



Öğrenen Örgütlerde Lider ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü: Kamu Örneği

The Role of Leader and Lead Member Interaction in Learning Organizations: The Public Example

Seda MUMLU KARANFİL¹

Strategic Public Management Journal
Volume 7, Issue 14, pp. 42-57
December 2021
DOI: 10.25069/spmj.956145
Research Article/Araştırma Makalesi
Received: 22.06.2021
Accepted: 27.11.2021
© The Author(s) 2021
For reprints and permissions:
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

Öz

Kamu ve özel sektör işletmeleri, bilgi çağı olan günümüzde gelişmek ve başarılı olabilmek için bilgiye önem vermektedirler. Bilgi, belirsizliklerin hüküm sürdüğü bir ortamda işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin günümüzde yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi için bilgiyi üretmeleri, elde etmeleri, paylaşımları ve uygulamaya koyabilmeleri gerekmektedir. Literatürde, işletmelerin değişim süreci öğrenen örgütler olarak ifade edilmektedir. Öğrenen örgüt, işletmenin yaşadıklarından ders çıkararak bu dersi çevreye uyum için kullanması, personeli bu süreçte geliştirerek değişim gerçekleştirmesi, yenilenen dinamik bir yapı haline gelmesini ifade etmektedir. Öğrenen örgütlerin varlığı, çalışanların, takımların ve yönetimin aktif katılımını gerektirmektedir. Bu süreçte işletmeler hedeflenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışan ve lider arasındaki ilişkinin kalitesi çalışanın kendisinden beklenen rolleri gerektiği gibi gerçekleştirebilmesi açısından önemlidir. Amaç: Lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısının birbirleriyle ilişkisi ve lider-üye etkileşiminin öğrenen örgüt algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yöntem: Çalışma kapsamında nicel bir araştırma yapılmakta ve veri toplama yönetimi olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Lider-Üye etkileşimini ölçmek amacı ile Scandura ve Graen (1984)' in LMX-7 ölçeği ve çalışanların öğrenen örgüt algısını belirlemek amacı ile Watkins ve Marsick (1997)' in "Öğrenen Örgüt Boyutları" Anketi kullanılmıştır. Sonuç: Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları ve öğrenen örgüt algıları arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin bulunduğu ve lider-üye etkileşimi algısının öğrenen örgüt algısını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan farklılık analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısı cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen örgüt, lider-üye etkileşimi, liderlik, örgütsel değişim, kamu da değişim

Abstract

With technological developments, globalization and increased competitiveness, the changing needs of businesses have come to the forefront in today's every changing economy. Change takes place in businesses that can produce, obtain, share and apply information. This process, which leads to changes in businesses, is defined as 'learning organization' in the literature. Learning organization means that the business learns the lessons from its experiences and uses these lessons to adapt to its changing environment. The active participation of all employees management in the organization is critical to the change process. For this reason, employees need to be aware of their contribution to organizational learning, to adapting to change and to the motivation need for effective change. Leaders are the people who will initiate change in businesses and enable all employees/members to participate effectively in the change process. Leaders ensure that the

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, sedamumlu@gmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2553-3877

business can achieve the goals of the business through others. A Leader is a person who influences and directs others in order to achieve organisational, personal and group goals. According to the leader member approach, different relationships are established across the organisation that influences how change can be implemented.

Aim: In this context there will be an examination of the relationship between the leader member relationship/interaction as part of the learning organization. Perception, attitudes and the effect of leader/employee interaction on the learning organization will be examined as part of this research. Method: Data has been collected through targeted surveys. With the Scandura and Graen (1984) 's LMX-7 scale used to measure Leader-Member interaction. The Watkins and Marsick's (1997) "Learning Organization Dimensions" Questionnaire will be used to measure employees' perception of a learning organization. Findings: the research reveals that there is a significant and positive relationship between employees' perceptions of leader member interaction and the learning organization. As a result of the regression analysis, it was concluded that the perception of leader member interaction has a significant effect on the perception of learning organization. With 13% of the change in employees' perception of a learning organization is explained by leader member interaction. Finally, as a result of the analysis, no differentiation was found in the leader member interaction and learning organization perception based demographic analysis on education, age, gender, etc.

Key Words: Leader member interaction, learning organization, change, organizational change, change in public.

GİRİŞ

Günümüzde artan teknolojik gelişmeler ve globalleşme işletmeleri başarılı olabilmek için değişime zorlamaktadır. Değişim ise günümüz bilgi çağında bilgiyi üretebilen, bilgiyi elde edebilen, paylaşabilen ve uygulayabilen işletmelerde gerçekleşmektedir. Öğrenen örgüt kavramından bahsedebilmek için ise örgütsel değişimden bahsetmek gerekmektedir. Bu bağlamda işletmenin, stratejilerine uygun bir şekilde personelini geliştirerek değişim başlatması ve yenilenerek dinamik bir yapı haline gelmesi için bir değişim gereksinimi doğmaktadır. Örgütsel değişim Trahan ve Burke tarafından, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını ve bu nedenle amaçlarına ulaşmak için mevcut değişimlere ayak uydurmasını ifade etmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Örgütsel değişimin gerçekleşmesi için çalışanların değişime uyum sağlamaları ve bu değişim için motive edilmeleri gerekliliği doğmaktadır. Bu sebeple örgütlerde değişimi başlatacak ve değişime tüm çalışanların etkili bir şekilde katılmasını sağlayacak kişiler liderlerdir. Koçel (2011)'e göre lider; kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile başkalarını etkileyen ve yönlendiren kişidir (Koçel, 2011). Bu bağlamda işletmelerin hedeflenen amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayacak bir lidere ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışan ve lider ilişkisi çalışanın değişime adapte olması, değişimi kabul etmesi, örgütsel hedefleri doğru anlaması ve bu hedeflere yönelik davranması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple öğrenen kamu ya da özel sektörde öğrenen örgütlerin varlığı açısından lider önemli bir yere sahiptir. Araştırmada öğrenen örgüt algısı ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki ve lider-üye etkileşiminin öğrenen örgüt algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler

Yönetim alanındaki çalışmalara bakıldığında örgütlerin başarısının çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmaları ile sağlandığı görülmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51). Günümüzdeki hızlı değişim ve globalleşme, teknolojik gelişmelere ayak uydurma konusunda hem toplumlari hem de örgütleri hızla değişmek zorunda bırakmış (Ayhan, 2010), bu zorunluluk örgütlerin eski yapılarının değişmesi, öğrenme hızlarının, esnekliklerinin ve örgüt kapasitelerinin geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur (Basım vd., 2009: 32). Örgütlerin hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda rekabet edebilmeleri için yapılarını değiştirme ihtiyacı ise yeni arayışlar içerisine girmelerine, kurumların yeniden yapılanma

çalışmalarının artmasına neden olmuştur (Ayhan, 2010: 78). Bu tür örgütler öğrenen örgütler olarak literatürde ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51). Aytaç (2000)'a göre öğrenen örgüt, örgütlerin öğrenme konusundaki yeteneklerini ve öğrenebilme deneyimlerini geliştirme süreçlerini ifade etmektedir (Bayam, 2011: 12).

Öğrenen örgüt kavramı ilk kez Peter Senge (1990) tarafından kullanılmıştır. Kavramın, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile önemi artmıştır (Arıkan, 1999: 19). Dünyanın birbirine daha fazla bağlı hale gelmesi, işlerin daha karmaşık ve dinamik olması öğrenme kavramını daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Kurumlarda bir kişinin öğrenmesinden ziyade herkesin öğrenmesi ve örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Gelecekte mükemmel örgütler, öğrenme kapasitesini arttırabilen örgütler olacaktır (Senge, 1990: 4-5). Senge (2000)' ye göre öğrenme insanın doğasında vardır ve bu sebeple örgütsel öğrenmede mümkündür. Laboratuvarlarda gerçekleştirilen çalışmaların uygulamaya konabilir bir hale gelmesi ile inovasyon gerçekleşmektedir. Fikirlerin ortaya konması (telefon, uçak vb.) ve hayata geçirilmesi temel bir yenilik ve endüstri yaratmakta ve mevcut endüstriyi dönüştürmektedir. Bu bağlamda öğrenen organizasyonlar ortaya çıkmaktadır (Senge, 2000: 6).

Öğrenen örgüt Koçel (1998)' e göre, işletmenin yaşadıklarından ders çıkardığı ve bu dersi çevre koşullarına uyum sağlamak için kullanmasıdır. Bu süreç organizasyonun değişim ve gelişim gerçekleştirebildiği dinamik bir yapıyı ifade etmektedir (Koçel, 1998). Senge (2000)'de öğrenen örgütlerden bahsederken benzer şekilde, organizasyonların geçmişteki tecrübelerinden ders çıkarmaları ve gelecek için çıkardıkları bu derslerden faydalanmaları hususuna dikkat çekmektedir (Senge, 2000). Öğrenen örgüt Peter Drucker'a göre ise kendi geleceğini yaratmak için kapasitesini sürekli genişleten organizasyondur, şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca Drucker, öğrenen organizasyonların gelecekte önemli bir örgütsel konsept olacağını ileri sürmektedir (Flood, 1999: 1).

Simon (1969) örgütsel öğrenmeyi, büyüyen örgütsel sorunlar nedeni ile bireylerin öğrendiği ve yaşanan sorunların ortadan kaldırılması amacıyla yeniden yapılanma çalışmalarının gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Bu süreçte bireylerin öğrenmesi, örgütün kendisine ve sonuçlarına yansımaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Farklı bir tanımda ise örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yolu ile örgütsel eylemleri geliştirme süreci olarak tanımlanmıştır (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Argyris (1997) tarafından yapılan tanıma göre de örgütsel öğrenme, hatalı işlemlerin tespit edilmesi ve hataların düzeltilmesini ifade etmektedir (Argyris, 1997).

Bazı araştırmalar, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir ayrım yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu araştırmalara göre bireysel öğrenme örgütler için önemlidir ancak her bir çalışanın öğrenme toplamı örgütsel öğrenmeyi ifade etmemektedir. Örgütler, bireylerin aksine asıl üyelerini etkileyecek öğrenme sistemleri geliştirir ve sürdürürler ancak daha sonra örgütün geçmişini göz önüne alarak ve örgütsel normlar çerçevesinde diğer çalışanlara iletirler (Lawrence ve Dyer, 1983). Son olarak örgütsel öğrenme, hızlı değişen koşullara uyum sağlamak ve örgütlerin rekabet üstünlüklerini arttırmak adına, değişimin getirdiği yenilikleri ve ayrıca yenilik için gerekli bilgileri elde ederek, kullanılmalarını sağlamaktır. Örgütsel öğrenme, mevcut değişimlere ayak uydurarak örgütsel değişimi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Yılmaz, 2011: 329).

1.2. Kamu Kurumlarında Değişim ve Öğrenen Örgütler

20. yy'nın sonlarına doğru dünya genelinde bir değişim yaşanmaya başlamıştır. Bu değişimler teknoloji, ekonomi ve yönetim gibi alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan bu değişimler yalnızca bireysel ve örgütsel anlamda değişimlere neden olmamış, devletlerin de yönetim şekillerinde bir takım dönüşümler yaşanmasına neden olmuştur. Ülkemizde de yaşanan bu değişimlere uyum amacı ile bir değişim süreci başlamış ve kamu kurumları da bir dönüşüm içerisine girmiştir. Türkiye'de kamu kurumlarının yönetimi Osmanlı İmparatorluğu'na kadar uzanmaktadır (Yılmazöz, 2009: 293). Osmanlı döneminde yönetim merkezidir ve yönetimde gelenekçilik hakimdir. Bu durum ise değişimin önünde bir engel bir direnc meydana getirmektedir (Mumlu ve Tüzüner, 2019: 3).

Kamu kurumları, öğrenme sürecine girdikleri yeniden yapılanma çalışmalarını üç evrede gerçekleştirmişlerdir. İlk evre “idari reform” olarak adlandırılan ve 1980'lere kadar süren dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde örgütün yapısı, prosedürleri ve örgütsel süreçleri iyileştirmek hedeflenmiş ve bunun için bir takım çalışmalar yapılmıştır. İkinci evre ise özel sektörün örnek alındığı ve kamu anlayışının şekillendiği evredir. Bu evre 1980'lerden 1990'lara kadar sürmüştür. Son evre ise 1990'lardan itibaren başlayan ve “yönetişim” anlayışının hakim olduğu evredir. Yönetişim anlayışında kamu yönetiminin toplum ile etkileşimi söz konusudur (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 32). Geçmişten günümüze anlaşıldığı üzere kamu kurumları bir değişim içerisine girmiş ve öğrenen örgüt kavramının değeri ve önemi bu dönemde anlaşılmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde “bilgi” unsuru devreye girmiş ve bu dönemde yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlamak amacı ile kamu ve özel sektör kurumları hızlı bir şekilde harekete geçmişlerdir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 53). Bu bağlamda ister kamu ve ister özel sektör kurumlarının yaşanan değişimlere ayak uydurabilmesi için bilgiyi elde etme, paylaşma, uygulayabilme yani yeniden öğrenme sürecine girmeleri kaçınılmaz olmuştur.

Kamuda değişim gerçeği, ekonomik müdahalecilik felsefesinin yeniden yapılandırılması ile ivme kazanmıştır. Kamu Tercih Teorisi'nin geliştirildiği bu dönemde, kamunun piyasaya müdahalesi söz konusudur. Ancak bu durumda gelir dağılımının, az sayıda kişinin lehine ve çok sayıda kişinin aleyhine sonuçlandığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç etkinlikten uzak bir yaklaşımı ifade etmektedir. Değişime neden olan bir başka etken ise 1960 ve 1980'li yıllarda iletişim teknolojisinin gelişmesi olmuştur. Bu dönemde de hükümet ile ilgili haberler, hükümetlerin başarı ya da başarısızlıkları halk ile paylaşılmıştır. Son olarak ise kamu da değişime, müşterilerin öneminin özel sektörde artması neden olmuş ve hükümetlerin de bu standartları yakalama gerekliliği doğmuştur (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 53).

Örgütsel öğrenme süreci birden fazla aşamayı kapsamaktadır. Öncelikle örgütler bilgiyi iç ve dış kaynaklardan elde ederler, elde edilen bilginin örgütün tüm çalışanların ile paylaşılması sağlanır yani bilgi akışı önemlidir. Örgütün tüm üyeleri ile paylaşılan bilgi çalışan tarafından iyi anlaşılmalı, yorumlanmalıdır. Çalışan elde ettiği bilgiyi kendi algısı doğrultusunda yorumlayacak, içselleştirecek ve zihnine yerleştirecektir. Bireysel olarak bilginin içselleştirilmesine ek olarak örgütsel anlamda da çalışanların etkileşimi ve çıkarılan anlamlar önem taşımaktadır. Son olarak elde edilen bilgiler örgütün stratejilerinin oluşturulmasında, gelecek için alınacak kararlarda, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin, kalitesinin artırılmasında ve pazarlanmasında önemli rol oynamaktadır (Yanar, 2016).

Kamu kurumlarının, halkı, politikayı ve kamu da çalışan kişileri temel unsur olarak değerlendirmeleri neticesinde kamuda öğrenen örgüt kavramından bahsedilebilmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002). Kamu kurumlarının öğrenen örgüt olabilmesi için tüm personelin örgütsel öğrenme süreci hakkında bilgi sahibi olması ve bu süreci uygulayabilmeleri gerekmektedir (Ayhan, 2016). Öğrenme tipleri literatürde birden fazla şekilde ifade edilmiştir. Öğrenen örgütlerin; beceri düzeylerini artırma yoluyla, tecrübe yoluyla, sürekli ilerleme yoluyla, sınır taraması yoluyla öğrendikleri söylenebilir. Beceri artırma düzeyinde, örgütte yeni çalışma yolları aranır ve toplu bir şekilde öğrenme gerçekleşir. Tecrübe yoluyla öğrenmede, örgütte yeni süreçlerin varlığı ve piyasada ilk olma arzusu hakimdir. Sürekli ilerleme yoluyla öğrenmede, örgütler bilgi birikimi ve yeniliklerle pazarda lider olmayı amaçlarlar. Son olarak sınır taraması yoluyla öğrenmede, örgütler dışarıdan bilgi toplarlar ve kendi ilerlemelerini diğer şirketler ile karşılaştırarak öğrenme gerçekleştirirler (Öneren, 2008: 172-173).

Öğrenen örgütlerin temel yetenekleri; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmişteki deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilgi aktarımı olarak sıralanabilmektedir (Arslan ve Demirci, 2015: 27). Marsick ve Watkins (2003) öğrenen örgütlerin bütünleştirici boyutlarını şöyle ifade etmişlerdir. 1. Sürekli öğrenme fırsatları oluşturmak, 2. Araştırma ve diyalogu teşvik etmek, 3. Takım olarak öğrenmeyi ve işbirliğini teşvik etmek, 4. Öğrenmek ve paylaşmak için sistemler kurmak, 5. Ortak bir vizyon dahilinde insanları güçlendirmek, 6. Çevre ile örgütü uyumlaştırmak, 7. Stratejik liderler kullanmak.

1.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Kamu ve özel sektör kurumlarında yaşanan değişimler, yöneticilerinde rollerinde bazı değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Bu durumda yöneticilerden, yöneticilik rollerinin yanı sıra liderlik rollerini sergilemeleri de beklenmiştir. Burns vd. (2006)'ne göre liderlik, takipçilerin lider tarafından motive edildiği, liderin takipçilerinin davranışları üzerinde değişim gerçekleştirebildiği ve lider ve takipçileri arasında karşılıklı ilişkilerin kurulabildiği bir süreç (Burns, 2006) olarak tanımlanmaktadır. Liderlik çalışmaları özellikler teorisine dayanmaktadır. Daha sonra liderlik çalışmaları davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım ile devam etmiştir. Bu teoriler genellikle lider ve ast arasında gerçekleşen ilişkiden ziyade astların tümü için gerçekleştirilen bir liderlikten bahsetmektedirler. Ancak örgütlerde iletişim ve etkileşim insan unsuruna dayalıdır ve ikili ilişkilerin göz ardı edilmesi düşünülemezdir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36). Diğer teorilerin aksine lider üye teorisi bir çalışma grubunun lideri ve liderin her bir üyesi ile arasında benzersiz bir ilişkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Burns ve Otte, 1999: 226). Ayrıca lider üye teorisi rol teorisi ve sosyal etkileşim teorisinden esinlenmiştir (Zel, 2006). Liderlik yaklaşımları genel olarak her astın davranışlarının benzer olduğunu varsaymaktadır. Bu yaklaşımlarda, astların kişilik özellikleri ve birbirinden farklılıkları göz ardı edilmektedir. Ancak lider-üye etkileşimi teorisinde, liderin astlarına aynı davranışı sergilemesinden ziyade liderin tek tek her astı ile farklı ilişkiler kurması gerekliliği vurgulanmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36-37; Liden ve Graen, 1980). Yukl (1989)'a göre lider-üye etkileşimi, liderlerin farklı güçlerle farklı değişim ilişkileri geliştirmek için konum güçlerini nasıl kullandıklarını açıklayan işlemsel bir yaklaşımdır (Yukl, 1989: 40).

Lider-üye etkileşimi teorisi, ast ve lider arasındaki ilişkinin gelişimini ifade etmektedir. Graen ve Scandura (1987) lider-üye etkileşiminin üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bu aşamalar; rol alma, rol yapma ve rol gerçekleştirmek olarak ifade edilmiştir. Rol alma aşaması, liderin astından talep de bulunduğu ya da astına bir görev atadığı bir süreçtir. Lider bu süreçte astının potansiyelini ve performansını değerlendirir. Bu aşamada ilk etkileşim gerçekleşmektedir. Rol yapmada ise ast ve lider arasındaki ilişki daha tanımlanır olur ve lider ve ast ilişkisi güçlenmeye başlar. Lider astına yapılandırılmamış bir görev sunar ve ast bunu kabul ederse ilişki ve değişim yüksek kalitede devam eder (Liden vd. 1997). Son aşama ise rol gerçekleştirmedir. Lider ve ast, ortak bir anlayış geliştirmekte ve beklentilerini netleştirmektedir. Bu aşamada lider ve astın davranışları birbirine geçmekte ve gerçekleşen değişim bu aşamadan sonra sabit kalmaktadır. Bu aşamaların sonucunda lider ve ast arasında sadece davranışsal değil, duygusal bir etkileşim de oluşmaktadır. Lider ve ast arasında gerçekleşen güven, saygı ve destek duygusal etkileşime örnek olarak verilebilmektedir (Scandura ve Pellegrini, 2008: 102-103). Ancak bu süreç sonucunda lider tüm astları ile aynı ilişkiyi geliştiremeyecek ve bu ilişkinin kalitesi astlara göre farklılık gösterecektir. Bu farklılık ise zamanla astların grup içi ve grup dışı olarak ifade edilmesine neden olacaktır.

Grup içi üyeliğinde, lider ve üyeleri arasında karşılıklı güvene, saygıya dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Grup dışı üyeler olarak ifade edilen üyelikte ise liderin grup üyelerinin bazıları ile geleneksel liderlik ilişkisi sürdürdüğü ifade edilmektedir (Liden ve Graen, 1980: 452). Graen vd. (1975)'ne göre, grup içi üyeler resmi görev tanımlarının ötesinde organizasyona katkıda bulunurlar ve kritik görevlerin tamamlanmasında görev alırlar. Buna karşılık olarak astlar liderlerinden daha fazla destek alırlar ve liderler onlara daha hassasiyetli davranırlar. Grup dışı olarak adlandırılan üyeler ise, çalıştıkları birimde daha rutin, sıradan görevleri yerine getirirler ve lider ile daha resmi bir ilişki içerisinde bulunurlar (Liden ve Graen, 1980: 452). Sonuç olarak lider-üye etkileşiminde, lider ve ast arasındaki ilişkinin kalitesi, liderin astlarına davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Burns ve Otte, 1999).

Yapılan bir araştırmada çalışanlardan liderleri ile ilişkilerini tanımlamaları istendiğinde, farklı çalışanların aynı yönetici için farklı sonuçlar bildirdiği görülmüştür. Bazı çalışanlar yöneticisi ile ilişkisini karşılıklı güven, saygı ile karakterize ederken; bazı çalışanlarda yöneticileri ile düşük kalitede bir ilişkilerinin olduğunu ve yalnızca iş tanımlarının gereklerini yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir (Scandura ve Pellegrini, 2008: 101). Bu bağlamda değişimin çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirilmesi göz önüne alındığında liderlik örgütsel değişimde önemli bir yere sahiptir.

Sürekli değişimin ve şiddetli rekabetin yaşandığı iş ortamında, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri, değişim ortamına adapte olmaya hazır bulunmalarına bağlıdır. Değişimin gerçekleşmesinde ise örgüt kültürü ve liderlik önemli bir etkidir. Ayrıca örgüt kültürü ve liderlik, çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletmeler, değişimin gerçekleşmesi için gerekli bilginin yaratılması, edinilmesi ve aktarılması konusunda ortalama bir örgütsel öğrenme kültürüne sahip olmalı ve yeni bilgileri ve içgörülerini yansıtacak şekilde çalışanların davranışlarını bir lider aracılığı ile değiştirmek için çaba göstermelidirler (Garvin, 1993). Örgüt kültürünün ve dolayısıyla öğrenen örgüt kültürünün gerçekleştirilmesinde liderlerin güçlü bir rolü bulunmaktadır. Lider ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi, örgütün öğrenme düzeyine etki etmektedir. Bu sebeple işletmelerin bazıları, yöneticilerinin ve diğer tecrübeli çalışanlarının mentorluk becerilerini geliştirmek için çaba harcamaktadırlar (Joo, 2010: 71). Örgütsel öğrenme ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Joo (2007)'nin araştırma sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmada, çalışanlar yüksek örgütsel öğrenme algıladıklarında ve destekleyici bir şekilde denetlendiklerinde yüksek örgütsel bağlılık sergilemektedirler. Ayrıca çalışmada, yüksek örgütsel öğrenme algısının ve destekleyici liderliğin, çalışanların işten ayrılma davranışını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (Joo, 2010: 81-82). Lider-üye etkileşiminin kalitesi, çalışanın performansı açısından da önem taşımaktadır. Maslyn ve Uhl Bien (2001) araştırma sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin pozitif olması, çalışanda organizasyona karşı sorumluluk duygusunun oluşturmada ve bu sorumluluk duygusu yüksek performans seviyelerine neden olmaktadır (Joo, 2011: 27).

Öğrenen örgütlerin başarısında liderlerin rolü oldukça fazladır. Öğrenen örgütlerin bilgi çağına uyum sağlamları düşünüldüğünde örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi ve örgütün öğrenebilmesi için ise örgütün vizyonu ve misyonunun belirlenmesi ve bu misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında güçlü bir ekip ruhu oluşturmak, vizyon doğrultusunda çalışanları harekete geçirmek liderlerin görevleridir. Her çalışan değişime uyum sağlamayacaktır ve lider değişimin önündeki engelleri kaldırmak ile sorumludur. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için lidere olan ihtiyaç göz ardı edilemezdir. Lider üye-etkileşimi teorisinde de bahsedildiği gibi, lider üye yaklaşımı lider ve takipçilerin aralarındaki ilişkiye ve etkileşime dayanmaktadır. Lider ve takipçileri arasındaki iletişimin kalitesi işletmede etkililiğin artmasını ve dolayısıyla örgütün de bir takım kazanımlar elde etmesini sağlamaktadır (Söylemez ve Tolon, 2019). Lider ve üye etkileşimi, liderin değişimi gerçekleştirebilmesini sağladığı gibi çalışanın liderine ve değişime inanması ve güvenmesini sağlayacaktır. Lider ve çalışan arasındaki pozitif ilişkinin derecesi ise yeniden yapılanma, teknolojik gelişmeler, değişim mühendisliği gibi konularda örgütsel değişimin başarısına katkı sağlayacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

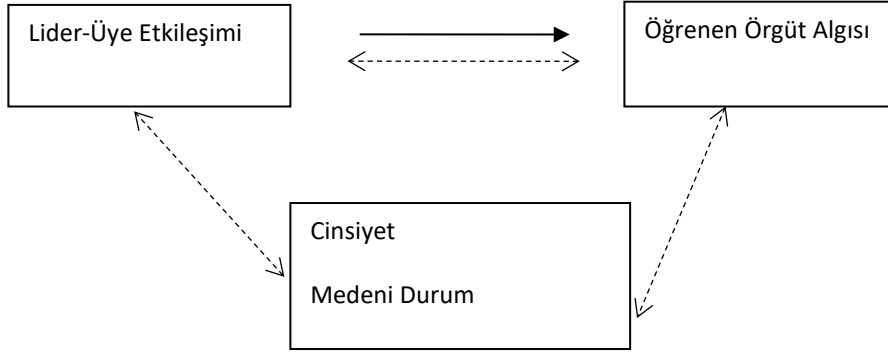
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz bilgi çağında işletmeler başarılı olabilmek ve gelişmek için bilgiye büyük önem vermektedirler. Bilgi, belirsiz bir ortamda ya da hızlı yaşanan değişimlere ayak uydurma konusunda işletmeler için önem taşımaktadır. Bilgiyi elde etmek, paylaşmak, uygulamaya koyabilmek işletmelerin rekabet edilebilirliğini de arttırmaktadır. Bilgiyi edinerek belirli işlemlerden geçiren, yeni bilgi üretebilen ve bilgiyi işleyerek uygulamaya koyabilen işletmeler öğrenen örgüt olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgütlerin varlığı ise çalışanların, örgüt içerisindeki takımların ve yönetim kadrosunun değişime aktif katılımını gerektirmektedir. Örgütün aktif bir şekilde değişimi gerçekleştirmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması için liderlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışan ve lider arasındaki ilişkinin kalitesi çalışanın kendisinden beklenen rolleri gerektiği gibi gerçekleştirebilmesi açısından önem taşımaktadır. Buradan hareketle lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısının birbirleriyle ilişkili olduğu ve lider-üye etkileşiminin öğrenen örgüt algısı üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülmüştür. Bu araştırma ile lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkinin ve lider-üye etkileşiminin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı

öğrenen örgüt algısının ve lider-üye etkileşiminin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.



Araştırmanın modeli doğrultusunda lider üye etkileşimi ile öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkinin seviyesi ve lider üye etkileşiminin öğrenen örgüt algısı üzerinde ne kadarlık bir etkisi olduğunu belirlemek amacı ile korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak lider üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısının cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

2.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana külesini İstanbul ilinin ilçe belediyelerinden birinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Ana kütlede seçim yapılmamış ve tam sayıma gidilmiştir. Anket, belediye binasında çalışan tüm personele dağıtılmış ve geri dönüş sayısı 165 olmuştur. Eksiksiz tamamlanan anket sayısı 130 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların 50'si kadın (%38,5), 80'i (%61,5) erkektir. Katılımcıların yaş grupları; 20-30 yaş arası 19 kişi (%14,6), 30-40 yaş arası 68 kişi (%52,3), 40-50 yaş arası 31 kişi (%23,8) ve 50 yaş ve üzeri 12 kişi (%9,2) bulunmaktadır. Katılımcıların 95'i evli (%73,1) ve 35'i bekar (%26,9). Araştırmaya katılanların eğitim durumları; en fazla lise mezunu 30 kişi (%23,1), lisans ve ön lisans mezunu 89 kişi (%68,5), lisansüstü eğitim mezunu 11 kişi (%8,5) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların 35'i sözleşmeli statüdeyken (%26,9), 95'i kadroludur (73,1). Araştırmaya katılan çalışanların işyeri kıdemleri; 1 yıldan az 5 kişi (%3,8), 1-5 yıl arası 28 kişi (%21,5), 5-10 yıl arası 35 kişi (%26,9) ve 10 yıl ve üzeri 62 kişi (%47,7) şeklindedir (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken Adı		Frekans	(%)
Cinsiyet	Kadın	50	38,5
	Erkek	80	61,5
Yaş Grupları	20-30 arası	19	14,6
	30-40 arası	68	52,3
	40-50 arası	31	23,8

	50 ve üzeri	12	9,2
Medeni Durum	Bekar	35	26,9
	Evli	95	73,1
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi	30	23,1
	Lisans/ Önlisans	89	68,5
	Lisanüstü	11	8,5
Statü	Kadrolu	95	73,1
	Sözleşmeli	35	26,9
İş Yerindeki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	5	3,8
	1-5 yıl arası	28	21,5
	5-10 yıl arası	35	26,9
	10 yıl ve üzeri	62	47,7

2.4. Veri Toplama Araçları

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketin birinci kısmında çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) sorulmuş, ikinci kısımda Lider-Üye etkileşimini ölçmek amacı ile Scandura ve Graen (1984)' in LMX-7 ölçeği (Söylemez, 2019: 53) kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan sorulardan bazıları “Yöneticimin genellikle çalışmalarından tatmin olduğumu hissederim.”, “Yöneticim, o yokken onun kararlarını savunacağımı bilir ve bu konuda bana güvenir” şeklindedir. Ayrıca çalışanların öğrenen örgüt algılarını ölçmek amacı ile Watkins ve Marsick (1997)'in “Öğrenen Örgüt Boyutları” (Bayam, 2016: 70) adlı ölçeği kullanılmıştır. Öğrenen Örgüt ölçeği üç seviyeden ve sekiz boyuttan oluşmaktadır. Üç seviye şu şekildedir; Bireysel Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Örgütsel Öğrenme. Öğrenen örgüt ölçeğindeki ifadeler örnek olarak “Yöneticiler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.”, “İşyerim, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.”, “İşyerim, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.” verilebilir.

2.5. Veri Analiz Süreci

Veriler, IBM SPSS Statistics 20.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada bulunan ölçekler için faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin aritmetik ortalaması alınmış ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi değerlendirmek amacı ile Pearson korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Son olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre t-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) ile farklılıklar incelenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere faktör analizi yapılmadan önce ölçeklerin yapı geçerliğinin sınanması ve verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik kat sayısı hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). Yapılan analiz sonucunda KMO değerleri Lider-Üye Etkileşimi için 0,899, Öğrenen Örgüt Algısı için 0,953 olarak bulunmuştur. Bulunan KMO değerleri mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Sipahi vd., 2008:80). Barlett Küresellik Testi χ^2 değeri Lider-Üye Etkileşimi için 555,458 ($p < 0,000 < 0,01$); Öğrenen Örgüt

Algısı için 5573,061 ($p:0,000 < 0,01$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ile ki kare değerlerinin anlamlı olduğu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği tek faktör elde edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin orijinal yapısında bir değişim olmamış ve orijinal ölçek ile aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin tek boyutuna ait faktör yük aralık değerleri (0,730 – 0,841) olarak tespit edilmiştir. Bu faktör %65,626 oranında toplam varyansı açıklamaktadır ve istatistiki olarak anlamlıdır.

Öğrenen Örgüt Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda 2 faktör elde edilmiştir. Orijinal ölçekte Takım Halinde Öğrenme boyutuna ilişkin ifadeler Örgütsel Öğrenme Boyutunda toplanmıştır. Analize dahil edilen ifadelerden “1,5,7,14,18” çapraz faktör yükleri nedeni ile analizden çıkarılmıştır. Öğrenen Örgüt Ölçeği'nin faktör yükleri her boyut için şöyledir; Bireysel Öğrenme boyutu faktör aralığı (0,586- 0,775) ve Örgütsel Öğrenme boyutuna ilişkin faktör aralığı (0,666- 0,807) olarak tespit edilmiştir. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi %68,796 bulunmuştur. Bireysel Öğrenme Faktörü değişkenliğin %44,871'ini, Örgütsel Öğrenme Faktörü değişkenliğin %23,926'sını açıklamaktadır. Faktörlerin toplam değişkenliği açıklama oranı %68,9 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerini hesaplamak için Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,910; Öğrenen Örgüt Ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,985 olarak bulunmuştur. Ölçeklere ilişkin elde edilen Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde yüksek derecede güvenilir olarak ifade edilmektedir (Kalaycı vd., 2009).

Tablo 2:Araştırmanın Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Cronbach Alpha değerleri
Lider-Üye Etkileşimi	0,91
Öğrenen Örgüt	0,985
Bireysel Öğrenme	0,934
Örgütsel Öğrenme	0,984

Tablo 3: Ölçeklere ilişkin Faktör Analizleri

Faktörler	Faktör Yük Aralıkları	Değişkenliği Açıklama Yüzdesi %
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	0,730 – 0,841	65,626
Öğrenen Örgüt Ölçeği		68,796
Bireysel Öğrenme	0,586- 0,775	44,871
Örgütsel Öğrenme	0,666- 0,807	23,926

4.2. Araştırmanın Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Lider-Üye Etkileşimi için aritmetik ortalama 3,89 ($ss= 0,79$), öğrenen örgüt algısı için aritmetik ortalama 3,06 ($ss= 0,90$) olarak bulunmuştur. Öğrenen örgüt algısının alt boyutlarından bireysel öğrenme için aritmetik ortalama 3,27 ($ss= 0,88$), örgütsel öğrenme için aritmetik ortalama 3,01 ($ss= 0,97$) olarak bulunmuştur (Tablo 3).

Tablo 4:Değişkenlerin Ortalamaları

Ölçekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Lider-Üye Etkileşimi	130	3,89	0,79
Öğrenen Örgüt Algısı	130	3,06	0,9
Bireysel Öğrenme	130	3,27	0,88
Örgütsel Öğrenme	130	3,01	0,97

4.3. Araştırmanın Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren tabla aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	1	2	3	4
Lider-Üye Etkileşimi	1,00			
Öğrenen Örgüt Algısı (Genel)	0,365**	1,00		
Bireysel Öğrenme	0,355**	0,889**	1,00	
Örgütsel Öğrenme	0,348**	0,985	0,802	1,00

$p < 0,01$ seviyesinde anlamlılık

Çalışanların lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin önem seviyesinin 0,01 olduğu ve bu değer in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenmenin, lider-üye etkileşimi ile aralarında 0,01 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

4.4. Çalışanların Lider-Üye Etkileşimine Yönelik Algılarının Öğrenen Örgüt Algısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmada çalışanların lider-üye etkileşimi algılarının öğrenen örgüt algısı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 6: Lider-Üye Etkileşiminin Öğrenen Örgüt Algısı ve Boyutları Üzerindeki Etkisi

		B	β	t	p
Öğrenen Örgüt Algısı	Sabit	1,449		3,885	0,00
F=19,623 p= 0,000 R ² =0,133	Lider Üye Etk.	0,415	0,365	4,43	0,00
Bireysel Öğrenme	Sabit	1,619		4,513	0,00
	Lider Üye Etk.	0,404	0,369	4,485	0,00

F=20,118 p= 0,000 R ² = 0,136					
Örgütsel Öğrenme	Sabit	1,375			
F=17,236 p= 0,000 R ² =0,119	İş Yaşam Dengesi	0,42	0,344	3,417	0,00
				4,152	0,00

Birinci regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin, öğrenen örgüt algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=19,623; p=0,000; β=0,365)]. Elde edilen R² değeri öğrenen örgüt algısında meydana gelen değişimin %13'ünün lider-üye etkileşimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi algısında meydana gelecek 1 birimlik bir değişimin öğrenen örgüt algısı üzerinde 0,365 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

İkinci regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin, öğrenen örgüt algısının boyutlarından bireysel öğrenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=20,118; p=0,000; β=0,369)]. Elde edilen R² değeri öğrenen örgütün boyutlarından bireysel öğrenme algısında meydana gelen değişimin %13,6'sının lider-üye etkileşimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi algısında meydana gelecek 1 birimlik bir değişimin örgütsel öğrenme üzerinde 0,369 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

Üçüncü regresyon analizi sonucunda ise bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin, öğrenen örgüt algısının boyutlarından örgütsel öğrenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=17,236; p=0,000; β=0,344)]. Elde edilen R² değeri öğrenen örgütün boyutlarından örgütsel öğrenmede meydana gelen değişimin %13,6'sının lider-üye etkileşimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi algısında meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel öğrenme üzerinde 0,344 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

4.5. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özellikler Açısından Farklılaşması

Çalışanların lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bulunduğu statüye göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan farklılık analizleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 7:Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özellikler Açısından Farklılaşması

<u>Değişkenler</u>	<u>Lider-Üye Etkileşimi</u>		<u>Öğrenen Örgüt Algısı</u>	
	Ortalamalar	Anlamlılık Değeri(p)	Ortalamalar	Anlamlılık Değeri(p)
Cinsiyet		0,188		0,612
Kadın	3,78		3,01	
Erkek	3,97		3,09	
Medeni Durum		0,268		0,661
Bekar	3,77		3,12	
Evli	3,94		3,04	
Yaş Grupları		0,861		0,611
20-30 arası	3,95		3,23	
30-40 arası	3,9		3,03	
40-50 arası	3,8		2,95	
50 ve üzeri	4		3,27	

Eğitim Durumu		0,232		0,260
Lise ve Dengi	3,8		3,14	
Lisans/ Önlisans	3,88		2,99	
Lisanüstü	4,27		3,44	
Statü		0,191		0,123
Kadro lu	4,04		3,26	
Sözleşmeli	3,84		2,99	
İş Yerindeki Çalışma Süreniz		0,46		0,471
1 yıldan az	3,94		3,56	
1-5 yıl arası	3,68		3,01	
5-10 yıl arası	3,92		3,17	
10 yıl ve üzeri	3,97		2,99	

Araştırmada; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü ve iş yerindeki çalışma süresi değişkenlerine göre, çalışanların lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütler için değişim ihtiyacı bazen sektöre göre, bazen de örgütün türüne göre farklılık göstermektedir. Örgütsel açıdan değişim bazen bilgi teknolojileri ve uygulamaları, bazen alt yapı ve iş sistemleri (performans yönetimi, idari işler, örgüt politikaları) ve bazen de çalışanların yeteneklerinde değişim ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır (Recardo, 1995: 9). Son zamanlarda örgütlerin yönetim şekillerinde birtakım değişimler gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu değişimler; toplam kalite, kültürel değişim, yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim için önemli olgulardan biri değişimi gerçekleştirecek yöneticilerdir. Yöneticiler iyi yetiştirilmeli, geliştirilmeli ve çalışanları teşvik etmeleri sağlanmalıdır. Kotter (1995) değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan evreleri açıklamış ve çalışmasında bu evrelerin örgütsel değişimin başarısındaki önemini vurgulamıştır. Kotter (1995)'e göre başarılı bir örgütsel değişim aşağıdaki evreleri içermektedir; Çalışanlarda ivedilik duygusu oluşturmak, güçlü bir rehberlik ekibi meydana getirmek, işletmenin vizyonunu ortaya koymak ve çalışanlara işletmenin vizyonunu ileterek onlara vizyona göre hareket etme yetkisi vermek, daha fazla değişim meydana getirmek ve yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

Örgütlerde yaşanan değişimler ile birlikte yöneticilerin rolleri de bir takım değişimlere uğramıştır. Yöneticilerden zamanla yöneticilik rollerinin dışında liderlik becerilerini kazanmaları istenmiştir. Çünkü liderler, kurumun vizyonunun çalışanlara iletilmesi, örgüt kültürünün kurum içinde uygulanması, takipçilerin davranışlarının bu doğrultuda değiştirilmesi gibi konularda takipçileri üzerinde bir etkiye sahiptirler. Çalışanların lider-üye etkileşimine yönelik algılarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve çalışanların lider-üye etkileşimi ve örgütsel öğrenme algılarının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacı ile yapılan araştırmada şu bilgiler elde edilmiştir. Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları ve öğrenen örgüt algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Joo (2007) benzer şekilde, lider-üye etkileşimi ve örgütsel öğrenme arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Joo, 2010: 81-82). Ceylan ve Kahya (2019: 1076) ve Kılıç vd. (2011: 19) yapmış oldukları araştırmalarda, öğrenen örgüt algısı ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İslam vd. (2013) lider-üye etkileşimi, öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın aralarında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır (İslam vd., 2013: 322).

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda lider-üye etkileşimi algısının öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen R² değeri, çalışanların öğrenen örgüt algısındaki değişimin %13'nün algılanan lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bağlamda lider-üye etkileşiminde meydana gelecek 1 birimlik artışın öğrenen örgüt algısında 0,485 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları arttıkça öğrenen örgüt algısında da bir artış meydana gelmektedir. Ceylan ve Kahya (2019) yaptıkları araştırmada öğrenen örgütlerin lider-üye etkileşiminden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır (Ceylan ve Kahya, 2019: 1076). Lider-üye etkileşiminin, öğrenen örgütün boyutlarından bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin test etmek amacı ile yapılan regresyon analizi sonucunda bireysel öğrenmedeki değişimin %13'nün ve örgütsel öğrenmedeki değişimin %11,9'unun algılanan lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısının yaş, cinsiyet, kıdem, statü vb. gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan farklılık analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısı cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Liderlik örgütlerde değişim için önemli unsurlardan biridir. Liderin üyeleri ile etkileşimi de bu bağlamda önem taşımaktadır. Yapılan bir araştırmada, çalışanların liderleri ile ilişkilerinin tanımlamaları istenmiştir. Bu çalışma sonucunda farklı çalışanlar aynı yönetici için farklı sonuçlar bildirmişlerdir. Bazı çalışanlar yöneticisi ile ilişkisini karşılıklı güven, saygı ile karakterize ederken; bazı çalışanlarda yöneticileri ile düşük kalitede bir ilişkilerinin olduğunu ve yalnızca iş tanımlarının gereklerini yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir (Scandura ve Pellegrini, 2008: 101). Bu bağlamda değişimin çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirilmesi göz önüne alındığında liderlik örgütsel değişimde önemli bir yere sahiptir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, çalışanın performansı açısından da önem taşımaktadır. Maslyn ve Uhl Bien (2001) araştırma sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin pozitif olması, çalışanda organizasyona karşı sorumluluk duygusunu oluşturmada ve bu sorumluluk duygusu yüksek performans seviyelerine neden olmaktadır (Joo, 2011: 27). Bu bağlamda lider ile ilişkiler çalışanın hem örgüte karşı tutumunu, hem de performansını etkilemektedir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri bu değişime hazır ve adapte olabilmelerine bağlıdır. Değişim ise liderin çalışanda yaratmış olduğu etkilerin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler geleneksel yöneticilik anlayışını yeni liderlik yaklaşımları ile değiştirmelidirler. İşletmeler öğrenme süreçlerini hayata geçirebilmek için, mevcut yöneticilerinin liderlik özelliklerini geliştirilmeleri için çabalamalı, yönetici olarak seçilecek kişilerin liderlik vasıflarını taşımalarına özenle dikkat etmelidirler.

KAYNAKÇA

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). "Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective". *Reis*, (77/78), 345-348.
- Arıkan, S. (1999). "Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü Ve Önemi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 17-34.
- Arslan, R., & Demirci, K. (2015). "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(1), 24-38.
- Ayden, C., & Düşükcan, M. (2002). "Örgütsel Öğrenme Kavramı Ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü Ve Liderliğin Rolü" *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 120-139.
- Ayhan, U. (2010). "Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları". *Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu*, 77.
- Basım, N., Şeşen, H., Meydan, C. H., & Yönetim, S. Y. B. B. S. (2009). "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 64(03), 27-44.
- Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. Ö. (2002). "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 51-65.
- Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). "Implications Of Leader Member Exchange Theory And Research For Human Resource Development Research". *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Ceylan, E., & Kahya, V. (2019). "Lider-Üye Etkileşimi İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Öğrenen Organizasyonun Düzenleyici Rolü- Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction With Mediating Role of Learning Organization". *The Journal*, 12(68).
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). "Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Dinçer, Ömer, And Cevdet Yılmaz.(2003), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma I: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim", Tc Başbakanlık. Ss. 32.
- Dyer, M. G. (1983). "The Role Of Affect İn Narratives". *Cognitive Science*, 7(3), 211-242.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). "Organizational Learning". *Academy Of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flood, R. L. (2002). *Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within The Unknowable*. Routledge.
- Garvin, D. A. (1993). "Building A Learning Organization". *Harvard Business Review*, 71 (4).
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues". *Journal Of Applied Psychology*, 82(6), 827.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). "Toward A Psychology Of Dyadic Organizing". *Research İn Organizational Behavior*.

- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006).” Örgütsel Değişim Yönetimi”. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- Islam, T., Ahmad, U. N. U. B., & Ahmed, I. (2013).” Organizational Learning Culture And Leader-Member Exchange Quality”. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322-337.
- Joo, B. K. (2010). “Organizational Commitment For Knowledge Workers: The Roles Of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, And Turnover İntention”. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Joo, B. K. (2012). “Leader–Member Exchange Quality And İn-Role Job Performance: The Moderating Role Of Learning Organization Culture”. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 25-34.
- Karanfil, S. M., & Tüzüner, V. L. (2019). “Kamu Kurumlarında Değişim Öncüsü: Dönüştürücü Lider”. *Strategic Public Management Journal*, 5(9), 1-14.
- Kılıç, E. D., Üstün, A., & Önen, Ö. (2011). “Öğrenen örgütlerde etkili liderlik: Burdur örneği”. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 6(1), 5-22.
- Koçel, T. (2011), “İşletme Yöneticiliği”, (13.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, J. P. (1999). “Değişim”,(Çev.) Meral Tüzel Koçel, İstanbul: Mess Yayınları, 11-27
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). “Leader-Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future”. *Research in Personnel And Human Resources Management*, 15, 47-120.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). “Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership”. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). “Demonstrating The Value Of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire”. *Advances İn Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). “Transformational Leadership And Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. Proceedings Of The Institution Of Mechanical Engineers”, *Part B: Journal Of Engineering Manufacture*, 220(6), Ss. 942.
- Öneren, M. (2012). “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Recardo, R. J. (1995). “Overcoming Resistance To Change”, *National Productivity Review*, 14(2), Ss. 9.
- Senge, P. M. (2010). Beşinci Disiplin, Çev. İldeniz,A.,Doğukan, A., Pala, B.11.Yapı Kredi Yayınları. 19. Baskı
- Senge, P. M. (2006). “*The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*”. Broadway Business.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). “Moderating Effects Of İnitial Leader–Member Exchange Status On The Effects Of A Leadership İntervention”. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 428.
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). “Trust And Leader—Member Exchange: A Closer Look At Relational Vulnerability”. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.



-
- Söylemez, M., & Tolon, M. (2019). “ Dönüşümsel Liderliğin Sosyal Sermayeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 372-389.
- Yanar Bayram, B. (2016). *Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün Çalışanların Öğrenen Örgüt Algularına Etkisi: Güres Group, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* (Doctoral Dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Manisa).
- Yılmaz, M. (2011). “Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 46, 313-332.
- Yılmazöz, M. (2009). “Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu”, *Maliye Dergisi*, 157, 293-302.
- Yukl, G. (1989). “Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research”. *Journal Of Management*, 15(2), 251-289.
- Zel, U. (2006). *Kişilik Ve Liderlik*, 2nci Basım, Ankara, Nobel Yayınları.