

## SIRA DIŞI LİDERLERİN KATILIMCI DAVRANIŞLARININ, UYUMLULUĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACILIK ROLÜ<sup>1</sup>

Yunus YILAN<sup>2</sup>

### ÖZ

Son yıllarda oluşan belirsizlikler, çevresel etkiler farklı liderlik türlerinin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda kaos, belirsizlik ve karmaşa sonucunda ortaya çıkan sıra dışı liderler, büyük örgütlerin başarısızlığında veya başarısında önemli bir rol oynayan etkili kişilerdir. Sıra dışı liderler örgüt kültürünün belirlenmesinde etkin olmanın yanı sıra önemli rollere de sahiptirler. Dolayısıyla bu çalışmada sıra dışı liderlerin gösterdikleri katılımcı davranışların uyumluluğa etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla liderlerin gösterecekleri katılımcı davranışların; yenilikçilik, risk alma, gelişim ve öğrenme fırsatlarının aracı olmasıyla değişime örgüt amaçlarına ve müşteri odaklılığına etkisinin artacağını varsaymaktayız. Buradan hareketle bu çalışma turizm sektörünün iş yükü bakımından en yoğun alanı olan otel işletmelerinin yöneticilerini kapsamaktadır. Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilere yüz yüze anket uygulanmıştır. 453 örneklem üzerinde yapılan analizler sonucunda sıra dışı liderlerin sergiledikleri katılımcı davranışların uyumluluğa etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların bilgi paylaşımı işle bütünleşmesi, karar verme süreçlerine katılımı, iş görme kapasitelerinin ve becerilerinin desteklenmesi, kendi aralarında ve diğer birimlerle iş birliğe sağlamalarının; yenilik, gelişmelerin takibi ve uyumu, iş görmede esnekliğin ve değişimin desteklenmesinin artacağını göstermektedir. Bunlarla birlikte uzun dönem planların uygulanması, temel hedeflerle hareket edilmesi ve işletmelerde amaç birliğinin sağlanacağı da söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Sıra Dışı Liderlik, Örgüt Kültürü, Aracılık Etkisi, Uyumluluk, Örgütsel Öğrenme

## THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE EFFECT OF EXTRAORDINARY LEADERS' PARTICIPANT BEHAVIOR ON COMPLIANCE

### ABSTRACT

In recent years, uncertainties and environmental effects have revealed the importance of different types of leadership. In this context, extraordinary leaders who emerged as a result of chaos, uncertainty and confusion are influential people who play an important role in the failure or success of large organizations. Extraordinary leaders have important roles as well as being effective in determining the organizational culture. Therefore, in this study, it is aimed to determine the mediating effect of organizational learning in the effect of participatory behaviors of extraordinary leaders on compliance. For this purpose, the participatory behavior of the leaders; We assume that the impact of change on organizational goals and customer focus will increase as innovation, risk taking, development and learning opportunities are mediated. From this point of view, this study covers the managers of the hotel businesses, which is the most intense area of the tourism sector in terms of workload. A face-

<sup>1</sup>Bu çalışma, 119B101 numaralı Tübitak 4005 projesi kapsamında düzenlenen eğitim ve etkinliklerle geliştirilmiştir.

Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 18.SOS.BİL.12 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA danışmanlığında yapılan “Sıra Dışı Liderlik Tarzlarının Algılanan Örgütsel Politikaya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü” adlı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Öğr.Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, yyilan@aku.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-5467-8675

**Atf/Citation:** Yılan, Y. (2021). “Sıra Dışı Liderlerin Katılımcı Davranışlarının, Uyumluluğa Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü”, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2(2), 16-26.

to-face survey was applied to the managers working in 5-star hotels operating in the Antalya region. As a result of the analyzes made on 453 samples, it was determined that organizational learning had a mediating effect on the effect of participatory behaviors exhibited by extraordinary leaders on compliance. Employees' knowledge sharing, integration with work, participation in decision-making processes, supporting their working capacity and skills, providing cooperation among themselves and with other units; innovation, follow-up and harmony of developments, flexibility and support for change in business will increase. In addition to these, it can be said that the implementation of long-term plans, acting with basic goals and unity of purpose in enterprises will be ensured.

**Keywords:** Extraordinary Leadership, Organizational Culture, Mediation Effect, Compliance Organizational Learning

## **GİRİŞ**

Sanayileşmenin, ekonominin ve rekabetini küreselleşmesi ile birlikte örgüt kültürlerinde yaşanan değişim örgüt üyelerinin davranışlarına yansımıştır. Örgüt kültürünün yürütülmesi, oluşturulması şartların dinamik olduğu günümüzde değişim göstermektedir. Hizmet sektörüne olan talepler de bu yönde farklılık göstermektedir. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve çalışanların etkin işleyişine katkı bulunmak liderlerin yönetme anlayışlarında da farklılık olacağının bir belirtisidir. Liderlik ile örgüt kültürü arasında olan birçok araştırmaya ve tartışmaya rağmen Schein (1992) liderliğin örgüt kültürünü oluşturduğunu öne sürmektedir.

Örgüt kültürünün belirlenmesinde ve sürecin yönetiminde liderlerin çabası önemli rol oynamaktadır. Bu kültürün benimsetilmesine ve devam ettirilmesine liderin davranışları da etki etmektedir. Kaos, kriz ve belirsizlik ortamlarında ortaya çıkan sıra dışı liderlerin sergiledikleri katılımcı davranışların uyumluluğu etkilemesi ve örgütsel öğrenmenin devreye girmesiyle bu etkinin artması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Sıra dışı liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye ait çalışmaların olmamasının yanı sıra turizm sektöründe oluşan belirsizlik ve kriz ortamlarında liderlerin gösterecekleri katılımcı davranışların örgütsel öğrenme ile desteklenmesi sonucunda örgütlere neler kazandıracığının belirlenmesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

### **1. Kavramsal Çerçeve**

#### **1.1. Sıra Dışı Liderlik**

Tarihe baktığımızda liderler, takipçilerini etkileyerek farklı olaylara imza atmışlardır ve ülkelerin hatta dünyanın tarihini değiştirmişlerdir. Bu tip lider örnekleri siyasi, ekonomik, askeri, inanç olarak birçok alanda vardır. Günümüzde örgütlerin yönetimini ve işleyişini değiştiren isimlerin başında ise Bill Gates, Steve Jobs, Marc Zuckerberg, Elon Musk gibi isimler gelmektedir. Bill Gates'in Microsoft'taki başarıları, bilgisayar endüstrisinin gelişme aşamasına bağlı iken, sosyal medya devi Marc Zuckerber'in başarısı ise 50 milyon sosyal

medya kullanıcısına ait verilerin siyasi danışmanlık yapan şirketlerin eline geçtiğinin ortaya çıkması ile çok sıkıntılı bir hal almıştır (BBC).

Sıra dışı liderliğe neden olan durumlarla ilgili gözlemler işaret ediyor ki; sıra dışı liderlik, kriz, değişim ve türbülans koşulları altında ortaya çıkıyor gibi görünmektedir. (Beyer, 1999: 314). Bu koşullar altında liderlerin gösterecekleri davranışlar takipçileri açısından önemlidir.

Sıra dışı lider olmanın ilk adımı kişisel davranışının takipçilerinin yapmasını istediği her davranışa uygun olup olmadığına karar vermektir (Zenger, vd., 2009: 69). Çünkü insanlar liderin ne yaptıklarına çok dikkat ederler ve lider ne yaparsa insanlar davranışlarını ona göre belirler.

Zenger'e (2009) göre; sıra dışı liderler için tespit edilmiş 2 özellik vardır: İnsanlara yüksek düzeyde çaba ve performans için ilham vermenin yanı sıra olağanüstü sonuçlar elde etmek için enerji harcarlar.

Sıra dışı liderler müşteri memnuniyeti, yüksek karlılık, bağlılık, katılım ve çalışanlarıyla birlikte hareket etme konusunda yetkili liderlere göre daha iyi sonuçlar elde etmişlerdir (Zenger, 2009: 48).

Zenger (2009)'e göre sıra dışı liderlerin güçlü yönleri şunlardır:

- Liderin net bir vizyonu vardır ve onu etkili bir şekilde iletir.
- Lider, olağanüstü sonuçlar için çok çaba harcar.
- Lider insanları önemser ve geliştirir.
- Lider yüksek seviyede bütünleştiricidir ve dürüstlüğe sahiptir.
- Lider teknik açıdan bilgilidir.

Şiddetli rekabet ve giderek artan talepleri olan günümüz kuruluşlarında, ilham verebilecek liderlere önemli bir ihtiyaç var. Liderler başkalarına ilham verme konusunda ne kadar iyi olurlarsa, sonuçların her birinde de o kadar başarılı olabilirler

Astların lidere olan saygısı, lidere ilham veren nihai bir övgüdür ve Zenger (2009) bir liderin etkinliğini öğrenmek istiyorsanız, önderlik edenlere sorun demiştir.

Walmart'ın kurucusu Sam Walton; "Sıradışı liderler, çalışanlarının öz saygısını arttırmak için kendi yollarından çıkarlar. İnsanlar kendilerine inanırlarsa, başarabilecekleri şeyler inanılmazdır." (Good Reads) demiştir.

Bazı liderler, iyi olmaktan, büyük olmaktan, yeterli görünmekten ziyade sıra dışı olmak isteyebilirler. Liderlik ile ilgili teoriler incelendiğinde, sıra dışı lider olarak karizmatik lider üzerinde durulmuştur. Bu görüş karizmatik liderliğe yüceltirken, sıra dışı liderliği basitleştirmiştir. Oysa ki; karmaşık ve kaotik ortamlar, liderin ortaya çıkmasına ve performansına yönelik birçok etki oluşturur. Kaotik ortamlar, ideolojik liderleri tercih ederken, düzenli koşullar pragmatik liderleri desteklemektedir. Bunlara rağmen hem pragmatik liderler hem de karizmatik liderlerin karmaşık ortamlarda ortaya çıkma ve etkin bir şekilde gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir. Alternatif olarak, liderin kuralcı zihinsel modelinin yaşayabilmesi, pragmatik liderlerden ziyade karizmatik ve ideolojik liderler için potansiyel olarak daha önemli olabilir (Mumford vd. 2008a: 150).

## 1.2. Örgüt Kültürü

Kültür, çalışanların işyerlerinde nasıl etkileşimde bulunacağına karar verir. Sağlıklı bir kültür, çalışanlarını yönetime karşı motive ve sadık kalmaya teşvik eder. İşyerinin kültürü de işyerinde sağlıklı rekabeti teşvik etmede uzun bir yol kat etmektedir. Çalışanlar, diğer çalışanlardan daha iyi performans gösterebilmek için seviyelerini dener ve amirlerin takdirini kazanırlar. Çalışanların performanslarını gerçekleştirmeye motive eden, işyerinin kültürüdür (Kotter ve Heskett, 1992). İşyeri kültürü yani örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Schein (1992) “bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayımlar ve değerler sistemi, grup yaşamının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun dışsal uyum ve içsel birleştirme sorunlarını çözmek için öğrenme sürecinde geliştirmiş olduğu varsayımlar” biçiminde tanımlarken, Hofstede (2001) “Kollektif olarak programlanmış düşünceler”, Robbins (2001) ise “paylaşılan anlam ve semboller sistemi” olarak tanımlamıştır.

Örgüt üyelerinin ideolojileri, değerleri, standartları, ortak amaç ve hedefleri uyum içinde benimsemesi, paylaşması ve kabul etmesi durumunda bir örgüt amaçlarını gerçekleştirmekle beraber var olur (Eren, 1997: 373). Her örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların görevleri yerine getirmeleri için kurallar koyabilirler. Bu kurallar örgütün kültürünü içinde barındırmasıyla beraber çalışanlara rehberlik eden ve onlara işyerinde bir yön duygusu veren belirli, önceden tanımlanmış politikaları temsil eder. Kurullarla birlikte her çalışan rolleri ve sorumlulukları konusunda net olmasıyla birlikte görevlerini nasıl yerine getireceğini bilirler (Collins ve Porras, 2002).

Örgüt içinde insanların sıra dışı davranışlarıyla karşılaşmak, bunlara anlam vermek ve sorunu çözmek için örgüt kültürünü anlamak gerekir (Schein, 1992: 4). Örgütün benimsediği

değerler, inançlar, davranışlar gibi özellikler yönetimin çalışanlar arasında oluşan sorunları gidermesinde önemli rol oynar. Ayrıca Kotter ve Heskett (1992) örgüt kültürünü yönetsel davranışı belirleyen faktörler arasında ilk faktör olarak belirtmişlerdir. Çünkü bir örgütü yönetim sisteminin oluşturulmasında, yönetilmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici örgüt kültürüdür (Pool, 2000: 33).

## **2. Yöntem**

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Veriler toplanmada önce Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu, 18.11.2021 tarih ve 59983 sayılı karar ile veri toplama araçlarının etik açıdan sakıncalı olmadığına ilişkin karar vermiştir. Doktora tez çalışmasından üretilen bu çalışmada Dennison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 36 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinin katılımcı, uyumluluk ve örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma grubu olarak turizm sektörünün bir kolu olan beş yıldızlı otellerin üst düzey ve departman yöneticileri tercih edilmiştir. Çünkü esnek ve kırılabilir yapıya sahip olan turizm sektöründe yaşanan belirsizliklerin, krizlerin otel işletmelerini etkilediği dikkate alındığında, bu ve benzeri koşullarla karşı karşıya kalan otel yöneticilerinin kriz yönetimi donanımları ve becerileri oldukça önemli bir hale gelmesi çalışma grubu olarak tercih edilmelerinde rol oynamıştır. (Hall, 2010; Bilić, Pivčević ve Čevra, 2017; Karakaş, 2018; Yılmaz vd., 2019). Araştırmanın örnekleminin Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin 453 yöneticisi oluşturmuştur. Veriler analiz edilmeden önce geçerlik ve güvenilirliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra betimsel 453 istatistik hesaplanmış ve katılımcı davranışların uyumluluğa etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini değerlendirmek için Smart PLS programında (Ringle, Wende & Becker, 2015) en küçük kareler yöntemiyle analizler yapılmıştır.

## **4. Bulgular**

Araştırmada elde edilen bulgular tablo ve şekil halinde incelenmiştir. Tablo 1’de araştırmaya katılan otel yöneticilerinin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde otel yöneticilerinin yaklaşık yarısı erkek, lisans mezunu mevcut işletmedeki tecrübesi 3 yıl ve daha azdır. Ayrıca otel yöneticilerinin %68’i 36-50 yaş arasında ve %58,7’si 10 yıldan daha fazla mesleki tecrübeye sahiptir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların çok büyük bölümü departman yöneticisidir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	229	50,6
	Kadın	224	49,4
<b>Yaş</b>	18-25	3	0,7
	26-35	121	26,7
	36-50	308	68
	51 ve üzeri	21	4,6
<b>Tecrübe</b>	5 yıl ve daha az	70	15,5
	5-10 yıl	117	25,8
	10 yıl üzeri	266	58,7
<b>Mevcut İşletmedeki Tecrübe</b>	3 yıl ve daha az	242	53,4
	4-5 yıl	149	32,9
	5 yıl üzeri	62	13,7
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	55	12,1
	Ön Lisans	122	26,9
	Lisans	255	56,3
	Lisansüstü	21	4,6
<b>Konum</b>	Üst düzey yönetici	28	6,2
	Departman yönetici	425	93,8

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri SMART PLS 3 (Ringle vd. 2015) programı ile analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde tüm faktörlerin açıklanan ortak varyans (AVE) değerlerinin ve ölçeklerde yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin referans değer olan 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbachs Alfa (a) ve yapı geçerliliğini katsayıları (CR) hesaplanmıştır. (Hair ve diğ. 2010). Cronbach's Alpha (>0.70) ve Yapı Güvenilirliği Katsayılarının (>0.70) literatürde belirlenen referans değerlerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu tespitler ışığında ölçeklerin ve araştırmada kullanılan değişkenlerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2. İfadelere ilişkin Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği Katsayıları**

	<b>İFADE</b>	<b>Outer Loadings</b>	<b>T value</b>	<b>a</b>	<b>AVE</b>	<b>CR</b>
<b>Yetkilendirme</b>	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,931	145,83	0,908	0,845	0,942
	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0,928	132,311			
	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	0,898	52,009			
<b>Takım Çalışması</b>	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0,932	212,578	0,833	0,754	0,901
	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,916	87,957			
	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	0,743	22,884			
<b>Kap</b>	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0,949	90,96	0,93	0,877	0,955

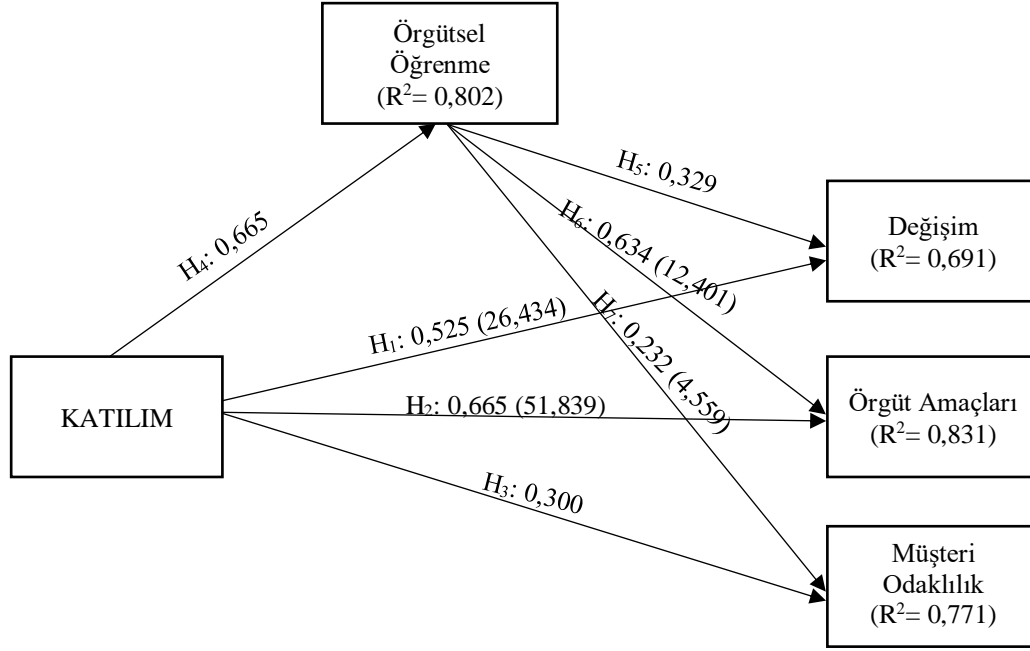
	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0,933	108,787			
	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,926	183,966			
<b>Değişim</b>	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0,913	89,369	0,869	0,792	0,92
	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	0,909	94,848			
	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	0,847	34,956			
<b>Müşteri Odaklılık</b>	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	0,886	83,28	0,732	0,652	0,848
	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir	0,766	31,716			
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0,763	25,153			
<b>Örgüt Amaçları</b>	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,928	136,897	0,902	0,836	0,939
	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	0,919	59,594			
	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	0,896	50,777			
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,923	130,884	0,876	0,802	0,924
	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	0,886	53,238			
	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,876	102,29			
<b>KATILIM (İkinci)</b>	YETKİLENDİRME	0,966	269,882	0,962	0,935	0,968
	TAKIM ÇALIŞMASI	0,963	233,785			
	KAPASİTE GELİŞİMİ	0,962	374,456			

Ölçek ve değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlandıktan sonra veri seti üzerinde Consistent Bootstrapping yöntemi ile çalışmada belirlenen hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcı davranışların; örgütsel öğrenme ( $\beta=0.665$ ,  $t=51,839$ ,  $p<0,001$ ) değişim ( $\beta=0.525$ ,  $t=26,434$ ,  $p<0,001$ ), örgüt amaçları ( $\beta=0.665$ ,  $t=51,839$ ,  $p<0,001$ ) ve müşteri odaklılık ( $\beta=0.300$ ,  $t=64,122$ ,  $p<0,001$ ) boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenmenin, değişim ( $\beta=0.329$ ,  $t=4,042$ ,  $p<0,001$ ), örgüt amaçları ( $\beta=0.634$ ,  $t=12,401$ ,  $p<0,001$ ) ve müşteri odaklılık ( $\beta=0.232$ ,  $t=4,559$ ,  $p<0,001$ ) boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle H1, H2, H3, H4, H5, H6 hipotezleri doğrulanmıştır.

Katılımcı davranışların değişim ( $\beta=0.293$ ,  $t=3,917$ ,  $p<0,001$ ), örgüt amaçları ( $\beta=0.567$ ,  $t=11,883$ ,  $p<0,001$ ) ve müşteri odaklılık ( $\beta=0.208$ ,  $t=4,395$ ,  $p<0,001$ ) üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Dolayısıyla H7, H8 ve H9 hipotezleri doğrulanmıştır.

Şekil 1: Yapısal Model ve Hipotez Testi Sonuçları



Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde yöneticilerin gösterdikleri katılımcı davranışlar değişimi, örgüt amaçlarını, müşteri odaklılığı ve örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel öğrenme de değişimi, örgüt amaçlarını ve müşteri odaklılığı etkilemektedir. Nihai olarak da yöneticilerin katılımcı davranışlarının değişim, örgüt amaçları ve müşteri odaklılık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Tablo 3: Hipotez Testi Sonuçları

	B	t	p	Alt	Üst	Sonuç
H <sub>1</sub> Katılım → Değişim	0,525	26,434	0,000	0,756	0,875	Desteklendi
H <sub>2</sub> Katılım → Örgüt Amaçları	0,665	51,839	0,000	0,829	0,896	Desteklendi
H <sub>3</sub> Katılım → Müşteri Odaklılık	0,300	64,122	0,000	0,876	0,897	Desteklendi
Katılım → Örgütsel Öğrenme	0,896	76,535	0,000	0,868	0,915	Desteklendi
H <sub>4</sub> Örgütsel Öğrenme → Değişim	0,329	4,042	0,000	0,180	0,499	Desteklendi
H <sub>5</sub> Örgütsel Öğrenme → Örgüt Amaçları	0,634	12,401	0,000	0,530	0,734	Desteklendi
H <sub>6</sub> Örgütsel Öğrenme → Müşteri Odaklılık	0,232	4,559	0,000	0,134	0,336	Desteklendi
H <sub>7</sub> Katılım → Örgütsel Öğrenme → Değişim	0,293	3,917	0,000	0,142	0,439	Desteklendi



<b>H<sub>8</sub></b>	Katılım → Örgütsel Öğrenme →Örgüt Amaçları	0,567	11,883	0,000	0,472	0,659	Desteklendi
<b>H<sub>9</sub></b>	Katılım → Örgütsel Öğrenme →Müşteri Odaklılık	0,208	4,395	0,000	0,118	0,301	Desteklendi

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Hunter ve arkadaşlarına (2007) göre liderlik başarısına giden birden fazla yol bulunmaktadır. Bu yollardan bir tanesi de kriz, kaos ve belirsizlik ortamlarında riskli kararlar ile karşı karşıya kalan sıra dışı liderlerdir. Griffith (2015) sıra dışı liderlik ile toplum üzerinde anlamlı etkiler yaratmanın ve yüksek performansa ulaşmanın birçok yolu olduğunu belirtir.

Liderler yaşanan durum karşısındaki değerlendirmelerinden, kriz zamanlarında meydana gelen bağlanma duygusu ve temel değerlerdeki bütünleşmeye kadar örgütsel davranışların gelişmesinde son derece belirgindirler. Bundan yola çıkarak, sıra dışı anlarda liderin vereceği tepkilerin örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşabiliriz. (Çetin, 2004: 29). Ayrıca liderlerin örgüt kültürünün kendilerine biçtiği rolü istekli bir şekilde benimseyen ve buldukları gruba örnek olan kişiler olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu kişilerin bireysel becerilerinin sağlam bir örgüt kültürü oluşması konusunda önemi yadsınamayacak kadar yüksektir (Eren, 2015: 26-36).

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre yetkilendirme, kapasite gelişimi, takım çalışması gibi durumlarda katılımcı davranışlar sergilenmektedir. Katılımcı davranışlar sergilerken örgütsel öğrenmenin devreye girmesiyle şunlar söylenebilir. Çalışanların bilgi paylaşımı işle bütünleşmesi, karar verme süreçlerine katılımı, iş görme kapasitelerinin ve becerilerinin desteklenmesi, kendi aralarında ve diğer birimlerle iş birliğe sağlamalarının; yenilik, gelişmelerin takibi ve uyumu, iş görmede esnekliğin ve değişimin desteklenmesinin artacağını göstermektedir. Bunlarla birlikte uzun dönem planların uygulanması, temel hedeflerle hareket edilmesi ve işletmelerde amaç birliğinin sağlanacağı da söylenebilir. Ayrıca müşteriye anlamının isteklerini karşılamanın ve müşteri isteklerine göre hareket etmek de çalışanların önem vereceği konular olacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma örgütsel öğrenmenin yani yenilikçilik, risk alma, gelişim ve öğrenme fırsatlarının aracı olmasıyla değişime örgüt amaçlarına ve müşteri odaklılığına etkisinin arttığını göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- BEYER, J. M. (1999). "Taming And Promoting Charisma To Change Organizations" *Leadership Quarterly* (Charismatic Leadership: Part I), 10(2), 307–330.
- BBC, [www.bbc.com/turkce/43550740](http://www.bbc.com/turkce/43550740) (Erişim Tarihi: 03.08.2020)
- BİLİĆ, I., Pivčević, S., Čevra, A., (2017). "Crisis management in hotel business–insights from Croatia" *Communication Management Review*, 2 (2), 100-118.
- COLLINS, J., Porras, J.I. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperCollins Publishers.
- ÇETİN, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DENISON, D. R., Mishra, A.K. (1995). "Towards A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness" *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- EREN, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.
- GRIFFITH J., Connelly, S., Thiel, C., Johnson G. (2015). "How Outstanding Leaders Lead With Affect: An Examination Of Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leaders" *The Leadership Quarterly*, 26(4), 502–517.
- GOOD READS, [www.goodreads.com/quotes/102238-outstanding-leaders-go-out-of-their-way-to-boost-the](http://www.goodreads.com/quotes/102238-outstanding-leaders-go-out-of-their-way-to-boost-the) (Erişim Tarihi: 27.06.2020)
- HAIR, J.E., Jr., Black, w.C., Babin, B.J., Anderson R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- HALL, M.C., (2010). "Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism" *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations*. CA: Sage Publications.
- HUNTER, S.T., Bedell-Avers, Katrina E., Mumford, M.D. (2007). "The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications And Potential Remedies" *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.
- KARASAR, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- KOTTER, J.P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- MUMFORD M.D., Antes A.L., Caughron J.J., Friedrich T.L. (2008a). "Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leadership: Multi-Level Influences On Emergence And Performance" *The Leadership Quarterly*, 19(2), 144–160.
- POOL, S.W. (2000). "Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives" *Journal of Management Development*, 19(1), 32-49.
- RINGLE, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- ROBBINS, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* 2.Ed. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- YAHYAGİL, M. Y. (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, *Yönetim Dergisi*.
- YILMAZ, Y, Ünal, C, Dursun, A. (2019). “Otel yöneticilerinin 2016 Türkiye turizm krizine ilişkin öngörülleri ve kriz yönetim uygulamaları” *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14 (56), 468-488
- ZENGER, J.H., Folkman J. (2009). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*. New York: McGraw Hill.