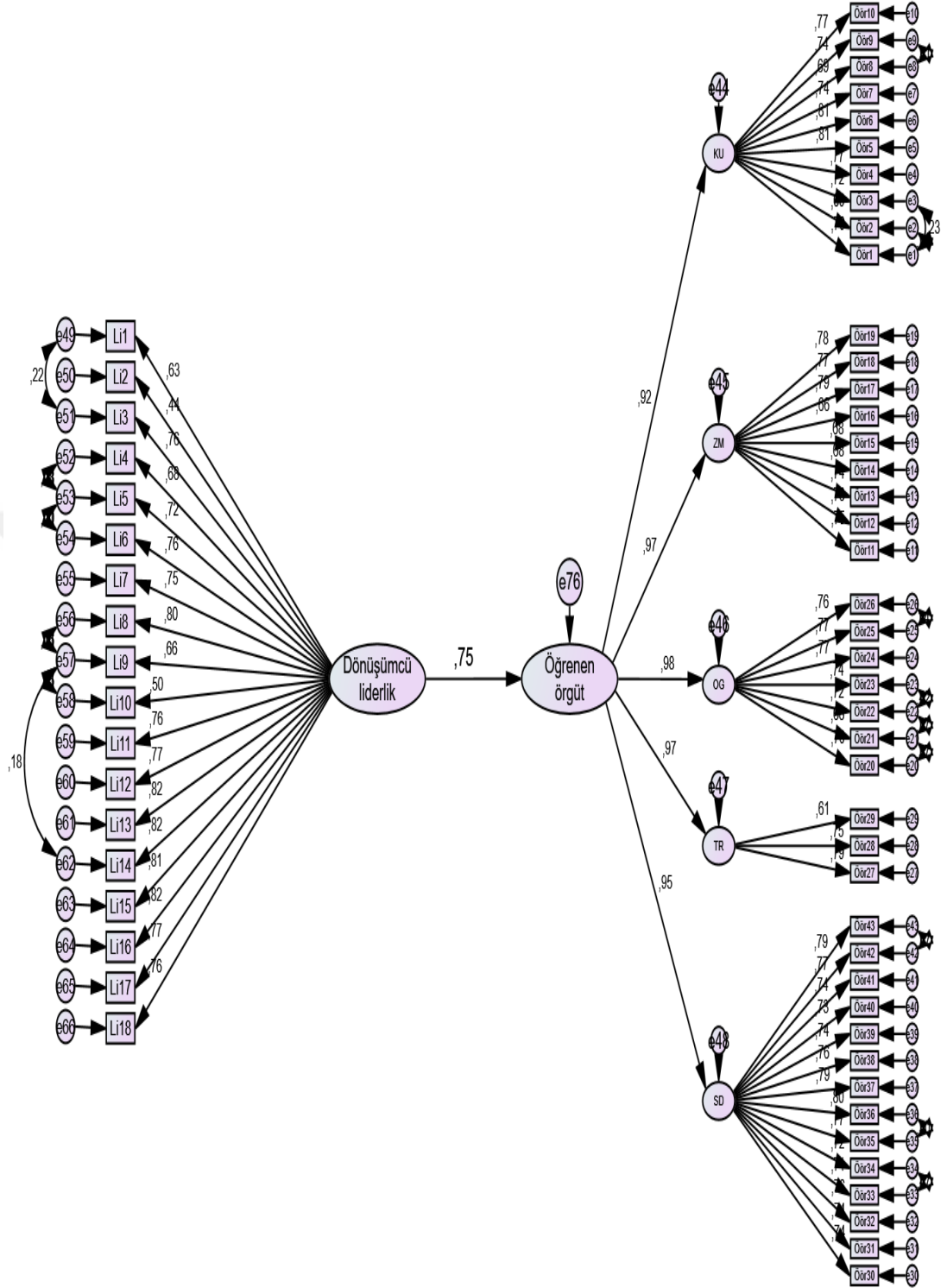
χ^2	Sd	χ^2/Sd	SRMR	CFI	TLI	IFI	RMSEA
4705.28	2050	2.30	0.05	0.92	0.91	0.92	0.06

Tablo 5.18'de incelendiğinde, test edilen aracılık modeli için hesaplanan χ^2/df , SRMR, CFI, TLI, IFI ve RMSEA uyum iyiliği değerlerin genel olarak kabul edilebilir uyumu işaret ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar araştırma verilerinin test edilen aracılık

modeli ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Aracılık modeli bu araştırmanın verileri ile doğrulanmıştır.

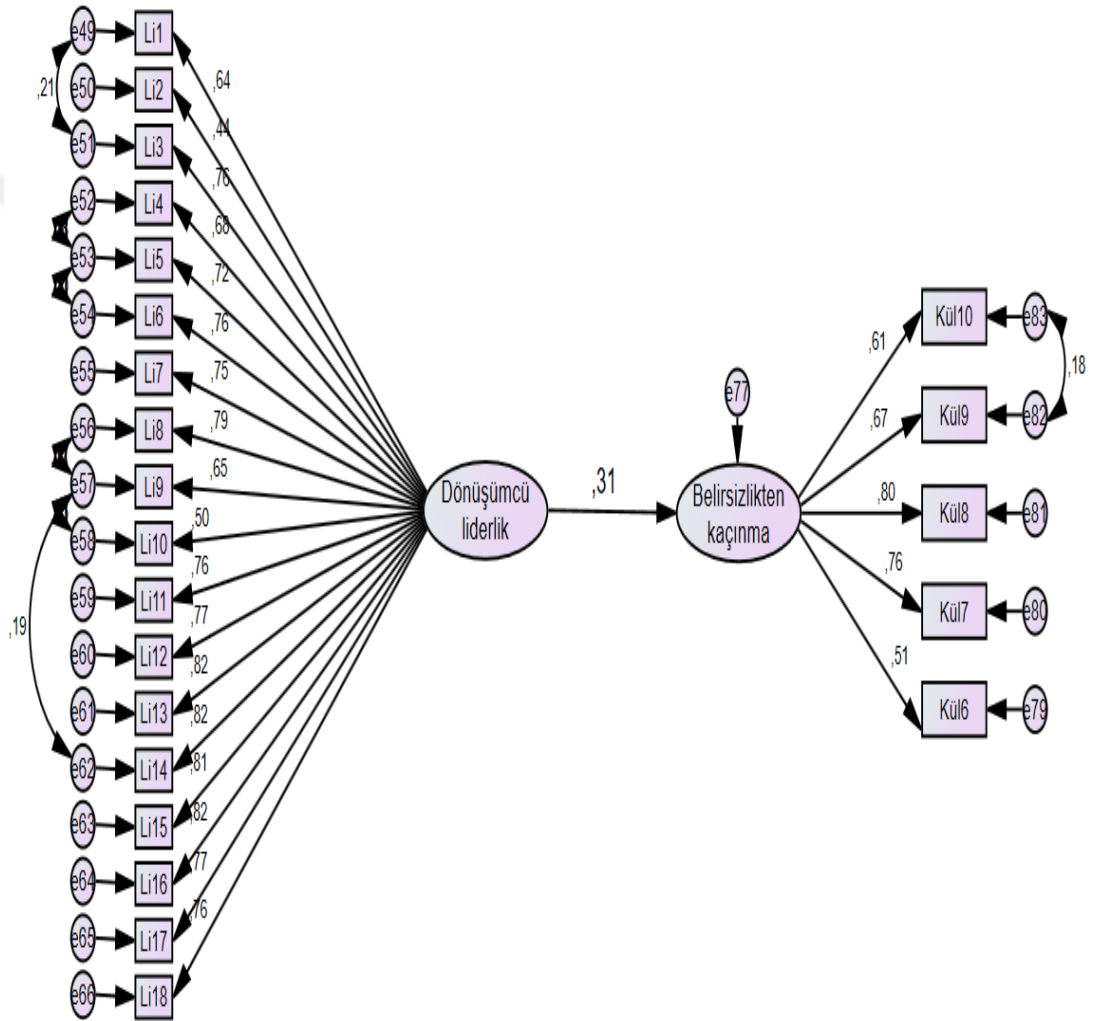
5.4.6.2. Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt İlişkisinde Belirsizlikten Kaçınmanın Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Baron ve Kenny (1986) çalışmalarından geliştirilen aracılık modeline göre, aracılık etkisinin değerlendirilmesi için dört aşama sırasıyla test edilmiştir. İlk aşamada, dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin düzeyi değerlendirilmiştir. İkinci aşamada, dönüşümcü liderliğin belirsizlikten kaçınma üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Üçüncü aşamada belirsizlikten kaçınma öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin düzeyi değerlendirilmiştir. Dördüncü aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracılık yoluyla değerlendirme. Her adımda belirtilen durumlar karşılanabilirse bir sonraki adıma geçilebilmektedir.



Şekil 5.9. Dönüşümcü Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi

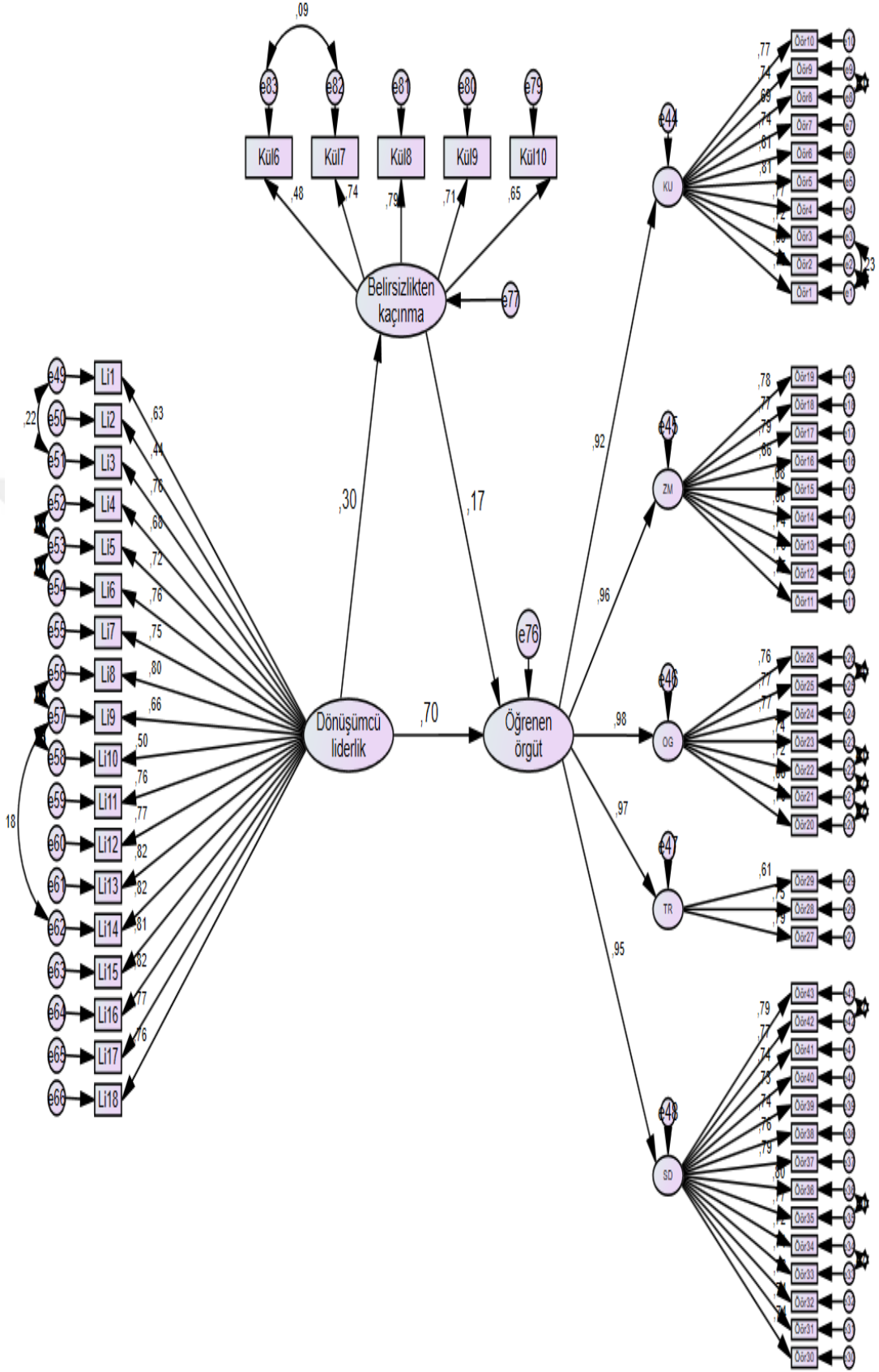
Baron ve Kenny (1986) aracılık modeline göre ilk aşamada, dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt ve belirsizlikten kaçınma üzerinde anlamlı etkileri olması gerekmektedir. Şekil 5.9'da elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve 0,75 büyüklüğünde İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ($\beta=0,75$; $Sh=0,08$; $t=9,70$; $p<0,01$). Sonuç, ilk aşamada gerekli olan etkinin mevcut olduğunu göstermektedir.



Şekil 5.10: Dönüşümcü Liderliğin Belirsizlikten Kaçınma Üzerindeki Etkisi

Üçüncü aşamada belirsizlikten kaçınmanın öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Şekil 5.11'deki modele göre belirsizlikten kaçınma ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve 0,39 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,39$; $Sh=0,10$; $t=5,37$; $p<0,01$). Bu sonuçlara göre Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin ikinci aşamasında karşılanması gereken durum elde edilmiştir.

Dördüncü aşamada, belirsizlikten kaçınma aracı değişkeni modele dâhil edildiğinde dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin azalarak 0,70'e düştüğü sonucuna ulaşılmıştır ve Şekil 5.12'de gösterilmektedir. Ayrıca, oluşan dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0,05$; %95 GA [0,02; 0,11]; $p<0,05$). Buna ek olarak, Sobel Testi sonuçları aracılık etkisinin olduğunu desteklemektedir (Sobel Test İstatistiği= 4,13; $Sh= 0,04$; $p<0,001$). Elde edilen sonuçlar, belirsizlikten kaçınmanın dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir ve ***H2 hipotezi kabul edilmiştir***. Aracılık analizi ile hesaplanan katsayılar Tablo 5.19'da özetlenmiştir.



Şekil 5.12: Belirsizlikten Kaçınmanın Dönüşümcü Liderlik İle Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişikte Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 5.19: Belirsizlikten Kaçınmanın Dönüşümcü Liderlik İle Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edilmesi ile Elde Edilen Katsayılar

Bağımsız değişken		Bağımlı değişken	β	Sh	t	p	Hipotez
<i>Doğrudan etki (aracısız)</i>							
Dönüşümcü liderlik	---	Belirsizlikten Kaçınma	0.31	0.05	4.50	p<0.01	
Dönüşümcü liderlik	---	Öğrenen örgüt	0.75	0.08	9.70	p<0.01	
Belirsizlikten Kaçınma	---	Öğrenen örgüt	0.39	0.10	5.37	p<0.01	
<i>Doğrudan etki (aracılı)</i>							
Dönüşümcü liderlik	---	Öğrenen örgüt	0.70	0.08	9.42	p<0.01	
<i>Dolaylı etki*</i>							
Dönüşümcü liderlik	---	Öğrenen örgüt	0.05	0.02	%95 GA [0.02; 0.11]	p<0.01	Kabul (H2)

*(Sobel Test İstatistiği= 4,13; Sh= 0,04; p<0,001)

Şekil 5.12'deki model için hesaplanan uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.20'de yer almaktadır.

Tablo 5.20: Belirsizlikten Kaçınmanın Dönüşümcü Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Model için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri

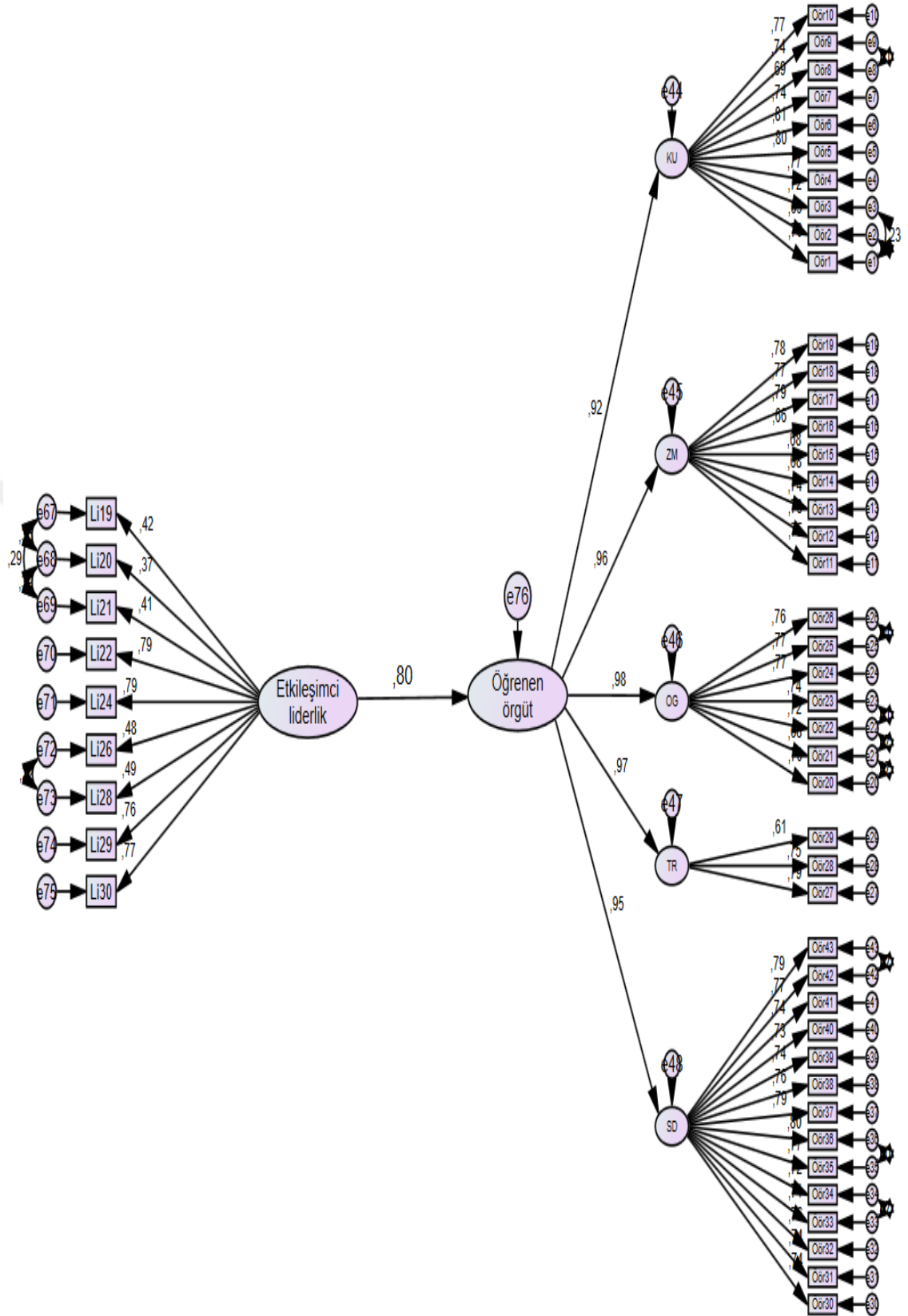
χ^2	Sd	χ^2/Sd	SRMR	CFI	TLI	IFI	RMSEA
4694.35	2050	2.29	0.05	0.92	0.91	0.92	0.06

Tablo 5.20'de incelendiğinde, test edilen aracılık modeli için hesaplanan χ^2/df , SRMR, CFI, TLI, IFI ve RMSEA uyum iyiliği değerlerin genel olarak kabul edilebilir uyumu işaret ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, araştırma verilerinin test edilen aracılık

modeli ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Aracılık modeli bu araştırmanın verileri ile doğrulanmıştır.

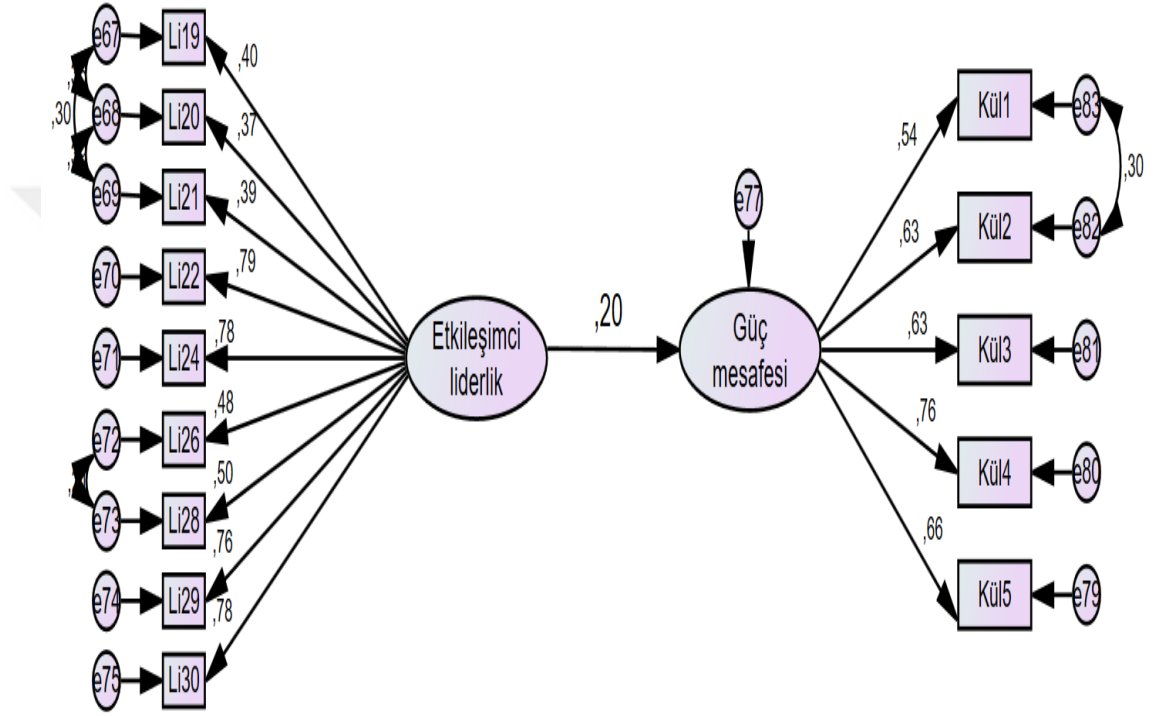
5.4.6.3. Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt İlişkisinde Güç Mesafesinin Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Kenny ve Baron (1986) vasıtasıyla önerilen aracılık modeline göre aracılık etkisinin değerlendirilmesi için dört aşama sırasıyla test edilir. İlk aşamada, etkileşimci liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisi değerlendirilir. İkinci aşamada, etkileşimci liderliğin güç mesafesinin üzerindeki etkisi analiz edilir. Üçüncü aşamada, güç mesafesi öğrenen örgüt üzerindeki etkisi değerlendirilir. Dördüncü aşamada ise güç mesafesi, aracı bir değişken olarak modele dahil edilerek etkileşimci liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin aracılığıyla nasıl gerçekleştiği araştırılır. Bu adımlar birbirinden bağımsız olarak test edilir ve her bir adımda belirtilen durum karşılanırsa bir sonraki adıma geçilir. Bu yöntem, bir değişkenin diğerleri arasında bir aracının rol oynayıp oynamadığını belirlemek için kullanılır.



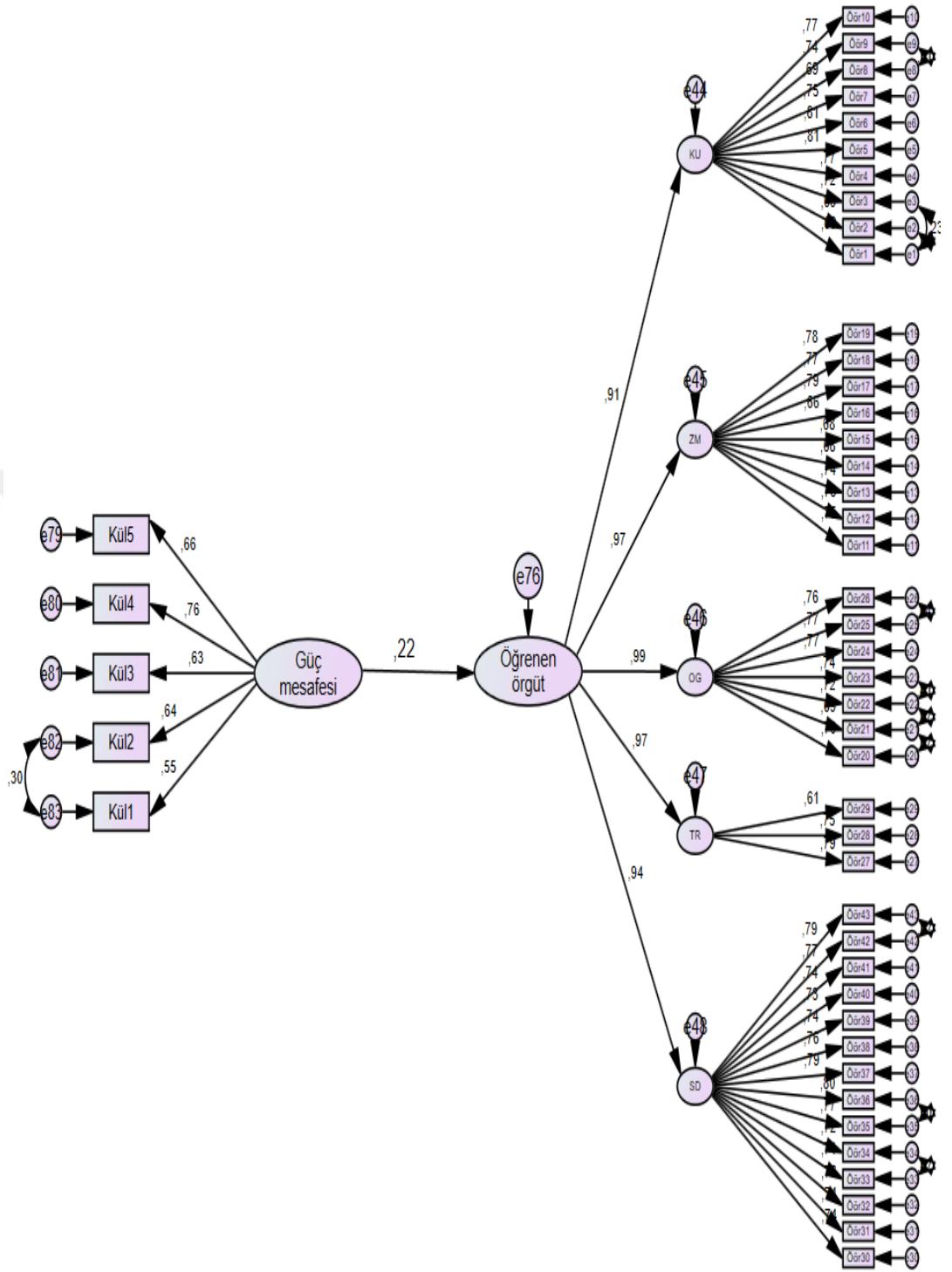
Şekil 5.13: Etiklesimci Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi

Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeline göre ilk aşamada, bağımsız değişken (etkileşimci liderlik) ile bağımlı değişken (öğrenen örgüt) arasında anlamlı bir etki olmalıdır. Şekil 5.13'e göre etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve 0,80 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($\beta=0,80$; $Sh=0,17$; $t=6,94$; $p<0,01$). Bu nedenle, aracılık analizi için ilk adım olan bu aşama karşılanmıştır.



Şekil 5.14: Etkileşimci Liderliğin Güç Mesafesi Üzerindeki Etkisi

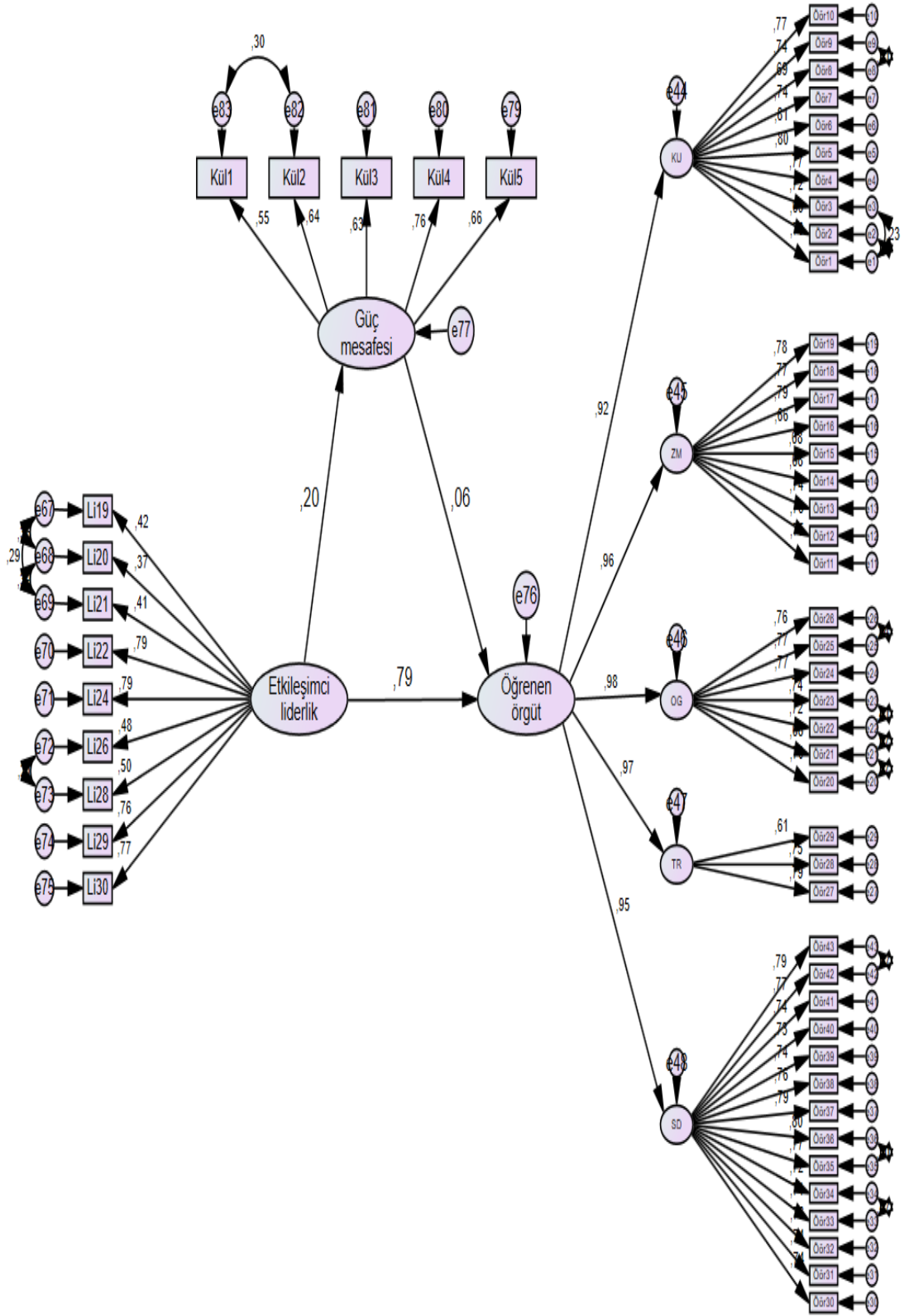
Şekil 5.14'te incelendiğinde, etkileşimci liderlik ve güç mesafesi arasında pozitif yönde, büyüklüğü 0,20 olan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,20$; $Sh=0,12$; $t=2,89$; $p<0,01$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin ikinci aşamasında karşılanması gereken durumlar elde edilmiştir. Bir sonraki aşamada yöntemde önerilen üçüncü ve dördüncü durumlar test edilerek aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.



Şekil 5.15: Güç Mesafesinin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi

Üçüncü aşamada güç mesafesinin öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Şekil 5.15'teki modele göre güç mesafesi ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve 0,22 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,22$; $Sh=0,06$; $t=3,44$; $p<0,01$). Bu sonuçlara göre, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin ikinci aşamasında karşılanması gereken durum elde edilmiştir.

Dördüncü aşamada, güç mesafesi aracı değişkeni modele dâhil edildiğinde etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin azalarak 0,79'a düştüğü sonucuna ulaşılmıştır ve Şekil 5.16'da göstermektedir. Bununla birlikte oluşan dolaylı etki, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta=0,01$; %95 GA [-0,01; 0,04]; $p=0,18$). Buna ek olarak, Sobel Testi sonuçları da aracılık etkisinin bulunmadığı sonucunu desteklemektedir (Sobel Test İstatistiği= 0,32; $Sh= 0,98$; $p=0,74>0,05$). Elde edilen sonuçlar, güç mesafesi etkileşimci liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunmadığını göstermiştir ve **H3 hipotezi reddedilmiştir**. Aracılık analizi ile hesaplanan katsayılar Tablo 5.21'de özetlenmiştir.



Şekil 5.16: Güç Mesafesinin Etkileşimli Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 5.21: Güç Mesafesinin Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edilmesi ile Elde Edilen Yol Katsayıları

Bağımsız değişken		Bağımlı değişken	β	Sh	t	p	Hipotez
<i>Doğrudan etki (aracısız)</i>							
Etkileşimci liderlik	--->	Güç Mesafesi	0.20	0.12	2.89	p<0.01	
Etkileşimci liderlik	--->	Öğrenen örgüt	0.80	0.17	6.94	p<0.01	
Güç Mesafesi	--->	Öğrenen örgüt	0.22	0.06	3.44	p<0.01	
<i>Doğrudan etki (aracılı)</i>							
Etkileşimci liderlik	--->	Öğrenen örgüt	0.79	0.17	6.94	p<0.01	
<i>Dolaylı etki*</i>							
Etkileşimci liderlik	-->	Öğrenen örgüt	0.01	0.01	%95 GA [-0.01; 0.04]	p=0.18	Red (H3)

*(Sobel Test İstatistiği= 0,32; Sh= 0,98; p=0,74>0,05)

Şekil 5.16'deki model için hesaplanan uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.22'de yer almaktadır.

Tablo 5.22: Güç Mesafesinin Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Model için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri

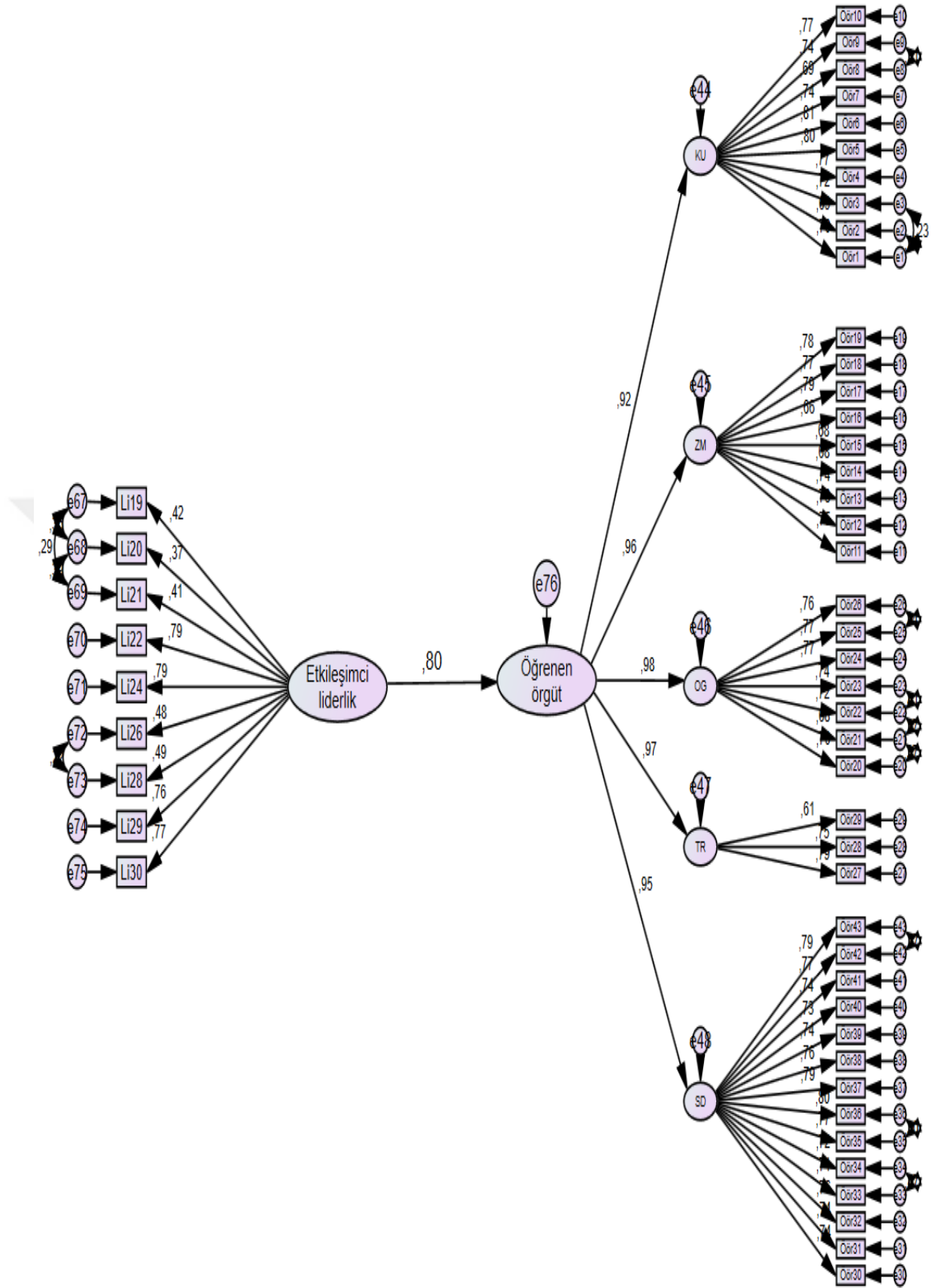
χ^2	Sd	χ^2/Sd	SRMR	CFI	TLI	IFI	RMSEA
3642.60	1512	2.41	0.05	0.95	0.94	0.95	0.06

Tablo 5.22'de incelendiğinde, test edilen aracılık modeli için hesaplanan χ^2/df , SRMR, CFI, TLI, IFI ve RMSEA uyum iyiliği değerlerin genel olarak iyi uyumu işaret ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, araştırma verilerinin test edilen aracılık modeli ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Aracılık modeli, araştırmanın verileri ile doğrulanmıştır.

5.4.6.4. Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt İlişkisinde Belirsizlikten Kaçınmanın Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

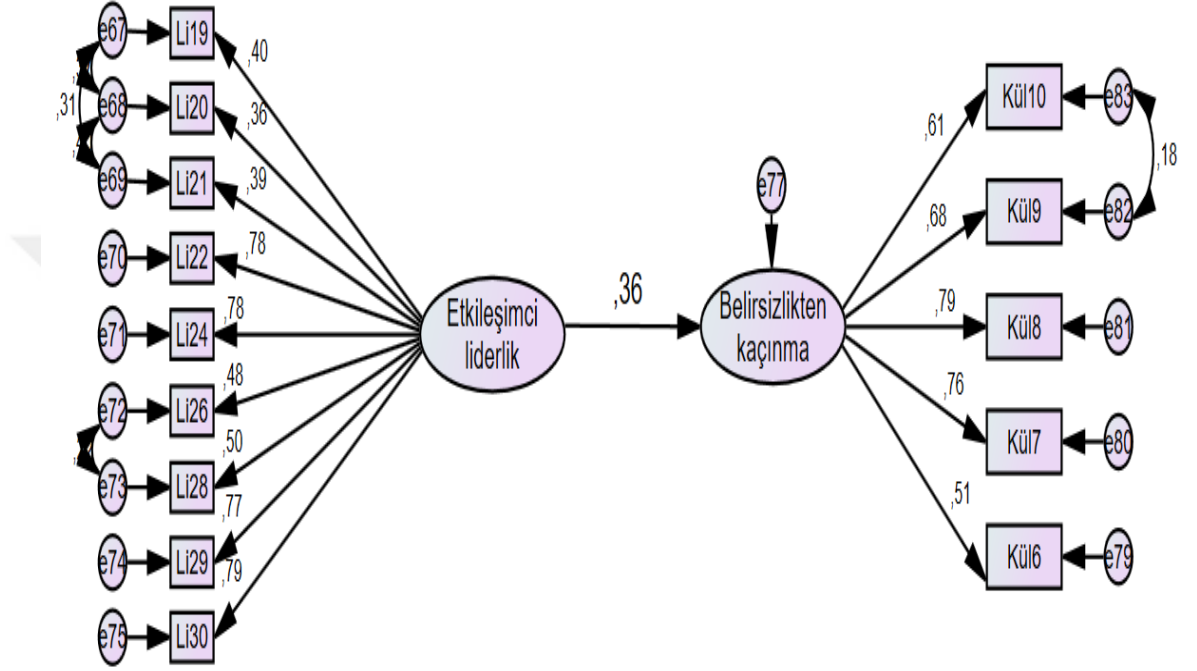
Bu aşamada, geliştirilen aracılık modeline göre (Baron ve Kenny 1986), aracılık etkisinin değerlendirilmesi için dört aşama sırasıyla test edilmiştir. İlk aşamada, etkileşimci liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin düzeyi değerlendirilmiştir. İkinci aşamada, etkileşimci liderliğin belirsizlikten kaçınmanın üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Üçüncü aşamada, belirsizlikten kaçınma öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin düzeyi değerlendirilmiştir. Dördüncü aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracılık yoluyla değerlendirme.





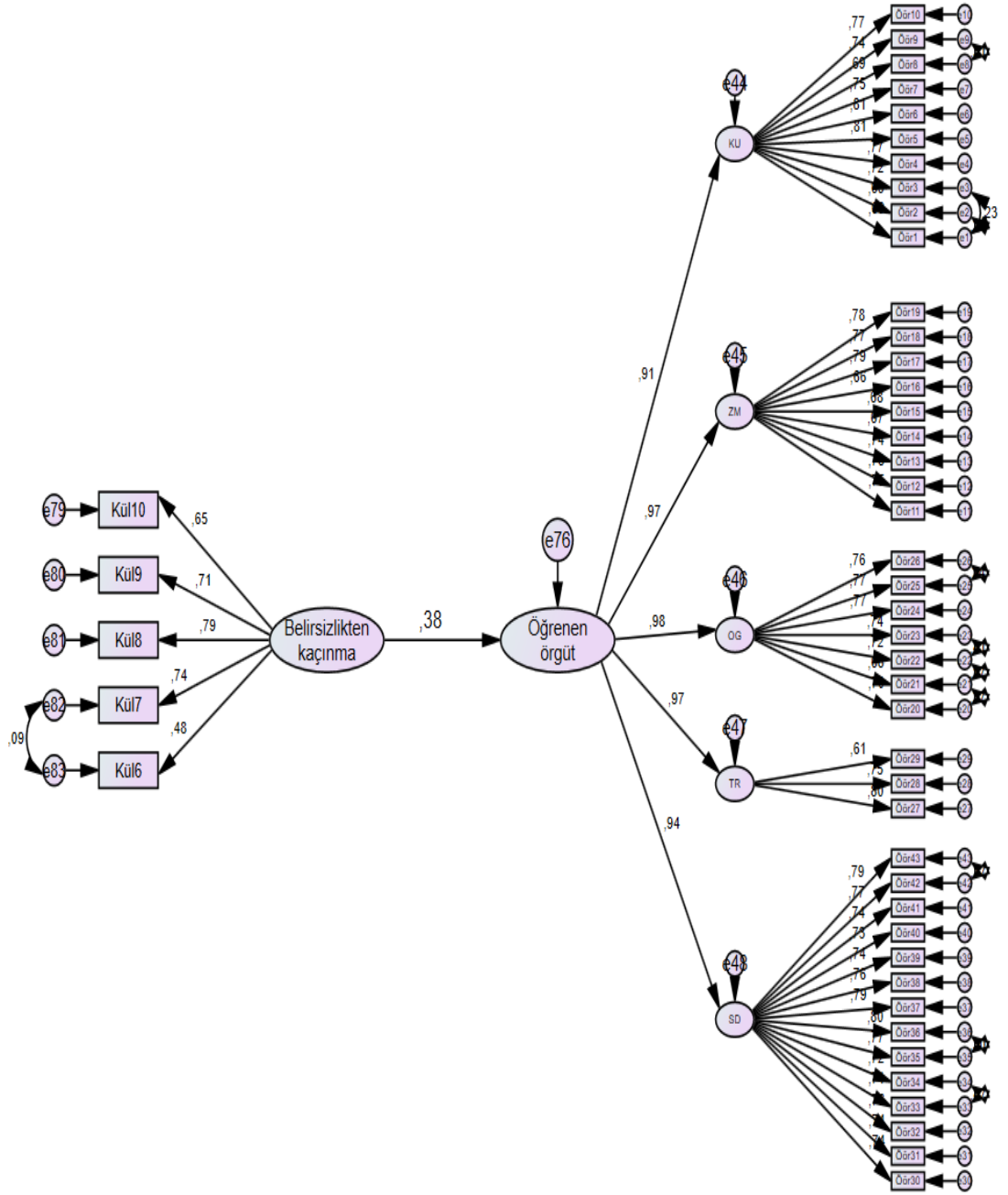
Şekil 5.17: Etkileşimli Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi

Baron ve Kenny (1986) aracılık modeline göre ilk aşamada, etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt ve belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı etkinin olması gerekir. Şekil 5.17'ye göre etkileşimci liderlik ve öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve 0,80 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,80$; $Sh=0,17$; $t=6,94$; $p<0,01$).



Şekil 5.18: Etkileşimci Liderliğin Belirsizlikten Kaçınma Üzerindeki Etkisi

Şekil 5.18 incelendiğinde, etkileşimci liderlik ve belirsizlikten kaçınma arasında pozitif yönde ve 0,36 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,36$; $Sh=0,10$; $t=4,33$; $p<0,01$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin ikinci aşamasında karşılanması gereken durumlar elde edilmiştir. Bir sonraki aşamada, yöntemde önerilen üçüncü ve dördüncü durumlar test edilerek aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

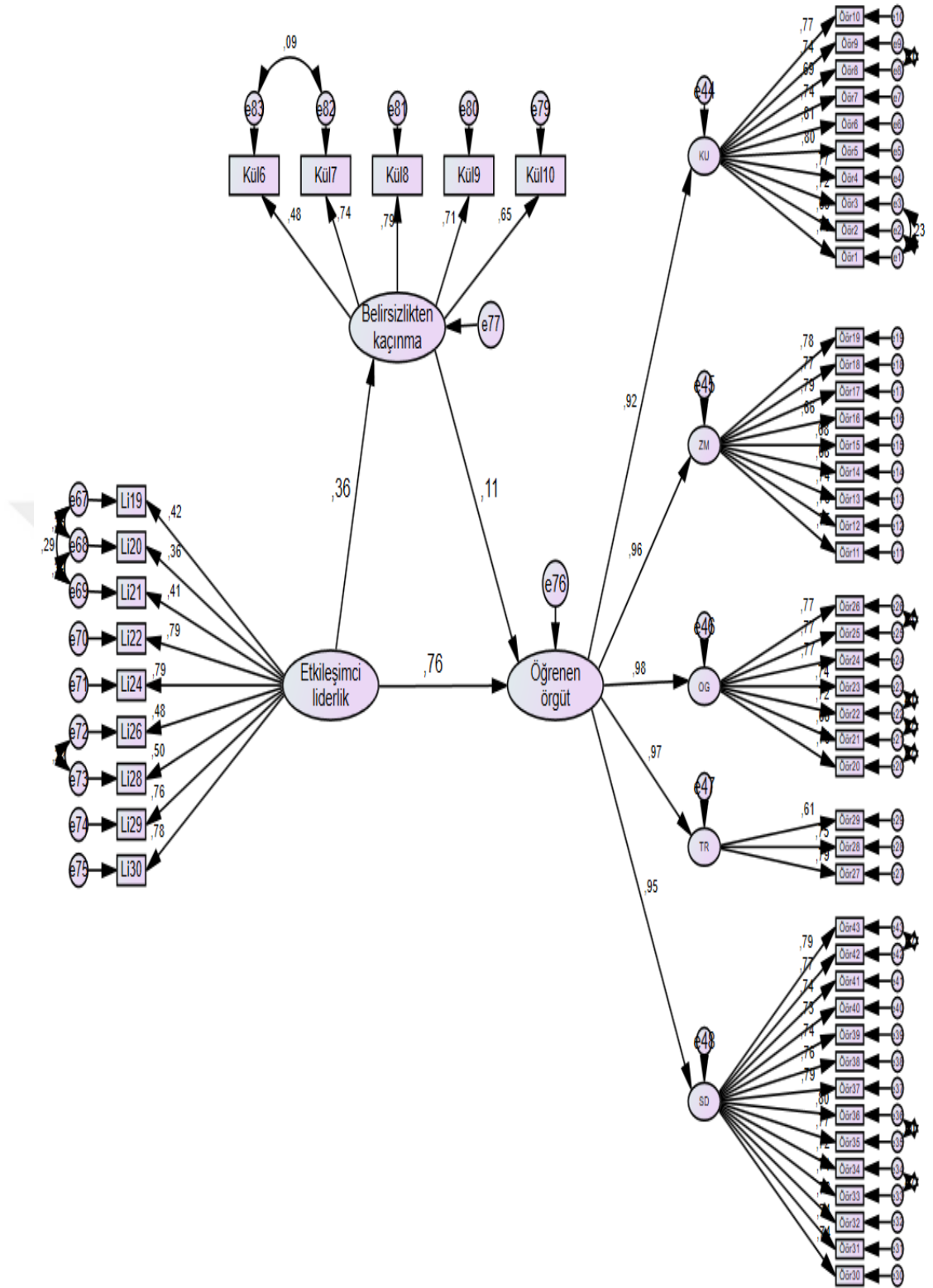


Şekil 5.19: Belirsizlikten Kaçınmanın Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisi

Üçüncü aşamada belirsizlikten kaçınmanın öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Şekil 5.19'daki modele göre belirsizlikten kaçınma ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve 0,38 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,38$; $Sh=0,09$; $t=5,76$; $p<0,01$). Bu sonuçlara göre, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin üçüncü aşamasında karşılanması gereken durum elde edilmiştir.

Dördüncü aşamada, belirsizlikten kaçınma aracı değişkeni modele dâhil edildiğinde etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin azalarak 0,76'ya düştüğü sonucuna ulaşılmıştır ve Şekil 5.20'de göstermektedir. Ayrıca, oluşan dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0,04$; %95 GA [0,01; 0,09]; $p<0,05$). Buna ek olarak, Sobel Testi sonuçları aracılık etkisinin olduğunu desteklemektedir (Sobel Test İstatistiği= 3,76; Sh= 1,39; $p<0,001$). Elde edilen sonuçlar, belirsizlikten kaçınmanın etkileşimci liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. ***H4 hipotezi kabul edilmiştir.*** Aracılık analizi ile hesaplanan katsayılar Tablo 5.23'te özetlenmiştir.





Şekil 5.20: Belirsizlikten Kaçınmanın Etkileşimli Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 5.23: Belirsizlikten Kaçınma Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edilmesi ile Elde Edilen Yol Katsayıları

Bağımsız değişken		Bağımlı değişken	β	Sh	t	p	Hipotez
<i>Doğrudan etki (aracısız)</i>							
Etkileşimci liderlik	--->	Belirsizlikten Kaçınma	0.36	0.10	4.33	p<0.01	
Etkileşimci liderlik	--->	Öğrenen örgüt	0.80	0.17	6.94	p<0.01	
Belirsizlikten Kaçınma	--->	Öğrenen örgüt	0.38	0.09	5.76	p<0.01	
<i>Doğrudan etki (aracılı)</i>							
Etkileşimci liderlik	--->	Öğrenen örgüt	0.76	0.17	6.81	p<0.01	
<i>Dolaylı etki*</i>							
Etkileşimci liderlik	--->	Öğrenen örgüt	0.04	0.02	%95 GA [0.01; 0.09]	p<0.01	Kabul (H4)

*(Sobel Test İstatistiği= 3,76; Sh= 1,39; p<0,001)

Yapısal eşitlik modeli analizlerinde, model veri uyumunu değerlendirmek için uyum iyiliği indeksleri hesaplanır ve incelenir. Şekil 5.20'deki model için hesaplanan uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.24'te yer almaktadır.

Tablo 5.24: Belirsizlikten Kaçınmanın Etkileşimci Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Model için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	Sd	χ^2/Sd	SRMR	CFI	TLI	IFI	RMSEA
3642.60	1512	2.41	0.05	0.95	0.94	0.95	0.06

Tablo 5.24'de incelendiğinde, test edilen aracılık modeli için hesaplanan χ^2/df , SRMR, CFI, TLI, IFI ve RMSEA uyum iyiliği değerlerin genel olarak iyi uyumu işaret ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, araştırma verilerinin test edilen aracılık modeli ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Aracılık modeli bu araştırmanın verileri ile doğrulanmıştır.

5.4.7. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Çalışmamız, genelde İstanbul'da bulunan farklı sektörlerde çalışan bireylerin, öğrenen örgüt ile liderlik arasındaki ilişkinin toplumsal kültür aracılığına etkisini incelemeyi amaçlayan bir araştırma modeli geliştirmiştir. Bu model, dönüşümcü ve etkileşimci liderliği, öğrenen örgütün beş boyutunu ve toplumsal kültürün iki boyutunu içermektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma, bu ölçülen değişkenlerin analiz edilmesi ile elde edilen sonuçlar temel alınarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Ayrıca sonuçları açıklanan hipotezler tablo halinde de belirtilmiştir.

H1 hipotezi, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde güç mesafesi aracılık etkisi vardır. Araştırma, güç mesafesinin öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisini ve dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir. Güç mesafesi ve öğrenen örgüt ilişkisinde öncelikle, güç mesafesinin öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Analiz sonuçları, pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin değeri $\beta=0,23$ olarak hesaplanmıştır. Bu, güç mesafesinin öğrenen örgüt üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösterir. Güç mesafesi aracı değişkeni ve dönüşümcü liderlik; güç mesafesi aracı değişkeni, modele dâhil edilerek dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu analizde, dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisi güç mesafesi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Sonuçlar, bu ilişkinin azaldığını ve 0,73'e düştüğünü göstermiştir. Ancak oluşan etki $\beta=0,02$ olarak hesaplanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Sobel Testi, aracılık etkisinin varlığını değerlendirmek için kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre değerinin 1,12 olduğunu ve $p=0,26$ olduğunu göstermektedir. Buna göre güç mesafesi, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkiye aracılık etmediğine ulaşılmıştır. Bu nedenle, **H1 hipotezi reddedilmiştir**.

Hipotezin kabul edilmemesinin sebebi, güç mesafesinin, örgüt içindeki liderlik dinamiklerini anlamak açısından kritik bir faktör olmasıdır. Bu kavram, lider ile çalışanlar arasındaki otorite ve hiyerarşi farklılığını tanımlar (Hofstede, 1980). Türkiye'nin 66 puanla yüksek bir güç mesafesine sahip olması, liderin daha fazla güç ve kontrole sahip olduğu bir ortamı işaret ederken, düşük güç mesafesi daha demokratik bir liderlik yapısını yansıtır (Hofstede, 1980). Lider ile çalışanlar arasındaki yüksek güç mesafesi, liderin iletişimine ulaşmayı zorlaştırabilir ve böylece öğrenen örgüt boyutlarının uygulanmasını engelleyebilir. Liderin çalışanlarla ilişkisi,

takım ruhu ve motivasyon açısından önemli bir role sahiptir. Güç mesafesi, bir örgüt içindeki sosyal mesafeyi doğrudan içermektedir. Çalışanların tepkilerini ve liderlerle olan etkileşimlerini belirleyerek potansiyel etkilerini açıklamaktadır (Liu ve Liao, 2013: 1755). Düşük iş hiyerarşisi olan ortamlarda, özellikle katı kurallara göre faaliyet gösteren örgütlerde, dönüşümcü liderlik uygulamaları sınırlı olabilir. Örneğin, bazı çalışanlar liderleriyle iletişimde sınırlı bir zaman dilimi ile yetinmek zorunda kalabilir. Ancak daha yüksek organizasyonel seviyelerde liderler, daha serbest bir çalışma ortamında dönüşümcü liderliği benimseyebilirler (Katz ve Kahn, 1978). Dönüşümcü liderin çalışanlarla ilişkisinin, liderin vizyonu ile çalışanların bağlantısını ve motivasyonunu artırarak takım ruhunu güçlendirdiği ve iş performansını artırdığı kabul edilmektedir. Toplumsal kültürse örgüt içindeki normları ve değerleri belirleyerek çalışanların tutumlarını, iş birliğini ve hedeflere olan bağlılığını şekillendirmektedir. Dönüşümcü liderin çalışanlarla ilişkisi, takım bağlılığını artırarak motivasyonu yükseltir ve inovasyonu teşvik eder. Bu ilişki, örgüt hedeflerine olan bağlılığı kuvvetlendirir ve genellikle iş performansını artırır. Dönüşümcü liderin çalışanlarla ilişkisi genellikle yüksek güç mesafesine sahip ve dolaylı iletişime dayanan bir ilişki olarak nitelendirilebilmektedir (Liu ve Liao, 2013: 1755). Bu liderlik tarzı, lider ile çalışanlar arasında belirgin bir hiyerarşi ve liderin karar alma süreçlerinde ön planda olmasıyla karakterizedir. Dönüşümcü lider, vizyonunu iletmek için genellikle dolaylı yolları tercih eder ve mesajlarını alt kademe çalışanlara ulaştırmak için araçlar kullanabilmektedir. Bu durum, liderin güçlü bir etki yaratmasına ve büyük ölçekte örgütsel değişimi desteklemesine olanak tanımaktadır. Ancak, bu tarz iletişim bazen bilgi kaybına ve mesajın yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderin bu ilişki biçimi, örgüt kültürünü şekillendirme ve çalışanları örgütün hedeflerine bağlama konusunda güçlü bir araç olabilmektedir.

H2 hipotezi, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde belirsizlikten kaçınmanın aracılık etkisi vardır. Bu kısımda, belirsizlikten kaçınmanın öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisi ve dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişki ele alınmıştır. Belirsizlikten kaçınma ve öğrenen örgüt ilişkisinde ilk olarak belirsizlikten kaçınmanın öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde ve büyüklüğü $\beta=0,39$

olan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuç, belirsizlikten kaçınmanın öğrenen örgüt üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu açıkça göstermektedir.

Analiz sonuçlarında, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin belirsizlikten kaçınma aracılığıyla zayıfladığı ve değerğinin 0,70'e düştüğü gösterilmektedir. Ayrıca oluşan dolaylı etki, istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0,05$; %95 GA [0,02; 0,11]; $p<0,05$). Sobel Testi aracılık etkisinin varlığını değerlendirmek için kullanılmıştır. Test sonuç değerinin 4,13 ve $p<0,001$ olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, belirsizlikten kaçınmanın dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini güçlü bir şekilde desteklemektedir. Belirsizlikten kaçınmanın, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı ve **H2 hipotezinin kabul edildiği** görülmüştür.

Hipotezin kabul edilmesinin temel nedeni, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin net haklar ve sorumluluklarla tanımlanabilmesidir. Bu tür bir ilişki, öğrenen örgüt prensiplerinin etkin bir şekilde hayata geçirilmesine katkıda bulunabilir. Liderin direktiflerine saygı duyulur ve uygulanır. Hofstede'in (1980) belirttiği üzere, belirsizlikten kaçınma, bir kültürün üyelerinin belirsizlik ve bilinmezlik durumlarından ne kadar rahatsızlık duyduğu, bu belirsizlikleri nasıl yönetmeyi veya önlemeyi tercih ettiğiyile ilgilidir. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, genellikle güvenlik ve istikrar duygusu sağlamak için sıkı kurallar, yasalar, politikalar benimsenir. Bu kültürlerdeki bireyler, değişime karşı daha dirençlidirler ve belirsizliği azaltmak adına net yönergeler aramaktadırlar. Diğer yandan düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri belirsizliğe, yeniliğe ve değişime daha açıktır. Bu kültürdeki bireyler, genellikle öngörülemez durumlarıyla daha rahat baş edebilmektedir. Bu durumlar, örgütlerin iç dinamikleri ve liderlik tarzları üzerinde önemli bir etki yaratılmaktadır. Örneğin, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde liderlik genellikle daha düzenleyici, direktif bir yapıya sahip olabilirken düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinde liderler genellikle daha esnek, yenilikçi ve danışmanlık yaklaşımına sahip olabilirler. Bu kültürel farklılıklar, örgütlerin stratejik karar alma süreçlerinden çalışanların motivasyonuna kadar bir dizi alanda belirleyici olabilir.

H3 hipotezi, etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde güç mesafesi aracılık etkisi vardır. Bu kısmında, güç mesafesinin öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisini, güç mesafesi ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Güç mesafesi ve öğrenen örgüt ilişkisinde ilk olarak güç mesafesinin öğrenen örgüt

üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Sonuçlar, güç mesafesi ile öğrenen örgüt arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin değeri $\beta=0,22$ olarak hesaplanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Böylece güç mesafesi öğrenen örgüt üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Güç mesafesi aracı değişkeni ve etkileşimci liderliği ilişkisinde güç mesafesi aracı değişkeni, modele dâhil edilerek etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları, bu ilişkinin azaldığını ve 0,79'e düştüğünü göstermektedir. Ancak oluşan dolaylı etki değeri $\beta=0,01$ olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Sobel Testi sonuçları, aracılık etkisinin varlığını değerlendirmek için kullanılmıştır. Sonuç değerinin 0,32 olduğu ve $p=0,74$ olduğunu görülmüştür. Güç mesafesi aracılığıyla etkileşimci liderliğin, öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Güç mesafesi etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamadığı ve **H3 hipotezinin reddedildiği** görülmüştür.

Hipotezin reddedilmesinin sebebi, etkileşimci liderlik tarzının özellikle belirli performansları ödüllendirme ve cezalandırma prensipleri üzerine yoğunlaşan bir liderlik modeli olmasıdır. Güç mesafesi ise, bir kültürde liderlik ile takım arasındaki otorite ve hiyerarşi farklılıklarını ifade eder. Ancak, bazı durumlarda etkileşimci liderlik ile güç mesafesi arasında doğrudan bir ilişki gözlemlenmeyebilir. Örneğin, düşük güç mesafesi kültürlerinde dahi etkileşimci liderlik yaklaşımı benimsenebilmektedir (Hofstede, 1980: 25). Bu durumda lider, performansı yönlendirme amacıyla ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerini kullanırken, aynı zamanda daha katılımcı ve danışmanlık esaslı bir tutum sergileyebilir. Liderlik ilkesini, daha az hiyerarşik bir yapıda olmasına rağmen benimseyebilir. Bu durumda, güç mesafesi düşük olsa bile bazı durumlarda liderler, belirli performansları ödüllendirme ve cezalandırma esaslarına dayanan etkileşimci liderlik tarzını tercih edebilmektedir. Ayrıca güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasındaki bağlantının olmaması, liderlik tarzının örgüt kültüründen kaynaklanabileceği bir gerçektir. Örneğin, bazı örgütlerde liderlik yaklaşımı, doğrudan güç mesafesi ile ilişkilendirilmeyebilir ve liderler daha çok çalışan katılımını ve inovasyonu teşvik eden bir tarzı benimseyebilmektedir. Bu durumda, liderlerin etkileşimci liderlik modelini tercih etmemesi, güç mesafesi ile ilgili kültürel faktörlerden ziyade, örgütün değerleri ve liderlik yaklaşımıyla bağlantılı olabilmektedir.

Genel olarak bazı durumlarda güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasında doğrudan bir ilişki bulunmayabilmektedir. Liderlik tarzı, örgütün kültürel dinamikleri, liderlerin tercihleri ve örgütün benimsediği stratejilere göre şekillenebilmektedir. Güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasında bir bağlantı olmayabilmektedir (Bass ve Riggio, 2006; House et al., 2004).

H4 hipotezi, etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde belirsizlikten kaçınma aracılık etkisi bulunmaktadır. Araştırma, belirsizlikten kaçınmanın öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisini, belirsizlikten kaçınma ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Belirsizlikten kaçınma ve öğrenen örgüt ilişkisinde ilk olarak belirsizlikten kaçınmanın öğrenen örgüt üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Sonuç olarak belirsizlikten kaçınma ile öğrenen örgüt arasında pozitif bir ilişki olduğunu görülmüştür. Bu ilişkinin değeri $\beta=0,38$ olarak hesaplanmış olup istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma aracı değişkeni ve etkileşimci liderliğinde, belirsizlikten kaçınma aracı değişkeni modele dâhil edilerek etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları, bu ilişkinin azaldığını ve 0,76'ya düştüğünü göstermektedir. Ayrıca, oluşan dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ve $\beta=0,04$ olarak hesaplanmıştır. Sobel Testi, aracılık etkisinin varlığını değerlendirmek için kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre değerinin 3,76 ve $p<0,001$ olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, belirsizlikten kaçınmanın, etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini anlamlı ve güçlü bir şekilde göstermektedir. **H4 hipotezinin kabul edildiği** görülmüştür.

Hipotezin kabul edilmesinin temel nedeni, etkileşimci liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişki, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutuyla etkileşimde bulunup aracı olarak rol oynayabileceği konusunda belirleyici olabilmektedir. Bu, her bir liderlik yaklaşımının kültürel değerlerle nasıl uyumlu olduğunu ve belirsizlikle başa çıkma tercihlerini nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik, genellikle yapılandırılmış yöntemlere dayanarak performans odaklı olarak çalışanları ödüllendirme ve cezalandırma prensibini benimser. Öğrenen örgüt, üyeler arasında sürekli öğrenmeyi, esnekliği ve yeniliği ön planda tutmaktadır. Dolayısıyla, Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir (85). Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi, topluluğun belirsizliği tolere etmekte zorlanan, kurallara ve düzenlemelere güvenen, değişimden kaçınan bir özellik sergilediğini göstermektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın bu şekilde kendini gösterdiği bir kültürde, öğrenen örgüt boyutlarının kolay ve hızlı bir şekilde uygulanması mümkün olabilmektedir. Çünkü bu kültür, belirlenmiş kuralları ve düzenlemelerle çalışmayı, değişimden kaçınmayı tercih edebilmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutlarına dayanarak yapılan bir çalışmada, belirsizlikten kaçınma boyutunu analiz ederek toplumun belirsizlikle başa çıkma tarzını anlamaya odaklanmıştır. Bu analiz, çalışma popülasyonunun belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğunu ortaya koyarak, öğrenen örgüt boyutlarının bu kültüre uygun şekilde uygulanabileceğini öne sürmektedir (Hofstede, 1980). Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizlik ve değişimle başa çıkma konusundaki rahatlık seviyesini yansıtan bir kültürel boyuttur. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, yapılandırılmış ortamlar, net kurallar ve belirsizlikten kaçınma eğilimi önemlidir. Etkileşimci liderlik, bu tür kültürlerde daha uyumlu olabilir çünkü yapısal yaklaşım, net yönergeler ve öngörülebilirlik talebi ile örtüşmektedir. Öte yandan, düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri, inovasyon ve değişimi öncelemektedir. Bu tür kültürlerde, öğrenen örgüt modeli daha başarılı olabilmektedir. Burada, etkileşimci liderlik katı ödül ve ceza sistemleriyle zorluklar yaşayabilmektedir. Çünkü, bu kültürlerde esneklik ve yaratıcılık ön plandadır. Belirsizlikten kaçınma, her liderlik tarzının belirsizlik ve değişimle başa çıkma kültürel tercihleriyle nasıl uyum sağladığını etkileyerek etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt arasında aracı bir rol oynamaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, etkileşimci liderlik daha fazla uyum bulabilirken belirsizlik ve değişime daha açık olan kültürlerde öğrenen örgüt modeli daha başarılı olabilmektedir. Bu kültürel boyut, her liderlik tarzının örgütsel kültürün tercih ve değerleriyle uyumluluğunu şekillendiren bir aracı olarak işlev görmektedir.

Örneğin, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip bir banka, yapılandırılmış liderlik prensiplerine daha uygun olabilirken, düşük belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip bir teknoloji şirketi daha çok öğrenen örgüt modelini benimseyebilmektedir. Bu durum her örgütün liderlik yaklaşımlarını, kültürel özelliklerine uyumlu olarak seçmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 5.25: Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde güç mesafesi aracılık etkisi vardır.	<i>Red Edildi</i>
H2: Dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde belirsizlikten kaçınma aracılık etkisi vardır.	Kabul Edildi
H3: Etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde güç mesafesi aracılık etkisi vardır.	<i>Red Edildi</i>
H4: Etkileşimci liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde belirsizlikten kaçınma aracılık etkisi vardır.	Kabul Edildi

ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

6.1. Genel Değerlendirme

Tez kapsamında öğrenen örgüt ile liderlik ilişkisinde toplumsal kültürün aracılık etkisini incelemek amacıyla bir araştırma modeli geliştirilmektedir. Bu modelde, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları ile toplumsal kültürün güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları incelenmiştir. Güç mesafesi ile öğrenen örgüt arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, güç mesafesinin öğrenen örgüte olumlu bir etki sağladığını göstermektedir. Ancak güç mesafesi, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermemiştir. Diğer bir bulguysa belirsizlikten kaçınma boyutu, öğrenen örgüt ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma, öğrenen örgütün gelişimine olumlu bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracılık ettiği görülmüştür. Bu bulgular, liderlik tarzı ve kültürel faktörlerin öğrenen örgütler üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, güç mesafesinin öğrenen örgüt üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Düşük güç mesafesine sahip örgütlerde, alt düzey çalışanların üst düzey çalışanlara daha kolay bir şekilde bilgi ve fikirlerini iletmeleri teşvik edilmektedir. Çalışanların daha fazla saygı ve otoriteye sahip olabileceği bir ortama sahip olmasını sağlanabilmektedir. Böylece bu durum bilgi paylaşımını arttırabilmekte ve öğrenen bir örgütün oluşturulmasına katkı sağlayabilmektedir.

Sonuçlar, güç mesafesinin, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide bir aracı olarak rol oynamadığını göstermektedir. Bu, yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda liderlerin daha otoriter ve kontrolcü olma eğiliminde olduğu bir durumda meydana gelebilmektedir. Bu tür toplumlarda liderler, daha fazla denetim altında olabilir ve karar alma süreçlerine daha az katılabilmektedir. Diğer taraftan, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda liderler daha demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzına yönelebilmektedir. Bu nedenle, güç mesafesi ile öğrenen örgüt arasındaki pozitif ilişki, iletişimi daha açık ve bilgi paylaşımını teşvik eden faktörlerle açıklanabilmektedir. Dolayısıyla düşük güç mesafesine sahip bir kültür veya örgüt, çalışanların bilgilere daha kolay erişimini ve öğrenmeyi teşvik etme konusunda daha uygun bir ortam

sunabilmektedir. Dönüşümcü liderlik, takipçileri liderlerin vizyonları ve değerleri üzerinden etkileme amacını taşımaktadır. Bu liderlik tarzı, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda daha iyi çalışabilmektedir. Çünkü, daha fazla katılım ve iş birliği teşvik edilmektedir. Güç mesafesi, iletişim tarzlarını etkilemektedir. Yüksek güç mesafesine sahip bir toplumda iletişim daha resmi ve otoriter olabilirken, düşük güç mesafesine sahip bir toplumda daha açık ve katılımcı bir iletişim tarzı benimsenebilmektedir. Dönüşümcü liderlik, açık ve ikna edici iletişimi teşvik etmektedir. Güç mesafesi ve dönüşümcü liderlik, kültürel farklılıklarla yakından ilişkilidir. Her toplumun kendi kültürel dinamikleri vardır ve liderlik yaklaşımları bu dinamiklere uygun hale getirilmelidir. Bu nedenle, güç mesafesi ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki, liderlik yaklaşımlarını ve iletişim tarzlarını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bu etkileşim, liderlik dinamiklerini ve örgüt veya toplumun çalışma kültürünü büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Ancak Dönüşümcü liderler, takipçilerine vizyonlarını ve değerlerini ileterek belirsizlikle daha iyi başa çıkmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu, insanların liderlerinin rehberliği sayesinde daha fazla rahatladığı bir ortamda belirsizlikten kaçınmayı azaltabilmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma, örgüt içinde yeni fikir ve değişikliklere karşı direnç oluşturabilir. Ancak dönüşümcü liderlik, bu direnci azaltabilmektedir. Çünkü, liderler değişiklikleri açıklamak ve çalışanlarını uyum sağlama konusunda yönlendirmek için etkili bir iletişim kurabilirler. Bu şekilde, örgüt öğrenmeye ve değişime daha açık hale gelir.

Sonuç olarak belirsizlikten kaçınmanın, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik, belirsizlikten kaçınmayı azaltabilmekte ve öğrenen örgütün gelişimine katkıda bulunabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma, bu ilişkide önemli bir rol oynar. Çünkü, dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüte etkisinin bir parçası olarak görülür. Dolayısıyla bu belirsizlikten kaçınma, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki aracı ilişki, örgütlerin gelişimlerini, değişimlerini daha iyi anlamalarına, daha esnek, yenilikçi ve öğrenmeye açık bir iş kültürü oluşturmalarına yardımcı olabilmektedir. Türk toplumu genel olarak yüksek bir belirsizlikten kaçınma eğilimindedir. Bu, insanların gelecekleri konusunda daha fazla güvence ve istikrar aradıkları anlamına gelmektedir. İş dünyasında insanlar, genellikle uzun vadeli iş fırsatları ve iş garantileri sunan örgütleri tercih edebilmektedir. Bu deneysel sonuçlar, güç mesafesinin dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide önemli bir aracı rol oynamadığını

göstermektedir. Bu durum, liderlik yaklaşımının örgütün kültürel, endüstriyel ve bağlamsal özelliklerine bağlı olarak nasıl farklılık gösterebileceğini, güç mesafesinin bu özel bağlamda belirli bir aracı rol oynamayabileceğini işaret edebilmektedir. Güç mesafesinin öğrenen örgüt üzerindeki etkisi, örgütün kendine özgü faktörlerine bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, güven, çalışanların katılımı veya örgütsel kültür gibi diğer aracı değişkenler, liderlik yaklaşımının öğrenen bir örgütü nasıl etkileyebileceğini daha iyi açıklayabilmektedir.

Sonuç olarak, güç mesafesinin dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişki üzerine aracı bir rol oynamadığına dair bu deneysel bulgular, ilişkinin karmaşıklığını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Özellikle, liderlik ve örgüt dinamikleri, güç mesafesinin aracı bir etkisi oluşturup oluşturmadığını belirlemede etkili olan faktörleri içerebilmektedir. Bu nedenle, her örgütün ve bağlamın, liderlik yaklaşımlarının nasıl çalıştığına dair kendine özgü faktörleri göz önünde bulundurması önemlidir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini vizyonlarını ileterek ve onlara ilham vererek belirsizlikle daha iyi başa çıkmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu, insanların liderlerinin yönlendirmeleri sayesinde belirsizlikle daha rahat hissetmelerine ve bu nedenle belirsizlikten kaçınmanın azalmasına yol açabilmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma, örgütleri riskli ve denenmemiş stratejilerden kaçınmaya teşvik edebilmektedir. Ancak doğru bir şekilde kullanıldığında bu riskten kaçınma, kapsamlı planlama, değerlendirme ve geçmiş hatalardan öğrenme üzerine odaklanmaya teşvik edebilmektedir. Öğrenen örgütleri, bu dikkatli yaklaşımdan faydalanarak yeni fikirlerin ve girişimlerin iyi düşünülmüş, revize edilmiş olduğundan emin olabilirler. Belirsizlikten kaçınma sıklıkla örgütsel işlemleri ve prosedürleri teşvik etmektedir. Bir öğrenen örgütte, bu örgütsel süreçler, iyi tanımlanmış öğrenen programları, öğrenen modülleri ve bilgi yönetim sistemlerine çevrilebilmektedir. Bu örgütsel öğrenme ortamı, bilgi edinmeyi teşvik eder ve yaymaya katkıda bulunabilmektedir. Büyük belirsizlikten kaçınma, öğrenen sorunları belirleme ve çözme konusunda proaktif olmaya teşvik edebilmektedir. Bu proaktif yaklaşım, öğrenen örgütünün sürekli iyileştirmeye ve uyum sağlama yeteneğine uygun düşmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın olası sorunları erken aşma konusunda teşvik ettiği durumlarda, daha hızlı öğrenme ve uyum sağlama ile sonuçlanabilmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma, belirsizliği azaltmak için bilginin kaydedilmesi ve arşivlenmesini teşvik etmektedir. Öğrenen örgütler, bu uygulamalardan faydalanarak çalışanların kolayca erişebileceği

ve uygulayabileceği bir bilgi havuzuna sahip olmaktadır. Bu, öğrenme kültürünü ve problem çözme yeteneğini desteklemektedir. Belirsizlikten kaçınma ile öğrenen örgütü arasındaki ilişkinin kültürel ve örgütsel bağlamlara bağlı olarak farklılık gösterebileceğini unutmamak gerekmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınmanın genel olarak olumlu bir etkisi olabilmekte, ancak bazı durumlarda değişikliklere direnişe teşvik edebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin belirsizliği yönetme, aynı zamanda yeniliği ve öğrenmeyi teşvik etme arasında dengeyi bulmaları önemlidir.

Sonuç olarak belirsizlikten kaçınma ile öğrenen örgüt arasındaki pozitif ilişki, riskten kaçınma eğiliminde olan kültürler ve örgütler için tipik olmaktadır. Bu dikkatli bir şekilde yönetildiğinde, riskten kaçınma örgütsel öğrenmeyi, sorunları çözmeyi, bilgi yönetimini ve kaliteye bağlılığı teşvik edebilmektedir. Bunlar öğrenen örgütlerin temel prensipleridir.

Araştırmanın araştırma modeli geniş olduğundan ve birçok kavramı içerdiğinden, çalışmanın bulgularını literatürdeki benzer bulgularla karşılaştırmak için başlıkları ayrı ayrı incelemek daha doğru olacaktır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe, toplumsal kültür ve öğrenen örgüte ilişkin araştırma bulgularımızı destekleyen çok sayıda uluslararası ve ulusal çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Liu ve Liao (2013) da dönüşümcü liderlik ile çalışanlar arasındaki ilişkide, güç mesafesinin olumlu bir aracı olduğunu, ancak güç mesafesinin olumsuz bir aracı olduğunu ve yapısal mesafeden daha güçlü olduğunu göstermiştir. Bu çalışmaya göre daha az güç sahibi pozisyonlarda bulunan çalışanların, daha fazla güce sahip olanlara göre liderlerle daha olumlu etkileşimde bulunmaları beklenmektedir. Güç mesafesinin, dönüşümcü liderlik ile çalışanlar arasındaki ilişki üzerinde orta düzeyde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır (Liu ve Liao, 2013: 1755). Amin ve Hamidah (2020) tarafından, dönüşümcü liderliğin güç mesafesi pozitif ve önemli bir doğrudan etkisi vardır. Araştırmada; dönüşümcü liderliğin, güç mesafesi değişkenleri aracılığıyla karar verme yeteneği üzerinde pozitif ve anlamlı dolaylı bir etkisi bulunmaktadır (Amin, Hamidah ve Gunawan: 2020: 3922).

Yine bir diğer çalışmada, Dorfman ve arkadaşlarının (1997) Batı ve Asya ülkelerinde liderlik etkinliğinde güç mesafesinin rolünü ortaya koyan çalışmasına ek olarak, etkileşimci liderlik davranışlarının farklı kültürel bağlamlarda nasıl algılandığını ve hayata geçirildiğini araştırmaktadır (Dorfman, vd., 1997: 239).

Zwingmann ve Wegge (2014), liderlik ikliminin gücünün bireysel çalışanların sağlığını nasıl etkilediğini inceledikleri araştırmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin daha sağlıklı çalışanlara sahip olduklarını bulmuşlardır (Zwingmann, vd., 2014: 25).

Banff ve Krishnan (2006) tarafından yüksek güç mesafesi kültürüne ilişkin bir çalışmada, güç mesafesi ve dönüşümcü liderliğin çalışanlarının fedakarlığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlar, güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında, dönüşümcü liderlik ile takipçi fedakarlığı arasında pozitif, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalar arasında, Nepal ve Hindistan arasında ilaç sektöründe seçilmiş örgütleri karşılaştırmak için tasarlanmış karşılaştırmalı bir çalışma olan Rijal (2010) yer almaktadır. Korelasyon analizinin sonucu, Hindistan'da dönüşümcü liderliğin rol modeli dışındaki tüm boyutlarının öğrenen örgüt boyutuyla anlamlı ve pozitif bir ilişki gösterdiğini göstermiştir. Ayrıca örgüt kültürü açısından her iki ülkede de örgüt kültürünün tüm boyutlarının öğrenen örgütle önemli ve pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır (Rijal, 2010: 124). Öğrenen örgütün etkililiğini, liderlik ve örgüt üzerindeki etkisi açısından ölçmek çalışmanın bir parçasıdır. Su-Chao (2007), liderlik, örgüt kültürü ve öğrenen örgütün performansının, etkilendiği iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Yüksek öğrenen örgüt performansına sahip örgütler, liderlik ve örgüt kültüründeki düşük performansa sahip örgütlere göre daha yüksek performans sergilemektedir. Bu, liderlik davranışlarının ve örgüt kültürünün aslında öğrenen örgütün işleyişine önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca yüksek öğrenen örgüt performansına sahip örgütlerde, içsel ve dışsal iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu da bir örgütün öğrenme faaliyetlerini uygulamanın aslında çalışanların iş tatminini artırabileceği anlamına gelmektedir. Liderlik ve örgüt kültürü, öğrenen örgütün çalışmaları üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahiptir. Özellikle dönüşümcü liderlik gibi liderliği iyi kullanabilirsek, örgütler ortak bir vizyon, kişisel ustalık ve sistemli iş birliği oluşturmak için iyi bir şekilde hazırlanmış olmaktadır. Örgüt kültürü ayrıca bir klan kültürüne veya misyon tipine dahilse, örgütler içinde ortak bir vizyon oluşturmak ve sistemli iş birliği oluşturmada da yardımcı olur (Chang ve Lee, 2007: 160-168).

Ojha (2018), dönüşümcü liderliğin tedarik zinciri örgütsel öğrenmesini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir (Ojha, Acharya ve Cooper: 2018: 32). Dolayısıyla

dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini motive etmek, ilham vermek ve onların potansiyellerini geliştirmek için kullanılan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı öğrenen örgütün gelişimini teşvik edebilir. Dönüşümcü liderler, vizyonlarını açıkça ileterek ve takipçilerini destekleyerek öğrenme kültürünü teşvik edebilmektedir. Böylece çalışanların kendi yeteneklerini ve bilgilerini sürekli olarak geliştirmeye teşvik edilmesine yardımcı olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 57). Ayrıca etkileşimci liderlik, liderin iş ilişkilerini ve iş sonuçlarını yönetme üzerine odaklanmaktadır. Bu liderlik tarzı öğrenen örgütün daha sınırlı bir öğrenme kapasitesine sahip olmasına neden olabilmektedir. Çünkü, vurgu daha çok iş sonuçlarına ve iş görevlerine yönlendirilmiştir. Bu liderlik tarzı genellikle ödül ve ceza sistemlerine dayanır ve daha az öğrenme odaklı olmaktadır.

Öğrenen örgütler için en etkili liderlik tarzının bir denge sağlamak olduğu düşünülebilmektedir. Dönüşümcü liderlik, takipçileri vizyon, öğrenme ve yenilik konularında teşvik ederken, etkileşimci liderlik iş sonuçlarını, görevleri yönetmede önemlidir. Bu iki liderlik tarzının dengeli bir şekilde kullanılması, öğrenen örgütün hem inovasyon hem de etkinlik açısından başarılı olmasına yardımcı olabilmektedir.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik, yenilik ve vizyon üzerine vurgusuyla, çalışanları yeni fikirleri ve yaklaşımları benimsemeye teşvik ederek örgütlerin değişime ve belirsizliğe uyum sağlamasına yardımcı olabilir. Öte yandan, etkileşimci liderlik, beklentileri netleştirerek ve performans için ödüller sağlayarak belirsizliği azaltmaya yardımcı olabilecek bir yapı ve istikrar sağlar. Belirsizlikten kaçınma, bu liderlik tarzları ile öğrenen örgüt arasında bir aracı olarak işlev görebilir. Yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürlerde veya örgütlerde, netlik ve yapıya vurgu yapan etkileşimci liderliğe bir tercih olabilir. Ancak, dönüşümcü liderlik, çalışanları değişim korkularını yenmeye teşvik ederek, hatta yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde bile, yeniliği ve adaptasyonu teşvik etmede hala bir rol oynayabilir.

6.2. Kısıtlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırma, İstanbul'daki farklı sektörlerden ve özel/kamusal örgütlerde çalışan tüm personeli temsil etmek üzere tasarlanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği ortam, birçok çalışanın bir yönetici tarafından denetlendiği veya rapor verdiği bir bağlamdır. Bu nedenle, öğrenen örgüt ile liderlik ilişkisinde toplumsal kültürü aracılık etkisi ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada, ekip üyelerinin her birinden veri toplamak ve değerlendirmek gerekmektedir. Çevrimiçi olarak teslim edilen anketlerin,

genellikle yetkililer tarafından yönetildiği ve cevapların doğruluğunu tehlikeye atabileceği gerçeği göz önüne alındığında, yüz yüze anketlerin veya fiziksel dağıtımın katılımcıların cevaplarını daha güvenilir bir şekilde ölçebileceği ve kimliği açıklanmayan bir ortamda daha rahat hissettirebileceği düşünülmektedir. Bu yaklaşımın, tüm ekip üyelerinden veri toplama sürecini kolaylaştırabileceği vurgulanmaktadır. Araştırma, öğrenen örgütlerin yöntemlerini, toplumsal kültürlerini ve çalışma yerindeki liderlik doğasına dair çalışan algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçlarda, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisinde güç mesafesi aracılık etkisi göstermemiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı, öğrenen örgütün oluşturulmasını ve sürdürülmesini iyileştiren bir faktör olarak tanımlanmıştır. Liderlerin bakış açıları ve değerleri, öğrenme kültürünün geliştirilmesine olumlu katkılarda bulunabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun öğrenen örgüt ile pozitif bir ilişkisi olduğu ve bu ilişkinin dönüşümcü liderlik tarzı aracılığıyla sağlandığı tespit edilmiştir. Bu durum, sürekli bilgi edinme, paylaşma ve uygulama kapasitesine sahip bir örgütü ifade etmektedir. Bu tür bir örgütlenme, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik yöntemleri aracılığıyla liderlik ve yönetim tarafından şekillendirilir; aynı zamanda toplumsal kültürün etkisi altında nasıl işlediğini belirlemektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilerin hedefin önemini etkili bir şekilde algılamalarına katkıda bulunabilir ve ortak bir vizyon oluşturarak görev bağlılığını artırabilmektedir. Toplumsal kültür, liderlik tarzlarını ve öğrenen örgütün işleyişini etkileyebilmektedir. Örneğin, güç mesafesi yüksekse etkileşimci liderlik daha yaygın olabilmektedir. Bu sonuçlar, liderlik tarzının ve kültürel faktörlerin öğrenen örgütleri nasıl etkilediğini göstermektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma, farklı yollarla etki edebilmektedir ve her örgütün kendi bağlamını dikkate alması önem arz etmektedir. Sonuç olarak bu faktörler arasındaki karmaşık ilişki, örgütün liderlik tarzlarını, kültürel dinamiklerini ve öğrenme kapasitelerini nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Bu nedenle, örgütün sürdürülebilir bir öğrenen örgüt haline gelmesi için bu faktörleri dengeleme görevi son derece önemli olup gelecekteki çalışmalarda, toplumsal kültürün aracı olarak daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilmelidir. Bu tür bir araştırma, farklı ülkelerdeki kültürel farklılıkları geniş bir perspektiften inceleyerek daha kapsamlı ve geniş bir örnekleme sonuçların etkili bir şekilde paylaşılmasına olanak tanıyabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmadi, A., Daryani, S. M., & Bevrani, H. (2014). Evaluation Of Organizational Learning Process Based On Marquardt Model. Case Study: Municipality Of Noor City, Iran. *International Journal Of Management & Innovation*, 6(1).
- Akın, B. (2019). *Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmış, Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alipour, F., & Karimi, R. (2011). Mediation Role Of Innovation And Knowledge Transfer In The Relationship Between Learning Organization And Organizational Performance. *International Journal Of Business And Social Science*, 2(19).
- Allison, M. (1982). Sport, Culture And Socialization. *International Review Of Sport Sociology*, 17(4), 11-37.
- Amin, B., Hamidah, H., & Gunawan, K. (2020). The Influence Of Transformational Leadership, Power Distance, And Followership On The Decision Making Capability. *Management Science Letters*, 10(16), 3915-3922.
- Amy, A. H. (2005). Leaders As Facilitators Of Organizational Learning. *Regent University Proquest Dissertations Publishing*, 2005. 3196621 (Unpublished PhD Disseration). Regent University, United States.
- Argia, H. A., & Ismail, A. (2013). The Influence Of Transformational Leadership On The Level Of TQM Implementation In The Higher Education Sector. *Higher Education Studies*, 3(1), 136-146.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 25(8), 951-968.
- Barnett, D. E. (2018). Online Adjunct Faculty: A Quantitative Examination Of The Predictive Relationship Between Leadership And Job Satisfaction. *International Journal Of Research In Education And Science*, 4(1), 226-236.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130.
- (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- (2000). The Future Of Leadership In Learning Organizations. *Journal Of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter The Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership And Performance Beyond Expectations, Available At:
https://D1wqtxts1xzle7.Cloudfront.Net/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a-Libre.Pdf?1636049225=&Response-Content-Disposition=Inline%3B+Filename%3dleadership_And_Performance_Beyond_Expect.Pdf&Expires=1697310286&Signature=Fgg7vnxesw3ssa58dfv81t71lpl-9ayzgbtakmofr1tmeswvly2blcdbl1rritnrpqcedyd8qul2fwd2eajml~Ex3ucjcf0

dzurvlx7gbssuc~Yyl6hsflia1-
9doj3jtzowlgymlyh33cgacadwre33jgc~Tbbzpa20enrin1-
Glib6uyo7snkfzbb3qn78~Lm1bfojcybjfyd1a2wikn~1ksonrjbkr7rwdfkjy5krk
tf5dhu5ovpq02dwhzphq2opatpekfojy6hozexdpnytkbjk~WW2qpkGZi4k47B
bFTxPcU~7wfvdnouhfwophey99fehig64w__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey 07430:
10 Industrial Avenue Mahwah, New Jersey, 2nd Ed.

Baykal, E. (2019). Turkish Type Leadership: Sabri Ulker Example. *The Journal Of
Social Science*, 3(6), 425-438.

Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An Overview Of Hofstede-Inspired
Country-Level Culture Research In International Business Since 2006. *Journal
Of International Business Studies*, 48, 30-47.

Bollen, K. A. (1989). A New Incremental Fit Index For General Structural Equation
Models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.

Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing Structural Equation Models (Vol. 154)*.
Sage. London New Delhi.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality And Transformational And
Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*,
89(5), 901.

Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating Learning Organizations: A Systems
Perspective. *The Learning Organization Vol. 17 No. 3*, 2010 Pp. 208-227.

Byrne, B. M., Shavelson, R. J., & Muthén, B. (1989). Testing For The Equivalence Of
Factor Covariance And Mean Structures: The Issue Of Partial Measurement
Invariance. *Psychological Bulletin*, 105(3), 456.

Başak., Z. S. (2021). *Örgütsel Hafıza Ve Öğrenen Örgütlerin Adaptasyon Ve Firma
Performansı Etkisinde Örgütsel Çift Yönlülüğün Aracı Rolü: Bilişim Ve
Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Beykent
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Büchel, B., & Probst, G. (2000). From Organizational Learning To Knowledge
Management. Available At: [Http://Archive-Ouverte.Unige.Ch/Unige:5858](http://Archive-Ouverte.Unige.Ch/Unige:5858)

Disclaimer: Layout Of This Document May Differ From The Published Version, E-Kitap: Erişim Tarihi: 13.03.2023.

- Caldwell, R. (2012). Leadership And Learning: A Critical Reexamination Of Senge's Learning Organization. *Systemic Practice And Action Research*, 25, 39-55.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1995). Institutionalization Of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 14, 829-838.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO Empowering Leadership Shapes Top Management Team Processes: Implications For Firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chiva, R., & Habib, J. (2015). A Framework For Organizational Learning: Zero, Adaptive And Generative Learning. *Journal Of Management & Organization*, 21(3), 350-368.
- Cidral, W., Aparicio, M., & Oliveira, T. (2020). Students' Long-Term Orientation Role In E-Learning Success: A Brazilian Study. *Heliyon*, 6(12), E05735.
- Cohendet, P. (2001). Communities Of Practice And Epistemic Communities: A Renewed Approach Of Organisational Learning Within The Firm. *In Workshop On Economics And Heterogeneous Interacting Agents*.
- Cuhadar, S., & Rudnák, I. (2022). Link Between Cultural Dimensions And Leadership Styles Of Organizational Managers In Turkey Context Of Hofstede And GLOBE Studies. *Studia Mundi-Economica*, 9(4), 88-103.
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A Literature Review On Organization Culture And Corporate Performance. *International Journal Of Business Administration*, 3(2), 28., 29.
- Çalık, E. (2016). *Kobilerin Yaptıkları İşbirliklerinin Ve Aldıkları Desteklerin İnovasyon Yetenekleri Ve Performansları Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS Ve LISREL Uygulamaları (Vol. 2)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient Leadership: A Transformational-Transactional Leadership Mix. *Journal Of Global Responsibility*, 6(1), 99-112.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring The Impact Of Learning Organization On Job Satisfaction And Individual Performance In Greek Advertising Sector. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 175, 367-375.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., & Zhou, J. (1999). Culture Specific And Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes Of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational Leadership. *Handbook Of Leadership*, 5(1), 299-310.
- Dingil, A. E., Rupi, F., Schweizer, J., Stasiskiene, Z., & Aalipour, K. (2019). The Role Of Culture In Urban Travel Patterns: Quantitative Analyses Of Urban Areas Based On Hofstede's Culture Dimensions. *Social Sciences*, 8(8), 227.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership In Western And Asian Countries: Commonalities And Differences In Effective Leadership Processes Across Cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Doğan, E. (2015). Siyasal Reklamlarda Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi/ Istanbul University Faculty Of Communication Journal*, (48), 39-65.
- Duemer, L. (2017). A History Of Transactional Leadership In Academe: A Cautionary Tale. *Journal Of Philosophy And History Of Education*.

- Easterby-Smith, M, Araujo, L., & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning And The Learning Organization: Developments In Theory And Practice*. London. Thousand Oaks. New Delhi: SAGE Publications Ltd 1 Oliver's Yard,55 City Road London EC1Y 1SP.
- Eddy, P. L., & Vanderlinden, K. E. (2006). Emerging Definitions Of Leadership In Higher Education: New Visions Of Leadership Or Same Old “Hero” Leader?. *Community College Review*, 34(1), 5-26.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning To The Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Eroglu, O., & Picak, M. (2011). Entrepreneurship, National Culture And Turkey. *International Journal Of Business And Social Science*, 2(16).
- Fırat, N. (2022). *Lider-Üye Etkileşiminde Zaman Perspektifinin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy Of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Flood, R. L. (1998). “Fifth Discipline”: Review And Discussion. *Systemic Practice And Action Research*, 11, 259-273.
- Gabrielow, C. H. (2022). *Transformational Leadership In Educational Leadership: A Correlational Study Of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, And Self-Efficacy*. (Unpublished PhD Dissertation). Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, And Servant Leadership. *Journal Of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review And Evaluation. . *The Learning Organization Volume 4 · Number 1 · 1997 · Pp. 18–29*.
- Garvin, D. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109.

- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Culture, Leadership, And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies.
- Georges L., R. A., & Van Witteloostuijn, A. (1999). Circular Organizing And Triple Loop Learning. *Journal Of Organizational Change Management*, 12(5), 439-454.
- Geyery, A. L., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational Leadership And Objective Performance In Banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.
- Ghasabeh, M. S., & Provitera, M. J. (2017). Transformational Leadership: Building An Effective Culture To Manage Organisational Knowledge. *The Journal Of Values-Based Leadership*, 10(2).
- Giesecke, J., & Mcneil, B. (2004). Transitioning To The Learning Organization. *Faculty Publications, UNL Libraries*. 5. <https://digitalcommons.unl.edu/librarianscience/5>.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact On Organizational And Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational Leadership: Theory, Research, And Application To Sports.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The Influence Of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals, And Individual Values On Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510-543.
- Gerçik, İ. Z. (2018). *Türk Toplumsal Kültürünün Yöneticilerin Liderlik Biçimi İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Hai, T. N., Van, T. T., & Thi, H. N. (2012). Relationship Between Transformational Leadership Style And Leadership Thinking Of Provincial Administration Leaders. *Emerging Science Journal*, 5(5), 714-730.
- Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The Responsible Learning Organization: Can Senge (1990) Teach Organizations How To Become Responsible Innovators?. *The Learning Organization Vol. 27 No. 1, 2020 Pp.* 65-74.

- Hawkins, P. (1991). The Spiritual Dimension Of The Learning Organisation. *Management Education And Development*, 22(3), 172-187.
- (1994). Organizational Learning: Taking Stock And Facing The Challenge. *Management Learning*, 25(1), 71-82.
- Hay, I. (2006). Transformational Leadership: Characteristics And Criticisms. *E-Journal Of Organizational Learning And Leadership*, 5(2).
- Henderson, G. M. (2002). Transformative Learning As A Condition For Transformational Change In Organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.
- Hoe, S. L. (2019). Digitalization In Practice: The Fifth Discipline Advantage. *The Learning Organization Vol. 27 No. 1, 2020 Pp. 54-64*.
- Hofstede, G. (1980). Culture And Organizations. *International Studies Of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- (1984). *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. London New Delhi: SAGE Publications, Inc 2455 Teller Road Newbury Park, California 91320.
- (1994). The Business Of International Business Is Culture. *International Business Review Vol. 3, No. 1, Pp. 1- 14*.
- (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations, Sage, E-Kitap: Erişim Tarihi: 13.05.2023, [https://books.google.com.tr/books?hl=fr&lr=&id=W6z18lj_1vsc&oi=fnd&pg=PR15&dq=Hofstede,+G.\(2001\).+Culture%27s+Consequences:+Comparing+Values,+Behaviors,+Institutions+And+Organizations+Across+Nations.+&ots=X8iaagixm6&sig=Qwfcqjxuxblna3_16w-Lh0cw9xs&redir_esc=Y#v=onepage&q=Hofstede%20G.\(2001\).%20Culture's%20consequences%3A%20Comparing%20values%20behavior%20institutions%20and%20organizations%20across%20nations.&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=fr&lr=&id=W6z18lj_1vsc&oi=fnd&pg=PR15&dq=Hofstede,+G.(2001).+Culture%27s+Consequences:+Comparing+Values,+Behaviors,+Institutions+And+Organizations+Across+Nations.+&ots=X8iaagixm6&sig=Qwfcqjxuxblna3_16w-Lh0cw9xs&redir_esc=Y#v=onepage&q=Hofstede%20G.(2001).%20Culture's%20consequences%3A%20Comparing%20values%20behavior%20institutions%20and%20organizations%20across%20nations.&f=false)
- (2001a). Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores In Theory And Research. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 1(1), 11-17.

- (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology And Culture*, 2(1), 2307-0919., 5-6.
- (2023, May 22). *Geert Hofstede*. Geert Hofstede: [Http://Www.Geerthofstede.Nl/](http://www.geerthofstede.nl/) Adresinden Alındı, 22.05.2022.
- (1984b). The Cultural Relativity Of The Quality Of Life Concept. *Academy Of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. L. (1993). Individual Perceptions Of Organizational Cultures: A Methodological Treatise On Levels Of Analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483-503., 487.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. New York: (Vol. 2). New York: Mcgraw-Hill.
- (1984c). Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal Of Management*, 1, 81-99., 82.
- Hoover, N. R. (1991). Transformational And Transactional Leadership: An Empirical Test Of A Theory. *The Educational Resources Information Center*.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present And Future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*. Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural Influences On Leadership And Organizations: Project GLOBE. . *Advances In Global Leadership*, 1.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 2001, 50 (4), 489-505.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures And Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project GLOBE. *Journal Of World Business*, 37(1), 3-10.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

- Ikehara, H. T. (1999). Implications Of Gestalt Theory And Practice For The Learning Organisation. *The Learning Organization Volume 6 · Number 2 · 1999 · 63–69*.
- Imran, R., & Anis-Ul-Haque, M. (2011). Mediating Effect Of Organizational Climate Between Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal Of Psychological Research*, 183-199.
- Ünal, A. (2006). *İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Jaeger, A. M. (1986). Organization Development And National Culture: Where's The Fit?. *Academy Of Management Review*, 11(1), 178-190.
- Jafari Sadeghi, V., Jashnsaz, A., & Honari Chobar, M. (2014). Organization's Conformity Assessment With Peter Senge's Learning Organization Principles In Municipality Of Saveh: A Case Study. *IOSR Journal Of Business And Management*, 16(5), 51-58.
- Jahoda, G. (2012). Critical Reflections On Some Recent Definitions Of "Culture". *Culture & Psychology*, 18(3), 289-303.
- Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural Acumen For The Global Manager: Lessons From Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, Pp. 289–305.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In The Eye Of The Beholder: Cross Cultural Lessons In Leadership From Project GLOBE. *Academy Of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Jensen, P. E. (2005). A Contextual Theory Of Learning And The Learning Organization. *Knowledge And Process Management*, 12(1), 53-64.
- Jones, M. L. (2007). Hofstede-Culturally Questionable?. *2007 Oxford Business & Economics Conference ISBN : 978-0-9742114-7-3*, (S. 3). Oxford, UK.
- Jones, M. L., & Alony, I. (2007). The Cultural Impact Of Information Systems—Through The Eyes Of Hofstede—A Critical Journey. *Issues In Informing Science And Information Technology Volume 4*.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5).
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity Of Consideration And Initiating Structure In Leadership Research. *Journal Of Applied Psychology*, 89(1), 36.
- Jung, D. I. (2001). Transformational And Transactional Leadership And Their Effects On Creativity In Groups. . *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Kalasin, K. (2021). Strategic Change: The Impact Of Senior Foreign Managers, Firm Size And Uncertainty Avoidance. *Review Of International Business And Strategy*, 31(1), 38-61.
- Karaaslan, E. (2023). *Dönüştürücü Liderlik Ve Çalışan Performansı İlişkisinde Dijital Olgunluğun Aracı Ve Esnek Çalışmaya Olan Tutumun Düzenleyici Rollerini*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doğu Üniversitesi, İstanbul.
- Karaman, F. (2021). *Havacılık sektöründe liderlik, takım aksaklıkları ve çeviklik ilişkisinin analizi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kline, P., & Saunders, B. (1998: 24). *Ten Steps To A Learning Organization*. Arlington, Virginia: Second Edition: Great Ocean Publishers.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining The Relationship Between Learning Organization Characteristics And Change Adaptation, Innovation, And Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-212.
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., & Konrad, E. (1999). National Culture And Leadership Profiles In Europe: Some Results From The GLOBE Study. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(4), 503-520.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lai, A. (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory. AHS Capstone Projects. *AHS Capstone Projects. Paper 17*. [Htp://Digitalcommons.Olin.Edu/Ahs_Capstone_2011/17](http://Digitalcommons.Olin.Edu/Ahs_Capstone_2011/17).
- Lambert, L. (2003). Leadership Redefined: An Evocative Context For Teacher Leadership. *School Leadership & Management*, 23(4), 421-430.
- Lewis, N., Benjamin, W. K., Juda, N., & Marcella, M. (2008). Universities As Learning Organizations: Implications And Challenges. *Educational Research And Review*, 3(9), 289-293.
- Liepė, Ž., & Sakalas, A. (2008). The Three-Loop Learning Model Appliance In New Product Development. *Engineering Economics*, 58(3).
- Liu, S. M., & Liao, J. Q. (2013). Transformational Leadership And Speaking Up: Power Distance And Structural Distance As Moderators. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 41(10), 1747-1756.
- Long, T. E., & Hadden, J. K. (1985). A Reconception Of Socialization. *Sociological Theory*, 3(1), 39-49.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture And The Self: Implications For Cognition, Emotion, And Motivation. . *Psychological Review*, Vol. 98, No. 2, 224-253.
- Marquardt, M. J. (1996). Building The Learning Organization: A Systems Approach To Quantum Improvement And Global Success. *Mcgraw-Hill Companies*.
- (2000). Action Learning And Leadership. *The Learning Organization Volume 7* . Number 5 . Pp. 233-240.
- (2002). *Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning*. The United States Of America.: Nicholas Brealey Publishing. 2nd Edition.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). Looking Again At Learning In The Learning Organization: A Tool That Can Turn Into A Weapon!. *The Learning Organization*, 6(5), 207-211.

- Mccleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, And Transactional Leadership And Leadership Development. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Mchugh, D., Groves, D, & Alker, A. (1998). Managing Learning: What Do We Learn From A Learning Organisation?. *The Learning Organization*, 5(5), 209-220.
- Mcsweeney, B. (2002). Hofstede's Model Of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph Of Faith- A Failure Of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metafor (Images Of Organization)*. İstanbul: MESS Yayınları. No:280.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2013). Transformational Leadership In The Public Sector. *Public Administration Reformation: Market Demand From Public Organizations*, 18, 87-104.
- Morçin, S. E. (2015). *Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, İsparta.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating The Structural Validity Of The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing The Leadership Factors Of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1).
- Nazim, F. (2016). Principals' Transformational And Transactional Leadership Style And Job Satisfaction Of College Teachers. *Journal Of Education And Practice*, 7(34), 18-22.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M., Hassani, M., & Bernousi, I. (2012). Study Of The Entrepreneurship In Universities As Learning Organization Based On Senge Model. *International Education Studies*, 5(1), 67-77.
- Ngozi, N., Oluseye, O., Faith, A., & Ogunbowale, B. (2017). Learning Organization In Business Research: A Review Of Literature. *Covenant Journal Of Entrepreneurship*, 1(2).

- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence In Literature. *International Review Of Management And Business Research*, 2(2).
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational Leadership And Supply Chain Ambidexterity: Mediating Role Of Supply Chain Organizational Learning And Moderating Role Of Uncertainty. *International Journal Of Production Economics*, 197, 215-231.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism And Collectivism: Evaluation Of Theoretical Assumptions And Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1).
- Okreglicka, M., Lemańska-Majdzik, A., & Gorzeń-Mitka, I. (2016). Learning Organizations And Their Adaptability To Market Environment. *9 Th International Scientific Conference "Business And Management 2016" May 12-13, 2016*. [Http://Www.Bm.Vgtu.Lt](http://www.bm.vgtu.lt): Vilnius, Lithuania.
- Önalın, O. (2023). *Örgütsel Çeviklik Ve Öğrenen Örgüt Etkileşimi: Üniversite Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatiksel Veri Analizi-1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pea, R. D. (1987). Socializing The Knowledge Transfer Problem. *International Journal Of Educational Research*, 11(6), 639-663.
- Pescosolido, A. T. (2001). Informal Leaders And The Development Of Group Efficacy. *Small Group Research*, 32(1), 74-93.
- Peter, S. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice Of Learning Organization*. New York.: New York. London Second Edition.
- Pinar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 37-78.
- Ponce, J. J. (2009). *The Initial And Sustaining Leadership Actions Taken By The Transformational Leadership Group In The Development Of The Dallas Achieves! Transformational Theory Of Action Framework*. (Unpublished PhD Dissertation). The University Of Texas At Austin, Texas.

- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation And Learning Orientation To Business Performance: Analysing The Mediating Role Of Organizational Learning And The Moderating Effects Of Organizational Size. *British Journal Of Management*, 25(2), 186-208.
- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational Learning And The Learning Organization: Reviewing Evolution For Prospecting The Future. *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.
- Rijal, S. (2010). Leadership Style And Organizational Culture İn Learning Organization: A Comparative Study. *International Journal Of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Santa, M. (2015). Learning Organisation Review–A “Good” Theory Perspective. *The Learning Organization Vol. 22 No. 5*, Pp. 242-270.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 8(3), 1860-1881.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership*. The United States Of America: Third Edition (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. H. (1994). Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions Of Values. . *Individualism And Collectivism: Theory, Method, And Applications* (Pp. 85–119). Sage Publications.
- (1999). A Theory Of Cultural Values And Some İmplications For Work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. Broadway Business.
- (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı Ve Uygulaması*. İstanbul, Aralık.: Çeviren: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan-Barış Pala, Genişletilmiş 16. Baskı, Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, P., & Roberts, C. (1992). *Building A Learning Organization*. Southside 105 Victoria Street London: Athabasca University Educational Enterprises.

- Sidani, Y., & Reese, S. (2018). A Journey Of Collaborative Learning Organization Research: Interview With Victoria Marsick And Karen Watkins. *The Learning Organization Vol. 25 No. 3*, 2018 Pp. 199-209.
- Smith, A. (1937). *The Wealth Of Nations [1776]* . Seligman (London: J. M. Dent, 1901), Pp. 12-15,400-401,436-437.: An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations, Ed. Edwin A.
- Snell, R., & Chak, A. M. (1998). The Learning Organization: Learning And Empowerment For Whom?. *Management Learning*, 29(3), 337-364.
- Song, J. H., & Chermack, T. J. (2008). A Theoretical Approach To The Organizational Knowledge Formation Process: Integrating The Concepts Of Individual Learning And Learning Organization Culture. *Human Resource Development Review*, 7(4), 424-442.
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting the learning organisation. *The Learning Organization*, 8(4), 141-152.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through The Works Of Burns, Bass, Avolio, And Leithwood. *Canadian Journal Of Educational Administration And Policy*, (54).
- Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). *Learning Organization Characteristics Contributed To Its Readiness-To-Change: A Study Of The Thai Mobile Phone Service Industry* . Doctoral Dissertation, Faculty Of Management Koper, Managing Global Transitions.
- Sunassee, N. N., & Haumant, V. (2004). Organisational Learning Versus The Learning Organisation. *In Proceedings Of The 2004 Annual Research Conference Of The South African Institute Of Computer Scientists And Information Technologists On IT Research In Developing Countries* (Pp. 264-268), South African.
- Sundi, K. (2013). Effect Of Transformational Leadership And Transactional Leadership On Employee Performance Of Konawe Education Department At Southeast Sulawesi Province. *International Journal Of Business And Management Invention*, 2(12), 50-58.
- Sıgır, Ü., & Gürbüz, S. (2019). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım, İstanbul.

- Şahin, S., Çakır, Ç., & Öztürk, N. (2014). Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. . *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 13(1), 153-168.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri Ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Kara Harp Okulu, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Taylor, F. W. (2004). *The Principles Of Scientific Management 1910*. National Humanities Center, 2013. America In Class.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development Of A Measure For The Organizational Learning Construct. *Journal Of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. (2012). The Origins And Conceptualizations Of 'Triple-Loop'learning: A Critical Review. *Management Learning*, 43(3), 291-307.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1996). How Transformational Leaders Lead İn The Hospitality İndustry. *International Journal Of Hospitality Management*, 15(2), 165-176.
- Triandis, H. C. (2004). The Many Dimensions Of Culture. *Academy Of Management Perspectives*, 18(1), 88-93.
- (2018). *Individualism And Collectivism*. New York: Third Avenue, NY10017, USA : 1995 By Westview Press .
- Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural İnfluences On Personality. *Annual Review Of Psychology*, 53(1), 133-160.
- Trofino, A. J. (2000). Transformational Leadership: Moving Total Quality Management To World-Class Organizations. *International Nursing Review*, 47(4), 232-242.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Reinforcing The Need For More Sophistication İn Leadership Studies İn The Government Sector. *Public Administration Review*, 68(6), 1172-1174.

- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence Of The Transformational Leader. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Turan, S., & Sny, C. L. (1996). An Exploration Of Transformational Leadership And Its Role In Strategic Planning: A Conceptual Framework.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. . *Public Administration Review*, 214-228.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding Uncertainty In Hofstede And GLOBE. *Journal Of International Business Studies*, 41, 1294-1315.
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current Status And Promising Directions For Research On The Learning Organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting The Learning Organization: Lessons In The Art And Science Of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310. First Edition.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). Adult Educators And The Challenge Of The Learning Organization. *Adult Learning*, 7(4), 18-20.
- Weatherly, K. A. (1995). *The Rapid Assessment Of Organizational Culture Using The Organizational Culture Survey: Theory, Research And Application*. The University Of Arizona.: Degree Of Doctor Of Philosophy With A Major In Management.
- Wu, M. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study Of Taiwan And The United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33.
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., & Li, X. (2018). Leadership Style And Innovation Atmosphere In Enterprises: An Empirical Study. *Technological Forecasting And Social Change*, 135, 257-265.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct Of The Learning Organization: Dimensions, Measurement, And Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

- Yoon, S. N., Lee, D., & Schniederjans, M. (2016). Effects Of Innovation Leadership And Supply Chain Innovation On Supply Chain Efficiency: Focusing On Hospital Size. *Technological Forecasting And Social Change*, 113, 412-421.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay On Current Conceptions Of Effective Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment In Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Yusuf Yahyagil, M., & Begüm Ötken, A. (2011). Cultural Values From Managers' And Academicians' Perspectives: The Case Of Turkey. *Management Research Review*, 34(9), 1018-1041.
- Zhang, Q., Lim, J. S., & Cao, M. (2004). Learning And Knowledge Creation In Product Development: A LISREL Analysis. *International Journal Of Product Development*, 1(1), 107-129.
- Zirak, A. (2015). Implementation Of Learning Organization Components In Ardabil Social Security Hospital. *International Journal Of Organizational Leadership*, 4, 200-212.
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M., & Richter, P. (2014). Is Transformational Leadership Healthy For Employees? A Multilevel Analysis In 16 Nations. *German Journal Of Human Resource Management*, 28(1-2), 24-51.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Yönetimi Programında yürütülen bilimsel bir araştırma için hazırlanmıştır. Anketimizde isim dâhil hiçbir kimlik bilgisi sorulmamaktadır. Vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır, hiçbir örgütle paylaşılmayacaktır. Bilime destek olmak adına boş soru bırakmadan dikkatle ve samimiyetle cevaplayınız. Çalışmaya katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Rahil Aicha SIGA

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Bilim Dalı Öğrencisi

I. Kurumumuzun Demografik Bilgileri

Sektör	
Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18- 24 <input type="checkbox"/> 25-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51- 60
Eğitim seviyeniz:	<input type="checkbox"/> lise <input type="checkbox"/> lisans <input type="checkbox"/> yüksek lisans <input type="checkbox"/> diğer
Çalıştığınız pozisyon:	
Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Kıdeminiz:	

ii. Dönüşümcü; Etkileşimci Liderlik Boyutları

Aşağıda, kurumunuzun dönüşümcü liderlik; etkileşimci liderlik boyutları ölçeği belirlemek amacıyla hazırlanmış olan ifadeleri.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Şeklinde, kurumunuzun en uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız. Lütfen cevaplarınızı mevcut uygulamalarınızı değerlendirerek veriniz.

SORU NO	İFADE	1	2	3	4	5
1.	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
2.	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder					
3.	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
4.	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
5.	Çalışanların kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över.					
6.	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
7.	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
8.	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
9.	Gurubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
10.	Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
11.	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					

12.	Güç ve güven duygusu sergiler					
13.	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
14.	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
15.	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
16.	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
17.	Ortak görev anlayışını vurgular.					
18.	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
19.	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
20.	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
21.	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.					
22.	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorunlarını detaylı bir biçimde belirler					
23.	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
24.	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için i çalışanlarının beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
25.	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
26.	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol oynar.					
27.	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.					
28.	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
29.	Kurum vizyonunu vurgular.					
30.	Dikkatini hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					

Iii. Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği

Aşağıdaki veriler, sizin kurunuza göre cevaplanması gereken öğrenen örgütün farklı eğilimlerini göstermektedir.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum.

SORU NO	İFADE	1	2	3	4	5
1.	Yöneticilerimiz çalışanların bireysel gelişimi için sürekli öğrenme ve düşünmeyi sağlayan faaliyetlerde bulunurlar.					
2.	Çalışanlarımız, işyerindeki mesleki hedeflerini açığa kavuşturmak için sürekli çaba sarf ederler.					
3.	Çalışanlarımız, kariyer amaçlarını hedeflemeleri sayesinde mevcut gerçeği daha net görürler.					
4.	Çalışanlarımızın kişisel gelişimine firmamız içinde tam anlamıyla değer verilir.					
5.	Çalışanlarımız, faaliyet gösterdikleri mesleklerinde ya da diğer iş konularında araştırma ve öğrenme fırsatlarına sahiptirler.					
6.	Çalışanlarımız mevcut gerçeklikle hedeflenen gelecek arasındaki açığı kapatmayı sürekli olarak öğrenirler.					
7.	Çalışanlarımız, işleriyle ilgili alanda bilgi ve beceri eksikliklerini tamamlamak için ek çaba gösterirler.					
8.	Çalışanlarımız, işteki hatalarından ders alıp öğrenmeyi bilirler.					
9.	Çalışanlarımız, kendilerinin “mesleki gelişim süreçlerinin” gerekliliğini açık bir şekilde anlarlar.					

10.	Firmamızda, “çalışanları değerlendirme sistemi” onların kişisel gelişimine ve kariyer geliştirmesine katkıda bulunur.					
11.	Çalışanlarımız, kendi iş prensiplerinin diğer çalışanların iş prensipleriyle uyumlu çalışıp çalışmadığı hakkında istişarede bulunurlar.					
12.	Firmamızda açık bir şekilde, çalışanlarımızın farklı bakış açılarını ortaya koymaları “kazanım döngü süreci” çerçevesinde teşvik edilir.					
13.	Çalışanlarımız, sahip oldukları donanımın (bilgi, eğitim gibi) işyerinin amaçlarına uygun olup olmadığını sorgularlar.					
14.	Yöneticilerimiz, çalışanların iş süreçlerinde göstermiş olduğu tepkilerin bir sonucu olarak öğrenir ve değişirler.					
15.	Çalışanlarımız, iş yerinde yaşanan önemli olayları genellikle iş ve iş uygulamaları açısından düşünürler.					
16.	Çalışanlarımız, yeni yaklaşımları uygulamak için kendi davranış kalıplarını veya öğrenme tarzlarını değiştirirler.					
17.	Yöneticilerimiz ve çalışanlarımız, işle ilgili varsayım ve fikirlerini kendi aralarında etkin bir biçimde belirlerler.					
18.	Çalışanlarımız, kendi inanç ve varsayımlarının işteki uygulamaları nasıl etkilediğinin son derece farkındadırlar.					
19.	Çalışanlarımız fikirlerini kendi mantıksal sebepleriyle birlikte firmamızda etkin bir şekilde açıklayabilirler.					
20.	Yöneticilerimiz ve işletmenin diğer çalışanları firmanın vizyon ve hedeflerini birlikte oluştururlar.					
21.	Firmamız, tüm çalışanlarını işletme politikasının oluşturulmasına dâhil ederler.					
22.	Çalışanlarımız kişisel hedeflerini firmanın vizyon ve amaçlarıyla uyumlu olacak şekilde geliştirirler.					
23.	Çalışanlarımız, kişisel ve çalışma hedeflerini firmanın vizyonu ve hedefleri ile uyumlu hale getirirler.					

24.	Çalışanlarımız, firmanın vizyonu ile ilgili fikirlerini diğer çalışanlarla rahatlıkla paylaşabilirler.					
25.	Çalışanlarımız, firmanın geleceği için paylaşılan ortak vizyona bağlıdırlar.					
26.	Çalışanlarımız, firmamızın vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli ilkeler üzerinde hemfikirdir.					
27.	Çalışanlarımız, işle ilgili uygulamaları değiştirirken, bu durumun firmamızın vizyon ve hedefleri üzerindeki etkilerini dikkate alır.					
28.	Çalışanlarımız, diğer çalışanların cinsiyeti, yaşı ve mesleki statüleri ne olursa olsun diğer çalışan ve yöneticilere soru sormaktan çekinmez.					
29.	Çalışanlarımız, bir sohbet esnasında diğer meslektaşlarının hatalarını eleştirmeden kabul ederler.					
30.	Firmamızda grup/ ekip çalışması mesleki gelişim faaliyetleri için kullanılır.					
31.	Firmamızda, problemleri çözüme yöntemi olarak küçük grup veya takım etkinlikleri teşvik edilmektedir.					
32.	Çalışanlarımız ekip veya grup faaliyetlerinde eşit muamele görürler.					
33.	Çalışanlarımız mesleki bilgilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlarla paylaşır.					
34.	Çalışanlarımız, işletmenin karmaşık problemlerini çözümede grup/ekip çalışmaları yoluyla bilgi paylaşımının yararlı olduğuna inanır.					
35.	Çalışanlarımız, diğer çalışma arkadaşlarının bakış açısından değerlendirerek; onların fikir ve düşüncelerine saygı duyarlar.					
36.	Çalışanlarımız işlerindeki en iyi uygulamaları paylaşmak için açık ve dürüst davranırlar.					
37.	Çalışanlarımız için gelişim programları planlanırken onların farklı ihtiyaçları ve yetenekleri dikkate alınır.					
38.	İşle ilgili uygulamalar değiştirilirken, çalışanlarımız işletme içinde ve dışında oluşabilecek etkilerin sonuçlarını göz önünde bulundurur.					

39.	Firmamızda, bir çalışanın disiplin sorunu olduğunda bunun diğer çalışanlar üzerindeki etkisi de göz önüne alınır.					
40.	Firmamız eğitime dair konuları, kısa bir etkinlikten ziyade devamlı bir süreç olarak görür.					
41.	Firmamızda yöneticiler çalışanların mevcut eğitimini dikkate alarak, bunu onların “kariyer gelişim” olanakları ile ilişkilendirir.					
42.	Firmamızdaki kural ve uygulamalar değiştirilirken, devlet kanunları ve iş yasaları ile tutarlı olması göz önünde bulundurulur.					
43.	Yöneticilerimiz, işyerindeki zorlukları ele alırken; onun çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alır.					

İv. Toplumsal Kùltür Boyutları Ölçeği

Aşağıdaki veriler, kurumundan hâkim olan toplumsal kùltüre göre cevaplanması gereken örgüt kùltüründeki farklı eğilimleri göstermektedir.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum.

SORU NO	İFADE	1	2	3	4	5
1.	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.					
2.	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.					
3.	Yönetici, çalışan çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.					
4.	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.					
5.	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.					
6.	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.					
7.	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.					
8.	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.					
9.	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.					
10.	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.					

ÖZGEÇMİŞ

Rahil Aicha SIGA

EĞİTİM DURUMU

Doktora: İZÜ, Enstitü, İşletme, 2023, İstanbul

Yüksek Lisans derecesi: Amar Telidji Üniversitesi, Ticari Bilimler Enstitüsü, Finans ve Uluslararası Ticaret alanında uzmanlaşma, 2017, Cezayir.

Lisans düzeyi: Amar Telidji Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret, 2015, Cezayir.

YAYINLANMIŞ MAKALELER

(2022). Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde Liderliğin Önemi Ve Rolü. In 3. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Kongresi/6th International Congress Of Eurasian Social Sciences. Korint Yayıncılık.

(2023). An Overview Of Hofstede's Theory; Turkey And Algeria Classification. The Journal Of Academic Social Science, 143(143), 287-305.