T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

ÇALIŞANLARIN ALGILANAN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİNE OLAN ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Buşra AKSOY

Danışman
Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI

İstanbul – 2025

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Buşra AKSOY

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Çalışanların Algılanan Çevik Liderlik Özelliklerinin Bireysel İnovasyon Yetkinliklerine Olan Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 09.04.2025

Sayfa Sayısı : 143

Tez Danışmanları : Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI

Dizin Terimleri : Algılanan Çevik Liderlik, Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri, Örgütsel Öğrenme

Türkçe Özet : Bu tez, çalışanların algıladıkları çevik liderlik özelliklerinin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenmenin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemektedir. Çevik liderlik, liderlerin hızla değişen ortamlara uyum sağlayabilme, esnek kararlar alabilme ve çalışanları sürekli gelişim için teşvik etme yeteneklerini ifade etmektedir. Bireysel inovasyon yetkinlikleri ise, bireylerin yeni fikirler geliştirme, bu fikirleri uygulamaya koyma ve çevrelerine yenilikçi çözümler sunma becerilerini kapsamaktadır. Örgütsel öğrenme ise, organizasyonların deneyimlerinden ders çıkararak bilgiyi toplama, paylaşma ve yenilikçi süreçler yaratma kapasitesini

tanımlamaktadır. Tez, çevik liderlik özelliklerinin çalışanların inovasyon yetkinliklerini nasıl etkilediğini ve örgütsel öğrenmenin bu süreçte nasıl aracılık ettiğini araştırarak, işletmelerin liderlik tarzları ve öğrenme kültürlerinin inovasyon kapasitesini nasıl güçlendirebileceği konusunda bilgiler sunmayı amaçlamaktadır.

Dağıtım Listesi **:** 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Buşra AKSOY

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

ÇALIŞANLARIN ALGILANAN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİNE OLAN ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Buşra AKSOY

Danışman
Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI

İstanbul – 2025

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Buşra AKSOY

…/…/2025

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Buşra AKSOY'un Çalışanların Algılanan Çevik Liderlik Özelliklerinin Bireysel İnovasyon Yetkinliklerine Olan Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

	İmza
Başkan	*Doç. Dr. Mesut ÖZTIRAK*
	İmza
Üye	*Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI* (Danışman)
	İmza
Üye	*Dr. Öğr. Üyesi Binnur AKIF*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları çevik liderlik özelliklerinin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel öğrenmenin bu ilişki üzerindeki aracı rolünü değerlendirmektir. Çevik liderlik, organizasyonel çevikliğin artırılması, yenilikçi çözümler üretme ve sürekli değişen iş koşullarına hızlı adaptasyon için önemli bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışının, çalışanların inovasyon yetkinliklerini nasıl şekillendirdiği, bireysel yaratıcılıklarını nasıl desteklediği ve organizasyonel verimlilik üzerinde nasıl etkiler yarattığı, günümüz iş dünyasında önemli bir araştırma alanıdır. Çevik liderlerin, çalışanları motive etme ve yönlendirme şekli, onların yaratıcılıklarını ve problem çözme yeteneklerini etkileyebilmektedir. Çevik liderlik, çalışanların daha esnek, hızlı ve etkili kararlar alabilmelerine olanak tanırken, aynı zamanda örgütsel öğrenme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun deneyimlerinden ve bilgi akışından ders alarak sürekli gelişim ve yenilik sağlama sürecidir. Çalışanlar, çevik liderlerin rehberliğinde örgütsel öğrenme fırsatları bulduklarında, yenilikçi düşünme ve bireysel inovasyon yetkinliklerinde artış gözlemlenebilmektedir. Bu nedenle, çevik liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisi, örgütsel öğrenme süreçleriyle şekillenmektedir.

Çalışmanın temel sorusu, "Çalışanların algıladıkları çevik liderlik özelliklerinin bireysel inovasyon yetkinliklerine etkisi nedir ve örgütsel öğrenme bu ilişkiyi nasıl aracı rol oynar?" olarak belirlenmiştir. Bu araştırmanın evreni, İstanbul Avrupa Yakasındaki lojistik ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonların farklı departmanlarını kapsamaktadır.

Araştırmada kullanılan örneklem, İstanbul Esenler ’deki lojistik ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyon yapılarından oluşmaktadır. Örneklem seçimi, çevik liderlik özellikleri hakkında bilgi sahibi olan veya olmayan ancak örgüt içerisinde yer alan çalışanlar arasından sağlanmıştır. Çalışma sadece perakende veya sadece lojistik sektörlerinde değil diğer farklı sektörleri de temsil edecek şekilde tasarlanmıştır. Örneklemde, çalışanların iş pozisyonları, sektörleri, yaş grupları, eğitim seviyeleri ve iş deneyimlerine göre çeşitlilik sağlanmıştır.

Literatürde çevik liderlik ve örgütsel öğrenme konularına dair çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, çevik liderlik ile bireysel inovasyon arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmada, çalışanların algıladıkları çevik liderlik özellikleri ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkinin gücü, örgütsel öğrenmenin aracı etkisiyle birlikte test edilmiştir. Çalışma, bir organizasyonel davranış araştırması olarak, çeşitli sektörlerdeki çalışanlar üzerinde anketler yapılarak veri toplanmıştır. Verilerin analizinde Aracı Değişken Analizi (Mediation Analysis) yöntemi kullanılarak, çevik liderlik özelliklerinin inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisi ile örgütsel öğrenmenin bu etkilerdeki rolü ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın bulguları, çevik liderlik özelliklerinin çalışanların inovasyon yetkinliklerini pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme süreçlerinin bu ilişkiyi pekiştirdiği ve çalışanların yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini artırdığı gözlemlenmiştir. Sonuçlar, liderlerin çevik ve destekleyici bir yaklaşım benimsemelerinin, organizasyonel çevikliğin artmasına ve organizasyonel öğrenmenin gelişmesine katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bu araştırma, iş dünyasında çevik liderlik anlayışının önemini vurgulamakta ve liderlerin inovasyon kültürü yaratma süreçlerinde nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin inovasyon yetkinliklerini geliştirmede kritik bir rol oynadığına dair güçlü kanıtlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çevik Liderlik, Bireysel İnovasyon Yetenekleri, Örgütsel Öğrenme, Aracı Rol.

SUMMARY

The purpose of this study is to examine the effect of employees' perceptions of agile leadership characteristics on their individual innovation competencies and to evaluate the mediating role of organizational learning in this relationship. Agile leadership is an important leadership approach for enhancing organizational agility, generating innovative solutions, and adapting quickly to constantly changing business conditions. Understanding how this leadership style shapes employees' innovation competencies, supports their individual creativity, and influences organizational efficiency is a significant research area in today's business world. The way agile leaders motivate and guide their employees can affect their creativity and problem-solving abilities. Agile leadership enables employees to make more flexible, faster, and effective decisions, while also contributing to organizational learning processes. Organizational learning is the process of continuously improving and innovating by drawing lessons from an organization's experiences and knowledge flow. When employees find organizational learning opportunities under the guidance of agile leaders, an increase in innovative thinking and individual innovation competencies can be observed. Therefore, the effect of agile leadership on individual innovation competencies is shaped by organizational learning processes.

The main research question of the study is, "What is the effect of employees' perceptions of agile leadership characteristics on their individual innovation competencies, and how does organizational learning mediate this relationship?" The population of this study consists of various departments of organizations operating in the logistics and retail sectors on the European side of Istanbul.

The sample used in the research consists of organizational structures in the logistics and retail sectors operating in Esenler, Istanbul. The sample was selected from employees who have or do not have knowledge of agile leadership characteristics but are part of the organization. The study is designed to represent not only the retail or logistics sectors but also other different sectors. The sample provides diversity in terms of employees' job positions, sectors, age groups, education levels, and work experiences.

Although there are various studies in the literature on agile leadership and organizational learning, there are a limited number of studies that directly examine the relationship between agile leadership and individual innovation. Therefore, this study is expected to make a significant contribution to the literature. In this research, the strength of the relationship between employees' perceptions of agile leadership characteristics and individual innovation competencies, along with the mediating effect of organizational learning, has been tested. The study, as an organizational behavior research, collected data through surveys conducted with employees from various sectors. In data analysis, Mediation Analysis was used to examine in detail the effect of agile leadership characteristics on innovation competencies and the role of organizational learning in these effects.

The findings of the study show that agile leadership characteristics positively affect employees' innovation competencies. Additionally, it has been observed that organizational learning processes reinforce this relationship and increase employees' capacity to generate innovative solutions. The results reveal that leaders adopting an agile and supportive approach contribute to the increase of organizational agility and the development of organizational learning. This research emphasizes the importance of agile leadership in the business world and highlights the role of leaders in creating an innovation culture. Furthermore, it provides strong evidence that organizational learning plays a critical role in developing innovation competencies.

Keywords: Agile Leadership, İnnovation, Organizational Learning, Mediating Role

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
KISALTMALAR ..... **vii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
ÖNSÖZ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı……...3
1.2. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar……..8
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı……..11
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımı……13
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları……14
1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları……15
1.2.2.3. Likert'in Sistem Dört Yaklaşımı……..16
1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi……..17
1.2.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı / Yönetim Tarzı Matrisi……...……19
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı……20
1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları……....22
1.2.4.1. Otantik Liderlik……..23
1.2.4.2. Stratejik Liderlik……23
1.2.4.3. Karizmatik Liderlik……23
1.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik……..…24
1.2.4.5. Hizmetkar Liderlik……24
1.3. Çevik Liderlik 24
1.3.1. Çeviklik ve Çevik Liderlik Kavramı 25
1.3.2.Çevik Liderlik İle İlişkili Kavramlar 27
1.3.3.Çevik Liderliğin Boyutları 28

İKİNCİ BÖLÜM
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİĞİ

2.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı 30
2.2. İnovasyon Süreci 32
2.3. İnovasyon Çeşitleri 36
2.4. İnovasyon Modelleri 40

2.5. Bireysel Düzeyde inovasyon Yetkinliklerinin Bileşenleri 43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

3.1. Öğrenme Kavramı, Kapsamı, Tanımı ve Önemi 47
3.2. Öğrenme Düzeyleri..... 50
3.2.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme 50
3.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme……51
3.2.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme……..52
3.3. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı 53
3.4. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri 56
3.5. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları 57
3.6. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri 61
3.7. Örgütsel Öğrenme Süreçleri 64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN ALGILANAN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİNE OLAN ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜNÜN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi……..…...……..…68
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi……..…..…….....69
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri……..…...……..70
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları……..…...…...…71
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler……..…...…….....71
4.6 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler ……..…..…72
4.7. Bulgular ……..…..…73
4.7.1. Demografik Bulgular…… 73
4.7.2. Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları ……..75
4.7.2.1. Çevik Liderlik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları……..…76
4.7.2.2. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları ……77
4.7.2.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları..... 80
4.7.3. Betimsel Bulgular ……82
4.8 Çevik Liderlik, Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri, Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ……..83
4.9. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular ……84
5. Ölçek Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması …….……87
TARTIŞMA……102
SONUÇLAR VE ÖNERİLER 105
KAYNAKÇA 108

KISALTMALAR

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

CMI : Yetkili Yönetim Enstitüsü

COVID-19 : Yeni Koronavirüs Hastalığı

FINCODA : İnovasyon Yetkinlikleri Geliştirme ve Değerlendirme Çerçevesi

M.Ö : Milattan Önce

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü

TEB : Türk Ekonomi Bankası

TDK :Türk Dil Kurumu

n : Grup içindeki örnek sayısı

% : Yüzde

$\bar{X}$: Aritmetik ortalama

SD : Standart sapma

p : Anlamlılık seviyesi

t : t değeri

r : Pearson korelasyon katsayısı

F : ANOVA testi istatiği

β : Standartlaştırılmış regresyon katsayısı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik ile ilgili Tanımlamaların Kronolojik Sıralaması……....4
Tablo 2. Liderliğin Güç Kaynakları Üzerine Örnekler…….....7
Tablo 3. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi……..….8
Tablo 4. R. Likert'in Geliştirdiği Modele Göre Liderlik Davranışı Sınıflaması……..16
Tablo 5. İnovasyonun Sahip Olduğu Kaynaklar……31
Tablo 6. İnovasyon Sürecinin Tarihsel Gelişimi……33
Tablo 7. Ögrenme Düzeyleri…….50
Tablo 8. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımlarının Sınıflandırılması……57
Tablo 9. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeylerinin Karşılaştırılması…….62
Tablo 10. Katılımcıların demografik özellikleri……..73
Tablo 11. Çevik Liderlik Ölçeği DFA model uyum indeksleri……...……..75
Tablo 12. Çevik Liderlik Ölçeği DFA ve güvenirlik analizi bulguları……..76
Tablo 13. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği DFA model uyum indeksleri…….....77
Tablo 14. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği DFA ve güvenirlik analizi bulguları…..78
Tablo 15. Örgütsel Öğrenme Ölçeği DFA model uyum indeksleri…….80
Tablo 16. Örgütsel Öğrenme Ölçeği DFA ve güvenirlik analizi bulguları…….80
Tablo 17. Ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler……82
Tablo 18. Çevik liderlik, bireysel inovasyon yetkinlikleri, örgütsel öğrenme arasındaki ilişki ……...83
Tablo 19. Çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide, örgütsel öğrenmenin aracılık rolü…….85
Tablo 20. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre karşılaştırması……. ..87
Tablo 21. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırması …….....88
Tablo 22. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre karşılaştırması ……..90
Tablo 23. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırması ……...91
Tablo 24. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının departmana göre karşılaştırması…...93
Tablo 25. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırması…….98
Tablo 26. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının toplam çalışma süresine göre karşılaştırması……...100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderliğin Etki/Güç Kaynakları …….6
Şekil 2. Genel ve Alt Özelliklerin Detayları……12
Şekil 3. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarz ……...14
Şekil 4. Michagan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları ……...15
Şekil 5. X ve Y Teorileri Arasındaki Fark……..18
Şekil 6. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi……19
Şekil 7. Durumsal Faktör Bileşenleri……...21
Şekil 8. İnovasyonun Aşamaları…….34
Şekil 9. İnovasyon Çeşitleri…….37
Şekil 10. Teknoloji İtmeli Doğrusal İnovasyon Modeli……...40
Şekil 11. Talep Çekmeli Doğrusal Yenilik Modeli……..41
Şekil 12. İnteraktif Model……..42
Şekil 13. Öğrenme Çemberi……...49
Şekil 14. Bireysel Öğrenme- Kolektif Öğrenme Arasındaki İlişki…….52
Şekil 15. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü……..53
Şekil 16. Tek Döngülü Öğrenme…….59
Şekil 17. Çift Döngülü Öğrenme…….60
Şekil 18. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Adımları…….65
Şekil 19. Araştırma Modeli ……...70
Şekil 20. Çevik Liderlik Ölçeği DFA diyagramı……77
Şekil 21. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği DFA diyagramı…….79
Şekil 22. Örgütsel Öğrenme Ölçeği DFA diyagramı……...81
Şekil 23. Aracı değişkenli yol modeli diyagramı……86

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, çalışanların algılanan çevik liderlik özelliklerinin bireysel inovasyon yetkinliklerine olan etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları çevik liderlik özelliklerinin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel öğrenmenin bu ilişkideki aracı rolü doğrultusunda mevcut literatürdeki boşluğu doldurmak ve alana katkı sağlamak olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında katkı sağlayan, bana rehberlik eden ve değerli fikirlerini sunan tez danışmanım Doç. Dr. Ayşe Meriç Yazıcı'ya çok teşekkür ederim. Ayrıca, akademik yolculuğum boyunca desteğini esirgemeyen tüm hocalarıma, aileme, arkadaşlarıma, yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

İş dünyası, hızla değişen ekonomik ve teknolojik koşullar, küresel rekabet ve sürekli gelişen müşteri beklentileri ile şekillenmektedir. Bu değişiklikler, organizasyonları daha çevik, esnek ve inovatif olma gerekliliğiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Günümüzün başarılı organizasyonları, sadece mevcut duruma uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda geleceği şekillendirecek yenilikçi çözümler üretme becerisine de sahip olmalıdır. Bu bağlamda, liderlik anlayışları büyük bir öneme sahiptir. Liderlerin çalışanları nasıl yönlendirdiği ve onlara nasıl ilham verdiği, organizasyonel çevikliğin ve inovasyonun gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Çevik liderlik, bu bağlamda son yıllarda dikkat çeken ve örgütsel başarıda önemli bir faktör olarak ortaya çıkan bir liderlik anlayışıdır. Çevik liderlik, çalışanların yaratıcılıklarını, yenilikçiliklerini ve problem çözme becerilerini teşvik etmek için sürekli öğrenmeye, esnekliğe ve hızlı adaptasyona odaklanmaktadır. Ancak, çevik liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisi, yalnızca liderin davranışlarıyla değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme süreçlerinin katkısıyla şekillenmektedir. Çalışanlar, çevik liderlik altında öğrenme fırsatları bulduklarında, bu süreç örgütsel inovasyonu besler ve bireysel yenilikçilik yeteneklerini geliştirir.

Örgütsel öğrenme, organizasyonların kendi deneyimlerinden ders çıkararak gelişmelerini sağlamaktadır. Bu süreç, çalışanların bilgi paylaşımını ve işbirliğini teşvik eder, dolayısıyla örgütsel çevikliği ve yeniliği artırır. Çevik liderlik, bu öğrenme süreçlerini hızlandırarak çalışanların inovasyon yetkinliklerini güçlendirir. Bu bağlamda, çevik liderlik ile bireysel inovasyon arasındaki ilişki, örgütsel öğrenme ile şekillenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları çevik liderlik özelliklerinin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel öğrenmenin bu ilişkideki aracı rolünü değerlendirmektir. Literatürde, çevik liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi sınırlı olmakla birlikte, örgütsel öğrenmenin bu ilişkideki rolü üzerine yapılan çalışmalar da oldukça sınırlıdır. Bu nedenle, bu çalışma, çevik liderliğin inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenmenin bu süreçte nasıl bir rol oynadığını anlamaya yönelik önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışma, çevik liderlik ve inovasyon yetkinlikleri arasındaki etkileşimi, örgütsel öğrenmenin aracı rolünü inceleyerek açıklamayı hedeflemektedir. Araştırma, bu etkileşimlerin örgütsel başarının artırılmasındaki önemini vurgulamakta ve liderlik stratejilerinin nasıl daha etkin hale getirilebileceğine dair çıkarımlar sunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, içerisinde yer aldığı örgütte öncü görevi gören ve hareketliliğe sevk eden kişidir. Grup içerisinde ortak bir amaç çerçevesinde aktif güce sahip ve faaliyetleri sürdüren potansiyeldir. Konfüçyüs 'Lider'i yanındaki kişilere yol gösteren, yoldaş olan kimse olarak tanımlamıştır (Kaya, 2022). Lider olarak adlandırılan kişiden birey ve örgüt tutumlarının eşleştirilmesi ve korunması beklenilmektedir. Bu amaç birlikteliği gönüllülük esasına dayanarak hayata geçirilmekte ve eylem birliği ile hareket edilmektedir. Lider amaç birliğine konu olan hedefi en mükemmel şekilde hayata geçirmeyi esas almaktadır. Örgüt içerisinde yer alan paydaşlar da bu amaç birlikteliğine liderin direktifleriyle gerçekleştirir.

Geçmişten bugüne lider kavramının tanımları incelendiğinde, Max Weber tarafından 1922 yılında yayınlanan "The Theory of Social and Economic Organization" kitabında liderin tanımı otorite kavramı ile bağlantı kurularak ifade edilmiştir. Lider olarak adlandırılan kişinin toplum içerisinde sahip olduğu otorite türü liderin asıl profilini belirlemektedir. Lider, toplum içerisindeki rolünün temel yapı taşı otoritesi ile ilişkilendirilmektedir (Karaaslan, 2018).

1948 yılında Stogdill tarafından yayınlanan "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature" adlı makalede, lider profili için değişkenlerin çeşitliliğinden bahsedilmiştir. Çevrede bulunan faktörler, liderin içerisinde yer aldığı gruptaki kişilerin istek ve ihtiyaçlarına bağlı bir süreç olarak değerlendirilmiştir (Judge vd.,2022).

1970 yılının başında ise Robert K. Greenleaf, "The Servant as Leader" kavramı ile lider için bir nevi hizmet etmeye odaklanan, gelişimi önceliklendiren ve destekleyen bakış açışını geliştirmiştir. Bu bakış açısı içeriğinde lider, aktif bir dinleme, empati kurabilme becerisi, ekip içerisinde yer alan üyeler için yüksek motivasyon ve sağlıklı bir psikoloji sunma, bir nevi yetenek avcısı özelliği ile kişi bazlı gelişim programları hazırlama ve yönlendirme gibi becerileri bulundurmaktadır (Greenleaf, 1970).

Günümüzde ise lider kavramı bireysel, toplumsal, örgütsel ve psikolojik açıların çerçevesinde değerlendirilmeye devam etmektedir.

Liderlik yaşamın her alanında karşımıza çıkan ve olmazsa olmaz haline gelen bir olgudur. Liderin doğuştan mı bu yetenek ile var olduğu veya sonradan mı bu yeteneği kazandığı hala tartışılmaktadır. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar liderliğin yaşam boyu öğrenmeyi ve gelişmeyi esas alarak şekillendiğini ifade etmektedir (Turan, 2020).

Liderlik kavramının evrensel oluşumları incelendiğinde her dilde ortak bir şekilde ifade edildiği görülmektedir. Genel olarak ise lider, yönlendirme ve rehberlik etme temellerine dayanmaktadır. Lider, İngilizce 'leadership' kelimesi 'lead' fiili üzerinden türetilmiş olup, grup veya organizasyonda yer alan kişinin sergilediği rol ve eylemlerin bütünü olarak değerlendirilmektedir (Erol, 2001). Çince'de ise lider, 'Lǐngdǎo' olarak ifade edilmekte olup kök ayrımlarında 'ling' kelimesi rehberlik etmeyi ve yönlendirmeyi ifade ederken, 'dao' kelimesi de yol göstermek anlamında kullanılmaktadır (Keskin, 2021). Lider kavramı, tüm dillerde aslında hem çok boyutlu hem de toplumların yönetim yapıları ve anlayışlarını ifade eden ve süreklilik arz eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geçmişten bugüne liderlik ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde çalışma sayılarında ciddi artış gözlemlenmektedir. Liderlik ile ilgili tanımlamaların sayısı 700 civarındadır ve bazıları kronolojik sırayla aşağıda Tablo 1'de yer almaktadır (Northouse, 2025).

Tablo 1. Liderlik ile ilgili tanımlamaların kronolojik sıralaması

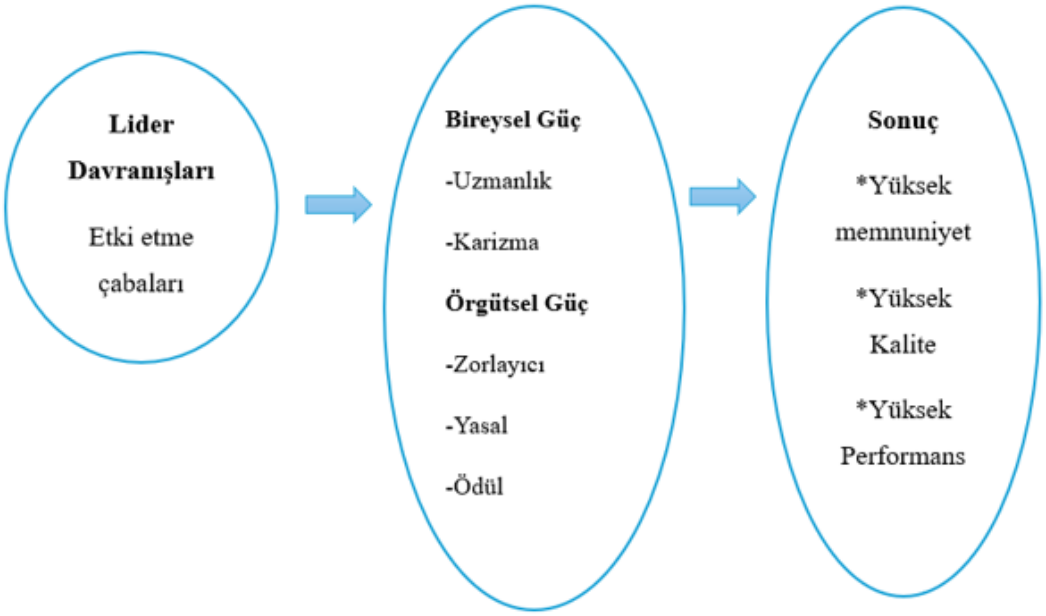
Platon (M.Ö. 427-347)	Liderler toplumda yer alan en erdemli kişilerdir. Temeli bilgelik ve erdemlere dayanmaktadır.
Aristoteles (M.Ö. 384-322)	Halk için maksimum faydayı gözeten ve erdemli bir karaktere sahip olan kişilerdir.
Machiavelli (1469-1527)	Lider olarak adlandırılan kişi devletin varlığını güvence altına alandır. Halkın güvenliği için bazı zamanlarda sert ve acımasız tavırlar gösterebilir.

	Güç kullanımı ve strateji ile hareket etmek önemlidir.
John Locke (1632-1704)	Halkın sahip olduğu hak ve özellikleri koruyan kişidir. Eğer halk razı değil ise liderin hiçbir geçerliliği yoktur.
Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)	Lider, halkın ortak çıkarlarını temsil eden bir temsilci profilinde olmalıdır. Toplum sözleşmesi teorisi ile halkın irade ve fikirlerini ön planda tutan kişidir.
C.H. Cooley (1864-1929)	Liderlik sosyal hareketlerin öbeğinde olabilmektir.
F.W. Blackmar (1854-1931)	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
Frederick Taylor (1856-1915)	Liderler organizasyonlarda maksimum verim elde etmek için bilimsel yönetim ilkelerine odaklanmalıdır.
Henri Fayol (1841-1925)	Liderler organizasyonlarda planlama, organize etme, kontrol etme ve yönetim fonksiyonlarını uygulamalıdır.
E.L.Munson (1868-1947)	Liderlik en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
Ralph M. Stogdil (1904-1978)	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
Douglas McGregor (1906-1964)	X ve Y teorisine dayanarak otokratik liderlik X ile, daha özgürlükçü ve katılımcı liderlik anlayışı ise Y ile bağdaştırılmaktadır.
Kurt Lewin (1890-1947)	Liderlik kavramı; otokratik, demokratik ve laissez-faire liderlik stilleri ve farklı etkilerine dayanmaktadır.

James MacGregor Burns (1918-2004)	Liderler kendisini takip edenlere ilham verip yüksek hedeflere yönlendirmelidir.
Robert K. Greenleaf (1904-1990)	Liderler kendisi takip edenlerin ihtiyaçlarını karşılamalı ve onların destekçisi olmalıdır.
Daniel Goleman (1946-)	Liderlerin duygusal becerileri yüksek olmalıdır.
Henry Mintzberg (1939-)	Liderler yalnız birer karar verici değildir. Aynı zamanda toplumların ve organizasyonların etkileşimli süreçlerinde de önemli bir parçadır.

Kaynak: (Bayram, 2013).

Liderlik baştan sona süren, birçok gücü bütünleştiren bir olgudur. Sürecin içerisinde güç ve birleşmeler mevcuttur. Örgütün en önemli öğesi olan lider, örgüt üyelerini etkisi altına alabilmek adına kullandığı güç kaynaklarını kullanmaktadır (Bayram, 2013). Bu güç kaynakları aşağıda Şekil 1'de verilmiştir (Mullins, 2007).



Şekil 1. Liderliğin güç kaynakları
Kaynak: (Mullins, 2007)

Aralarında kritik ilişkiler bulunan bu 5 güç (uzmanlık gücü, karizma güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme) kaynağı liderlerin içinde yer aldığı topluluğu

etkileme çabalarını doğrudan şekillendirmektedir (Çetin, 2023). Uzmanlık gücünde liderin sahip olduğu bilgi birikiminden ve donanımlardan dolayı deneyimli algısı yer almaktadır. Ast konumundaki kişiler bu durumda üst konumundaki lideri dinlemeye meyillidir (Çetin, 2023).

Karizma gücünde ise lider profilindeki kişi, kendisini izleyenler üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakta olup, takip etmelerini sağlamak için bir imaja ve rol model olmaya yatkındır (Günçavdı, 2017).

Zorlayıcı güçte temel noktada korku yer almaktadır (Açıkgöz vd., 2024). Cezalandırmada, işten çıkarma ve hatta fiziki güç kullanımına varan durumlar söz konusudur (Ağçay, 2015).

Yasal güç, karar aşamasında sorumlu olan bir tarafın yer almasıdır. Kişinin unvanı ve verilen görevler ile bağlantılıdır. Hiyerarşik bir yapının varlığından söz edilebilir. Bu güç kaynağı bir noktada otomatik kabullenmeyi de kapsadığı için güç kaynakları arasında en zayıf olarak nitelendirilir (Akıllı, 2019).

Ödül gücü, liderin çeşitli araçları başkalarına sunması ve farklı kaynaklara sahip olmasıyla bağlantılıdır. İş yerinde bulunan bir lider için bu araçlar; ücrette arttırıma gitme, yeni sorumluluklar verme, takdir etme gibi kaynaklardır. Asıl hedeflenen nokta, verilen görev yerine getirildiği takdirde gelecekte faydaya ulaşım sağlanacağı mesajını ulaştırmaktır (Toptaş ve Aytaç, 2020).

Aşağıda Tablo 2'de liderliğin güç kaynakları ve örnekleri verilmiştir.

Tablo 2. Liderliğin güç kaynakları üzerine örnekler

Güç Kaynağı	Örnek
Uzmanlık Gücü	Farklı bir ülkeye gidildiğinde, tur rehberi sahip olduğu bilgi ve deneyimler nedeniyle uzmanlık gücüne sahiptir.
Karizmatik Güç	Öğretmenin öğrencileri tarafından hayranlıkla izlenen bir profili olması karizmatik gücü ile ilişkilidir.
Zorlayıcı Güç	Antrenmana geç kalan öğrencileri cezalandırmak için yedek kulübesinde

	bekleten bir koç bu güçten yararlanmaktadır.
Yasal Güç	Mahkemede cezaları uygulayan bir yargıç bu güce sahiptir.
Ödül Gücü	En iyi çalışana verilen birkaç günlük ücretli tatil veya şirket ürün ve hizmetlerinde indirimli kullanım sağlanması ödül gücünü ifade etmektedir.

Kaynak: (Northouse, 2025).

Tüm bu güç kaynaklarında asıl ifade edilen nokta liderin belirli bir hedef uğruna kişileri harekete geçirme ve sergiledikleri davranışlarda etkiye sahip olmasında etkin rol oynamasını vurgulamaktadır (Toptaş ve Taştan, 2020).

1.2. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar

Bu bölüm içerisinde liderliğin dört farklı yaklaşım içeriğine değinilecektir. İlgili yaklaşımlar sırasıyla Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Liderlik Yaklaşımlarıdır.

Toplulukların başarıya ulaşmasını sağlamak için günümüzde araştırmalar halen devam etmektedir. Liderlerin sahip olduğu özellikler önemlidir fakat değişen ve gelişen çevre koşullarında liderlik tarzlarında da farklılığa gidilmelidir. Aşağıda liderliğe dair tarihsel süreçler verilmiş olup, bu süreçler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi

Tarih	Teori veya Model	İçerik	Liderlik Tarzı
1900'lerin başları	Özellikler Yaklaşımı (Great Man Theory)	Liderlik kavramı, doğuştan gelen bir özellik olarak değerlendirilmiştir.	Otokratik

1930’lu yıllar	Yönetici Özellikleri Teorisi	Liderlerde yer alan karizma, güven, zekâ, empati gibi özelliklerin etkileme gücünü arttırdığı düşünülmüştür.	Otokratik ve Demokratik
1940’lı yıllar	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik önceki teorilerden farklı olarak doğuştan değil de öğrenilebilir ve geliştirilebilir davranışların bütünü olarak değerlendirilmiştir.	Otokratik, Demokratik ve Laissez-Faire
1950’li yıllar	Durumsallık Yaklaşımı	Lider içerisinde bulunduğu çevrenin koşullarına göre farklı yollar izlemelidir. Bu durumlar değişkenlik gösterebilmektedir.	Durumsal Özgürlükçü Demokratik
1960’lı yıllar	İnsan İlişkileri ve İhtiyaçlar Teorisi (Maslow, Herzberg vb.)	Lider bu teoride örgüt içerisindeki kişilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayıp destek olmalıdır. Takipçilerinin motivasyonunu arttırması önemli bir noktadır.	İhtiyaç Hedefli Direktif Başarı odaklı
1970'li yıllar	Liderlik Kontrol Teorisi (Blake ve Mouton)	İdeal liderlik tanımı iş dengesi ve insan odağı arasındaki dengede saklıdır. Bu denge	İnsan ve İş Odaklı

		sağlandıktan sonra lider ile uyum daha da artmaktadır.	
1980'li yıllar	Hizmetkar Liderlik	Lider, ekip içerisinde yer alan kişilere yardımcı olmayı amaç edinmiştir. Başkalarının gelişim ve değişimlerini desteklemeye odaklıdır.	Hizmetkar İşlemsel Özgürlükçü
1980'li yıllar	Dönüşümcü Liderlik	Bu modelde lider yenilikçi düşünmeyi ve değişimi önceliklendirmektedir. Sahip olduğu vizyonu, değerleri ve misyonu takipçileri ile paylaşarak ilham verici profildedir.	Dönüşümcü İşlemsel Özgürlükçü
1990'lı yıllar	Transaksiyonel Liderlik	Lider yaptırım uygulamaya daha yatkındır. Eğer başarı yakalanırsa ödül, başarısızlık ile karşı karşıya kalınırsa ceza uygulayan taraftır.	Transaksiyonel Demokratik
2000'li yıllar	Takım Liderliği	Takım üyelerini daha iyi tanımasıyla kişilerin güçlü yönlerini dikkate alarak iş dağılımını sağlar. Takım üyelerinde	Takım Merak uyandıran Kapsamlı

		‘ekip ruhu’ kavramını yaratmaya çalışır.	
2000'li yılların sonları	Liderlikte Zekâ ve Duygusal Zekâ Teorisi	Lider duygusal zekâ kavramıyla tanışmaktadır. Etkin bir lider olabilmesi için ekip üyelerinin duygu durumlarını analiz edebilir ve değerlendirilebilir konumda olmalıdır.	Duygusal Zekâ Demokratik Merak Uyandıran Kapsamlı
2010'lu yıllar	Kapsayıcı Liderlik	Farklılıklara açıklık ve kapsamlılık önceliklendirilmelidir. Örgüt içerisinde yer alan üyeler liderin çeşitli bakış açılarına sahip olması ve deneyimlerinden beslenirler.	Kapsamlı Merak Uyandıran Vizyoner
2020'li yıllar ve sonrası	Çevik Liderlik	Belirsizlik ve hızlı gerçekleşen değişimlere verilen tepki kritik noktadır. Lider tüm koşullara en kısa zamanda ekiple birlikte uyum sağlamalıdır.	Çevik Kapsamlı Uyumlu

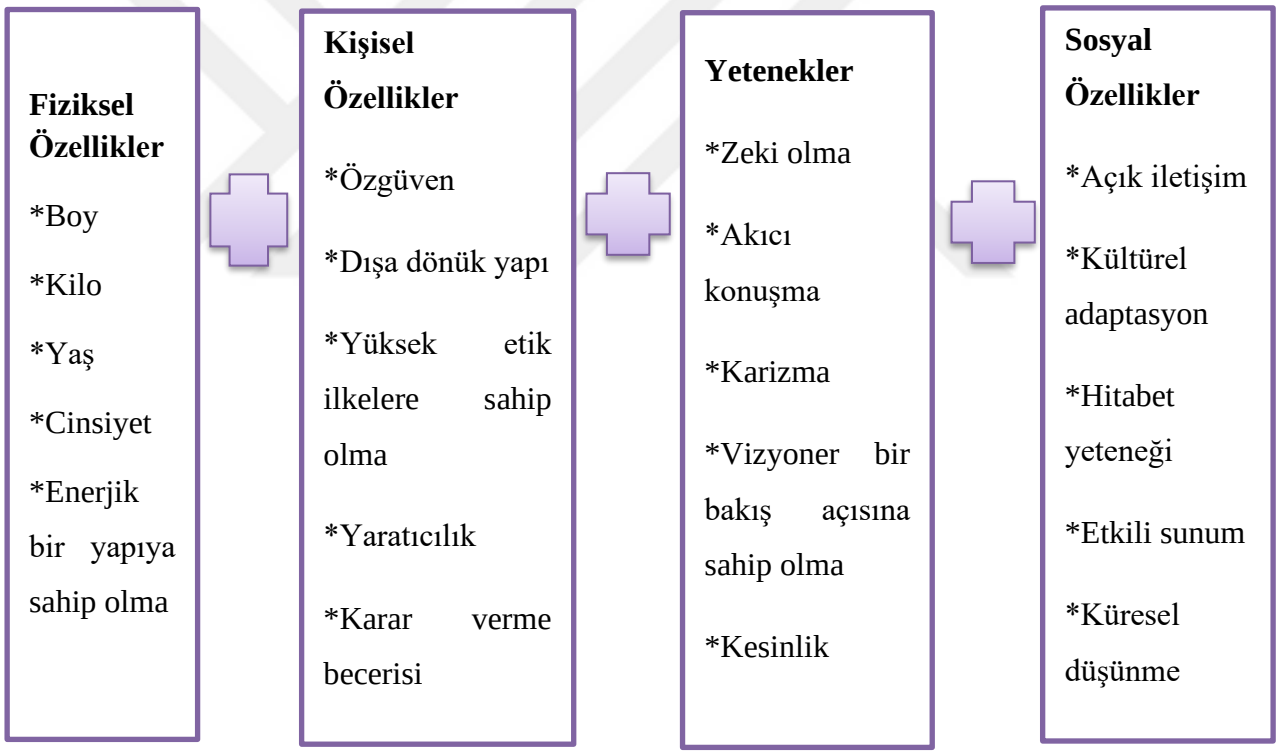
Kaynak: (İnan vd., 2020).

1.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelleri M.Ö 450-1940 yılları arasına dayanmakta olup bireyin sahip olduğu yetenekler ön planda yer almaktadır. Liderlik bu dönem anlayışına göre

doğuştandır. Martin Luther King Jr., Nelson Mandela ve Winston Churchill tarihte bu yaklaşıma örnek verilen liderlerdir (Öndeş, 2017).

İngilizce tabiriyle The Great Man Theory'de asıl ifade edilmek istenen nokta iç özellikler ve dış özellikler arasındaki bağlantıyı doğrulamaktır (Adams, 2018). 'Liderlik' doğuştandır' temel düşüncesiyle liderlik kişilik özelliklerinde değiştirilebilecek veya eğitim ile destelenecek bir olgu değildir (Benmira ve Agboola, 2021). Bu doğuştan gelen özellik sayesinde diğer insanlardan ayırt edilebilecek niteliklerin mevcut olduğu savunulmaktadır. Bu özellikler fiziksel, psikolojik ve doğuştan gelen diğer yeteneklerin bütününü oluşturmaktadır (Çetin, 2023). Aşağıda Şekil 2'de liderliğin genel ve alt özelliklerinin detayları verilmiştir (Zaccaro, 2007).



Şekil 2. Liderliğin genel ve alt özelliklerin detayları
Kaynak: (Zaccaro, 2007)

Özellikler yaklaşımının temeli çok eskilere dayansa da liderin sahip olduğu özelliklerin sadece liderlik durumunda belirleyici bir rol oynayıp oynamadığı konusunda henüz kesin bir kanıya varılamamıştır (Zaccaro, 2007). Etkili bir liderin

sahip olması gereken özelliklerden fazlasına sahip olan ve örgüt içerisinde yer alan bir üyenin lider olarak değerlendirilmemesiyle bu araştırma çokça eleştiri almıştır. Lider olarak atfedilen kişinin sadece sahip olduğu yetenekler değil, farklı değişkenlerinde bulunduğu bilincine varılarak değerlendirmelerin yönü değişmiştir (Bayram, 2013).

Bu teorinin bir noktada başarısız olarak değerlendirilmesinin bir diğer sebebi sadece lidere odaklanması ve grup üyelerinin varlığının ve farklı yapılarının göz ardı edilmesidir. Farklılıklar kültürel, çevresel ve başarı algılarındaki çeşitlilik olarak değerlendirilmektedir (Yukl, 2018).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderin sergilediği davranışlar ile liderliğin belli başlı özellikler eklenerek de öğrenilebileceği bir olgu haline gelmesini sağlayan ve bilimsel olarak da iyi bir liderin niteliklerini belirten yaklaşımdır (Ergin, 2011). Lideri takip eden ekip üyeleri, liderin iletişim kurma biçimini, yetki verme konusundaki tutumunu, planlama ve kontrol aşamalarını nasıl yürütüp yönettiğini, etkili hedefler oluşturma biçimlerini izlemektedirler (Akıllı, 2019). Davranışsal yaklaşım alanında yapılan çalışmalarda üç kritik soruya cevap aranmaktadır. Bu sorular şunlardır (İnan vd., 2020).

-Etkin lider ve etkin olmayan lider arasındaki farklar nelerdir?

-Lider sergilediği davranışlarda bütünlüğü nasıl sağlamaktadır?

- Etkin bir liderin tanımı nedir?

Özellikler yaklaşımından farklı olarak davranışsal yaklaşımın üç değerli yararı bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir (Ağçay, 2015);

-Biçimsel ve biçimsel olmayan liderler arasındaki farkın belirlenmesi,

-Eğitim ile liderin gelişimine katkı sağlanması,

-Liderin sergilediği davranışların örgüt içerisinde yer alan üyeler tarafından gözlemlenebilir olmasıdır.

Davranışsal yaklaşımların geliştirilmesinde çeşitli uygulamalı araştırmalar ve teorik çalışmalar etkin rol oynamıştır. Bu çalışmalar şunlardır (Bayram, 2013);

* Ohio State Üniversitesi'nde yapılan Liderlik Araştırmaları,

* Michigan State Üniversitesi'nde yapılan Liderlik Araştırmaları,

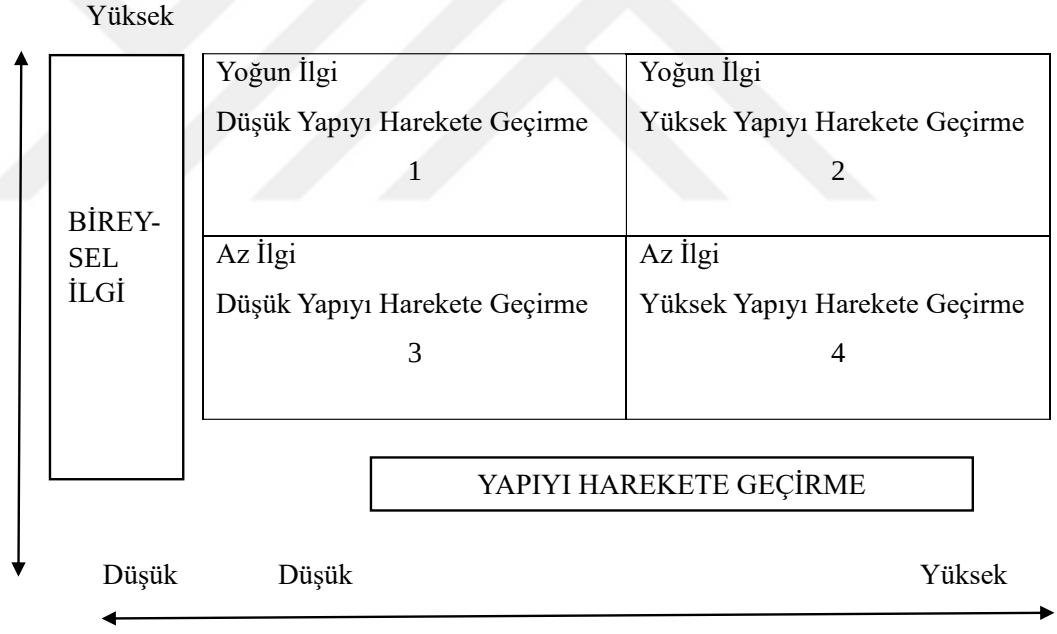
* Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı,

* Mc Gregor'un X ve Y Teorisi,

* Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı / Yönetim Tarzı Matrisi

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların en temeli ve en kapsamlısı Ohio State Üniversitesi'nde başlamıştır (Öndeş, 2017). İş araştırmaları bürosu liderlik ile ilgili çalışmalara 1945 yılında başlamıştır. 1950 yılının başlarına kadar süren çalışmalarda liderlik rolleri için 1800 farklı boyut geliştirilmiştir. Değerlendirmeler sonucu 150 boyuta indirilmesinde karar kılınmıştır. Çalışmalarda iki ana kategoriye odaklanılmıştır (Ağçay, 2015). Bu iki ana kategori aşağıda Şekil 3'te verilmiştir.



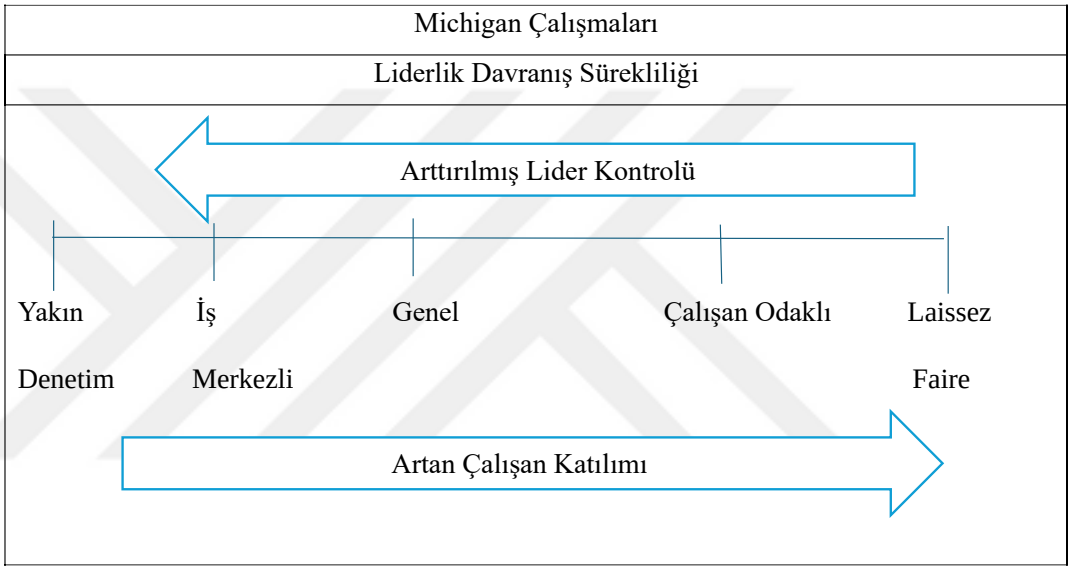
Şekil 3. Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda elde edilen dört liderlik tarzı
Kaynak: (Engin, 2019).

Yapılan araştırmalardan hareketle, bir lider hem insan faktörünü 'bireysel ilgi' hem de 'yapıyı harekete geçirme' noktasında astları etkilemede önemli bir role sahiptir. Lider işini veya görevini dikkate aldıkça takipçilerinin devir hızı ve iş içerisindeki devamsızlığında artışlar gözlemlenmiştir. Lider inisiyatifinde artış oldukça örgüt üyelerinin gösterdiği performansta da artışlar fark edilmiştir. Sonuç

olarak bir liderin etkin olabilmesinde ilgi ve yapıyı harekete geçirme kategorilerini etkin kullanması önem arz etmektedir (Uğur, 1999). Fakat farklı topluluklarda bu araştırmanın uygulanmasıyla bazı uyumsuzluklara rastlanmıştır (Ağçay, 2015).

1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi liderlik araştırmaları

1947 yılında Rensis Likert ve Michagen Üniversitesi araştırmacıları tarafından liderlik ile ilgili çalışmalar başlamıştır. Çalışmalardaki hedef nokta, üyelerin tatmin ve maksimum verimliliğe ulaşmaları için hangi etkenlerin aktif rol oynadığını saptamaktır (İnan vd., 2020).



Şekil 4. Michagan Üniversitesi liderlik araştırmaları boyutları
Kaynak: (Sivaruban, 2021).

Araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarında üretim odaklı boyut ve insan odaklı boyut olmak üzere iki boyut belirlenmiştir (Şöhretli, 2024).

Üretim Odaklı Boyut: Lider amaçlarını gerçekleştirmeyi, maksimum verimliliğe yönelmeyi ve görevlerinin tümüyle bitirilmesine odaklanmaktadır.

İnsan Odaklı Boyut: Lider, örgüt içerisinde yer alan üyeler ile sahip olduğu ilişkiyi daha da derinleştirmeye ve üye bazlı ihtiyaçları analiz edip destek olmaya odaklanmaktadır.

Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalarda, her iki boyutunda liderlik stillerinde üretimde artışı sağladığı fakat üretim odaklı boyutun daha etkili

olduğu saptanmıştır. İnsan odaklı boyutta, iş akışında iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir ancak bu durum devamsızlığı da beraberinde getirmiştir. Her iki boyutta da liderin gelişimine katkı sağlanılmaya devam edilmiştir (Zaccaro, 2007).

1.2.2.3. Likert'in Sistem Dört yaklaşımı

Rensis Likert tarafından geliştirilmeye tabii tutulan Sistem Dört Modeli, bir nevi Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalara ek olarak tasarlanmıştır. Likert, topluluklar için yaygın bir şekilde kullanılan dört farklı liderlik stilinin varlığından çalışmasında söz etmiştir. Hatta çalışması hakkında davranışsal teorileri kabul eden liderler ve klasik yaklaşımları kabul eden liderlerden daha etkin bir yöntemi paylaştığını iddia etmiştir (Kahya, 2013). Aşağıda Tablo 4'te Likert'in sistem dört modeli yer almaktadır.

Tablo 4. Likert'in geliştirdiği modele göre liderlik davranışı sınıflaması

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1-Astlara duyulan güven seviyesi	Astlara güvenilmez.	Hizmetçi efendisi arasındakine benzer bir güven duygusu bulunur.	Kısmen güven söz konusudur. Ancak karar aşamasında kontrole sahip olmak ister.	Tüm konularda sonsuz güven duyulur.
2-Astların algıladığı serbestlik düzeyi	Astlar tartışma konusunda kendilerini hiçbir zaman serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini sonsuz serbest hisseder.

3-Üstün astlarla olan ilişkisi	İş akışında karşılaşılan problemlerde astın fikri neredeyse alınmaz derecededir.	Bazı zamanlarda astların fikirleri sorulur.	Genel olarak astlar ile istişare yapılır ve fikirler kullanılır.	Her zaman astların fikri alınır ve ayrıca uygulanır.

Kaynak: (Durmaz, 2007).

Sistem 4 modelini uygulayan topluluklar içerisinde yüksek verimliliğe ulaşılmış olup ürün kalitesinde iyileşmeler, çalışanın yüksek tatmini ve iyi bir iletişimin var olduğu gözlemlenmiştir (Kahya, 2013).

Sistem 1 modeli, görev eğilimi, otoritenin baskın olması ve biçimsel yönetimi ifade ederken, Sistem 2-3 modelleri ise aslında orta aşamaları belirtmektedir. Eğer ki Sistem 4 kullanılıyorsa bu ilgili topluluk için en yüksek verimliliği sağlayacağının göstergesidir (Temel, 2016).

1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y teorisi

Mc Gregor X Teorisi ve Y Teorisi hakkındaki fikirlerini 1957 yılında "Humanitarian Direction of Entrepreneurship" makalesinde ifade etmiştir. Aynı makale 1960 yılında da daha kapsamlı bilgiler ile tekrardan sunulmuştur (Lawter vd., 2015). Teorinin sunulduğu zaman aralığında tarihler bakımından iki farklı döneme rast gelinmektedir. X teorisi için klasik yönetim yaklaşımı bu dönem içerisindeki yönetim anlayışını ve lider-üye ilişkilerinin ifade etmektedir. Y teorisinde neo-klasik yönetim yaklaşımına tekabül etmektedir. X ve Y teorileri birbirlerinin tam zıttı durumundadır. Bu tutumların asıl odak noktası çalışanları daha verimli hale getirebilmek ve kurum amaçlarını benimsemelerini sağlamaktır (Akgün vd., 2024).

X Teorisine göre; (Ayodotun vd., 2017).

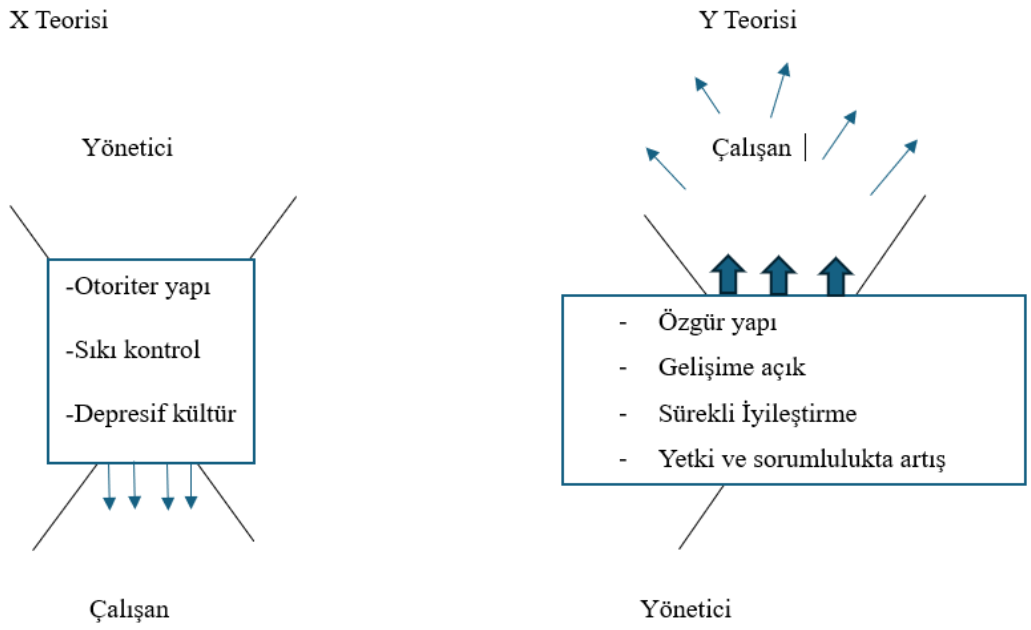
- İnsanlar genel olarak tembel bir yapıya sahiptir, daha az hareket etmeyi tercih ederler.
- Arzu insanlar için ihtiyaç durumundadır, görevi sevmezler ve yönlendirilmeyi talep ederler.

- Bencil bir yapıya sahiptirler, kuruluşun ihtiyaçlarına kulak vermezler.
- Basit bir yapıya sahiptirler, mükemmel olmayı önemsemezler.

Y Teorisine göre; (Oyeyemi, 2013).

- İnsanlar için çaba harcamak iş ve oyun kadar doğal bir yapıdadır.
- İnsanlar hedeflerine doğru ilerlerken kendi kendilerini yönetebilir konumdadır.
- İnsanlar sorumluluk almayı tercih eder ve yeni sorumluklar almayı talep ederler.
- İş akışındaki sorunlarda yaratıcılıklarını kullanırlar.
- Entelektüel kişiliğini iş içerisine kısmi olarak yansıtabilirler.

Aşağıdaki Şekil 5'te X ve Y teorileri arasındaki farklılıklar verilmiştir.



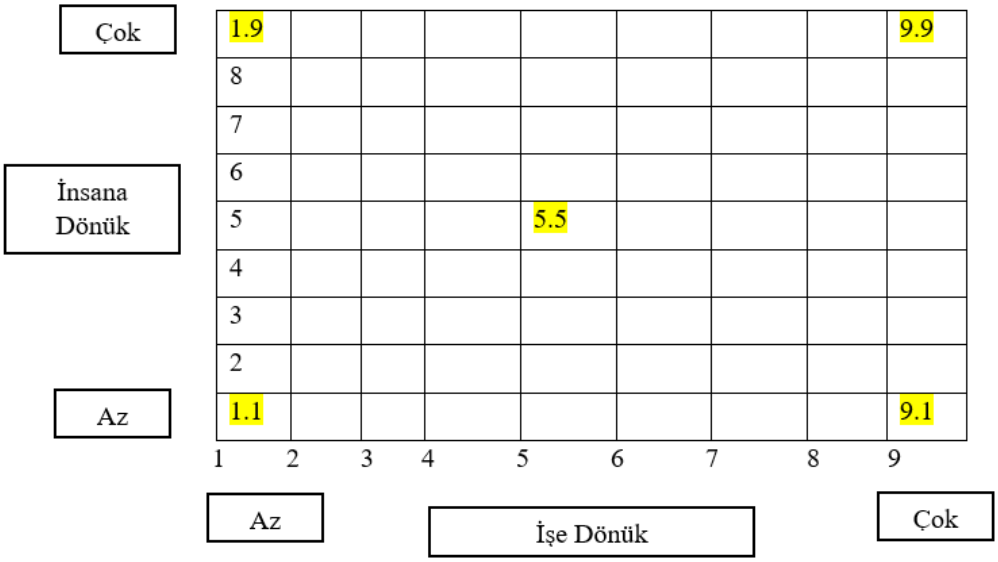
Şekil 5. X ve Y teorileri arasındaki farklar
Kaynak: (Kayode, 2013).

X ve Y teorilerini özetlemek gerekirse, sadece X veya sadece Y teorisi doğrudur veya muhakkak uygulanmalıdır demek hatalıdır. O günün şartlarına uygun bir teori üzerine seçim yapıp diğer teori içinden de bazı özellikler alınarak devam edilebilir. Peter Drucker bu yaklaşımları değerlendirdiğinde X Teorisinde liderin üyelere yaklaşımının çocuk misali olduğunu, Y Teorisinde ise liderin üyelerine yaklaşımın yetişkine yönelik olduğunu paylaşmıştır (Saraman, 2018).

1.2.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası yaklaşımı / Yönetim Tarzı Matrisi

1960 yıllarında Robert Blake ve Jeane Mouton'un üzerine çalıştığı liderlik ızgarası yaklaşımı/yönetim tarzı matrisi modeli liderlik araştırmalarında en yüksek noktadadır ve liderlik profilinin nasıl olması gerektiği hakkında diğer davranış biçimlerinin oluşmasına katkı sağlamıştır (Vidyakala, 2020).

Başlangıçta Liderlik Izgarası olarak adlandırılan çalışma modeli daha sonra Yönetim Tarzı Matrisi olarak farklı bir ad ile adlandırılmıştır. Liderin hedefine ulaşabilmesi için iki faktör bulunmaktadır. İlki insanlarla ilgili olan faktörlerdir. İkincisi ise üretimle ilgili olan faktörlerdir. Yapılan araştırmalardan bazıları yüksek üretim ve yüksek ilişki kesişimini haklı çıkarırken, bazı sonuçlarda tam aksini iddia etmektedir (Ergen, 2023). Aşağıda Şekil 6'da Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi verilmiştir.



Şekil 6. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi
Kaynak: (Karcı, 2020).

Bu çalışmada yönetim tarzı matrisi ölçeği ile pasif liderlik biçimi, takım odaklı liderlik biçimi, orta yol bulucu liderlik biçimi, şehir kulübü liderlik biçimi ve görev odaklı liderlik biçimi olmak üzere 5 farklı liderlik (pasif liderlik, takım odaklı liderlik, orta yol bulucu liderlik, şehir kulübü liderlik ve görev odaklı liderlik) davranış

biçimine ulaşılmıştır. Bu liderlik biçimlerinin açıklaması aşağıda verilmiştir (Mindapa, 2022).

Pasif Liderlik Biçimi (1.1): Yöneticinin hem çevresinde bulunan insanlara hem de üretime karşı düşük istek sergilediği, bir nokta da tembellik yaptığı davranış biçimidir. Liderin topluluk içerisindeki üyelerden hiçbir farkı yoktur. Liderin etkisiz profilde olması ile yetersizlikler daha çok gözle görünür hale gelmektedir.

Takım Odaklı Liderlik Biçimi (9.9): Lider ekip üyelerine ve üretime yüksek ilgi gösteren profildedir. Motivasyon en yüksek seviyededir. Lider her ekip üyesinin duygu ve düşüncelerine önem vererek sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Orta Yol Bulucu Liderlik Biçimi (5.5): Lider burada dengeyi önemseyen ve uzlaşmacı bir tavır sergileyen profildedir. Üretime de insanlara da eşit derecede yaklaşılır. Düzenli bir çalışma beklentisi vardır.

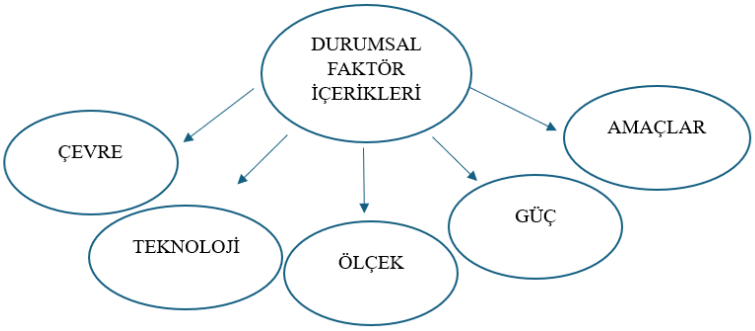
Şehir Kulübü Liderlik Biçimi (1.9): Liderin ekip üyeleri ile kurduğu iletişimin yüksek kalitesi sonucu amaçlara ulaşılacağı düşünülür (Karcı, 2020).

Görev Odaklı Liderlik Biçimi (9.1): Tüm ekip üyelerinin görevleri, iş gereklilikleri detaylıca ifade edilmiştir. Ayrıca yönlendirme ve denetleme de yapılmaktadır (Karcı, 2020).

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

1950 ve 1960 yılları arasında Ohio Üniversitesi'nde yer alan araştırmacılar tarafından saptanan liderlik biçimleri üzerine çalışmaların sürdürülmesiyle durumsallık yaklaşımının ilk adımları atılmıştır. Weber ve Taylor özellikle liderlik için 'mükemmel olan', 'hatasız profil' gibi kavramların yaptıkları çalışmalar sonucu mümkün olmadığına kanaat getirmişlerdir (Yelkikalan vd., 2020).

Durumsallık yaklaşımının liderlik davranışlarındaki asıl kilit nokta 'durum' noktasıdır. Lider sahip olduğu özellikler ve gelişim yolundaki yolculuğunda içerisinde bulunduğu durumu da ekleyerek bir rota çizmelidir. Liderin hangi konu üzerine yoğunlaşması gerektiği o an ki durum, şartlar ile netleşmektedir. Bir nevi bağlamsal faktörün etkisi çok büyüktür (Demircioğlu, 2017). Aşağıda Şekil 7'de durumsallık yaklaşımının faktör bileşenleri verilmiştir.



Şekil 7. Durumsallık Yaklaşımının Faktör Bileşenleri
Kaynak: (Akdemir, 2019).

Bu yaklaşıma göre örgüt yapısı durumsal faktörler ve içsel faktörlerin birleşimi ile ortaya çıkmaktadır. İçsel faktörler de farklılıklar uygulanabilir veya değiştirilebilirken dışsal faktörler de bu pek de mümkün değildir. Durumsallık yaklaşımının gelişiminde rol oynayan diğer araştırmalar aşağıda sıralanmıştır (Sönmez, 2018);

-Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı,

-Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı,

-Vroom ve Yetton'un Karar Verme Teorisi,

-House ve Evans'ın Yol Amaç Teorisi olarak literatürde yer almaktadır.

Fiedler'in durumsallık yaklaşımında; liderlikte en önemli nokta motive etme ve yönlendirme olarak tanımlanmıştır. Anlayışlı lidere de kurucu lidere de ihtiyaç vardır. Davranışlar ve içerisinde bulunulan çevre bu etkileşimi beslemektedir. Liderin sahip olduğu nitelikler ve sergilediği davranışlar grubun etkinlik katmanına doğrudan müdahale etmektedir. Bu yaklaşıma göre; her yerde geçerli olan ve evrensel nitelikte olan bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Necip, 2008).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı 'Yaşam Dönemi Teorisi' olarak da adlandırılmaktadır. Astlarda olan olgunluk seviyesine göre işe yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışlarını incelemektedir. Olgunluk kavramı üyenin sorumluluğa karşı yaklaşımını ifade etmektedir. İşe yönelik olgunluk seviyesinde yönlendirme olmadan görevi yerine getirmeye yönelik istek ve deneyim mevcuttur. Psikolojik

olgunluk seviyesinde ise dış faktörlerden bağımsız şekilde motive olmak doğuştan gelen bir yetenektir (Öcal ve Özalp, 1992).

Vroom ve Yetton'un karar verme teorisi, liderin sorunlara çözüm yolları ararken sergilediği liderlik biçimlerini ifade etmektedir. Karar verme süreci beş adımda gerçekleşmektedir ve her adımda farklı bir liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik türleri; katı veya ılımlı otokratik tip, basit veya ileri danışan tip ve ekip-temelli tiptir. Model içerisindeki yedi soruya verilen 'evet' veya 'hayır' cevapları ile liderin karar verme süreci bir ağaç yapısına benzeyerek şekillenir (Yaman, 1998).

House ve Evans'ın yol amaç teorisi, 1970 yılında Ohio Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Liderin sahip olduğu yol-amaç algısı üyeler üzerindeki davranışlarda etkilidir. Üyelerdeki iş tatmin seviyesini ve verimliliğini arttırmak liderin görevi olarak tanımlanmaktadır. Lider; yönlendirme, ödüllendirme ve yol gösterme faaliyetleri ile üyeleri harekete geçirmelidir. Ayrıca bu teoride dört farklı liderlik davranışı yer almaktadır. Bunlar; yönlendirici liderlik, başarı merkezli liderlik, destekleyici liderlik ve katılımcı liderliktir. Yapıyı harekete geçiren boyutta yönlendirici liderlik ve başarılı merkezli liderlik etkilidir. Liderliğin anlayış boyutunda ise destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik türleri etkilidir. Liderin hangi davranış boyutunu baz alacağı o günkü şartlara göre şekillenmektedir (Öztürk, 2016).

1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Hızla gelişen ve sürekli değişen dünya düzeninde öne sürülen eski ve sürdürülebilir olmayan liderlik teorilerinin yerine yeni dünya düzeni ile uyumlu teoriler oluşturulmaya başlanmıştır (Kasaroğlu, 2021). 1978 yılı ve sonrasında Burns ve Bass'ın çalışmaları modern liderlik teorilerinin gelişimine katkı sağlamıştır. Farklı açılar ile değerlendirilen çalışmalar liderliğe dair güncel yaklaşımları ifade etmektedir (Bektaş, 2016).

Modern liderlik yaklaşımları lider ve takipçilerinin aktif etkileşimini belirtmektedir. Lider ve örgüt içerisindeki üyeler ortak bir amaç veya amaçlara ulaşmak uğruna birlikte hareket ederler. Böylece her iki taraf da sorumluluk alarak ilerler. Lider profilindeki kişi diğer üyeleri etkilemeyi, sanat, bilim ve diğer çeşitli alanlarda geliştirmeyi, harekete geçirmeyi becerebilen kişidir. Asıl odaklanılan nokta lider ve amaçlarına ulaşma becerisidir. Yeni dünya düzeninde liderden tüm bu

özelliklerin yanı sıra mentorluk sürecini de ekleyip yönetebilmesi beklenmektedir (Muhammad, 2022). Bu bağlamda, modern liderlik yaklaşımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır.

1.2.4.1. Otantik Liderlik: Lider adayı profiline sahip kişi veya kişiler 'kendileri olma' davranışlarını sergilemektedirler. Yaşam boyunca öğrendikleri ve tüm deneyimlerinin temelleriyle güçlü bir profil yapısına sahiptirler. Kendilerinin farkındadırlar. İçe dönük yapıları ve kendilerine ifade ederken ki filtresiz halleri ile kişisel bir bütünlük tablosuna sahiptirler. Herhangi bir taklit durumuz söz konusu değildir (Ozan, 2024).

Uzun ve sürdürülebilir bir kuruluş başarısı için otantik liderler yol gösterici olacaktır. Çalışan motivasyonu ve iş birliği geliştirilmeye devam edilmektedir. Otantik liderler mesleki ve kişisel gelişimleri önceliklendirerek ekiplerinde değişimine katkı sağlamaktadırlar (Okan, 2023).

1.2.4.2. Stratejik Liderlik: Rekabetin yoğunlaşması ve stratejik hamlelerin öneminin artmasıyla bu liderlik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Stratejik liderlik iki farklı özelliğe sahiptir. İlki; üst düzey yöneticilerin sorumlu olduğu bir kavramdır. İkincisi ise liderler bir yandan düzenli bir periyotta iş ve sorumluluklarını yerine getirirken bir yandan da stratejik ve sembolik aktiviteler konusunda da duyarlı olmaktadırlar. Stratejik karar verme, risk alma, yüksek iletişim becerileri, dış çevreye yönelik bilincin açık olması bu profildeki liderler için önemli özelliklerdir. Ayrıca ekip yapısındaki değişim ve dönüşümleri de yürütüp yönetebilmektedirler (Bektaş, 2016).

1.2.4.3. Karizmatik Liderlik: Alman sosyolog Max Weber bu kavramı öne sürmüştür. Yunanca da yetenek kelimesini tanımlayan ve ilahi hediye anlamına gelen bir kavramdır. Ekip üyelerine ilham veren, yönlendirmelerde bulunan, güven duygusunun yüksek olduğu, misyon ve vizyonu tüm ekibin benimsediği profildedir. Lider rol model konumundadır, her talebi reddedilmeden direk kabul edilir ve ayrıca uygulanır (Okan, 2023) .

Karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikleri olumsuz şekilde kullanma ihtimalleri de bulunmaktadır. Tarih içerisinde bu duruma örnek gösterilebilecek onlarca kişi bulunmaktadır. Eğer güçlü bir ekip yapısı tasarlanmak isteniyorsa; kurumsal kimlik

herkesin ortak çıktısı olmalı, ekip üyeleri karar alma süreçlerinde aktif rol oynamalı ve üyede bulunan değerler ve ekip kültüründeki değerler eşleşmelidir (Okan, 2023).

1.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik: 1978 yılında Burns tarafından etkileşimsel liderlik kavramı ile ortaya çıkmıştır. Ekip üyeleri arasında hedefe dair bağlılığın sağlanması ve bu hedefe ulaşmaya çalışırken üyeleri de güçlendirme, geliştirme sürecini ifade etmektedir. Dönüşümcü lider mevcutta yer alan problemler ile ilgili sınıflandırmalar yapmalı ve çözüm önerileri geliştirmeli, yeni bir yapılanma durumunda değişimi de kurumsal kimlik ile bütünleştirmeli, kısa ve uzun zaman aralıklarını kapsayan planlamalar yapmalı ve kaynakları amaçlarına uygun kullanmalıdır. Günümüz koşulları düşünüldüğünde dönüşümcü lider; değişimlere en kısa zamanda uyum sağlama, cesur olma ve güçlüklere karşı direnç gösterme özelliklerine muhakkak sahip olmalıdır (Aydemir, 2010).

1.2.4.5. Hizmetkar Liderlik: Lider ekip içerisinde bulunan üyelerin mutluluğunu önceliklendirmektedir. Üyelerin lidere olan saygısındaki artış, daha değerli hissetme, işbirlikçi ortamda gelişimi sürdürme hizmetkar liderliğin en güçlü yönlerindendir (Ozan, 2024). Bu lider profilindeki kişiler, iyi bir dinleyici olup yüksek empati kurma becerisine sahiptir. İleri görüşlü olup, güçlü ikna yeteneği ve hataları örtme davranışlar gösterirler (Erer, ve diğerleri, 2018). Hizmetkar liderlik aynı zamanda dönüştürücü ve karizmatik liderliğin özelliklerini de kapsamaktadır (Bektaş, 2016).

1.3. Çevik Liderlik

‘Çeviklik’ son zamanlarda oldukça sık bir şekilde dile getirilen ve vurgulanan bir kavram haline gelmiştir. Günümüzde yeni kuruluşların yapıları da ‘çevik’ yapıya uygun olarak planlanmaktadır. Bu durum liderlik profilinden de beklenilir haldedir. Liderler, o günün şartlarına uygun olarak şekillenmeli ve ekiplerini de ona göre tasarlamalıdır. Çeşitli liderlik tanımlarına yeni eklenen ‘çevik liderlik’ kavramı kapsam açısından geniş ve birçok terimi de içerisinde barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Greinder ve Leicht, 2020).

Post modern bir liderlik tarzı olarak adlandırılan çevik liderlik aslında değişim sürecine verilen tepki ile ilişkilidir. Değişime ayak uydurma ve esnekliğe sahip olma en önemli aracılardır. Çevik liderin çabası proaktif yaklaşımları kapsamaktadır. Sorun

anında çevik lider sahip olduğu teknolojik yapı ve çevreyi değerlendirerek etkili çözümler sunar. Grup üyeleri ile beyin fırtınası yapmak ve yenilikçi yaklaşımları değerlendirmek çevik lider için diğer önemli noktalardır (Akkaya ve Yazıcı, 2020).

Çevik yapının oluşturulması finansal kuruluşlardan otel işletmelerine, hizmet sektöründen eğitim sektörüne tüm yöneticilerin veya eğitimcilerin kendilerini, ekiplerini ve öğrencilerini uyarlamaları ve ayrıca karşılaşılan krizleri etkili şekilde yönetebilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu durumda önemi ortaya çıkan çevik liderlik kavramı, üretimde artış, vizyoner bakış açısı ve etkili iletişim ile temel yapı taşlarını tamamlamaktadır (Ünal, 2024).

Yakın geçmişte yaşanılan COVID-19 salgını sırası ve sonrasında tüm dünyada beklenilmedik anda, karmakarışık, birçok değişkeni içerisinde barındıran bu vaka bir noktada çevik liderlik kavramı ile bizleri buluşturan bir diğer faktör olmuştur. Bu dönemde karşılaşılan tüm değişkenler ile baş eden işletme veya kurumlar yapılarını sağlamlaştırmış olup, o günün şartlarına göre konumlandırabilir yapılara dönmüşlerdir. Bu organizasyonların liderlerinin çevik liderlik ile ilgili bağları burada oluşmuş ve kuvvetlenmiştir (Güler, 2023).

Günümüzde karşılaşılan risk ve tehdit unsurlarını fark edip bunları fırsata çevirme becerisi de çevik liderlerin bir diğer özelliğidir (İçerli ve Çelik, 2020). Örneğin; COVID-19 salgını sırasında giyim üreticilerinin maske üretimine başlaması o günün şartlarına göre aksiyon almayı ve bundan kazanç elde etmeyi ifade eden bir örnek niteliğindedir. Yetersiz gelen durumlarda veya istenilen modellerde üretimlere başlanıp tüketiciler ile ürünler buluşturulmuştur. Tamamen yeni bir fırsat kapısı oluşturulmuş olup yine çevik liderlerin direktifleri ve ekipleri ile uyumlanmasının önemi ve kazançlarına olan farkındalık gözler önüne serilmiştir.

1.3.1. Çeviklik ve Çevik Liderlik Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre 'çevik' sözcüğünün anlamı 'kolaylıkla ve çabuklukla hareket eden' ifadelerine denk gelmektedir. Çevik olmak aslında hareket kabiliyetinin hızlı olarak gerçekleşmesidir. 'Çeviklik' kavramı ise; yalın üretim felsefesinin temelleriyle oluşturulmuş olup 'Çevik Manifestosunun yayınlanmasıyla günümüzde yaygınlaşmış durumdadır (Gerçek, 2023).

Çeviklik kavramı ayrıca birçok sektörde farklı anlamlara gelmektedir. Havacılık sektöründe ‘uçağın manevra değişimlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi’ olarak tanımlanırken, askerî açıdan ‘tehdidin en kısa sürede fark edilmesi ve hızlı cevap verilmesi ‘olarak ifade edilmektedir. En sık duyduğumuz ve aşina olduğumuz tanımlama ise spor alanında yapılan ‘uyarıya verilen tepkide atik vücudun hız veya yön değişimi’ olarak değerlendirilmesidir. Üretim sektöründe çeviklik, var olan rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarına minimum zamanda yanıtlamak için geliştirilen bir kavramdır (Reisoğlu ve Bolelli, 2022).

Christopher ve Towill (2002); Çevikliği işletmelerin örgütsel yapılarını kapsayan bir yetenek olarak tanımlamaktadır. Esnekliği temel alan bir organizasyonda çeviklik kaçınılmazdır. Fakat esneklik ve çeviklik birbirinden farklı kavramlardır. Çeviklik, sahip olunan esnekliğin ileri seviyeye taşınmasıyla kazanılmaktadır (Özgünay, 2022).

2010 yılında Worley ve Lawler’in oluşturduğu çeviklik modeli, geleneksel tasarımlardan farklı olup her tasarım için tüm tanımlamaları detayları ile belirtmektedir. Esnekliği de barındırarak performans seviyelerinin artışları ile dinamik yapısından bahsedilmiştir. Bir noktada stratejik liderlik kavramının sahip olduğu özelliklere ekleme yapılarak ve geliştirilerek yeni modelin oluşturulduğu düşünülmektedir (Özgünay, 2022).

Çevik liderlik ise; Joiner’in tanımına göre hızlı değişen ve belirsizliklerle dolu olan, fikirleri ve öncelikleri tekrardan süzgeçten geçirmeye ihtiyaç duyulan halleri etkin bir şekilde yönetebilme becerisidir (Çetin, 2023).

Tarihsel açıdan çevik liderlik kavramı, 2. Dünya Savaşı sonrası Japonya’da yalın yönetim anlayışı ile ortaya çıkmıştır. Toyota fabrikalarının kurulum aşamasında Kaizen felsefesi esas alınmıştır. Çevik liderliğin kaynağı çevik manifestosunun çıkışıyla detaylandırılmıştır (Yaldız, 2023). Manifestonun dört temel değeri aşağıda sıralanmıştır (Çetin ve Tolay, 2022);

- Süreçler ve araçlar yerine bireyler ve etkileşimler,
- Kapsamlı bir belgelendirme yerine aktif olarak çalışan yazılım,

- Sözleşme müzakereleri yerine müşteriler ile iş birliği içerisinde olmak,
- Bir planın takibiyle değişimi takip etmedir.

Çevik lider, süreçlerini etkin yönetebilmek için yönlendirme yapan, süreci aktaran, kontrol eden ve teşvik eden bir profile sahiptir. Liderin çevik yapısı, yenilikçi yaklaşımları yönetebilmek için hızı ve esnek eylem davranışlarını düzenleyip değişimlere karşı yönetebilmesiyle ölçülmektedir. Ani değişimlere karşı hızlı adaptasyon çevik liderlerin başarısındaki önemli bir faktördür (Turan, 2021).

1.3.2. Çevik Liderlik ile İlişkili Kavramlar

Çevik liderliğin etkisini ifade etmek için birçok kavram kullanılmaktadır. Bu kavramlar liderin başarısında kullandığı araçlar ve stratejileri kapsamaktadır.

Esnek bir yapıya sahip olma; çevik liderliğin en önemli kavramlarından biridir. Lider ekibinin stratejik yönlerinde değişikliğe gitme ve uyum sağlama süresini en kısa haline dönüştürmekle ilgilenir. Hem iç hem de dış faktör dinamiklerine karşı oluşturulan bir tepkidir (Jackson, 2003) .

İş birliği yapmak ve takım çalışmasına yatkın olmak; ekip başarısının kolektif ifadesidir. Ekip üyelerinin her biri fikirlerini paylaşır, beceriler ve bakış açıları birleştirilir. Karar alma sürecinde çevik lider, ekibi ile fikir birliğine ulaşır ve yetkilendirmeleri planlamaktadır (Bir ve Koç, 2022).

Kaizen (Sürekli İyileştirme) prensibini kullanmak; çevik liderliğin temellerindendir. Ufak da olsa her aşamada sürekli bir iyileştirme anlayışından söz edilir. Her iyileştirme bir sonraki adımın daha sağlıklı bir yapıda oluşmasına katkı sağlamaktadır (Bir ve Koç, 2022).

Kriz yönetiminde hızlı karar alma ve dayanıklı olma; bir başka yapıtaşı olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirsizliğin hâkim ve yaygın olduğu ortam içerisinde çevik lider krizi etkin şekilde yönetmeli, proaktif yaklaşımını kullanmalıdır. Ekibin üyelerinin de aynı zamanda krize karşı tepkisi lider ile benzer öncelik ve kritiklik seviyesine sahip olmalıdır. Krizlerin çokluğuna rağmen psikolojik dayanıklılık da yüksek seviyede olmalıdır (Bal ve Elagöz, 2024).

Empati yeteneğine sahip olma; çevik liderlerin başka açılardan da bakmalarına katkı sağlamaktadır. Olumlu veya olumsuz tepkilerin nedenlerini ve sonuçlarını anlamada önem kazanmaktadır. Çevik lider, ekip üyesini daha detaylı ve doğru analiz edebilir ve taleplerini en kısa zamanda algılayabilir hale gelmektedir. Bu özellik sayesinde her iki taraf için de uyum söz konusudur (Bir ve Koç, 2022).

Açık iletişim kurabilme; becerisi ile çevik lider ekip üyesine geri bildirim verebilmektedir. Böylelikle çevik lider, üyenin gelişimini desteklemekte ve cesaretlendirmektedir. Organizasyon içeriğinde de açık iletişime sahip olmak genel yapıyı iyileştiren bir unsurdur. Ekip üyeleri değişimin her alandaki hareketliliğini takip edip, kendi işleri içerisine de uyarlayabilmektedir (Hollis, 2017).

1.3.3. Çevik Liderliğin Boyutları

Çevik liderliğin doğasında yer alan ölçme ve değerlendirme boyutları aşağıdaki gibidir;

Sonuç Odaklı Olma; Çevik liderler hedeflerine ulaşabilmek için hesap verilebilir, ani değişimlere uyum sağlayabilen, ekip üyelerinin motivasyonunu yüksek tutmayı becerebilen profilde olmalıdır. Böylelikle çalışmaların sonuçları incelendiğinde hataların tespiti, tedbirlerin alınması ve kontroller ile ekipçe hedeflerin gerçekleştirilmesi söz konusu olacaktır (Kirtiş, 2024).

Takım Odaklı Olma; Bireysel çalışmalardan ayrı tutularak kolektif odağı bulunmaktadır. Ekip içerisindeki üyeler sergiledikleri performans özelinde kazandıkları başarılar ile ödüllendirilirler. Böylelikle lider takım motivasyonunu da yüksek tutmaktadır. Organizasyonlarda üretim veya çıktı kalitesinde artış, vizyoner bakış açısının ilerlemesi ve ekip üyesinin sürekli gelişimi hem bireysel hem de organizasyon yapısındaki gelişimleri destekler niteliktedir (Bellacosa, 2003).

Yetkin Olma; Ekiplerin stratejik hedeflerine ulaşma, teknolojiyi etkin kullanabilme, ürün veya hizmet alanındaki yeni çalışmalarda rol alma, fiyat politikasını belirlemede, iş birlikleri ve bütünleşme konularındaki yetkinliklerine değinilmektedir. Elde edilen yetkinlikler ile çevik olmayan liderler ve yapılar karşısında ciddi bir rekabet avantajına sahip olunur (Özgünay, 2022).

Diğer pazar potansiyellerinin keşfi ve erişimi de yetkinlik boyutu ile doğrudan ilişkilidir. Rakip işletmeler taklit edilebilir veya analiz sayesinde doğru yatırım kararları alınabilmektedir (Turan, 2021).

Esnek Olma; Organizasyonların değişen koşullara uyum sağlama yeteneği ile ilişkilidir. Maliyetlerin değerlendirilmesi, gecikmelerin en aza indirilmesi, operasyonel aksaklıklar ve performanstaki düşüklüklerin sıfıra yakın bir seviyeye ulaştırılması hedeflenir. Artan çeşitlilik sayesinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için alınan aksiyonları da kapsamaktadır (Bouchra vd., 2018).

Hızlı Olma; Çeviklik kelimesi ile eşdeğerdir. Organizasyonların faaliyetleri esnasında hızlı şekilde hareket etmesiyle ilgilidir. Müşteri açısından değerlendirildiğinde beklentilerin en hızlı şekilde karşılanması anlamına gelmektedir. Esnek ortamlarda iş tamamlama hızı daha yüksektir. Çeviklik ile beraber hızlı hareket etmek ve değişimlere hızlı adaptasyon gerçekleşmektedir. Eş zamanlı olarak esnekliğinde eklenmesi söz konusudur (Özgünay, 2022).

Değişim Odaklı Olma; Sürekli gelişim ve üstün başarının getirilerine ulaşabilmek için çevredeki değişimlerin bilincinde olmak ve düşünce yapısını geliştirmek önemlidir. Çevik lider, etrafında ve içerisinde bulunduğu toplumda yaşanılan krizler, farklılıklar ve baskıları göz önünde bulundurup, organizasyonda yer alan üyeleri desteklemeye devam etmelidir. Deneyimin önemini vurgulamalı, geri bildirim vermelidir. Tüm yenilikler çevik lider tarafından takip edilmelidir. Gelişimlerin organizasyonlara adaptasyonuna zemin hazırlamalı, ilgili durumları yönetmeli ve ekip üyelerinin inançlarına katkı sağlamalıdır (Kirtiş, 2024).

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİĞİ

2.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı

İnovasyon; Latince ’de ‘innovatus’ kelimesinden türetilmiştir. ‘İnnovatus’ kelimesinin anlamı yeni yöntemleri toplum içerisinde, kültürel çerçevede ve idari yapılarda kullanmaya başlamaktır (Adıgüzel, 2012). İngilizce’de ‘innovation’ olarak kullanılan ‘inovasyon’ kavramı Türkçe’de yenilik anlamına gelmektedir. Yeni fikir veya süreçlerin geliştirilmesi ve uygulanması inovasyon olarak adlandırılmaktadır. İnovasyon; yaratıcı fikirlerin ve iyileştirilmiş yapıların biçimlendirilmesidir (Akyürek, 2020).

İnovasyon kavramının temelleri aslında 1934 yılında Schumpeter’in yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Schumpeter, ekonomik gelişmenin kuramına yönelik çalışmalar yaparken inovasyon kavramına ulaşmıştır. Girişimcilik ve yaratıcı yıkım konularını incelediği sırada inovasyon kavramını da keşfetmiş ve üzerine çalışmalara başlamıştır. Schumpeter; kapitalist ekonomik sistemlerde gelişim önceliklendiriliyorsa inovatif girişimciliğin olmazsa olmaz bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Böylece inovasyon kavramı aslında girişimci kişilerin yer aldığı ve inovatif bireylerin bulunduğu bir yapıdır (Akyürek, 2020).

Schumpeter’dan sonra Peter F. Drucker inovasyonu ‘girişimcinin yeni zenginlik üreten kaynaklarındaki artış veya mevcut kaynaklarındaki zenginliği arttırma potansiyelinin varlığı olarak tanımlamıştır. Her iki yönetim bilimcide inovasyon ve yeniliğin farklı kavramlar olduğunu savunmaktadır. İnovasyon; girişimci olabilmenin ilk koşuludur. Girişimciliği özümseyen işletme ve toplumlar zenginliklerine zenginlik katmaktadır (Sakaryalı, 2014).

İnovasyon, organizasyon ve çevre uyum sürecini sağlamak adına çıktı, yapı ve süreçlerde değişimi gerçekleştirmek için kullanılan bir araçtır. Bilinç seviyesi yüksek ve ticari başarıyı da beraberinde getiren inovasyonlar toplum sermayelerinde de artışı sağlamaktadır (Erdil ve Ayar, 2018).

1982 yılında Freeman inovasyon kavramını; yeni veya geliştirilmiş bir ürün için pazarlama faaliyetlerinin yapılması ve ilk kez ticari kullanıma sunulması olarak

tanımlamıştır. Ticari olarak kullanılabilmesi için teknik, tasarım, üretim ve yönetimdeki tüm faaliyetler başarılı bir şekilde tamamlanmalı ve yönetilmelidir (Kızıldere ve Kalay, 2015).

Uluslararası alanda kabul edilen kaynakların başında OECD ve Oslo Kılavuzu Avrupa Komisyonu'nun yaptığı tanım gelmektedir. 1992 yılından başlayarak, 2005 yılında üçüncü baskısının sunulduğu bir kılavuzdur. Türkçe basımda inovasyon; 'Bir yenilik, işletme içerisinde uygulamalar, organizasyonlar veya dış ilişkilerin yeni veya önemli seviyede iyileştirilmiş ürün, süreç veya yeni bir örgütsel yönetimin gerçekleştirilmesidir' olarak tanımlanmıştır (Sakaryalı, 2014).

İnovasyon 3İ'yi kapsamaktadır. Bunlar; İçgörü (Insight) + İcat (Invention)+ İcraat (Implementation)'dır. İçgörü bir nevi keşif yapmaktır. Keşiflerin içeriğinde merak ve iş birliği bulunmaktadır. İcat, bir ürünü yaratmaktır. İcraat yapılan iş ve uygulamaları kapsamaktadır. 3i'nin toplamı inovasyonu oluşturmaktadır (Çalık ve Durmuş, 2019). Aşağıda Tablo 5'te inovasyonun sahip olduğu kaynaklara detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 5. İnovasyonun sahip olduğu kaynaklar

1. Müşteriler, Rakipler ve Sektör -Focus grupların bulunması, -Müşteri anket sonuçları, -Fuarlara katılım sağlama, -Sektörel dernek ve organizasyonlara üye olma ve katılım sağlama, -Sektör uzmanları ile görüşmeler, -Danışmanlar aracılığıyla yapılan Pazar araştırmaları	2. Devlet Organizasyonları -Yasal yönlendirmeler yapma, -AB projelerinin bulunması, -AR&GE teşviklerinin sunulması, -Risk sermayesi kurumları ile bağlantılar kurma, 3. Firma İçi Kaynaklar -İnovasyon stratejisini kullanmak, -Ekip üyeleri ile beyin fırtınası yapmak, -Müşteri görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi

4.Tedarik Zinciri -Tedarikçi ziyaretleri ve mühendislerin görüşmelerini sağlamak, -Lojistik ve dağıtım firmaları ile iletişimde olmak, -Tedarikçiler ile ortak proje ve çalışmalarda bulunmak, -Tedarik zincirini baştan sona değerlendirmek,	5. Akademik ve Sektörel Araştırmalar -İnternet üzerinden yapılan aramalar, -Literatür, kitap ve yayınların takibi, -Rakiplerin analizlerinin yapılması, -Akademik kadrolar ile görüşmeler sağlama ve rutin oluşturma

Kaynak: (Kılınç ve Şahinli, 2013).

İnovasyon sürecinde kaynakların etkileşim içerisinde kullanılması önemlidir. Tüm inovasyon süreçlerindeki faaliyetler arasında bağlar bulunmaktadır. Her aşama aslında bir önceki geride kalan aşamadan beslenir ve sonraki aşamaların daha kuvvetli oluşabilmesi için katkı sağlar. Böylece sürecin dinamik yapısı da bir kez daha gözler önüne serilmektedir (Kılınç ve Şahinli, 2013).

2.2. İnovasyon Süreci

İnovasyon aslında süreçlerin birleşiminden oluşmaktadır. Yeni bir ürün fikrine sahip olmak veya var olan ürünün gelişimine katkı sağlamaktan başlayıp bu ürünün tüketimi veya satışında aktif rol oynamaya kadar uzayan bir süreç söz konusudur. Ticari kazanımların olması ve rekabetinde yoğunlaşmasıyla her süreçteki faaliyet önemli bir rol oynamaktadır (Topal ve Biçkes, 2019). Tarih içerisinde inovasyon süreci birçok değişime uğramıştır. Her dönemde farklı ihtiyaç ve istekler önceliklendirildiği için değişimler mevcuttur. İnovasyonun tarihsel sıralaması ve detayları aşağıda Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. İnovasyon sürecinin tarihsel gelişimi

Dönem	İlgili Model Adı	Çıkış Temeli	Barındırdığı Özellikler
1950-1960 yılları arasında	Doğrusal Modeller – 1	Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisi	-AR-GE ekipleri ne derse o uygulanır. Ürün veya hizmeti

			belirleme AR-GE ekibinin sorumluluğundadır.
1970-1980 yılları arasında	Doğrusal Modeller – 2	Pazarın ihtiyaçlarına kulak verilmeye başlanmıştır.	-Pazarın neye ihtiyacı olduğu önem arz etmektedir. -AR-GE ekipleri pazarın taleplerine göre şekillenir.
1980- 1990 yılları arasında	Eş Zamanlı Bağlantı Modelleri	Pazarlama ve AR-GE ekipleri faaliyetlerini birlikte yürütmeye başlar.	Pazarlama, AR-GE ve üretim ekipleri ortaklaşa iş çıkarırlar.
1980-1990 yılları arasında	İnteraktif (Etkileşimli) Modeller	Pazarlama ihtiyacının doğuşu ve teknolojik gelişmelerin varlığı söz konusudur.	-Teknolojide yer alan itme gücü ve pazarda yer alan çekme gücü birlikte kullanılmaya başlanır. -Teknolojik gelişmeler ve pazarın talepleri arasında aktif bir ilişki bulunur.
2000 yılı ve sonrası	Sistematik ve Öğrenen Ağ Modelleri	Çevresel faktörler etkili olmaya başlamıştır.	-Çevresel faktörlerin varlığına göre şekillenilmeye başlanmıştır.

			-Sistem yenilikçi, esnek ve öğrenen bir yapıya sahiptir. - Karşılıklı ve etkin bir iletişim bulunmaktadır.

Kaynak: (Aslantaş, 2021).

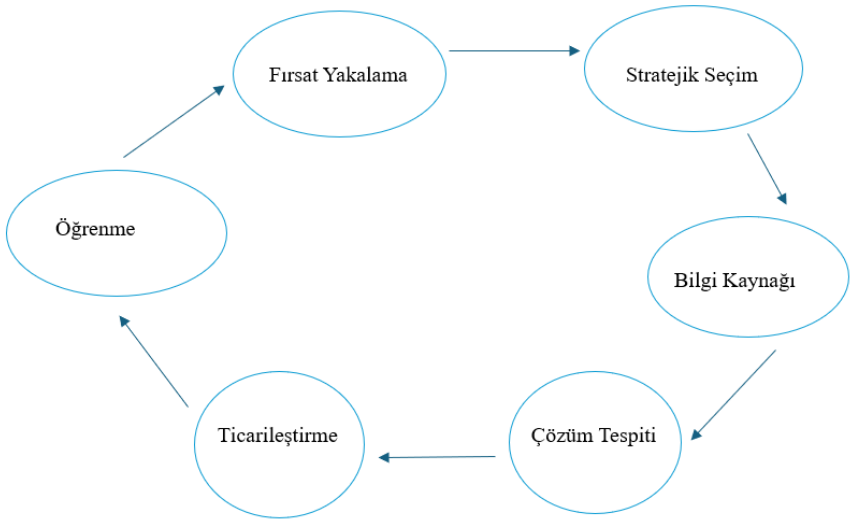
Doğrusal modellerde iki temel yaklaşım söz konusudur. Birincisi; 'inovasyonu bilim ve teknoloji iter' yaklaşımıdır. İkincisi ise 'talep inovasyonu çeker' yaklaşımıdır (Tankişi, 2018).

Etkileşimli inovasyon modelinde ise inovasyonun itici ve çekici güçleri değerlendirilmektedir. Faaliyetler arası bütünlük söz konusudur. Teknolojik fırsatlar değerlendirilmeye tabii tutulmaktadır (Tankişi, 2018) .

Bütünleşik inovasyon sürecinde ise; pazarlama faaliyetleri ve AR-GE faaliyetleri arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Tedarikçiler ile kurulan kuvvetli bağlar mevcuttur (Tankişi, 2018) .

Özetlemek gerekirse; inovasyon sürecinin temel adımları, ihtiyacın belirlenmesi, fikirlerin oluşturulması, inovasyonun geliştirilmesi ile başlamaktadır. Ardından inovasyonun uygulanması ve ticari kazanç elde etmeye kadar uzanmaktadır.

İnovasyonun aşamaları aşağıda Şekil 8'de verilmiştir.



Şekil 8. İnovasyonun aşamaları
Kaynak: (Kiliç Aksoy, 2016).

İhtiyacın Ortaya Çıkması; En önemli ve temel aşamalardan biridir. İnovasyon gereksinimi başlangıç noktası olmakta olup, fırsat niteliğindedir. Müşterilerin değişen talepleri, rakip işletmelerin aldığı aksiyonlar ve teknolojik gelişmelerin çeşitliliği ile meydana gelebilir. Bazen de pazar içerisinde gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri sonucu da yol gösterici olabilmektedir. Müşteriler kilit noktadadır. Müşterilerin analizi önemlidir ve ihtiyaçların tespiti net bir şekilde yapılmalıdır (Kaya, 2017).

Stratejik Seçimin Yapılması; İhtiyaçların analizinden sonra fırsatlar içerisindeki stratejik yönden en kuvvetli seçeneğin seçilmesi gerekmektedir. Bu seçim yapılırken müşterilerin talepleri ve ihtiyaçları değerlendirilir (Örtlek, 2015).

Bilgi Kaynağına Ulaşma; Verilerin yazılı ve yazılı olmayan şekilde toparlanması ile süreç başlamaktadır. Verimi en yüksek olacak uygulamanın tespitinde etkin rol oynamaktadır (Girgin, 2015).

Ticarileştirme; Pazar testlerini başarılı şekilde geçen yeni ürün veya hizmet gerçek boyutta da satışa sunulma noktasına geldiğinde ticarileştirme aşamasına ulaşılmaktadır. Üretimin gerçekleştirilebilmesi için iş birlikleri görüşülmeye başlanmaktadır. Yeni ürün veya hizmetin tutundurulabilmesi adına pazarlama faaliyetleri yoğunlukla gerçekleştirilmekte olup maddi kaynakların burada harcanması söz konusudur. Aslında yüksek masrafı bünyesinde bulunduran bir aşamadır (Aslantaş, 2021).

Öğrenme; Deneyimlerin değerlendirildiği aşamadır. Olumlu veya olumsuz tecrübeler, süreç içerisindeki eksikliklerin tespiti, düzenlemelerin yapılması, değişikliğe gitme durumları söz konusudur. Sürekliliğin sağlanabilmesi için bu aşama bir önem arz etmektedir (Girgin, 2015).

İnovasyon sürecinde işletmeler aşağıdaki amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir (Aslantaş, 2021).

-İnovasyon faaliyetlerinin sistematik yapısını yapısal faaliyetler ile görünür kılma,

-Her alanda inovasyona yöne verecek fikirleri tespit etme ve geliştirme,

-Stratejik hedeflerin tespitinde inovasyon ile etkileşimin iyileştirilmesidir.

Harvard Business School tarafından paylaşılan inovasyon süreç modeli içeriğinde işletmelerdeki finansal yeteneklerin varlığına vurgu yapılmaktadır. Finansal güç üzerindeki esneklikte artış sağlandığı takdirde özel sektörde yer alan işletmelerin inovasyon yapma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Yanmaz, 2019).

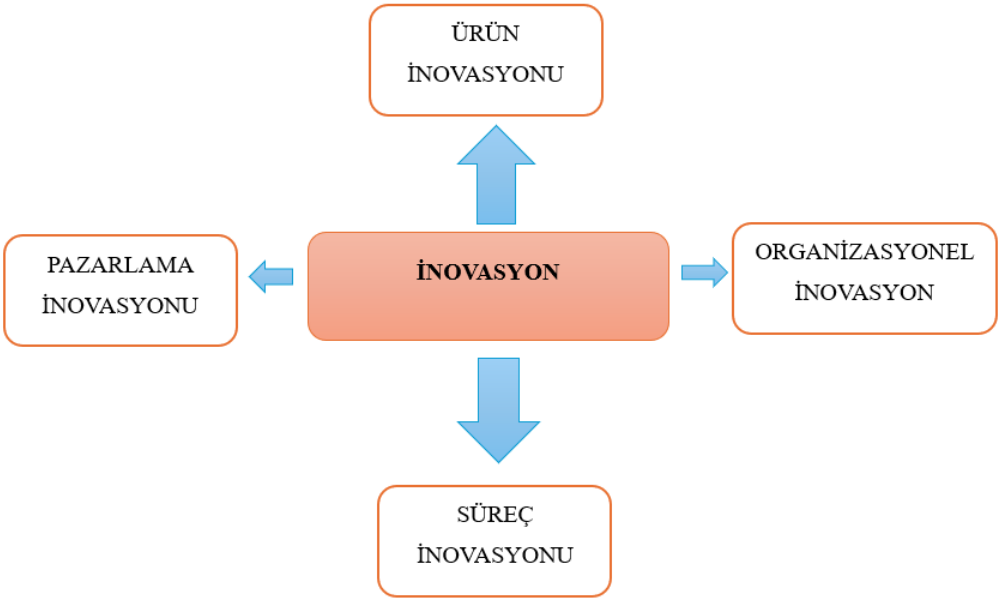
Yakın zamanda yapılan değerlendirmeye göre Vouri ve Huy inovasyon süreci için örgüt yapısına değinmiştir. Örgütün sahip olduğu değerler, örgüt içerisinde bulunan bireylerin kişisel özellikleri, örgütün sahip olduğu psikoloji referans noktalarıdır. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin sahip olduğu korku ve endişelerin ön planda olması olumsuz etki yaratırken, cesur ve atılgan bir tavır sergilemeleri inovasyonların ortaya çıkışında olumlu etki yaratmaktadır (Yanmaz, 2019).

2.3. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon, ilgili kurum veya kuruluşun tam olarak neye ihtiyacı olduğu ve bu ihtiyacı nasıl karşılayacağına göre değişkenlik gösteren türlere sahiptir. İnovasyon çeşitleri firmaların ihtiyaçlarına göre kullanılmaya başlanmaktadır. Firmalar veya kurumlar hangi alanda ihtiyacın olduğunu tespit edip süreç için en uygun inovasyon çeşidini kullanırlar (Akgün, 2020).

İnovasyon çeşitlerinin temel yapısında dört farklı tür yer almaktadır. Zamanla bu türlerde artış yaşanmış olup inovasyon türlerinin on iki farklı çeşidi paylaşılmıştır. Temel inovasyon çeşitleri; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur (Kays ve Özdemir, 2023). Diğer inovasyon çeşitleri ise; uygulama inovasyonu, deneyim inovasyonu, radikal ve kademeli inovasyon, teknolojik inovasyon, iş modeli inovasyonu, toplumsal inovasyon, değer inovasyonu, yıkıcı inovasyon, açık inovasyon, ters inovasyon, yeşil inovasyon ve sosyal inovasyondur (Ceylan ve Şakar, 2021).

Ayrımların yapısı aşağıda Şekil 9'da gösterilmektedir.



Şekil 9. İnovasyon çeşitleri
Kaynak: (İmamoğlu vd., 2023).

Ürün İnovasyonu; Müşteri istek ve ihtiyaçları esas alınarak tasarlanır. İlgili ürün veya hizmetin kullanıma uygun yapısı, ham maddesi ve kullanımındaki amaç içerisindeki bileşenler yol göstericidir. Sahip olunan ürün veya hizmeti geliştirmek bir nevi daha iyi bir versiyonuna ulaştırma gayesidir. Fakat burada fiyat artışına müşterinin vereceği tepki önemlidir (Gayret, 2020). Pazarda yer verilen ürün veya hizmetler ile şirketlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamadaki amacı, müşterilerin satın alma direncini kırmaktır. Böylelikle ürün veya hizmetler müşteriler tarafından daha kısa sürede kabul görebilmektedir (Kalaycı, 2019).

Ürün inovasyonuna birkaç örnek vermek gerekirse; Türk kahvesi yapımını daha kısa süreye düşüren otomatik kahve makinalarının pazara sunulması gösterilebilir. Tat ve zaman faktörleri burada müşteriler için önemli bir noktadır. Diğer örnek ise bankacılık sektörünün sunduğu mobil bankacılık ve akıllı kart uygulamalarıdır. Müşteriler işlemlerini en kısa sürede ve daha az çaba ile yönetebilmektedir (Kalaycı, 2019).

Süreç İnovasyonu; OECD'nin yaptığı tanıma istinaden, yeni veya kritik ölçüde iyileştirme sağlanmış bir üretim veya dağıtım- teslim yönteminin gerçekleştirilmesidir. Üretim yöntemlerinde uygulanan iyileştirmeler, uygulamalar ve yazılımlardaki yalınlaştırmalar da süreç inovasyonuna dahildir. Süreç inovasyonundan

bahsedebilmek için aşağıdaki beş adım tamamlanmalıdır. Bu tanımlar aşağıda sıralanmıştır (Acar, 2020).

-İnovasyon için sürecin tespitini sağlamak,

-Değişim seçeneklerini bulmak,

-Vizyon veya hedef oluşturmak,

-Mevcut süreçlerin durum analizini yapmak,

-Yeni süreç organizasyonu için prototip tasarlamaktır.

1970'li yıllarda Toyota tarafından tasarlanan ve sunulan tam zamanlı üretim modeli süreç inovasyonu için en sık başvurulan örnektir. Tüm aşamalarda zamanında müdahale önceliklendirilmektedir. Böylelikle stoklarda azalma ve değişen koşullara esnek dönüşler söz konusudur. Günümüzde organik tarımda internet teknolojilerinin kullanılması diğer bir örnektir. İnternet teknolojisi desteği ile tarım faaliyetlerinde üretim, tasarım, ambalajlama ve kalite kontrol yapılabilmektedir (Zorluer, 2021).

Pazarlama İnovasyonu; Oslo Kılavuzu pazarlama inovasyonunu, ''pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonlu) veya fiyatlandırmasında kritik değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yönetimi'' olarak nitelendirmiştir. Yeni pazarlama stratejilerinin kullanımı etkili rol oynamaktadır (Kahraman, 2021).

Pazarlama inovasyonu, pazarlamanın 4 temel karmasının bileşimindeki unsurlarda yenilikler sağlamayı kapsamaktadır. Bu bileşimler Product (Ürün), Price (Fiyatlandırma), Promotion (Tutundurma) ve Place (Yer)'dir. Ürünlerin pazardaki mevcut durumundaki değişimler ile işletmelerin kabul edilebilirliği ve yeni pazarlara girme ihtimalleri kuvvetlendirilir (Süzen, 2020).

Örnek olarak; otel işletmelerinin hizmet tanıtımını yaparken 360 derecelik kameraları kullanarak yaptıkları çekimleri 'sanal gerçeklik' teknolojisi ile buluşturması gösterilebilir. Böylelikle klasik şekilde yapılan otel tanıtımlardan ayrıştırılmış olup, müşterilerin otel içerisinde yer alıyormuş hissine dayanarak hizmetlerinin tercih edilme olasılıklarını arttırmaktadırlar. Başka bir örnekte ise, ayakkabı üretimi yapan

bir işletme satış politikasını internet üzerinden yürütmeyi hedefleyebilir. Sosyal medya pazarlaması yöntemini kullanır ve bu da satışlardaki artışı beraberinde getirir (Sezen, 2021).

Organizasyonel İnovasyon: İşletmeler yapı gereği bünyesinde birçok departmanı bulundurmaktadır. Üretimden satışa, yönetimden tedarikçilere, halkaların zincir şeklinde birleşmesiyle oluşan bir organizasyon şeması söz konusudur. Devam eden işletme düzeni içerisinde alt katmanlarda yer alan departmanların yeni yöntemleri keşfetmesi, mevcut yöntemlerde iyileştirme yapması örgütsel inovasyonu tanımlamaktadır (Nurdağ, 2020).

Diğer adıyla örgütsel inovasyonun merkezinde değişim yer almaktadır. Örgüt içerisindeki bireyler bağımsız ve yaratıcı düşünmeye teşvik edilir. Bir nevi 'iş yapmanın' yeni yollarını keşfetmeyi sağlayan bir inovasyon kültürü yer almaktadır. Bilgi ve öğrenme kavramları önemlidir. Örgüt içerisindeki üyeler yeni bilgileri uygulamalı olarak da değerlendirmeye tabii tutmaktadır (Akbaş, 2020).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için örgütsel inovasyon önemli bir noktadır. İki görev yer almaktadır. Hem ürün inovasyonu hem de süreç inovasyonu için bir ön koşul durumunda olması ilk görevdir. Tam bir rekabet üstünlüğü kaynağı olması ise ikinci görev olarak değerlendirilir. Bir firma rekabet avantajı sağlamak istediğinde iş tekniklerinde değişim ve gelişime yönelmelidir (Özer, 2020).

1990'lı yıllarda 'sürekli iyileştirme' (Kaizen) yönteminin kullanılması örgütsel inovasyon için örnektir. Sistem içerisinde yer alan kişilerin sistemi iyileştirmek adına akıl yürütmeleri söz konusudur. Sistemi uygulayabilen ülke ekonomilerinde büyüme ve toplum düzeylerinde kalite standartlarının arttığı gözlemlenmiştir (Sezen, 2021).

Günümüzde firmaların ISO 9001 kalite yönetim sistemini kullanması ve yaygınlaştırması müşteri odaklı geliştirme yönteminde kullanılmaktadır. Tüm kurumlar kalite yönetim sistemlerini kullanarak örgütsel inovasyona katkı sağlamaktadır (Suprapti vd., 2020). Diğer bir örnek ise; TEB'in kıvılcım portalıdır. Kurum içerisinde inovasyon teşvik edilir. Değişik fikirlerin toplandığı, değerlendirildiği ve uygulandığı bir yapıdır (Süzen, 2020).

2.4. İnovasyon Modelleri

Şirketler, değişen çevre koşullarında büyüme sağlayabilmek için inovasyon süreçlerini kendi sistemlerine entegre etmelidir. Bu süreç günden güne artan bir ihtiyaç olarak da gözlemlenmektedir. Hem küçük hem büyük şirketlerin büyüme taleplerinde inovasyon uygulamaları önem kazanmaktadır. İşletmeler, teknolojik değişimleri, yeni ürünleri üretmeyi ve pazarda başarılı olabilmeyi sağlayan inovasyon modellerini tanımalı ve uygulamalıdır (Zengin, 2024).

Roy Rotwell'in 1992 yılında yayınlamış olduğu makalede inovasyon modelleri beş gruba ayrılmıştır. Yakın zamanda bu modeller içerisinde altıncı bir modelin dahil edilme durumu tartışmalara konu olmuştur. Modeller sırasıyla aşağıda verilmiştir (Kalaycı, 2019).

1. Birinci Jenerasyon Yenilik Modeli: Teknoloji İtmeli Model (Doğrusal Model)

2. İkinci Jenerasyon İnovasyon Modeli: Talep Çekmeli Model

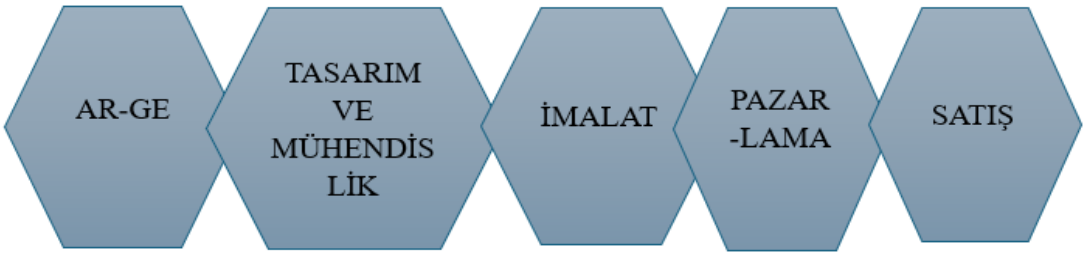
3. Üçüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli: İnteraktif Model

4. Dördüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli: Entegre Model

5. Beşinci Jenerasyon İnovasyon Modeli: Sistem İntegrasyonu ve Şebekeleşme

6. Altıncı Jenerasyon İnovasyon Modeli: Bilgi ve Öğrenmenin Önde Olduğu Model'dir.

Birinci Jenerasyon Yenilik Modeli: Teknoloji İtmeli Model (Doğrusal Model): 1950 ve 1960 yılları aralığında geliştirilen bir modeldir. İnovasyon sıralı ve ayrı aşamalara sahiptir. Araştırma, pazarlama ve mühendislik ile teknoloji odağındadır. Doğrusal bir süreç olarak değerlendirilir. İlgili modele ait yapıya Şekil 10'da yer verilmiştir (Özer, 2020) .



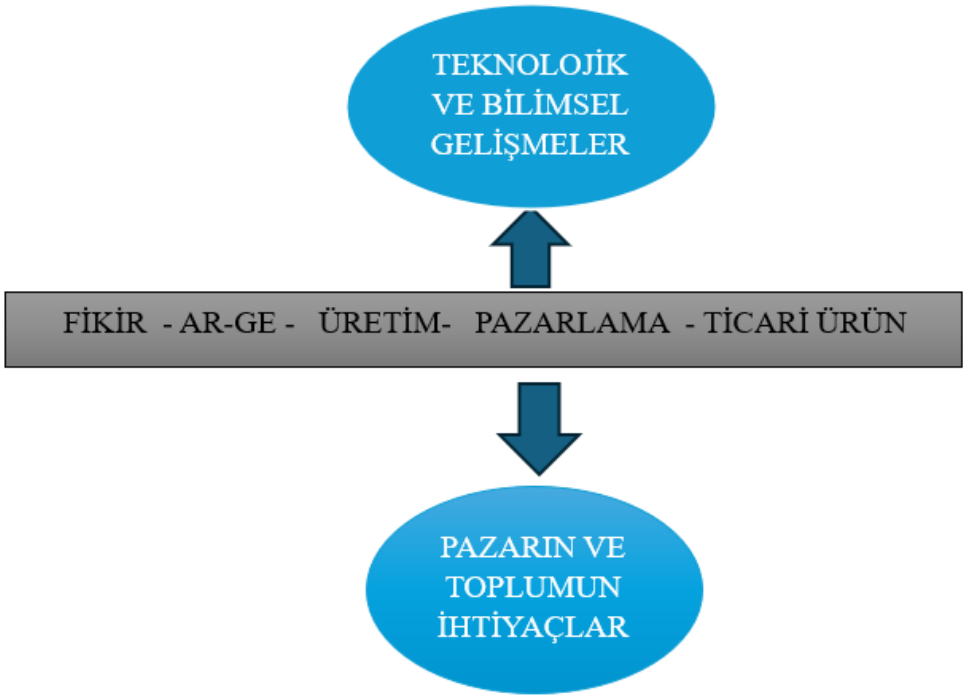
Şekil 10. Teknoloji itmeli doğrusal inovasyon modeli
Kaynak: (Özer, 2020).

İkinci Jenerasyon İnovasyon Modeli: Talep Çekmeli Modeli: Bu model 1960 ve 1970 yılları arasında ortaya çıkmıştır. Rekabetin kıyasıya yaşandığı dönem içerisinde Ar-Ge çalışmalarının yetersiz gelmesi bu modelin oluşturulmasında etkili rol oynamıştır. Büyük firmalar piyasa mücadelesinde pazardaki talepleri değerlendirmeyi, pazar algısını anlamayı önceliklendirmiştir. Pazarda yer alan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına kulak verilmiştir. Mevcut talepler ile şekillendirilir. Talep çekmeli doğrusal yenilik modeli aşağıda Şekil 11'de verilmiştir (Zengin, 2024).



Şekil 11. Talep çekmeli doğrusal yenilik modeli
Kaynak: (Zengin, 2024).

Üçüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli: İnteraktif Model: 2005 yılında Trott'un yaptığı tanıma göre etkileşimli model, teknoloji itmeli ve talep çekmeli modelleri arasında ilişki kurmaktadır. İnteraktif modelde inovasyonlar; Pazar, bilim ve örgüt yeteneklerinin etkileşimi ile oluşmaktadır. İnovasyonun başlangıç noktasının bir önemi yoktur. Önemi olan nokta inovasyonun karşılıklı bilgi paylaşımını barındırması, firma yeteneklerine katkı sağlaması ve toplumun istek ve ihtiyaçları ile bütünleşebilmesidir. Şekil 12'de interaktif model verilmiştir (Özdemir, 2018).



Şekil 12. İnteraktif model
Kaynak: (Özdemir, 2018).

Dördüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli: Entegre Model: 1980'li yıllarda Japonya'da gerçekleştirilen elektronik ve otomobil sektörlerinde yapılan inovasyonlar bu modelin temellerini oluşturmaktadır. Bu inovasyon modelindeki kilit nokta bilgi paylaşımının olmasıdır. Bilgilerin paylaşılmasıyla üretim süreçlerinde daha hızlı ilerlenmiştir. Modelin içeriğinde ayrıca işletme içerisinde yer alan departmanların yeni ürünü oluşturabilmesi için birlikte çalışma yürütmeleri bulunmaktadır. Böylelikle yüksek bilgi seviyesi ile verimlilikte artışlar meydana gelmektedir (Sami, 2003).

Beşinci Jenerasyon İnovasyon Modeli: Sistem İntegrasyonu ve Şebekeleşme: 1990'lı yıllarda Rothwell tarafından geliştirilmiştir. Bu model içeriğinde Rothwell; inovasyonu sürekli kullanan şirket yapılarına sahip olmak için farklı departmanlar ve aktivitelerin beraber yürütülmesinin yanında 'inovasyon sistemi' olarak da tanımlanan sistem için şirket dışındaki tüketiciler, tedarikçiler ve diğer firmalar ile de ilişkilerin bağlı ve kuvvetli olması gerektiği ifade edilmiştir (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004).

Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme modelinde sadece diğer firmalar değil, üniversiteler ve araştırma kuruluşları ile de kuvvetli bağlar kurulmalıdır. Bu bağlar

inovasyon ağları (şebekeleri) olarak adlandırılmaktadır. Bir bilgi teknoloji firmasının dış dünya ile bağlarını kuvvetlendirmesi bu modele örnek niteliğindedir (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004).

Altıncı Jenerasyon İnovasyon Modeli: Bilgi ve Öğrenmenin Önde Olduğu Model: Sistem entegrasyonu ve şebekeleşmede etkin olan faktör şebekeleşme varlığıdır. Şebekeleşme; verimin artışı ve depolanması için kullanılmaktadır. Rekabetin inanılmaz derecede arttığı bugünlerde şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi için en kısa sürede yeni şeyler öğrenmeleri gerekmektedir. En kısa sürede elde edilen bilginin transferi ve kullanılması bu modelin temellerini oluşturmaktadır. Minimum sürede ulaşılan bilgi ve hızlı öğrenme süreçleri önemlidir. Pazarın istek ve ihtiyaçları en hızlı şekilde karşılanır ve değişkenlik gösteren Pazar koşullarına uyum sağlanıp, rekabete devam edilir (Kalaycı, 2019).

2.5. Bireysel Düzeyde İnovasyon Yetkinliklerinin Bileşenleri

J.Schumpeter inovasyon için 'kalkınmanın itici gücü' tanımlamasını yapmıştır. İnovasyon aslında bir değişim sürecinin her aşamasını etkili şekilde yönetebilmektir. Mevcut ürün veya hizmet üzerine değer katarak son tüketiciye ulaştırılmasında ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olmasında etkilidir. Bireysel inovasyon ise; 'iş için yeni olan ve fayda sağlamak üzere yapılandırılmış fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin tanıtımı ve uygulanması tanımına sahiptir. Bireysel inovasyon, bireyin yeni fikir ve çözümler ürettiği, çalıştığı ve problemleri tespit ettiği, birçok aşaması olan süreçtir (Kırılmaz vd., 2022).

İnovasyon sürecinin aşamaları bireysel inovasyon sürecinde de geçerlidir. Öncelikle bir sorun bulunmaktadır. Sorunun çözümüne yönelik araştırmalar ve çalışmalar yapılır. Yaratıcı fikirlerin üretimi ile soruna çözümler bulunmaktadır. Ayrıca çözüm önerilerine ulaşabilmek için tüm kaynaklar sunulmalıdır. Ardından inovasyon modeline ulaşılmaktadır (Kırılmaz vd., 2022).

Yaşam boyu öğrenme becerisi olarak değerlendirilen inovasyon, farklı ve yeni durumlara adaptasyon becerisi olarak da ele alınmaktadır. Bireyler ve kurumlar inovasyona hazırlıklı olmalıdır. Bireysel inovasyonda; bireyin inovasyona karşı isteklilik durumu, benimseme hali ve pozitif davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Bireysel inovasyonda bireyin sahip olduğu bilgi seviyesi, deneyimi ve çözümüne yönelik gösterdiği davranışların gerçekleşmesi bu kavramın hayata uyarlanabilmesi için ön koşuldur (Çetin, 2018).

İnovasyonu örgütsel bir davranış olarak değerlendiren bir araştırmacı girişimci bireylerin sahip olduğu davranışların bireysel inovasyonda da geçerli olduğunu keşfetmiştir. Ayrıca Schumpeter'in çalışmaları ile de bu fikrini desteklemektedir. Girişimci bireylerde bulunan kişilik özellikleri ile inovatif bireylerdeki kişilik özellikleri çokça benzemektedir. Bir diğer çalışma ise kişilik yapısının ölçülmesinde kullanılan Beş Faktör Kişilik Modelidir. Bu modeldeki maddelerin inovatif bireylerde de geçerli olduğu kanısına varılmıştır (Kiroğlu, 2017).

İngiltere'de 2009 yılında CMI (Chartered Management Institute) tarafından 850 yönetici ile bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucu bireysel inovasyona yönelik çıktılar elde etmede etkili olan davranışların sıralaması aşağıdaki gibidir: (Kiroğlu, 2017).

-Açık fikirli bir yapıya sahip olma (%59),

-Problem çözme yeteneğinin olması (%50),

-İçsel motivasyona sahip olma (%43),

-Stratejik düşünce yapısı (%35),

-Liderlik becerilerine sahip olma (%33),

-Yüksek özgüven (%29),

-Risk almaya eğilimli olma (%28),

-Duygusal zekaya sahip olma ve kullanımı (%13),

-Belirsizliğe karşı verilen olumlu tepki (%8).

İnovasyon yetkinlikleri ile ilgili spesifik bir çalışma olan FINCODA (Framework for Innovation Competencies Development and Assesment)/ İnovasyon Yetkinlikleri Geliştirme ve Değerlendirme Çerçevesi), bireylerdeki inovasyon kapasitelerini ölçmek için kullanılmaktadır. 2015-2017 yılları arasında Avrupa Birliği projesi olarak

geliştirilmiştir. Bu projenin geliştirilmesinde etkin rol oynayan ülkeler; Finlandiya, Almanya, Hollanda, İspanya ve İngiltere'dir. İlgili proje gerçek yaşam ortamlarında ve pilot çalışmalar ile testlere tabii tutulmuştur. Ölçümlenen boyutlar; yaratıcılık, eleştirel düşünme, girişkenlik, takım çalışması ve ağ kurmadır (Ovacı ve Saatçi, 2020). Bu boyutların açıklaması aşağıda verilmiştir.

Yaratıcılık: Organizasyonların inovasyon süreçlerini yönlendirici etkiye sahiptir. Yeni ürünler ve hizmetlerin oluşturulmasını amaçlanmaktadır. Yenilikçi düşünme ve yenilikçi çözümler ile müşteri memnuniyetinde artış sağlanmaktadır. Rekabet avantajı sağlamada da önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyonların başarıya ulaşmasında önemli bir faktördür. Bireysel yaratıcılık sayesinde iş içerisindeki birlik ve verimlilikte de artış sağlanmaktadır (Ismayılov, 2024).

Eleştirel Düşünme: Temelleri Aristo ve Platon'a dayanmaktadır. İdeal koşullardaki insan en iyi seviye üzerinden değerlendirme yapmalıdır. Düşüncelerin mükemmelleştirilmesi söz konusudur. Konu ile ilgili analizler yapılmalı, değerlendirme ve karar verme aşamaları gerçekleştirilmelidir. Eleştirel düşünme becerisi diğer tanımlamalarda; "İyi karar vermeyi kolaylaştıran yetenekli ve kapsamlı düşüncedir ve "Neye inanacağına veya ne yapacağına karar vermeye odaklanan yansıtıcı ve makul düşünce'' olarak ifade edilmiştir (Ovacı ve Saatçi, 2020).

Girişkenlik: Üç ana bileşeni bulunmaktadır. İlki, kendi kendine başlayabilme yeteneğidir. Kimse tarafından bir yönlendirilmeye tabii tutulmama, inisiyatif alarak ilerleme söz konusudur. İkincisi ise proaktifliktir. Proaktiflik, öngörülü bir yapıya sahip olarak uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için eylemlere başvurmaktır. Üçüncüsü ve aynı zamanda sonuncusu kararlı olmak ve sonuna kadar sürdürmektir. Bir nevi dayanıklık olarak da ifade edilmektedir. Diğer tanımıyla bireysel girişkenlik 'yaratıcı düşünce ve fikirleri uygulamaya koyarak, olumlu değişikliklere teşvik, karar alma sürecinde aktif rol oynama ve pozitif değişikliklere teşvik' olarak da ifade edilmektedir. Organizasyonel başarıya yönlendirme söz konusudur (Ismayılov, 2024).

Takım Çalışması: 1996 yılında Manion ve arkadaşları takım için 'ortak performans hedefleri, tamamlayıcı ve üst üste binen beceriler ve çalışmalar ile birlikte ortak bir amaç uğruna söz veren ve sonuçlardan karşılıklı hesap verebilir sayıda olan tutarlı insanlar' tanımlamasını yapmıştır. Takım çalışmasında üç aşamadan söz edilebilir.

İlki; görev performansının saptanabilmesi için öncesi-sonrası durumlarını değerlendirmek, ikincisi ise üyelerin takım içerisindeki iletişimleridir. Sonuncusu, görevlerin tamamlanmasının ardından incelemeler yapmaktır. Bu üç aşamada da ekip içerisindeki 'takım ruhu' tanımlamasına ulaşılıp ulaşılamayacağı saptanmaya çalışılır. İş birlikçi yaklaşım ve uyum söz konusudur (Ovacı ve Saatçi, 2020).

Ağ Kurma: Karşılıklı fayda sağlamak için tanıdıklar ile ilişki kurma ve düzenli iletişim beraberinde bu ilişkileri etkili tutmak anlamına gelmektedir. Aslında amaç yarar elde etmek ve yaygın bir ağa sahip olmaktır. Yaygınlık ile geniş bir yapıda kurulan iletişimler sayesinde farklı bakış açıları ve zengin kaynaklara ulaşım ihtimali kuvvetlenmektedir. Bilgi alışverişi açısından da yarar sağlamaktadır. Bu ağlar sadece ekip içerisinden değil, dış paydaşlarla da kurulabilmektedir. Dış paydaşların yaratıcı fikirleri yol gösterici olabilmektedir. Deneyim ve uzmanlık alanlarının tartışılması inovasyonun oluşmasında etkilidir. Dış çevreyle iletişim daha kapsamlı, yenilikçi ve sürdürülebilir çözümlerin paylaşılmasında aktif rol oynamaktadır (Ismayılov, 2024).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

3.1. Öğrenme Kavramı, Kapsamı, Tanımı ve Önemi

Öğrenme kavramı, insanların sahip olduğu en önemli yeteneklerden birisidir. İnsanın yaşamı içerisindeki süreçte de varlığını sürdürmektedir. Doğduğu günden itibaren insanoğlu hayatına devam ettiği sürece öğrenmeye devam etmekte ve bu durumda kişilerin özelliklerine göre farklılık göstermektedir (Tatar vd., 2007).

Öğrenme kavramı geçmiş zamanlarda psikologlar ve eğitimcilerin üzerine sıkça eğildiği bir konudur. Genel çerçeveyle bireysel öğrenme düzeylerini de değerlendirmişlerdir. Zamanla ekonomistler ve işletmeciler tarafından da öğrenme kavramı incelenmeye başlanmıştır. Sistem yaklaşımı vasıtasıyla organizasyonlarda yer alan ekipler de bireysel değerlendirmelere başlamıştır. Öğrenme kavramı artık bireysel çerçeveden örgütsel çerçeveye aktarılmış ve öğrenme düzeyleri oluşturulmuştur (Avcı, 2009).

Bazı tanımlamalara göre öğrenme; etki-tepki arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. Bazı tanımlamalarda ise davranış değişikliği olarak değerlendirilmektedir. Öğrenme; karşılaşılan bir duruma reaksiyon göstererek bir faaliyetin meydana gelmesi veya değiştirilmesi sürecidir. Fakat faaliyet içerisindeki değişimler örgütlerin doğal mı veya yapay mı oluşumunu ilgilendirmemektedir (Alkan, 1987).

Öğrenme kavramında sadece bir konu hakkında bilgi sahibi olmak gibi bir durum söz konusu değildir. Yeni bir dil öğrenmek, yeni alışkanlıklar edinmek, kişisel özellikleri değiştirmek de öğrenmenin etkilediği alanlardır. Öğrenme aslında bilişsel, sosyal, algı ve bellek, dikkat ve güdümleme gibi dallarla da aktif ilişki kurmaktadır (Aydın, 2004).

Öğrenme, insanın içinde yer aldığı çevrede hayatını devam ettirdiği sürece ve hayatından memnun olabilmesi adına ihtiyacı olan bilgi, deneyim, beceri ve eylemleri elde etme sürecidir. Öğrenme sürecinin gerçekleşebilmesi için bilgi olmazsa olmaz bir unsurdur. Bu amaçlarla insanoğlu bilgiyi bir nokta da öğrenme eylemi ile özümser ve aktarır. Böylelikle öğrenme süreci gelişmeye ve aktif olmaya devam etmektedir (Yılmaz, 2009) .

Çince'de öğrenme kelimesi iki karakter ile ifade edilmektedir. Birincisinde 'çalışmak' anlamına gelen karakter kullanılmaktadır. İkincisinde ise 'bilgi toplamak' anlamına gelen ve 'sürekli uygulama yapmak' anlamında kullanılan iki bileşenli bir karakter yer almaktadır. Asyalılar için öğrenme kavramı süresiz bir olguyu ifade etmektedir. Bir nevi kendini geliştirme yolunda sahip olunan ustalık olarak da değerlendirilmektedir (Yavaş, 2012).

TDK (Türk Dil Kurumu) öğrenme kavramını "kavramsal düzenlemeler yapma süreci, bilgi, beceri ve anlayışlar edinme, tepki ve davranışlarda yaşantıların oluşturduğu değişim" olarak ifade etmiştir. Öğrenme; bireylerin sahip olduğu bilgi veya davranışlar sonucu kalıcı değişimlerin gerçekleşmesidir. Kalıcı bir iz bırakması öğrenmenin kişide yarattığı değişkenlik ve gelişkinlik durumlarını da belirtmektedir (Ay Işık, 2016).

Öğrenmenin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Acar, 2007);

-Öğrenme iyi veya kötü nitelikte de olabilen bir davranış değişikliğidir.

-Öğrenme deneyim ile de gerçekleşebilir.

-Öğrenme ile kalıcı bir değişime ulaşılır.

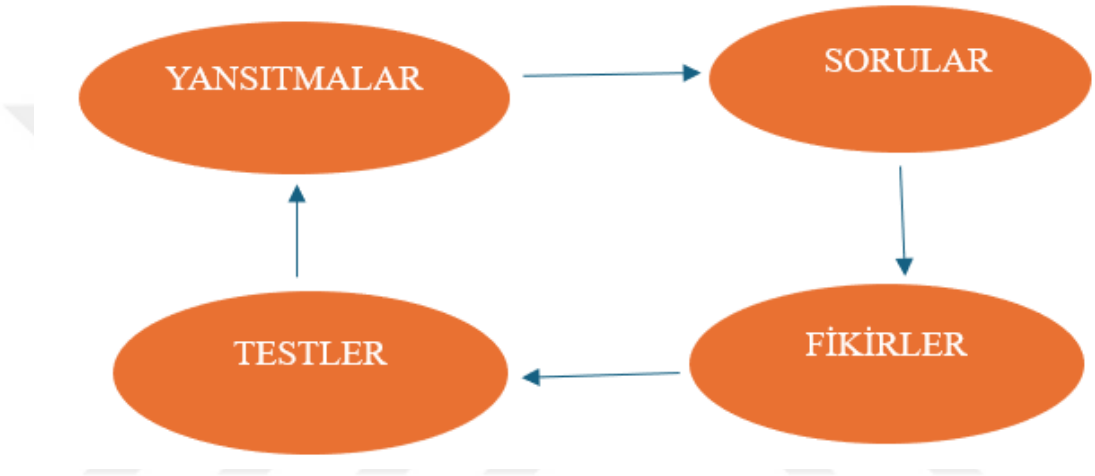
Öğrenme sürecinde hataların tespiti ve düzeltilmesi önemlidir. Öğrenilen şeylerin yaşamın hangi alanlarına etki edeceğini tespit etmek ve elde edilen bilgilerin değerlendirilerek kalıcı hale getirilmesi gereklidir (Alanoğlu, 2014).

Öğrenmenin amaçları aşağıdaki gibidir (Akpınar, 2007);

- İhtiyaçları tespit etmek ve gidermek,
- Etkinliği arttırma aracı olarak kullanmak,
- Koşullara uyum sağlama süresini azaltmak,
- Belirsizlik karşısında tahminde bulunma yeteneği,
- Rekabet koşullarına hazır olma,
- Sorumluluklar karşısında gerçekleştirebilir profile sahip olma,
- Potansiyelinin farkında olma ve kullanma becerisidir.

Sonuç itibariyle öğrenme; bir nevi bilgi işleme sürecini ifade etmektedir.

Öğrenme kavramı, insandaki sorgulayıcı profili öne çıkartmak ve insandaki merak duygusu ile zihinde yer alan sorulara cevap aramaktır. Dört aşamadan oluşan öğrenme çemberi, sorular, fikir, denemeler ve yansıtmadan oluşmaktadır. Birinci çember sorular, ihtiyaçlar ile gün yüzüne çıkan soruları belirtmektedir. İkinci çember olan fikir, sorulara cevap bulmadır. Üçüncü çember denemelerdir. Denemelerde, verilen cevapların ne kadar doğru olduğu tespit edilir. Son çember olan yansıtma ise, en doğru çözümün hangisinin olduğu değerlendirilme aşamasıdır ve gerçek anlamda öğrenmenin anahtarıdır (Özel, 2011).



Şekil 13. Öğrenme çemberi
Kaynak: (Özel, 2011).

Öğrenme, Dünya ile ilişki kurmaya ve yaratıcı bir kişiliğe sahip olmaya katkı sağlamaktadır. Günümüzde de öğrenmeye olan ihtiyaç git gide artış göstermektedir. Geçmişten gelen bilgilerin varlığı ve yeni bilgilerin eklenmesi sürekli gelişmeye katkı sağlamaktadır. İnsanlar, yaşam boyunca süren bir kavram içerisinde şekillenmektedir. Organizasyonlar da şirketler de öğrenme ile kazançlarını arttırmakta ve rekabete devam edebilir bir noktadadır. Öğrenme tüm insanlığı her açıdan kurtaracak, köklü değişiklikler sağlayacak ve bir üst basamağa taşıyacak olmazsa olmaz bir unsurdur (Uysal, 2008).

3.2. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme düzeyleri bireyler bazında üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu öğrenim düzeyleri; bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgütsel düzeyde öğrenmedir. Tablo 7'de öğrenme düzeyleri gösterilmiştir (Biçkes, 2011).

Tablo 7. Öğrenme düzeyleri

Öğrenme Düzeyi	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Bireysel Düzeyde Öğrenme	Sezme	Deneyimler, İmgeler ve Metaforlar yer alır.
Grup (Takım) Düzeyinde Öğrenme	Yorumlama ve Bütünleştirme	Dil, Bilişsel Harita, Tartışma kavramları etkin şekilde kullanılır. Karşılıklı uyum ve etkileşimli sistemlerden söz edilir.
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	Kurumsallaştırma	Planlar ve rutinler yer alır. Kurallar ve prosedürlere uyum söz konusudur.

Kaynak: (Biçkes, 2011).

Tablo 7'de gösterildiği üzere öğrenme düzeyleri incelendiğinde; sezgi ile süreç başlamaktadır. Sezgi, öğrenmedeki ilk aşamadır ve kavramsal olarak zihinde bir yere sahiptir. Bireysel öğrenme ile bilgiler sunularak grup seviyesine ulaştırılır ve yorumlama gerçekleştirilir. Grup içerisindeki bireyler ile kolektif bir anlayış oluşturulur ve bu da bütünleştirme aşaması ile sağlanır. Sonuncu aşamada ise öğrenme kuruluşun sistem ve uygulamalarına entegre edilerek kurumsallaştırmaya ulaştırılır (Biçkes, 2011).

3.2.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme

Bireysel düzeyde öğrenme, en temel öğrenme düzeyidir. Örgütsel öğrenmenin de temellerini oluşturmaktadır. Organizasyon içerisinde takımlar öğrenmeye ve örgütsel öğrenmenin temellerini sağlamlaştırmaya yoğunlaşmaktadır. Bireyler olarak

öğrenme süreçlerini yürütürler, yeni bilgiyi alır ve kullanırlar. Başkalarından da bilgi temin ederler. Ardından örgüt içerisine bu bilgiyi sunarlar (Yavaş, 2012).

Yaşanılan çevreden edinilen bilgiler, geçmiş deneyimler, eski bilgilerin sentezi kullanılarak da değişim planlanmaktadır. Bireyin bir yandan eleştirel düşünme becerilerini geliştirmesi de söz konusudur. Organizasyon içerisinde yer alan üyelerin ayrıca öğrenmeye açık bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Öğrenmeye açık bireylerin bir araya gelmesiyle takım halinde edinilen bilgilerin paylaşılması bir sonraki basamağa geçmek için önem taşımaktadır (Alanoğlu, 2014).

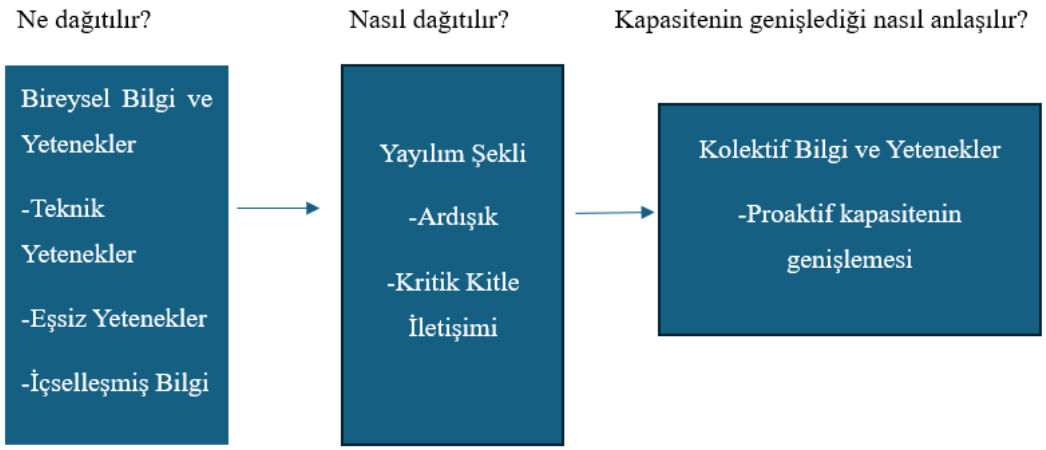
Örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için iç ve dış çevre ile bağlantı içerisinde olmaları gerekmektedir. Örgütler, dış çevreyle uyum içerisinde değişim ve dönüşümler arasında yer almalıdır. Böylelikle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi daha da kolay bir hale gelmektedir (Biçkes, 2011).

3.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Takım demek; önceden belirlenen ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirleri ile etkileşim halinde olan ve beraber hareket eden toplulukları ifade etmektedir. En az iki kişinin yer alması gerekmektedir. Hedeflere ulaşabilmek için üyeler sahip olduğu bilgi ve donanımı grup içerisinde belirtmeli ve diğer üyeler ile de paylaşmalıdırlar. Kurulan iş birliği ve etkili iletişim sayesinde kolektif bir çalışma ortamı yaratılır (Alanoğlu, 2014).

Grup halinde öğrenme disiplininin ilk aşaması diyalog kurmaktır. Üyeler beraber düşünme eylemine girişir. Böylece bireysel öğrenme düzeyine göre daha sosyal ilişkiler ve üye iş birliği oluşmaktadır. Grupların öğrenmesiyle tüm örgüt öğrenme için hazır bulunmaktadır (Alanoğlu, 2014).

Bireysel öğrenmede yer alan bilgilerin kolektif öğrenmeye dönüşüm sürecine aşağıda Şekil 14'te verilmiştir (Biçkes, 2011);



Şekil 14. Bireysel öğrenme- kolektif öğrenme arasındaki ilişki
Kaynak: (Biçkes, 2011).

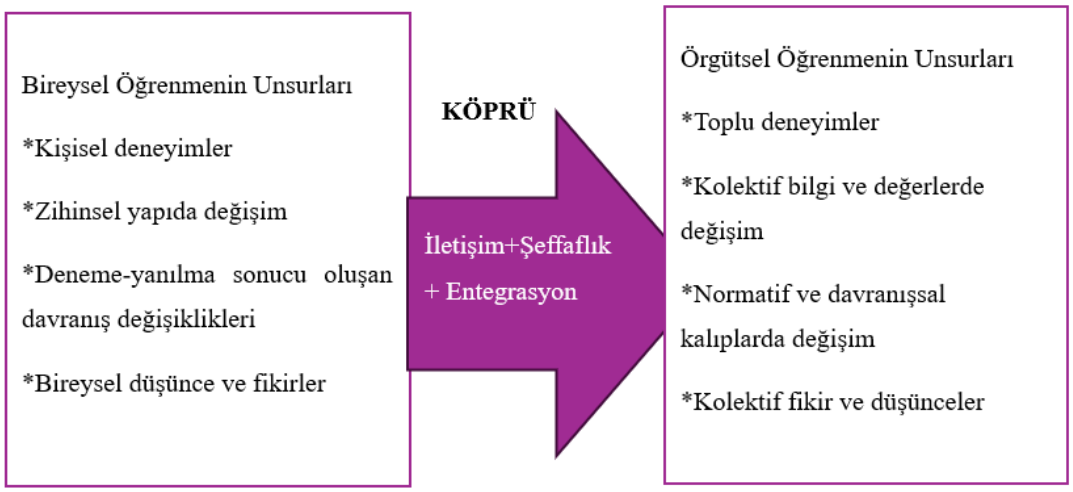
Grup düzeyinde öğrenmenin üç önemli boyutu bulunmaktadır. İlki, karmaşık sorunlara karşı birden fazla zihin ile nasıl çözüme ulaşabileceklerini öğrenmektir. İkincisi, yenilikçi ve eyleme başvurma yaklaşımıdır. Eş zamanlı eylemle hareket edilir. Sonuncusunda ise grup üyelerinin diğer gruplar üzerindeki rolü etkili olmaktadır. Üst gruplardan gelen eylem talepleri alt gruplar tarafından yürütülür. Öğrenen grup öğrendiği bilgiler ile diğer grubu geliştirir (Özel, 2011).

3.2.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme

Bireysel ve grup düzeyinde öğrenme sonrasında örgütsel düzeyde öğrenme aşaması gelmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenme, grup seviyesinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütlerin tamamında geçerli bir sisteme sahip olması, ortak veri tabanlarına ulaşıma dönüştürülmesini ifade etmektedir. Örnek olarak grup üyelerinden birinin gruptan ayrılmasına rağmen örgüt yaşamının devam edebilmesi verilebilir. Küçük veya büyük değişimler gruplar için öğrenmenin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bireysel öğrenmeden, bilgi yayılımı ve ortak kullanımı açısından ayrılmaktadır. Örgütsel öğrenmede bilgi akışı farklılık göstermektedir. Bir nevi ‘öğrenen organizasyon’ kavramına karşılık gelmektedir. Sonuçlar, sorunların çözümü esnasındaki yöntem ve prosedürler olarak ortaya çıkmaktadır ve yaşam biçimi haline gelmiştir (İbicioğlu ve Avcı, 2005).

Örgütsel öğrenmeyi kolektif öğrenmeye çeviren bir köprü bulunmaktadır. Bu köprüdeki yapı taşları; iletişim, şeffaflık ve bütünleşme olarak ifade edilmektedir. Çok yönlü ve kuvvetli bir iletişim ile sağlanan bilgi akışı tüm çalışanların şeffaf olmasında ve bilgilerin bütünleştirilmesinde etkili rol oynamaktadır (Nayir, 2010).

Şekil 15'te bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki köprü görseli sunulmuştur.



Şekil 15. Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki köprü
Kaynak: (Özel, 2011).

Örgütsel öğrenme için iki sorunun cevabı önem kazanmaktadır (Yavaş, 2012)
.

1-Örgütler nasıl öğrenebilir?
2-Örgütler tarafından gerçekleştirilince, öğrenmenin doğası nedir?

Elde edilen cevaplar öğrenme kavramının grup içerisindeki yer ve şeklini ifade etmektedir.

3.3. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Örgütsel öğrenme, öğrenmeyi sonsuzluğa dönüştüren örgüt kavramını ifade etmektedir. Örgüt, öğrenme sürecini sürekli bir hale getirir ve bu davranışı ile dinamik bir iş ortamı oluşturur. Örgütsel öğrenmeyi kuvvetli ve sürdürülebilir hale getiren organizasyonlar, bilgiyi işleme, aktarma ve iç görüleri ifade edebilir konumda olmaktadır. Öğrenmeyi bir nevi yaşamlarına entegre eden örgütler, öğrenilen bilgilerin

sorgulanmasına da öncülük ederler. Böylelikle tutarlı, basitleştirilmiş ve sonuç olarak yol gösterici bilgiler ışığında gelişimlerini sürdürürler (Shaghsy ve Özütler, 2022).

Örgütsel öğrenme kavramı, 1950'li yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Davranış bilimciler ve ekonomistler bu kavram hakkında tartışmalarını sürdürmüştür. 1958 yılında March ve Simon, örgütsel kararlarda çevre faktörü iddiasını karartmışlardır. 1963 yılında yine March ve Cyert "A Behavioral Theory of the Firm" kitabını yayınlamıştır. Bu kitabın içeriğinde; organizasyonlar için uygulanabilir sistemleri belirtmişlerdir. Özellikle organizasyonda yer alan sistem, iç çevrede yaşadığı durumlardan kaynaklı dış çevreye karşı kendi kuralları ile şekillenebilir durumdadır (Eminoğlu, 2024).

1978 yılında Argyris ve Schon örgütsel öğrenme kavramı için hem bireysel hem de toplumsal araştırma ve geliştirme süreci tanımını yapmıştır. 1984 yılında Draft ve Weick, örgüt içindeki her bireyin sahip olduğu anlayış, bilinç ve kavram tanımlama genişletme süreci olarak örgütsel öğrenmeyi tanımlamıştır. 1985 yılında Fiol ve Lyles ise örgütsel öğrenme için; geçmişte edinilen deneyimler ve gelecekte ulaşılmak istenen hedefler arasında köprü oluşturma süreci tanımını yapmıştır. Huber 1991 yılında örgütsel öğrenmeyi; gelecekte sergilenecek davranışları şekillendirmeye sebep olan bilgi işleme süreci olarak adlandırmıştır (Eminoğlu, 2024) .

2001 yılında Stewart örgüt üyelerinin deneyimlerini paylaşmaları, örgütün bir bütün olarak farkındalık oluşturma sürecinden bahsederek örgütsel öğrenme kavramını tanımlamıştır (Başar, 2024). 1993 yılında McGill ve Slocum, örgütlerin içerisindeki dinamikler ile karşılaştırma ve yorumlamaların yapıldığı ayrıca şekillendirmelerin gerçekleştiği bir yapıdan bahsetmektedir. Aynı yıl içerisinde Garvin örgütsel öğrenme kavramı için, eylem içerisindeki örgütün bilgi ve tahminlerini aktarmaya hazır olması ve uzmanlığını aktif şekilde kullanan bir yapıya sahip olmasına değinmiştir. 1996 yılında Di Bella, bilgilerin çeşitli kaynaklardan elde edilmesi, yayılması ve kullanılmasının bu süreçte önemli kavramlar olduğunu vurgulamıştır. 1997 yılında Senge ise örgütsel öğrenmeyi, öğrenen örgüt fikri çerçevesinde değerlendirmiştir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerde gerçeklik algısının nasıl yönetildiği ve dönüştürüldüğünü ifade etmiştir (Polat ve Köse, 2024).

2011 yılında Muhktar tarafından yapılan tanımlama da örgütsel öğrenmede düzensiz bir yapının hüküm sürdüğü savunulmuştur. Her dönem örgütün ihtiyacı olan bilgiler değişkenlik göstereceği için öğrenme süreçlerini arttırmanın ve sürekli hale getirmenin yeni bilgilerle mümkün olduğunu belirtmiştir (Balcı ve Arabacı, 2024).

Bir örgütün başarılı olabilmesi için değişim ve rekabete uyum sağlaması ve bunun da örgütsel öğrenme ile gerçekleştirmesi mümkündür. Piyasa koşulları her gün değişmektedir. Teknolojik çevreye de uyum sağlayabilmek ve öğrenme sürecini aktif tutmak gerekmektedir. İnovasyon temelli çözüm teklifleri örgütü iyileştirebilecek unsurlardır. Proaktif yaklaşımlar ile tüm aşamalar tek tek değerlendirilmeli ve tüm deneyimler bir sonraki deneyimlere zemin oluşturmalıdır (Korkmaz, 2024).

Örgüt içerisinde başarılı bir öğrenmeden söz edebilmek için bireysel öğrenmenin sürdürülebilir halde olması gerekmektedir. Bireysel öğrenmenin aktif şekilde gerçekleşmesiyle bireyler sahip olduğu bilgi ve deneyimleri örgüt içerisine yayarak ve tartışarak örgütsel öğrenmenin şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki üyeler, bireysel deneyimlerini paylaşarak sahip oldukları bilgi seviyesini de arttırmaktadırlar. Paylaşımları ile ayrıca deneyim, iletişim şekilleri, yenilik ve değişime bakış açıları netleşmekte ve zenginleşmektedir (Sezer, 2024).

Örgütsel öğrenme için üç kritik faktör bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; anlam, yönetim ve ölçümdür. Anlam faktöründe amaçların açık bir şekilde paylaşılması ve anlaşılması gerekmektedir. Fırsata çevrilebilecek riskleri alma ve yenilikçi düşünmeye teşvik söz konusudur. Yönetim faktöründe ise yeni bilgiler edinilir. Bu bilgiler iyileştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Son faktör olan ölçümde ise; öğrenme süreçleri aşamalı olarak değerlendirilir. Yeni öğrenilen bilgiler ile uygulamaya geçiş yapılır. Öğrenme sürecindeki etki tümüyle değerlendirilmeye tabii tutulur. Çıkan sonuç ile örgütsel öğrenmenin gelişimi sürdürülmektedir (Ertürk, 2024).

Örgütsel öğrenme bir yandan örgütsel hafızanın temellerini ve gelişimini oluşturmaktadır. Örgütsel hafıza ile bilgilere ve deneyimlere erişim, eylemlere şekil verme süreçleri değişkenlik göstermektedir. Yönetim açısından örgütsel öğrenme, yeni bilgi ve becerilerin örgütlerde yer edinmesi ve etkinliğinin arttırılmasında aktif rol oynamaktadır. Bilinçli veya bilinçsiz şekilde elde edilen bilgilerin ve örgütsel hafıza kaynaklarının kullanılmasıyla öğrenme süreci şekillenmektedir (Çeti, 2024).

Örgütsel öğrenmedeki asıl amaç yaratıcı fikirler ile şirket satışlarını arttırmak ve müşterilerin nicel ve nitel varlıklarını geliştirmektir. Stratejik düşünme yeteneğine sahip olan işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının ön planda tutulmasıyla müşteri memnuniyetinde de artış hedeflenmektedir. Geri bildirimlerin alınması ve analiziyle müşteri profilinin detaylarına ulaşılmaktadır. Böylelikle sadık müşteriler için de zemin hazırlanmaktadır (Bakan, 2024).

Örgütsel öğrenme sürecinde rekabet avantajının sağlanabilmesi için gerekli adımlar; öğrenimi sürekli hale getirebilecek stratejinin belirlenmesi, sürekli öğrenme için yeniden yapılandırma ve örgüt kültürünü tekrardan şekillendirmektir. Dinamik bir süreç olan örgütsel öğrenme, farklı öğrenme düzeylerini bünyesinde barındıran ve doğrusal olmayan bir öğrenme türüdür. Doğrusal olmayan bir süreç olmasının nedeni geri bildirim yapısına sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Akmeşe, 2024).

2022 yılında Çelik'in tanımında örgütsel öğrenme 'ağaçlar nedeniyle ormanı görememek' ifadesiyle belirtilmiştir. Ormana tümüyle bakmak istediğimizde birkaç adım geri gitmek yeterlidir. Sadece bir ağaca odaklanmak istersek bütün bilgi ve deneyimlerimizi bu ağacın gelişimi üzerine kullanırız. Bu metaforu örgütler içerisine uyarladığımızda bireysel öğrenmenin ilk etapta önemli olduğu bilgisine ulaşırız. Fakat bireysel öğrenme tek başına yeterli olmamaktadır. Geniş çaplı bir değişim ve gelişime ulaşılmak isteniyorsa tüm örgüt yapısının buna hazırlıklı ve açık bir halde olması gerekmektedir (Yel, 2024).

3.4. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Örgütsel öğrenme tesadüfen gerçekleşen bir süreç değildir. Örgütün ulaşmak istediği hedefleri değerlendirerek, aralarında bağlar kurarak ve örgüt üyelerinin sistematik şekilde harekete geçmesiyle ilişkilidir. Örgütsel öğrenmenin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Aydın, 2019; Almachi, 2019; Berber, 2019; Demir, 2019; Eyigün, 2019);

- İlk sorumluluk bireylerde bulunmaktadır. Bireylerin öğrenme sürecini devam ettirmesi ve diğer üyeler ile paylaşımlarda bulunmasını gerektiren bir olgudur.
- Örgütün yapısını değişime açık hale getirmektedir.
- Dinamik bir süreç yapısına sahiptir.

- Örgütün politika ve stratejileri gözden geçirilmeli ve gerekirse yeniden oluşturulmalıdır.
- Örgüt üyelerinin belirlenen politika ve stratejilerin uygulanma aşamasında aktif rol almaları gerekmektedir.
- Bilgi teknolojilerinin kullanımı göz ardı edilmemelidir. Bilgiye ulaşan ilk üye hızlı şekilde diğer üyeler ile de paylaşımda bulunabilmelidir.
- Örgüt üyelerinden bazılarının gelecekte müşteri veya tedarikçiye dönüşme potansiyeli bulunduğundan iyi ilişkilere sahip olunmalıdır.
- Örgütsel öğrenme ile her zaman doğru veya iyi sonuçlar ortaya çıkması gerekir düşüncesi yanıltıcı olabilmektedir. Fakat genel bir çerçeveden bakıldığında olumlu sonuçların ortaya çıktığı durumuna daha çok rastlanılmaktadır.
- Geniş bir süreci kapsamasından dolayı yeni bilgilerin öğrenilmesi ve aktarılması iç ve dış çevreler ile ilişkilerin varlığını ve sürdürülebilirliğini ifade etmektedir.
- Örgütsel öğrenme ile elde edilen bilgi ve deneyimler uygulamada da kullanılmalıdır. Uygulama dışında da bu bilgiler örgütün hafızasında muhafaza edilebilir ve aktarılabilir konumda olmalıdır.
- Örgüt bazında öğrenme durumu farklı düzeylerde ve farklı hızlarda meydana gelmektedir.
- Örgütsel öğrenme, örgütlerin uyumlu ve rekabet edebilir durumda olmaları için önemlidir.
- Esnek bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Böylelikle hızlı karar alma süreci ve bilgi akışının kolaylaştırılması söz konusudur.

3.5. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgüt içerisinde gerçekleşen öğrenmenin düzeylerini belirten bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 8'de bu konu hakkında yapılmış sınıflandırmalar yer almaktadır (Aybas, 2007).

Tablo 8. Örgütsel öğrenme yaklaşımlarının sınıflandırılması

Kaynak	Öğrenme Tipi 1	Öğrenme Tipi 2	Öğrenme Tipi 3
McGill vd., (1992)	Uyum sağlayıcı	Yaratıcı öğrenme	
Senge (1990)	Uyum sağlayıcı öğrenme	Yaratıcı öğrenme	
Hedberg (1981)	Düzeltici öğrenme	Devirsel (turnover learning) öğrenme	Döngüsel öğrenme (turnaround)
Fiol ve Lyles (1985)	Düşük düzeyde Öğrenme	Yüksek düzeyde Öğrenme	
Cyert ve March (1963)	Uyum sağlama		
Bateson (1981)	Tip 1 öğrenme		İkincil (Deutero) Ögrenme

Kaynak: (Aybas, 2007).

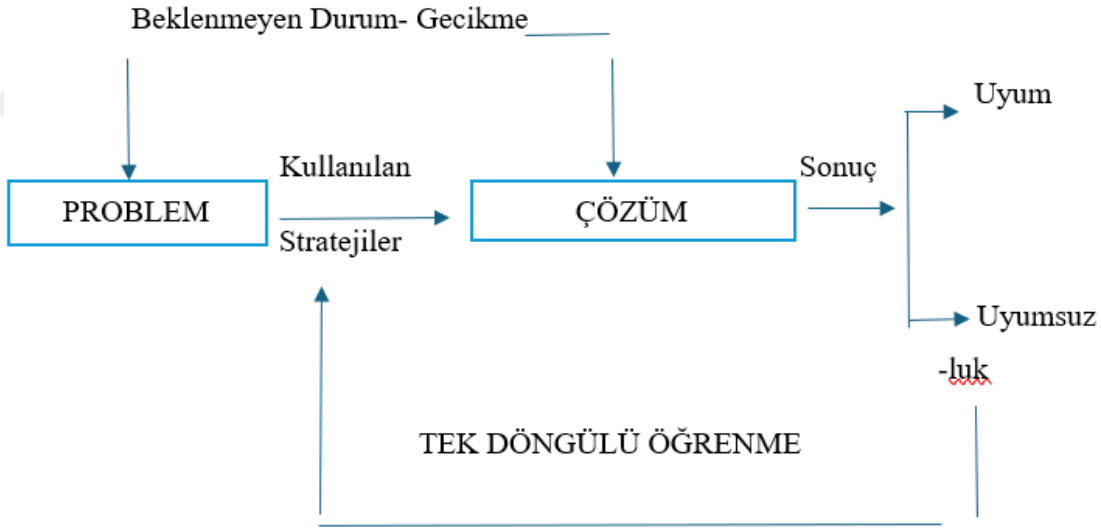
1978 yılında Argyris ve Schon, örgütsel öğrenmeyi üç kategoriye ayırmıştır. Bu kategoriler sırasıyla, tek döngülü öğrenme (single loop learning), çift döngülü öğrenme (double loop learning) ve üç döngülü öğrenme (triple loop learning)'dir (Aydınlı, 2005).

Argyris, tek döngülü öğrenme için hataların sebeplerini tespit etmede ve düzeltme sürecinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Çift döngülü öğrenme için ise; bu hataya sebep olan örgüt kaynaklı kural, politika veya hedeflerin değiştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Eraslan, 2020). Üç döngülü öğrenmede; süreçte engel teşkil eden unsurları tespit edip farklı öğrenme stratejileri geliştirmek, düşünceleri değerlendirmek önemlidir. Sonuçlar ayrıca yazılı şekilde kayıtlı hale getirilir ve örgüt hafızasına kaydedilir (Dalbal vd., 2023).

Tek Döngülü Öğrenme: İşlerin nasıl daha iyi bir şekilde yapılabileceğine odaklanılmaktadır. Sadece dış çevreye uyum sağlamak yeterli değildir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının farkında olarak değişiklikler yapılır. Bu öğrenme türüne termostat

örnek verilebilir. Termostat çok sıcak veya çok soğuk olması görevini gerçekleştirebilen yapıdadır ve duruma göre şekillenmektedir. Tek döngülü öğrenmede örgüt içerisindeki işlemleri sekteye uğratan, performansı kötü etkileyen nedenler için yüzeysel müdahaleler gerçekleştirilir. Yüzeysel müdahaleler kesin ve kalıcı çözümler sunmadığı için tekrardan aynı sorunlar ile karşılaşılma ihtimali yüksektir (Güzen, 2020).

Örgüt üyeleri için çevrede gerçekleşen değişimler, yaşanan aksaklıklar ve eksiklikler önemli olup yapılacak farklılıklara zemin hazırlamaktadır. Eğer az bir bilgi var ise değişim de az gerçekleşebilmektedir. Tek döngülü örgütsel öğrenmede 'örgütün faaliyetlerindeki temel yapıda ciddi bir değişim olmadan bilgi tabanı veya düzenli yapılan işlere eklenen değişiklikler' söz konusudur. Uyum sağlayıcı öğrenme de denilmektedir. Kurallar korunur ve kurallardan sapma gerçekleşmez. Eğer kurallardan sapma ihtimali bulunuyorsa gerekli tedbirler alınır (Bayer, 2007). Tek döngülü öğrenmenin görseli aşağıda Şekil 16'da verilmiştir.



Şekil 16. Tek döngülü öğrenme
Kaynak: (Kuru, 2007)**.**

<u>Çift Döngülü Öğrenme:</u> İşletmenin hedefleri, kültürü ve stratejik yapısını değiştirmek amaçlanmaktadır. Sorunu sadece gidermek ile yetinilmez. Sorunun kök nedenine de odaklanılmaktadır. Mevcutta yer alan teorilerde de değişiklikler yapılmaktadır. Geri bildirim süreci aktif olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin

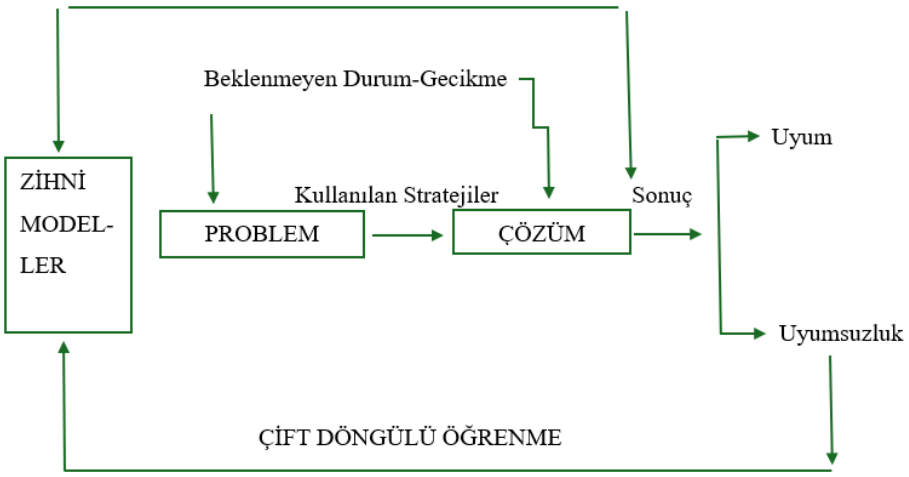
çevresiyle olan ilişkilerinde hataların nedenleri araştırılır. Hatalara kalıcı çözümler aranmaktadır. Örgütsel performans ve kurallar arka planda bulundurulur. Hedeflenen noktaya gidebilmek için en doğru yolun sorgusu yapılmakta olup tespit edilebilmesi amaçlanmaktadır (Ünlü, 2019).

Çift döngülü öğrenmede yalnızca öğrenmek değil nasıl öğrenilebileceği kaynağına da ulaşılır. Ortaya çıkan bir hataya karşı nasıl düzeltileceğinin tespiti böylelikle daha da kolay bir hale gelmektedir. Hedeflenen performansa ulaşılırken zihinsel değişimler ve yeniden şekillenmeler ile daha çok öğrenmeye yönelik bir yapıdan bahsedilebilir. Uzun vadede hem tek hem de çift döngülü öğrenmenin gerekli olduğu durumlar yer almaktadır. (Yamen, 2010).

Tek ve çift döngülü öğrenme arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır (Yılmaz, 2008).

-Tek döngülü öğrenmede oyun kurallarına göre oynanırken, çift döngülü öğrenmede oyunun nasıl en iyi şekilde oynayabileceğine odaklanılır.

-Tek döngülü öğrenmede sorun için iyileştirme seçeneğine odaklanılırken, çift döngülü öğrenmede değerler, inançlar ve temel varsayımlar üzerinden hareket edilir. Aşağıda Şekil 17'de çift döngülü öğrenmenin görseli verilmiştir.



Şekil 17. Çift döngülü öğrenme
Kaynak: (Kuru, 2007).

Üç Döngülü Öğrenme: Bir nevi ‘öğrenmeyi öğrenmek’ kavramını ifade etmektedir. Örgütün kabul ettiği ve fayda sergilediği düzey ile bağlantılıdır. Bir bilgiyi ne ve niçin öğrendiğini öğrenebilmek kilit noktalardır. Çift döngülü öğrenme sonrasında başarılı olunan ve başarısız olunan alanlar belirlenmekte olup örnekler üzerinden değerlendirmeler yapılır. Öğrenme sürecini kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlar tespit edilir. Elde edilen sonuçlar ile örgüt üyelerinin sahip olduğu düşünce ve zihin yapısında değişiklikler yapılır. Zihinsel modelleri en üst seviyeye çıkarma ve hedefleri öğrenme becerisi arttırılır (Aybas, 2007).

Üç döngülü öğrenme, örgütsel öğrenmedeki en zor ve en karmaşık süreçtir. Geçmiş deneyimler değerlendirilir ve öğrenilecek yeni bilgiler için farklı stratejiler geliştirilir. Ardından bu stratejiler genel kullanıma uygun hale getirilir (Çakmakyapan, 2009).

3.6. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Öğrenmenin örgütsel düzeyde gerçekleşmesi; üyelerin kapasiteleri ve bilgiyi kullandığı kaynakları tanıma becerilerine göre değişiklik göstermektedir. Bilgi iletiminde tercih edilen iletişim kanalları, organizasyonun sahip olduğu politikalar, sorgulama becerisini özgür bir şekilde sergilemek üyelerin inisiyatifindedir (Alanoğlu, 2014).

Zamanla birçok araştırmacı, örgütsel öğrenme sürecinin nasıl gerçekleşeceği konusunda farklı fikirler öne sürmüştür. Ancak ilk belirtilen fikir Argyris ve Schon’ün 1978 yılında öne sürdüğü tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme yaklaşımları ile şekillenmiştir. Ardından 1985 yılında Fiol ve Lyles üst düzey öğrenme ve alt düzey öğrenme yaklaşımlarını öne sürmüştür. 1990 yılında ise Senge örgütsel öğrenme kavramı için uyumlu olmayı ve üretici olmayı öğrenme kavramlarıyla özdeşleştirerek tanımlamada bulunmuştur (Ay Işık, 2016).

Argyris ve Schön’ün Tek ve Çift Etaplı Öğrenme Düzeyleri: Argyris ve Schön, tek döngülü öğrenmeyi hataların tespiti ve çözümlenmesi olarak ifade etmişlerdir. Fakat bu hatalara çözüm aranırken sadece mevcut soruna çözüm bulunmakta olup, örgütün kurallarına hiçbir şekilde müdahale edilmemektedir. Çift döngülü öğrenme yaklaşımında ise; rutinde yer alan süreçlere ek olarak örgüt kültürü, amaçları ve stratejilerini de değiştirebilme gücü bulunmaktadır. Soruna sadece çözüm bulunmaz,

sorunun kök nedenine de ulaşılmaktadır. Ayrıca geribildirim süreci de burada etkin rol oynamaktadır. Tek döngülü öğrenmede uyumcu öğrenme stilinden söz edilirken, çift döngülü öğrenmede yaratıcı öğrenme stili aktif olarak kullanılmaktadır (Akan, 2019).

Çift döngülü öğrenmede rutine bağlılık durumu bulunmamaktadır. Zihinsel değişimlerin ortaya çıkışı ve varlığını sürdürmesi asıl olaydır. Zihinsel yapı oluşturulurken kuramlar, stratejiler ve beceriler etkilidir. Kurallardan ayrı olarak örgütün bağımsız bir yapıda olmasından bahsedilir. Kuralların tekrardan incelenmesi ve değiştirilmesini mümkün kılan bir öğrenme yaklaşımıdır (Biçer, 2017).

Örgüt içerisinde kullanılacak öğrenme düzeyinin tespiti, örgütlerde hatayı minimize etmede ve en kısa sürede çözüme ulaştırmada büyük katkı sağlamaktadır. Hatanın kaynağını bilmek ve çözümünde hangi yöntemlerin daha etkili olacağını saptayabilmek yeni bilgiler öğrenmek için de zaman avantajı yaratmaktadır. Böylelikle öğrenmeyi öğrenen örgütler oluşmakta ve varlıklarını sürdürebilmektedir (Karahan, 2019).

Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri:

Fiol ve Lyles düşük düzeyli öğrenme ve yüksek düzeyli öğrenme olarak iki başlık altında öğrenme düzeylerini inceleme altına almışlardır. Düşük düzeyli öğrenmede kısa dönemli ve yüzeysel öğrenme şekli bulunmaktadır. Değişim durumları nadir olarak gözlemlenmektedir. Örgütte yer alan tüm departmanlarda bu değişimler az da olsa gerçekleşmektedir. Davranış ve tutumların değişmesi amaçlanmakta olup, performansta gözle görülür artış beklenilmektedir. Yüksek düzeyli öğrenmede ise yeniliklere açıklık söz konusudur. Kurallar geliştirilebilir durumdadır. Amaç sorunların tanımını ifade edebilmektir (Ünlü, 2019) .

Düşük düzeyli öğrenme Argyris ve Schön'ün tek döngülü öğrenme modeline kurallar konusunda yaklaşımı ile denk gelirken, yüksek düzeyli öğrenme Argyris ve Schön'ün çift döngülü öğrenme modeline değerler ve varsayımlar konusunda denk gelmektedir (Karahan, 2019). İlgili öğrenme düzeyine dair karakteristik özellikler, etkiler ve örnekler aşağıda Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme düzeylerinin karşılaştırılması

Özellikler	Düşük Öğrenme Düzeyi	Yüksek Öğrenme Düzeyi
Karakteristik Yapısı Karakteristik Yapısı (devamı)	Bolca tekrarları bünyesinde barındırır. Rutine bağlılık bulunmaktadır. İş, kural ve var olan yapı üzerinden kontroller sağlanır. Tümüyle benimsenmiş bir ortam bulunmaktadır. Örgütün her kademesini etkilemektedir.	Keşif ve sezgi duyguları ile hareket edilir. Rutin bir durum söz konusu değildir. Kontrolsüz bir yapıyı değiştirecek yapı ve kurallar üzerinde durulur. Belirsizliklerle dolu bir ortam bulunmaktadır. En fazla etkilediği yer üst kademedir.
Etkileri	Davranışsal kazanımlar elde edilir.	Keşif ve sezgi duygularının ön planda olmasıyla kolektif bilinç oluşturulur.
Örnekler	Resmi kurallar da kurumsal bir yapıya geçiş yapılır. Yönetim sistemleri tekrardan değerlendirilir ve gerekli durumlarda düzenlemeler yapılır. Sorun çözme becerisi elde edilir.	Yeni misyon ve tanımlamaların oluşuma katkı sağlar. Gündem oluşturulur. Sorunun tanıma becerisi elde edilir. Yeni kültürlerin gelişimine zemin hazırlamaktadır.

Kaynak: (Akan, 2019).

Senge'nin Öğrenme Düzeyleri: 1990 yılında Senge, örgütlerin öğrenme süreçlerine devam ederken çevrelerinin de farkında olmalarını ve değişen koşullara ayak uydurmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle uyum sağlayıcı öğrenme ve üretici öğrenme yaklaşımlarını öne sürmüştür. Uyum sağlayıcı öğrenme modelinde; sorunların yüzeysel çözümlerinin yeterli olmadığı vurgulanmaktadır. Yeni sorunların çözümü mevcutta yer alan beceriler sayesinde gerçekleştirilir. Üretici öğrenme modelinde ise uyum sağlayıcı öğrenmenin tam tersi bir yaklaşım söz konusudur. Sorunların temelleri incelenir, tanımı yapılır ve çözüme kavuşturulur. Rekabetçi ortama hazırlık söz konusudur. Çevredeki değişimler örgütün içerisine de aktarılır ve yeniden şekillendirmeler yapılır (Alanoğlu, 2014).

Bireysel öğrenme sürdürülse de örgütsel öğrenmenin gerçekleşeceği ihtimali belirsizdir. Grupsal yani takımsal öğrenmenin gerçekleşmesi organizasyonun daha verimli öğreneceği ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Takımsal bir öğrenme süreci ile kazanılan bilgiler eyleme dönüştürülebilir konumdadır. Örgütler eğer örgütsel öğrenme kapasitesini arttırmak istiyorsa sistem yönelimini göz ardı etmemelidir. Böylelikle örgütün yenilikleri benimseyip uygulaması daha basit bir hale indirgenecektir. Örgüt ikliminin de örgütsel öğrenme üzerinden etkisi bulunmaktadır (Karabetyan ve Küçükaltan, 2019).

3.7. Örgütsel Öğrenme Süreçleri

Literatür araştırmalarına dayanarak örgütsel öğrenme kavramının süreç olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir. Süreç olarak değerlendirilmesinde, örgütsel öğrenme kavramının ne olduğu ve nasıl meydana geldiği araştırılmaktadır. İşletmeler yönetimsel karar aşamasına geldiklerinde örgütsel öğrenme kavramını aktif kullanmaya başlamıştır. Her ne kadar bireysel öğrenme ile süreç başlasa da örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgüt üyelerinin öğrenme süreçlerini sürdürmesi ve diğer üyelere de bilgi ve deneyimlerini aktarması gereklidir (Örmeci, 2023).

2003 yılında Tippins ve Sohi'nin örgütsel öğrenme süreci için belirttiği adımlar sırasıyla; bilgi edinme, bilgi yayma, paylaşılan yorum, bildirimsel hafıza ve işlemsel hafızadır. Ancak bildirimsel hafıza ve işlemsel hafıza tartışılan adımlar olup ölçek

geliştirilmemiştir. Örgütsel öğrenme sürecinin adımlarına ilişkin görsel aşağıda Şekil 18'de verilmiştir (Örmeci, 2023).



Şekil 18. Örgütsel öğrenme sürecinin adımları
Kaynak: (Örmeci, 2023).

1991 yılında Huber yaptığı araştırma ile örgütsel öğrenme sürecinin dört adımdan meydana geldiğini belirtmiştir. Öğrenmenin niteliği ve başlı başına bir süreç olması sebebiyle; bilgi edinme, bilgiyi yayma, yorumlama ve saklayıp tekrardan değerlendirme adımlarının birbirini takip ettiğini savunmuştur. Bilginin kaynağı hem iç hem de dış çevreden sağlanabilmektedir. Bu süreçler içerisinde en önemlisi bilginin saklanıp tekrardan değerlendirilmeye tabii tutulmasını sağlayan örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza sayesinde geçmişe dair tüm bilgiler muhafaza edilerek gelecekte karşılaşılacak durumlarda kullanılabilir konumdadır (Söylemezoğlu, 2023).

Bilgi Edinimi: Kişiyi öğrenmeye iten en önemli güç bilgidir. Bilgi girişlerinin gerçekleşmesi öğrenmenin başarılı veya başarısız olma sonucunu ele vermektedir. Örgüt eksik veya yetersiz bir bilgiye sahipse bu durumu değiştirmek için yeni bilgi kaynaklarına erişim sürecini yönetmelidir (Tan, 2014).

Örgütler bilgiyi elde edebilmek için, müşteri anketlerini kullanabilir veya araştırma ve geliştirme çalışmalarını referans alabilirler. Bilginin edinilmesi; doğuştan öğrenme, deneysel öğrenme, aşılama yolu ile öğrenme ve araştırarak öğrenme gibi yollar ile de elde edilebilmektedir (Nural, 2023).

Bilgi Yayılması: Yeni bilgi ve yaklaşımlara ulaşabilmek için edinilen bilgiler bu aşamada aktarılmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinde bilginin yayılması aşaması önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü bilginin edinilmesi kadar paylaşılabilmesi de örgütsel öğrenme sürecinin gerçekleşebilmesi için önemlidir (Karakaya, 2023).

Bilginin yayılması için örgüt üyelerinin hem iç hem dış çevre ile iletişimde olmaları avantajlı olmaktadır. Farklı iletişim kanallarını kullanarak örgütsel öğrenmenin kapasitesi arttırılmaktadır. Zincirin halkaları; üye-üye, üye-takım, takım-takım ve ardından örgüt çevresi olarak birbirini takip etmektedir. (Kabakkaya, 2023).

2009 yılında Schilling ve Kluge örgüt içerisindeki bilginin yayılmasında karşılaşılan engelleri dört madde ile belirtmişlerdir. Bu dört madde aşağıda sıralanmıştır (Kabakkaya, 2023);

1-Örgüt üyesinin sahip olduğu bilgi seviyesinin yetersizliği

2-Örgüt üyesinin yer aldığı pozisyonundan kaynaklı ciddiye alınmama endişesi,

3-Örgüt yapısının bu duruma uygun olmaması,

4-Başarısızlıktan kaçınma davranışından kaynaklıdır.

Bilginin Yorumlanması: Bilgiler öncelikle sıralanır ve düzenlemeye tabii tutulur. Böylece bilgilerin yorumlanması aşamasına daha kolay bir şekilde geçiş yapılır. Bilgiler yorumlanırken birçok anlam çerçevesinde değerlendirilmeye tabii tutulur. Üyeler sahip oldukları değer ve inançlar aracılığıyla bilgi üzerinden yorumlamalarda bulunurlar. Belirli bir zihinsel modelin varlığı ve yorumlamalar arasındaki bağlantı örgütsel öğrenme şeklinin tespitinde kilit nokta niteliğindedir. Böylece genel yapı üzerinden öğrenme süreci devam ederken bir yandan da çeşitli yorumlar ile geliştirilebilir bir adımdır (Çeçe, 2023).

Kolektif bir paydada buluşturan bu adım, farklı fikirlerin örgütsel öğrenmeye katkısını da sağlamaktadır. Farklı fikirlerin paylaşılması ile örgütsel öğrenmede çeşitlilik sürdürülebilir hale gelmektedir. Bu fikirler aracılığıyla çevresel faktörlerde de değişiklikler meydana gelebilmektedir. Ayrıca örgüt üyeleri arasındaki iletişimi de bir üst seviyeye taşımaktadır (Uludağ, 2022).

Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütlerin gelecekte erişebileceği bir bilgi deposunun olması oldukça önemlidir. Örgüt üyeleri bir bilgiye ulaşmak istediklerinde bireysel hafızalarını kullanabilirler fakat bireysel hafızalar daha kolay unutabilir ve her şeyden etkilenebilir konumdadır. Bu yüzden arka planda bilgileri depolayan bir mekanizmanın varlığı gerekmektedir (Ali, 2022).

2013 yılında Argote, trans aktif bellek kullanımı ile örgütsel bilgilerinin aktarımı ve kalıcılığının etkili olacağını savunmuştur. Örgütlerin genel işleyişinde teknolojiye yer vermeleri ile önemli bilgiler yakalanabilir ve depolanabilir niteliktedir. Böylelikle zaman aşımına dayanıklı ve kolay aktarılabilir bilgilerden söz edilmektedir (Divrik, 2022).

Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi, öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireysel ve kurumsal öneme sahiptir. Soyut bir kavram olan bilgi, yönetsel süreçler aracılığıyla somutlaştırılmaktadır. Yenilikçi yaklaşımlar ve iş birliği sağlayarak bilgi aracılığıyla rekabet avantajı oluşturulmaktadır (Sebzecili, 2022).

Bilginin saklanması örgütsel hafızanın oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Örgütün üyeleri tarafından kolektif bir bellek oluşturulur. Üyelerden herhangi birinin örgütten ayrılması örgütü zor duruma sokmamaktadır. Örgüt hafızasında yer alan bilgiler ile süreçler devam edebilmektedir. Kuruluşun başlangıç noktasından şu anki noktasına kadarki tüm zaman aralığında her şey kayıt altındadır ve depolanmış haldedir. Bu bilgiler ışığında iyileştirmeler yürütülmektedir (Seğmen Demirkıran, 2022).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ALGILANAN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİNE OLAN ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜNÜN İSTATİSTİK ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, çevik liderlik özelliklerinin çalışanların bireysel inovasyon yetkinliklerine olan etkisini incelemektir. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin bu ilişkideki aracı rolünü analiz etmektir. Araştırma, çevik liderliğin çalışanlar üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu, inovasyon yeteneklerini nasıl teşvik ettiğini ve örgüt içinde öğrenme süreçlerinin bu ilişkileri nasıl şekillendirdiğini anlamayı hedeflemektedir.

Çalışanların inovasyon yetkinliklerinin artırılması, işletmelerin rekabet avantajlarını güçlendirmeleri için önemli bir faktördür. Bu bağlamda, çevik liderlik, organizasyonel çevikliğin ve yeniliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel öğrenme ise, çalışanların bilgiyi paylaşmalarını, yeni beceriler kazanmalarını ve bu süreçlerin inovasyon yetenekleriyle nasıl bağlantılı olduğunu keşfetmeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın önemi, çevik liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemesinde yatmaktadır. Çevik liderliğin sadece liderlik tarzı değil, aynı zamanda çalışanların inovasyon kabiliyetlerini nasıl etkileyebileceğini ortaya koymak, işletmelerin insan kaynakları yönetimi ve liderlik stratejilerini geliştirirken daha etkili bir yaklaşım benimsemelerine olanak tanıyacaktır.

Örgütsel öğrenmenin bu bağlamda aracı rolünü keşfetmek, liderlerin ve organizasyonların çalışanların inovasyon yetkinliklerini geliştirmeye yönelik stratejilerinde daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca, bu araştırma, çevik liderlik ve örgütsel öğrenme alanlarındaki literatüre katkı sağlayarak, bu kavramların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu ve işletme performansı üzerindeki potansiyel etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, özellikle inovasyonun kritik olduğu sektörlerde, liderlerin nasıl daha etkin bir biçimde çalışanlarının yaratıcılık ve yenilikçilik yeteneklerini artırabileceklerini gösterebilir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, İstanbul Avrupa Yakasındaki lojistik ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonların farklı departmanlarını kapsamaktadır. Çalışma, çevik liderlik anlayışının, çalışanların bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini ve bu etkinin örgütsel öğrenme süreci aracılığıyla nasıl şekillendiğini incelemeyi amaçlamaktadır. Evrenin belirlenmesinde, çevik liderlik özelliklerinin ve inovasyonun ön planda olduğu sektörler tercih edilmiştir. Bu sektörler arasında hizmet ve üretim sektörleri de yer almaktadır. Zira bu sektörler, hem çevik liderlik uygulamalarının yaygın olduğu hem de yenilikçi düşünme ve inovasyonun büyük önem taşıdığı alanlardır. Araştırmanın örneklemi, İstanbul Esenler 'deki lojistik ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyon yapılarında çalışan 405 kişiden oluşmaktadır. Örneklem, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu yöntem, her bireyin seçilme şansının eşit olmasını sağlayarak örneklemin temsiliyetini artırmaktadır. Katılımcılar, çevik liderlik özellikleri, bireysel inovasyon yetkinlikleri ve örgütsel öğrenme süreçleri hakkında görüşlerini belirttikleri online ve yüz yüze katılım sağladıkları anket yöntemi ile belirlenmiştir.

Verilerin toplanmasında, online anket toplama yöntemi tercih edilmiştir. Anket araştırması demografik bilgiler, çalışanların algılanan çevik liderlik özellikleri, bireysel inovasyon yetkinlikler ve örgütsel öğrenme olmak üzere dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, demografik bilgiler; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, departman, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların algılanan çevik liderlik özelliği anketi, üçüncü bölümde, bireysel inovasyon yetkinliği anketi ve dördüncü bölümde ise, örgütsel öğrenme anketi bulunmaktadır. Anket, 5"li Likert ölçeğinden oluşmaktadır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum olarak belirlenmiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

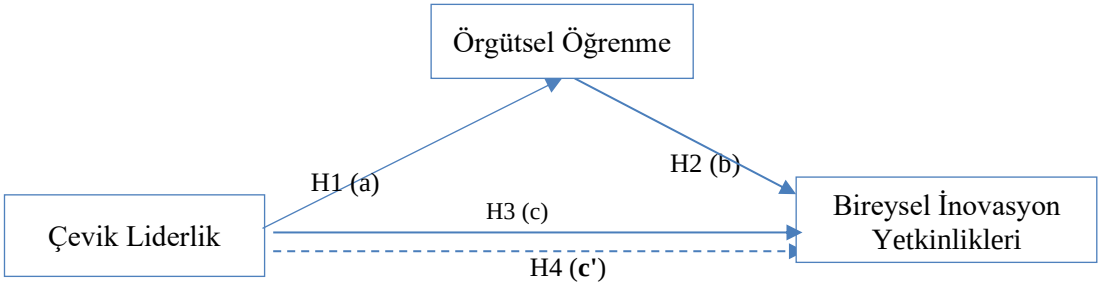
Bu çalışmada, çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü incelenmiştir (Şekil 19). (Baron ve Kenny, 1986). Arabuluculuğun kurulmasının dört adımını aşağıdaki gibi tanımlamıştır. İlk üç adımın bağımsız modeller olarak test edilmesi gerekir:

Adım 1: Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekir (Yol c). Bu adım, aracılık edilebilecek bir etki olduğunu ortaya koymaktadır.

Adım 2: Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekir (Yol a). Bu adım esasen aracı değişkenin bağımlı bir değişken olarak ele alınmasını içerir.

Adım 3: Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekir (Yol b). Aracı değişken bağımsız olarak ele alınır ve bağımlı değişkeni etkilediği varsayılır.

Adım 4: Aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini söylemek için (bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki "**c**'" yolu"), daha önce anlamlı olan "c" yolunun, aracı değişken modele katıldıktan sonra anlamlı olmaktan çıkması gerekir. Modelde yer alan "c" yolunun anlamlılığı ortadan kaldırılmamışsa bu durumda elde edilen dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığı Sobel testi istatistiği ile belirlenebilir (https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31).



Şekil 19. Araştırma modeli

Araştırma modeli için aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H_1: Çevik liderliğin, örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_2: Örgütsel öğrenmenin, bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3: Çevik liderliğin, bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_4: Çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide, örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırmada maddi ve zaman yönlü kısıtlılıklardan kaynaklı olarak online anket yönteminin kullanımı tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki lojistik ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyon yapılarından oluşturulması sebebiyle, araştırma sonuçlarının tüm Türkiye'de yer alan lojistik ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren firmalara genellenebilmesi mümkün değildir ve bu araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca organizasyonlarda örgütsel öğrenme kavramı farklı algılanabilir ve uygulanabilir konumda olduğundan bu da araştırmadaki bir diğer kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevik liderliğin algılanabilirliği, inovasyon yetkinliklerinin ölçülebilirliği, liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkinin katılımcılar arasında anlaşılır, özenli ve anketlerin dürüst cevaplandığı araştırmanın varsayımları arasında yer almaktadır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, sayısal yönlü araştırma yöntemi olarak da bilinen ve elde edilen verilerin istatiksel ölçüm ve analizler aracılığı ile değerlendirilmesini içeren araştırma türlerini kapsamaktadır (Padem vd., 2012).

Araştırmada, çalışanların algılanan çevik liderliğini ölçmek Akkaya vd. (2020) tarafından geliştirilen çevik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Çevik liderlik ölçeği boyutları, sonuç odaklı, takım odaklı, yetkin, esnek, hızlı ve değişime odaklı olmak üzere altı boyuttan ve 32 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada, bireysel inovasyon yetkinliğini ölçmek için Ovacı ve Yıldırım Saatçi (2020) tarafından Türkçe 'ye çevrilen bireysel inovasyon yetkinliği ölçeği kullanılmıştır. Bireysel inovasyon yetkinliği ölçeği boyutları, yaratıcılık, takım çalışması, girişkenlik, eleştirel düşünme ve ağ kurmak olmak üzere beş boyuttan ve 24 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada, örgütsel öğrenmeyi ölçmek için Başar (2022) tarafından kullanılan örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği boyutları, takım yönelimi, öğrenme yönelimi, sistem yönelimi ve örgütsel hafıza yönelimi olmak üzere dört boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır.

4.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine dayanan ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir. Daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modellerinden biri olup yapısal eşitlik modellerinde öncelikle model uyumunun sağlanması gerekir. Model uyumunun değerlendirilmesinde yaygın olarak "Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı" (X^2/sd), "bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı" (t değeri), "kalıntılara dayanan uyum indeksleri" (SRMR, GFI), "bağımsız modele dayanan uyum indeksleri" (NNFI, CFI) ve "yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)" olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılır (Çokluk ve Şekercioğlu, 2010).

Güvenirlik analizi kapsamında kullanılan Cronbach Alpha tekniği test puanları arasındaki tutarlığı incelemek amacıyla kullanılır. Cronbach Alpha iç tutarlığı göstermekte olup genellikle 0,70'in üzerinde olması beklenir. Diğer bir güvenirlik analizi yöntemi olan madde toplam korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılır. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede

ayırt ettiği, 0,20 ve daha yüksek madde toplam korelasyonunun kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2011).

Katılımcıların demografik değişkenlerine göre dağılımı frekans ve yüzde tablosunda gösterilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonrasında ölçek ve alt boyut puanları ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinden oluşan betimsel istatistik tablosunda gösterilmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınamasında çarpıklık katsayısı ve basıklık katsayıları dikkate alınmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Normal dağılım göstermeyen puanların uygun dönüşümleri (karekök, logaritmik, ters dönüşüm) yapılarak parametrik testler kullanılabilir (Büyüköztürk, 2011). Normal dağılım göstermeyen bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçek ve alt boyut puanları için karekök dönüşüm yapılarak değişkenler arasındaki ilişki analizinde Pearson korelasyon analizinden; çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla aracı değişkenli yol analizinden yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş grupları, öğrenim durumu, departman, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde öncelikle Levene testi ile varyansların homojenliği kontrol edilmiş olup varyanslar homojen olduğunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden; varyansların homojen olmadığında Games-Howell post hoc testinden yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 ($p<0,05$) olarak belirlenmiştir.

4.7. Bulgular

4.7.1. Demografik Bulgular

Tablo 10'da katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların demografik özellikleri

Demografik değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	211	52,1
	Erkek	194	47,9
Yaş	18-24 yaş	57	14,1
	25-34 yaş	186	45,9
	35-44 yaş	123	30,4
	45 yaş ve üstü	39	9,6
Medeni durum	Evli	185	45,7
	Bekar	220	54,3
Öğrenim durumu	Lise	42	10,4
	Üniversite	269	66,4
	Lisansüstü	94	23,2
Departman	Üretim	56	13,8
	İdari / yönetim	74	18,3
	Muhasebe / finans	63	15,6
	Pazarlama	41	10,1
	Dış ticaret	67	16,5
	AR-GE	24	5,9
	BT	29	7,2
	Operasyon	15	3,7
	Diğer	36	8,9
Kurumdaki çalışma süresi	2 yıldan az	142	35,1
	2-5 yıl	143	35,3
	6-10 yıl	66	16,3
	11 yıl ve üstü	54	13,3
Toplam çalışma süresi	2 yıldan az	55	13,6
	3-5 yıl	122	30,1
	6-10 yıl	108	26,7
	11 yıl ve üstü	120	29,6

Araştırmaya katılan 405 iş görenin %52,1'i kadın, %47,9'u erkektir. Katılımcıların %14,1'i 18-24 yaş grubunda, %45,9'u 25-34 yaş grubunda, %30,4'ü 35-44 yaş grubunda, %9,6'sı 45 yaş ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların %45,7'si evli, %54,3'ü bekardır. Katılımcıların %10,4'ü lise mezunu, %66,4'ü üniversite, %23,2'si lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %13,8'i üretim departmanında, %18,3'ü idari / yönetim, %15,6'sı muhasebe / finans, %10,1'i

pazarlama, %16,5'i dış ticaret, %5,9'u AR-GE, %7,2'si BT, %3,7'si operasyon, %8,9'u diğer departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların %35,1'inin kurumdaki çalışma süresi 2 yıldan az, %35,3'ünün 2-5 yıl, %16,3'ünün 6-10 yıl, %13,3'ünün kurumdaki çalışma süresi 11 yıl ve üstüdür. Katılımcıların %13,6'sının toplam çalışma süresi 2 yıldan az, %30,1'inin 2-5 yıl, %26,7'sinin 6-10 yıl, %29,6'sının kurumdaki çalışma süresi 11 yıl ve üstüdür.

4.7.2. Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

4.7.2.1. Çevik Liderlik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Çevik Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum indeksleri Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Çevik liderlik ölçeği DFA model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksi	Ref.[1]	1. Aşama 32 madde 6 Boyut	2. Aşama 21 madde 5 Boyut	3. Aşama 21 madde 5 Boyut*
X^2/sd	< 5	4,511	4,104	3,080
SRMR	≤0,08	0,041	0,033	0,029
GFI	≥0,90	0,748	0,829	0,884
NNFI	≥0,90	0,888	0,928	0,955
CFI	≥0,90	0,898	0,937	0,962
RMSEA	≤0,10	0,093	0,088	0,072
Faktör yükü	>0,40	0,71 / 0,93	0,70 / 0,95	0,71 / 0,95
Faktörler arası korelasyon	<0,95	0,83 / 0,95	0,83 / 0,90	0,83 / 0,93
Kovaryans bağlantı sayısı		-	-	3

Kaynak: (Çokluk ve Şekercioğlu, 2010).; *Kovaryans bağlantısı kuruldu.

Çevik Liderlik Ölçeği DFA ilk aşamasında model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeylerde olmadığı, madde faktör yüklerinin yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar arasındaki korelasyonlar incelendiğinde iki boyut (F1, F2) arasındaki korelasyon katsayısının 0,95 olduğu, diğer yandan 7 çift boyut arasındaki (F1-F2, F1-F3, F2-F3, F3-F4, F3-F6, F4-F5, F5-F6) korelasyon katsayısının 0,90 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Çok sayıda boyut arasındaki yüksek korelasyon, boyutlardaki maddeler arasında çoklu bağlantı sorununa işaret etmektedir. Nitekim modifikasyon önerileri incelendiğinde 150'si negatif kovaryans bağlantısı olmak üzere 295 kovaryans bağlantısının önerildiği görülmüştür. Diğer boyutlarla yüksek korelasyona sahip olan 11 madde (m1, m2, m6, m8, m9, m10, m17, m21, m25, m26, m32) çıkarılıp F1 ve F2 boyutları birleştirilerek 21 madde ve 5 boyutlu DFA ikinci aşaması test edilmiştir. DFA ikinci aşamasında boyutlar arası korelasyonun uygun

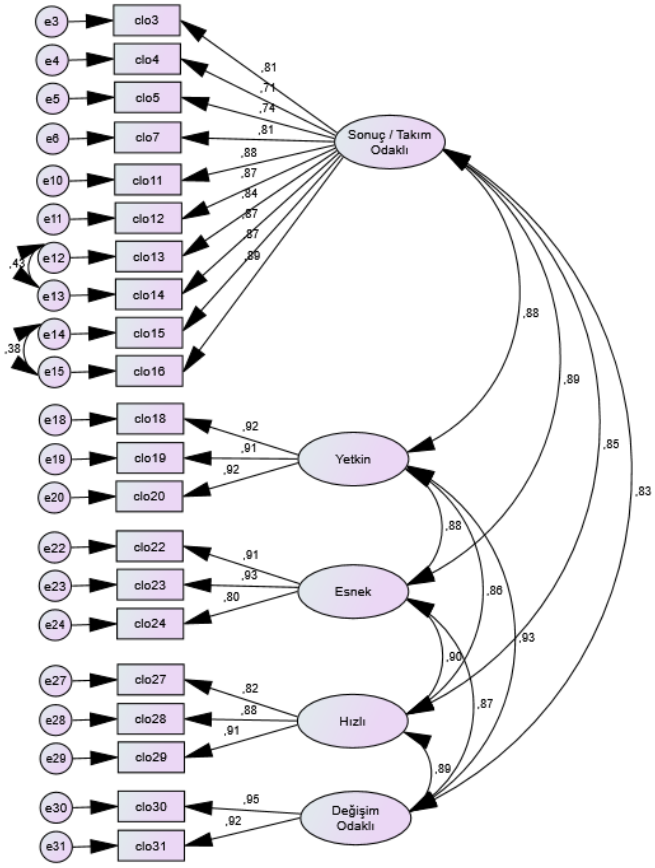
düzeylerde olduğu, madde faktör yüklerinin yüksek düzeyde ve model uyum indekslerinden yalnızca GFI<0,85 olduğu tespit edildiğinden aynı boyuttaki maddeler arasında kurulan 2 kovaryans bağlantısı (m12-m13, m14-m15) sonrası model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeylerde olduğu (0,85<GFI<0,90), madde faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çevik Liderlik Ölçeği DFA faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenirlik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Çevik liderlik ölçeği DFA ve güvenirlik analizi bulguları

Madde ve Boyut	B	SE	β	t	r*	Madde ve Boyut	B	SE	β	t	r*
Sonuç / Takım Odaklı					**0,957**	**Yetkin**					**0,943**
M3	1,126	0,055	0,81	20,35**	0,769	M18	1,000		0,92		0,848
M4	0,872	0,053	0,71	16,54**	0,709	M19	0,980	0,031	0,91	31,63**	0,846
M5	0,961	0,055	0,74	17,57**	0,722	M20	1,013	0,031	0,92	32,68**	0,865
M7	1,071	0,052	0,81	20,46**	0,783	**Esnek**					**0,906**
M11	1,072	0,046	0,88	23,31**	0,845	M22	1,000		0,91		0,846
M12	1,082	0,048	0,87	22,76**	0,838	M23	1,036	0,033	0,93	31,32**	0,858
M13	1,057	0,051	0,84	20,85**	0,799	M24	0,916	0,041	0,80	22,15**	0,780
M14	1,054	0,047	0,87	22,27**	0,854	**Hızlı**					**0,906**
M15	1,114	0,052	0,87	22,42**	0,840	M27	1,000		0,82		0,791
M16	1,072	0,046	0,89	23,48**	0,856	M28	1,134	0,051	0,88	22,17**	0,801
						M29	1,150	0,049	0,91	23,38**	0,822
						Değişim Odaklı					**0,932**
						M30	1,000		0,95		0,850
						M31	0,980	0,028	0,92	34,76**	0,828
						α=0,978					

**p<0,01; r: Madde toplam korelasyonu; *Koyu renkli değerler boyutun Cronbach Alpha katsayısıdır.

Çevik Liderlik Ölçeği DFA bulgularına göre ölçekte kalan 21 maddenin faktör yüklerinin 0,71 ile 0,95 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu (p<0,01) görülmektedir (Tablo 12, Şekil 20). Çevik Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha katsayısı 0,98; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,96 / 0,94 / 0,91 / 0,91 / 0,93 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu (0,70 ile 0,86 aralığında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre Çevik Liderlik Ölçeğinin 21 madde ve 5 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 20. Çevik liderlik ölçeği DFA diyagramı

4.7.2.2. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum indeksleri Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13. Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçeği DFA model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksi	Ref.[1]	1. Aşama 24 madde 5 Boyut	2. Aşama 24 madde 5 Boyut*	3. Aşama 24 madde 3 Boyut*
X^2/sd	< 5	3,205	2,752	3,304
SRMR	≤0,08	0,032	0,031	0,035
GFI	≥0,90	0,862	0,881	0,850
NNFI	≥0,90	0,946	0,957	0,944
CFI	≥0,90	0,953	0,963	0,951
RMSEA	≤0,10	0,074	0,066	0,076
Faktör yükü	>0,40	0,65 / 0,93	0,65 / 0,93	0,65 / 0,90
Faktörler arası korelasyon	<0,95	0,75 / 0,96	0,75 / 0,97	0,81 / 0,88
Kovaryans bağlantı sayısı		-	4	7

Kaynak: (Çokluk ve Şekercioğlu, 2010).; *Kovaryans bağlantısı kuruldu.

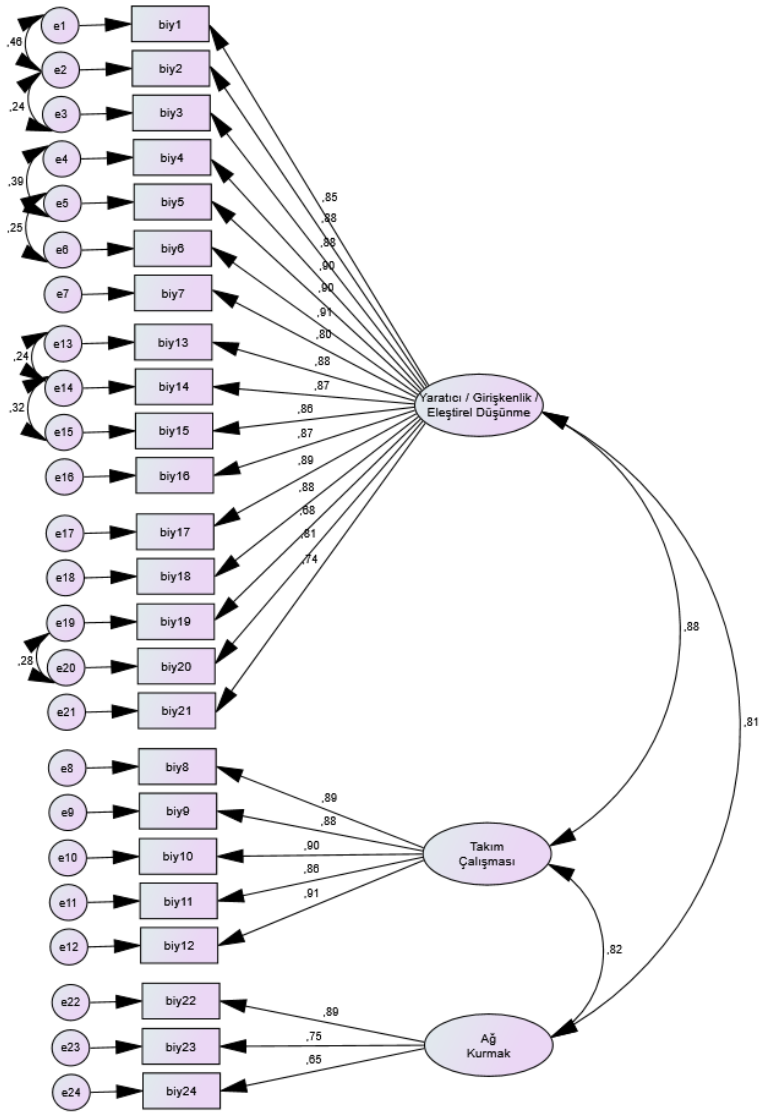
Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği DFA ilk aşamasında model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeylerde olduğu ancak üç boyut (F1, F3, F4) arasındaki korelasyon katsayısının >0,95 olduğu tespit edilmiştir. DFA ikinci aşamasında aynı boyuttaki maddeler arasında kurulan 4 kovaryans bağlantısı (m1-m2, m4-m5, m19-m20, m19-m21) sonrası model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeylerde olduğu (0,85<GFI<0,90), madde faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu ancak üç boyut (F1, F3, F4) arasındaki korelasyon katsayısının >0,95 olduğu, diğer bir ifadeyle üç boyut yerine tek boyutun daha uygun olacağı anlaşıldığından DFA üçüncü aşamasında yaratıcılık, girişkenlik ve eleştirel düşünme boyutlarındaki maddeler tek boyutta (yaratıcı / girişken / eleştirel düşünme) birleştirilmiştir. Beş boyuttan üçünün birleştirilmesiyle 3 boyut olarak gerçekleşen yeni yapı için DFA son aşamasında 7 kovaryans bağlantısı (m1-m2, m2-m3, m4-m5, m5-m6, m13-m14, m14-m15, m19-m20) kurulduğunda model uyum indekslerinin uygun düzeylerde olduğu ve boyut değiştiren maddelerin faktör yüklerinde önemli bir düşüş gözlenmediği, boyutlar arasındaki korelasyonun 0,81 ile 0,88 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği DFA faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenirlik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçeği DFA ve güvenirlik analizi bulguları

Madde ve Boyut	**B**	**SE**	**β**	**t**	**r***	**Madde ve Boyut**	**B**	**SE**	**β**	**t**	**r***
Yaratıcı / Girişkenlik / Eleştirel Düşünme					**0,977**	**Takım Çalışması**					**0,949**
M1	1,000		0,85		0,831	M8	1,000		0,89		0,824
M2	0,993	0,030	0,88	33,02**	0,848	M9	1,001	0,039	0,88	25,96**	0,808
M3	0,984	0,040	0,88	24,55**	0,858	M10	1,024	0,037	0,90	27,44**	0,807
M4	1,051	0,042	0,90	24,30**	0,866	M11	0,976	0,040	0,86	24,61**	0,787
M5	1,024	0,040	0,90	25,78**	0,874	M12	1,000	0,042	0,91	24,03**	0,840
M6	1,028	0,039	0,91	26,35**	0,888	**Ağ Kurmak**					**0,806**
M7	0,953	0,047	0,80	20,46**	0,783	M22	1,000		0,89		0,760
M13	1,022	0,042	0,88	24,52**	0,872	M23	0,893	0,052	0,75	17,06**	0,605
M14	0,961	0,040	0,87	23,94**	0,866	M24	0,787	0,056	0,65	14,03**	0,599
M15	0,997	0,043	0,86	23,29**	0,844						
M16	1,016	0,042	0,87	24,03**	0,851						
M17	1,008	0,040	0,89	25,07**	0,874						
M18	0,975	0,040	0,88	24,47**	0,861						
M19	0,823	0,051	0,68	16,12**	0,680						
M20	0,900	0,043	0,81	21,00**	0,823						
M21	0,901	0,050	0,74	17,97**	0,740						
					α=0,979						

**p<0,01; r: Madde toplam korelasyonu; *Koyu renkli değerler boyutun Cronbach Alpha katsayısıdır.

Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği DFA bulgularına göre ölçekte yer alan 24 maddenin faktör yüklerinin 0,64 ile 0,90 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($p<0,01$) görülmektedir (Tablo 14, Şekil 21). Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği Cronbach Alpha katsayısı 0,98; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,98 / 0,95 / 0,81 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu (0,60 ile 0,87 aralığında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeğinin 24 madde ve 3 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 21. Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçeği DFA diyagramı

4.7.2.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Örgütsel Öğrenme Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum indeksleri Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. Örgütsel öğrenme ölçeği DFA model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksi	Ref.[1]	1. Aşama 18 madde 4 Boyut	2. Aşama 18 madde 4 Boyut*	3. Aşama 18 madde 3 Boyut*
X^2/sd	< 5	4,765	3,268	2,976
SRMR	≤0,08	0,032	0,031	0,030
GFI	≥0,90	0,850	0,898	0,907
NNFI	≥0,90	0,927	0,956	0,962
CFI	≥0,90	0,939	0,964	0,969
RMSEA	≤0,10	0,097	0,074	0,073
Faktör yükü	>0,40	0,74 / 0,91	0,74 / 0,93	0,74 / 0,93
Faktörler arası korelasyon	<0,95	0,85 / 0,97	0,85 / 0,97	0,87 / 0,88
Kovaryans bağlantı sayısı		-	4	6

Kaynak: (Çokluk ve Şekercioğlu, 2010).; *Kovaryans bağlantısı kuruldu.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği DFA ilk aşamasında model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeylerde olduğu, iki boyut arasındaki korelasyon katsayısının 0,97 olduğu tespit edilmiştir. DFA ikinci aşamasında aynı boyuttaki maddeler arasında kurulan 6 kovaryans bağlantısı (m1-m2, m2-m3, m4-m5, m8-m9, m13-m14, m16-m17) sonrası model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeylerde olduğu (0,85<GFI<0,90), madde faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu ancak iki boyut arasındaki korelasyon katsayısının birinci aşamadaki gibi 0,97 olduğu, diğer bir ifadeyle iki boyut yerine tek boyutun daha uygun olacağı anlaşıldığından DFA üçüncü aşamasında takım yönelimi (F1) ve sistem yönelimi (F2) boyutlarındaki maddeler tek boyutta (takım / sistem yönelimi) birleştirilerek ölçeğin 4 boyutlu son DFA aşamasında daha fazla modifikasyona gerek kalmadan model uyum indekslerinin uygun düzeylerde olduğu ve boyut değiştiren maddelerin faktör yüklerinde önemli bir düşüş gözlenmediği, boyutlar arasındaki korelasyonun 0,88 ile 0,89 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Öğrenme Ölçeği DFA faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenirlik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 16'da gösterilmiştir.

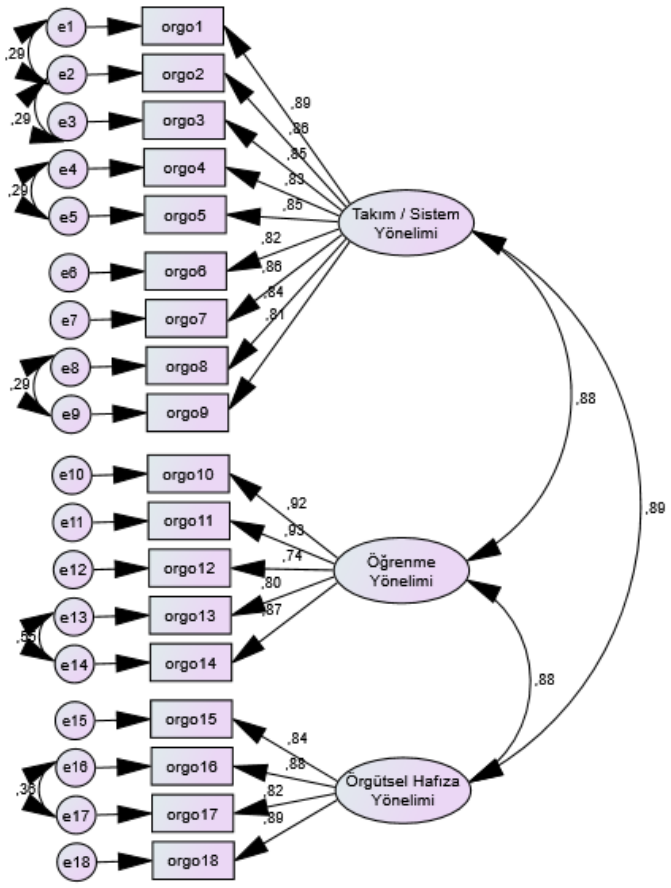
Tablo 16. Örgütsel öğrenme ölçeği DFA ve güvenirlik analizi bulguları

Madde ve Boyut	B	SE	β	t	r*	Madde ve Boyut	B	SE	β	t	r*
Takım / Sistem Yönelimi					**0,959**	**Öğrenme Yönelimi**					**0,934**
M1	1,000		0,89		0,857	M10	1,000		0,92		0,837
M2	0,950	0,032	0,86	30,01**	0,836	M11	0,996	0,030	0,93	32,85**	0,848
M3	0,934	0,038	0,85	24,79**	0,813	M12	0,802	0,041	0,74	19,57**	0,680
M4	0,944	0,041	0,83	23,19**	0,805	M13	0,925	0,041	0,80	22,70**	0,798
M5	0,992	0,041	0,85	24,21**	0,820	M14	0,952	0,035	0,87	27,06**	0,849

M6	0,980	0,044	0,82	22,13**	0,783	**Örgütsel Hafıza Yönelimi**					**0,925**
M7	1,034	0,042	0,86	24,84**	0,837	M15	1,000		0,84		0,810
M8	1,009	0,044	0,84	22,87**	0,826	M16	0,977	0,043	0,88	22,61**	0,816
M9	1,020	0,047	0,81	21,60**	0,791	M17	0,938	0,047	0,82	20,12**	0,748
						M18	0,971	0,041	0,89	23,42**	0,828
α=0,974											

**p<0,01; r: Madde toplam korelasyonu; *Koyu renkli değerler boyutun Cronbach Alpha katsayısıdır.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği DFA bulgularına göre ölçekte yer alan 18 maddenin faktör yüklerinin 0,74 ile 0,93 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu (p<0,01) görülmektedir (Tablo 16, Şekil 22). Örgütsel Öğrenme Ölçeği Cronbach Alpha katsayısı 0,97; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,96 / 0,93 / 0,92 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu (0,75 ile 0,86 aralığında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin 18 madde ve 3 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 22. Örgütsel öğrenme ölçeği DFA diyagramı

4.7.3. Betimsel Bulgular

Tablo 17'de ölçek puanlarına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 17. Ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	N	Min.	Maks.	$\bar{x}$	SS	Ç.	B.
ÇEVİK LİDERLİK	**405**	**1,00**	**5,00**	**3,70**	**1,00**	**-0,91**	**0,39**
Sonuç / Takım Odaklı	405	1,00	5,00	3,63	1,02	-0,75	0,07
Yetkin	405	1,00	5,00	3,71	1,11	-0,80	-0,05
Esnek	405	1,00	5,00	3,60	1,09	-0,63	-0,30
Hızlı	405	1,00	5,00	3,83	1,05	-0,99	0,51
Değişim Odaklı	405	1,00	5,00	3,75	1,15	-0,81	-0,21
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ	**405**	**1,00**	**5,00**	**3,85**	**0,95**	**-1,38**	**1,64**
Yaratıcı/Girişkenlik/Eleştirel Düşünme	405	1,00	5,00	3,85	0,98	-1,32	1,31
Takım Çalışması	405	1,00	5,00	4,02	1,02	-1,43	1,57
Ağ Kurma	405	1,00	5,00	3,57	1,08	-0,71	-0,11
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	**405**	**1,00**	**5,00**	**3,60**	**1,03**	**-0,70**	**-0,15**
Takım / Sistem Yönelimi	405	1,00	5,00	3,59	1,07	-0,67	-0,27
Öğrenme Yönelimi	405	1,00	5,00	3,74	1,10	-0,82	-0,12
Örgütsel Hafıza Yönelimi	405	1,00	5,00	3,45	1,14	-0,45	-0,64

Ç.: Çarpıklık (Skewness) B.: Basıklık (Kurtosis)

Tablo 17'e göre Çevik Liderlik Ölçeği puan ortalaması 3,71±1,00 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlara göre yöneticilerin çevik liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı algısı orta-yüksek düzeyde olumludur (100*[3,71-1,00]/[5,00-1,00]= %67,7). Alt boyut puanları incelendiğinde benzer şekilde yöneticilerin çevik liderlik davranışlarına ilişkin orta-yüksek düzeyde olumlu algının olduğu, en yüksek düzeyde algılanan çevik liderlik davranışlarının hızlı (3,83±1,05), değişim odaklı (3,75±1,15) ve yetkin (3,71±1,11) şeklinde sıralandığı tespit edilmiştir.

Tablo 17'e göre Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği puan ortalaması 3,85±0,95 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlara göre katılımcıların öz bildirimine göre bireysel inovasyon yetkinliği yüksek düzeydedir (100*[3,85-1,00]/[5,00-1,00]= %71,2). Alt boyut puanları incelendiğinde katılımcıların kendilerini en yetkin gördükleri inovasyon becerilerinin takım çalışması (4,02±1,02) ve yaratıcı / girişken / eleştirel düşünme (3,85±0,98) olduğu, ağ kurma (3,57±1,08) inovasyon becerilerinin ise nispeten daha düşük düzeyde ve orta-yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17'e göre Örgütsel Öğrenme Ölçeği puan ortalaması 3,60±1,03 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlara göre örgütte örgütsel öğrenme tutumlarına ilişkin katılımcı algısı orta-yüksek düzeyde

olumludur (100*[3,60-1,00]/[5,00-1,00]= %65). Alt boyut puanları incelendiğinde benzer şekilde örgütte örgütsel öğrenme tutumlarına ilişkin katılımcı algısının orta-yüksek düzeyde olduğu, örgütün örgütsel öğrenme tutumuna ilişkin katılımcı algılarının öğrenme yönelimi (3,74±1,10), takım / sistem yönelimi (3,59±1,07) ve örgütsel hafıza yönelimi (3,45±1,14) şeklinde sıralandığı tespit edilmiştir.

4.8. Çevik Liderlik, Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri, Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 18'de çevik liderlik, bireysel inovasyon yetkinlikleri, örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 18. Çevik liderlik, bireysel inovasyon yetkinlikleri, örgütsel öğrenme arasındaki ilişki

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	
1-ÇEVİK LİDERLİK	1	0,92**	0,94**	0,93**	0,92**	0,93**	0,74**	0,72**	0
2-Sonuç / Takım Odaklı		1	0,83**	0,85**	0,81**	0,78**	0,75**	0,73**	0
3-Yetkin			1	0,82**	0,80**	0,87**	0,69**	0,66**	0
4-Esnek				1	0,83**	0,81**	0,69**	0,68**	0
5-Hızlı					1	0,82**	0,68**	0,65**	0
6-Değişim Odaklı						1	0,65**	0,62**	0
7-BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ							1	0,98**	0
8-Yaratıcı/Girişkenlik/Eleştirel Düşünme								1	0
9-Takım Çalışması									
10-Ağ Kurma									
11-ÖRGÜTSEL ÖĞRENME									
12-Takım / Sistem Yönelimi									
13-Öğrenme Yönelimi									
14-Örgütsel Hafıza Yönelimi									

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 18'e göre çevik liderlik ölçek puanı ile bireysel inovasyon yetkinlikleri (r=0,74; p<0,05) ve örgütsel öğrenme (r=0,87; p<0,05) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çevik liderlik hem bireysel inovasyon yetkinliklerini hem de örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyebilir. Çünkü çevik liderler organizasyonel verimlilik ve yenilikçilik için önemli bir kaynaktır. Organizasyonel gelişim üzerine doğrudan etkide bulunabilirler. İnovasyon ve öğrenme, özellikle değişen ve rekabetçi iş ortamlarında kritik faktörlerdir, bu nedenle çevik liderliğin organizasyonel başarının artırılması açısından önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Tablo 18'e göre bireysel inovasyon yetkinlikleri puanı ile örgütsel öğrenme puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki (r=0,74; p<0,05) puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İnovasyon yetkinlikleri, örgütsel öğrenme için önemli bir katalizör olabilir. Organizasyon içerisindeki üyeler ne kadar yenilikçi olursa o organizasyondaki öğrenme kapasitesi o derece etkilenebilir.

4.9. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

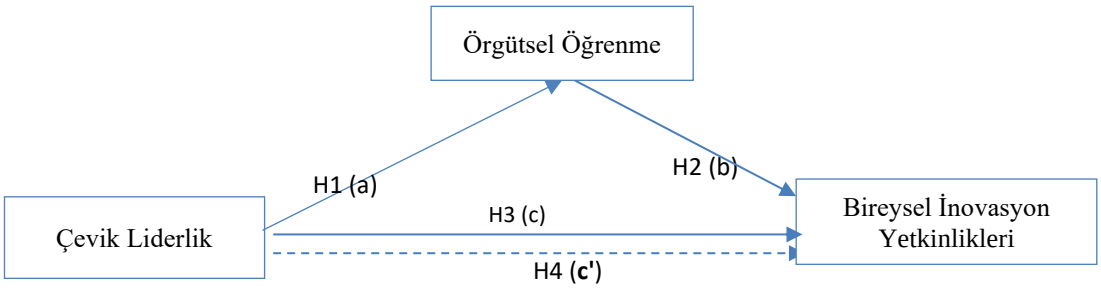
Bu çalışmada, çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü incelenmiştir (Şekil 19). Baron ve Kenny (1986), arabuluculuğun kurulmasının dört adımını aşağıdaki gibi tanımlamıştır. İlk üç adımın bağımsız modeller olarak test edilmesi gerekir:

Adım 1: Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekir (Yol c). Bu adım, aracılık edilebilecek bir etki olduğunu ortaya koymaktadır.

Adım 2: Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekir (Yol a). Bu adım esasen aracı değişkenin bağımlı bir değişken olarak ele alınmasını içerir.

Adım 3: Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekir (Yol b). Aracı değişken bağımsız olarak ele alınır ve bağımlı değişkeni etkilediği varsayılır.

Adım 4: Aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini söylemek için (bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki "**c**'" yolu"), daha önce anlamlı olan "c" yolunun, aracı değişken modele katıldıktan sonra anlamlı olmaktan çıkması gerekir. Modelde yer alan "c" yolunun anlamlılığı ortadan kaldırılmamışsa bu durumda elde edilen dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığı Sobel testi istatistiği ile belirlenebilir. (https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31).



Şekil 19. Araştırma modeli

Araştırma modeli için aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1: Çevik liderliğin, örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Örgütsel öğrenmenin, bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Çevik liderliğin, bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide, örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

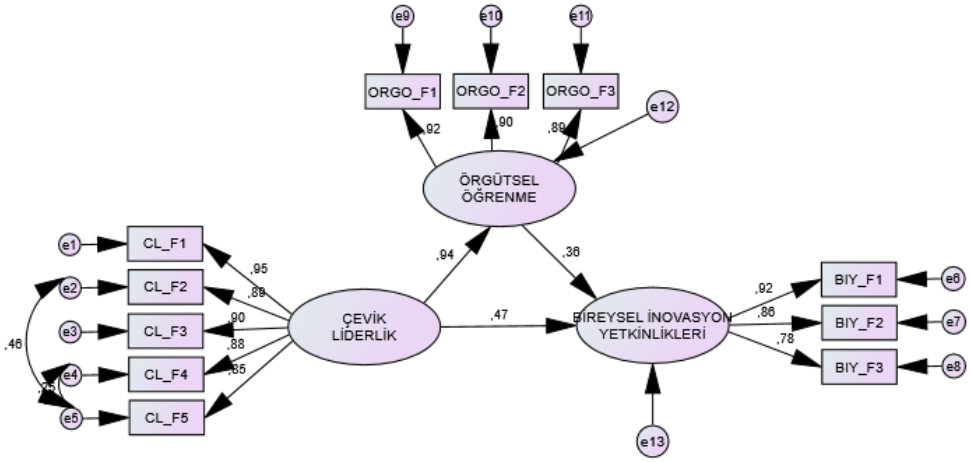
Tablo 19'da çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide, örgütsel öğrenmenin aracılık rolüne ait hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19. Çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide, örgütsel öğrenmenin aracılık rolü

Model	Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	β	t	p	R^2
Bağımsız Modeller	Çevik Liderlik	→	Örgütsel Öğrenme	H1 (a)	0,94	29,40	**0,000**	0,886
	X^2/sd=4,846 SRMR=0,019 GFI=0,950 NNFI=0,973 CFI=0,983 RMSEA=0,098							
	Örgütsel Öğrenme	→	Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri	H2 (b)	0,81	19,49	**0,000**	0,654
	X^2/sd=4,504 SRMR=0,019 GFI=0,973 NNFI=0,974 CFI=0,986 RMSEA=0,093							
	Çevik Liderlik	→	Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri	H3 (c)	0,81	20,06	**0,000**	0,654
	X^2/sd=1,922 SRMR=0,014 GFI=0,980 NNFI=0,992 CFI=0,995 RMSEA=0,048							

Aracı Değişkenli Model	Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	Aracı Değişken	DE	SBT	R^2_{DE}
	Çevik Liderlik	→	Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri	H4 (**c'**)	Örgütsel Öğrenme	0,338	6,271	0,054
	X^2/sd=3,551 SRMR=0,019 GFI=0,942 NNFI=0,972 CFI=0,980 RMSEA=0,079							

*: p<0,05; **: p<0,01; DE: Dolaylı Etki; SBT: Sobel test istatistiği; R^2_{DE} : Dolaylı etkiden kaynaklanan varyans



Şekil 23. Aracı değişkenli yol modeli diyagramı

H1: Çevik liderliğin, örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1 Kabul: Çevik liderliğin, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır (β=0,94; t=29,40; p<0,05).

H2: Örgütsel öğrenmenin, bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2 Kabul: Örgütsel öğrenmenin, bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır (β=0,81; t=19,49; p<0,05).

H3: Çevik liderliğin, bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3 Kabul: Çevik liderliğin, bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır (β=0,81; t=20,06; p<0,05).

H4: Çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide, örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

H4: Kabul. Çevik liderlik ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki ilişkide, örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır. (DE=0,34; SBT=6,27; p<0,05). Çevik liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisi, örgütsel öğrenmenin aracılık anlamlı düzeyde değişim göstermektedir ve bu değişim yaklaşık %5 düzeyindedir (R^2_{DE}= 0,054).

5. Ölçek Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Tablo 20'de ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 20. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
ÇEVİK LİDERLİK	Kadın	211	3,74	0,91	0,80	0,426
	Erkek	194	3,66	1,10		
Sonuç / Takım Odaklı	Kadın	211	3,69	0,91	1,39	0,166
	Erkek	194	3,55	1,12		
Yetkin	Kadın	211	3,73	1,05	0,40	0,688
	Erkek	194	3,68	1,18		
Esnek	Kadın	211	3,65	0,98	0,80	0,427
	Erkek	194	3,56	1,19		
Hızlı	Kadın	211	3,86	0,95	0,47	0,642
	Erkek	194	3,81	1,15		
Değişim Odaklı	Kadın	211	3,78	1,07	0,68	0,496
	Erkek	194	3,71	1,24		
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ	Kadın	211	3,95	0,79	1,55	0,121
	Erkek	194	3,75	1,08		
Yaratıcı / Girişkenlik / Eleştirel Düşünme	Kadın	211	3,94	0,84	1,33	0,184
	Erkek	194	3,76	1,11		
Takım Çalışması	Kadın	211	4,14	0,88	2,38	**0,018**
	Erkek	194	3,88	1,15		
Ağ Kurma	Kadın	211	3,65	1,00	1,21	0,226
	Erkek	194	3,49	1,16		
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Kadın	211	3,68	0,93	1,58	0,116
	Erkek	194	3,52	1,13		
Takım / Sistem Yönelimi	Kadın	211	3,66	0,97	1,38	0,167
	Erkek	194	3,51	1,17		
Öğrenme Yönelimi	Kadın	211	3,81	1,01	1,27	0,205
	Erkek	194	3,67	1,19		
Örgütsel Hafıza Yönelimi	Kadın	211	3,56	1,06	1,97	0,050

Çevik liderlik ölçek toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 20). Cinsiyet liderlik becerilerini etkileyen bir faktör değildir. Kadın ve erkek liderler arasında çevik liderlik becerileri açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Cinsiyet bu becerileri belirlemede belirgin rol oynamamaktadır. Böylelikle daha adil bir yaklaşımdan söz edilebilir.

Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçek toplam ve yaratıcı / girişkenlik / eleştirel düşünme, ağ kurma alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Takım çalışması ($t=2,38$; $p<0,05$) alt boyut puanının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların takım çalışması yetkinlik puanı, erkek katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 20). Bu sonuç bireysel inovasyon yetkinliklerinin yaratıcılık, girişkenlik,

eleştirel düşünme ve ağ kurma alt boyutlarında kadın ve erkekler arasında eşit düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Ancak takım çalışması alt boyutunda kadın liderlerin erkek liderlere nazaran takım çalışması yetkinlikleri daha yüksek bir puan almıştır. Kadın liderlerin takım içinde iş birliği yapma, grup dinamiklerini yönetme ve beraber çalışabilme becerileri erkek liderlere göre daha yüksektir.

Örgütsel öğrenme ölçek toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir (Tablo 20). Bu sonuç, örgütsel öğrenme ölçeği ve alt boyutları açısından cinsiyetin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Kadın ve erkek katılımcılar arasında takım/sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve örgütsel hafıza yönelimi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun bilgi toplama, paylaşma ve öğrenme süreçlerini içerdiği için, bu tür bir sonuç, cinsiyetin öğrenme süreçlerinin verimliliği, takım iş birliği, bilgi paylaşımı ve örgütsel hafıza üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını gösterir. Kadın ve erkek çalışanlar, bu süreçlere aynı düzeyde katkıda bulunabilirler. Organizasyonlarda cinsiyet eşitliği sağlandığı takdirde, cinsiyetin örgütsel öğrenme süreçlerinde bir engel oluşturmadığını ve öğrenme kültürünün evrensel olarak işlenebilirliğinden söz edilebilir.

Tablo 21'de ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 21. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyut	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
ÇEVİK LİDERLİK	A-18-24 yaş	57	3,72	1,08	0,09	0,968	
	B-25-34 yaş	186	3,69	0,96			
	C-35-44 yaş	123	3,70	1,05			
	D-45 yaş ve üstü	39	3,77	1,00			
Sonuç / Takım Odaklı	A-18-24 yaş	57	3,68	1,11	0,18	0,907	
	B-25-34 yaş	186	3,59	0,96			
	C-35-44 yaş	123	3,64	1,05			
	D-45 yaş ve üstü	39	3,68	1,07			
Yetkin	A-18-24 yaş	57	3,73	1,15	0,12	0,949	
	B-25-34 yaş	186	3,67	1,08			
	C-35-44 yaş	123	3,72	1,17			
	D-45 yaş ve üstü	39	3,78	1,07			
Esnek	A-18-24 yaş	57	3,67	1,13	0,13	0,940	
	B-25-34 yaş	186	3,61	1,04			
	C-35-44 yaş	123	3,56	1,12			
	D-45 yaş ve üstü	39	3,64	1,16			
Hızlı	A-18-24 yaş	57	3,83	1,16	0,07	0,977	
	B-25-34 yaş	186	3,86	0,98			

	C-35-44 yaş	123	3,80	1,09		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,82	1,12		
Değişim Odaklı	A-18-24 yaş	57	3,71	1,20	0,45	0,718
	B-25-34 yaş	186	3,71	1,14		
	C-35-44 yaş	123	3,76	1,16		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,94	1,15		
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ	A-18-24 yaş	57	3,68	1,02	1,02	0,385
	B-25-34 yaş	186	3,86	0,91		
	C-35-44 yaş	123	3,91	0,97		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,92	0,95		
Yaratıcı / Girişkenlik / Eleştirel Düşünme	A-18-24 yaş	57	3,71	1,03	0,75	0,522
	B-25-34 yaş	186	3,85	0,95		
	C-35-44 yaş	123	3,91	0,99		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,91	1,03		
Takım Çalışması	A-18-24 yaş	57	3,86	1,14	0,41	0,746
	B-25-34 yaş	186	4,04	1,00		
	C-35-44 yaş	123	4,05	1,02		
	D-45 yaş ve üstü	39	4,07	0,99		
Ağ Kurma	A-18-24 yaş	57	3,22	1,23	1,90	0,129
	B-25-34 yaş	186	3,58	1,06		
	C-35-44 yaş	123	3,67	1,04		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,76	0,95		
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	A-18-24 yaş	57	3,65	1,14	0,58	0,632
	B-25-34 yaş	186	3,54	0,98		
	C-35-44 yaş	123	3,63	1,04		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,75	1,10		
Takım / Sistem Yönelimi	A-18-24 yaş	57	3,64	1,15	0,89	0,445
	B-25-34 yaş	186	3,50	1,05		
	C-35-44 yaş	123	3,64	1,03		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,76	1,19		
Öğrenme Yönelimi	A-18-24 yaş	57	3,75	1,24	0,29	0,836
	B-25-34 yaş	186	3,69	1,06		
	C-35-44 yaş	123	3,79	1,11		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,84	1,11		
Örgütsel Hafıza Yönelimi	A-18-24 yaş	57	3,54	1,29	0,43	0,732
	B-25-34 yaş	186	3,42	1,06		
	C-35-44 yaş	123	3,42	1,17		
	D-45 yaş ve üstü	39	3,60	1,16		

Çevik liderlik ölçek toplam ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 21). Çevik liderlik algısı yaş aralığına bağlı olarak değişmemektedir. Farklı yaş grupları bu becerileri benzer şekilde sergileyebilecektir. 18-45 yaş ve üstü katılımcılar için sonuç/takım odaklı olma, yetkin, esnek, hızlı ve değişim odaklı olma becerileri ve algısı benzer şeyleri ifade etmektedir. Yaş faktörü, çevik liderlik algısını veya becerilerini etkilemediği için, organizasyonlar yaş gruplarına bakılmaksızın benzer liderlik eğitimlerini ve gelişim fırsatlarını sunabilir. Çevik liderlik, organizasyonlarda eşit fırsatlar sunarak ve liderlik becerilerini geliştirerek, yaşa bakılmaksızın tüm liderlerin bu becerileri etkili bir

şekilde geliştirmesini sağlayabilir. Bu da organizasyonların daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir liderlik anlayışı benimsemesine olanak tanıyabilir.

Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçek toplam ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 21) Bireysel inovasyon yetkinlikleri her yaş grubu için benzer şeyi ifade etmektedir. 18-45 yaş ve üstü katılımcılar için yaratıcı/ girişkenlik/ eleştirel düşünme, takım çalışması ve ağ kurma boyutları yaşlarından bağımsız olarak benzer şeyleri ifade etmektedir. İnovasyon yetkinlikleri yaşa değil, bireylerin eğitimine, deneyimine ve organizasyonel ortamına dayalı olarak gelişebilir. İnovasyon yetkinlikleri, tüm yaş grupları için eşit fırsatlar sunan eğitim programları ve destekleyici organizasyonel kültürler sayesinde gelişebilir. Bu, her yaştan birey için benzer inovasyon becerileri kazanma olasılığını artırır. Organizasyonlarda çeşitlilik ve iş birliğini teşvik edebilir.

Örgütsel öğrenme ölçek toplam ve alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 21). Örgütsel öğrenme becerileri farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında benzer bir algıya sahiptir. 18-45 yaş üstü katılımcılar için takım/sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve örgütsel hafıza yönelimi boyutları yaşa göre değişmemektedir ve farklı yaş gruplarındaki katılımcılar bu becerileri benzer şekilde sergileyebilecektir.

Tablo 22'de ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 22. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyut	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	SS	t	p
ÇEVİK LİDERLİK	Evli	185	3,71	1,03	0,15	0,878
	Bekar	220	3,70	0,98		
Sonuç / Takım Odaklı	Evli	185	3,65	1,04	0,39	0,700
	Bekar	220	3,61	1,00		
Yetkin	Evli	185	3,71	1,13	0,08	0,940
	Bekar	220	3,70	1,10		
Esnek	Evli	185	3,63	1,11	0,41	0,685
	Bekar	220	3,58	1,07		
Hızlı	Evli	185	3,81	1,06	-0,36	0,721
	Bekar	220	3,85	1,04		
Değişim Odaklı	Evli	185	3,76	1,15	0,20	0,841
	Bekar	220	3,74	1,16		
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ	Evli	185	3,82	1,00	-0,42	0,676
	Bekar	220	3,88	0,90		
Yaratıcı / Girişkenlik / Eleştirel Düşünme	Evli	185	3,81	1,04	-0,53	0,595
	Bekar	220	3,89	0,93		

Takım Çalışması	Evli	185	3,96	1,08	-0,78	0,434
	Bekar	220	4,06	0,98		
Ağ Kurma	Evli	185	3,62	1,05	0,51	0,610
	Bekar	220	3,54	1,11		
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Evli	185	3,58	1,06	-0,45	0,650
	Bekar	220	3,62	1,01		
Takım / Sistem Yönelimi	Evli	185	3,58	1,09	-0,17	0,865
	Bekar	220	3,60	1,06		
Öğrenme Yönelimi	Evli	185	3,72	1,14	-0,49	0,628
	Bekar	220	3,77	1,08		
Örgütsel Hafıza Yönelimi	Evli	185	3,40	1,13	-0,91	0,366
	Bekar	220	3,50	1,15		

Çevik liderlik ölçek toplam ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir (Tablo 22). Evli veya bekar medeni durumuna sahip katılımcılar arasında çevik liderlik algısı açısından belirgin bir farklılık bulunmamaktadır.

Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçek toplam ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 22) Evli veya bekar medeni durumuna sahip katılımcılar arasında bireysel inovasyon yetkinlikleri açısından belirgin bir farklılık bulunmamaktadır.

Örgütsel öğrenme ölçek toplam ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir (Tablo 22). Evli veya bekar medeni durumuna sahip katılımcılar arasında örgütsel öğrenme becerileri açısından belirgin bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 23'te ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 23. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyut	**Öğrenim Durumu**	**n**	$\bar{x}$	**SS**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
ÇEVİK LİDERLİK	A-Lise	42	3,09	1,47	9,84	**0,000**	**B,C>A**
	B-Üniversite	269	3,74	0,90			
	C-Lisansüstü	94	3,88	0,96			
Sonuç / Takım Odaklı	A-Lise	42	3,08	1,45	7,53	**0,001**	**B,C>A**
	B-Üniversite	269	3,65	0,95			
	C-Lisansüstü	94	3,79	0,90			
Yetkin	A-Lise	42	3,10	1,49	7,74	**0,001**	**B,C>A**
	B-Üniversite	269	3,74	1,02			
	C-Lisansüstü	94	3,89	1,10			
Esnek	A-Lise	42	2,97	1,42	8,69	**0,000**	**B,C>A**
	B-Üniversite	269	3,65	1,00			
	C-Lisansüstü	94	3,76	1,06			
Hızlı	A-Lise	42	3,17	1,57	10,25	**0,000**	

	B-Üniversite	269	3,88	0,94			**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	3,99	0,96			
	A-Lise	42	3,12	1,51			
Değişim Odaklı	B-Üniversite	269	3,77	1,07	8,05	**0,000**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	3,95	1,11			
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ	A-Lise	42	3,01	1,42			
	B-Üniversite	269	3,91	0,85	14,17	**0,000**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	4,06	0,75			
Yaratıcı / Girişkenlik / Eleştirel Düşünme	A-Lise	42	2,98	1,44			
	B-Üniversite	269	3,92	0,89	14,35	**0,000**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	4,05	0,77			
Takım Çalışması	A-Lise	42	3,13	1,50			
	B-Üniversite	269	4,10	0,93	12,71	**0,000**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	4,19	0,83			
Ağ Kurma	A-Lise	42	3,02	1,40			
	B-Üniversite	269	3,55	1,05	7,22	**0,001**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	3,90	0,86			
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	A-Lise	42	3,08	1,43			
	B-Üniversite	269	3,63	0,95	6,72	**0,001**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	3,76	0,99			
Takım / Sistem Yönelimi	A-Lise	42	3,09	1,44			
	B-Üniversite	269	3,61	1,00	5,75	**0,003**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	3,75	1,02			
Öğrenme Yönelimi	A-Lise	42	3,08	1,45			
	B-Üniversite	269	3,79	1,02	9,47	**0,000**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	3,92	1,04			
Örgütsel Hafıza Yönelimi	A-Lise	42	3,05	1,43			
	B-Üniversite	269	3,47	1,06	3,18	**0,042**	**B,C>A**
	C-Lisansüstü	94	3,57	1,18			

Çevik liderlik ölçek toplam (F=9,84; p<0,05) ve sonuç / takım odaklı (F=7,53; p<0,05), yetkin (F=7,74; p<0,05), esnek (F=8,69; p<0,05), hızlı (F=10,25; p<0,05), değişim odaklı (F=8,05; p<0,05) alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc test sonuçlarına göre üniversite ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların yöneticilerin çevik liderliğine ilişkin algı puanları, lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 23). Bu sonuç eğitim düzeyinin çevik liderlik algısını nasıl etkilediğini ifade etmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça katılımcıların çevik liderlik anlayışının daha karmaşık ve gelişmiş düzeyde olması mümkündür.

Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçek toplam (F=14,17; p<0,05) ve yaratıcı / girişkenlik / eleştirel düşünme (F=14,35; p<0,05), takım çalışması (F=12,71; p<0,05), ağ kurma (F=7,22; p<0,05) alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc test sonuçlarına göre üniversite

ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların bireysel inovasyon yetkinlik puanları, lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 23). Bu bulguya istinaden şu sonuç çıkarılmaktadır; daha yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler, inovasyon, yaratıcılık, takım çalışması ve ağ kurma gibi yetkinlikleri daha yüksek seviyelerde sergilemekte ve bu becerilere daha çok önem vermektedir. Eğitim seviyesi arttıkça bireyler daha geniş bir bilgi havuzu ile yaratıcı ve yenilikçi düşünme becerilerini sergilemektedir.

Örgütsel öğrenme ölçek toplam ($F=6,72$; $p<0,05$) ve takım / sistem yönelimi ($F=5,75$; $p<0,05$), öğrenme yönelimi ($F=9,47$; $p<0,05$), örgütsel hafıza yönelimi ($F=3,18$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc test sonuçlarına göre üniversite ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların örgütün örgütsel öğrenme tutumuna ilişkin algı puanları, lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 23). Bu sonuç, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin örgütsel öğrenme, takım/sistem düşüncesi, öğrenme yönelimi ve örgütsel hafıza gibi kavramları daha olumlu değerlendirdiğini veya bu konularda daha fazla bilgi ve anlayışa sahip olduklarını gösterebilir. Eğitim seviyesinin artmasıyla bireyler daha gelişmiş düşünme becerilerine sahip olup, problem çözme yetenekleri ve organizasyonel süreçleri anlamada daha etkin rol oynamaktadır.

Tablo 24'te ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının departmana göre karşılaştırılmasına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 24. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının departmana göre karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyut	Departman	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
ÇEVİK LİDERLİK	A-Üretim	56	3,36	1,42	2,64	**0,008**	**E,F,G>H**
	B-İdari / yönetim	74	3,79	1,12			
	C-Muhasebe / finans	63	3,70	0,83			
	D-Pazarlama	41	3,40	0,99			
	E-Dış ticaret	67	3,90	0,76			
	F-AR-GE	24	3,86	0,98			
	G-BT	29	3,90	0,73			
	H-Operasyon	15	3,26	0,51			
	I-Diğer	36	3,95	0,81			
Sonuç / Takım Odaklı	A-Üretim	56	3,31	1,44	1,070	0,383	
	B-İdari / yönetim	74	3,71	1,13			
	C-Muhasebe / finans	63	3,63	0,83			
	D-Pazarlama	41	3,48	0,92			

	E-Dış ticaret	67	3,69	0,89			
	F-AR-GE	24	3,72	1,01			
	G-BT	29	3,81	0,79			
	H-Operasyon	15	3,67	0,44			
	I-Diğer	36	3,76	0,93			
Yetkin	A-Üretim	56	3,32	1,44	3,40	**0,001**	**E,F,G>D,H**
	B-İdari / yönetim	74	3,83	1,21			
	C-Muhasebe / finans	63	3,70	0,95			
	D-Pazarlama	41	3,27	1,16			
	E-Dış ticaret	67	3,93	0,92			
	F-AR-GE	24	4,13	1,10			
	G-BT	29	3,89	0,81			
	H-Operasyon	15	3,18	0,69			
	I-Diğer	36	3,94	0,91			
Esnek	A-Üretim	56	3,32	1,41	2,97	**0,003**	**E,G>H**
	B-İdari / yönetim	74	3,64	1,20			
	C-Muhasebe / finans	63	3,55	0,95			
	D-Pazarlama	41	3,33	1,01			
	E-Dış ticaret	67	3,87	0,89			
	F-AR-GE	24	3,68	1,14			
	G-BT	29	4,00	0,86			
	H-Operasyon	15	2,89	0,65			
	I-Diğer	36	3,83	0,90			
Hızlı	A-Üretim	56	3,41	1,47	2,43	**0,014**	**E,F,G>H**
	B-İdari / yönetim	74	3,93	1,19			
	C-Muhasebe / finans	63	3,86	0,81			
	D-Pazarlama	41	3,60	1,08			
	E-Dış ticaret	67	4,04	0,73			
	F-AR-GE	24	3,90	1,14			
	G-BT	29	3,98	0,84			
	H-Operasyon	15	3,49	0,47			
	I-Diğer	36	4,09	0,86			
Değişim Odaklı	A-Üretim	56	3,43	1,49	2,98	**0,003**	**E,F,G>H**
	B-İdari / yönetim	74	3,87	1,23			
	C-Muhasebe / finans	63	3,75	1,02			
	D-Pazarlama	41	3,33	1,26			
	E-Dış ticaret	67	3,99	0,91			
	F-AR-GE	24	3,88	1,16			
	G-BT	29	3,84	0,95			
	H-Operasyon	15	3,07	0,86			
	I-Diğer	36	4,13	0,86			
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ	A-Üretim	56	3,29	1,35	3,38	**0,001**	**B,E,F,G>A**
	B-İdari / yönetim	74	3,95	1,05			
	C-Muhasebe / finans	63	3,86	0,70			
	D-Pazarlama	41	3,80	0,98			
	E-Dış ticaret	67	4,00	0,78			
	F-AR-GE	24	4,00	0,85			
	G-BT	29	4,16	0,66			
	H-Operasyon	15	3,61	0,53			
	I-Diğer	36	4,05	0,62			
Yaratıcı / Girişkenlik / Eleştirel Düşünme	A-Üretim	56	3,31	1,38	2,97	**0,003**	**B,E,F,G>A**
	B-İdari / yönetim	74	3,97	1,07			
	C-Muhasebe / finans	63	3,80	0,86			
	D-Pazarlama	41	3,79	1,03			
	E-Dış ticaret	67	3,99	0,80			
	F-AR-GE	24	4,03	0,88			

	G-BT	29	4,17	0,68			
	H-Operasyon	15	3,67	0,52			
	I-Diğer	36	4,07	0,62			
Takım Çalışması	A-Üretim	56	3,36	1,43	3,52	**0,001**	**B,E,F,G>A ,H**
	B-İdari / yönetim	74	4,05	1,12			
	C-Muhasebe / finans	63	4,24	0,69			
	D-Pazarlama	41	3,86	1,06			
	E-Dış ticaret	67	4,22	0,88			
	F-AR-GE	24	4,09	0,85			
	G-BT	29	4,21	0,70			
	H-Operasyon	15	3,80	0,84			
	I-Diğer	36	4,25	0,72			
Ağ Kurma	A-Üretim	56	3,02	1,31	3,17	**0,002**	**B,E,F,G>A ,H**
	B-İdari / yönetim	74	3,73	1,08			
	C-Muhasebe / finans	63	3,58	0,95			
	D-Pazarlama	41	3,72	0,98			
	E-Dış ticaret	67	3,68	1,02			
	F-AR-GE	24	3,68	1,19			
	G-BT	29	3,99	0,78			
	H-Operasyon	15	2,93	0,97			
	I-Diğer	36	3,62	0,94			
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	A-Üretim	56	3,38	1,47	1,39	0,198	
	B-İdari / yönetim	74	3,69	1,14			
	C-Muhasebe / finans	63	3,63	0,88			
	D-Pazarlama	41	3,32	1,02			
	E-Dış ticaret	67	3,65	0,88			
	F-AR-GE	24	3,71	0,85			
	G-BT	29	3,66	0,81			
	H-Operasyon	15	3,35	0,60			
	I-Diğer	36	3,92	0,81			
Takım / Sistem Yönelimi	A-Üretim	56	3,38	1,47	1,11	0,354	
	B-İdari / yönetim	74	3,70	1,19			
	C-Muhasebe / finans	63	3,61	1,01			
	D-Pazarlama	41	3,33	1,08			
	E-Dış ticaret	67	3,59	0,93			
	F-AR-GE	24	3,71	0,84			
	G-BT	29	3,55	0,79			
	H-Operasyon	15	3,52	0,66			
	I-Diğer	36	3,91	0,83			
Öğrenme Yönelimi	A-Üretim	56	3,41	1,48	2,18	**0,028**	**E,F,G>H**
	B-İdari / yönetim	74	3,81	1,19			
	C-Muhasebe / finans	63	3,83	0,90			
	D-Pazarlama	41	3,39	1,12			
	E-Dış ticaret	67	3,89	0,99			
	F-AR-GE	24	3,87	0,97			
	G-BT	29	3,88	0,90			
	H-Operasyon	15	3,39	0,82			
	I-Diğer	36	4,09	0,89			
Örgütsel Hafıza Yönelimi	A-Üretim	56	3,31	1,51	1,14	0,335	
	B-İdari / yönetim	74	3,53	1,19			
	C-Muhasebe / finans	63	3,45	0,97			
	D-Pazarlama	41	3,23	1,14			
	E-Dış ticaret	67	3,49	1,06			
	F-AR-GE	24	3,52	1,18			
	G-BT	29	3,66	0,95			
	H-Operasyon	15	2,92	0,74			

I-Diğer	36	3,71	0,96

Sonuç / takım odaklı alt boyut puanlarının departmana göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir. Çevik liderlik ölçek toplam (F=2,64; p<0,05) ve yetkin (F=3,40; p<0,05), esnek (F=2,97; p<0,05), hızlı (F=2,43; p<0,05), değişim odaklı (F=2,98; p<0,05) alt boyut puanlarının departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc test sonuçlarına göre;

- Dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarında çalışan katılımcıların yöneticilerin çevik liderliğine ve hızlı ve değişim odaklı olmasına ilişkin algı puanları, operasyon departmanında çalışan katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 24). Dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarında yer alan kişilerin yöneticilerin çevik liderlik algısı, operasyon departmanında çalışan kişilerin yöneticilerinin çevik liderlik algısına göre daha yüksektir. Dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarındaki kişilerin yöneticilerinin sahip olduğu çevik liderlik algısı operasyon departmanında çalışan kişilerin yöneticilerine kıyasla daha geniş kapsamlıdır.

- Dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarında çalışan katılımcıların yöneticilerin yetkin olmasına ilişkin algı puanları, pazarlama ve operasyon departmanlarında çalışan katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 24). Bu da dış ticaret, ARGE ve BT departmanlarında daha teknik ve uzmanlık gerektiren alanlarda çalışan katılımcıların daha yüksek bir uzmanlık beklentisi olduğunu ifade etmektedir. Pazarlama ve operasyon departmanlarında çalışan katılımcılar yöneticilerinin yetkinliklerini daha farklı bir açıdan değerlendiriyor olabilmektedir.

- Dış ticaret ve BT departmanlarında çalışan katılımcıların yöneticilerin esnek olmasına ilişkin algı puanları, operasyon departmanında çalışan katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 24). Sonuç olarak dış ticaret ve BT departmanları daha hızlı değişmesi gereken ve yenilikçi bir ortama sahip olması gereken departmanlardır. Bu departmanlarda faaliyet gösteren yöneticilerin esnek olma becerisi o günkü şartlara hızlıca uyum sağlaması ile ilgilidir. Operasyon departmanında çalışan katılımcıların yöneticilerindeki esneklik algısı tekrarlı ve zaman çizelgelerine dayandığı için daha düşüktür.

Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçek toplam ($F=3,38$; $p<0,05$) ve yaratıcı / girişkenlik / eleştirel düşünme ($F=2,97$; $p<0,05$), takım çalışması ($F=3,52$; $p<0,05$), ağ kurma ($F=3,17$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc test sonuçlarına göre;

- İdari / yönetim, dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarında çalışan katılımcıların bireysel inovasyon yetkinlik ve yaratıcı / girişkenlik / eleştirel düşünme yetkinlik puanları, üretim departmanında çalışan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 24). İdari/ Yönetim, dış ticaret ve AR-GE, BT departmanlarında çalışan katılımcıların bireysel inovasyon yetkinliklerine puanlarının üretim departmanında çalışan katılımcı puanlarına göre yüksek olmasının sebepleri, teknolojik gelişme ve küresel rekabete uyum sağlama açısından inovasyonun kritik öneme sahip olması stratejik düşünme ve sorun çözme becerilerinin öne çıkması, yenilikçi çözümlerin gerekliliğinden kaynaklanabilmektedir. Üretim departmanlarında standartlar yer almaktadır ve verimlilik, iyileştirme konuları üzerinden durulmaktadır.

- İdari / yönetim, dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarında çalışan katılımcıların takım çalışması ve ağ kurma yetkinlik puanları, üretim ve operasyon departmanlarında çalışan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 24). İdari / yönetim, dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarında çalışan katılımcılar multidisipliner (çoklu disiplinlerden gelen bireylerle iş birliği yapabilen) bir ortamda çalışmaktadır. Üretim ve operasyon departmanlarında çalışan katılımcılar ise daha dar bir iş birliği ve daha sınırlı bir ağ yapısına sahiptir. Bu nedenle üretim ve operasyon departmanlarında çalışanların ağ kurma ve takım çalışması becerileri daha dar bir çerçevede gerçekleşebilmektedir.

Örgütsel öğrenme ölçek toplam, takım / sistem yönelimi ve örgütsel hafıza yönelimi alt boyut puanlarının departmana göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Öğrenme yönelimi ($F=2,18$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc test sonuçlarına göre dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarında çalışan katılımcıların örgütün örgütsel öğrenme yönelimine ilişkin algı puanları, operasyon departmanında

çalışan katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 24). Dış ticaret, AR-GE ve BT departmanlarındaki katılımcıların örgütsel öğrenme süreçlerine daha fazla eğilim gösterdiği ve bu departmanlarda öğrenmeye dair pozitif bir yaklaşımın bulunması öğrenme yönelimine karşı tutumlarını ifade etmektedir.

Her departmanın takım/sistem yönelimi ve örgütsel hafıza yönelimlerini benzer şekilde değerlendirdiği ve yönettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 25'te ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 25. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyut	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
ÇEVİK LİDERLİK	A-2 yıldan az	142	3,81	1,03	1,56	0,198	
	B-2-5 yıl	143	3,56	0,94			
	C-6-10 yıl	66	3,76	1,06			
	D-11 yıl ve üstü	54	3,73	1,02			
Sonuç / Takım Odaklı	A-2 yıldan az	142	3,70	1,04	1,00	0,393	
	B-2-5 yıl	143	3,51	0,95			
	C-6-10 yıl	66	3,72	1,07			
	D-11 yıl ve üstü	54	3,62	1,08			
Yetkin	A-2 yıldan az	142	3,82	1,11	1,99	0,115	
	B-2-5 yıl	143	3,52	1,10			
	C-6-10 yıl	66	3,79	1,13			
	D-11 yıl ve üstü	54	3,77	1,10			
Esnek	A-2 yıldan az	142	3,74	1,08	1,71	0,164	
	B-2-5 yıl	143	3,45	1,07			
	C-6-10 yıl	66	3,63	1,09			
	D-11 yıl ve üstü	54	3,61	1,12			
Hızlı	A-2 yıldan az	142	3,91	1,10	0,41	0,747	
	B-2-5 yıl	143	3,78	0,94			
	C-6-10 yıl	66	3,81	1,13			
	D-11 yıl ve üstü	54	3,79	1,09			
Değişim Odaklı	A-2 yıldan az	142	3,87	1,17	2,62	0,050	
	B-2-5 yıl	143	3,53	1,14			
	C-6-10 yıl	66	3,83	1,15			
	D-11 yıl ve üstü	54	3,88	1,09			
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ	A-2 yıldan az	142	3,85	0,99	0,29	0,835	
	B-2-5 yıl	143	3,85	0,87			
	C-6-10 yıl	66	3,80	1,01			
	D-11 yıl ve üstü	54	3,93	0,97			
Yaratıcı / Girişkenlik / Eleştirel Düşünme	A-2 yıldan az	142	3,86	0,99	0,19	0,905	
	B-2-5 yıl	143	3,84	0,94			
	C-6-10 yıl	66	3,81	1,06			
	D-11 yıl ve üstü	54	3,92	0,99			
Takım Çalışması	A-2 yıldan az	142	4,05	1,07	0,94	0,420	
	B-2-5 yıl	143	4,04	0,94			
	C-6-10 yıl	66	3,87	1,07			
	D-11 yıl ve üstü	54	4,05	1,07			
Ağ Kurma	A-2 yıldan az	142	3,47	1,20	0,68	0,565	

	B-2-5 yıl	143	3,55	1,00		
	C-6-10 yıl	66	3,68	1,04		
	D-11 yıl ve üstü	54	3,78	0,98		
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	A-2 yıldan az	142	3,67	1,04	1,36	0,254
	B-2-5 yıl	143	3,46	0,98		
	C-6-10 yıl	66	3,66	1,11		
	D-11 yıl ve üstü	54	3,72	1,04		
Takım / Sistem Yönelimi	A-2 yıldan az	142	3,66	1,05	2,07	0,103
	B-2-5 yıl	143	3,41	1,04		
	C-6-10 yıl	66	3,69	1,15		
	D-11 yıl ve üstü	54	3,74	1,08		
Öğrenme Yönelimi	A-2 yıldan az	142	3,78	1,13	0,30	0,824
	B-2-5 yıl	143	3,69	1,06		
	C-6-10 yıl	66	3,72	1,16		
	D-11 yıl ve üstü	54	3,83	1,09		
Örgütsel Hafıza Yönelimi	A-2 yıldan az	142	3,55	1,18	1,37	0,252
	B-2-5 yıl	143	3,30	1,06		
	C-6-10 yıl	66	3,52	1,18		
	D-11 yıl ve üstü	54	3,54	1,15		

Çevik liderlik ölçek toplam ve alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 25). Kurumda çalışma süresi çevik liderlik algısı üzerinde büyük bir etkiye sahip değildir. Çevik liderlik daha çok beceri ve davranışlara dayalıdır. Kurum içinde sahip olunan deneyim süresinden ziyade liderin tutumları ve yaklaşım tarzlarıyla daha yakın ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçek toplam ve alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 25). Kurumdaki çalışma süresi ile bireysel inovasyon yetenekleri arasından farklı bir bağlantı bulunmamaktadır. Bireysel inovasyon yetenekleri çalışanların algıları ve inovasyona yaklaşımları ile ilgilidir. Bu yetkinlikler büyük ölçüde bireysel özellikler, eğitim, kişisel gelişim ve organizasyonel kültür ile şekillenmektedir. Zaman burada ayırt edici bir faktör değildir.

Örgütsel öğrenme ölçek toplam ve alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 25). Örgütsel öğrenme sadece sahip olunan deneyimler ile değil organizasyonel kültür, eğitim fırsatları, iletişim ve çalışanların kişisel öğrenmeye istek ve ilgisi gibi faktörler ile şekillenmektedir. Hem uzun hem de kısa süreli çalışanlar benzer şekilde örgütsel öğrenmeye katılım sağlayabilmektedir. Bu süreçler motivasyon ve organizasyonel yapılar ile doğrudan ilişkilidir.

Tablo 26'da ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının toplam çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 26. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının toplam çalışma süresine göre karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyut	Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
ÇEVİK LİDERLİK	A-2 yıldan az	55	3,90	0,99	1,29	0,276	
	B-2-5 yıl	122	3,68	0,98			
	C-6-10 yıl	108	3,58	1,08			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,74	0,96			
Sonuç / Takım Odaklı	A-2 yıldan az	55	3,79	1,03	0,74	0,526	
	B-2-5 yıl	122	3,62	0,98			
	C-6-10 yıl	108	3,54	1,08			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,64	1,00			
Yetkin	A-2 yıldan az	55	3,92	1,09	1,22	0,304	
	B-2-5 yıl	122	3,64	1,11			
	C-6-10 yıl	108	3,60	1,16			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,76	1,07			
Esnek	A-2 yıldan az	55	3,91	1,02	2,46	0,062	
	B-2-5 yıl	122	3,60	1,05			
	C-6-10 yıl	108	3,43	1,13			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,63	1,09			
Hızlı	A-2 yıldan az	55	3,98	1,04	0,96	0,411	
	B-2-5 yıl	122	3,88	1,02			
	C-6-10 yıl	108	3,71	1,13			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,83	1,01			
Değişim Odaklı	A-2 yıldan az	55	3,90	1,14	1,04	0,373	
	B-2-5 yıl	122	3,68	1,20			
	C-6-10 yıl	108	3,64	1,17			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,84	1,10			
BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ	A-2 yıldan az	55	3,88	0,89	0,76	0,520	
	B-2-5 yıl	122	3,87	0,93			
	C-6-10 yıl	108	3,72	1,05			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,94	0,90			
Yaratıcı / Girişkenlik / Eleştirel Düşünme	A-2 yıldan az	55	3,91	0,91	0,71	0,549	
	B-2-5 yıl	122	3,87	0,95			
	C-6-10 yıl	108	3,72	1,10			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,94	0,93			
Takım Çalışması	A-2 yıldan az	55	4,09	1,01	0,98	0,400	
	B-2-5 yıl	122	4,06	1,00			
	C-6-10 yıl	108	3,87	1,10			
	D-11 yıl ve üstü	120	4,07	0,98			
Ağ Kurma	A-2 yıldan az	55	3,40	1,21	0,78	0,507	
	B-2-5 yıl	122	3,53	1,12			
	C-6-10 yıl	108	3,53	1,09			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,74	0,95			
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	A-2 yıldan az	55	3,77	1,09	1,04	0,373	
	B-2-5 yıl	122	3,58	0,99			
	C-6-10 yıl	108	3,49	1,09			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,65	1,00			
Takım / Sistem Yönelimi	A-2 yıldan az	55	3,74	1,11	1,19	0,315	
	B-2-5 yıl	122	3,55	1,03			
	C-6-10 yıl	108	3,46	1,15			
	D-11 yıl ve üstü	120	3,67	1,03			

Öğrenme Yönelimi	A-2 yıldan az	55	3,86	1,20	0,52	0,667
	B-2-5 yıl	122	3,74	1,09		
	C-6-10 yıl	108	3,65	1,12		
	D-11 yıl ve üstü	120	3,78	1,06		
Örgütsel Hafıza Yönelimi	A-2 yıldan az	55	3,71	1,24	1,29	0,277
	B-2-5 yıl	122	3,44	1,07		
	C-6-10 yıl	108	3,34	1,17		
	D-11 yıl ve üstü	120	3,45	1,12		

Çevik liderlik ölçek toplam ve alt boyut puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 26). Çevik liderlik algısı, organizasyonel kültür, liderin sahip olduğu kişisel özellikler ve deneyimlerine dayanarak şekillenmektedir. Böylece, çevik liderlik algısı, liderin becerileri ve kurumun genel liderlik yaklaşıma göre değişkenlik göstermektedir.

Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçek toplam ve alt boyut puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 26). Bireysel inovasyon yetkinliklerinin gelişiminde kişisel özellikler, organizasyonel destek, eğitim fırsatları ve dışsal deneyimler etkilidir. Yalnızca kurumda geçirilen süre değil aynı zamanda organizasyonel kültür ve bireysel motivasyon ile de şekillenmektedir.

Örgütsel öğrenme ölçek toplam ve alt boyut puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 26). Örgütsel öğrenme süreçleri sadece bireysel deneyimler ile değil, daha çok organizasyonel kültür, eğitim ve gelişim fırsatları, bilgi paylaşımı ve iletişim kanallarına dayanmaktadır. Kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak değişim göstermemektedir. Kurumun öğrenmeye açık yapısı ve destekleyici kültürü ile tüm çalışanlar için benzer bir örgütsel öğrenme deneyimi sunulabilmektedir.

TARTIŞMA

Bu çalışma, çevik liderlik özelliklerinin çalışanların bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenmenin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgular, çevik liderliğin, çalışanların inovasyon yetkinlikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel öğrenmenin bu etkileri güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, son yıllarda yapılan diğer araştırmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir.

Çevik liderlik ve inovasyon arasındaki ilişki, Sambrook ve Stewart (2017)'in yaptığı çalışmada da benzer şekilde vurgulanmıştır. Sambrook ve Stewart, çevik liderliğin, çalışanların yaratıcı düşünme yetilerini artırdığını ve yenilikçi çözümler üretme kapasitesini geliştirdiğini belirtmiştir. Çalışmamızda da çevik liderliğin, çalışanların yenilikçi düşünceler üretmelerini teşvik eden ve bu düşünceleri uygulamaya koymalarını sağlayan bir ortam yarattığı gözlemlenmiştir. Vandenbosch ve Vervent (2020), çevik liderliğin yalnızca dışsal değişimlere hızla adapte olmayı değil, aynı zamanda çalışanların içsel potansiyellerini ortaya koymalarını sağladığını vurgulamaktadır. Bu bulgu, çalışmamızın bulgularıyla örtüşmekte olup, çevik liderlerin yenilikçi çözümler üretmeye yönelik çalışanları cesaretlendirme ve destekleme konusundaki etkisini güçlendirmektedir.

Örgütsel öğrenme, çevik liderliğin etkisini güçlendiren önemli bir aracı olarak öne çıkmaktadır. Chiva, Alegre ve Lapiedra (2014)'ün çalışmasında, örgütsel öğrenmenin, organizasyonların dış çevredeki değişimlere uyum sağlama ve içsel yenilik kapasitesini artırma açısından kritik olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmanın bulguları da örgütsel öğrenmenin, çevik liderlik ile desteklendiğinde çalışanların inovasyon yetkinliklerini artırdığını göstermektedir. Lee, Lee ve Kim (2019), örgütsel öğrenmenin, çevik liderlik sayesinde sürekli gelişim ve yenilikçi düşünceyi teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Örgütsel öğrenme süreçleri, çalışanların hata yapmalarını ve bu hatalardan öğrenmelerini sağlarken, aynı zamanda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanır. Bu durum, çevik liderlerin liderlik tarzlarının örgütsel öğrenmeyi nasıl beslediğine dair bulgularımızla örtüşmektedir.

Ancak, bu bulgular bazı önemli sınırlamalara ve sektörel farklılıklara dikkat çekmektedir. Moe, Smite ve Ågerfalk (2018), çevik liderliğin ve öğrenme süreçlerinin sektöre ve organizasyon kültürüne bağlı olarak değişebileceğini ifade etmiştir. Özellikle, yüksek derecede yapılandırılmış ve hiyerarşik yapılara sahip organizasyonlarda çevik liderliğin etkisi daha sınırlı olabilir. Çalışmamızda da benzer şekilde, çevik liderliğin inovasyon üzerinde daha güçlü bir etki yaptığı organizasyonların, genellikle daha esnek ve öğrenmeye açık bir kültüre sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu bulgu, özellikle geleneksel ve hiyerarşik yönetim anlayışına sahip sektörlerde çevik liderliğin etkilerinin sınırlı olabileceğine dair literatürdeki görüşlerle örtüşmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, çevik liderlik ve örgütsel öğrenmenin inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisinin sektörel farklılıklar gösterdiğini de ortaya koymuştur. Hussain ve Khan (2020), çevik liderliğin özellikle teknoloji ve hizmet sektörlerinde daha fazla etkili olduğunu, ancak geleneksel üretim sektörlerinde sınırlı etkiler gösterdiğini ifade etmiştir. Çalışmamızda da bu farklılıklar gözlemlenmiş olup, çevik liderliğin etkisinin sektöre ve organizasyonun yapısına göre değişebileceği sonucuna varılmıştır. Çevik liderlik, hızlı değişim ve inovasyon gerektiren sektörlerde daha belirgin etkiler yaratırken, daha stabil ve geleneksel sektörlerde bu etki daha az gözlemlenmiştir.

Ayrıca, bu çalışmanın kesitsel bir tasarıma dayanması, çevik liderlik, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişkilerin zamanla nasıl değişebileceği hakkında sınırlı bilgi sunmaktadır. Akgün, Keskin ve Byrne (2022), bu tür dinamiklerin zaman içinde evrildiğini ve liderlik tarzları ile öğrenme süreçlerinin uzun dönemde farklı etkiler yaratabileceğini belirtmiştir. Çevik liderliğin etkisinin kısa vadede belirgin olsa da, uzun vadede bu etkilerin nasıl gelişeceği üzerine daha fazla araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Hennessey ve Amabile (2018)'in çalışmalarında da uzun vadede örgütsel öğrenmenin, çalışanların inovasyon kapasitesini artırarak organizasyonel performansı güçlendirdiği vurgulanmıştır. Bu nedenle, gelecekteki çalışmaların bu etkileşimlerin zamanla nasıl şekillendiğini ve uzun vadeli etkilerini daha derinlemesine incelemesi önemlidir.

Sonuç olarak, bu çalışma çevik liderlik, örgütsel öğrenme ve bireysel inovasyon yetkinlikleri arasındaki etkileşimi inceleyen literatüre önemli katkılarda bulunmuştur. Çevik liderlik, çalışanların yenilikçi düşünme ve çözüm üretme yeteneklerini önemli ölçüde artırırken, örgütsel öğrenme süreci bu etkileri güçlendiren bir rol oynamaktadır. Literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, çevik liderliğin inovasyonu teşvik etme ve örgütsel öğrenmenin bu süreci besleme konusundaki etkilerinin benzer olduğu görülmüştür. Ancak, çevik liderlik ve örgütsel öğrenmenin etkilerinin sektöre, organizasyonel kültüre ve zaman faktörüne bağlı olarak değişebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecekteki araştırmalar, bu dinamiklerin daha uzun dönemli etkilerini inceleyerek, çevik liderlik ve örgütsel öğrenme süreçlerinin inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirebilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışma, çevik liderlik özelliklerinin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenmenin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgular, çevik liderliğin, çalışanların yenilikçi düşünme ve yaratıcı çözümler üretme yeteneklerini önemli ölçüde artırdığını ve örgütsel öğrenmenin bu etkileri pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları, çevik liderliğin esneklik, hız, hızlı karar alma ve çalışanları teşvik etme gibi özelliklerinin, bireylerin inovasyon süreçlerinde daha aktif rol almalarına olanak tanıdığını göstermektedir. Çevik liderler, çalışanlarına daha fazla otonomi vererek, onların yaratıcı ve yenilikçi düşünceler geliştirmelerine yardımcı olmaktadırlar. Bu durum, organizasyonel yeniliklerin geliştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir.

Örgütsel öğrenme ise çevik liderliğin inovasyon üzerindeki etkisini güçlendiren önemli bir aracıdır. Çalışmanın bulguları, örgütsel öğrenme süreçlerinin, çalışanların hatalardan ders çıkarma, bilgi paylaşma ve yeni fikirler üretme kapasitelerini artırdığına işaret etmektedir. Çevik liderler, çalışanlarını sürekli gelişim göstermeye ve öğrenmeye teşvik ederek, organizasyon içindeki bilgi akışını hızlandırmakta ve inovasyon için elverişli bir ortam yaratmaktadırlar. Bu bulgular, literatürdeki önceki çalışmalarda da benzer şekilde ele alınmış olup, çevik liderliğin ve örgütsel öğrenmenin birleşiminin inovasyon kapasitesini artırmada önemli bir rol oynadığını doğrulamaktadır.

Bununla birlikte, araştırmanın sınırlı örneklem büyüklüğü ve kesitsel tasarımı, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Çalışma yalnızca belirli sektörlerden ve organizasyonlardan elde edilen verilerle yapılmış olup, farklı sektörler veya kültürlerde çevik liderlik ve örgütsel öğrenmenin etkileri farklılık gösterebilir. Ayrıca, araştırma sürecinin kısa vadeli etkilerini incelemesi, bu dinamiklerin zaman içindeki evrimini ve uzun vadeli sonuçlarını gözlemleme konusunda kısıtlamalar yaratmıştır.

Öneriler:

Bu çalışma, çevik liderliğin ve örgütsel öğrenmenin inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini araştıran literatüre önemli katkılarda bulunmuş olup, bazı önemli öneriler de sunmaktadır.

1. **Çevik Liderlik Eğitimlerinin Yaygınlaştırılması:** Çalışma, çevik liderliğin inovasyon yetkinlikleri üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, organizasyonların liderlerine çevik liderlik becerilerini kazandırmak için eğitim programları düzenlemeleri önerilmektedir. Liderlerin, çalışanlarına daha fazla esneklik ve otonomi tanıyabilmesi, hızlı kararlar alabilmesi ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmesi için çevik liderlik konusundaki farkındalıklarını artıracak eğitimler faydalı olacaktır. Bu eğitimler, liderlerin organizasyonel yeniliklere daha açık hale gelmesini sağlayacaktır.
2. **Örgütsel Öğrenme Kültürünün Güçlendirilmesi:** Çalışmanın bulguları, örgütsel öğrenmenin çevik liderlik ile birleştiğinde inovasyonu teşvik ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda, organizasyonlar, sürekli öğrenmeyi ve gelişimi destekleyen bir kültür yaratmalıdır. Çalışanlara hata yapma ve bu hatalardan ders çıkarma konusunda cesaret verilmeli, iş birliği ve bilgi paylaşımı teşvik edilmelidir. Organizasyonlar hem bireysel hem de grup düzeyinde öğrenme süreçlerini destekleyecek araçlar ve fırsatlar sunarak inovasyonun önünü açabilirler.
3. **Sektöre Özel Çevik Liderlik Modelleri Geliştirilmesi:** Çalışma, çevik liderliğin etkinliğinin sektöre ve organizasyon kültürüne bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, her sektörün kendine özgü ihtiyaçlarına ve zorluklarına göre uyarlanmış çevik liderlik modelleri geliştirilmesi önerilmektedir. Örneğin, teknoloji sektöründe çevik liderlik daha hızlı adaptasyon ve esneklik gerektirirken, üretim sektörlerinde liderlerin çalışanların sürekli gelişimlerine odaklanması daha önemli olabilir. Sektörel farklılıklar göz önünde bulundurularak, liderlik tarzları daha verimli hale getirilebilir.
4. **Uzun Vadeli Araştırmaların Yapılması:** Bu çalışma kesitsel bir tasarıma dayanmakta olup, çevik liderlik ve örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerindeki uzun vadeli etkilerini incelememektedir. Bu alandaki literatürün derinlemesine incelenmesi için daha uzun vadeli araştırmalar yapılması gerekmektedir. Özellikle çevik liderliğin, örgütsel öğrenmenin ve inovasyonun zaman içinde nasıl evrildiği, organizasyonel sürdürülebilirlik açısından büyük önem

taşımaktadır. Gelecek çalışmalar, bu dinamiklerin uzun dönemdeki etkilerini inceleyerek daha kapsamlı ve derinlemesine analizler yapabilir.

5. **Çevik Liderlik ve İnovasyon İlişkisini İzleme Sistemlerinin Geliştirilmesi:** Organizasyonlar, çevik liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi izlemek için sistemler geliştirebilir. Bu sistemler, çalışanların inovasyon süreçlerine katılımını, yeni fikirlerin üretimini ve uygulamaya konulmasını takip edebilir. Böylece liderler, çalışanların gelişim süreçlerini daha iyi izleyebilir ve gerektiğinde müdahalede bulunarak organizasyonel yenilik süreçlerini destekleyebilirler.

Sonuç:

Bu çalışma, çevik liderlik ve örgütsel öğrenmenin bireysel inovasyon yetkinliklerine olan etkisini inceleyerek, organizasyonel yenilik kapasitesini artırmada bu faktörlerin önemini ortaya koymuştur. Çevik liderlik, çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmada ve bu potansiyeli inovasyon süreçlerine dönüştürmede kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, örgütsel öğrenme süreçlerinin güçlendirilmesi, bu etkileşimi pekiştiren bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Organizasyonlar, çevik liderlik becerilerini geliştiren ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kültür oluşturarak, yenilikçi düşünceyi daha verimli hale getirebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler.

KAYNAKÇA

Acar, Gözde. 2020. *İmalat Sanayinde Teknolojik İnovasyon, Teknoloji, Ticarileşme ve Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.* İstanbul : Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2020.

Acar, Murat. 2007. *Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama.* Kütahya : Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Açıkgöz, Ramazan ve Esen, Ülkühan Bike. 2024. Liderlik Özellikleri ile Kullanılan Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Sağlık Kurumu Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 27(2).* 2024, s. 311-328.

Adams, Donnie. 2018. *Mastering Theories of Educational Leadership and Management.* Malaysia : University of Malaya Press, 2018.

Adıgüzel, Büşra. 2012. *İnovasyon ve inovasyon yönetimi: Steve Jobs örneği.* Ankara : Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Greineder, Michael ve Leicht, Niklas. 2020. *Agile Leadership-A Comparison of Agile Leadership Styles.* İsviçre : BLED 2020 Proceedings, 2020. DOI.

Ağçay, Ferhat. 2015. *Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.* İzmir : (Master's thesis, Dokuz Eylul Universitesi (Turkey), 2015.

Akan, Betül. 2019. *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma.* Edirne : Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Akbaş, Akın. 2020. *Örgüt Kültürü ile İnovasyon ve Yenilik İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediye'sinin İştirak Kurumlarında Bir Uygulama.* İstanbul : Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2020.

Akdemir, Feyyaz. 2019. *Durumsallık yaklaşımı perspektifinde Türk vergi denetim örgütlerinin yapısal ve yöntemsel analizi.* Sakarya : (Master's thesis, Sakarya Universitesi (Turkey), 2019.

Akgün, Feyza. 2020. *Effect of Organizational Culture On Innovation: Evidence From Pharma Companies.* Ankara : Doctoral dissertation, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2020.

Akgün, Tekin Ömer, Baş, Murat ve Gökdemir, Atilla. 2024. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(14).* 2024, s. 81-91.

Akıllı, Mehtap. 2019. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Güç Kaynakları Arasındaki İlişki. *Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınları.* 2019.

Akkaya, Bülent ve Yazıcı, Ayşe Meriç. 2020. Comparing Agile Leadership with Biomimicry-Based Gray Wolf:Proposing a New Model. *Business & Management Studies: An International Journal* . 8, 2020, Cilt 2, 1455-1478.

Akkaya, Bülent, et al. 2020. Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2020, 12.2: 1605-1621.

Akmeşe, Ayşegül. 2024. *İşletmelerde Yönetim ve Örgütsel Öğrenme Aracılığıyla Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi: İhracatçı Firmalar Üzerine Bir Uygulama.* Bingöl : Bingöl Üniversitesi, 2024.

Akpınar, Ali Talip. 2007. *Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma.* İstanbul : Doctoral dissertation, Marmara Universitesi, 2007.

Aksoy, Kiliç ve Gökçen, Zafer. 2016. *İnovasyon; Sağlık Sisteminde Kullanımının Toplumsal Ekonomiye olan Etkisi Üzerinde Bir Araştırma (Vakfıkebir Örneği)."*. İstanbul : Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Akyürek, Muhammet İbrahim. 2020. İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(1).* 2020, s. 15-24.

Alanoğlu, Müslim. 2014. *Ortaöğretim Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Okul Etkililiği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.* Elazığ : Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, 2014.

Ali, Esraa Ibrahim Abd el Rahman. 2022. *Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma.* Samsun : Master's thesis, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022. Ibrahim Abdelrahman Ali, Esraa.

Alkan, Cevat. 1987. Öğrenme-Öğretme Süreçleri İlkeler. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES) 20.1.* 1987, s. 209-229.

Almachi, Saleh. 2019. *Örgütsel öğrenmenin çalışan performansına etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesi tekstil sektörü üzerine bir araştırma.* Isparta : Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Altintaş, Furkan Fahri. 2019. *Örgütsel öğrenme ve boyutlarının ilişkisel analizi: Sağlık kurumu çalışanları üzerine bir araştırma.* Karabük : Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi , 2019.

Aslantaş, Tankut. 2021. İnovasyon Kapasitesini Değerlendirmeye Yönelik Bir Uygulama. *Gazi University Journal of Science Part A: Engineering and Innovation.* 2021, 339-360, s. 339-360.

Avcı, Umut. 2005. *İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme.* Isparta : Doctoral dissertation, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Avcı, Umut. 2009. Öğrenme Yönelimliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 5.10.* 2009, s. 121-138.

Ay Işık, Ayşen. 2016. *Okulların Örgütsel Öğrenme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Akademik İyimserlikleri Arasındaki İlişki.* basım yeri bilinmiyor : MS thesis. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Aybas, Meryem. 2007. *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma.* İzmir : MS thesis. Dokuz Eylul Universitesi, 2007.

Aydemir, Namık Kemal. 2010. *İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.* Afyonkarahisar : yazarı bilinmiyor, 2010.

Aydın, A. U. 2019. *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğe etkilerinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü: Turizm sektöründe bir uygulama.* Konya : Yüksek Lisans Tezi, TC Selçuk Üniversitesi, 2019.

Aydın, Ali Fikret. 2004. *Bir Örgüt Geliştirme Unsuru Olarak Örgütsel Öğrenme.* Ayfonkarahisar : Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Aydınlı, Halil İbrahim. 2005. Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. Sakarya : Sakarya Üniversitesi Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi 1 (2005), 2005. Cilt 1, s. 82-98. 82-98.

Ayodotun, Ibidunni, ve diğerleri. 2017. Entrepreneurship and the Knowledge. *1st Covenant University International Conference on Entrepreneurship (CU-ICE).* 2017, 1st, s. 10-23.

Bakan, Mehtap. 2024. *Yazılım Sektöründe Örgütsel Öğrenmenin İnovasyon ve Örgütsel Rekabet Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması.* Kahramanmaraş : Doktora Tezi ,Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2024.

Bal, Canan Gamze ve Elagöz, Mine. 2024. ISO 22361:2022 Güvenlik ve Dayanıklılık - Kriz Yönetimi Standardı ve Liderlik Gelişimi: Kriz Liderliğinde Yeni Perspektifler. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi* . 2024, Cilt 14, 137-151.

Balcı, İlyas ve Arabacı, İmam Bakır. 2024 . *The Impact of High School Teachers' Perceptions of Synergistic Management on Organizational Culture and Organizational Learning Perceptions.* Elazığ : Fırat Üniversitesi, 2024 .

Baron, Reuben M ve A, Kenny David. 1986. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986, Cilt 51(6), 1173–1182.

Başar, Nurdan. 2024. *Sağlık İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü: Erzincan ili Örneği.* Erzincan : Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, 2024.

Başar, Pınar. 2022. *Örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisi.* İşletme Araştırmaları Dergisi, 2022, 14.1: 621-634.

Bayer, Erdal. 2007. *Terörist Örgütlerde Örgütsel Öğrenme.* Isparta : Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler, 2007.

Bayram, Şule. 2013. Liderlik Kuramları ve Uygulamaları. *Ankara: Gelişim Yayınları.* 2013.

Bektaş, Çetin. 2016. Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi.* 2016, s. 44-53.

Bellacosa, Robert A. 2003. *Essential Dynamics For Team Effectiveness In A Cross Functional Organizational Environment.* United States : Seton Hall University, 2003. Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs).

Benmira, Sihame ve Agboola, Moyosolu. 2021. Evolution of Leadership Theory. *BMJ Leader*. 2021, s. 3-5.

Berber, Mesut. 2019. *Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama örgütsel öğrenme etkinlik ilişkisi Kayseri Büyükşehir Belediyesi örnek olay çalışması.* Erciyes : Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Biçer, Mehmet. 2017. *Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.* Osmaniye : Yayınlanmamış Doktora Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

Biçkes, Durdu Mehmet. 2011. *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma.* Kayseri : Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE, 2011.

Bir, Yonca ve Koç, Murat. 2022. Vuca Ortamında Çalışanların Çevik Liderlik Becerisi Algısı: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması ve Saha Araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 18(4).* 2022, Cilt 18, 4, s. 1270-1307.

Bouchra, Abdelilah, Korchi, Akram El ve Balambo, Mohammed Amine. 2018. Flexibility and Agility: Evolution and Relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management.* 2018, Cilt 29.7, 1138-1162.

Büyüköztürk, Şener. 2011. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum.* Ankara : Pegem Akademi, 2011.

Ceylan, Adnan ve Şakar, Buseyna. 2021. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: KOBİ Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi ile ilgili Algı ve Tutumlarının Ölçülmesi: Kocaeli ili Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 14(77).* 2021, s. 930-945.

Çakmakyapan, Serkan. 2009. *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.* İstanbul : Yayımlanmamış Yüksek LisansTezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Çalık, Ahmet ve Durmuş, Günay. 2019. İnovasyon, İcat, Teknoloji ve Bilim Kavramları Üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi, 2(1).* 2019, s. 1-11.

Çeçe, Famil. 2023. *Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Aracılık Rolleri: Tekstil Sektöründe bir Araştırma.* İstanbul : Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2023.

Çeti, Buse. 2024. *Konaklama İşletmeleri Arasındaki Ağların Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Örgütsel Yenilikçilik ile İlişkisi: Ankara'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.* Antalya : Doktora Tezi , Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2024.

Çetin, Ahmet Seydi. 2018. *Aşçıların Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Bireysel İnovasyon Algısı, Bireysel İnovasyon Davranışı İlişkisi: Bursa Örneği.* Balıkesir : Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2018.

Çetin, Fatma. 2023. *Çalışanların Liderlik Tipi Algılamalarının Girişimci ve Yenilikçi Davranışlarına Etkisi.* İstanbul : (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü), 2023. ISSN.

Çetin, Funda ve Tolay, Ebru. 2022. Agility and Agile Organizations From Employess' Perspectives: A Quatitive Research in the Context of The SAAS Business Model. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 18(4).* 2022, s. 1128-1149.

Çokluk, Ömay, Bökeoğlu ve Şekercioğlu, Güçlü. 2010. *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları.* Ankara : Pegem Yayınları, 2010.

Dalbal, Murat, ve diğerleri. 2023. Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS), 7(33).* 2023, s. 977-988.

Demir, Sevgi. 2019. *Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Mersin : Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Demircioğlu, M. Ali. 2017. *Çalışanların" Otantik Liderlik" Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve" Örgütsel Bağlılık" larıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma; Katılım Bankası Örneği.* Ankara : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

Divrik, Bahar. 2022. *Türk Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçısı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uluslararasılaşma Sürecinde Dijitalleşmenin Etkileri ve Örgütsel Öğrenme Odaklı Bir Model Önerisi.* İstanbul : Doktora Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, 2022.

Durmaz, Hacı Osman. 2007. *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması.* İstanbul : İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi , 2007.

Eminoğlu, Murat Gülay. 2024. *Örgütsel Empati ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler.* Gebze : Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, 2024.

Engin, Muhammet Atakan. 2019. *Otantik Liderlik Üzerine Bir Araştırma.* Denizli : Pamukkal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Eraslan, İ. 2020. *Örgütsel Çift Yönlülük ve Adaletin Örgütsel Destek Algısı Üzerinden Örgütsel Öğrenmeye Etkisi.* İstanbul : Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2020.

Erdil, Tayyip ve Ayar, Bahadır. 2018. İnovasyon Ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İhracat Performansina Etkisi: Türk İşletmeleri Üzerine Algısal Bir Araştırma. *Öneri Dergisi, 13(49).* 2018, s. 45-68.

Erer, Beyza ve Demirel, Ebru. 2018. Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches, 4(13).* 2018, s. 647-656.

Ergen, Esra, Muammer Ergün. 2023. Investigation of the Effects of" First Managers" on Teachers' Professional Lives According to Different Variables. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences 13(2).* 2023, s. 54-66.

Ergin, Tevfik. 2011. *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum ili 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama.* Erzurum : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., 2011.

Erol, Eren. 2001. *Yönetim ve Organizasyon: Liderlik Yaklaşımları.* İstanbul : Beta Yayınları, 2001.

Ertürk, Ahmet. 2024. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma.* Afyonkarahisar : Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2024.

Eyigün, İsmail. 2019. *Örgütsel öğrenmenin talep tahmini üzerine etkisi: Kaotik yapının düzenleyici rolü.* İstanbul : Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Gayret, Abdullah. 2020. *Bilgi ve İnovasyon Yönetim Süreçlerinin Firma Düzeyinde İnovasyon Gücüne Etkisi: Şişecam ve Corning Örneği.* Kütahya : yazarı bilinmiyor, 2020.

Gerçek, Merve. 2023. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) için "Çevik" Ne Anlama Geliyor? İKY ve Çeviklik Kavramına İlişkin Bir Sistematik Derleme Çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(2).* 2023, s. 708-739.

Girgin, Mustafa. 2015. *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma.* Malatya : Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Greenleaf, R. 1970. The Servant as Leader. *Paulist Press.* 1970, s. 33-35.

Greinder, Michael ve Leicht, Niklas. 2020. Agile Leadership - A Comparison of Agile Leadership Styles. Switzerland : BLED 2020 PROCEEDINGS, 2020. DOI.

Güler, Mukaddes. 2023. Küresel Rekabet Ortamında Çevik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Derleme. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2).* 2023, s. 411-425.

Günçavdı, Gizem. 2017. Karizmatik Liderlik: Alan Yazin Taramasi. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi.* 2017, s. 21-34.

Güzen, Seyit Ahmet. 2020. *Liselerde Yenilik Yönetimi ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki.* Şanlıurfa : Doctoral dissertation, Harran University, 2020.

Hollis, Evelyn. 2017. *Flexible, Adaptive, and Agile Leaders: A Qualitative Case Study of Experiences in Leading and Development* . Arizona : University of Phoenix, 2017. (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

İbicioğlu, Hasan ve Avcı, Umut. 2005. Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* . 2005, Cilt 14, 157-166.

İçerli, Leyla ve Çelik, Resul. 2020. Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı: Çevik Liderlik. [kitap yaz.] Sefer Yılmaz. *Yönetim ve Organizasyon Aşamaları.* Ankara : Akademisyen Kitabevi A.Ş., 2020, s. 87-101.

İmamoğlu, İlyas Kays ve Özdemir, Dilek. 2023. Yönetişim, İnovasyon ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkiler: Gelişmiş ve Gelişmekte olan Ülke Örnekleri. *Külliye.* 2023, Cilt 4(1), 99-133.

İnan, Özlem Işık ve Serinkan, Celaleddin. 2020. Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale University Journal of Business Research 7 (2).* 2020, s. 308-332.

Sakaryalı, Arzu M. 2014. *İnovasyon ve Risk Sermayesi.*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, s. 183-210.

Ismayılov, Arzu. 2024. *Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi.* İstanbul : Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kent Üniversitesi, 2024.

Jackson, Mats, and Christer Johansson. 2003. An Agility Analysis from a Production System Perspective. *Integrated Manufacturing Systems, 14(6).* 2003, s. 482-488.

Judge, Timothy A, ve diğerleri. 2022. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology, Vol 87(4).* Ağustos 2022, s. 765-780.

Kabakkaya, Samet. 2023. *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları ile Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki.* Kocaeli : Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 2023.

Kahraman, Sümeyye Nur. 2021. *21. Yüzyıl Becerileri Bağlamında Kız Çocuklarının Girişimcilik ve İnovasyon Becerilerinin İncelenmesi.* Bursa : MS thesis. BTÜ, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2021.

Kahya, Cem. 2013. *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü.* Erzurum : Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2013.

Kalaycı, Füsun. 2019. *İnovasyon Stratejilerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri: Türkiye İmalat Sanayi Örneği.* Edirne : Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2019.

Karaaslan, Ünal. 2018. Max Weber' e Göre Liderliğin Dönüşümü, Çeşitleri ve Geleneksel Liderliğin Dönüşümü. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 5(12).* 2018, s. 334-347.

Karabetyan, Lina ve Derman, Küçükaltan. 2019. *Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama.* İstanbul : Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Karahan, Gül, and H. Emanet. 2019. *Örgütsel Öğrenme ile İnovasyon İlişkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği.* İstanbul : Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Karakaya, Rukiye. 2023. *Örgütsel Öğrenmenin Karar Vermeye Etkisinde Yönetişimin Aracılık Rolü.* Karabük : Karabük Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2023.

Karcı, Meryeme Mızrak. 2020. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Milli Eğitim Dergisi, 49(227).* 2020, s. 405-428.

Kasaroğlu, Kaan. 2021. Modern Liderlik Yaklaşımlardan Dönüşümcü Liderliğin Z Kuşağı ile Uyumu. *Journal of Business in The Digital Age, 4(2).* 2021, s. 106-121.

Kaya, Aslı. 2022. Kriz Döneminde Liderlik Hikayeleri. *Journal of Healthcare Management and Leadership.* 2022, Cilt (1), 21-29, s. 21-29.

Kaya, Semra. 2017. *İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İnovasyon Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesi Hazır Tekstil Üreticileri Kapsamında Bir Uygulama.* İstanbul : Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

Kays, İmamoğlu İlyas ve Özdemir, Dilek. 2023. Yönetişim, İnovasyon ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkiler: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülke Örnekleri. *Külliye Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi 4(1).* 2023, s. 99-133.

Keskin, Mesut. 2021. Çincenin Tipolojik Açıdan İncelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1).* 2021.

Kılınç, Efecan ve Şahinli, Mehmet Arif. 2013. İnovasyon ve İnovasyon Göstergeleri: AB Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(25).* 2013, s. 329-356.

Kırılmaz, Selma Kılıç, ve diğerleri. 2022. Z Kuşağının Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumunun Bireysel İnovasyon Yetkinliklerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi 14.1.* 2022, s. 702-716.

Kiroğlu, İşil. 2017. *Yaratıcı Endüstrilerde Bireysel İnovasyon Eğilimini Etkileyen Faktörler: Reklamcılık Sektöründe Bir Alan Araştırması.* İzmir : Yüksek Lisans tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

Kirtiş, Çiçek Sevde. 2024. *Dijital Dönüşümlerin Çevik Liderlik Davranışlarına Etkilerinin Analizi: İstanbul Organize Örneği.* Çanakkale : Master's thesis, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2024.

Kızıldere, Celal ve Kalay, Faruk. 2015. Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 5(13).* 2015, s. 36-63.

Korkmaz, Cahide İrem. 2024. *Proaktif Kişilik ve Vicdani Zekânın Örgütsel Öğrenmeye Etkisinde Özyeterliliğin Aracı Rolü.* Çanakkale : Yüksek Lisans Tezi , Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2024.

Kuru, Saadet. 2007. *Muğla Üniversitesi'nin örgütsel öğrenme açısından incelenmesi.* Muğla : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Lawter Leanna, Richard E. Kopelman, ve David J. Prottas. 2015. McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-Source Analysis. *Journal of Managerial Issues.* 2015, s. 84-101.

Kumar, Kundu. 2017. *Leadership Theories.* Satyapriya Roy College of Education, s. 6-15.

Max, Weber. 2009. *The Theory of Social and Economic Organization.* Almanya : yazarı bilinmiyor, 2009.

Mindapa, Angelyna Kimu. 2022. *Critical Evaluation of Blake And Mouton's Managerial Grid and Its Application To Baze University Library.* basım yeri bilinmiyor : Library Philosophy & Practice, 2022. s. 1-14.

Muhammad, Yusup. 2022. The Concept of Leadership in Traditional and Modern. *Indonesian Journal of Education (INJOE), 2(1).* 2022, s. 41-49.

Mullins, Lauire J. 2007. *Management and Organisational Behaviour.* basım yeri bilinmiyor : Pearson Education, 2007.

Nayir, Serkan. 2010. *Kurum Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma.* İstanbul : Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Necip, Çetin. 2008. Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (1) 23. Sayı.* 2008, s. 74-84.

Northouse, Peter. 2025. *Leadership: Theory and practice.* Los Angeles : Sage Publications, 2025.

Nural, Hülya. 2023. *Ortaöğretim Kurumlarında Mesleki Öğrenme Topluluğu Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki.* Alanya : Master's thesis, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2023.

Nurdağ, Mustafa. 2020. *İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansının Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama.* İstanbul : Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2020.

Oğuztürk, Bekir Sami ve Türkoğlu, Musa. 2004. Yenilik ve Yenilik Modelleri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 3(1).* 2004, s. 14-20.

Okan, Yusuf Taha. 2023. An Overview of Modern Leadership Styles. *International Theory, Research and Reviews in Social, Human and Administrative Sciences.* 2023, s. 226-249.

Ovacı, Ceyda ve Saatçi, Ezgi Yıldırım. 2020. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçümlenmesi: Ölçek Uyarlama Çalışması . *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty, 7(1).* 2020, s. 143-171.

Oyeyemi, Kayode. 2013. Application of Theory X and Y in Classroom Management. *International Journal of Education and Research, 1(5).* 2013, s. 2201-6333.

Ozan, Faruk Selahattin Yolcu ve Mehmet Seyda. 2024. Modern Liderlik Teorileri. *The Journal of Social Sciences 54(54).* 2024, s. 392-400.

Öcal, Hülya ve Özalp, İnan. 1992. Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Hedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi.* 1992, s. 161-205.

Öndeş, Tanju. 2017. *Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları.* Gaziantep : (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi), 2017.

Örmeci, Bülent. 2023. *Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği, Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki.* Afyonkarahisar : yazarı bilinmiyor, 2023.

Örtlek, Zekiye. 2015. *İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma Perspektifinden Türkiye.* Aksaray : Master's thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Özdemir, Fatma. 2018. *Yenilik Metotları ve Yeni Bir Yaklaşım-7R.* Elazığ : Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Özel, Fatma Özden. 2011. *Öğrenme Kavramının Organizasyonlara Yansıtılması ve Bir Araştırma.* İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.

Özer, Büşra. 2020. İnovasyon ve Ekonomik Kalkınma İlişkisi: Orta Gelirli Ülkeler Üzerine Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi / Journal of Management and Economics Research.* 2020, s. 91-111.

Özgünay, Pelin. 2022. *Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma.* İstanbul : İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2022.

Öztürk, Cemal. 2016. Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Cilt: 5, Sayı: 8.* 2016, s. 3085-3098.

Padem, Hüseyin, Göksu, Ali ve Konaklı, Zafer. 2012. *Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.* Bosnia : International Burch University, 2012. 58-61.

Polat, Zeynep ve Köse, Aslı. 2024. Sağlık Çalışanlarında Algılanan Yönetici Desteği İle Psikolojik Sahiplenme Arasında Örgütsel Öğrenmenin Rolü ve Sosyodemografik Özelliklerin Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi 11.1.* 2024, s. 222-241.

Reisoğlu, Alper ve Bolelli, Murat. 2022. Çeviklik Kriterleri ve Topsis Yöntemi Kullanılarak Tedarikçi Seçimi: İklimlendirme Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi, (3).* 2022, s. 539-558.

Sakaryalı, Arzu Meltem Dinler. 2014. İnovasyon ve Risk Sermayesi. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkinma Dergisi.* 2014, Cilt 9(1), 184-209, s. 184-210.

Sami, Oğuztürk Bekir. 2003. *Bölgesel Kalkınmada Yenilikçiliğin Rolü ve Göller Bölgesi Üzerine Bir Uygulama.* İstanbul : Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Saraman, Tuğba. 2018. *Liderlik Yaklaşımı ve Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi'nde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Çalışma.* Bartın Üniversitesi : Master's thesis, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Sebzecili, Sevtap İgaç. 2022. *Özel Hastanelerde Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi.* İstanbul : Biruni Üniversitesi, 2022.

Seğmen Demirkıran, Rabia. 2022. *Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik İlişkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü.* Mersin : Master's thesis, Tarsus University, 2022.

Sezen, Ceylan. 2021. *Ar-ge ve İnovasyonun Pazarlama Süreci Üzerindeki Etkileri ve Teknolojiye Katkısı.* Afyonkarahisar : Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2021.

Sezer, İsa. 2024. *Dijital Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü: Şırnak ili Örneği.* Şırnak : Şırnak Üniversitesi, 2024.

Shaghsy, Mooner ve Özütler, Hatice Şehime. 2022. *The Impact of Organizational Learning Culture on Organizational Performance: Case Study for Afghanistan Örgütsel Öğrenme Kültürünün Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi: Afganistan Örneği.* İzmir : Yaşar Üniversitesi, 2022.

Sivaruban, Sivanathan. 2021. A critical perspective of leadership theories. *Business Ethics and Leadership, 5(1).* 2021, s. 57-65.

Sönmez, Hakan. 2018. *Okul Müdürlerinin Motivasyonel Dil Kullanımı ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algısı Arasındaki İlişki.* Eskişehir : Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2018.

Söylemezoğlu, Ergül. 2023. *Örgütsel Öğrenme ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçilik ve Performansa Etkisi: Uluslararası Akreditasyona Sahip Hastaneler Örneği.* Çanakkale : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri, 2023.

Stogdill, R.M. 1948. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of The Literature. *The Journal of psychology,Taylor & Francis.* 1948, s. 35-71.

Suprapti, ve diğerleri. 2020. Leadership Style, Organizational Culture and İnnovative Behavior on Public Health Center Performance During Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research.* 2020, Cilt 1(2), 76-88.

Süzen, Ekrem. 2020. *İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama.* İstanbul : Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2020.

Şöhretli, Atakan. 2024. *Uzay Turizmi Sektöründe Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin Analizi.* Afyonkarahisar : Ayfonkarahisar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2024.

Tan, Fatma Zehra. 2014. *Kavramsal, Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve. "Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım".* Karabük : yazarı bilinmiyor, 2014.

Tankişi, Berna. 2018. *Stratejik Liderlik ile İnovasyon Yönetimi Arasındaki İlişki: Otomotiv Bayileri Üzerine Nitel bir Araştırma.* Düzce : Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2018.

Tatar, Enver ve Tatar, Erdal. 2007. *Öğrenme Stillerine Dayalı Öğretim.* Azerbaycan : Journal of Qafqaz University (20), 2007.

Temel, Eren. 2016. *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama.* Aydın : Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Topal, Aynur ve Biçkes, Mehmet Durdu. 2019. *İnovasyonun Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü.* Nevşehir : Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, 2019.

Toptaş, Aytaç ve Taştan, Seçil. 2020. Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi. *Business Economics and Management Research Journal 3 (1).* 2020, s. 63-80.

Turan, Hayat Yağmur. 2021. *Algılanan Çevik Liderlik Davranışının Çalışanların Performans Düzeylerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde bir Araştırma.* Hatay : İskenderun Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2021.

Turan, Selahattin. 2020. *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama.* Ankara : yazarı bilinmiyor, 2020.

Uğur, Zel. 1999. www.ugurzel.com. *www.ugurzel.com.* [Çevrimiçi] 1999. www.ugurzel.com.

Uludağ, Duygu. 2022. *Kurumsal Duygusal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilirliğe Etkisi.* İstanbul : Doktora Tezi, Altınbaş Üniversitesi, 2022.

Uysal, Ruhi. 2008. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Algıları.* İstanbul : Unpublished master's thesis, Yeditepe Üniversitesi, 2008.

Ünal, Semra Zengin, Gözdegül Başer, and Hasan Hüseyin Uzunbacak. 2024. Turizm Sektöründe Üst Düzey Yöneticilerin Çevik Liderlik Algılarının Araştırılması. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi, 8(2).* 2024, s. 112-131.

Ünlü, Ümit Şükrü. 2019. *Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği.* Konya : Doktora Tezi , Selçuk Üniversitesi, 2019.

Vidyakala, K. 2020. A Conceptual Study on Managerial Grid Approach. *Aut Aut Research Journal, 11.* 2020, s. 117-122.

Yaman, Ayşe. 1998. *Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Tarzlarının Vroom-Yetton Modeliyle Sınanmasına Yönelik Bir Araştırma.* basım yeri bilinmiyor : Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi , 1998.

Yamen, Mesut. 2010. *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma.* Gebze : Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Yanmaz, Arpacı Ö. 2019. *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon İlişkisi.* Denizli : Pamukkale Üniversitesi, 2019.

Yavaş, Tuba. 2012. *Ortaöğretim Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Çaresizlik, Tükenmişlik ve Öz-yeterlik Algılarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine Etkileri.* Elazığ : Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.

Yel, Taner. 2024. *Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderliği ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki.* Düzce : Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, 2024.

Yelkikalan, Nazan ve Zekiye Dalboy, Sibel Doğan, and Aykut Oflaz. 2020. COVID-19'un Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Etkisi: Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 15(2).* 2020, s. 139-165.

Yılmaz, Malik. 2009. Öğrenme ve Bilgi İlişkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* . 2009, Cilt 29.1, 173-190, s. 173-190.

Yılmaz, Malik. 2008. *Örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin rolü.* Ankara : Ankara Üniversitesi, 2008.

Yukl, Gary. 2018. *Leadership in Organizations.* New York : Nobel Akademik Yayıncılık, 2018.

Zaccaro, Stephen. 2007. Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist, 62(1).* 2007, 6.

Zengin, Bekir. 2024. İnovasyon Modellerinin Gelişim Süreci ve Günümüzde Etkilediği Alanlar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2).* 2024, s. 65-76.

Zorluer, Begüm. 2021. *Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.* Afyonkarahisar : Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2021.