

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİNDEKİ AKADEMİSYENLERİN KAPSAYICI
LİDERLİKLERİ İLE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS

Mustafa AYHAN

HAZİRAN-2024
GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİNDEKİ AKADEMİSYENLERİN KAPSAYICI
LİDERLİKLERİ İLE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İNCELENMESİ**

**EXAMINATION OF INCLUSIVE LEADERSHIP AND LEARNING
ORGANIZATION PERCEPTIONS OF ACADEMICIANS AT SPORTS
SCIENTOLOGY FACULTY**

YÜKSEK LİSANS

Mustafa AYHAN

**HAZİRAN-2024
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİNDEKİ AKADEMİSYENLERİN KAPSAYICI
LİDERLİKLERİ İLE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İNCELENMESİ**

**EXAMINATION OF INCLUSIVE LEADERSHIP AND LEARNING
ORGANIZATION PERCEPTIONS OF ACADEMICIANS AT SPORTS
SCIENTOLOGY FACULTY**

YÜKSEK LİSANS

Mustafa AYHAN

Danışman: Doç. Dr. Yeşim BAYRAKDAROĞLU

**HAZİRAN-2024
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Spor bilimleri fakültesindeki akademisyenlerin kapsayıcı liderlikleri ile öğrenen örgüt algılarının incelenmesi**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

25/06/2024

.....
Mustafa AYHAN

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimimde ve yüksek lisans eğitimimde bana her zaman yol gösteren, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve tüm bu süreçlerde beni motive eden çok kıymetli hocam Doç. Dr. Yeşim BAYRAKDAROĞLU'na,

Tez sürecinin her noktasında gerek fikir gerek bilgisiyle bana destek olan başta Doç. Dr. Serdar BAYRAKDAROĞLU'na, veri toplama aşamasında desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Mehmet Onur SEVER, Doç. Dr. Osman KUSAN, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Barış SOMOĞLU hocalarıma,

Hayatım boyunca bana gerek maddi gerek manevi desteklerini hiç esirgemeyen annem Döne AYHAN, babam Aziz AYHAN, abilerim Ali AYHAN, Cengiz AYHAN ve ablam Aynur AYHAN KARLIK'a ayrıca hayat arkadaşım olan Melisa UÇARCAN'a ve değerli abim Tuncay YAVUZ'a bu süreçte yanımda oldukları için teşekkür ederim.

Mustafa AYHAN
GÜMÜŞHANE - 2024

ÖZET

Araştırmanın amacı üniversitede spor bilimleri fakültesindeki akademisyenlerin kapsayıcı liderlikleri ile öğrenen örgüt algılarının incelenmesidir. Çalışmada katılımcıların kapsayıcı liderlik algılarını ölçmek için Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen Sürücü L. ve Maslakçı A. (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Kapsayıcı Liderlik Ölçeği” ve öğrenen örgüt algısını belirlemek için Çetin M. ve Baydar F. (2021) tarafından geçerlilik, güvenilirlik çalışması yapılan “Öğrenen Örgüt Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma Türkiye’de bulunan spor bilimleri fakültelerindeki 335 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 2024 programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, kapsayıcı liderliğin öğrenen örgütün anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin öğrenen örgütle arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($R=0.78$) olup kapsayıcı liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki toplam varyansın %61’ini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Kapsayıcı liderlik ile yaş , ünvan, gelir algısı, idari görev ve çalışma süresi demografik özellikleri arasında ilişki olduğu ($p<0.05$) fakat cinsiyet değişkeni ile ilişkisi olmadığı ($p>0.05$) görülmektedir. Öğrenen örgüt ile yaş, çalışma süresi, gelir algısı ve idari görev arasında ilişki olduğu ($p<0.05$) fakat cinsiyet, ünvan demografik özellikleriyle ilişkisi olmadığı ($p>0.05$) tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı liderlik, Öğrenen örgüt, Spor

SUMMARY

The aim of the study is to examine the inclusive leadership and learning organization perceptions of academicians in the faculty of sport sciences at the university. In the study, the "Inclusive Leadership Scale" developed by Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv (2010) and adapted into Turkish by Sürücü L. and Maslakçı A. (2021) and the "Learning Organization Scale", the validity and reliability study of which was conducted by Çetin M. and Baydar F. (2021), were used to measure the participants' perceptions of inclusive leadership and learning organization. The study was conducted with the participation of 335 academicians in the faculties of sport sciences in Turkey. The survey method, which is one of the quantitative research methods, was used as a data collection tool in the study. SPSS 2024 program was used for data analysis. As a result of the research, it was determined that inclusive leadership is a significant predictor of learning organization. There is a highly significant positive relationship between inclusive leadership and learning organization ($R=0.78$) and it is concluded that inclusive leadership explains 61% of the total variance on learning organization. It is seen that there is a relationship between inclusive leadership and the demographic characteristics of age, title, income perception, administrative duty and working time ($p<0.05$), but there is no relationship with the gender variable ($p>0.05$). There is a relationship between learning organization and age, working time, income perception and administrative position ($p<0.05$) but not with gender, title demographic characteristics ($p>0.05$).

Keywords: Inclusive leadership, Learning organization, Sport

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
EKLER DİZİNİ.....	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIV
1.GİRİŞ	1
2.LİDERLİK	3
2.1.Lider ve Liderlik Kavramı	3
2.2.Liderlik Geçmişi ve Gelişimi	4
2.3.Sporda Liderlik.....	5
2.4.Liderlik Yaklaşımları	6
2.4.1.Özellikler Yaklaşımı	6
2.4.2.Davranışsal Yaklaşım	8
2.4.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli	8
2.4.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	9
2.4.2.3.Davranışsal Yaklaşım Dönemindeki Diğer Çalışmalar ve Modeller.....	10
2.4.3.Durumsallık Yaklaşımı	10
2.4.3.1.Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	11
2.4.3.2.House'un Yol-Amaç Yaklaşımı	13
2.4.3.3.Vroom ve Yetton'un liderlik modeli.....	13
2.5.Liderlik Tarzları	16
2.5.1.Klasik Liderlik Tarzları.....	16
2.5.1.1.Otokratik Liderlik.....	16
2.5.1.2.Demokratik Liderlik.....	16
2.5.1.3.Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	17
2.5.1.4.Hizmetkâr Liderlik	17
2.5.2.Modern Liderlik Tarzları.....	18

2.5.2.1.Karizmatik Liderlik.....	18
2.5.2.2.Vizyoner Liderlik.....	18
2.5.2.3.Dönüşümsel Liderlik.....	19
2.5.2.4.Etkileşimci Liderlik.....	20
2.5.2.5.Güçlendirici Liderlik.....	21
3.KAPSAYICI LİDERLİK.....	23
3.1.Kapsayıcı Liderlik Kavramı.....	23
3.2.Kapsayıcı Liderlik Özellikleri.....	23
3.3.Kapsayıcı Liderlik Düzeyleri ve İlkeleri.....	24
3.4.Kapsayıcı Liderlik ile Diğer Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.....	26
3.5.Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar.....	27
4.ÖĞRENEN ÖRGÜT.....	31
4.1.Öğrenen Örgüt Kavramı.....	31
4.2.Öğrenen Örgüt Özellikleri.....	34
4.3.Öğrenen Örgüt Öğrenme Türleri.....	35
4.3.1.Bireysel Öğrenme.....	36
4.3.2.Grup veya Takım Öğrenmesi.....	37
4.3.3.Örgütsel Öğrenme.....	38
4.4.Öğrenen Örgüt Disiplinleri.....	38
4.5.Öğrenen Örgüt Temel Yapı Taşları.....	39
4.6.Öğrenen Örgüt Süreci.....	40
5.ÖĞRENEN ÖRGÜT ÜZERİNE YAPILAN GÜNCEL ÇALIŞMALAR.....	41
6.MATERYAL VE YÖNTEM.....	45
6.1.Araştırma Etiği.....	45
6.2.Araştırma Süreci.....	45
6.3.Araştırma Amacı Ve Önemi.....	45
6.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	46
6.5.Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	46
6.6.Araştırmanın modeli.....	48
6.7.Verileri toplama aracı.....	48
6.7.1.Öğrenen Örgüt Ölçeği (ÖÖÖ).....	48
6.7.2.Kapsayıcı Liderlik Ölçeği (KLÖ).....	49
6.8.Araştırmanın Hipotezleri.....	50
6.9.Verilerin Analizi.....	51
7.BULGULAR.....	52

8.TARTIŞMA VE SONUÇ	63
9.ÖNERİLER.....	70
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	86
ETİK KURUL KARARI	89
ÖZGEÇMİŞ	90



TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik yaklaşımlarının dönemleri ve konuları	6
Tablo 2. Diğer liderlik çalışmaları ve modelleri	10
Tablo 3. Vroom ve Yetton karar süreci kategorizasyonu	14
Tablo 4. Karar süreçlerini oluşturan kurallar (Vroom ve Jago, 1978)	15
Tablo 5. Vizyoner liderin sahip olması gereken özellikler	19
Tablo 6. Etkileşimci liderlik unsurları	21
Tablo 7. Kapsayıcı liderlik ile diğer liderlik tarzlarının farkları	26
Tablo 8. Liderlik üzerine yapılan güncel çalışmalar	27
Tablo 9. Öğrenen örgüt üzerine yapılan çalışmalar	41
Tablo 10. Araştırmanın grubuna ait demografik bilgilerin dağılımı	46
Tablo 11. Kapsayıcı liderlik ve alt boyutları ile öğrenen örgüt ve alt boyutlarına ait cronbach alpha güvenilirlik analiz sonuçları	49
Tablo 12. Araştırma hipotezleri	50
Tablo 13. Ölçek puanları ile ilgili betimsel istatistikler	52
Tablo 14. Cinsiyet değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları	53
Tablo 15. Yaş değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları	53
Tablo 16. Ünvan değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları	55
Tablo 17. Çalışma süresi değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları	57
Tablo 18. Gelir algısı değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları	58
Tablo 19. İdari görev değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları	60
Tablo 20. Kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt korelasyon sonuçları	61
Tablo 21. Kapsayıcı liderlik ile öğrenen örgüt ölçeği arasındaki regresyon sonuçları	62

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Özellikler yaklaşımına göre lider.....	7
Şekil 2. C ve IS kapsadıkları davranışlar ve alt tanımları.....	9
Şekil 3. Fiedler Modeli.....	12
Şekil 4. Dönüşümsel liderlik boyutları	20
Şekil 5. Güçlendirici liderlik özellikleri.....	22
Şekil 6. Kapsayıcı liderlik unsurları.....	25
Şekil 7. Öğrenen örgüt modeli (sistemi)	32
Şekil 8. Öğrenen örgüt eylem zorlukları	36



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları	86
---	----



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Arş.	: Araştırma
Doç.	: Doçent
Dr.	: Doktora
KL	: Kapsayıcı Liderlik
MS	: Milâttan sonra
Öğr.	: Öğretim
ÖÖ	: Öğrenen Örgüt
s.	: Sayfa
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: Ve diğerleri
YBYS	: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi
yy	: Yüzyıl

1. GİRİŞ

Liderlik anlayışının insanların toplum halinde yaşamaya başladığı dönemden bu yana devam ettiği söylenebilir. Geçmişten günümüze birçok liderlik tarzının örgütlerde ve araştırmalarda karşımıza çıktığı görülmektedir. Kapsayıcı liderlikte bu liderlik tarzlarından biri olarak göz önüne alınabilir. Kapsayıcı liderlik terimi ilk olarak Nemhard ve Edmondson (2006) tarafından ortaya atılmış ve bunu “bir lider veya liderler tarafından, diğerlerinin katkıları için bir daveti ve takdiri ifade eden sözleri ve eylemleri” olarak tanımlamıştır. Kapsayıcı liderler, her seviyedeki çalışanın rahatça konuşabilecekleri ve görüş ve fikirlerine değer verildiğine inanmalarına yardımcı olacak psikolojik olarak güvenli bir ortam sağlar (Şahin, 2022).

Diğer liderlik tarzlarına nazaran kapsayıcı liderlik örgütün bir bölümüne veya bir sistemine değil tamamına odaklanır. Eğer örgütleri bir makineye ve örgüt üyelerini de makinedeki dişlilere benzetirsek, makinenin çalışması ve devamlılığı için tüm dişlilerin ahenk içinde olması gerekmektedir. Kapsayıcı liderlik özelliği taşıyan bireylerin de bu tip bir bakış açısına sahip olduğu bilinmektedir. Bu yönüyle diğer liderlik tarzlarından ayrılan kapsayıcı liderliğin günümüz değişen şartlarına ayak uydurmayı sağlamak ve örgütün devamlılığını sürdürmek için önem arz ettiği söylenebilir.

Ortak bir hedefi başarmayı amaçlayan ve birkaç kişiden ya da binlerce kişiden oluşan örgüt, günümüzde önemli bir boyuta gelmiştir. Örgütlerin ana hedeflerinin süreklilik olduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle bir örgütün başarı potansiyeli devamlılıklarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bu devamlılığı sağlamak için örgütlerin geçmişten nemalanarak, geleceğe doğru planlar yapmasıyla mümkün olabilir. Öğrenen örgütler birçok özelliğinin yanında bu tip bir ilerleyişi sürdürmekte olduğu görülmektedir. Öğrenen örgütler, günün değişen şartlarına anlık tepki verebilmesi, örgütteki paylaşımlı sistem sayesinde herkesin bilgiye ulaşabilmesi ve bunları kullanarak gelişmesi açısından önemli bir konumda olduğu söylenebilir.

Bilgi edinmek, beceri kazanmak gibi anlamlara gelen öğrenmek kelimesi hızla ilerleyen çağa ayak uydurmanın en önemli koşuludur. Öğrenme kavramının tanımı ve kapsamı çağımız bilgi sistemlerinin sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamiğinin gereği olarak yeni bir anlayışla ele alınmak zorundadır. Bu anlayışın önemli bir boyutu, öğrenme sürecinde kişilerin kendilerini yönlendirebilmeleri ve bu yönde özerk ve bağımsız öğrenme becerileri kazanmalarındır (Orkun ve Bayırlı, 2019).

Öğrenme yoluyla edinilen bilgi, örgütlerin değişen çevre şartlarına uyum sağlama yeteneği açısından önemli bir kaynaktır (Dinler, 2023). Günümüzde sürekli değişen şartlar ve hızla gelişen teknolojiye bakıldığında öğrenme kavramı büyük önem taşımaktadır.

Chiva vd. (2014) öğrenen örgütü, örgütlerin zihinsel modellerini, kuralları, süreçleri ve bilgiyi değiştirerek yeniledikleri ve bu şekilde performanslarını sürdürebilir hale getirmeleri veya iyileştirdikleri süreç olarak tanımlar.

Öğrenen örgütler makineler değil, yaşayan organizmalardır. İnsanlara çok benzer şekilde ortak bir kimlik duygusuna ve temel bir amaca ihtiyaç duyarlar. Öğrenen örgütlerin temeli bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenme yolundan geçer. Örgütlerin öğrenebilmesi ve gelişebilmesi örgüt üyelerinin öğrenmesi ve bunu takımlaştırması ile mümkündür. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme ile arasında takımsal öğrenmeyi köprü olarak kullanır. Bu yolla örgütün faaliyetleri ya da hataları sonucu kazandıkları tecrübenin farkında olarak ve ayrıca bu tecrübeleri anlamlandırarak yönetim ve faaliyet modelleri geliştirir (Uçar, 2020).

Literatür incelendiğinde öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramları bazı yerlerde birlikte bazı yerlerde ayrıştırılarak kullanılmıştır. Bu iki kavram her ne kadar birbirine benzese de arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenme aksiyonun ve bu aksiyonun nasıl gerçekleştiğini tanımlamak şeklinde açıklanabilir, öğrenen örgüt ise öğrenme eyleminin yönetiminin elde edilip edilemeyeceğini ve ayrıca bunun gerekli olup olmadığını ölçmektedir. Kısaca öğrenen örgüt yeni becerilerin, bilgi ve tutumlardan faydalanma aşamasında gündeme gelmektedir (Garavan, 1997). Tsang (1997) örgütsel öğrenme kavramını, örgütte ortaya çıkan belirli faaliyet türlerini tanımlamak için kullanıldığını fakat öğrenen örgüt kavramının kendi başına belirli bir örgüt tipini tanımladığını belirtmiştir (Örtenblad, 2001).

Öğrenen örgütler, sistematik problem çözebilen, yeni yaklaşımlar deneyen, geçmişten ders çıkaran ve bilgi aktarımı sağlayan örgütlerdir. Bu özellikleriyle hızla değişen bu çağa ayak uydurabilmekte ve devamlılığını sağlayabilmektedir. Kapsayıcı lider özellikleri taşıyan bir kimsenin, öğrenen örgüte liderlik etmesi durumda hem üyelerin hem de örgütün aşkın bir şekilde gelişmesi olağandır.

2. LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik ve liderliğin kavramsal açıklaması, liderlik tarihi ve gelişim süreci, sporun içerisinde liderlik anlayışı, liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları açıklanmıştır.

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanoğlu beraber yaşamaya başladığı dönemden beri sürekli olarak örgütlenme, yönetilme ve denetim gibi düzenli, toplumsal bir sistem içinde yaşama ihtiyacı hissettiği söylenebilir. Çağlar boyu, bu yönetilme ihtiyacına cevap verilmiş birçok sistem ve yönetim biçimi kurulmuştur. Kurulu sistemler ve yönetim biçimlerinin toplumlara artışı ya da eksisi olmakla beraber, tüm bu sürecin içerisinde liderlerin ortaya çıktığı görülmüştür. Eren (1998)'e göre bu sistemlerin ve yönetim biçimlerinin içerisinde zaman ilerledikçe vizyoner yapısı alışılmışın dışında olan ve bu tip özellikleriyle farklı konuma gelen kişiler için ‘‘Lider’’ tanımlaması yapılmıştır (Özsarı, 2022). Liderlik yapılan çalışmaların uzun süre devam ettiği ve genellikle kişilerin kalıplarına, karakteristik özelliklerine odaklanan bir yapı olarak karşımıza çıkar (Dulebohn vd., 2022).

Liderlik bir yeti olarak kabul edilebilir. Kişilerde bulunan bu yeti özellikle çevresel şartlar ile yeteneğe dönüşerek kişinin kendi özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlar. Gardner (1993) liderliği tanımlarken Churchill'i örnek verip, 1942'de ulusal birliği benimseyen Churchill'in 1930'lardaki hasım, partizan Churchill olmadığını ifade eder. Bu ve buna benzer örnekler çoğaltılabilir. Bu tip bir örnekte olduğu gibi lider vasıflı kişilerin ortaya çıkması ve bu kişilerin liderlik özelliklerinin zaman içerisinde gelişebildiği, değişebildiği ifade edilmiştir. Bu sebepten, liderlik kavramının birçok tanımlaması ve karakteristik özellikler içerdiği söylenebilir. Lidere sadece birkaç özellik ya da birkaç tanım atfedilip, sınırlandırılmaz. Stogdill (1974)'in ifadesine göre, liderlik üzerine yapılan çalışmalar kadar liderlik tanımı da bulunmaktadır (Özkan, 2021).

Grint (2004) liderliğin bir tanıma sığdırılamayacağını 4 neden ile açıklamıştır. İlk neden, liderliğin kişisel bir nitelikten mi kaynaklandığı yoksa, sosyal bir süreçle mi alakalı olduğudur. İkinci sebep, liderin resmî ya da gayri resmî bir konumda olmasıyla alakalıdır. Üçüncül sebep, liderin davranışlarında kasıtlı mı hareket ettiği yoksa oluşan durum mu liderin hareketlerini etkilediği sorunsalıdır. Son neden ise liderliğin grup ve bireyle üzerinde farklı şekilde etkisidir (Bolden, 2004). Açıklanan ve buna benzer

sebeplerden ötürü liderlik için çok fazla tanımlama karşımıza çıkmaktadır. Günümüz liderliğine gelene kadar oluşan durumlar ve yaşanan zaman göz önüne alındığında liderlik için yapılan tanımlamalar şu şekildedir:

- Stogdil'e göre liderlik, örgütün hedeflerini oluşturabilmesi ve bu hedeflere başarıyla ulaşabilmesi için örgüt üyelerini etkileme sürecidir (Erol, 2022).
- Kotter vd. (1985) liderliği norm, duygu, düşünce ve değerlerin etkilenmesi sürecidir şeklinde tanımlar (Blom ve Alvesson, 2014).
- Werner (1993) liderliği, amaçları ortak olan bir grup ile belirlenen hedefe ulaşmak için grup üyelerini teşvik eden ve bundan hoşnut olmalarının sağlanması süreci olarak ifade eder (Gürer, 2019).
- Newstrom ve Davis (2002)'e göre liderlik, çalışanların belirli amaçları olan bir örgütte motive edilme eylemi olarak ifade eder (Alkın ve Ünsar 2007).
- Nsoedo (2016) liderliği, sosyal bir etkileşim sürecidir, belirlenen hedefe varmak için başkalarının düzeyini en üste çıkarmayı hedefler şeklinde tanımlamıştır.

Liderlik kelimesine etimolojik anlamda bakmak gerekirse, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin “yol” veya “yön” anlamında “lead” olarak ifade edildiği görülmektedir (İbicioğlu vd., 2009).

Liderliğin çeşitli dönemlerde farklı toplumlarda ve farklı durumlarda ortaya çıkması birçok tanımı da beraberinde getirmiştir. Liderlik için tek bir tanım yapılamasa da tanımlar içerisinde ortak noktalar bulunmaktadır. Yapılan tanımlamaların ortak noktası liderlik sürecinde belirli bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek isteyen örgüt üyelerinin bulunması üzerine odaklanılmış olmasıdır. Ayrıca bu grup üyelerini güdüleyecek ve onları ikna edebilecek kişi lider olarak seçilir.

2.2. Liderlik Geçmişi ve Gelişimi

Liderlik kavramı antik çağlardan bu zamana kadar varlığını korumuştur. Hatta liderlik için insanlık tarihi kadar eski olduğu da söylenebilir. Tanımlarda bahsedildiği gibi lider olgusu belirli bir amaç, bu amaca hizmet eden bir grup ve onları yönlendiren bir kişi yani lider ile oluşur.

5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazılarında ve M.S. 400-500 yılları arasında Plato ve Aristo'nun görüşleri dikkate alınmalıdır (Aslan Ş, 2013a). Platon, “Devlet” adlı eserinde, “ideal devlette hükümetin en değerli unsuru liderdir” şeklinde ifade etmiştir. Aynı zamanda Aristo'da “Politika” isimli eserinde gençlerin lider olarak yetişmesinin gerekliliği vurgulamıştır (Bulut ve Uygun, 2010). Antik çağlara bakıldığında liderlik sıfatının mitolojik tanrılara verildiği görülmektedir. Hatch vd. (2006) liderlerin

özelliklerinden olan, strateji geliştirebilmeyi Athena ve gücünün Zeus'la, iletişim erdeminin ise Hermes ile bağlantılı olduğunu ifade etmiştir (Şahne ve Şar, 2015). Bass ve Bass (2009)'da Yunan ve Latin klasiklerinde liderliğin açık şekilde yer aldığını, Konfüçyüs ve Lao-Tzu için de merkez noktası olduğunu ve dinsel boyutta yer alan peygamberlerin ortak bir liderlik yapısı olduğunu ifade etmiştir. Hz. Muhammet'in yaşamına bakıldığında da liderlik yapısı dikkat çektiği görülmektedir. Liderde bulunması gereken ortak vizyon oluşturma, ekip kurabilme, yetki ve sorumluluk verme ve kişilere rehberlik etme özelliklerinin Hz. Muhammet'te olduğu görülmektedir (Özdemir, 2014).

Günümüzde liderlik kavramının tanımı çok fazla çeşitlenmiştir. Zaman, kişiler, durum, rekabet vb. çevresel etkiler günümüzde liderliğin çeşitlenmesinde büyük role sahiptir. Ayrıca bu çeşitliliğin liderlik alanında literatürün geniş olmasının temel sebeplerinden olduğu söylenebilir. Bilimsel anlamda liderlik çalışmalarının 20.yy.da başladığı görülmektedir. Sanayi devrimi sonrası oluşan yönetsel problemler ve ekonominin doğru bir şekilde yönetilmesi arayışı birçok problemi beraberinde getirmiştir. Taylor, Fayol ve Max Weber gibi klasikçiler bürokrasi alanında teoriler üretmeye başlamışlardır (Erdem ve Dikici 2009). Özalp vd. (1992) liderlik için son 75 yılda binlerce kitap ve makalenin yazıldığını bu konuda sosyal alanda birçok teorisinin ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Bilgi çağında liderlik kavramına bakıldığında eski zamanlardaki karşılığının değişim gösterdiğini görmekteyiz. Eski çağlarda daha çok askeri ve siyasi alanda kullanılan liderlik kavramı bilgi çağında örgüt, yönetim gibi alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde liderliğin fiziksel güç kullanarak hareketlenmekten ziyade: stratejik, süreklilik, örgütü hedefe ulaştırmak gibi kavramlarla ilişkilendirildiği söylenebilir. Özellikle rekabetin süregelen bir artış içerisinde olduğu bu dönemde liderlik örgütler için vazgeçilemez bir unsur haline gelmiştir.

2.3. Sporda Liderlik

Spor içerisinde birçok farklı kavramı (rekabet, marka, imaj, sponsorluk vb.) barındıran bir yapı olarak günümüzde bulunmaktadır. Spor çoğu ülkenin kendi propagandasını yapmak ve diplomatik alanda üstünlüğünü göstermek amacıyla içinde bulunduğu bir alandır. Bununla beraber iyi sporcular yetiştirmek, onlar için iyi alanlar oluşturmak da ana hedeflerdendir. Liderlik devamlı olarak bahsedildiği gibi bir grup insanı güdüleyip amaca ulaştırmayı hedefler. Sporda ana amaç başarılı olmaktır. Bu amaca ulaşmak için de lider olarak görülen koç (Öner, 2023) ana unsur olarak karşımıza

çıkar. Antrenörlerin en kritik kararlarından biri liderlik tarzlarını belirlemektir. Bu tarz, hangi beceri ve stratejilerin nasıl öğretileceği, müsabakaların nasıl organize edileceği, oyunculara disiplin kazandırmak için hangi yöntemlerin kullanılacağı ve sporculara hangi rollerin verileceğini belirleyen ana unsurdur. Sporun önemli bir parçası olan antrenörler, tamamen benimsemese bile otoriter, demokratik ya da liberal bir liderlik tarzında kendilerini ifade ederler (Terlemez, 2019).

Günümüzde spor büyük bir kitleye hitap etmektedir. Sporda liderlik diğer liderlik alanlarından çok farklılaşmasa da büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca, spor alanında yapılan liderliğin dinamik bir yapıda olması göz önüne alınmalıdır. Başka bir deyişle spor içerisindeki liderlik anlayışı yapılan organizasyon ya da müsabakaların öncesinde, sırasında ve sonrasında her zaman aktif bir yapıdadır ve lider her zaman sürecin içerisinde yer alır. Bu durum sporun içerisindeki lider yapılı kişilerin önemli roller üstlendiğini ifade edebilir. Sporcuların mental olarak iyileştirilmeleri liderin önemli görevlerinden biridir. Müsabaka öncesi, sırası ve sonrasında lider aktif rol oynayarak sporcuların her zaman güdülenmesini sağlamalıdır. Bunun yanında spor örgütlerinde ve spor organizasyonlarında da liderlik vazgeçilemez bir konumdadır.

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Bu bölümde liderlik ile ilgili kavramlar tarihsel bir sıra ile açıklanmıştır.

Liderlikte temel yaklaşımlar ve liderliğin etkin oldukları dönemler tablo 1’de gösterilmiştir.

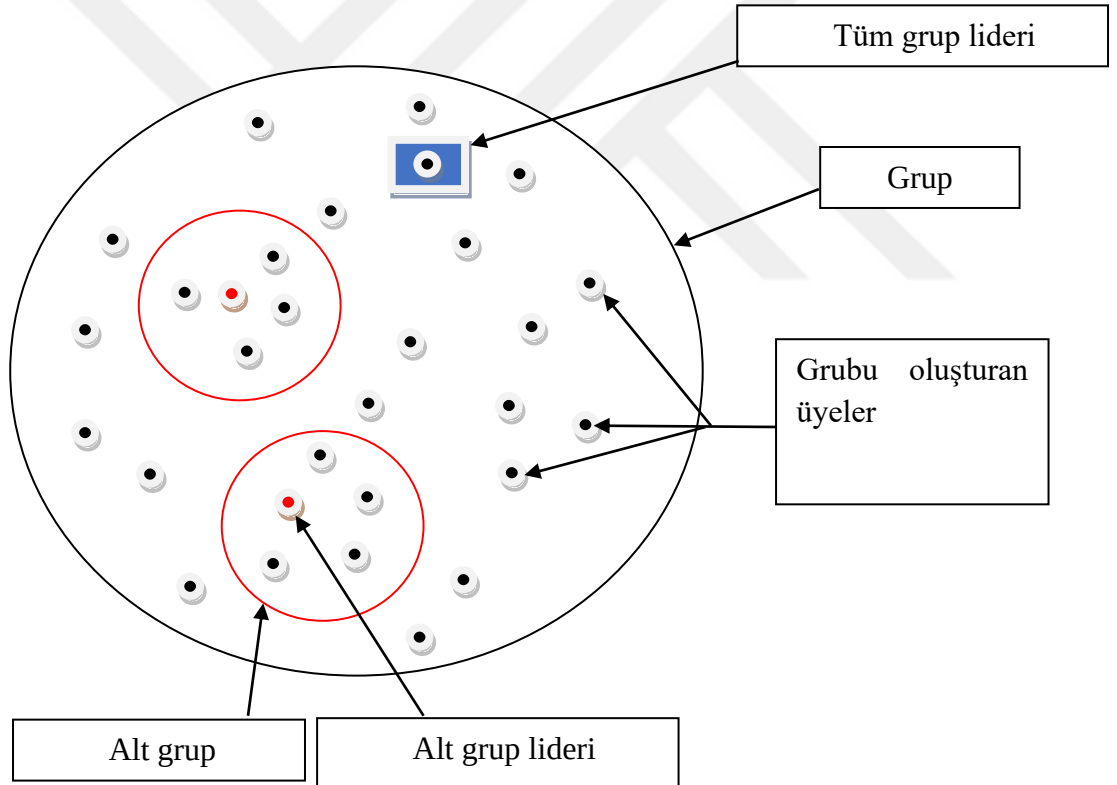
Tablo 1. Liderlik yaklaşımlarının dönemleri ve konuları (Sökmen, 2014)

Dönem	Yaklaşım	Konu
1940’ların sonu	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan gelir.
1940’ların sonundan 1960’ların sonuna kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderliğin etkisi liderin davranışıyla alakalıdır.
1960’ların sonundan 1980’lerin başına kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Liderin etkin olabilmesi duruma bağlıdır.
1980’li yıllardan Günümüze kadar	Karizmatik Liderlik, Dönüşümsel Liderlik...	Lider değişimi gerçekleştirebilen kişiye etkindir.

2.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Thomas Carlyle’nin “Büyük Adam Kuramı” ile başlayan (Şimşek ve Çelik, 2018) liderlik yaklaşımları dönemin araştırmacıları için önemli bir konu haline

gelmiştir. Büyük adam kuramı kişide belli özellikler olduğunu ve bu özellikler ile doğduğunu bunun da kişiyi lider yapabileceğini savunmaktadır. Bu kuram Thomas Carlyle tarafından ortaya atıldıktan sonra yerini özellikler yaklaşımına bırakmıştır. Özellikler yaklaşımı bilimsel anlamda liderler üzerinde yapılan çalışmaların ilk analizlerini içerir (Koçel, 2013). Bu yaklaşım o döneme kadar gelmiş liderlerin özelliklerinden yola çıkarak liderliği açıklamayı hedef almıştır. Bu yaklaşım, liderin doğuştan gelen bazı lider özelliklerine sahip olduğunu ve lideri belirleyen en önemli faktörlerin liderdeki özellikler olduğu savunmuştur. Özellikler kuramının özü, lider özelliklerinin grup üyelerinin özelliklerinden farklı olması gerektiğidir. Liderin grup üyelerinden daha etkileyici ve yönlendirici özelliklere sahip olması gerektiği de söylenebilir. Özellikler kuramının tanımlaması Şekil 1’de gösterildiği gibi açıklanmaktadır.



Şekil 1. Özellikler yaklaşımına göre lider (Koçel, 2013).

Şekil 1’de belirtildiği üzere bu yaklaşım liderin özelliklerinin diğer grup üyelerinden farklı olması gerektiğini savunur. Watkins (1992)’e göre özellikler yaklaşımında lider için gerekli özellikler: yaş, görünüm, zekâ, enerji, özgüven ve başarıma güdüsü olarak sıralanır (Verawati ve Hartono, 2020). Lider, bulunduğu grup içerisinde, bu özellikleri en baskın olan kişi olmalıdır. Bu özelliklerin liderin vasfını

ortaya çıkardığı söylenebilir. Aksel (2010) özellikler yaklaşımında lider için şu 3 soruya cevap arandığını belirtmiştir:

Liderde olan ve kitleyi etkileyen kişisel özellikler nelerdir?

Liderde bulunan özellikler doğuştan mı gelmektedir?

Liderlik özellikleri yaşam içerisinde tecrübeyle kazanılabilir özellikler midir (İnan ve Serinkan, 2020)?

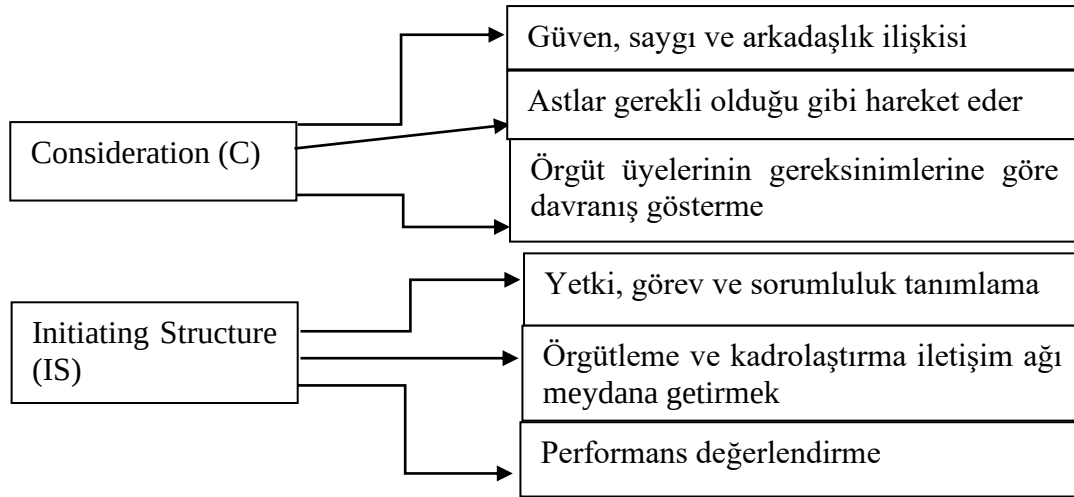
Özellikler yaklaşımında yapılan çalışmaların birçoğu liderin sadece güçlü olduğu özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderliği değişen çevre şartlara verdiği tepki göz önüne alındığında bu yaklaşımın kendi başına eksik kaldığı söylenebilir.

2.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, özellikler kuramının yetersiz kaldığı düşünülerek araştırmacıların liderlerin sadece özelliklerine değil davranışlarına da odaklanmalarını sağlamıştır. Araştırmacılar kişilerin fiili davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir. Bu yaklaşım liderin, örgüt içerisindeki hâl ve hareketleriyle beraber, planlama, örgütleme, yöneltme gibi yönetim fonksiyonlarını ne şekilde yaptığı üzerine yoğunlaşmıştır. Davranışsal yaklaşımın geliştirilmesi bir dizi araştırmanın sonuçlarına dayanmaktadır. Davranışsal yaklaşımı geliştirme döneminde dört farklı araştırma modelinden bahsedilir. Bu modeller şu şekilde sıralanır:

2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli

1945 yılı ve 1950 yılları arası yapılan bu araştırmalar sonucunda liderlik ile ilgili 1800 boyut geliştirilmiştir. Daft (2000) çalışmalarda, liderlerin davranışlarını analiz etmek için “Liderlik Davranışı Tanım anketi” oluşturulduğunu ifade etmiştir (Küçüközkan, 2015). Çalışmanın devamında, faktör analizleri yapılarak toplamda iki bağımsız boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar insan ilişkilerini dikkate almak yani Consideration (C) ve yapıyı harekete geçirmek diğer bir deyişle Initiating structure (IS) şeklindedir (Tağraf ve Çalman, 2009). Şekil 2’de boyutların ifadeleri gösterilmiştir.



Şekil 2. C ve IS kapsadıkları davranışlar ve alt tanımları (Küçüközkan, 2015).

Ohio üniversitesinin verdiği araştırma sonuçlarına göre şekillerden de anlaşılaçağı gibi (C)’de lider, astlar ile sürekli bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Onların daha çok arkadaş ilişkilerine ve ihtiyaçlarına karşılık verir. (IS)’de ise daha çok örgüt ile alakalı planlamalar, üyelerin görevlendirilmesi gibi faaliyetleri içerir. Bu tip liderliğin davranış biçimleri bu araştırmalarda gözlemlenmiştir.

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert ve arkadaşlarının yaptığı bu çalışmalarda örgüt üyelerinin grup verimlilikleri ve iş doyumlarına katkıda bulunan faktörleri hedef alınmıştır. Ayrıca çalışmalar kişiye ve işe yönelik olma gibi unsurların çevresinde yapılmıştır (Orhan, 2019). İşe ya da göreve yönelik olan araştırmalar, bireylerin ödüllendirme ve cezalandırma yoluyla şekillendiğı bireyin belirlenen prosedüre uyup uymaması ile alakalı olan çalışan davranışlarının gözlemlendiğı durumdur. Bu durumda lider sürekli olarak verilen görevlerin zamanında yerine getirilmesini ister. Diğer bir araştırma olan kişiye yönelik tutum ise liderin baskınlıktan çok kişiye bireysel olarak yaklaşması ile ilgilidir. Lider, yapılacak görevlerin ana unsuru olarak insan ilişkilerini benimser (Üçok, 2021).

2.4.2.3. Davranışsal Yaklaşım Dönemindeki Diğer Çalışmalar ve Modeller

Tablo 2. Diğer liderlik çalışmaları ve modelleri (Koçel, 2013).

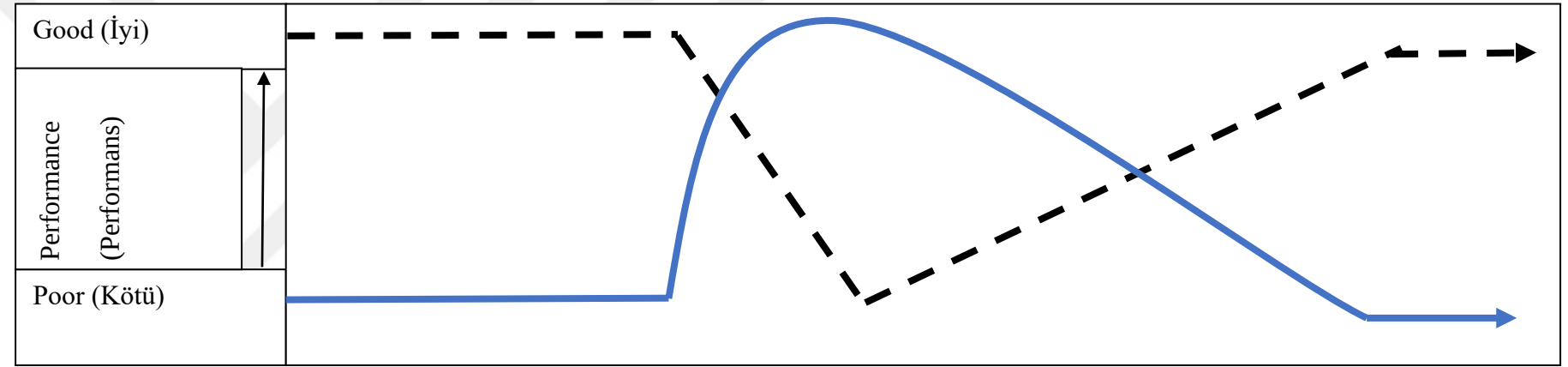
Çalışma Adı	Douglas McGregor X-Y Teorisi	
Tanım	Örgütte bulunan liderlerin davranışlarının diğer üyeler tarafından nasıl algılandıklarına bağlı olduğunu öne sürmüştür. Bu durumu X ve Y şeklinde ayırıp adlandırmıştır.	
Süreç	X Özellikteki Liderin Taşıdığı Davranışlar: Çalışmayı sevmez, sürekli işten kaçmak ister. Sorumluluk almaz. İş Yaptırabilmek için ceza ve baskı gereklidir.	Y Özellikteki Liderin Taşıdığı Davranışlar: Çalışmak doğal bir durumdur. Gerekli koşullar oluşunca gelişir ve sorumluluk alır. Kişi kendini yönetir ve örgüt amaçlarına destek olur.
Sonuç	X, teorisi varsayımına göre lider otoriter bir yaklaşım sergileyecektir aksi olan Y, teorisine göre lider daha motive edici ve danışmacı bir rol üstlenecektir.	
Tanım	Rensis Likert bu modelde liderin davranışlarının bir uçtan diğer uca sıralayarak (1-istismarcı otokratik, 2-yardımsever otokratik, 3-katılımcı, 4- demokratik) şeklinde gruplandırmıştır.	
Süreç	1-İstismarcı Otokratik Lider, astlarına güven hissetmez. Astlarda lider ile konuşurken serbest olmazlar ve sorun çözümlerinde fikirleri neredeyse hiç alınmaz.	2-Yardımsever Otokratik Lider, astına karşı kısmi bir güvene sahiptir. Astlar çok serbest değildirler ve fikirleri bazen alınır.
	3-Katılımcı Lider karar kontrolünü elinde tutarak asta kısmen güvenir. Astlar serbest hissederler ve fikirleri genelde alınır.	4-Demokratik Lider her konuda asta güvenir. Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder ve daima fikirleri alınır.
Sonuç	Likert verimliliği yüksek grupların 3 ve 4, verimliliği düşük grupların 1 ve 2 olduğunu ifade etmiştir.	

2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık yaklaşımı, liderin bir etkileme sürecinde olduğunu ve bu sürecin kolay ya da zor olmasının örgütün durumunun bir fonksiyonu olduğunu öne sürer (Hill, 1969). Bu yaklaşıma göre direkt olarak kişinin davranışı ya da özelliklerine odaklanılmamalıdır. Örgütün yeri, zamanı iç veya dış faktörlere olan tepkisinin örgüt amaçlarına göre farklılaşabileceği düşünülmelidir. Durumsal liderlik içinde birçok araştırma bulundurmakla beraber en önemli 3 araştırma şu şekildedir: Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı, House'un yol-amaç yaklaşımı ve Vroom ve Yetton'un liderlik modeli (İnan ve Serinkan, 2020).

2.4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler'e göre, etkin lider olabilmek liderin durumuna bağlıdır. Bu yaklaşıma göre, iki ana durum söz konusudur. İlki, liderin kişiliği ve amaçları ulaşmak için gerekli motivasyona sahip olmasıdır. İkincisi ise durumsal kontroldür bu da liderin, durumun sonucu üzerinde güç, kontrol ve etki sağlamasını ifade eder. Durumsal kontrol, örgütün sadakati, hedeflerin net ve açık olması ve liderin ceza ile ödül gücüne sahiplik durumu ile ölçülür (Fiedler, 1981). Bu kurama göre Fiedler liderlerin uygun durumlarda uygun davranışlar sergileyeceğini ayrıca liderlerin farklı durumlarda da farklı şekilde davranacağını ileri sürer (Yılmaz, 2014). Liderin etkililiği ya liderin kişiliğinin duruma uygun hale getirilmesi ya da durumun liderin kişiliğine uygun hale getirilerek arttırılabileceği ifade edilir. Bir liderin zekâsıyla veya deneyimleriyle elde ettiği tecrübesini etkili şekilde kullanıp kullanamayacağını liderin durumuyla yüksek seviyede ilişkilidir (Fiedler, 1981). Şekil 3'te gösterildiği gibi tek bir lider yoktur, liderin etkililiği durumuna bağlıdır. Bu durum birçok liderlik tarzı oluşabileceğini ifade eder.



Category (Kategori)	Favourable (Elverişli)		Moderate (Orta)				Unfavourable (Elverişsiz)	
Leader Member Relations (Lider-Üye İlişkileri)	Good (İyi)	Good (İyi)	Good (İyi)	Good (İyi)	Poor (Zayıf)	Poor (Zayıf)	Poor (Zayıf)	Poor (Zayıf)
Task Structure (Görev Yapısı)	High (Yüksek)	High (Yüksek)	Low (Düşük)	Low (Düşük)	High (Yüksek)	High (Yüksek)	Low (Düşük)	Low (Düşük)
Position Power (Konum Gücü)	Strong (Güçlü)	Weak (Zayıf)	Strong (Güçlü)	Weak (Zayıf)	Strong (Güçlü)	Weak (Zayıf)	Strong (Güçlü)	Weak (Zayıf)
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Şekil 3. Fiedler Modeli (Robbins ve Judge, 2013).

Fiedler, bu çalışmasında görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki model keşfetti:

Görev odaklı lider: Örgüt üyelerine yön gösteren, talimat veren, zaman planlaması yapan ve iş programı sağlayarak sadece işi bitirmeye odaklanan liderdir.

İlişki odaklı lider: Liderin, örgüt üyelerini önemseyen, duygusal durumlarına ve fikirlerine saygılı olan, iletişim kanalları her zaman üyelere açıktır. Asıl amaç, üyelerin refah seviyesini arttırmak ve onları geliştirmeye odaklanmaktır.

Görev odaklı liderlerin kendileri için elverişli ve elverişsiz durumlarda daha iyi performans gösterdikleri sonucuna varmıştır. Dolayısıyla, kategori I, II, III, VII veya VIII durumlarıyla karşılaştıklarında, görev odaklı liderler daha iyi performans göstermektedir. İlişki odaklı liderler ise IV, V ve VI kategorileri gibi orta derecede elverişli durumlarda daha iyi performans gösterirler (Robbins ve Judge, 2013).

2.4.3.2. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı

House'un bu kuramında liderin amacı, örgüt üyelerine örgütün hedefine ulaşmak için gerekli destek ve rehberliği vermektir. Teori iki durum içerir ilki örgüt üyelerinin kişisel özellikleri ikincisi ise çalıştıkları ortamdır (Alanazi vd., 2013). Eren (2004)'e göre bu kuramda lider, astların kendi güçlerinin bir işi başarmaya nasıl etki edeceğini ve kendilerine yol haritasını nasıl belirleyeceğine odaklanır (Erenel, 2015).

House'un Yol-Amaç Yaklaşımı temelinde 4 tip liderlik davranışı sergiler. Liderin işi belirleyip astlara dağıtım yaptığı “emredici liderlik”, astlara destekleyici şekilde yaklaşarak psikolojik bir çalışma ortamı sağlayan “destekleyici liderlik”, astların karar aşamasında fikrinin alındığı “katılımcı liderlik” ve son olarak performansı mükemmelleştirmeye yönelik teşvik eden “başarı odaklı liderlik” tarzlarını sergiler (House, 1996).

2.4.3.3. Vroom ve Yetton'un liderlik modeli

Bu modelde liderin karar verme sürecini ve bu süreç içinde astların ne kadar desteklediğini açıklayan unsurlar üzerinde durmuştur. Örgütün karar alma döneminin sosyal süreçleri üzerinde duran bu model örgütün hem tanımlayıcı hem de normatif sorunları olduğunu ifade eder.

Normatif sorunlar: Örgütün en üst performansa çıkması için alternatif sonuçlara dayanan sorunlardır. Örgütte karar almaya ilişkin kişilerarası temel sağlar.

Tanımlayıcı sorunlar: Karar verme aşamasında alternatif sosyal süreçlerin örgütte hangi koşullar altında kullanıldığıyla alakalıdır.

Bu model örgüt üyelerinin karar alma sürecinde, astların ne ölçüde katıldığı üzerinde yoğunlaşır (Vroom ve Yetton, 1973). Yukl (1989) bu modelin en başarılı tarafının belirli davranış biçimlerine odaklanarak önemli durumsal faktörleri değerlendirdiğini ifade etmiştir.

Model toplamda 5 karar süreci içerir. Karar sürecinde bu probleme en uygun kararı vermeyi amaçlar.

Tablo 3'te Vroom ve Yetton modelinde bulunan beş süreç detaylandırılarak ifade edilmiştir.

Tablo 3. Vroom ve Yetton karar süreci kategorizasyonu (Vroom ve Jago, 1978)

A1	Lider o an elindeki bilgileri kullanarak problemi çözer veya kararı kendi verir.
A2	Örgüt üyelerinden, lider gerekli bilgileri aldıktan sonra sorunun çözümüne kendisi karar verir. Örgüt üyelerine lider soruların amacını söyleyebilir veya söylemeyebilir ya da üzerinde çalıştığı sorun veya karar hakkında bilgi verebilir. Örgüt üyeleri tarafından sağlanan girdi açıkça liderin belirli bir formasyon talebine yanıt niteliğindedir. Sorunun tanımlanmasında veya alternatif çözümlerin üretilmesinde ya da değerlendirilmesinde üyeler rol oynamazlar.
C1	Lider problemi örgüt üyeleriyle tek tek paylaşır, onları grup olarak bir araya getirmeden fikir ve önerilerini alır. Sonra kararı yine lider verir. Bu karar üyelerin etkisini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.
C2	Lider, problemi toplantıda örgüt üyeleriyle paylaşır. Bu toplantıda onların fikir ve önerilerini alır. Ardından, üyelerin etkisini yansıtabilecek ya da yansıtmayacak bir karar alır.
G2	Lider problemi bir grup olarak alt koordinatörlerle paylaşır. Birlikte alternatifler üretir, değerlendirir ve bir çözüm üzerinde anlaşmaya varmaya çalışır. Liderin rolü, tartışmayı koordine etmek, soruna odaklanmasını sağlamak ve kritik konuların tartışıldığından emin olmaktır. Lider sahip olduğu bilgiyi örgüt üyelerine sunabilir ancak "liderin" çözümünü benimsemeleri için "baskı" yapmaya çalışmaz ve tüm üyelerin desteğini alan herhangi bir çözümü kabul etmeye ve uygulamaya istekli olur.

Tablo 3'te yapılan karar süreci sınıflandırmasının her biri karar aşamasında kullanılamamaktadır. Bu süreçlerin kullanılması bazı kuralları içermektedir. Vroom ve Yetton'un bu modeli temelde karar sürecinde gerekli olmayan tüm diğer süreçleri kaldırarak en net kararın verilmesini amaçlamaktadır (Vroom ve Jago, 1978).

En net karar sürecini belirlemek için tablo 4'teki kurallar baz alınmaktadır. İlk üç kural teknik açıdan sağlam olmayan kararların olasılığını düşürerek sonuçta ortaya çıkan kararın durumunu korumayı hedefler. Diğer dört kural ise, çeşitli sebeplerden kararın uygulanamaması durumunda en etkisiz kararları eleyerek, olabilecek kararların örgüt üyeleri tarafında kabul edilmesini hedefler.

Tablo 4. Karar süreçlerini oluşturan kurallar (Vroom ve Jago, 1978)

Kural 1: Liderin Bilgi Kuralı

Eğer kararın süreci dramatik şekilde önemliyse ve lider bu kararı tek verecek bilgi ve uzmanlığa sahip değilse A1 sınıfı elenir.

Kural 2: Hedef Uyum Kuralı

Karar önemliyse ve örgüt üyeleri karar aşamasında örgütün hedeflerini gözetemeyecekse G2 sınıfı elenir.

Kural 3: Yapılandırılmamış Problem Kuralı

Lideri problemi tek başına çözecek yapıya sahip değilse ve problem henüz yapılandırılmamışsa problemi çözmek için örgüt üyeleriyle interaktif yapılması gerekmektedir. Bu durumda, A1, A2 ve C1 sınıfları direkt olarak elenir.

Kural 4: Kabul Kuralı

Alınacak karar örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi önem taşıyorsa ve kararın otokratik olması gerekmiyorsa A1 ve A2 sınıfları elenerek karar sürecine girilir.

Kural 5: Çatışma Kuralı

Problemin çözümünde lider kararı tek vermek zorunda değilse ve karar alımında örgüt üyeleri arasında bir anlaşmazlık çıkma olasılığı var ise hem problemi çözecek hem de üyeler arasındaki oluşacak krizi engelleyecek sürece girilmelidir. Bu nedenle üyelerin etkileşimi kısıtlanmalı ve karar öyle alınmalıdır. Bu durumda A1, A2 ve C1 sınıfları elenir. Fakat karar sürecindeki bu eleme üyelerin örgütte alınan kararlara olan bağlılığını azaltma riski de taşımaktadır.

Kural 6: Adil Olma Kuralı

Nitelik olarak karar önem taşımamasına rağmen kararın kabul edilmesi önemliyse ve liderin tek başına karar vermesi gerekmiyorsa, kararın kabul edilmesi için gerekli sürecin yaratılması önemlidir. Bu süreçte örgüt üyelerinin etkileşimine izin verilerek kararın hakkaniyetli olması ve üzerinde müzakere edilmesi önem taşımaktadır. Böylesi durumda, A1, A2, C1 ve C2 sınıfları elenir.

Kural 7: Kabul Önceliği Kuralı:

Karar önemliyse ve lider tek başına kararı almayacaksa, örgüt üyeleri hedefe yönelik motive edilmiş duruma getirilir. Kararın kalitesi örgüt üyelerinin katılımıysa zarara uğramayacak şekilde korunmalıdır. Bunlarla beraber eşit bir oylama ile karar alınır. Bu durumda, A1, A2, C1 ve C2 sınıfları elenir.

2.5. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları geçmişten bugüne yapılan araştırmalar ile çeşitlenmiş ve günümüzdeki konumuna gelmiştir. Bu bölümde geleneksel liderlik tarzları ve çağdaş liderlik tarzlarından: karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik ve güçlendirici liderliğin tanımlamaları bulunmaktadır.

2.5.1. Klasik Liderlik Tarzları

2.5.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler yetki ve sorumlulukları kendi tekeline alırlar. Otokratik lider, örgüt amaçlarını, işlerini ve bölümlendirmeler gibi örgütsel unsurları bireysel olarak karar verir ve astlara belirsiz bir süreç oluşturur. Bu liderlik tarzında ast, liderine karşı belirsizlik ve korku hisseder (Arıkboğa, 2007). Otokratik liderlik, ast çalışanları önemsemeyen ve onların fikirlerine saygı duymayan baskın liderdir (Chukwusa, 2018).

Otokratik liderlik özelliklerine bakıldığında:

- Grup üyelerinden hiç girdi alınmaz ya da çok az alınır.
- Alınacak kararları lider verir ve lider tüm kararlarını zorla kabul ettirir.
- Lider grup üyelerine güvenme konusunda nadiren cevap verir (Chukwusa, 2018).

Tüm bunlara ek olarak otokratik liderlik, sıklıkla liderin örgüt üyeleri tarafından kendisine sorgusuz şekilde itaat edilmesini istemesi (Pellegrini ve Scandura, 2008) ve liderin tüm sorumluluğu yüklenmesi gerektiğini, astların da kısmen sorumluluk aldığını ifade eder (Harms vd., 2018). Tyler ve Smith (1998) bu liderlik tarzı için, birlik sağlayan örgütlerin perspektifinden bakıldığında fikirlerin açık olduğu bir örgüte karşılık kapalı bir örgütte kalmak istemeyeceklerini ve daha fazla girdi sağlamak istemeyeceklerini ifade etmiştir (Vugt vd., 2004).

2.5.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzında, lider yönetimdeki yetkisini grup üyeleriyle paylaşmasını ifade eder. Diğer bir deyişle demokratik lider, örgütün amaçlarını, plan ve politikalarını belirlerken astlardan fikir alır, onları değerli hissettirerek cesaretlendirir (Tengilimoğlu, 2005). Otokrasi ve demokrasi kavramları, demokratik liderlik ve otokratik liderlik için direkt olarak bir ayırım yapmak için kullanılmıştır.

White ve Lippit (1960)'e göre demokratik liderlik, grup katılımını, tartışmayı ve lider tarafından buna teşvik edilmeyi içerir. Ayrıca demokratik liderler iş yükünü

gereğinden fazla sırtlamadan zihnen ve bedenen düzenli şekilde grup üyesi olmaya çalışırlar (Choi, 2007). Lewin (1950), demokratik liderliği, örgüt üyelerinin örgüt hedeflerini belirlerken kapsayıcı, eşit katılımı olan ve tartışmanın açık olması gibi demokratik kavramların tutarlı bir süreç içerisinde değerlendirildiği liderlik şekli olarak tanımlar (Gastil, 1994). Bu bilgilere ek olarak Güney (1999), demokratik liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1-Örgütün politikası, örgüt üyelerinin tartışması sonucunda belirlenir ve lider tartışmaya üyeleri teşvik eder.

2-Tartışma öncesinde lider örgüt üyelerine gerekli bilgileri aktardıktan sonra, en az 2 seçenek sunarak üyelere seçim hakkı tanır.

3-Demokratik lider verilecek kararda objektif bir tavır takınır ve ona göre hareket eder.

4- Demokratik lider, örgüt üyelerine güvenir ve üyeler de kendilerini rahat hissederler (Arıkan, 2001).

2.5.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bass (1990)'a göre, tam serbesti tanıyan liderlik örgüt üyelerinin, lider tarafından tamamen özgür bırakıldığı, üyelere malzeme desteği sağlandığı fakat liderin oluşan herhangi bir problemde sorumluluktan kaçındığı ve yöneltile soruları cevapsız bıraktığı liderlik olarak tanımlanır (Ulukök ve Merdan, 2022). Tam serbesti tanıyan liderlikte çalışanların tamamen serbest kalması kendilerini rahat ve özgür hissetmeleri gibi avantajlar sağlayabilir. Ancak bu liderlik tarzında grup kontrolsüz kalabilir. Eren (2001)'in ifadesiyle böylesi bir durumda, örgüt üyeleri bunalım ve sorunlarla karşılaşabilir ve bu da örgütü karışıklığa ve çıkmaza sokabilir (Yörük ve Dündar, 2011).

2.5.1.4. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr lider en temelinde hizmet etmeyi bulundurur. Hizmetkâr liderin hizmet etmesi doğal duygusu ile alakalıdır. Sonrasında bu duyguyla hareket ederek bilinçli bir seçim olarak liderliğe talip olur. Bu liderlik tipinin en ayırıcı özelliği aşırı güç isteği ya da mülk edinme ihtiyacı gibi bireysel isteklerden tamamen ayrılmış olmasıdır. Ana düşünce ve görev hizmet etmektir. Greenleaf “hizmetkâr liderin etrafındakiler birer şahıs olarak gelişiyor mu? Daha sağlıklı, bilge, özgür ve bağımsız olup onlar da birer hizmetkar olma yolunda ilerliyorlar mı? Ayrıca bunun toplumda en az imtiyaza sahip kişiler üzerindeki etkisi nedir? Bundan yararlanabilecekler mi veya en azından

mahrumiyetten kurtulabilecekler mi?’’ şeklinde sorular ile takipçilerine bakarak hizmetkâr liderlerin test edilebileceğini ifade eder (Greenleaf, 1977).

Spears, Greenleaf’ın çalışmalarından yola çıkarak yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlerin belirli karakteristik özelliklere sahip olduğunu ifade etmiştir.

İnsanları güçlendirmek: Çalışanların değer verilir ve kişisel gelişimleri desteklenir.

Alçakgönüllülük: Çalışanların bilgi becerisini kabul edilir ve bundan fayda sağlanır.

Özgünlük: Hizmetkâr liderin kurumda dürüstlük, güvenilirlik ahlaki olma durumudur.

Kişilerarası Kabul: Çalışanın duygularını anlamayı ve hatalarını kabul görmeyi içerir.

Yönlendirme: Çalışanın işini dinamik ve kişiye özel bir hale getirmektir.

Yöneticilik: Daha büyük kurum için sorumluluk almak ve çaba göstermektir.

Bu altı özellik hizmetkâr liderliği tanımlar nitelikte konumlandırılmıştır (Van, 2011).

2.5.2. Modern Liderlik Tarzları

2.5.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderliği hem sosyoloji hem de yönetim alanı içerisinde kullanan Weber, karizmatik liderliği astlarını motive eden ve karizmatik yapıya sahip lideri, sorgusuz bir şekilde takip etmelerini sağlayan bir güç olduğunu ifade etmiştir. Karizmatik liderler kişisel çekicilikleri ve vizyoner yaklaşımları ile astın ve liderin hedef, değer ve davranışlarını birleştirir (Gönül, 2024).

Karizmatik liderlik, takipçilerin liderin davranışlarını gözlemlemesi ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç üç aşamadan meydana gelir. Karizmatik lider, ihtiyaca ve örgütün fırsatlarına karşı cevap verir. Her zaman ilham verici bir şekilde fikirler sunar. Son olarak karizmatik lider takipçileri için idol konumundadır ve ona göre davranır (Hazzam ve Wilkins, 2023). Karizmatik liderler, problemleri çözerken radikal ve köktenci bir tavır sergilerler. Bu özellikleri onları rutinleşen hayat şartlarından kopararak kendi otoritelerini kurmalarına yardımcı olur. Bu tip liderler otoriter yapılarını tamamen geleneklere dayandırmamakta ve kendi olağanüstü nitelikleriyle desteklemektedir. Takipçilerinin herhangi bir kuşku duyması durumunda karizması sona erecektir (Yanardağ, 2023).

2.5.2.2. Vizyoner Liderlik

Westley ve Mintzberg (1989), vizyon (fikir) + iletişim (kelimeler) + güçlendirme (eylem) şeklinde vizyoner liderliği tanımlamışlardır. Bu tanımlı açıklamak gerekirse, hasta birey için (ast) enjekte edilecek olan şırınga (kelimeler) içerisinde koyulan aktif bir

yapı (vizyon) şeklinde bir “iğne” gibi açıklanır. Vizyoner liderlik, örgütte hedeflenen amaçlar yerine getirilirken amaçların net ve kesin şekilde belirlenmesidir. Ayrıca lider örgüt üyelerine karşı yüksek bir bağlılık hisseder ve onlara geleceğin bir resmi olarak görür (Fathih vd., 2021).

Belirli bir örgüte yön veren ve geleceği yönelik ilham verici bir vizyona dayanan liderlik tarzı olarak karşımıza çıkan vizyoner liderliğin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler tablo 5’teki gibi sıralanabilir.

Tablo 5. Vizyoner liderin sahip olması gereken özellikler (Serdar, 2023).

Hedeflerin Büyük Olması	Lider, büyük bir vizyona sahip olmalı ve örgüte geleceğe yönelik bu tutumunda ilham veren kişi olmalıdır.
İnovasyon ve Yenilikçilik	Lider, risk alıran ve örgütü inovasyon ile destekleyen kişi olmalıdır.
Stratejik Planlama	Lider, ortak bir yol haritası çizmek için uzun süreli plan oluşturup örgütü ile paylaşmalıdır.
İletişim Becerileri	Lider, vizyona bağlılığa motive ettiği üyeler ile net iletişim kurmalıdır.
İnsan Odaklılık	Lider, bireysel özelliklere dikkat eder ve örgüt üyelerinin gelişimini sağlamak amacıyla potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışır.
Değişimi Yönetme	Lider, örgütün değişen şartlara entegre olmasını sağlamalı ve bu süreci iyi yönetmelidir.

2.5.2.3. Dönüşümsel Liderlik

Eren (1998) dönüşümsel liderliği, geleceğe, yenilenen çevre şartlarına, reforma yönelik olduğunu ve çalışanların bu duruma göre yaratıcı ve yenilikçi özelliklerinin dönüştürülmesini içerdiğini ifade etmiştir (Yar, 2022). Aubrey ve Chelladurai (2001)’e göre dönüşümsel liderlik, örgütün misyon ve amaçlarını gerçekleştirmede üyelerin davranışlarında birtakım değişiklikler yaparak bir bağlılık oluşturma sürecini içerir (Çetin vd., 2012). Bottomley vd. (2014) dönüşümsel liderliğin karizmatik liderlik dayandığını vizyoner liderlik gibi liderlik tarzlarını da kapsadığını ifade etmiştir (Gedik, 2020).

Yapılan araştırmalar dönüşümsel liderliğin tek boyutta kavramsallaşmadığını göstermiştir. Fakat farklı boyutların kullanıldığı ölçümlerin aralarında bir bütünlük bulunduğu ifade edilebilir. Bununla beraber dönüşümsel liderlik: idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş değerlendirme şeklinde dört boyutta toplanmaktadır (Arnold vd., 2007). Şekil 4’te dönüşümsel liderliğin bu dört boyutu detaylandırılmıştır.

İdealleştirilmiş Etki Lider doğru olanı yaparsa üyelerin güveni ve saygısını kazanır.	İlham Verici Motivasyon Yüksek beklentileri olan liderin motivasyon yoludur. Takipçileri cesaretlendirir.
Entelektüel Uyarım Takipçileri mevcut duruma meydan okumaya teşvik eder	Bireyselleştirilmiş Değerlendirme Lider her çalışana bireysel yaklaşır ve onu bir kişi olarak göz önüne alır.

Şekil 4. Dönüşümsel liderlik boyutları (Avolio, 1999 ve Bass, 1998’den aktaran Arnold vd., 2007).

2.5.2.4. Etkileşimci Liderlik

Tanım olarak etkileşimci liderlik, lider ve çalışan arasında bir değiş tokuşun söz konusu olduğu liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik Burns ve Bass perspektifinde 2 farklı yorumla ele alınmıştır. Burns etkileşimci lideri, örgüt üyelerinin desteğine karşılık olarak liderin, üyelerin istediklerine cevap vermesi şeklinde tanımlamıştır. Bass, lider-üye anlaşması yapılarak görevini yerine getirene ödül verilmesi şeklinde tanımlamıştır (Aslan, 2013b).

Etkileşimci liderlik profilinde, lider örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmesi için bir düzen kurar. Kurduğu bu düzen, amaçlara ulaşmak için planlama ve denetleme yapılan bir sistemi içerir. Bu sistemde üyelerin gerekliliklerini yapmasında ödüllendirme ve cezalandırma sistemi uygulanır. Etkileşimci lider, yönetici-ast ilişkisindeki gibi bir izlenim verir. Yapılması gereken işleri paylaşır, bilgilendirme yapar ve üyelerden beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyar. Örgüt üyeleri de bu ast-üst ilişkisini kabul eder (Erden, 2023). Başka bir deyişle etkileşimci liderler, kendilerine verilen statü ve gücü, örgüt üyelerinin harcadıkları efora göre ödül vererek kullanırlar (İşler ve Seçkin, 2023).

Sonuç olarak etkileşimci liderlik, lider ve örgüt üyelerinin ilişkisi üzerine yoğunlaşan kısmen geleneksel yönetim tarzını barındıran liderlik tarzıdır. Liderin asıl amacı, örgüt üyelerinin motivasyonunu arttırarak performanslarını iyileştirmektir. Bu sayede etkileşimci lider, öngörülen amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlar (İnan ve Serinkan, 2020).

Etkileşimci liderlik içerisinde birtakım unsurları (durumsal ödül, istisnalarla yönetim, serbest bırakıcı liderlik) barındırmaktadır. Bu unsurlar tablo 6’da detaylandırılmıştır.

Tablo 6. Etkileşimci liderlik unsurları (Erden, 2023).

Durumsal Ödül

Başarılı örgüt üyeleri lideri takip ederler. Performansı iyi olan ve çaba harcayan üyelere ödül vaat edilir. Lider perspektifinde, asıl amaç performansı en iyi seviyeye çıkarmaktır. Ödül burada bir araçtır ve etkileşimci lider hangi ödül ile üyeyi motive edeceğini bilir. Kimi yerde maaş bir motive kaynağı iken kimi yerde statü motive kaynağı olabilmektedir. Bu gücü kullanan etkileşimci lider hem pozisyon hem de ödüllendirme gücüne sahip olmalıdır. Burada lider ödül vaat eder, üye de ödül için çaba sarf eder ve bu durum tekrar edilerek pekişir. Bu durum sonucunda edimsel koşullanma (Ödüller ve cezalar yoluyla gerçekleşen ve bireyin davranış-sonuç arasında ilişki kurmasını açıklayan öğrenme yöntemi (McLeod, 2018).) kullanılarak liderin istediği rol ve davranışlar ortaya koyulması sağlanır.

İstisnalarla Yönetim

Derine inildiğinde yönetim ilkelerini oluşturan Taylor'a kadar ulaşan bir kavramdır. Aktif ve pasif olmak üzere 2 boyutta ele alınmaktadır.

Pasif Boyut

Lider sadece istisnai olan durumlarda olaya müdahil olur. Sistemde herhangi bir bozukluk olana kadar lider karışmaz. Liderin bu tutumu bilineceği için çalışanlar daha fazla çaba harcayarak sorunsuz bir ilerleme sağlamaya çalışırlar (Willis vd., 2017). Sorun yoksa müdahale yok, müdahale yoksa lider tarafından herhangi bir olumsuz karşılık yok mantığını içermektedir.

Aktif Boyut

Lider örgüt üyelerini gözlemlemektedir. Örgüt üyelerinden beklenen performansı sergilemesi istenir. Performansın altında kalan kişilerin gelecekte problem olabileceği düşünüldüğünden lider bu durumu fark ettiğinde müdahalede bulunur. Bu müdahale, ödül vermemek, ceza vermek ya da uzaklaştırmak gibi eylemleri içermektedir. Temelinde amaç liderin, oluşabilecek bir sorunun önüne geçmek için çabalamasını ifade eder.

2.5.2.5. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderliğin akademik kökenleri Ohio State liderlik araştırmalarına, destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik çalışmalarına dayanır. Buna ek olarak duruma bağımlılık, liderlik kuramları kapsamında yetki devredici, katılımcı ve koçluk edici davranışlar üzerine yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Güçlendirici liderlik, örgüt üyelerinin kendi sorumluluklarını benimseyen, hedef belirlemede üyelere imkân sağlayan ve üyelerin problem çözme yeteneklerini geliştiren liderlik tarzıdır (Konan ve Çelik, 2017). Başka bir deyişle güçlendirici liderlik, liderin gücü astları ile paylaşması ve onların motivasyonlarını arttırmak için yaptığı davranışlar olarak tanımlanır (Srivastava vd., 2006).

Güçlendirici liderler güven, bağlılık ve açık bir tartışma ortamı kurmayı hedefler. Hem kazanmayı hem de kaybetmeyi öğreten bir liderlik tarzıdır. Örgüt üyeleri, hata yapmaktan çekinmez ve yaptıkları hatalardan kendilerine pay biçerler.

Güçlendirici liderlerin birkaç belli özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekil 5'te belirtildiği gibi ifade edilir.



Şekil 5. Güçlendirici liderlik özellikleri (Pelenk, 2020).

Güçlendirici liderlik, üç temel davranışa dayanır bunlar: Desteklemek, kolaylaştırmak ve imkân sağlamaktır. Örgüt üleriyle iletişim kurarak, onlara benlik saygısı kazandırarak ve sorumluluk vererek “destekleme” davranışı sergilenmektedir. Örgüt üyelerini kişisel gelişime teşvik ederek, eleştirel olmaya yönlendirerek ve amaca odaklayarak “kolaylaştırma” davranışı gerçekleştirilmektedir. Son olarak örgüt üyelerinin, düşüncelerine açıklayacağı ortamı oluşturmak, sorumluluk almalarını sağlamak ve gönüllü faaliyetlere teşvik ederek “imkân sağlama” davranışı gerçekleştirilmektedir (Pelenk, 2020).

3. KAPSAYICI LİDERLİK

3.1. Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Kelime olarak kapsayıcılık farklı karakteristik özellikleri olan insanları adil ve eşit şekilde davranarak kapsama durumu olarak nitelendirilebilir. İlk defa Nembhard ve Edmondson tarafından çalışmaları yapılan kapsayıcı liderlik için birçok tanımlama yapılmıştır. Nembhard ve Edmondson, örgüt üyelerinin lider tarafından yapılan işlere dahil edilmesi ve üyelerin yaptıkları işlerden ötürü takdir görmesi olarak tanımlamıştır. Carmeli vd. (2010), kapsayıcı liderliği hızlı ve erişimi kolay olan üyelerle iletişimi açık liderlik olarak tanımlamışlardır. Shore vd. (2011), yapılan tanımlara ek olarak kapsayıcı liderliği, örgüt üyesinin kendisini örgütün bir parçası görmekte beraber bireyselliğinin de önem arz ettiğini ifade etmişlerdir (Baş, 2022).

Kapsayıcı liderlik, karşılıklı fayda için bir şeyler başarabilen ilişkilerle ilgilidir. Bu bir sonraki seviyede liderliğe ulaşmak, kapsayıcılığın özü olan "insanlara karşı değil, insanlarla birlikte bir şeyler yapmak" anlamına gelir. Tek bir kişinin yeteneklerine güvenmeden karar vermeyi iyileştirmek ve istenen sonuçlara ulaşmak kapsayıcı liderliğin özellikleri arasındadır. Aynı zamanda kapsayıcı lider, herkese adil girdi ve çıktı sağlayan bir atmosfer sağlar (Hollander, 2009).

Kapsayıcı liderlik teorisi bir taraftan optimal ayırt etme teorisine dayanır. Bu teoriye göre kişi kendini hem farklı hem de başka kişilerle benzer olma ihtiyacı hisseder. Kapsayıcı liderlik, kişilerin hem bireysel özelliklerine değer verir hem de onları bir çatı altında toplar. Ayrıca kişilerin aidiyet ve özgün hissetmelerine odaklanır (Randel vd., 2018).

3.2. Kapsayıcı Liderlik Özellikleri

Kapsayıcı liderler, örgütteki diğer üyelere ve onların bireysel özelliklerine saygı duyarlar. Örgüt üyelerinin belirlenen amaca katkılarını önemser ve takdir ederek onları motive ederler. Örgütün belirlenen amaçları üzerine bütün grup üyeleriyle beyin fırtınası yaparlar ve onların fikirlerine değer verirler. Beyin fırtınası sonucu elde edilen çıktılara geri dönüt sağlarlar. Geçmişte olan durumları göz önüne alarak geleceğe dair planlar hazırlarlar. Örgüt üyelerine karşı iletişimleri açık ulaşılabilir konumdadırlar (Okçu ve Deviren, 2021).

Bourke ve Titus (2019) yaptıkları çalışmada kapsayıcı liderliği açıklarken diğer liderlik tarzlarından ayrılan 6 davranışı şu şekilde ifade etmişlerdir:

Görünür Bağlılık: Çeşitliliğe olan bağlılıklarını net şekilde ifade ederler. Mevcut durumu değiştirip geliştirmeye çalışırlar ve başkalarına sorumluluk verip kapsayıcılığı bir öncelik haline getirirler.

Alçakgönüllülük: Örgüt üyelerinin katkıda bulunması için gerekli imkanları sağlarlar. Aynı zamanda yapabildikleri işlerde daha mütevazı davranırlar.

Önyargı Farkındalığı: Liyakati sağlamak için çok fazla çabaya girerler. Bireysel eksiklikler dışında sistemdeki kusurları da görebilirler.

Başkaları Hakkında Merak: Başkalarını dinlerken yargılama yapmazlar. Dinledikleri kişiler ile empati kurar ve onları açık bir zihin ile dinlerler.

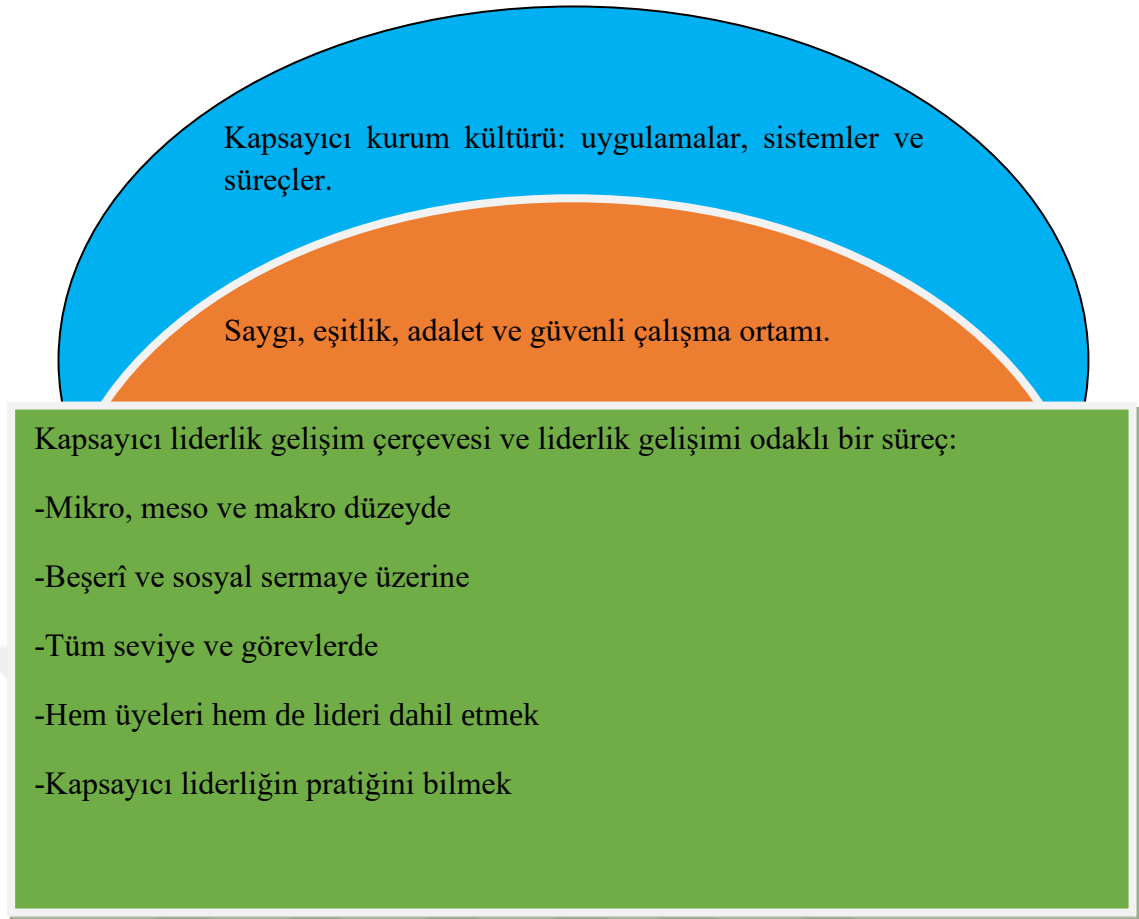
Kültürel Zekâ: Başka kültürlerle karşı saygı duyar ve gerekirse uyum sağlamaya çalışırlar.

Etkili İş Birliği: Örgüt üyelerinin uyumlarına odaklanarak üyeleri güçlendirmeye, düşünce çeşitliliğine fazlaca önem verirler.

Genel bir bakış açısıyla ifade edildiğinde kapsayıcı liderler: Örgütteki üyelere saygı gösteren, çalışan katkısına önem vererek adaletli davranan ve geçmiş ile gelecek arasında bağlantı kurabilen liderlerdir (Ekşi, 2023).

3.3. Kapsayıcı Liderlik Düzeyleri ve İlkeleri

Booyesen (2013) kapsayıcı liderliği tanımlarken bireysel (micro), grupsal (meso) ve örgütsel (macro) düzeyde incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda kapsayıcı liderliği gelişimi için gerekli bazı unsurlara dikkat çekmiştir. Bu unsurlar şekil 6'daki gibi ifade edilir.



Şekil 6. Kapsayıcı liderlik unsurları (Booyesen, 2013)

Şekil. 6'da liderliğin kapsayıcı bir şekilde gerçekleştirmeyi mümkün kılmasını göstermektedir. Ayrıca kapsayıcılığın tüm uygulamalarını bir süreç içerisinde sistemselsel olarak kurumsallaşması örgüt içinde sevgi ve saygıya dayalı bir örgüt iklimi haline geleceğini göstermektedir.

Kapsayıcı liderliğin düzeyleri olan mikro: Genel itibariyle bireylere odağına alır. Kişisel gelişimi ve buna destek olmaya önem gösterir. Meso düzey, bir araya gelen grupların sorunları lider eşliğinde rahat bir ortamda konuşmasını ifade eder. Sorunların bulunup, analiz edilip bir sonuca varılması ön plandadır. Makro düzey ise örgütün tamamını kapsayan değer ve inanç gibi unsurları pozitif bir yönde etkileyecek örgüt iklimi ve kültürünün oluşmasını ifade etmektedir (Booyesen, 2013).

Kapsayıcı liderlik, bütüncül bir çapta pratiğe dökülmesi gereken bir kavram olarak baz alınmalıdır. Liderlik sadece birkaç belirli kitleyi temsil eden ya da spesifik özellikleri karşılayan kişi olmamalıdır. Kapsayıcı bir şekilde herkese hitap etmelidir. Bu açıdan bakıldığında kapsayıcı liderlik için bazı ilkeler oluşmaktadır:

- ❖ Dinamik ve değişim odaklı olmak.
- ❖ Yatay etkileşim: Toplumdaki sektörler ve farklı kültürler ile bağlantı kurmayı içerir.

- ❖ Bütüncül ve Geniş Çapta Uygulama: Olabildiğince çok sayıda insanı farklılaşan durumların içerisine almaktır.
- ❖ Açıkça Normatif: Temel etik ve erdemler üzerinde düşünmektir ve beraber bir tutum sergilemeye teşvik edilmesini ifade eder.

Kapsayıcı lider geleneksel bir yaklaşımla tepeye oturup yönlendirme yapmak yerine sürekli gidilen yolda değişen çevre şartlarına uyum sağlamalıdır. Bu nedenle belirtilen ilkeler önem arz etmektedir (Wuffli, 2017).

3.4. Kapsayıcı Liderlik ile Diğer Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Randel vd. (2018) liderlik tarzlarının birçoğunun ortak bir hedefe yönelik çalışmalar bütününe içerdiği fakat kapsayıcı liderliği buna ek olarak hem aidiyet duygusunu kolaylaştırdığını hem de diğer liderlik tarzlarının eksik kalan yönlerini tamamladığını ifade etmektedir. Tablo 7’de kapsayıcı liderliğin başka liderlik tarzları ile farklılıkları gösterilmektedir.

Tablo 7. Kapsayıcı liderlik ile diğer liderlik tarzlarının farkları (Randel vd., 2018).

Liderlik Tarzı	Liderliğin Özellikleri	Kapsayıcı Liderlik ile Farkı
Dönüşümsel Liderlik	Dönüşümsel liderlik örgütün ihtiyaçlarına göre motive etmeye ve geliştirmeye odaklanır.	Kapsayıcı liderlik örgüt üyelerini oldukları gibi kabul eder ve onların halihazırdaki durumlarına katkıda bulunmaya çalışır.
Güçlendirici Liderlik	Lider güç paylaşımını öğretmeye ve koçluk yapmaya temellendirilmiştir.	Örgüt üyelerinin aidiyet duygusuna ve üyenin kendisine ait özelliğine odaklanır.
Hizmetkâr Liderlik	Lider, üyelerin başarısına ve onların gelişmesine odaklanır.	Hizmetkâr liderlerin örgüt üyelerinin aidiyetlikleri ve onların benzersiz özellikleriyle uğraşma ihtiyaçları yoktur.
Otokratik Liderlik	Astlarını çok önemsemez, fikir alışverişinde bulunmaz ve kararları liderin aldığı liderlik tarzıdır.	Kapsayıcı lider kararlarının odağına örgüt üyelerini alır, sürekli olarak kararlara katılmalarına teşvik eder. Bu durum otokratik liderliğe göre daha fazla güven ortamı sağlar (Oh, 2023).

3.5. Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde literatür taranarak liderlik üzerine yapılan güncel çalışmaların bazılarının amaçları ve sonuçları ifade edilmiştir. Liderlik üzerine yapılan güncel çalışmaların amacı ve sonuçları tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Liderlik üzerine yapılan güncel çalışmalar

Çalışmanın Adı ve Yazarı / Yazarları	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik (İnan ve Serinkan, 2020).	Liderlik ve liderlik yaklaşımlarına yönelik literatür taraması ile yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıkları belirlemek amaçlanmıştır.	Spor yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları arasında modern liderlik tarzlarının daha etkili olduğu ve başarıyı getireceği belirtilmiştir. Özellikle dönüşümcü liderliğin spor yöneticilerinin başarısında ayrı bir yeri bulunduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümcü liderlik tarzının hem liderin yüksek kabiliyetlere sahip olmasını gerektirdiğini, hem de izleyicisine ilham vererek onu güçlendirmesi ve hayallerini gerçekleştirebilmesi için gerekli yol ve yöntemleri izlemesi ile ilgili olduğu şeklinde açıklamışlardır.
Girişimci liderlik kavram, ilişki ve yaklaşımlar (Demir, 2023)	Girişimci liderliğin literatürde sınırlı sayıda ele alındığını ve bu nedenle girişimci liderliğin oluşumunun kavramsal, teorik ve yapısal açıdan kapsamlı bir şekilde incelemektir.	Girişimci liderlik kavramı nedir; yapısal oluşumu ve gelişimi nasıldır, özellikleri nelerdir? Girişimci liderlik yaklaşımları nelerdir? Bir girişimci liderlik modeli olan ‘girişimcilik düşünce ve eylemi’ nedir? Girişimci liderliğin diğer liderlik türleri ile ilişkisi nedir? Soruları cevaplanmıştır.
Liderlik kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma (Bal ve Ufacık, 2024)	Çalışmada, liderlik kavramının günümüzdeki değişimi ve bu değişimle birlikte yeni liderlik teorilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Çalışma sonucunda, bibliyometrik analiz yaparak son beş yıl içerisinde Web of Science (WOS) veri tabanında bulunan 2557 makale incelenmiştir. İncelenen makaleler sonucunda en fazla araştırma konusu olan liderlik teorilerinin; dönüşümcü liderlik (252 kere), etik liderlik (181 kere), hizmetkar liderlik (136 kere) ve otantik liderlik (97 kere) olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 8. (Devamı)

Çalışmanın Adı ve Yazarı / Yazarları	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Crisis leadership (Kriz liderliği) (Riggio ve Newstead, 2023)	Liderliğin kriz anında daha önemli olduğu ve kriz liderliğinin diğer liderliklere göre daha az ele alındığını ifade etmişlerdir. Araştırmada kriz liderliği hakkında bilinenleri ve bilinmeyenleri ortaya koymayı amaçlamışlardır.	Kriz liderliği hakkında bilgi sunan dört liderlik modeli incelenmiştir. Kriz liderliğinin beş temel yetkinlik olan: algılama, iletişim, öğrenmeyi kolaylaştırma, ekip çalışmasını koordine etme ve karar verme hakkında bilgiler sunmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderlerin krizlerin farklı türlerine ve ortak dinamiklerine aşina olmaları gerektiğini, böylece erken uyarı işaretlerine uyum sağlayabileceklerini ve bir kriz ortaya çıktığında bunu fark edebilecekleri ifade edilmiştir.
Digital leadership: A bibliometric analysis (Dijital liderlik: bibliyometrik bir analiz) (Tigre vd., 2022)	Dijital liderlik araştırma alanının evrimine yeni bir bakış açısı sağlamak amacıyla hem Scopus hem de Web of Science veri tabanlarını birleştiren bibliyometrik ağ analizi sunulmuştur.	Çalışmada, 2000-2020 yılları arasında yayınlanan 57 dergiden 79 yayının incelenmesine yer verilmiştir. Araştırma sonucunda konunun henüz olgunluk aşamasına girmediği için daha fazla araştırma yapılması gerektiği görülmektedir. Ayrıca bu çalışma, dijital liderlik ve e-liderlik arasındaki ilişkiyi analiz ederek literatüre katkı sağlamıştır.
Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Atıgan ve Özkan, 2023)	Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.	Araştırmadaki bulgulara göre; okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergileme düzeylerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin 'yüksek' olduğu sonucu elde edilmiştir. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergileme düzeyleri hakkındaki öğretmen algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermezken, yalnızca okul müdürü ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 8. (Devamı)

Çalışmanın Adı ve Yazarı / Yazarları	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Eğitimde kapsayıcı liderlik (Özdemir vd., 2023)	Bu çalışmanın amacı, kapsayıcı liderliğin önemini açıklayarak diğer liderlik tipleriyle kıyaslamak, yapılan araştırmaları inceleyerek kapsayıcı liderliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarını belirtmek ve öneriler geliştirmektir.	Çalışmada, kapsayıcı okul liderlerinin, farklılıkları sosyal yapılar olarak kabul etmesi, öğrencilerin ve ailelerin geçmiş deneyimlerine değer vermesi ve kültürel değerlere duyarlı olması, uzun vadede okullarda da kapsayıcı kültürün geliştirilmesinde faydalı olabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, bir örgütte liderin kapsayıcı davranış özellikleri göstermesi; iş görenlerin performanslarının, motivasyonlarının, iş tatmininin artmasına, kendilerini değerli hissetmelerine neden olacağını ifade etmişlerdir. Bu sebeple liderlerin bu davranış özelliklerini sergilemeleri ve örgütlerinin devamlılığı için oldukça önemli olduğu sonucuna varılmıştır.
Spor alanında karizmatik liderlerin grup bütünlüğü üzerindeki etkileri (Çelik, 2015)	Çalışmanın amacı, spor alanında örgüt üyeleri tarafından algılanan karizmanın, örgütün tamamı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Çalışmada literatürde spor alanında liderlik davranışının örgüt üzerindeki etkilerinin ve karizmatik liderlik ile takım bütünlüğü ilişkisinin incelendiği araştırmaların taramasını yapmıştır.	Çalışmanın sonucunda diğer liderlik davranışlarının, örgüt bütünlüğünü oluşturan faktörler ile anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Liderlikte karizma algısını oluşturan tüm bileşenlerin doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün tümü üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. (Devamı)

Çalışmanın Adı ve Yazarı / Yazarları	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review (Liderlik tarzları ve sürdürülebilir performans: Sistematik bir literatür taraması) (Piwowar-Sulej ve Iqbal, 2023).	Çalışmada, liderlik tarzları ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiyi sentezlemek ve eleştirel bir şekilde analiz etmek amaçlanmıştır.	Scopus veri tabanında indekslenen makalelerin bibliyometrik karakterizasyonu, ağ analizi ve manuel derinlemesine inceleme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örneklem 47 belgeden oluşmuştur. En çok tartışılan liderlik tarzları sürdürülebilir liderlik ve dönüşümsel liderlik olmuştur. İlki çoğunlukla genel sürdürülebilir performans ile ilişkilendirilirken, ikincisi çevresel performans ile ilişkilendirilmiştir.
Unpacking the role of instructional leadership in teacher professional development (Öğretmenlerin mesleki gelişiminde öğretimsel liderliğin rolünün açığa çıkarılması) (Kilag ve Sasan, 2023)	Araştırma nitel bir çalışma olmakla beraber öğretmenlerin mesleki gelişiminde öğretimsel liderliğin rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.	Araştırma sonucunda üç ana tema elde edilmiştir. Öğretimsel liderlik uygulamaları, öğretmenin öğrenimini geliştirmede teşvik eden kritik öneme sahiptir. İkincil olarak, öğretmen-yönetici ilişkilerinin kalitesinin öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemede önemli rol oynamaktadır. Son olarak, çalışma öğretmenlerin mesleki gelişiminin okul liderlerinin sürekli desteğini gerektiren devam eden bir süreç olduğunu ortaya koymuştur.
Spor bilimleri fakültesindeki öğrencilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi (Özçetin ve Atalay, 2023)	Araştırmanın amacı; öğrencilerin liderlik özelliklerinin düzeyini belirlemek ve bazı demografik özellikler ile karşılaştırmaktır.	Araştırma bulgularına bakıldığında; öğrencilerin liderlik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca cinsiyete göre, öğrencilerin liderlik özelliklerinin bölümlerine göre ve sınıflara göre yapılan karşılaştırma sonucunda anlamlı düzeyde ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

4. ÖĞRENEN ÖRGÜT

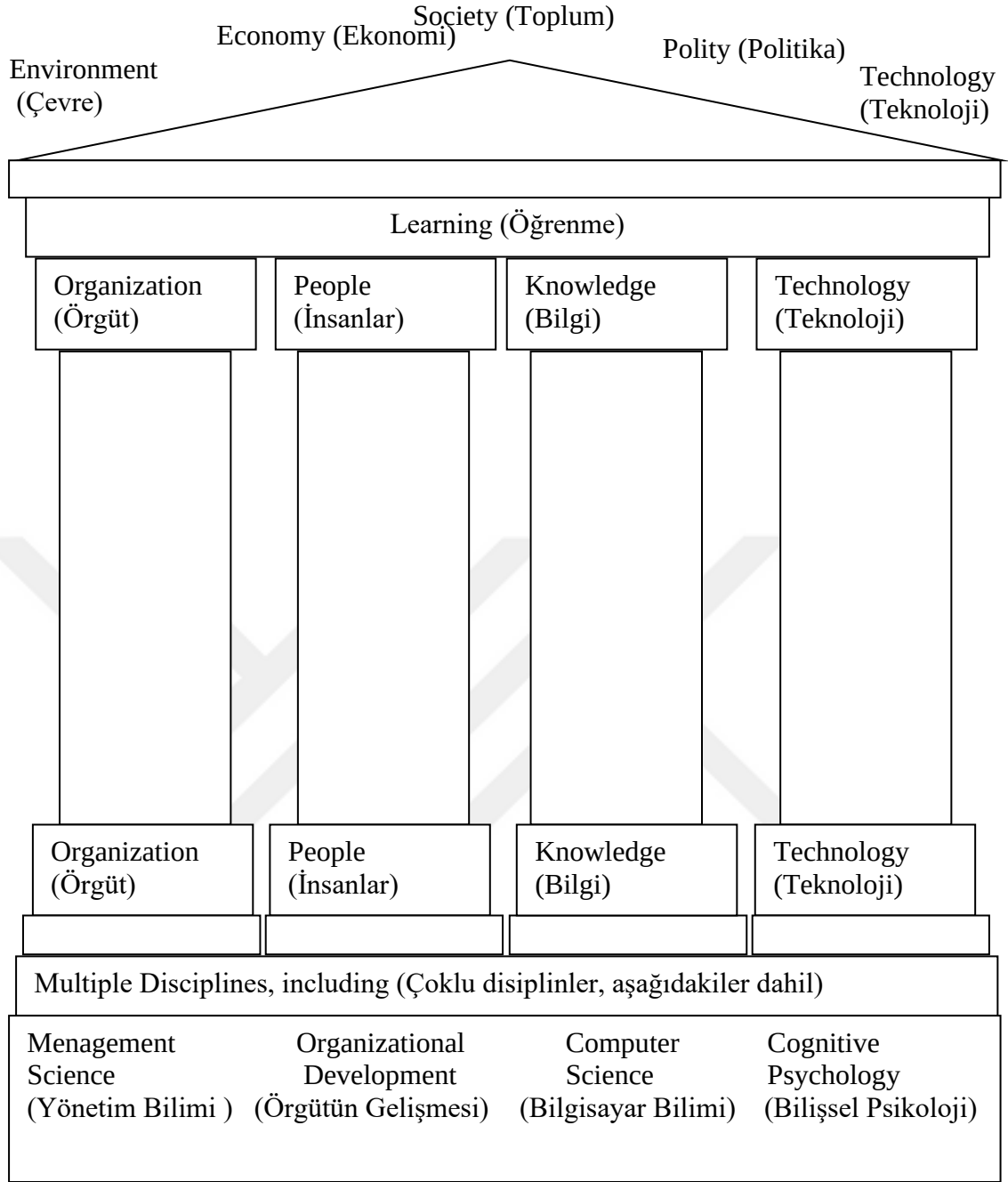
Çalışmanın bu bölümünde öğrenen örgütün kavramsal açıklaması, özellikleri, öğrenme türleri, disiplinleri, temel yapı taşları ve son olarak öğrenme sürecinin açıklamaları yapılmıştır. Bölümün devamında literatür incelenerek öğrenen örgüt üzerine yapılan güncel çalışmalardan bahsedilmiştir.

4.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Kişilerin hayatlarındaki nispeten kalıcı değişikliklere öğrenme denilir. TDK'ye göre öğrenme, bir işi belleyen, bilgi edinen ve beceri kazanan demektir (URL-1, 2024). Öğrenme kavramı bilgi çağının sistemi gereği dinamik bir yapıdadır ve bu nedenle sürekli bir değişim içerisinde (Orkun ve Bayırlı, 2019).

Öğrenen örgüt kavramını ilk defa 1990 yılında “Beşinci Disiplin” adlı eserde Peter Senge'nin kullandığı görülmektedir. Öğrenen örgüt, kişilerin arzu ettikleri sonuçlar için, kapasitelerini süregelen şekilde geliştirdikleri, örgütte sınırları zorlayan yeni fikirlerin ortaya konulduğu ve üyelerin beraber öğrenmeyi öğrendikleri örgüt olarak ifade edilir (Aydemir ve Aksoy, 2020).

Öğrenen örgütlerin oluşturulması bir sisteme bağlıdır. Bu sistem içerisinde: örgüt, insanlar, bilgi ve teknolojiyi içermektedir. Sistem genelinde bu faktörlerin birbirini destekleyerek öğrenme faaliyetini büyütmeyi ve geliştirmesini ifade eder. Bu sistem şekil 7’de gösterildiği gibi birbirlerine bağlı şekilde inşa edilmiştir (Serrat, 2017). Öğrenen örgütlerde bu alt sistemlerden biri eksik ya da zayıf olursa diğerlerini de şiddetli ölçüde etkileyecektir (Marquardt, 1996).



Şekil 7. Öğrenen örgüt modeli (sistemi) (Serrat, 2017)

Örgüt (Organization): Öğrenen örgüt öğrenmenin gelişmedeki rolüne değer verir ve ona göre hareket eder. Bu gelişimi sağlamak için belirli durumlara dikkat edilir bunlar şu şekilde sıralanabilir:

❖ Öğrenmeyi engelleyecek durumları göz önüne alıp bununla beraber gereksiz hiyerarşiyi en aza indirgeyip stratejik bir yol haritası çizer.

❖ İletişim resmi ve yapısal sınırlarını aşarak, bilginin ve birikimin yatay aktarımını kolaylaştırmak için kullanılır. Merkezi olmayan örgütlerde iletişiminin bu şekilde kullanılması siloların (örgüt içerisinde görünmez duvarlar ile ayrılan üyelerin,

farklı örgütlerdeymiş gibi iletişimsiz ve birbirinden kopuk yaşaması) oluşmasını engeller.

❖ En üst personelden en alt personele kadar, zaman, mekân, bilgi yönetimi gibi unsurları öğrenmek için örgüte gerekli destek ve imkân sağlanır.

❖ Öğrenen bir örgüt her zaman yeni fikirlere, yaratıcılığa ve teşvik etmeye açıktır. Planlı şekilde öğrenme, izleme, gözden geçirme ve değerlendirme unsurlarını benimseyerek temelde düşünme yapısına dayanır.

❖ Başarısızlıklar ve istenmeyen sonuçlar tartışılır, ki bu da örgütün odak noktasıdır.

İnsanlar (People): Öğrenen örgütler, işlerine karşı entelektüel merakı olan, deneyimleri üzerinde aktif olarak düşünen, deneyimine bağlı şekilde teoriler geliştiren ve bu özelliklerini meslektaşları ile paylaşıp test eden insanlara ihtiyaç duyar.

Öğrenen örgütler yansıtıcı uygulayıcılara (güçlü yönlerini ve sınırlılıklarını bilen, bireysel ya da başkalarıyla ortak şekilde bilgi yönetimi, öğrenmek için bir dizi araç, yöntem ve yaklaşıma sahip kişiler) ihtiyaç duyarlar. İnsanlar genelde yüksek seviyede psikolojik güven yaşadıklarında gelişim gösterirler fakat aksi gibi bir durumda olumsuz eleştiri veya haksız bir yorum aldıklarında zayıflarlar. Yansıtıcı uygulama ve olumlu ekip çalışması birleştirilerek ilişki kurma ve kolektif performansın arttırılmasına özen gösterilmelidir (Serrat, 2017). Örgütler de gelişim sağlamak, gelişim göstermek ve kendini iyileştirmeyi öğrenme sayesinde yapabilir. İşin özü, insanların işi nasıl tam olarak öğreneceği ile alakalıdır (Öneren, 2012).

Öğrenen örgütler çalışanlarına yaptığı yatırımı büyümek ve gelişmek açısından elde tutar. Etkili bilgi yönetimi ve öğrenmek için harcanan zaman temel faaliyetler olarak göz önüne alınır. Bireysel ve kolektif öğrenme gelişmede farklı fırsatlar sunmaktadır. Yansıtıcı uygulamalar iş birliğine dayalı öğrenmenin odak noktası konumundadır. Öğrenen örgütler, liderlik yetkinliklerinin sadece en tepede değil, organizasyonel hiyerarşinin tüm seviyelerinde geliştirilmesini gerektirir ve teşvik eder. Liderlik, sadece pozisyona değil, uzmanlığa ve bilgiye sahip olmaya dayanan değerli bir beceri olarak görülmektedir.

Bilgi (Knowledge): Öğrenen örgütlerde bilgi kavramı öğrenmenin özü olduğundan kritik bir öneme sahiptir. Bilgi kavramı öğrenen örgütten ayrı bir biçimde düşünülmesi de mümkün değildir. Bilgi her ne kadar kişinin zihninde yaratılsa da bilginin gelişimi, bireyler, gruplar ve örgütlerle sosyal bir bağ içerisinde. Öğrenen örgütler, interaktif bir biçime dayandığından bilginin gelişmesi daha olanaklıdır.

Bilginin yenilenmesindeki önemli unsurlardan biri de geri bildirimlerdir (Serrat, 2017). TDK geri bildirimi, yapılan bir davranışın veya düzenlemenin sonucunda kişinin çevreden edindiği bilgidir şeklinde açıklamıştır (URL-2, 2024). Öğrenen örgütler de değerlendirmeyi göz önünde bulundururlar. Öğrenen bir organizasyon, esnek bir kurumsal hafızanın önemini kabul eder. Bu nedenle örgüt iş birliğine dayalı ve belgeleme yöntemiyle çalışır. Bu yöntem ile üstü kapalı bilgileri ortaya çıkararak başkalarının kullanacağı hale getirilip kullanmaya teşvik edilir (Serrat, 2017).

Teknoloji (Technology): Öğrenen örgütler için bilgi yönetimini ve öğrenme unsurunu kısıtlamayan “bilgi” önemli faktörlerdendir bu nedenle iletişim teknolojisinden nasıl fayda sağlanacağını bilir (Serrat, 2017). Bilgi yönetimi, örgütlerin problem çözme, planlama ve karar alma faaliyetleri için gerekli olan bilgi ve uzmanlığı bulmasında, tercih sürecinde ve bunları düzene sokmasında yardımcı olan sürecin tamamı olarak tanımlanır (Bayramoğlu ve Dolma, 2024). Öğrenen örgütler, bilgi ve teknolojiyi, üyeleri iç-dış çevrede oluşan yeniliklerden haberdar etmek ve yararlı bağlantılar oluşturmak için kullanmaktadır. Günümüzde kullanılan, profil sayfaları, çevrim içi topluluklar ve bloglar gibi alanlar iletişim teknolojisinin kullanımının ciddiye alındığını da göstermektedir (Serrat, 2017).

Öğrenen örgüt temelde önemli olmasının sebebi günümüz dünyasında “öğrenme” farklı bir boyut kazanmıştır, öğrenen örgüt kavramı da bununla beraber farklı bir formda karşımıza çıkmaktadır. Öğrenen örgüt:

Performans ve iş hedeflerine bağlıdır.

Öğrenme süreçlerini ve nasıl öğrenileceğini öğretmeyi vurgular.

Bireylerin kişisel becerilerini ve tutumlarını geliştirecekleri fırsatları sunar. Bu tip özellikler ile öğrenen örgüt yeni bir oluşum olarak karşımıza çıkar (Marquardt, 2011).

4.2. Öğrenen Örgüt Özellikleri

Öğrenen örgütlerin, klasik yapıdaki örgütlerden belirli ayrımları olduğu ifade edilebilir. Öğrenen örgütlerdeki işleyiş sürecinde, süregelen bir öğrenme durumu olması bunu ayıran en net olgudur (Dalbal vd., 2023), Bununla beraber bakıldığında öğrenen örgütlerin en temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

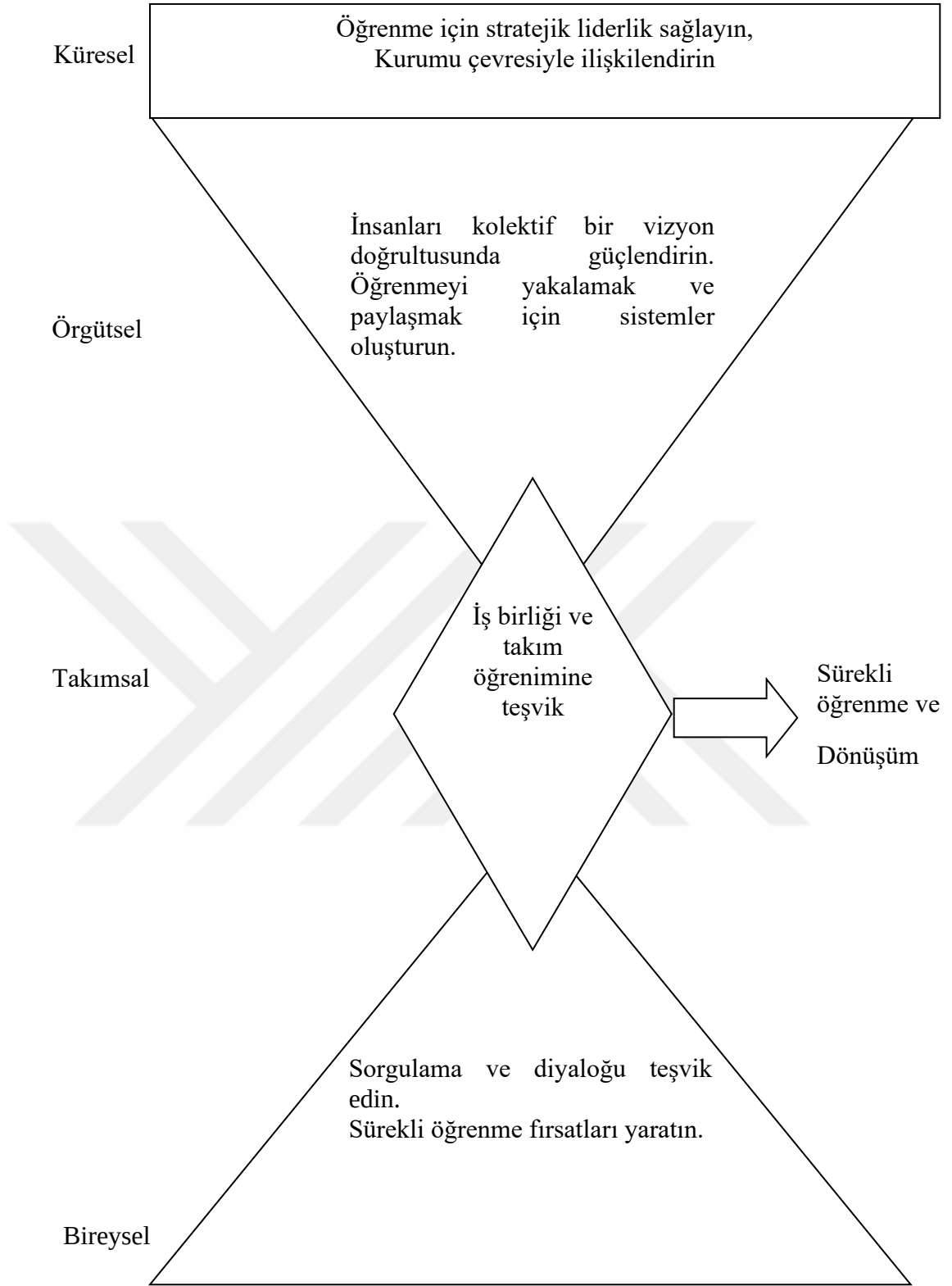
- Temelinde sistem düşüncesi yer alır.
- Öğrenme süreci örgütü tamamen kapsar, örgütün tamamı bir olarak ele alınır.
- Öğrenme süreci her zaman devam eder.
- Örgüt üyelerinde yaratıcılığa önem verilir.
- Örgüt üyeleri başarı için her zaman bilginin kaynağına ulaşır.

- Ortaya çıkan hata, değişim ve beklenmedik durumlar öğrenen örgüt için fırsattır.
- Örgüt esnek bir yapıdadır dış çevreye uyum sağlar (Marquardt, 2011).
- Bu özelliklere ek olarak Güleş ve Çağlayandereli (2012) öğrenen örgütlerin özelliklerini şu şekilde sıralar:
 - Öğrenen örgüt öğrenmeyi ön plana alır ve örgüt üyesini geliştirmeyi önemser.
 - Her birey bildiğini bir diğer birey ile paylaşır.
 - Öğrenen örgütte hem yaratıcılık hem de öğrenme becerisini kullanan bireyler, sezinleme ve önceden harekete geçme yeteneklerini kullanırlar.
 - Problemlerin teşhisi ve çözümlenmesinde örgüt sürekli bir çaba halindedir.
 - Örgüt sistematik problem çözmede, yeni yaklaşımlarda bulunmakta ve geçmişteki deneyimlerden yararlanmada ustadır.

4.3. Öğrenen Örgüt Öğrenme Türleri

Öğrenme, örgütlerde üç düzeyde gerçekleşmektedir. Bunlar: bireysel öğrenme, grup ya da takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme olarak tanımlanır.

Marsick ve Watkins (1999) öğrenen örgüt türlerini ve birbirleriyle ilişkisini şekil 8'deki gibi açıklamıştır. Model temelinde öğrenme sürecini geliştirmek ve bunun adımlarını belirlemek aynı zamanda örgütün öğrenmesini minimize eden unsurları ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemeleri içermektedir. Modelde öğrenme unsuru bireysel, takımsal, örgütsel ve bunlara ek olarak küresel düzeylerde incelenmiştir.



Şekil 8. Öğrenen örgüt eylem zorlukları (Marsick ve Watkins, 1999)

4.3.1. Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme kişinin formel ya da informal şekilde bilgi, anlayış ve beceri kazanımını ifade eder. Bundan dolayı kişiyi elde ettiği bu bilgi kişi için yeni fakat normalde mevcut olan bir bilgidir (Altuğ, 2020). Marsick ve Watkins bireysel öğrenmeyi bilişsel bir sürecin içerisinde olduğunu ifade eder. Kişinin kendi kendine

bilgi edinmesiyle başlayan bu süreç kişinin tüm yaşamında devam eder ve çeşitli yöntemlerin kullanılmasını ifade eder (Önalın, 2023).

Argyris ve Schon (1997) bireysel öğrenmeyi ifade ederken çift döngülü sisteminden bahsetmektedir. Bu sistem kişinin, öğrenme sisteminin kullanımına ilişkin katkıda bulunmak, öğrenme sistemlerini geliştirmede eğitmek ve kazanılan bilgiyi örgüte entegre etmede kullanmak amacıyla açıklanır. Bu sistem temelinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleşir. Çünkü, örgütsel öğrenmenin araçları bireylerin kendileridir. Sonuç olarak, öğrenme eylemi bireysel olarak başlar ve sonunda sistematik bir şekilde örgütsel düzeye geçer ve bu iki olgu arasında gidip gelerek bir döngü oluşturur.

4.3.2. Grup veya Takım Öğrenmesi

Takım halinde öğrenme kendi kendine öğrenmeyi, yaratıcılığı ve fikirlerin serbest olmasını ifade eder. Başarılı bir takımda öğrenme sistemi, olumlu veya olumsuz tecrübelerin diğer üyelerle paylaşılmasını ve böylece örgütün gelişmesini sağlayarak oluşturulur. Takımlar karmaşık olayları analiz eder ve yenilikçi fikirler üretirler ve bu da örgütlerin olayları birlikte çözümleyerek bilgi edinmesini sağlar. Takım içindeki bu öğrenme süreci zamanla bir standart haline gelir ve karşılıklı öğrenme olgusu oluşturulur (Marquardt, 2011).

Grup veya takım halinde öğrenme dört aşamadan oluşan ve birbiri içerisinde etkileşimi olan unsurları barındırır. Bu unsurlar: sezgi, yorumlama, entegrasyon ve kodlamadır.

Sezgi: Bireylerin içgüdülerine ve gelişimlerine odaklanır.

Yorumlama: Bir sezginin veya fikrin ya sözlerle ya da fiilen bir başkasına ya da kişinin kendisine yaptığı açıklamadır.

Entegrasyon: Örgüt üyelerinin bir anlayışın ortak paydasında buluşması ve karşılıklı bir ahenk içerisinde eylemi gerçekleştirmesidir.

Kodlama: Öğrenme eyleminin sürekliliğinin sağlanması ve sonuçlar üretilebilmesi için örgütün etkileşimi sırasında oluşturulan bilginin kodlanması veya yerleştirilmesi eylemidir (Kostopoulos vd., 2011).

Takım öğrenme genel anlamıyla öğrenme sürecini oluşturmak için grubun kapasitesini hizalama ve geliştirme sürecine odaklanır. Takım öğrenmesinin gelişmiş versiyonunda her bir grup üyesi diğer ekip arkadaşının bilincinde olup ona göre hareket eder. Sonuç olarak takım halinde öğrenme üç unsuru gerektirir. Karmaşık sorunları

sezgisel bir yol ile ele almak, yenilikçi ve koordineli şekilde gerçekleştirmek ve diğer takım üyelerini teşvik etmektir (Marquardt, 2011).

4.3.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme bireylerin veya grupların karar alma sürecinde uygulayacakları veya örgüt içerisinde başkalarını etkileyecekleri bilgi edinimi olarak tanımlanır. Örgütsel öğrenme temelde sosyal bir olgu olduğundan her bireyin öğrenmesi bir başkasının öğrenmesini de etkileyecektir. Örgütsel öğrenme süreci 4 aşamada tanımlanabilir.

1. Aşama: Öğrenme eylemiyle, yeni bilginin üretilmesi.
2. Aşama: Bireyselden, kolektif düzeye bilginin yayılımı.
3. Aşama: Bilginin kolektif düzeyde veya bireysel düzeyde mevcut bilgi sistemine entegre edilmesi.
4. Aşama: Yeni bilginin eyleme dönüştürülmesi ve örgütte rutinleştirilmesi (Curado, 2006).

Örgütsel öğrenme bireysel ve ekip öğrenmesi olarak iki gruba ayrılabilir. İlk olarak örgütsel öğrenme örgüt üyelerinin paylaşılan iç görüşleri, bilgileri ve zihinsel modelleri vasıtasıyla oluşur. İkincil olarak örgütsel öğrenme geçmiş bilgi ve tecrübelerle başka deyişle öğrenme geçmişinin ve bilginin depolandığı örgütsel hafızaya dayanır. Bireyler ve takımlar örgütsel öğrenmenin araçlarıdır. Örgütün öğrenmesi daha geniş ve kapsamlı olarak ele alınır. Bireylerin ve takımların birikimleri örgütsel öğrenmenin sonucu olarak değerlendirilir (Marquardt, 2011).

4.4. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Peter Senge öğrenen organizasyonu ifade ederken temel fakat önemli disiplinlerden bahsetmiştir. Bu disiplinler, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme şeklinde 4 kavram olarak karşımıza çıkar.

Kişisel Ustalık: Örgütlerin öğrenebilmesi, örgüt üyelerinin öğrenmesiyle oluşur. Üyelerin öğrenmesi örgütün öğrenmesini garanti etmese de öğrenen örgütün yapı taşı oluşturmaktadır (Senge, 2003). Senge'ye göre yüksek kişisel ustalığa sahip kişiler “bir noktaya varmazlar” sürekli olarak öğrenmeye devam ederler. Buna ek olarak kişisel ustalığın birkaç özelliği de şu şekilde ifade edilebilir:

- ❖ Çeşitli veya ortak karakteristik özellikleri vardır.
- ❖ Vizyonlarının arkasında belirli bir özel amaç bulunur.
- ❖ Gerçeği sürekli olarak arayıp bulma çabasındadırlar.

- ❖ Değişmeye direnç göstermek yerine kabullenip birlikte çalışırlar.
- ❖ Yaşama ve diğer insanlara bağlılık hisleri yüksektir.

Zihinsel Modeller: Kişinin, yaşamı boyunca biriktirdiği deneyimleri, tahminleri ve inanışları eyleme geçirme biçimlerini ifade eder (Tan vd., 2020). Örgütün zihinsel modellerle çalışma kapasitesini arttırmak, örgütün yeni beceriler kazanmasını ve bu becerilerin pratikte yer alarak uygulanması sağlar (Senge, 2003).

Paylaşılan Vizyon: TDK vizyonu, ileri görüş olarak tanımlamaktadır (URL-3, 2024). Vizyon, kurulan organizasyonların bir nevi gelecek için yol haritasıdır. Örgütteki üyelerin arasında net bir iletişim ve vizyon açıklaması ortak çabaların yapılmasında pozitif bir uygulama sağlayacaktır. Paylaşılan vizyon örgüt üyelerinin enerjilerinin, amaçlarının bir olmasına odaklanır (Dinler, 2023).

Takım Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenme hem bireysel hem de takım olarak öğrenmeyi desteklemektedir. Örgütlerin en büyük dezavantajları, örgütün fiilen önemli olan strateji geliştirme, vizyon oluşturma, politika ve örgütsel yapı gibi unsurların dinamik ve karmaşık bir durum olmasıdır. Bu karmaşıklık ile baş etmenin en önemli unsuru takım haline hareket etmektir. Örgüt takım halinde öğrenmenin dilini kavramaya başladığında ortaya çıkan sonuç takım halinde öğrenme olacaktır (Senge, 2003).

4.5. Öğrenen Örgüt Temel Yapı Taşları

Örgüt üyeleri beş temel eylem ile becerilerini kazanırlar. Bu beş temel yapıyı şu şekilde açıklamak mümkündür:

Sistemlik Sorun Çözme: Örgütte sistemli bir şekilde veri toplama, problem analizi, istatistik yöntemleriyle veri analizi ve yorumlanmasını ifade eder. Bu faaliyet üç unsuru kapsamaktadır:

- ❖ Sorunların teşhisinde tahminsel değil bilimsel bir yaklaşım sergilenmesi.
- ❖ Karar verirken varsayım yerine veri kullanılması.
- ❖ Veri düzenlemede istatistiksel araçların kullanılması (Garvin, 2013).

Yeni Yaklaşımları Deneme: Yeni bilgileri test etmek, denemek ve bunların sonuçlarına bakmayı ifade eder. Bu beceri örgütün iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamasında önemli rol oynamaktadır. Deneme faaliyetlerinde seminerler, benzer firmaların durumları ve uygulamalar takip edilebilir (Şimşek, 2013).

Sürekli Denemeler: Öğrenme gerçekleşirken süregelen şekilde gelişmeyi ifade eder. Destek olarak kendi kendini yöneten takımlar, proje gruplarından yararlanılabilir (Bolat ve Seymen, 2009).

Geçmiş Deneyimlerden Öğrenme: Santayana'nın "geçmişini hatırlamayanlar onu tekrarlamaya mahkumdur" sözünü dikkate alırsak, bir uzmanın örgütün başarısı ya da başarısızlıklarını yine örgüt üyelerinin ulaşabileceği bir şekilde kaydetmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Öğrenme olayı sadece gelecek zamanla alakalı değil tüm zamanları içermektedir (Garvin, 2013).

Başkalarından Öğrenmek: Bu yetenek kıyaslama (benchmarking) ile alakalıdır. Örgüt kıyaslamayı yaşamın bir parçası haline getirmelidir. Kıyaslama, örgütü yeni yollar bulması, en iyi olanı araması, sürekli araştırma ve öğrenme yoluna sürükler. Bununla beraber örgütün geri dönüt (feedback) alması alınabilecek en iyi kaynaktan en doğru bilgidir (Şimşek, 2013).

Bilginin Aktarılması: Fikirler birkaç kişi yerine geniş bir çapta paylaşıldığında maksimum bir etki yaratırlar. Yazılı, sözlü veya görsel raporlar ile bilgi aktarım süreci desteklenebilir. Bu aktarım yolları ile yapılması gereken veya yapılmaması gereken süreç ve olaylar ele alınır. Örgüt bu sonuçlara göre hareket eder (Garvin, 2013).

4.6. Öğrenen Örgüt Süreci

Bir organizasyonun öğrenen örgüt yapısında olması için 3 aşamalı bir süreçten geçmesi gerekmektedir. Bu aşamalar "bilen, anlayan ve düşünen örgütler" şeklinde ifade edilmektedir.

Bilen Örgütler: Klasik bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Yönetici görev dağılımı, iş seçimi ve yönlendirmesinde ana, aktif bir rol oynadığı örgütlerdir.

Anlayan Örgütler: Örgüte ait değer, kültür ve uygulamalar gibi olguların tüm örgüt çalışanları tarafından benimseyen örgütü ifade eder.

Düşünen Örgütler: Örgütte çıkan problemlere çözüm odaklı yaklaşan ve örgütte ileride çıkacak olası problemlerin belirlenmesi aynı zamanda onlara da çözüm üretildiği örgütlerdir (Tan ve İnce, 2019).

5. ÖĞRENEN ÖRGÜT ÜZERİNE YAPILAN GÜNCEL ÇALIŞMALAR

Bu bölümde literatür incelenerek öğrenen örgüt üzerine yapılan çalışmaların üzerinde amaç ve sonuç bazında açıklamalar yapılmıştır. Tablo 9’da yapılan çalışmaların adı, yazar veya yazarları, çalışmanın amacı ve çalışma sonucu hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 9. Öğrenen örgüt üzerine yapılan çalışmalar

Çalışmanın Adı ve Yazarı / Yazarları	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bozkurt ve Taşdemir, 2022)	Çalışmada, öğretmen algılarına göre ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ek olarak, öğretimsel liderlik davranışlarının öğrenen örgütün güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.
Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience (Öğrenen örgüt ve işe bağlılık: Çalışan dayanıklılığının aracı rolü) (Malik ve Garg, 2017)	Araştırmada öğrenen örgütün çalışan dayanıklılığı ve işe bağlılığı ile ilişkilendiren bir aracılık modeli geliştirerek ve test etmek amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma sonuçlarını desteklemek için Fredrickson'ın genişlet ve inşa et teorisi ve kaynakların korunması teorisinin ilkelerinden yararlanılmıştır.	Araştırma sonucunda, çalışmanın değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve öğrenen örgütün çalışan dayanıklılığını ve işe bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Buna ek olarak çalışan dayanıklılığının öğrenen örgütün işe bağlılık üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

Tablo 9. (Devamı)

Çalışmanın Adı ve Yazarı / Yazarları	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Spor örgütü çalışanlarının iş tatmininin öğrenen organizasyon süreci üzerine etkisinin incelenmesi (Mutlu vd., 2022)	Çalışmada spor örgütlerinde çalışanların iş tatminlerinin öğrenen örgüt süreci üzerine olan etkisini incelenmesi amaçlanmıştır.	Araştırma bulgularına göre spor örgütü çalışanlarının bazı demografik özellikleri ile öğrenen organizasyon ortalama puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların hizmet yılı ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucuna bakıldığında, spor örgütü çalışanlarının iş tatminleri öğrenen organizasyon sürecine pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Sonuç olarak spor örgütü çalışanlarının iş tatmini öğrenen organizasyon sürecini pozitif yönde etkilemektedir.
Bireysel yaratıcılık ve öğrenen organizasyon disiplinleri arasındaki ilişki (Tan vd., 2020)	Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörü çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarının öğrenen organizasyon boyutları olan kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme ile arasındaki ilişkiyi ölçmektir.	Çalışmanın sonucunda bireysel yaratıcılığın öğrenen örgüt boyutları olan kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.
Ortaokul öğretmenlerine göre öğrenen örgüt algısı (Zengin ve Gündüz, 2018)	Araştırmada ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin öğrenen örgüt algısını belirlemek amaçlanmıştır.	Araştırma sonucunda öğretmenlerin sürekli öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik ve genel örgütsel öğrenme algısı düzeyleri “orta” ayrıca diyalog ve araştırma düzeyi “yüksek” olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 9. (Devamı)

Çalışmanın Adı ve Yazarı / Yazarları	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Öğrenen örgüt olma engeli olarak öğretmenlerde tükenmişlik (Tosun ve Altunay, 2017)	Araştırmanın amacı, öğretmenlerdeki tükenmişliğin ve öğrenen örgüt olma konusundaki görüşlerin cinsiyet, hizmet yılı, medeni durum ve yaş gibi değişkenlere göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca çalışmada öğretmenlerin tükenmişliği, öğrenen örgüt olma konusundaki görüşlerinin yordayıcısı mıdır sorusuna da cevap aranmaktadır.	Öğretmenlerin öğrenen örgüt ölçeğine verdikleri yanıtlar incelendiğinde belirlenen demografik özellikler ile arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlerin tükenmişliği ile cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir fark bulunurken; medeni durumları ve hizmet yılları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin tükenmişliği, öğretmenlerin öğrenen örgüt olma konusundaki görüşlerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu araştırmada ortaya çıkmıştır.
Dönüşümcü liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Safia ve Ayık, 2022)	Araştırmada, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt ve iş tatmini düzeylerine ilişkin algılarının yüksek olduğu; dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile öğrenen örgüt ve alt boyutları ve iş tatmini arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgütün öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Tablo 9. (Devamı)

Çalışmanın Adı ve Yazarı / Yazarları	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Öğretmenlerin algılarına göre öğrenen örgüt ve okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ayık ve Şayir, 2015)	Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre öğrenen örgüt ile okul kültürü arasındaki ilişkiler incelenmesi amaçlanmıştır.	Çalışma sonucunda, Öğrenen örgüt boyutlarının okul kültürünün tüm boyutlarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırmanın sonuçları, okulların öğrenen örgüt olma derecelerinin ve okul kültürünün geliştirilmesi bağlamında tartışılmıştır.

6. MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın; etiği, süreci, amacı ve önemi, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, hipotezleri ve verilerin analizi hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

6.1. Araştırma Etiği

Üniversitelerde spor eğitimi veren akademisyenlerin kapsayıcı liderlik özelliklerinin öğrenen örgüte etkisi konulu araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 05/03/2023 tarih ve 2023/2 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; Projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir. Sayı : E-95674917-108.99-169125

6.2. Araştırma Süreci

Çalışma verilerini toplamak için çevrim içi anket yolu kullanılmıştır. Katılımcılara ulaşmak için gerekli izinler alındıktan sonra resmî (kurumsal) e-postaları aracılığıyla iletişim sağlanarak araştırma verileri toplanmıştır.

6.3. Araştırma Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı kapsayıcı liderliğin öğrenen örgüt üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemektir.

Temel amaç ile araştırmanın alt amaçları şunlardır:

Spor bilimleri fakültesindeki akademisyenlerin kapsayıcı liderlikleri ile öğrenen örgüt algılarını incelemek.

Kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmak.

Yaş faktörünün kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt üzerinde etkisi var mıdır?

Cinsiyet faktörünün kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt üzerinde etkisi var mıdır?

Akademik ünvanın kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt üzerinde etkisi var mıdır?

Örgüt üyesinin kurumdaki çalışma süresinin, kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt üzerinde etkisi var mıdır?

Örgütte bulunan kişinin idari bir göreve sahip olmasının kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt üzerinde etkisi var mıdır? Sorularına cevap bulmak amaçlanmıştır. Bunlara ek olarak örgüt üyelerine dört soru yönlendirilmiştir:

Kurumunuzun değişen çevre şartlarına uyumunu nasıl değerlendirirsiniz?

Kurumunuz yenileşme adına maddi ve mental destek sağlıyor mu?

Kurumunuzun yeni teknoloji ile entegre edilerek mevcut şartların revize edilmesinden memnun kalır mısınız?

Kurumunuzun değişen çevre şartlarına göre hareket etmesi sizin için önemli mi? Bu sorular yönlendirerek katılımcıların mevcut durumlarının ve düşüncelerinin araştırmaya katkı sağlaması amaçlanmıştır.

6.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın coğrafi kapsamı Türkiye’dir. Sektörel kapsamı ise eğitimidir ve onun içerisinde bulunan yüksek öğretim kurullarında spor eğitimi veren birimler hedef alınmıştır. Katılımcıların demografik, kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt parametreleri incelenmiştir. Gönüllü katılım sağlanmıştır. Araştırma spor bilimleri fakültelerindeki akademisyenler ile sınırlı olmakla beraber araştırmada sadece anket yöntemi ile veri toplanması araştırmanın kısıtlılıkları arasındadır. Ayrıca araştırma verileri tek bir ülkeden ve bağlamdan toplanmıştır; bu durum sonuçların diğer ülkelere, sektörlere ve bağlamsal ortamlara genelleştirilmesini ve uygulanmasını sınırlamaktadır.

6.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Türkiye’de bulunan spor bilimleri fakültelerindeki 2219 akademisyen oluşturmaktadır (YBYS, 2023). Örneklem grubu kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu yöntemde, evren içerisinde araştırmacı tarafından örnek kesim seçilir yani seçilen kişiler tesadüfi değildir (Haşiloğlu vd., 2015). Örneklem grubu 335 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü, belirli evren için gerekli örneklem büyüklüğü tablosundan alınmıştır (Altunışık vd., 2010).

Tablo 10. Araştırmanın grubuna ait demografik bilgilerin dağılımı

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	266	79.4
	<i>Kadın</i>	69	20.6
Yaş	<i>23-30</i>	49	14.6
	<i>31-38</i>	103	30.7
	<i>39-46</i>	87	26.0
	<i>47+</i>	96	28.7
Akademik ünvan	<i>Öğretim Görevlisi</i>	45	13.4
	<i>Araştırma Görevlisi</i>	61	18.2
	<i>Dr. Öğretim Üyesi</i>	99	29.6
	<i>Doçent Doktor</i>	94	28.1
	<i>Profesör Doktor</i>	36	10.7

Tablo 10 (Devamı)

Değişkenler	Gruplar	N	%
Kurumdaki çalışma süresi	<i>0-5 Yıl</i>	146	43.6
	<i>6-11 Yıl</i>	73	21.8
	<i>12-17 Yıl</i>	45	13.4
	<i>18+ Yıl</i>	71	21.2
Gelir algısı	<i>Yetersiz</i>	122	36.4
	<i>Kararsızım</i>	24	7.2
	<i>Yeterli</i>	189	56.4
İdari göreve sahiplik	<i>Evet</i>	112	33.4
	<i>Hayır</i>	223	66.6
Kurumunuzun değişen çevre şartlarına uyumunu nasıl değerlendirirsiniz	<i>Çok kötü</i>	16	4.8
	<i>Kötü</i>	73	21.8
	<i>Kararsızım</i>	77	23.0
	<i>İyi</i>	147	43.9
	<i>Çok iyi</i>	22	6.6
Kurumunuz yenileşme adına maddi ve mental destek sağlıyor mu	<i>Hayır</i>	158	47.2
	<i>Kararsızım</i>	94	28.1
	<i>Evet</i>	83	24.8
Kurumunuzun yeni teknoloji ile entegre edilerek mevcut şartların revize edilmesinden memnun kalır mısınız	<i>Memnun kalmam</i>	26	7.8
	<i>Kararsızım</i>	55	16.4
	<i>Memnun kalırım</i>	254	75.8
Kurumunuzun değişen çevre şartlarına göre hareket etmesi sizin için önemli mi	<i>Hayır önemsiz</i>	4	1.2
	<i>Kararsızım</i>	15	4.5
	<i>Evet önemli</i>	316	94.3
Toplam		335	%100

Demografik bilgilerin dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %79.4'ünün erkek, %20.6'sının kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %14,6'sının 23-30, %30.7'sinin 31-38, %26.0'sının 39-46 ve %28.7'sinin 47+ yaşında olduğu, %13.4'ünün öğretim görevlisi, %18.2'sinin araştırma görevlisi, %29.6'sının doktora öğretim üyesi, %28,1'inin doçent doktor ve %10.7'sinin profesör doktor ünvanına sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %43.6'sının 0-5 yıl, %21.8'inin 6-11 yıl, %13.4'ünün 12-17 yıl ve %21.2'sinin 18+ yıldır bulundukları kurumda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %36.4'ünün yetersiz, %7.2'sinin kararsız, %56.4'ünün yeterli gelir algısına sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %33.4'ünün idari göreve sahip olduğu ve %66.6'sının idari göreve sahip olmadığı görülmektedir. Katılımcıların kurumlarının değişen çevre şartlarına uyumunu %4.8'inin çok kötü, %21.8'inin kötü, %23.0'ünün kararsız, %43.9'unun iyi, %6.6'sının çok iyi olarak değerlendirdiği görülmektedir. Katılımcıların bulundukları kurumun, %47.2 sinin kurumlarında yenileşme adına maddi ve mental destek sağlanmadığı, %28.1'inin kararsız ve %24.8'inde sağlandığı görülmektedir. Katılımcıların %7.8'inin bulundukları kurumun yeni teknoloji ile entegre edilerek mevcut şartların revize edilmesinden memnun kalmayacağı, %16.4'ünün kararsız olduğu ve %75.8'inin memnun kalacağı görülmektedir.

Katılımcıların % 1.2 sinin bulundukları kurumun değişen çevre şartlarına göre hareket etmesi önemsiz, %4.5'inin kararsız ve %94.3'ü için önemli olduğu görülmektedir.

6.6. Araştırmanın modeli

Araştırmanın nicel bir çalışma olmasından dolayı örnekleme verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki farklı nicel değişken arasındaki ilişkinin veya etkinin bir korelasyon katsayısı aracılığıyla ortaya çıkarılmasıdır. Korelasyon türü ilişki şeklinde yapılan araştırmalarda hedeflenen amaç, değişkenlerin bir arada değişip değişmediği ya da değişme söz konusuysa bunun nasıl olduğunu irdelenmektedir. Bununla beraber, unsurlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırma sonucunda üç farklı ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerden birincisi, iki değişken arasında sistemli bir ilişkinin olmasıdır. İkincisi, değişkenlerin aynı yönde değişim göstermesidir. Üçüncüsü ise değişkenlerin zıt yönde değişim göstermesidir (Bekman, 2022).

6.7. Veri toplama aracı

Araştırmada, katılımcılara toplamda iki ölçek ve ek olarak demografik soruların olduğu anket yöneltilmiştir.

Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen ve Sürücü L. ve Maslakçı A. (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kapsayıcı liderlik ölçeği ile Çetin M. ve Baydar F. (2021) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak literatüre kazandırılan öğrenen örgüt ölçekleri kullanılmıştır.

Anket toplamda üç ana bölümden oluşmakta olup: birinci bölümde dokuz sorudan oluşan demografik bilgiler mevcuttur. Anketin ikinci bölümünde kapsayıcı liderliğin boyutlarını ölçmek amacıyla dokuz soru bulunmakta ve anketin son bölümünde öğrenen örgütün boyutlarını ölçmek amacıyla on altı soru bulunmaktadır. Çalışmada SPSS 2024 programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

6.7.1. Öğrenen Örgüt Ölçeği (ÖÖÖ)

Çetin M. ve Baydar F. (2021) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak literatüre kazandırılmıştır. Ölçek, Likert tipidir. Likert tipi ölçekler sosyal bilimlerde yaygın kullanılan bir ölçek tipidir. Katılımcılara farklı yargı ve ifadeler yöneltilir. Yöneltikten sonra katılımcının bu yargı ve ifadeye ne kadar katıldığını belirtmesi istenir. Kategorize etmek gerekirse 5, 7, 9 ve 11'li likert tipi ölçek olabilir fakat genellikle 5'li likert tipi tercih edilir (Altunışık vd., 2010). Ölçek toplamda

üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla 1, 2, 3, 4, 5, 6, ve 7. maddelerden oluşan ‘örgütsel öğrenme’, 8, 9, 10 ve 11. maddelerden oluşan ‘yenilikçi öğrenme’ son olarak 12, 13, 14, 15 ve 16. maddelerden oluşan ‘vizyoner öğrenme’ alt boyutlarından oluşmaktadır.

Çetin M. ve Baydar F. (2021) ölçeğin güvenirliği için yaptıkları çalışmada, örgütsel öğrenme alt boyutunda .573 ile .822 arasında, yenilikçi öğrenme alt boyutunda .575 ile .746 arasında ve vizyoner öğrenme alt boyutunda .586 ile .731 arasında madde yük değerleri bulunduğunu ifade etmişlerdir.

6.7.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği (KLÖ)

Kapsayıcı liderlik ölçeği Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilmiştir. Sürücü L. ve Maslakçı A. (2021) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Kapsayıcı liderlik ölçeği, 9 ifadeden oluşur ve 3 boyutludur. Ölçekteki 1, 2 ve 3. ifadeler açıklık boyutunu, 4, 5, 6 ve 7. ifadeler hazır olma boyutunu, 8 ve 9 ifadeler ise ulaşılabilirlik boyutunu ifade etmektedir. 5’li likert tipinde hazırlanan ölçekte 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum ifade eder. Ölçekten elde edilen puan 9 ile 45 arasında değişebilir. Ölçekten alınan puan ne kadar yüksekse, çalışanın kapsayıcı liderlik algısının da o kadar yüksek olduğunu gösterir.

Sürücü L. Ve Maslakçı A. (2021) yaptıkları çalışmada kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirlik sonuçlarında, Cronbach alpha değerinin ölçeğin geneli için 0.911, açıklık alt boyutu için 0.813, hazır olma alt boyutu için 0.865 ve ulaşılabilirlik alt boyutu için 0.828 olarak ölçüldüğünü ifade etmişlerdir. Kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt ölçeklerinin bu çalışma sonuçlarına göre yapılan güvenirlik analizi sonuçları tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Kapsayıcı liderlik ve alt boyutları ile öğrenen örgüt ve alt boyutlarına ait cronbach alpha güvenirlik analiz sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	Cronbach’s Alpha (α)	Madde Sayısı
Açıklık	.932	3
Hazır Olma	.937	4
Ulaşılabilirlik	.933	2
Kapsayıcı Liderlik	.971	9
Örgütsel Öğrenme	.959	7
Yenilikçi Öğrenme	.914	4
Vizyoner Öğrenme	.929	5
Öğrenen Örgüt	.975	16

Kapsayıcı liderlik ölçeği ve alt boyutları ile öğrenen örgüt ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin güvenirliğini test etmek için yapılan analizler sonucunda, kapsayıcı liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .971, açıklık alt boyutu için .932, hazır olma alt boyutu için .937 ve ulaşılabilirlik alt boyutu için ise .933 olarak hesaplanmıştır.

Öğrenen örgüt ölçeğinin güvenirliğini test etmek için yapılan analizler sonucunda öğrenen örgüt ölçeğinin tümü için Cronbach Alpha katsayısı .975, örgütsel öğrenme alt boyutu için .959, yenilikçi öğrenme alt boyutu için .914 ve vizyoner öğrenme alt boyutu için ise .929 olarak hesaplanmıştır.

6.8. Araştırmanın Hipotezleri

Tablo 12’de araştırmanın hipotezleri gösterilmiştir ve çalışmanın sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak bu hipotezlerin kabul ve red durumları belirtilmiştir.

Tablo 12. Araştırma hipotezleri

Hipotez ve Sayısı				Kabul	Red
H₁: Kapsayıcı liderlik ile öğrenen örgüt arasında pozitif bir ilişki vardır.				✓	
H₂: Kapsayıcı liderliğin, açıklık boyutunun öğrenen örgüt ve alt boyutları olan, örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme ve vizyoner öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.				✓	
H₃: Kapsayıcı liderliğin, hazır olma boyutunun öğrenen örgüt ve alt boyutları olan, örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme ve vizyoner öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.				✓	
H₄: Kapsayıcı liderliğin, ulaşılabilirlik boyutunun öğrenen örgüt ve alt boyutları olan, örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme ve vizyoner öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.				✓	
H₅: Kapsayıcı liderlik, belirli demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.					
Cinsiyet	Yaş	Ünvan	Çalışma Süresi	Gelir Algısı	İdari Görev
X	✓	✓	✓	✓	✓
H₆: Öğrenen örgüt, belirli demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir					
Cinsiyet	Yaş	Ünvan	Çalışma Süresi	Gelir Algısı	İdari Görev
X	✓	X	✓	✓	✓

6.9. Verilerin Analizi

Çevrim içi anket aracılığıyla toplanan veriler SPSS 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin programa girişi yapıldıktan sonra katılımcılara ait demografik değişkenlere bağlı olarak istatistikler ve frekans tablosu oluşturulmuştur.

Katılımcıların kapsayıcı liderliklerini ölçmek ve alt problemlere çözüm bulmak amacıyla; ölçek alt boyutlarına dair betimsel istatistikler oluşturulmuştur. Bu betimsel istatistiklerde, ölçek alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalama değerleri hesaplanarak katılımcılara ilişkin yorumlamalar yapılmıştır. Veri dağılımlarında normallik varsayımının test edilmesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri tablo 13'te gösterilmiştir.

Ölçeklerin tüm alt boyutlarında verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Demografik verilerin analizinde bağımsız gruplar için T-testi ve One Way Anova analizleri uygulanmıştır. Sonuçların anlamlılık değerlerini ölçmek amacıyla da Post Hoc testlerden Tukey HSD testi uygulanmıştır. Ek olarak araştırma verileriyle regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi (p) 0.05 olarak kabul edilmiştir.

7. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan bireylerin demografik bilgi dağılımları, araştırmanın betimsel istatistikleri, cinsiyet değişkenine göre kapsayıcı liderlik (KL) ve öğrenen örgüt (ÖÖ) puanlarının sonuçları, yaş değişkenine göre KL ve ÖÖ puanlarının sonuçları, ünvan değişkenine göre KL ve ÖÖ puanlarının sonuçları, çalışma süresi değişkenine göre KL ve ÖÖ puanlarının sonuçları, gelir algısı değişkenine göre KL ve ÖÖ puanlarının sonuçları, idari görev değişkenine göre KL ve ÖÖ puanlarının sonuçları, KL ve ÖÖ korelasyon sonuçları tablo ve açıklamalarıyla beraber detaylandırılmıştır. Ayrıca bulgular yorumlanarak hipotezler test edilmiştir.

Tablo 13. Ölçek puanları ile ilgili betimsel istatistikler

Boyutlar	Madde Sayısı	N	$\bar{x}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Kapsayıcı Liderlik Toplam	9	335	3.81	1.09	-.903	-.043
Açıklık	3	335	3.83	1.09	-.929	-.104
Hazır Olma	4	335	3.82	1.12	-.889	-.002
Ulaşılabilirlik	2	335	3.75	1.20	-.884	-.157
Öğrenen Örgüt Toplam	16	335	3.20	1.07	-.250	-.871
Örgütsel Öğrenme	7	335	3.25	1.14	-.277	-.884
Yenilikçi Öğrenme	4	335	3.09	1.12	-.155	-.897
Vizyoner Öğrenme	5	335	3.22	1.08	-.267	-.794

Kapsayıcı liderlik ölçeği ve alt boyutları ile öğrenen örgüt ölçeği ve alt boyutlarına ait betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde katılımcıların kapsayıcı liderlik ölçeği ve alt boyutları ile öğrenen örgüt ölçeğini ve alt boyutlarına ulaşılan puanlarla ilişkili aritmetik ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine yer verilmiştir.

Katılımcıların kapsayıcı liderlik ölçeği ve alt boyutlarına bakıldığında +1.5 ve -1.5 arasında basıklık ve çarpıklık değerleri olduğu ve verilerin normal dağıldığı (Tabachnick ve Fidell, 2013), analize uygun olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik ve alt boyutları incelendiğinde kapsayıcı liderlik toplam, ($\bar{x}$ =3.81±1.09), açıklık boyutu ($\bar{x}$ =3.83±1.09), hazır olma boyutu ($\bar{x}$ =3.82±1.12) ve ulaşılabilirlik boyutu ($\bar{x}$ =3.75±1.20) puanlarının ortalamanın üzerinde olduğu ve en yüksek puanı açıklık boyutunun sergilediği görülmektedir.

Öğrenen örgüt ve alt boyutları incelendiğinde, öğrenen örgüt toplam ($\bar{x}$ =3.20±1.07), örgütsel öğrenme boyutu ($\bar{x}$ =3.25±1.14), yenilikçi öğrenme boyutu

($\bar{x}=3.09\pm1.12$) ve vizyoner öğrenme boyutu ($\bar{x}=3.22\pm1.08$) puanları sergilediği ve ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek puanı örgütsel öğrenme boyutunun sergilediği görülmektedir.

Tablo 14. Cinsiyet değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Kapsayıcı liderlik toplam	Erkek	266	3.83	1.08	333	.572	0.39
	Kadın	69	3.71	1.12			
Açıklık	Erkek	266	3.86	1.09	333	.313	0.34
	Kadın	69	3.72	1.11			
Hazır Olma	Erkek	266	3.84	1.11	333	.397	0.39
	Kadın	69	3.71	1.16			
Ulaşılabilirlik	Erkek	266	3.77	1.18	333	.593	0.59
	Kadın	69	3.68	1.26			
Öğrenen Örgüt Toplam	Erkek	266	3.24	1.08	333	.211	0.22
	Kadın	69	3.06	1.02			
Örgütsel Öğrenme	Erkek	266	3.28	1.14	333	.158	0.23
	Kadın	69	3.10	1.14			
Yenilikçi Öğrenme	Erkek	266	3.14	1.13	333	.982	0.11
	Kadın	69	2.90	1.04			
Vizyoner Öğrenme	Erkek	266	3.25	1.10	333	1.356	0.42
	Kadın	69	3.13	1.00			

*p<0.05

Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre kapsayıcı liderlik toplam ve alt boyutları ile öğrenen örgüt toplam ve alt boyutları ölçeği puanlarına ilişkin uygulanan t-testi sonuçları göre kapsayıcı liderlik toplamda [$t_{(333)}=.572$ p>0.05], açıklık alt boyutunda [$t_{(333)}=.313$ p>0.05], hazır olma alt boyutunda [$t_{(333)}=.397$ p>0.05] ve ulaşılabilirlik alt boyutunda [$t_{(333)}=.593$ p>0.05] anlamlı sonuç bulunmamaktadır.

Öğrenen örgüt ve alt boyutlarına bakıldığında, öğrenen örgüt toplamda [$t_{(333)}=.211$ p>0.05], örgütsel öğrenme alt boyutunda [$t_{(333)}=.158$ p>0.05], yenilikçi öğrenme alt boyutunda [$t_{(333)}=.982$ p>0.05] ve vizyoner öğrenme alt boyutunda [$t_{(333)}=1.356$ p>0.05] herhangi bir anlamlı sonuca rastlanmamıştır. H_5 ve H_6 cinsiyet faktörü açısından reddedilmiştir.

Tablo 15. Yaş değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	f	p	Fark
KL Toplam	^a 23-30	49	4.31	0.94	331	4.739	0.003	a>b-c
	^b 31-38	103	3.63	1.19				
	^c 39-46	87	3.72	1.04				
	^d 47+	96	3.82	1.01				

Tablo 15. (Devamı)

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	f	p	Fark
Açıklık	^a 23-30	49	4.36	0.96	3-331	5.869	0.001*	a>b-c
	^b 31-38	103	3.60	1.20				
	^c 39-46	87	3.73	1.05				
	^d 47+	96	3.90	0.98				
Hazır Olma	^a 23-30	49	4.26	1.03	3-331	3.460	0.017*	a>b-c
	^b 31-38	103	3.65	1.22				
	^c 39-46	87	3.74	1.08				
	^d 47+	96	3.84	1.04				
Ulaşılabilirlik	^a 23-30	49	4.34	1.00	3-331	4.814	0.003*	a>b-c-d
	^b 31-38	103	3.61	1.28				
	^c 39-46	87	3.68	1.14				
	^d 47+	96	3.68	1.18				
ÖÖ Toplam	^a 23-30	49	3.60	1.04	3-331	4.816	0.003*	a>b-c
	^b 31-38	103	3.01	1.10				
	^c 39-46	87	3.03	1.02				
	^d 47+	96	3.35	1.02				
Örgütsel Öğrenme	^a 23-30	49	3.68	1.15	3-331	4.096	0.007*	a>b-c
	^b 31-38	103	3.12	1.17				
	^c 39-46	87	3.04	1.06				
	^d 47+	96	3.35	1.10				
Yenilikçi Öğrenme	^a 23-30	49	3.41	1.08	3-331	5.653	0.001*	a>b-d
	^b 31-38	103	2.81	1.15				
	^c 39-46	87	2.97	1.10				
	^d 47+	96	3.34	1.03				
Vizyoner Öğrenme	^a 23-30	49	3.63	1.05	3-331	4.780	0.003*	a>b-c
	^b 31-38	103	3.03	1.14				
	^c 39-46	87	3.06	1.05				
	^d 47+	96	3.37	1.00				

*p<0.05

Katılımcıların “yaş” değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve alt boyutlarında, öğrenen örgüt ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Katılımcıların kapsayıcı liderlik toplamda [$F_{(3,331)}=4.739$, $p<0.05$], açıklık boyutunda [$F_{(3,331)}=5.869$, $p<0.05$], hazır olma boyutunda [$F_{(3,331)}=3.460$, $p<0.05$] ve ulaşılabilirlik boyutunda [$F_{(3,331)}=4.814$, $p<0.05$] anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Kapsayıcı liderlik toplamda, 23-30 yaş olan katılımcıların ($\bar{x}=4.36$), 31-38 yaş ($\bar{x}=3.63$) ve 39-46 yaş ($\bar{x}=3.72$) olan katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Açıklık boyutunda, 23-30 yaş olan katılımcıların ($\bar{x}=4.36$), 31-38 yaş ($\bar{x}=3.60$) ve 39-46 ($\bar{x}=3.73$) yaş katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hazır olma boyutunda, 23-30 yaş olan katılımcıların ($\bar{x}=4.26$), 31-38 ($\bar{x}=3.65$) yaş ve 39-46 ($\bar{x}=3.74$) yaş katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ulaşılabilirlik boyutunda, 23-30 yaş olan katılımcıların ($\bar{x}$ =4.34), 31-38 yaş ($\bar{x}$ =3.61), 39-46 yaş ($\bar{x}$ =3.74) ve 47+ ($\bar{x}$ =3.68) yaş katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların öğrenen örgüt toplamda [$F_{(3,331)}=4.816$, $p<0.05$], örgütsel öğrenme boyutunda [$F_{(3,331)}=4.096$, $p<0.05$], yenilikçi öğrenme boyutunda [$F_{(3,331)}=5.653$, $p<0.05$] ve vizyoner öğrenme boyutunda [$F_{(3,331)}=4.780$, $p<0.05$], anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenen örgüt toplamda, 23-30 ($\bar{x}$ =3.60) yaş olan katılımcıların, 31-38 yaş ($\bar{x}$ =3.01) ve 39-46 yaş katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme boyutunda, 23-30 ($\bar{x}$ =3.68) yaş olan katılımcıların, 31-38 ($\bar{x}$ =3.12) yaş ve 39-46 ($\bar{x}$ =3.04) yaş katılımcılardan daha yüksektir.

Yenilikçi öğrenme boyutunda, 23-30 yaş olan katılımcıların ($\bar{x}$ =3.41), 31-38 yaş ($\bar{x}$ =2.81) ve 47+ ($\bar{x}$ =3.34) yaş katılımcılardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Vizyoner öğrenme boyutunda 23-30 yaş olan katılımcıların ($\bar{x}$ =3.63), 31-38 yaş ($\bar{x}$ =3.03) ve 39-46 yaş ($\bar{x}$ =3.06) katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Ünvan değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları

Ölçekler	Ünvan	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	f	p	Fark
KL Toplam	^a Öğr. Görevlisi	45	3.57	1.23	4-330	3.73 4	0.005*	b>a-d
	^b Arş. Görevlisi	61	4.24	0.92				
	^c Dr. Öğr. Üyesi	99	3.81	1.01				
	^d Doç. Doktor	94	3.63	1.18				
	^e Profesör Doktor	36	3.83	0.95				
Açıklık	^a Öğr. Görevlisi	45	3.59	1.20	4-330	3.41 4	0.009*	b>a-d
	^b Arş. Görevlisi	61	4.24	0.93				
	^c Dr. Öğr. Üyesi	99	3.83	1.05				
	^d Doç. Doktor	94	3.65	1.19				
	^e Profesör Doktor	36	3.90	0.91				
Hazır Olma	^a Öğr. Görevlisi	45	3.58	1.27	4-330	3.30 3	0.011*	b>a-d
	^b Arş. Görevlisi	61	4.24	0.97				
	^c Dr. Öğr. Üyesi	99	3.81	1.04				
	^d Doç. Doktor	94	3.65	1.20				
	^e Profesör Doktor	36	3.86	0.97				
Ulaşılabilirlik	^a Öğr. Görevlisi	45	3.52	1.29	4-330	3.92 8	0.004*	b>a-d
	^b Arş. Görevlisi	61	4.26	1.04				
	^c Dr. Öğr. Üyesi	99	3.77	1.13				
	^d Doç. Doktor	94	3.55	1.25				
	^e Profesör Doktor	36	3.68	1.19				

Tablo 16. (Devamı)

Ölçekler	Ünvan	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	f	p	Fark
ÖÖ Toplam	^a Öğr. Görevlisi	45	3.09	1.11	4- 330	1.188	0.316	-
	^b Arş. Görevlisi	61	3.42	1.11				
	^c Dr. Öğr. Üyesi	99	3.24	1.03				
	^d Doç. Doktor	94	3.07	1.11				
	^e Profesör Doktor	36	3.20	0.92				
Örgütsel Öğrenme	^a Öğr. Görevlisi	45	3.13	1.18	4- 330	1.666	0.158	-
	^b Arş. Görevlisi	61	3.52	1.16				
	^c Dr. Öğr. Üyesi	99	3.32	1.11				
	^d Doç. Doktor	94	3.07	1.14				
	^e Profesör Doktor	36	3.18	1.06				
Yenilikçi Öğrenme	^a Öğr. Görevlisi	45	2.97	1.15	4- 330	0.466	0.761	-
	^b Arş. Görevlisi	61	3.23	1.13				
	^c Dr. Öğr. Üyesi	99	3.10	1.12				
	^d Doç. Doktor	94	3.03	1.17				
	^e Profesör Doktor	36	3.15	.918				
Vizyoner Öğrenme	^a Öğr. Görevlisi	45	3.12	1.11	4- 330	1.134	0.340	-
	^b Arş. Görevlisi	61	3.44	1.15				
	^c Dr. Öğr. Üyesi	99	3.25	0.99				
	^d Doç. Doktor	94	3.08	1.17				
	^e Profesör Doktor	36	3.26	0.88				

*p<0.05

Katılımcıların “ünvan” değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Katılımcıların kapsayıcı liderlik toplamda [$F_{(4,330)}=3.734$, $p<0.05$], açıklık boyutunda [$F_{(4,330)}=3.414$, $p<0.05$], hazır olma boyutunda [$F_{(4,330)}=3.303$, $p<0.05$] ve ulaşılabilirlik boyutunda [$F_{(4,330)}=3.928$, $p<0.05$] anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Kapsayıcı liderlik toplama bakıldığında, araştırma görevlisi ünvanına sahip katılımcıların ($\bar{x}=4.24$), öğretim görevlisi ($\bar{x}=3.57$) ve doçent doktor ($\bar{x}=3.63$) ünvanına sahip katılımcılardan daha fazla kapsayıcı liderlik algısı bulunmaktadır.

Açıklık boyutunda araştırma görevlisi ($\bar{x}=4.24$) ünvanına sahip katılımcıların öğretim görevlisi ($\bar{x}=3.59$) ve doçent doktor ($\bar{x}=3.65$) ünvanına sahip katılımcılardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hazır olma boyutunda, araştırma görevlisi ünvanına sahip katılımcıların ($\bar{x}=4.24$) öğretim görevlisi ($\bar{x}=3.58$) ve doçent doktor ($\bar{x}=3.65$) ünvanına sahip katılımcılardan pozitif düzeyde daha yüksektir.

Ulaşılabilirlik boyutunda, araştırma görevlisi ünvanına sahip katılımcıların ($\bar{x}=4.26$) öğretim görevlisi ($\bar{x}=3.52$) ve doçent doktor ($\bar{x}=3.55$) ünvanına sahip katılımcılardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenen örgüt toplamda [$F_{(4,330)}=1.188$, $p>0.05$], örgütsel öğrenme alt boyutunda [$F_{(4,330)}=1.666$, $p>0.05$], yenilikçi öğrenme alt boyutunda [$F_{(4,330)}=0.466$, $p>0.05$] ve vizyoner öğrenme alt boyutunda [$F_{(4,330)}=1.134$, $p>0.05$] herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ünvan değişkenine göre H_5 doğrulanmıştır ve H_6 reddedilmiştir.

Tablo 17. Çalışma süresi değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları

Ölçekler	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	f	p	Fark
KL Toplam	^a 0-5 Yıl	146	3.98	1.02	3-331	3.278	0.021*	a>c
	^b 6-11 Yıl	73	3.61	1.21				
	^c 12-17 Yıl	45	3.50	1.18				
	^d 18+ Yıl	71	3.85	0.98				
Açıklık	^a 0-5 Yıl	146	4.02	1.03	3-331	4.267	0.006*	a>b-c
	^b 6-11 Yıl	73	3.59	1.23				
	^c 12-17 Yıl	45	3.49	1.19				
	^d 18+ Yıl	71	3.92	0.91				
Hazır Olma	^a 0-5 Yıl	397	4.26	1.05	3-331	2.677	0.047	-
	^b 6-11 Yıl	361	3.65	1.26				
	^c 12-17 Yıl	355	3.74	1.20				
	^d 18+ Yıl	388	3.84	1.01				
Ulaşılabilirlik	^a 0-5 Yıl	146	3.94	1.14	3-331	2.593	0.053	-
	^b 6-11 Yıl	73	3.64	1.24				
	^c 12-17 Yıl	45	3.42	1.30				
	^d 18+ Yıl	71	3.71	1.17				
ÖÖ Toplam	^a 0-5 Yıl	146	3.30	1.05	3-331	4.171	0.006*	a-d>c
	^b 6-11 Yıl	73	3.14	1.18				
	^c 12-17 Yıl	45	2.72	0.96				
	^d 18+ Yıl	71	3.37	0.97				
Örgütsel Öğrenme	^a 0-5 Yıl	146	3.37	1.14	3-331	4.081	0.007*	a-d>c
	^b 6-11 Yıl	73	3.20	1.23				
	^c 12-17 Yıl	45	2.73	1.01				
	^d 18+ Yıl	71	3.38	1.03				
Yenilikçi Öğrenme	^a 0-5 Yıl	146	3.13	1.06	3-331	3.557	0.015*	d>c
	^b 6-11 Yıl	73	3.02	1.27				
	^c 12-17 Yıl	45	2.67	1.09				
	^d 18+ Yıl	71	3.35	1.01				
Vizyoner Öğrenme	^a 0-5 Yıl	146	3.33	1.06	3-331	4.070	0.007*	d>c
	^b 6-11 Yıl	73	3.14	1.17				
	^c 12-17 Yıl	45	2.75	1.01				
	^d 18+ Yıl	71	3.38	0.98				

* $p<0.05$

Katılımcıların “kurumdaki çalışma süreleri” değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve alt boyutları, öğrenen örgüt ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kapsayıcı liderlik toplamda [$F_{(3,331)}=3.278$, $p<0.05$], açıklık boyutunda [$F_{(3,331)}=4.267$, $p<0.05$], anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Hazır

olma alt boyutunda [$F_{(3,331)}=2.677$, $p>0.05$] ve ulaşılabilirlik alt boyutunda [$F_{(3,331)}=2.593$, $p>0.05$] herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcılarından 0-5 yıl arası çalışanların ($\bar{x}=3.98$) 12-17 yıl arası çalışanlardan ($\bar{x}=3.50$) kapsayıcı liderlik algısı pozitif düzeyde daha yüksektir.

Katılımcıların açıklık boyutunda, 0-5 yıl çalışanların ($\bar{x}=4.02$) 6-11 ($\bar{x}=3.59$) ve 12-17 ($\bar{x}=3.49$) yıl çalışanlardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların “kurumdaki çalışma süreleri” değişkenine göre öğrenen örgüt ve alt boyutlarına bakıldığında, öğrenen örgüt toplamda [$F_{(3,331)}=4.171$, $p<0.05$], örgütsel öğrenme boyutunda [$F_{(3,331)}=4.081$, $p<0.05$], yenilikçi öğrenme boyutunda [$F_{(3,331)}=3.557$, $p<0.05$], vizyoner öğrenme boyutunda [$F_{(3,331)}=4.070$, $p<0.05$] anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların öğrenen örgüt algılarının hem 0-5 yıl arası çalışanların ($\bar{x}=3.30$) hem de 18+ yıl ($\bar{x}=3.37$) çalışanların 12-17 yıl ($\bar{x}=2.72$) çalışanlardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme boyutunda, 0-5 yıl ($\bar{x}=3.37$) çalışanların ve 18+ yıl ($\bar{x}=3.38$) çalışanların 12-17 yıl ($\bar{x}=2.73$) çalışanlardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçi öğrenme boyutunda, 18+ yıl ($\bar{x}=3.35$) çalışanların 12-17 yıl ($\bar{x}=2.67$) çalışanlardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Vizyoner öğrenme boyutunda, 18+ yıl ($\bar{x}=3.38$) çalışanların 12-17 yıl ($\bar{x}=2.75$) çalışanlardan pozitif düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. H_5 ve h_6 doğrulanmıştır.

Tablo 18. Gelir algısı değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları

Ölçekler	Gelir Algısı	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	f	p	Fark
Kapsayıcı liderlik toplam	^a Yetersiz	122	3.53	1.19	2-332	6.208	0.002*	c>a
	^b Kararsızım	24	3.99	0.68				
	^c Yeterli	189	3.96	1.02				
Açıklık	^a Yetersiz	122	3.59	1.21	2-332	4.900	0.008*	c>a
	^b Kararsızım	24	3.90	0.79				
	^c Yeterli	189	3.98	1.02				
Hazır Olma	^a Yetersiz	122	3.53	1.21	2-332	6.616	0.002*	c>a
	^b Kararsızım	24	4.07	0.68				
	^c Yeterli	189	3.97	1.06				
Ulaşılabilirlik	^a Yetersiz	122	3.47	1.35	2-332	5.632	0.004*	c>a
	^b Kararsızım	24	3.97	0.81				
	^c Yeterli	189	3.91	1.10				
Öğrenen Örgüt Toplam	^a Yetersiz	122	2.87	1.06	2-332	12.084	0.000*	c>a
	^b Kararsızım	24	2.97	0.87				
	^c Yeterli	189	3.44	1.03				

Tablo 18. (Devamı)

Ölçekler	Gelir Algısı	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	f	p	Fark
Örgütsel Öğrenme	^a Yetersiz	122	2.94	1.17	2-332	8.492	0.000*	c>a
	^b Kararsızım	24	3.10	0.97				
	^c Yeterli	189	3.47	1.09				
Yenilikçi Öğrenme	^a Yetersiz	122	2.73	1.07	2-332	14.320	0.000*	c>a-b
	^b Kararsızım	24	2.73	0.91				
	^c Yeterli	189	3.37	1.09				
Vizyoner Öğrenme	^a Yetersiz	122	2.88	1.05	2-332	12.870	0.000*	c>a
	^b Kararsızım	24	2.97	0.84				
	^c Yeterli	189	3.48	1.06				

*p<0.05

Katılımcıların “gelir algısı” değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve alt boyutları ile öğrenen örgüt ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kapsayıcı liderlik toplamda [$F_{(2,332)}=6.208$, $p<0.05$], açıklık boyutunda [$F_{(2,332)}=4.900$, $p<0.05$], hazır olma boyutunda [$F_{(2,332)}=6.616$, $p<0.05$] ulaşılabilirlik boyutunda [$F_{(2,332)}=5.632$, $p<0.05$] anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların, gelirini yeterli ($\bar{x}=3.96$) şeklinde tanımlayanların yetersiz ($\bar{x}=3.53$) şeklinde tanımlayanlardan kapsayıcı liderlik algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Açıklık boyutunda, gelirini ($\bar{x}=3.98$) yeterli şeklinde tanımlayanların yetersiz ($\bar{x}=3.59$) şeklinde tanımlayanlardan pozitif düzeyde daha yüksek çıkmıştır.

Hazır olma boyutunda, gelirini yeterli ($\bar{x}=3.97$) şeklinde tanımlayanların yetersiz ($\bar{x}=3.53$) şeklinde tanımlayanlardan pozitif düzeyde daha yüksek çıkmıştır.

Ulaşılabilirlik boyutunda, gelirini yeterli ($\bar{x}=3.91$) şeklinde tanımlayanların yetersiz ($\bar{x}=3.47$) şeklinde tanımlayanlardan pozitif düzeyde daha yüksek çıkmıştır.

Katılımcıların öğrenen örgüt toplamda [$F_{(2,332)}=12.084$, $p<0.05$], örgütsel öğrenme boyutunda [$F_{(2,332)}=8.492$, $p<0.05$], yenilikçi öğrenme boyutunda [$F_{(2,332)}=14.320$, $p<0.05$], vizyoner öğrenme boyutunda [$F_{(2,332)}=12.870$, $p<0.05$] anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların, öğrenen örgüt algısının gelirini yeterli ($\bar{x}=3.44$) şeklinde tanımlayanların yetersiz ($\bar{x}=2.87$) şeklinde tanımlayanlardan pozitif düzeyde daha yüksek çıkmıştır.

Örgütsel öğrenme boyutunda, gelirini yeterli ($\bar{x}=3.47$) şeklinde tanımlayanların yetersiz ($\bar{x}=2.94$) şeklinde tanımlayanlardan pozitif düzeyde daha yüksek çıkmıştır.

Yenilikçi öğrenme boyutunda, gelirini yeterli ($\bar{x}=3.37$) şeklinde tanımlayanların yetersiz ($\bar{x}=2.73$) ve kararsızım ($\bar{x}=2.73$) şeklinde tanımlayanlardan pozitif düzeyde daha yüksek çıkmıştır.

Vizyoner öğrenme boyutunda, gelirini yeterli ($\bar{x}=3.48$) şeklinde görenlerin yetersiz ($\bar{x}=2.88$) görenlere göre pozitif düzeyde yüksek çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında H_5 ve H_6 'nın doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 19. İdari görev değişkenine göre kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt puanları sonuçları

Ölçekler	İdari Görev	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Kapsayıcı liderlik toplam	^a Evet	112	4.04	0.95	333	2.827	0.005*
	^b Hayır	223	3.69	1.13			
Açıklık	^a Evet	112	4.09	0.92	333	3.053	0.002*
	^b Hayır	223	3.70	1.15			
Hazır Olma	^a Evet	112	4.05	0.99	333	2.767	0.006*
	^b Hayır	223	3.70	1.16			
Ulaşılabilirlik	^a Evet	112	3.95	1.12	333	2.185	0.030
	^b Hayır	223	3.65	1.23			
Öğrenen Örgüt Toplam	^a Evet	112	3.45	0.91	333	3.073	0.002*
	^b Hayır	223	3.07	1.12			
Örgütsel Öğrenme	^a Evet	112	3.52	0.91	333	3.149	0.001*
	^b Hayır	223	3.11	1.12			
Yenilikçi Öğrenme	^a Evet	112	3.34	0.96	333	2.939	0.042
	^b Hayır	223	2.97	1.19			
Vizyoner Öğrenme	^a Evet	112	3.44	1.00	333	2.649	0.008*
	^b Hayır	223	3.11	1.15			

*p<0.05

Katılımcıların kapsayıcı liderlik toplamda [$t_{(333)}=2.827$ p<0.05], açıklık boyutunda [$t_{(333)}=3.053$, p<0.05], hazır olma boyutunda [$t_{(333)}=2.767$, p<0.05] idari görevi olan katılımcıların kapsayıcı liderlik algısının idari görevi olmayanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılabilirlik boyutunda [$t_{(333)}=2.185$, p>0.05] herhangi bir fark bulunamamıştır.

Kapsayıcı liderlik toplamda idari görevi olan ($\bar{x}=4.04$) katılımcıların, idari görevi olmayan ($\bar{x}=3.69$) katılımcılara göre pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Açıklık boyutunda, idari görevi olan ($\bar{x}=4.09$) katılımcıların, idari görevi olmayan ($\bar{x}=3.70$) katılımcılara göre pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hazır olma boyutunda idari görevi olan ($\bar{x}=4.05$) katılımcıların, idari görevi olmayan ($\bar{x}=3.70$) katılımcılardan pozitif düzeyde daha yüksek çıktığı görülmektedir.

Katılımcıların öğrenen örgüt toplamda [$t_{(333)}=3.073$ p<0.05], örgütsel öğrenme boyutunda [$t_{(333)}=3.149$, p<0.05] ve vizyoner öğrenme boyutunda [$t_{(333)}=2.649$, p<0.05] idari görevi olan katılımcıların öğrenen örgüt algısının idari görevi olmayanlara göre

daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi öğrenme boyutunda [$t_{(333)}=2.939$, $p>0.05$] herhangi bir fark bulunamamıştır.

Öğrenen örgüt toplamda idari görevi olan ($\bar{x}=3.45$) katılımcıların, idari görevi olmayan ($\bar{x}=3.07$) katılımcılara göre pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme alt boyutunda, idari görevi olan ($\bar{x}=3.52$) katılımcıların, idari görevi olmayan ($\bar{x}=3.11$) katılımcılara göre pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Vizyoner öğrenme alt boyutunda idari görevi olan ($\bar{x}=3.44$) katılımcıların, idari görevi olmayan ($\bar{x}=3.11$) katılımcılara göre pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İdari görev değişkeni tanlosuna bakıldığında H_5 ve H_6 'nın kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 20. Kapsayıcı liderlik ve öğrenen örgüt korelasyon sonuçları

			Öğrenen Örgüt Toplam	Örgütsel Öğrenme	Yenilikçi Öğrenme	Vizyoner Öğrenme	
	n	r	r	r	r	r	p
Kapsayıcı liderlik toplam	335	.781**	.783**	.701**	.738**		0.00**
Açıklık	335	.736**	.733**	.671**	.695**		0.00**
Hazır Olma	335	.766**	.768**	.688**	.724**		0.00**
Ulaşılabilirlik	335	.747**	.756**	.657**	.709**		0.00**

** $p<0.05$

Kapsayıcı liderlik ve alt boyutları ile öğrenen örgüt ve alt boyutları korelasyon sonuçları incelediğinde kapsayıcı liderlik toplam ve öğrenen örgüt toplam arasında ($r=.781$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç H_1 'i doğrulamaktadır.

Öğrenen örgüt ve alt boyutları ile kapsayıcı liderlik ve alt boyutlarının arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Açıklık boyutu ve öğrenen örgüt toplam arasında ($r=.736$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde, açıklık boyutu ve örgütsel öğrenme boyutu arasında ($r=.733$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde, açıklık boyutu ve yenilikçi öğrenme boyutu arasında ($r=.671$; $p<0.05$), pozitif yönde orta düzeyde, açıklık boyutu ve vizyoner öğrenme boyutu arasında ($r=.695$; $p<0.05$), pozitif yönde orta düzeyde, anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablo göz önüne alındığında H_2 'nin doğrulandığı görülmektedir.

Hazır olma boyutu ve öğrenen örgüt toplam arasında ($r=.766$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde, hazır olma boyutu ve örgütsel öğrenme boyutuna arasında ($r=.768$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde, hazır olma boyutu ve yenilikçi öğrenme boyutuna arasında ($r=.688$; $p<0.05$), pozitif yönde orta düzeyde, hazır olma boyutu ve vizyoner öğrenme boyutuna arasında ($r=.724$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde, anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında H_3 'ün kabul edildiği görülmektedir

Ulaşılabilirlik boyutu ve öğrenen örgüt toplam arasında ($r=.747$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde, ulaşılabilirlik boyutu ve örgütsel öğrenme arasında ($r=.756$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde, ulaşılabilirlik boyutu ve yenilikçi öğrenme arasında ($r=.657$; $p<0.05$), pozitif yönde orta düzeyde, ulaşılabilirlik boyutu ve vizyoner öğrenme arasında ($r=.709$; $p<0.05$), pozitif yönde yüksek düzeyde, anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. H_4 'ün bu sonuç ile kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 21. Kapsayıcı liderlik ile öğrenen örgüt ölçeği arasındaki regresyon sonuçları

	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	.279	.134		2.087	.038
KLÖ	.768	.034	.781	22.787	.000

$R=0.781$ $R^2=0.609$, [$F_{(1,333)} = 519.245$, $p=0.00$]

Kapsayıcı liderlik ölçeğine göre öğrenen örgüt ölçeğini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 21'de gösterilmiştir. Tablo 21'de görüldüğü üzere yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon analizi sonucunda, kapsayıcı liderliğin öğrenen örgütün anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin öğrenen örgütle arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($R=0.78$) olup kapsayıcı liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, kapsayıcı liderliğin öğrenen örgütü yordamasına ilişkin eşitlik aşağıda gösterilmiştir:

Kapsayıcı liderlik= $2.79+0.768$ Öğrenen Örgüt

8. TARTIŞMA VE SONUÇ

Literatürde kapsayıcı liderliğin, örgüt üyelerinde psikolojik güvenlik sağladığı, üyelerin özdeşleşmesine yardımcı olduğu ve bunun beraberinde performans artışı ile ilişkili olduğuna dair sonuçlar bulunmaktadır (Shore ve Chung, 2022). Kapsayıcı lider davranışlarıyla kurulan örgüt ortamı, çeşitliliğin faydalarını teşvik etmek ve bireysel, grup ve örgütsel sonuçları geliştirmek için çeşitli fikirlerin, bakış açılarının, tecrübelerin ve değerlerin kullanıldığı ortamların oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır (Roberson ve Perry, 2022).

Öğrenmeye kendini adayan öğrenen örgütler, öğrendiklerini kayıt altında tutar, diğer üyelerle paylaşır, eleştiri alır ve bunların tamamına göre bir sonuç çıkararak sistemini oluşturur (Mills ve Friesen, 1992). Öğrenen örgütteki üyeler ileriye dönük bir besleme yapabilmeleri için geri beslemeye yani örgütün geçmiş kayıtlarına ihtiyacı vardır çünkü bu kayıtlar üyenin bilgisini etkileyebilmektedir (Bouma vd., 2023). Bu durum örgütün başarısında büyük bir paya sahiptir. Öğrenen örgütlerde insanlar sadece o an ki sonuçlara odaklanmak yerine her zaman oluşan durumun sistemik sonuçlarını sorgularlar. Bu da öğrenen örgütlerin bir sorunla karşılaştıklarında o sorunu düzeltme aşamasında kısa bir çözüm yerine derin bir araştırma yapmasını ifade eder (Campbell ve Cairns, 1994).

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre kapsayıcı liderlik toplam ve alt boyutlarına ilişkin uygulanan t-testi sonuçları göre cinsiyet faktörünün kapsayıcı liderlik toplamda ve alt boyutlarında herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Alanyazında bu çalışmayı destekleyen sonuçlar bulunmaktadır. Chang vd. (2022) yaptıkları çalışmada bu araştırmanın bulguları destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Qi vd. (2019) cinsiyetin kapsayıcı liderlik ile herhangi bir ilişkisi olmadığı sonucuna varmışlardır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında katılımcıların bulundukları kurumda kadın ya da erkek olmalarının kapsayıcı liderlik davranışlarını sergilemelerinde herhangi bir etkisi yoktur şeklinde yorumlanabilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğrenen örgüt ve alt boyutlarına bakıldığında, öğrenen örgüt toplamda ve alt boyutlarında herhangi bir anlamlı sonuca rastlanmamıştır ($p>0.05$). Bu sonuç, kurumlarda öğrenen örgüt yapısının oluşmasında katılımcıların cinsiyetlerinin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu çalışma dahil birçok çalışma da cinsiyet faktörünün öğrenen örgüt ile anlamlı bir farklılığı olmadığı sonucuna varmıştır. Bu nedenle literatür incelendiğinde bu çalışma sonuçlarını destekleyen

sonuçlar bulunmaktadır (Ardıç vd., 2016; Erigüç ve Balçık, 2007; Griego vd., 2000; Le Cornu, 1999; Toylan ve Göktepe, 2010). Fakat bu sonuçların aksine Pimapunsiri (2008) yaptığı çalışmada cinsiyet faktörünün öğrenen örgütü anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna varmıştır. Öğrenen örgütün cinsiyet değişkenine göre farklı bir sonuç elde edilmesinin sebebi çalışma alanının ve meslek grubunun farklı olmasıyla alakalı olduğu düşünülebilir.

Yaş değişkeninde kapsayıcı liderlik toplamda, açıklık alt boyutunda ve hazır olma alt boyutunda 23-30 yaş arasındaki katılımcıların, 31-38 yaş ve 39-46 yaş arasında olan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, ulaşılabilirlik boyutunda, 23-30 yaş arasındaki katılımcıların, 31-38 yaş, 39-46 yaş ve 47+ yaş arasında olan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0.05$). Sonuçlar göz önüne alındığında katılımcılar arasında yaşı genç olanların büyük yaştaki katılımcılara göre daha fazla kapsayıcı liderlik sergilediği ifade edilebilir. Günümüzde genç bireylerin katılımcı ve şeffaf bir örgüt ortamı tercih etmek istedikleri söylenebilir. Genç katılımcıların daha fazla kapsayıcı liderliği benimsemesi de bu nedenle açıklanabilir. Literatüre bakıldığında genç yaştaki kapsayıcı liderlerin daha fazla çeşitliliği ve girişimciliği benimsediği görülmektedir (Ackaradejruangsri, 2022). Bu da genç yaştaki kapsayıcı liderlerin üyelere rol model olabileceğini ve kapsayıcı liderliğin özünde bulunan teşvik edici unsurları sergileyebileceğini göstermektedir. Bu çalışmadan önce yapılan araştırmaların bulguları incelendiğinde bu çalışmayı destekleyen sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Asghar vd., 2023; Song vd., 2023). Zeng vd. (2023) yaş faktörü ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmıştır fakat bu çalışmanın aksine yaşları daha büyük olan katılımcıların küçük olan katılımcılara göre daha fazla kapsayıcı liderlik özelliği sergilediğini tespit etmişleridir. Bu bulgu yapılan çalışmadaki katılımcıların tecrübeleri ve örgütteki konumları ile alakalı olup farklılık göstermiş olabilir. Ayrıca literatürde bulunan çalışmalarda yaş faktörü ile kapsayıcı liderlik arasında herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı tespit edilen çalışmalar bulunmaktadır. Guo vd., (2020) yaptıkları çalışmada yaş faktörünün kapsayıcı liderlik ile arasında bir ilişki tespit edememiştir ayrıca Wang vd. (2019)'de aynı sonucu elde ederek yaş faktörünün kapsayıcı liderlikle anlamlı bir ilişkisi olmadığını sonucuna varmışlardır. Bu araştırma sonucuna bakıldığında kapsayıcı liderlik davranışlarını sergilemesi beklenen liderlerde yaş faktörünün önemli bir kriter olduğu sonucuna varılabilir. Bu tip bir liderlik tarzıyla yönetilecek örgütlerde kurumların yaş faktörünü göz önüne alması gerektiği söylenebilir.

Öğrenen örgüt toplamda, örgütsel öğrenme boyutunda ve vizyoner öğrenme boyutunda 23-30 yaş aralığında olan katılımcıların, 31-38 yaş ve 39-46 yaş aralığındaki katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, ayrıca yenilikçi öğrenme boyutunda, 23-30 yaş aralığındaki katılımcıların, 31-38 yaş ve 47+ yaş aralığında olan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bulgulara bakıldığında, özellikle yaşı diğer katılımcılara göre genç olan bireylerin üyesi oldukları örgütün, öğrenen örgüt modelini benimsediğini söylemek mümkündür. Bu durumda katılımcıların bulundukları örgütte genç bireylerin öğrenmeye yatkın olduklarını ve örgütten karşılık aldıkları sonucuna varılabilir. Ayrıca kurumdaki genç örgüt üyelerinin, diğer üyelere nazaran, kurumun sürekli yenilendiği, herkesin fikrinin alındığı, tartışmaların yapılabildiği bir ortam olarak görmesi şeklinde açıklanabilir. Ardıç vd., (2016) yaptıkları çalışmada yaş faktörünün öğrenen örgüt ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna varmışlardır. Erigüç ve Balçık (2007) katılımcıları hemşire olan ve öğrenen örgüt üzerine yaptıkları çalışmada yaş faktörü ile herhangi anlamlı sonuç elde edememişlerdir. Sonuçlardaki bu farklılaşmanın sebebi olarak kurumların ve ölçeklerin uygulandığı sektörün bu araştırmadakinden farklı olması düşünülebilir. Ayrıca kurumların örgüt yapısı ve düzeni öğrenen örgütün yaş faktörü üzerinde farklı sonuçlar vermesine neden olabilir.

Ünvan değişkeninde kapsayıcı liderlik toplam, açıklık boyutu, hazır olma boyutu ve ulaşılabilirlik boyutuna bakıldığında, araştırma görevlisi ünvanına sahip katılımcıların, öğretim görevlisi ve doçent doktor ünvanına sahip katılımcılardan anlamca pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Veriler göz önüne alındığında araştırma görevlisi ünvanına sahip katılımcıların diğer katılımcılara göre kapsayıcı liderlikleri baskın olduğundan; yeni fikirler duymaya açık olduğu, talep ve istekleri dinlemede hazır olduğu ve açık iletişim kanalları olduğu söylenebilir.

Katılımcıların ünvan değişkeninde öğrenen örgüt toplamda, örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme ve vizyoner öğrenme alt boyutlarında ünvan değişkeninde herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p<0.05$). Araştırmadaki katılımcıların ünvanlarının, öğrenen örgüt yapısına etkisiyle ilişkisi olmadığı söylenebilir. Bu durum, katılımcıların kurumlarında öğrenen örgüt modelinin benimsenmesinde ünvanlara göre farklılaşmadığı ve aynı düzeyde dağıldığı sonucunu verebilir. Toylan ve Göktepe (2010), üniversiteler üzerinde yaptıkları çalışmada, ünvan ve öğrenen örgüt arasında bu çalışmanın aksine anlamlı sonuç elde etmişlerdir. Bulgulardaki bu farklılaşmanın sebebi yapılan diğer çalışmanın kitlesinin tek bir kurumun üyelerinden oluşması ile alaka olabilir.

Çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların kapsayıcı liderlik toplamda, açıklık boyutunda, anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Hazır olma alt boyutunda ve ulaşılabilirlik alt boyutunda herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Katılımcıların kapsayıcı liderlik toplamda, 0-5 yıl arası çalışanların 12-17 yıl arası çalışanlardan pozitif düzeyde daha fazla kapsayıcı liderlik özellikleri sergiledikleri görülmektedir ($p>0,05$). Katılımcıların açıklık boyutunda, 0-5 yıl arası çalışanların 6-11 ve 12-17 yıl arası çalışanlardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde bu araştırmayı destekler nitelikte kişinin bulunduğu kurumdaki çalışma süresinin kapsayıcı liderlik özelliklerini etkilediğine dair sonuçlar bulunmaktadır (Asghar vd., 2023; Chang vd., 2022; Zeng vd., 2020; Qi vd., 2019) Bu çalışmaların aksine Yüncü (2022) yaptığı çalışmada kıdem değişkeninin kapsayıcı liderlik ile anlamlı düzeyde ilişkisi olmadığı sonucuna varmıştır. Kapsayıcı liderlerin daha fazla girişimci olduğu (Mamani vd., 2022) düşünüldüğünde bulgular örgütteki yeni katılımcıların diğerlerine göre daha sorun çözmeye odaklı olduğu, çözüm için yeni yollar araştırdığı, problemleri çözmek için danışman görevi üstlendiğini şeklinde açıklanabilir. Ayrıca bu çalışmanın da sonuçları incelendiğinde, kuruma yeni dahil olan katılımcıların kapsayıcı liderlik özelliklerinin daha baskın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalışma süresi değişkeninde öğrenen örgüt toplamda ve örgütsel öğrenme boyutunda 0-5 yıl arası çalışanların 12-17 yıl arası çalışanlardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca öğrenen örgüt toplamda, örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme ve vizyoner öğrenme alt boyutlarında 18+ yıl çalışanların 12-17 yıl arası çalışanlardan pozitif düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmalarda kurumdaki çalışma süresinin öğrenen örgüt üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Ardıç vd., 2016; Toylan ve Göktepe 2010; Malik ve Garg 2017). Bu çalışma sonuçları incelendiğinde bulundukları kurumda uzun süre geçiren ve yeni başlayan katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla daha fazla ekip ruhunu aşıladığı, kararlarda fikir almayı önemseydiği ve yenilik odaklı olduğu söylenebilir. Kurumda henüz yeni olan bireylerin yenilikçi fikirleri olması ve dışardan bir göz gibi kurumu görebilmesi, kurumda uzun süre geçiren bireylerin oradaki tecrübelerinden yararlanarak fikir oluşturmaları sonuçların bu şekilde çıkmasına olanak sağlamış olabilir.

Katılımcıların gelir algısı değişkenine göre kapsayıcı liderlik toplamda, açıklık boyutunda, hazır olma boyutunda ve ulaşılabilirlik boyutunda gelirini “yeterli” şeklinde tanımlayanların “yetersiz” şeklinde tanımlayanlardan pozitif düzeyde daha yüksek çıkmıştır ($p<0,05$). Bu sonuç katılımcılardan gelirlerini yeterli görenlerin

yetersiz görenlere göre daha fazla kapsayıcı liderlik özelliği sergilediği anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireylerin gelirlerindeki yeterlilik durumu ile kapsayıcı lider davranışları sergilemesi paralel bir çizgi üzerindedir denilebilir. Ayrıca katılımcıların gelirini yeterli görmesi ve bundan dolayı kapsayıcı lider davranışı sergilemesi örgütteki sorunları çözmede veya bu sorunları tartışmada açık olabileceği anlamına gelebilir.

Katılımcıların öğrenen örgüt toplamda, örgütsel öğrenme boyutunda ve vizyoner öğrenme boyutunda gelirini “yeterli” şeklinde tanımlayanların “yetersiz” şeklinde tanımlayanlardan pozitif anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu yenilikçi öğrenme boyutunda, gelirini “yeterli” şeklinde tanımlayanların “yetersiz” ve “kararsızım” şeklinde tanımlayanlardan pozitif anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, tespit edilmiştir ($p<0.05$). Gelir, çalışanların önemli motivasyon kaynaklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların motivasyonu yaptıkları işten elde ettikleri gelire göre artmakta ve azalmaktadır (Karakaya ve Ay, 2007). Bu çalışma sonucunda da gelirini yeterli olan kişilerin öğrenen örgüt ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt üyelerinin gelirlerinin azalması ya da artması öğrenen örgüt yapısını da etkileyebileceği söylenebilir.

İdari görev değişkenine göre, kapsayıcı liderlik toplamda, açıklık boyutunda ve hazır olma boyutunda idari görevi olan katılımcıların, idari görevi olmayan katılımcılara göre pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ayrıca ulaşılabilirlik alt boyutunda herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Okçu ve Deviren (2020) eğitim alanında kapsayıcı liderlik üzerinde yaptıkları çalışmada, bu çalışmayı destekler nitelikte bir sonuca vararak yöneticilerin kapsayıcı liderliklerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan başka çalışmada da yönetici konumunda bulunan kişilerin kapsayıcı liderlik özelliklerini bu çalışma sonucundaki gibi yüksek derecede sergiledikleri görülmektedir (Cülha, 2023). Bulundukları kurumda yönetim içerisinde bulunan katılımcıların daha fazla kapsayıcı liderlik özellikleri sergiledikleri görülmektedir. Araştırma sonucuna bakıldığında örgütlerdeki yöneticilerin “lider yönetici” konumunda olduğu söylenebilir. Bu durum idarecinin hem bilimi benimseyen yönetici rolünü hem de yönlendirici ve destekleyici olan lider rolünü benimsediği anlamına gelmektedir (Biber, 2019). Tüm bu rolleri benimseyen kapsayıcı liderlerin, örgüt üyeleriyle özel olarak ilgilenmesi üyelerin hem performansını hem de mental gücünü arttırmakta ve güvende hissetmelerini sağlamaktadır (Kundu, vd., 2019; Piccolo vd., 2010; Shafaei vd., 2024) .

Öğrenen örgüt toplamda, örgütsel öğrenme alt boyutunda ve vizyoner öğrenme alt boyutunda idari görevi olan katılımcıların, idari görevi olmayan katılımcılara göre

pozitif düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ayrıca yenilikçi öğrenme alt boyutunda herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0.05$). Bu durum idari görevi olan bireylerin, öğrenen örgütü algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir ve kurumun gelişmesinde bu algının pozitif bir katkısı olacağı söylenebilir. Yapılan bir çalışmada hiyerarşik yapıda üst kademe yöneticilerin öğrenen örgütü benimsemesinin astlara daha fazla katkı sağlayacağını ve gelişmelerinde daha yardımcı olacağı ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada başarılı örgütlerin öğrenen örgütün temel anlayışı olan: araştırmacı, sistematik düşünme becerisine sahip, eleştirel, yenilikçi, aktif, iletişim becerisi güçlü, takım çalışmasına yatkın ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı üst seviyede kişilerden oluştuğu ifade edilmiştir (Arslan ve Demirci, 2015). İdari görevi olan ve öğrenen örgüt modelini benimseyen bireylerin bu tip özelliklere sahip kişileri geliştirip yetiştirebileceği varsayılabilir. Tuna ve Çakırer (2008) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin öğrenen örgütü benimsemesinin örgütün başarıya ulaşmasında önemli araç olduğu sonucuna varmışlardır. İdari kesimin, öğrenen örgüt modeline daha yatkın olması örgüt üyelerinin fikirlerini beyan ederken daha rahat ve serbest olabileceği anlamına gelmektedir. Bununla beraber bulgulara göre, örgütte bulunan bireylerin örgütün ortak vizyonuna dahil olarak yenilikçi fikirler ortaya atması ve kalıp düşüncelerin dışına çıkmasında idareciler tarafından teşvik edilebileceği söylenebilir.

Araştırmada yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon analizi sonucunda, kapsayıcı liderliğin öğrenen örgütün anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin öğrenen örgütle arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olup kapsayıcı liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır. Yapılan birçok araştırma liderlik olgusunun öğrenen örgüt üzerinde çok fazla etkisi olduğunu ifade etmektedir. Fakat literatür incelendiğinde kapsayıcı liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisini inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma sonuçlarına göre kapsayıcı liderlik davranışlarını benimseyen bir liderin, öğrenen örgüt yapısındaki bir kurum için pozitif etkisi olacağını ve bu davranışların öğrenen örgüt yapısını etkileyeceğini ifade etmek mümkündür. Huysman (2000) yaptığı çalışmada öğrenen örgütlerin gelişip, yapılanmasında yönetici ve liderlerin etkisinin büyük olduğunu ifade etmiştir. Mooi vd. (2013) küresel çapta yaptıkları çalışmada, öğrenen örgüt yapısına bürünmenin, örgütlerin iş performanslarını ve yenilikçi bakış açılarını geliştireceğini bu gelişim sürecinde liderlerin stratejilerinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen bilgiye bakılarak, öğrenen örgütlerin gelişiminde liderlerin payının büyük olduğunu söylenebilir.

Öğrenen örgütler merkezine “bilgi ve öğrenmeyi” alarak devamlılıklarını sağlamayı hedefler bu açıdan kapsayıcı lider davranışları öğrenen örgütle ilişkisi olduğu görülebilir. Çünkü kapsayıcı liderlik, elde bulunan bilginin tamamını işlemeye yönelir ve bu işleme aşamasına örgütün tüm üyelerini dahil ederek, örgütün tamamına öğrenme kanalı sağlar (Mitchell vd., 2024). Ayrıca örgütteki üyelerin liderlerine güven duymaları performanslarını doğrudan etkilemektedir. Kapsayıcı lider ve örgüt üyeleri arasında da olumlu bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Yasin vd., 2023). Kapsayıcı lider davranışı sergileyen liderler, örgüt üyelerini doğrudan psikolojik olarak etkilemekte bu da ast-lider ilişkisinde güven sağlamaktadır ve performanslarının artmasına destek olmaktadır (Siyal vd., 2023). Ayrıca kapsayıcı liderlerin örgütteki güven ortamını arttırdığı ve üyelerin bu ortam için teşvik edildiğini söylemek mümkündür (Oh, 2023). Buna ek olarak kapsayıcı liderler karar süreçlerine katılımda örgüt üyelerine destek sağladığından üyelerin kapsayıcı liderlere olan güveni artmaktadır (Alwali, 2024; Brown vd., 2005; Hollander, 2009). Aynı zamanda öğrenen örgüt modelin de performans ile arasında anlamlı ilişkisi olmakla beraber öğrenen örgütlerin performansı doğrudan etkilediğini de söylemek mümkündür (Laksono, 2023; Ponnuswamy ve Monohar, 2014). Öğrenen örgütü benimseyen kuruluşların işe olan bağlılıklarının arttığı söylenebilir (Malik ve Garg, 2017).

Genel anlamda araştırma bulguları incelendiğinde belirli demografik özelliklerin (yaş, ünvan, çalışma süresi, gelir algısı, idari görev) kapsayıcı liderlik özelliklerini etkilediği ayrıca cinsiyet faktörünün etkilemediği görülmektedir. Öğrenen örgütün yaş, çalışma süresi, gelir algısı ve idari görev gibi demografik özelliklerden etkilendiği ve cinsiyet ile ünvan demografik özellikleriyle ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak iki değişkenin arasındaki ilişki incelendiğinde kapsayıcı liderlik değişkeninde olabilecek herhangi bir durumun öğrenen örgüt yapısını da etkileyeceği söylemek mümkündür. Günümüzde örgütlerinin öğrenen örgüt modelini benimseyerek örgüt amaç ve hedeflerinde daha verimli sonuçlar alabileceğini söylemek mümkündür. Ek olarak örgütteki lider pozisyonunda bulunan bireylerin kapsayıcı özellikleri sergilemesi örgütteki başarıyı etkileyeceğini araştırma sonuçlarına bakarak söylenebilir.

9. ÖNERİLER

Kapsayıcı lider, yeni fikirleri duymaya, sorunları çözmeye ve ortaya çıkan sorunları tartışarak çözüm bulmaya odaklanır. Öğrenen bir örgüt yapısı da sürekli güncel fikirlerin ortaya atıldığı ve bu fikirlerin gerçekleştirilmesinin amaçlandığı bir yapı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonucu göz önüne alınırsa, kapsayıcı bir liderin bulunduğu ve öğrenen örgüt yapısının oluşturulduğu bir kurumda bu ortak noktalar birbirini etkileyebilir.

Araştırmada kapsayıcı liderliğin öğrenen örgüte etkisi incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı örgüt tipleri ile kapsayıcı liderlik arasındaki ilişki incelenerek başka bir örgüt tipinin kapsayıcı liderlik ile tam uyumu tespit edilebilir.

Araştırmada sadece kapsayıcı liderlik tarzı ele alınmıştır bundan sonraki araştırmalarda buna ek olarak diğer liderlik tarzları eklenebilir ve kıyaslama yapılarak daha olumlu sonuçların elde edilmesi sağlanabilir.

Bulgularda, katılımcıların birçoğunun örgütlerin yenilikçi düzene ayak uydurmasını ve bu düzende yer almasını istediği görülmektedir. Örgüt üyelerine bu durumda daha fazla mental ve maddi destek sağlanması ve örgütün sürekli olarak kendini güncellemesi üyeler için olumlu sonuç doğurabilir.

Araştırmadaki katılımcılar arasında genç kişilerin kapsayıcı liderlik özelliklerini yüksek derece sergilediklerini göz önüne alırsak, örgütlerdeki genç üyelere daha fazla imkân sağlanması örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir.

Katılımcıların çalışma sürelerinde hem yeni üyelerin hem de uzun süredir kurumda bulunan tecrübeli üyelerin öğrenen örgüt yapısını daha çok benimsediği görülmektedir. Bu nedenle tecrübeli ve örgüte yeni katılan kişilerin, alınan kararlara ortak edilmesi ve yenilikçi fikirlerinin kabul görmesi örgüte katkı sağlayabilir.

Gelirini yeterli gören katılımcıların hem öğrenen örgüt yapısını benimsemesi hem de kapsayıcı lider davranışlarını sergilediği görülmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkili olan gelir faktörünün daha da iyileştirilmesi ortak amaca pozitif bir katkı sağlayabilir.

Kapsayıcı liderin, örgüt üyesini teşvik etmesi ve hem üyelerin hem de yöneticilerin öğrenen örgüt yapısını benimsemesi örgütün devamlılığında pozitif katkısı olabilir. Bu nedenle idari görevi bulunan kişilerin kapsayıcı lider davranışlarını sergilemesi ve örgüt yapısının öğrenen bir modele teşvik etmesi kurum için başarılı bir sonuç elde etmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Ackaradejruangsri, P., Mumi, A., Rattanapituk, S. ve Pakhunwanich, P. (2022). Exploring the determinants of young inclusive leadership in Thailand: research taxonomy and theoretical framework. *Journal of the Knowledge Economy*, 1 - 28.
- Aksel, İ. (2010). *Liderlik Teorileri. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, ISBN 9786051333915 Ankara, 33-61s.
- Alanazi, T. R., Alharthey, B. K., ve Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Jurnal Teknologi*, 64(2).
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3) , 75-94.
- Altuğ, F. (2020). İnovasyonun coğrafyası: coğrafi ve ilişkisel yakınlıkların bilgi yayılması ve öğrenme süreçlerine etkisi. *Ege Coğrafya Dergisi*, 29(1), 151-165.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Alwali, J. (2024). Innovative work behavior and psychological empowerment: the importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions. *Journal of Organizational Change Management*. 37(2), 374-390 <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2023-0084>
- Ardıç, M., Ersen, N., Akyüz, İ., Peker, H., vd. (2016). Mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 16(2), 113-123.
- Argyris, Ch., ve Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, 77/78, 345–348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arıkboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İktisat Lisans Programı Ders Kitabı*. 15 Mart 2023 tarihinde, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf>, adresinden erişildi.

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve McKee, C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). 3. Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43), 24-38.
- Asghar, M., Gull, N., Xiong, Z., Shu, A., Faraz, N. A. ve Pervaiz, K. (2023). The influence of inclusive leadership on hospitality employees' green innovative service behavior: A multilevel study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 347–355. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.07.007>
- Aslan, Ş. (2013a). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları sağlık yönetimi bakış açısıyla*. Bursa: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş. (2013b). *Duygusal zekâ dönüştürücü ve etkileşimli liderlik*, Bursa: Eğitim Yayınevi.
- Atıgan, F. ve Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 23-45.
- Aubrey, K. ve Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, California: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aydemir, C. ve Aksoy, M. S. (2020). Sağlık işletmelerinde öğrenen organizasyon algılamaları ve eğitim uygulamalarının önemi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 7-16.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2015). Öğretmenlerin algılarına göre öğrenen örgüt ve okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim online*, 14(2), 379-394.
- Bal, F. ve Ufacık, O. E. (2024). Liderlik kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 193-207.
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application*, New York: Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. ISBN 9780805826968, Lawrence Erlbaum Associates, 208s.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, New York: Simon and Schuster.

- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 13 (1) , 343-354.
- Bayramoğlu, A. S. ve Dolma, S. (2024) Bilgi yönetimi ve yapay zekâ alanları arasındaki teknoloji yakınsamasının öngörülmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (60), 35-52.
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: İlişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258.
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Blom, M. ve Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344-357.
- Bolat T. ve Seymen O.A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolden, R. (2004). What is leadership? Centre for Leadership Studies, University of Exeter, 3 Mart 2023 tarihinde, https://www.researchgate.net/publication/29810622_What_is_Leadership adresinden erişildi.
- Booyesen, L. (2013). The development of inclusive leadership practice and processes. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 296-329.
- Bottomley, K., Burgess, S. ve Fox, M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership, *International Management Review*, 10(1), 5-9.
- Bouma, D., Canbaloğlu, G., Treur, J. ve Wiewiora, A. (2023). Adaptive network modeling of the influence of leadership and communication on learning within an organization. *Cognitive Systems Research*. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.003>
- Bourke, J. ve Titus, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*.
- Bozkurt, B. ve Taşdemir, S. (2022). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1275-1301. <https://doi.org/10.17152/gefad.1078572>

- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Bulut, Y. B. ve Uygun, S. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Campbell, T. ve Cairns, H. (1994). Developing and measuring the learning organization: From buzz words to behaviors. *Industrial and Commercial Training*, 26 (7), 10–15.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chang, P., Ma, G. ve Lin, Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: a cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1797 - 1808.
- Chiva, R., Ghauri, P. ve Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: a complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: the lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2, 243-262.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle To Success İn Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 3 Mart 2023 tarihinde, <https://www.researchgate.net/publication/329522409> adresinden erişildi.
- Curado, C. (2006). Organizational learning and organizational design. iseg – *Technical University of Lisbon Rua Miguel Lupi*. 1-22.
- Cülha, A. (2023). Okullarda kapsayıcı liderlik uygulamaları: Bir karma yöntem çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 70-84.
- Çelik, O. (2015). Spor alanında karizmatik liderlerin grup bütünlüğü üzerindeki etkileri. *The Journal of Academic Social Sciences*, 14(14), 104. <https://doi.org/10.16992/asos.711>
- Çetin, M. ve Baydar, F., (2021). öğrenen örgüt ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54 (54), 77-99.

- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Daft, R.L., (2000). *Management*, 2. Baskı, Orlando: Dryden Press.
- Dalbal, M., Kayhan, M. A., Yaman, C., Uludağ, E., Erzen, C., Dildeş, N. Ö. ... ve Bayhan, S. (2023). Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü. *Premium e-Journal of Social Science*, 7(33), 977-988.
- Demir, F. (2023). Girişimci liderlik: kavram, ilişki ve yaklaşımlar. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (43), 444-478. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.1173171>
- Dinler, C. (2023). *Eğitimde Güncel Yaklaşımlar-2*, İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Dulebohn, J. H., Stone D. L. ve Murray B. (2022). *Leadership: Leaders, Followers, and Context*, Charlotte: Information Age Publishing.
- Ekşi, G. G. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 3(1), 31-40.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erden, N. S. (2023). Liderlikte Lider Takipçi İlişkisi Odaklı Yaklaşımlar. *Davranış Güncel Konular ve Araştırmalar*, 25-55.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erenel, F. (2015). The effect of path-goal leadership styles on work group performance: A research on jewellery industry in Istanbul. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 2(4).
- Erigüç, G. ve Balçık, P. Y. (2007). Öğrenen örgüt ve hemşirelerin değerlendirmelerine yönelik bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.
- Erol, V. (2022). Kamu yönetimi alanında kriz yönetiminde lider yöneticinin rolü. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 344-366.
- Fatih, M. A., Supriyatno, T. ve Nur, M. A. (2021). Visionary leadership of the head of diniyah madrasah in improving the quality santri. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 513-525.

- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24 (5), 619–632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Gardner, J. (1993). *On leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Garvin, A. D. (2013). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-89.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gönül, F. (2024). *İşletmelerde Güncel Yöntemlerin Uygulama Şekilleri*, İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Griego, O.V., Geroy, G.D. ve Wright, P.C. (2000), Predictors of learning organizations: A human resource development practitioner's perspective, *The Learning Organization*, 7(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/09696470010313632>
- Grint, K. (2004) *What is leadership? From hydra to hybrid*. Working paper, Saïd Business School and Templeton College, Oxford University.
- Guo, Y., Zhu, Y. ve Zhang, L. (2020). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- Güleş, H. ve Çağlayandereli, M. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları (İstanbul ili Bayrampaşa ilçesi örneği). *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(1), 183-197.
- Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*, Ankara: Ocak Yayınları.
- Gürer, A. (2019). *Liderlik ve yeni liderlik paradigması. 21. Yüzyılda liderlik yaklaşımları*, İstanbul: Hiperlink Yayıncılık.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B. ve Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.

- Haşıloğlu, S. B., Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Hatch M. J., Kostera M. ve Kozminski A.K. (2006). The three faces of leadership: manager, artist, priest. *Organizational Dynamics*, (35),49-68.
- Hazzam, J. ve Wilkins, S. (2023). The influences of lecturer charismatic leadership and technology use on student online engagement, learning performance, and satisfaction. *Computers ve Education* 200, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104809>
- Hill, W. (1969). A situational approach to leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 513-517s.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader– follower relationship*. New York: Taylor ve Francis Publishing.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133-145.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S., (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İnan, Ö. I. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- İşler, F. ve Seçkin, Z. (2023). Steve Jobs ve Tim Cook’un liderlik yaklaşımları üzerine bir inceleme. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 844-858.
- Karakaya, A. ve Alper Ay, F. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Kilag, O. K. T. ve Sasan, J. M. (2023). Unpacking the role of instructional leadership in teacher professional development. *Advanced Qualitative Research*, 1(1), 63-73.
- Koçel, T. (2013) *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (6)1, 322-335.

- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E. ve Prastacos, G. P. (2011). Structure and function of team learning emergence : A multilevel empirical validation. *Journal of Management*, (0), <https://doi.org/10.1177/0149206311419366>
- Kotter, J. (1985). Power and influence: Beyond formal authority. New York: Free Press.
- Kundu, S.C., Kumar, S. ve Gahlawat, N. (2019) Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment, *Manag. Res. Rev.* 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Laksono, A. A. (2023). The impact learning organization and organization culture to employee performance, mediated by knowledge sharing (empirical study on Bumitama Agri LTD.). *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(2), 145-156.
- Le Cornu A. (1999) Learning styles, gender and age as influential issues amongst students of theology, *Journal of Beliefs ve Values: Studies in Religion ve Education*, 20(1), 110-114.
- Lewin, K. (1950). The consequences of an authoritarian and democratic leadership. In A. W. Gouldner, *Leadership*. New York: Harper ve Row.
- Malik, P. ve Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Mamani, W. C., Manrique, G. M. ve Herrera, E. E. (2022). The role of entrepreneurship and green innovation intention on sustainable development: moderating impact of inclusive leadership. *AgBioForum*, 24(1): 134-143.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Marsick, V. J. ve Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. İstanbul: Gower Yayıncılık.
- McLeod S. (2018) Skinner-Operant Conditioning. *Simply Psychology*.
- Mills, D. Q. ve Friesen, B. (1992). The learning organization. *European management Journal*, 10(2), 146-156.

- Mitchell, R., Gu, J. ve Boyle, B. (2024). Suspicion, inclusive leadership and team innovation: A motivated information processing approach. *Journal of Business Research*, 172, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114399>
- Mooi E., Shipton H. ve Zhou Q. (2013) Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2278–2298. doi:10.1080/09585192.2013.781431
- Mutlu, T. O., Çetinkaya, A. ve Berberoğlu, E. S. (2022). Spor örgütü çalışanlarının iş tatmininin öğrenen organizasyon süreci üzerine etkisinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11(4), 1517-1527.
- Nembhard, I. M. ve Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*, New York: Mc Graw-Hill Publishing.
- Nsoedo, E. E. (2016). Effective Leadership in the 21st Century: Bill Clinton and the New Way to Philanthropy. *Open Journal of Social Sciences*, 04(02), 186–198. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.42024>
- Oh, J., Kim, D. H. ve Kim, D. (2023). The impact of inclusive leadership and autocratic leadership on employees' job satisfaction and commitment in sport organizations: the mediating role of organizational trust and the moderating role of sport involvement. *Sustainability*, 15(4), 33-67. <https://doi.org/10.3390/su15043367>
- Okçu, V. ve Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 180-192. <https://doi.org/10.21666/muefd.770115>
- Okçu, V. ve Deviren, İ. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 321-333.
- Orhan, E. B. (2019). Liderlik algısının iş tatmini üzerine etkileri; Fırat üniversitesi örnek çalışması. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 249-276.
- Orkun, M. A. ve Bayırlı, A. (2019). Öğrenme stratejileri ve öğretimi. *Maarif Mektepleri Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 64-74.
- Önalın, O. (2023). Örgütsel çeviklik ve öğrenen örgüt etkileşimi: Üniversite yöneticilerine yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi.

- Öner H. (Der.) (2023). *Spor ve liderlik ilişkisi. Spor Bilimleri Alanında Çok Yönlü Araştırmalar*, İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: liderlik için Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre (belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 10 (1) , 161-205.
- Özçetin, S. ve Atalay, H. (2023). Spor bilimleri fakültesindeki öğrencilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (65), 95-113.
- Özdemir, N. D., Umut İ. ve Özdemir, İ. T. (2023) Eğitimde kapsayıcı liderlik. *Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi*, 4(2), 187-196. <https://doi.org/10.59320/alanyazin.1355788>
- Özdemir, V. (2014). Dönüştürücü (transformatif) liderliğin kaynağı olarak Hz. Muhammed (sas). *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 27-52.
- Özkan, O. S. ve Üzümlü, B. (2021). Sorumlu liderlik: bir ölçek uyarlama çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 19(4), 199-212. <https://doi.org/10.11611/yea.1020593>
- Özsarı, A. ve Kaplan, T. (2022). Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespiti. *Düzce Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 111-118.
- Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330.
- Pellegrini, E. ve Scandura, T. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566–593.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. ve Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259–278. <https://doi.org/10.1002/job.627>

- Pimapunsi, P. (2008). Factors affecting learning organization culture and hotel managers' leadership styles in Thailand. *Education Journal of Thailand*, 2(1), 34-43.
- Piwowar-Sulej, K. ve Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 1-11s. doi:10.1016/j.jclepro.2022.134600
- Ponnuswamy, I. ve Manohar, H. L. (2014). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 41(1), 21–36. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914920>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. ve Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2). doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Riggio, R. E. ve Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201-224.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış (Organizational Behavior)* . Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roberson, Q. ve Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group ve Organization Management*, 47(4), 755-778.
- Safia, M. ve Ayık, A. (2022). Dönüşümcü liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Asya Studies*, 6(21), 67-84.
- Senge P.M. (2003). *Beşinci Disiplin* 10.Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serdar F. (2023). *Vizyoner Liderlik*. İstanbul: AKİS yayıncılık.
- Serrat, O. (2017). Building a learning organization. *Knowledge solutions*, Tools, methods, and approaches to drive organizational performance (e-book). doi: 10.1007/978-981-10-0983-9
- Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M. ve Sharafizad, F. (2024). Inclusive leadership and workplace bullying: a model of psychological safety, self-esteem, and embeddedness. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 31(1), 41-58.

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Shore, L. M., ve Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: how leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group ve Organization Management*, 47(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Siyal, S., Ma, L., Saeed, M., Xin, C. ve Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5). 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507>
- Song, J., Wang, D. ve He, C. (2022). Why and when does inclusive leadership evoke employee negative feedback-seeking behavior? *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.02.004>
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A., (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Şahin, O. (2022). Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile rehber öğretmen/psikolojik danışmanların örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Şimşek M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik A., (2018). *Yönetim ve organizasyon*. 20.Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistic*, 6. Baskı. Boston: MA: Pearson.

- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- 02 Şubat 2023 tarihinde, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2696/35511> adresinden erişildi.
- Tan, F. Z. ve İnce M. (2019). Yeni girişimcilerde öğrenen örgüt algısı ve işletme performansı ilişkisi. *Econder International Academic Journal*, 3(1), 74-98.
- Tan, Z., Şener, M. ve Buharlı, D. (2020). Bireysel Yaratıcılık ve Öğrenen Organizasyon Disiplinleri Arasındaki İlişki. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 87-109.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. 15 Ocak 2023 tarihinde, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6128/82185> adresinden erişildi.
- Terlemez, M. (2019). Sporda Antrenör ile Liderlerin Yaklaşımları, Davranış Özellikleri, İlke ve Çalışma Yöntemleri. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 1(1), 95-126.
- Tigre, F. B., Curado, C. ve Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of leadership ve organizational studies*, 30(1), 40-70.
- Tosun Ç. F. ve Altunay, K. (2017). Öğrenen örgüt olma engeli olarak öğretmenlerde tükenmişlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(21).
- Toylan, N. V. ve Göktepe, E. A. (2010). Öğrenen organizasyon olarak üniversiteler: Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde durum analizi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 61-68.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research, *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Tuna, Ö. ve Çakırer M. A. (2008). Öğrenen organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe üniversitesi, Ahmet Necdet sezer uygulama ve araştırma Hastanesi'nin öğrenen organizasyon olabilme potansiyelinin incelenmesi. 10(2), 257,272.
- Tyler, T. ve Smith, H. J. (1998). *Social justice and social movements*. 4.Baskı, The handbook of social psychology, New York:mcgraw-Hill.
- Uçar Y., C. ve Ay., A. F. (2020). 112 Acil sağlık hizmetleri çalışanlarının öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıları. *Journal Of International Social Research*, 13(70), 874-886. doi:10.17719/jisr.2020.4142

- Ulukök, E. ve Merdan, E. (2022). Tam serbesti tanıyan liderliğin kişilerarası çatışma ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Rol belirsizliğinin aracı rolü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 527-545.
- URL-1, <https://sozluk.gov.tr/?ara=%C3%B6%C4%9Frenmek>. 13.03.2024
- URL-2, <https://sozluk.gov.tr/?ara=geri%20bildirim>. 18.04.2024
- URL-3, <https://sozluk.gov.tr/?ara=vizyon>. 25.03.2024
- Üçok, D. I. (2021). Göreve yönelik liderlik davranışları ve yaşam doyumunun işyeri arkadaşlığı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 35-52.
- Van D. D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. Doi:10.1177/0149206310380462
- Verawati, D. M. ve Hartono, B. (2020). Effective leadership: From the perspective of trait theory and behavior theory. *Jurnal Rekomen (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 13-23.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151–162. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.63.2.151>
- Vroom, V. H., ve Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 556. <https://doi.org/10.2307/2392210>
- Vugt A. V., Jepson S. F., Hart C. M. ve Cremer D. D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1–13. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00061-1](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00061-1)
- Wang, Y. X., Yang, Y.J., Wang, Y., Su, D., Li S.W., Zhang, T. ve Li, H.P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *J Nurs Manag.* 27(4):688-696. doi: 10.1111/jonm.12754
- Watkins, M. (1992). *Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role*, New York: Harvard Business School Press.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları.
- Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-32.
- White, R. K. ve Lippitt, R. O. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Greenwood Press.

- Willis, S., Clarke, S. ve O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: transformational leadership and management-by-exception-active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12172>
- Wuffli, P. A. (2017). *Inclusive leadership a framework for the global era*. New York: Springer International Publishing.
- Yanardağ, A. (2023). Karizmatik otoritenin sosyolojik analizi. *Disiplinlerarası Sosyal Bilimler Dergisi*, (14), 171-181.
- Yar, M. (2022). Dönüşümsel Liderlik Bağlamında Mustafa Necati Bey. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 16-24.
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A. ve Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower-leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609.
- YBYS, (2023). Web site :18 Mart 2023 tarihinde <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Yılmaz, T. (2014). Lider etkinliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-21.
- Yörük, D. ve Dünder, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289s. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Zeng, D., Wang, B. ve Chen W., (2023). Inclusive leadership can improve nurses' psychological ownership and reduce their turnover intention under the normalization of COVID-19 prevention. *Front Psychol*. doi:10.3389/fpsyg.2022.1100172
- Zeng, H., Zhao, L. ve Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11(62), 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2020.00062
- Zengin, T. ve Gündüz, H. B. (2018). Ortaokul öğretmenlerine göre öğrenen örgüt algısı. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(1), 62-76.

EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Üniversitelerde Spor Eğitimi Veren Akademisyenlerin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerinin Öğrenen Örgüte Etkisi

Form toplamda 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik soruları, ikinci bölüm kapsayıcı liderlik ölçeği maddeleri ve son bölümde öğrenen örgüt ölçeği maddelerini içermektedir.

Lütfen her bir maddede belirtilen özelliklere uygunluk derecenize göre seçimle belirtiniz. Maddede bulunan ifadeye kesinlikle katılıyorsanız 5'i eğer kesin bir şekilde katılmıyorsanız 1'i işaretleyiniz. Çalışma verileri sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Katılımınız için teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz nedir?

☐ Erkek ☐ Kadın

Yaşınız:

☐ 23-30 ☐ 31-38 ☐ 39-46 ☐ 47+

Akademik ünvanınız nedir?

☐ Öğretim Görevlisi

☐ Arş. Görevlisi

☐ Doktora Öğretim Üyesi

☐ Doçent Doktor

☐ Profesör Doktor

Bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 0-5 yıl

☐ 6-11 yıl

☐ 12-17 yıl

☐ 18+ yıl

Kurumdaki gelirinizi nasıl tanımlarsınız?

☐ Yetersiz

☐ Kararsızım

☐ Yeterli

Kurumda idari bir göreve sahip misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

Kurumunuzun değişen ve gelişen çevre şartlarına uyumunu nasıl değerlendirirsiniz?

☐ Çok kötü

☐ Kötü

☐ Kararsızım

☐ İyi

☐ Çok iyi

Kurumunuzda yenileşme adına maddi ve mental destek sağlanıyor mu?

☐ Hayır

☐ Kararsızım

☐ Evet

Kurumunuzun yeni teknoloji ile entegre edilerek mevcut şartların revize edilmesinden memnun kalır mısınız?

- ☐ Memnun kalmam
☐ Kararsızım
☐ Memnun kalırım

Kurumunuzun değişen çevre şartlarına göre hareket etmesi sizin için önemli mi?

- ☐ Hayır önemsiz
☐ Kararsızım
☐ Evet önemli

KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1-Yönetici, yeni fikirleri duymaya açıktır.	1	2	3	4	5
2-Yönetici, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor.	1	2	3	4	5
3-Yönetici, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5
4-Yönetici, sorunları çözmek için hazırdır.	1	2	3	4	5
5-Yönetici, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
6-Yönetici, kendisine danışılacak profesyonel sorular için hazırdır.	1	2	3	4	5
7-Yönetici, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır.	1	2	3	4	5
8-Yönetici, ortaya çıkan sorunlarda kendisine danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
9-Yönetici, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5
ÖĞRENEN ÖRGÜT ÖLÇEĞİ	Kesinlikle	Katılmıyorum	Orta Düzeyde	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kurumda, geleceğe yönelik kararlar alınırken herkesin fikri alınır.	1	2	3	4	5
2-Kurumda, ekip ruhuna uygun şekilde çalışma teşvik edilir	1	2	3	4	5
3-Kurumda, başarının bireysel değil ekip olarak elde edildiği düşünülür.	1	2	3	4	5
4-Kurumun iç işleyişinde sürekli iyileştirmeler yapılır.	1	2	3	4	5
5-Kurumda, üyeler faaliyetlerin hangi amaca yönelik yapıldığını bilir.	1	2	3	4	5

6-Kurumsal amaçlara uygun şekilde toplanan bilgi işlenerek kullanılır.	1	2	3	4	5
7-Kurumda, faaliyetler hakkında geri bildirim alınır.	1	2	3	4	5
8-Çalışanlar, kurumu yeniliğin kaynağı olarak görür.	1	2	3	4	5
9-Kurumda, sürekli öğrenme imkânı sunan ortamlar oluşturulur.	1	2	3	4	5
10-Kurumda, adanmışlığı yüksek üyeler düzenli olarak bir araya gelir	1	2	3	4	5
11-Kurumda, sınırları zorlayan yenilikçi fikirler oluşturulur.	1	2	3	4	5
12-Kurumda, yapılan işlerde güçlü bir amaç duygusu hissedilir.	1	2	3	4	5
13-Kurumda, yaşanan sorunlarla ilgili çözüm önerileri açıkça dile getirilir.	1	2	3	4	5
14-Kurumda, üyeler ortak vizyona güçlü bir şekilde bağlıdır.	1	2	3	4	5
15-Çalışanlar, kurumdaki kalıp düşünceleri tartışabilir.	1	2	3	4	5
16-Çalışanlar, kişisel vizyonlarını gerçekleştirebilme kararlılığına sahiptir.	1	2	3	4	5

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-169125

Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Doç. Dr. Yeşim BAYRAKDAROĞLU

"ÜNİVERSİTELERDE SPOR EĞİTİMİ VEREN AKADEMİSYENLERİN KAPSAYICI LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜTE ETKİSİ" konulu etik kurul başvurunuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 05/03/2023 tarih ve 2023/2 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; Projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0D2V-MDMV-0YE2

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebyssorgu.gumushane.edu.tr/>

Adres:
Telefon No : Fax No :
e-Posta : Internet Adresi : <http://www.gumushane.edu.tr/>
Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi İçin : Özge Gökay
Memur
Dahili No:



ÖZGEÇMİŞ

İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini tamamladıktan sonra 2018 yılında Gümüşhane Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Spor Yöneticiliği bölümüne başladı ve 2022 yılında mezun oldu. 2022 yılında Gümüşhane Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

Yayınlar:

- Ayhan M., Bayrakdaroglu Y. ve Kaplan M. (2023). Çim hokeyi hakemlerinin yapay zekâ tutumlarının örgütsel değişime açıklık ile ilişkisi. 7.Uluslararası Akademik Spor Araştırmaları Kongresi, 7-9 Ekim 2023, Trabzon.
- Bayrakdaroglu, Y. ve Ayhan, M. (2024). *Eğitim ve Sağlık Perspektifinde Spor*, Sivrikaya S.K. ve Sivrikaya A.H. (Der) , ISBN 9786254254017, 30.43s.
- Gülşen, D. B. A., Bayrakdaroglu, Y., Öntürk, Y., Ayhan, M. ve Kaplan, M. (2023). Gençlik ve spor il müdürlüğü personelinin örgütsel bağlılıklarının iş doyumuna etkisi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 968-980. <https://doi.org/10.38021/asbid.1341068>
- Kusan O., Ayhan, M. ve Kaplan M. (2023). *Psikolojik ve Sosyal Boyutlarıyla Fiziksel Aktivite ve Spor*, Albayrak A. Y. ve Somoğlu M. B. (Der). Efe Akademi Yayınları, ISBN 9786256796621, 173-188s.
- Tezcan, E. ve Ayhan, M. (2023). The effect of e-sports audience demands on electronic sports participation motivation. *Journal of ROL Sport Sciences*, 4(3), 1059–1079. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8352745>

