

**Citation:** Adıgüzel Z. (2018), Öğrenme Odaklılığının Hizmet Sektöründe Bulunan Çalışanlar Üzerindeki Etkileriyle Birlikte Lider Etkililiğinin Ara Değişken Etkisinin İncelenmesi, BMIJ, (2018), 6(2): 410-429 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i2.243>

## **ÖĞRENME ODAKLILIĞININ HİZMET SEKTÖRÜNDE BULUNAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİYLE BİRLİKTE LİDER ETKİLİLİĞİNİN ARA DEĞİŞKEN ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Zafer ADIGÜZEL<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 24/05/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 29/06/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 02/09/2018

### **ÖZ**

*Kurumların performanslarının her geçen gün katlanarak artması, üst düzey yöneticilerin sahip oldukları liderlik rolleri ve uygulanan insan kaynakları politikaları neticesinde belli olmaktadır. Kurumlarda çalışanların yaşadıkları memnuniyetsizlikler, liderlerin çalışanlar üzerindeki tutum ve davranışları, aynı zamanda kurumların ömürlerini de belirlemektedir. Kurumlarda yaşanan iş devir oranındaki artış aynı zamanda kurumun performansında düşüşe sebep olabilmekte, maliyet unsurunu ortaya çıkarabilmekte, çalışanlara verilen eğitimlerin sonuçsuz kalmasına sebep olabilmektedir. Yapılacak çalışmalar sayesinde, kurumlarda üst düzey yöneticilerin alacakları kararlarda ve liderlik rollerinin ortaya konmasına katkıda bulunulması önem arz etmektedir. Çalışmanın örneklem kitlesini İç Anadolu bölgesinde bulunan özel ve kamu sektöründeki 323 beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Elde edilen bulgular IBM SPSS 23 programında faktör ve güvenirlik analizleri yapıldıktan sonra regresyon analizleriyle hipotezler test edilip analizleri yapılarak değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme Odaklılığı, Lider Etkililiği, Amaç Odaklı Performans, Takım Yaratıcılığı, Hizmet Yeniliği

**JEL Kodları:** L80, M10, M12

## **INVESTIGATION OF THE MEDIATING ROLE EFFECTIVENESS OF LEADER EFFICIENCY ON THE RELATIONSHIP OF LEARNING FOCUS ON THE EMPLOYEE IN THE SERVICE SECTOR**

### **ABSTRACT**

*The ever-increasing performance of corporations is evidenced by the leadership roles of top managers and the applied human resources policies. The dissatisfaction experienced by the employees in the institutions, the attitudes and behaviors of the leaders on the employees, determines the life time of the institutions. At the same time, the increase in the employment turnover rate in institutions can lead to a decrease in the performance of the institution, bring out the cost factor and cause the training given to the employees to be inconclusive. It is important that senior management should make contributions to the decisions that will be made by the senior management and their leadership roles. The sample of the study constitutes 323 white-collar workers in the private and public sector in Central Anatolia. After the factorial and reliability analyzes were performed in the IBM SPSS 23 program, hypotheses were tested and analyzed by regression analysis.*

**Keywords:** Learning Orientation, Leadership Effectiveness, Objective Focused Performance, Team Creativity, Service Innovation

**Jel Codes:** L80, M10, M12

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, [zadiguzel@medipol.edu.tr](mailto:zadiguzel@medipol.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0001-8743-356X>

## 1.GİRİŞ

Liderler sahip oldukları rollere göre çalışanlarla ilişkileri geliştirmekle birlikte, aynı zamanda takım yaratıcılığını ortaya çıkartarak, örgütün daha iyi performans gösterebilmesi için bu durumdan faydalanabilmeleri gerekmektedir. Takım yaratıcılığı için bireysel yaratıcılık önemli olsa da, takım yaratıcılığı tamamen bireysel yaratıcılık tarafından belirlenmez; daha ziyade, çalışanlar belirli yollarla etkileşimde bulunduğu sinerjik olarak ortaya çıkmaktadır. Taggar (2002), takım yaratıcılığının; bireysel yaratıcılığın basit bir toplamı olmadığını ve örgüt içinde, özellikle rekabet ortamında takım yaratıcılığına ilişkin sürecin, önemini vurgulamaktadır (örneğin, grup üyelerinin hedeflerini yükseltmek, geri bildirim sağlamak, çalışanların katkılarını organize etmek, çalışanları takım yaratıcılığında etkili olabilmeleri konusunda koordine etmek, farklı fikirleri, ihtiyaçları ve bakış açılarını ortaya çıkarmak ve çalışanları motive edebilmek amacıyla takdir etmek).

Örgütler için bir diğer önemli konu, Öğrenme Odaklılık; “bir şirketin bilgiyi oluşturma, bilgiyi edinme, bilgiyi aktarma becerisi ve yeni bilgiyi yansıtması için çalışanların davranışlarını değiştirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Garvin, 1993). Öğrenme odaklılık kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar, bu yeni kavramın bir örgütün davranışlarını değiştirme potansiyeline sahip olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin, Huber (1991), “bir örgütün, herhangi bir biriminin, örgüt için potansiyel olarak yararlı olacağını kabul ettiği bilginin edinilmesinde” ve “bir işletmenin, bilgi işlemesi yoluyla öğrenip öğrenmediğini” anlama sürecindeki, davranışların değişmesi olarak açıklamaktadır. Santos-Vijande, López-Sánchez ve González-Mieres (2012), öğrenim odaklılığının, yeni bilgi kazanımıyla örgütün gelişimini teşvik eden bir organizasyon kültürü yarattığını açıklamaktadır. Bu durum kurum çalışanlarının kurumsallaşma isteğini teşvik ederek yenilik yeteneğinin geliştirilmesini sağlamaktadır.

Yeni hizmet geliştirme süreçlerini inceleyen birçok araştırma yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. Nitekim hizmet yeniliğinin artan önemini vurgulayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Oke (2007) insan kaynakları uygulamaları dâhil farklı yönetim uygulamalarının radikal yeni hizmetlerle sonuçlandığını tespit etmiştir. Bir firmayı farklılaştıran hizmet yeniliklerini yaratmak ve firmaya pazarda rekabet avantajı kazandırmak, stratejik kaynakların ve varlıkların kullanılmasını gerektirir. Firmaların hizmet alanında sahip oldukları yenilikler, rakipler üzerinde avantaj (üstünlük) olarak tanımlanmaktadır.

Kültürlerarası etkileşimlerde iletişim, karşılıklı anlayışın temel sürecidir (Tung 1993). İş dünyasındaki etkileşimin temel amacı, başarılı bir iş imkânı sağlamak için düşünce ve duyguları paylaşmaktır. İletişim kurma yeteneği önemli bir süreçtir. Ulijn ve Strother (1995), Örgüt içinde çalışanlar arasında iletişimin başarılı olmasının koşulunu; iletişim becerilerine bağlı olarak, yöneticilerin önemli bir rolünün olduğunu iddia etmektedirler. Bu çalışmanın ana amacı da yoğun rekabet ortamındaki firmaların öğrenme odaklılığının, çalışanların yaratıcı faaliyetlerine, iletişimlerine ve yeniliklere nasıl etkide bulunduğunu analiz etmekle birlikte lider etkililiğinin ara değişken etkisini ölçerek liderlerin bu çerçevedeki rollerinin önemine değinmektir. Çalışmanın amacı doğrultusunda literatür araştırmasından sonra araştırma modeli belirlenerek, örneklem kitlesi üzerinden verilerin toplanmasıyla birlikte analizler yapılmıştır. Analiz sonuçları doğrultusunda tartışma, sonuç ve öneriler bölümleriyle çalışma tamamlanmıştır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Öğrenme Odaklılık**

Öğrenme Odaklılık; “örgütün bilgi oluşturma ve kullanma eğilimini etkileyen, örgüt kültürü kümesinin” oluşması olarak tanımlanmaktadır (Sinkula vd., 1997). Bu tanım, bir öğrenme odaklılığın bazı kısa süreli örgütsel eğitim ve gelişim dönemlerinden daha fazlasını gerektirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, “örgütte yeni normlara, varsayımlara, değerlere, inançlara ve beklenen davranışa sahip yeni bir örgüt kültürünün oluşturulmasını” gerektirmektedir (Gill, 2009). Örgütlerin “geri adım atmak, kendilerine bakmak, yaptıklarını yapmak istedikleri şeyle uyumlu hale getirmek ve gerektiğinde değişme cesaretine sahip olmak için zaman ayırmaya” istekli oldukları fikrini yansıtmaktadır (Gill, 2009). Slater ve Narver (1995) öğrenmenin, daha iyi performansa yol açan davranış değişikliğini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Aynı zamanda, Slater ve Narver (1995), örgütsel öğrenmenin; büyüme, karlılık ve pazar payını artırma ya da elde tutma gibi performans göstergeleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadırlar (Slater ve Narver, 1995). Böylelikle, bu tür ürünler/hizmetler ve iş yapma yolları aracılığıyla, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve tatmin etme konusunda daha iyi bir odaklanma olacağı belirtilmektedir (Day, 1994).

Mullen ve Lyles (1993), bir firmanın örgütsel öğrenmeye yönelik sürekli oryantasyonunun, yenilikçi faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artıracığını belirtmektedir. Öğrenme Odaklılık, Senge'ye (1990) göre, bir örgütün zaman içindeki

kapasitesini genişletme yeteneği ile ilgilidir. Genel olarak, öğrenen örgütlerin yeni düşünce kalıplarının gelişmesi ve çalışanların örgüt içindeki meseleleri bir “bütün” olarak görmeyi öğrenmesiyle sürekli olarak kendilerini geliştirme kapasitesine sahip olurlar. Örneğin, özel sektörün aksine, kamu kurumlarının hükümet düzenlemeleri, katılımcı olmayan politika oluşturmaları, katı örgütsel yapılar olmaları ve öğrenmekten ziyade anlatılan şeyleri yapma kültürünün olması çalışanların kısıtlanmalarına, verimsiz olmalarına sebep olabilmektedir (Denton, 1998).

## 2.2. Lider Etkililiği

"Etkili Olma" terimi, Liderlerin belirledikleri hedefleri gerçekleştirebilme yeteneğini ifade etmektedir (Yukl, 2010). Liderlikle ilgili olarak etkililik, liderin örgütü belirlenen hedeflere yönlendirebilme ve hedeflere ulaştırabilme yeteneğini ifade eder (Green, 2010). Liderlerin etkililiği, örgütsel performans için gerekli olmakla birlikte, liderlik etkinliğini tanımlamanın zorluğu, geçmişte hem akademisyenler hem de araştırmacılar arasında ortak bir tanımda uzlaşabilmeleri konusunda tartışmalara neden olmuştur (Arnold vd., 1998). Bass (1990), yapılan tanımlarda büyük farklılıklar olduğunu 5000 çalışmayı kataloglayarak ve yorumlayarak “Bass & Stogdill handbook of leadership” kitabında belirtmiştir. Bu farklılıkları vurgulayan Burns (1978): liderlik etkinliğini “dünyada en çok gözlenen ve en az anlaşılan olaylardan biri” olarak tanımlamaktadır. Örneğin, Norma (1997) liderlik etkinliğini, bir kişinin diğer insanların davranışlarını, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla etkilediği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Böyle bir lider, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerin dikkatini ve bağlılığını da kazanmalıdır. Ancak, çoğu araştırmacı için, liderlik etkililiği, istenen bir amaca ulaşmak için uygun becerileri, yetenekleri, inançları ve davranışları yönlendirme özelliği demektir (Green, 2010).

Liderin etkinliği, çalışanların örgütlenmesinin anlaşılması ve buna dahil olmasıyla belirlenir. Ancak bu durum, liderler ve astların karşılıklı güçlü bir güven ve saygı ortamı oluşturup, bir örgüt olarak çalışıyorlarsa gerçekleştirilebilir. Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W. ve Sturm, R. E. (2010), yaptıkları çalışmada; “iş görenlerle uyumlu olma özelliğine sahip liderlerin, uyum göstermeyen liderlerden daha etkili olduğunu” öne sürmüşlerdir (Fleenor vd., 2010), ancak ilişkinin daha karmaşık olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Liderler, tutarsız davrandıklarında, astların olumsuz geri bildirimlerini görmezden geldiklerinde ve kendilerinde gerçekçi olmayan bir pozitif rol gördüklerinde, yaşadıkları bu durum, lider rollerinin gelişmesini engelleyebilmektedir (Bass ve Yammarino, 1991). Tekleab, A. G., Sims, H. P., Jr., Yun, S., Tesluk, P. E. ve Cox, J. (2008), Olumlu

yönde hareket eden liderlerin, olumsuz yönde hareket eden ve etkisi zayıf olan liderlerden daha etkili liderler olduğunu öne sürmektedirler (Tekleab vd., 2008). Yapılan bir araştırmada, genellikle kurum içindeki olumlu hava ile lider etkinliği arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ostroff vd., 2004).

### **2.3. Takım Yaratıcılığı**

Liderler, çalışanları bireysel düzeyde ve takım seviyesinde etkileyebilir. Yaratıcılık teorisine göre, bireysel yaratıcılık, takım yaratıcılığı için yapıtaşı olarak kabul edilmektedir (Drazin vd., 1999). Liderlerin takımdaki etkililiği, takımların yaratıcılığını ödüllendiren, destekleyen ve beklentilerin gerçekleşmesini sağlayan yaratıcı bir kültürü teşvik etmelidir. Bu nedenle, takım düzeyinde lider etkililiği, takım yaratıcılığını artırabilmektedir. Takım yaratıcılığı, bireysel yaratıcılık konseptinden gelişmektedir. İlk başta, akademisyenler genellikle bireysel yaratıcılığın, temel yaratıcılık anlayışından farklı olmadığına karar vermişlerdir (Amabile, 1988). Takım çalışmalarının geliştirilmesi ve günlük çalışmalara giderek daha yaygın bir şekilde uygulanmaları ile birlikte araştırmacılar, takım yaratıcılığını bireysel bir özellik olarak değil, bir sistem içindeki karmaşık kişilerarası etkileşimlerin ürünü olarak yavaş yavaş keşfetmeye başlamışlardır. Örneğin, Pirola-Merlo ve Mann (2004) takım yaratıcılığını “bireyler ve zaman içinde yaratıcı faaliyetlerin toplamı” olarak tanımlamaktadır. Taggar (2002), takım yaratıcılığının “bireysel yaratıcılığın etkileşimli işlevlerinin birleştirilmesi ve takım yaratıcılığıyla ilgili süreçlerin toplamı” olduğunu öne sürmektedir.

Takımın yaratıcı performansının; etkili görev tahsisi, görev çeşitliliği, dikkatli planlama ve aynı zamanda koordinasyon yoluyla iyileştirilmesi olasıdır (Brophy, 1998). Takım üyelerinin farklı bilgi, beceri ve bakış açıları vardır. Yaratıcı üyeler dışında; dışadönük, bilinçli ve kabul edilebilir grup üyeleri daha fazla grup içi uyumlu davranışlar sergilemeye eğilimlidir (örneğin, tartışmayı teşvik etmek, grup üyelerine ilham vermek, bir göreve odaklanmış bir takım oluşturmak ve diğer takım üyeleriyle işbirliği yapmak gibi takım yaratıcılığıyla ilgili süreçler) (Taggar, 2002). Bu nedenle, zaman ve kaynaklar kısıtlandığında, liderler çalışanları daha zorlu veya daha kritik iş görevlerine atayabilirler. Bu durum çalışanlara daha fazla güven, cesaret, yüksek beklentilerin oluşması, güçlü-sosyal-duygusal destek verebilir. Diğer çalışanlara (örneğin; düşük kabiliyetli veya yetersiz performans gösteren astlarına) gelince, liderler bu çalışanlara daha ağır iş görevleri atayabilir ve onlara daha düşük düzeyde destek sağlayabilirler (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Takım yaratıcılığı, çalışanların bireysel anlamda yaratıcı etkinliklerine, davranışlarına ve görev performanslarına yardımcı olmaktadır.

## 2.4. Hizmet Yeniliği

Örgütler; sürekli operasyonel anlamda iyileştirmeler yapmaları, teknoloji odaklı düşünceleri, çalışan performansına yatırım yapmaları, müşterilerden elde edilen geri bildirimlerle yeni hizmet kavramları veya yeni hizmet iş modellerine odaklanarak, hizmet yeniliğinin sağlanması amaçlamaktadırlar (Enz, 2012). Chae (2012), öngörülemez hizmet yeniliği özelliklerini ekleyerek başka bir hizmet yeniliği modeli geliştirmiştir. Bu görüşe göre, hizmet sağlayıcılar, müşteriler gibi ekonomik aktörler ile çeşitli kaynaklar arasındaki etkileşimden yeni bir hizmet, örneğin; sistem entegrasyonu, idari destek, ekipman, teknolojiler, ortaya çıkarmaktadır (Chae, 2012). Bu görüş, yeni bir hizmetin; etkileşim ve yapılandırmanın öngörülemez niteliğinden dolayı, ortaya çıkan servis sağlayıcılardan ve müşteriler tarafından birlikte oluşturulduğunu ileri sürmektedir (Kristensson vd., 2008). Bu nedenle, hizmet yeniliği, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakları dinamik olarak yeniden birleştiren bir evrimsel süreçtir.

Oke (2007), hizmet yeniliğini, temel hizmetleri sunmak için yürütülen süreçler, faaliyetler ve yöntemlerdeki yeni gelişmelere ilişkin olarak tanımlamaktadır. Den Hertog (2000), hizmet yeniliğini, müşteri geri bildirimi, hizmet sunumu sistemi ve teknolojik çözümü mümkün kılan bir kombinasyonu içeren yenilik olarak tanımlamaktadır. Hizmetlerde yenilik, öncelikle, hizmet sağlayıcılar (elle tutulur ürünler ve somut olmayan hizmet mekanizmaları) ve tüketiciler arasındaki etkileşimi geliştirmekten kaynaklanmaktadır (hizmet deneyimlerinin beklentileri karşılayıp karşılamadığı). Son zamanlardaki yenilikçi davranış modelleri, çalışanların yenilikçi davranışlarını incelemeye ve anlamaya çalışmıştır (Hu vd., 2009). Söz konusu çalışmalar, çalışanların yenilikçi davranışlarını yorumlayabilecek bilgi paylaşımı ve takım kültürü gibi bir takım psikolojik faktörleri ortaya koymaktadır. Yenilikçi davranışların önemi, hizmet kuruluşlarında giderek daha fazla tanınmakla birlikte, hizmet yeniliğinde çalışanların davranışını inceleyen araştırmalar sınırlı kalmaktadır (Kim ve Lee, 2013).

## 2.5. Etkili İletişim

İletişim; bireyler arasında, kurumlararası veya kişisel düzeyde olabilen resmi ve resmi olmayan bilgi alışverişidir (Olkkonen vd., 2000). Literatürde araştırmacılar, iletişimin önemini, özellikle de karşılıklı şüpheyi ortadan kaldıracak etkili bir yaklaşımın; zamanında, doğru ve kullanışlı olduğunda fark etmişlerdir (Yousafzai vd., 2005). İletişim, kişilerarası ortamlarda mesajların yapılandırılması, değerlendirilmesi ve anlaşılmasının önemli bir parçasıdır; Böylece ilişkiler, kişilerarası iletişim süreçleri tarafından oluşturulmaktadır

(Olkkonen vd., 2000). Yapılan araştırmalardan bazılarında, etkili iletişimin, ilişki kalitesinin algılanmasında önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Yen vd., 2011). Etkili iletişim, taraflar arasında anlamlı ve zamanında bilginin hem resmi hem de resmi olmayan bir şekilde paylaşılmasını içermektedir (Sharma ve Patterson, 1999). Ayrıca, Sanzo vd. (2003), bireyler arasındaki etkili iki yönlü iletişimin, düzenli olarak ve gerektiğinde gerçekleştirilen çok seviyeli ve kaliteli bilgi alışverişini ima ettiğini ileri sürmektedir.

Etkili iletişimin özellikleri, çift yönlü olması (karşılıklı bireyler arasında olması), resmi ve gayri resmi, anlamlı ve düzenli bir iletişimin olmasıdır. Etkili iletişim, daha yüksek algılanan ilişki etkinliği ile ilişkilidir, düşük çatışma durumudur, çünkü belirsizliği azaltır, diyalogu kolaylaştırır ve yapıcı tartışma için bir fırsat sağlar (Massey ve Dawes, 2007). Buna ek olarak, etkili iletişim; bireylerin birbirlerini tanıması için fırsatları sağlamakla birlikte bireylerin birbirlerinden ne beklediği ve sağlıklı iletişimin sağlanması için neyin gerekli olduğu konusunda farkındalık sağlamaktadır (Yen vd., 2011). Jehn ve Mannix (2001), etkili iletişimin olmadığı durumlarda bireyler arasındaki çatışmaların genellikle fikir birliği ve üretkenliği azalttığını belirtmektedirler. Yüksek düzeyde etkili iletişimin olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında görev çatışmasının düşük düzeyde gerçekleşmesine, bu durumda çalışanların beklentilerinin karşılanması, yaptıkları iş'teki tatmin seviyesinin yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Öte yandan, yüksek seviyedeki görev çatışması, çalışanların beklentilerini karşılayamayacak ve yaşanan bu durum çalışanların memnuniyet seviyesinin azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle araştırmada;

- Öğrenme Odaklılığının; lider etkililiğine, takım yaratıcılığına, etkili iletişime ve hizmet yeniliğine etkileri ve aralarındaki ilişkiler,
- Lider etkililiğinin; ara değişken etkisiyle birlikte, takım yaratıcılığına, etkili iletişime ve hizmet yeniliğine etkileri ve aralarındaki ilişkiler,
- Lider etkililiği ve öğrenme odaklılığının; etkili iletişim, hizmet yeniliği, takım yaratıcılığına etkileri ve aralarındaki ilişkiler, incelenmektedir.

### **3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

#### **3.1.Bulgular**

5'li likert ölçekli anketimizde Marmara bölgesindeki özel ve kamu kurumlarının farklı departmanlarında çalışan 323 beyaz yakalıları örneklem kitlemizi oluşturmaktadır. Anketimize beyaz yakalı 143 Kadın, 180 Erkek cevap vermiştir. Ankete katılanların; %14'ü 18-25 (45

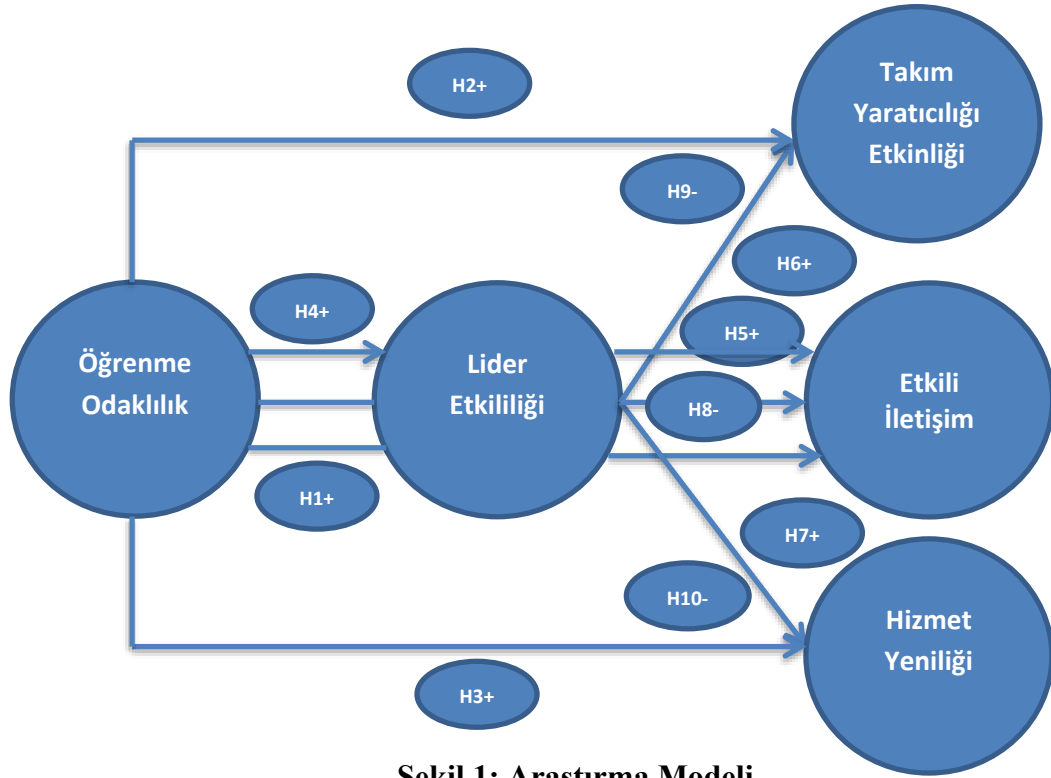
Katılımcı) yaş arasında, %30'u 26-30 (97 Katılımcı) yaş arasında, %23'ü 31-35 (74 Katılımcı) yaş arasında, %21'i 36-40 (68 Katılımcı) yaş arasında, %7'si 41-45 (22 Katılımcı) yaş arasında, %5'i 46 ve Üzeri yaş'da (17 Katılımcı). Çalışanların %44'ü Kamu'da (122 çalışan) bulunmakta, %56'sı Özel Sektörde (201 çalışan) bulunmaktadır. Çalışanların bağlı bulundukları kurumlarda çalışma zamanları; %10'u 1 yıldan az (32 çalışan), %25.3'ü 1-3 yıl arasında (82 çalışan), %33'ü 4-7 yıl arasında (107 çalışan), %17.6'sı 8-10 yıl arasında (57 çalışan), %14'ü 10 yıl ve üzeri (45 çalışan) görev yapmaktadırlar. Katılımcıların; %1.5'i (5 Katılımcı) İlk Öğretim, %7'si (23 Katılımcı) Lise & Dengi, %11.4'ü (37 Katılımcı) Meslek Yüksekokulu/Ön Lisans, %67.4'ü (218 Katılımcı) Üniversite, %12.3'ü (40 Katılımcı) Lisansüstü derecesine sahiptir.

### 3.2.Yöntem

Lider etkililiği Yefei Yang, Peter Lee ve Cheng, Tarafından 2016 yılında yapmış oldukları çalışmada geliştirdikleri 6 maddelik ölçekten yararlanılarak ölçülmüştür. Öğrenme Odaklılık ölçeği; 2015 yılında Saerce Elsyce tarafından geliştirilen 8 soru ile ölçülmüştür. Etkili İletişim Ölçeği (5 Soru); Sharma ve Patterson tarafından 1999 yılında yaptıkları çalışmada kullandıkları ölçeklerden faydalanılmıştır. Takım Yaratıcılığı Ölçeği; Tierney ve Farmer tarafından 2002 yılında yapmış oldukları çalışmadaki 4 soru kullanılmıştır. Hizmet Yeniliği Ölçeği (3 Soru); Swink (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında 323 çalışan ile anket çalışması yürütülmüştür. SPSS 23.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak elde edilen veriler değerlendirilmiş ve Demografik bilgilerde “descriptive (tanımlayıcı)” analiz kullanılmıştır. Çalışmamızda 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan değişkenlerimiz, 26 soruluk anket formu ile ölçülmüştür. Faktör analizi, ölçeğin yapı geçerliliğini araştırmak için yapılmıştır. Faktör analizi çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir; birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenlerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, 2005). Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi; hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi yapılmıştır.

Literatür taramasına dayanarak, araştırmanın bağımsız değişkenleri; Lider Etkililiği ve Öğrenme Odaklılık, Bağımlı değişkenler ise etkili iletişim, takım yaratıcılığı ve hizmet yeniliği olarak belirlenmiş ve araştırma modeli bu doğrultuda tasarlanmıştır. Araştırmada, istatistiksel kavramlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için veriler analiz edildiğinden nicel bir yaklaşım benimsemiştir. Nicel bir araştırma testinde, bağımlı değişken üzerindeki etkiyi

yargılamak için bağımsız değişken yada bağımsız değişkenler kullanılmaktadır (Thomas vd., 2005).



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Değişkenler; Lider Etkililiği, Öğrenme Odaklılık, İletişim Etkinliği, Takım Yaratıcılığı ve Hizmet Yeniliği faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda Etkili İletişim ölçeğinde yer alan 1 soru 0,50'nin altında faktör dağılımı göstermediğinden ve güvenilirliği düşürerek farklı faktörlere düştüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 25 soru 5 faktöre dağılmıştır. Faktör yükleriyle birlikte faktör analizine tabi tutulan değişkenlerimiz aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 1: KMO and Bartlett's Test**

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |          |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,930     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 5763,713 |
|                                                  | df                 | 300      |
|                                                  | Sig.               | 0,000    |

Ön uygulamadan elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi ve Bartlett'in küresellik testi yapılarak anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri incelenmiştir.

**Tablo 2: Döndürülmüş Bileşen Matrisi<sup>a</sup>**

| <b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>                                                                                                   |           |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|------|------|------|
|                                                                                                                                               | Component |      |      |      |      |
|                                                                                                                                               | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    |
| LE4. Yöneticimiz ile birlikte çalışmayı seviyorum.                                                                                            | ,841      |      |      |      |      |
| LE2. Yöneticimiz çalışanlar üzerinde çok etkilidir.                                                                                           | ,831      |      |      |      |      |
| LE3. Yöneticimiz çalışanları sürekli motive edici davranışlarda bulunur.                                                                      | ,817      |      |      |      |      |
| LE6. Yöneticimizin gelecekteki görevlerde çok başarılı olacağına inanıyorum.                                                                  | ,815      |      |      |      |      |
| LE5. Yöneticimiz çok başarılıdır.                                                                                                             | ,814      |      |      |      |      |
| LE1. Yöneticimiz iyi bir liderdir.                                                                                                            | ,760      |      |      |      |      |
| OO5. Çalışmakta olduğum kurumda, çalışanların inisiyatif alması için çalışanlara ödül verir.                                                  |           | ,763 |      |      |      |
| OO7. Çalışmakta olduğum kurum, Paydaşlarla iyi ilişkiler sürdürmek için sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içindedir.                      |           | ,677 |      |      |      |
| OO4. Çalışmakta olduğum kurum, tüm çalışanlara öğrenme (Kendilerini geliştirme) olanakları sağlar.                                            |           | ,675 |      |      |      |
| OO2. Çalışmakta olduğum kurumda, çalışanlar birbirlerine güven inşa etmeye çalışıyorlar.                                                      |           | ,656 |      |      |      |
| OO8. Çalışmakta olduğum kurumda, yöneticilerin her zaman öğrenme (kendini geliştirme) istekliliği vardır.                                     |           | ,619 |      |      |      |
| OO3. Çalışmakta olduğum kurumda, her çalışan farklı görüşlere rağmen tartışma grubunun sonuçları üzerine bir anlaşmayı kabul etmeye hazırdır. |           | ,570 |      |      |      |
| OO1. Çalışmakta olduğum kurumda, çalışanlar öğrenme (Kendilerini geliştirme çabalarından) çabalarından dolayı ödüllendirilmekte.              |           | ,569 |      |      |      |
| OO6. Çalışmakta olduğum kurumda, çalışanların sorunlarını çözer (çözmektedir).                                                                |           | ,550 |      |      |      |
| TYE2. Çalıştığım Kurumda, Yeni fikirler üretmekte iyi olduğumu düşünüyorum.                                                                   |           |      | ,767 |      |      |
| TYE1. Çalıştığım Kurumda, Sorunları yaratıcı bir şekilde çözme becerim konusunda kendime güvenirim.                                           |           |      | ,728 |      |      |
| TYE4. Çalıştığım Kurumda, Sorunları çözmek için yaratıcı yollar bulmakta iyiyim.                                                              |           |      | ,699 |      |      |
| TYE3. Çalıştığım Kurumda, Başkalarının fikirlerini geliştirme konusunda usta olduğumu düşünüyorum.                                            |           |      | ,668 |      |      |
| İE4. Çalıştığım Kurumda, iş arkadaşlarım, hatalarını asla tereddüt etmeden açıklarlar.                                                        |           |      |      | ,763 |      |
| İE3. Çalıştığım Kurumda, Bir departmandaki çalışan, başka bir departmanın sahip olmak istediği kadar çok bilgiyi vermekten çekinmez.          |           |      |      | ,701 |      |
| İE5. Çalıştığım Kurumda, iş arkadaşlarım her zaman başarılı deneyimlerini paylaşırlar.                                                        |           |      |      | ,683 |      |
| İE2. Çalıştığım Kurumda, iş arkadaşlarım bazı sorunları ve önerileri anlamlı bir biçimde açıklıyorlar.                                        |           |      |      | ,581 |      |
| HY3. Çalıştığım Kurumda, Yeni servislerimizi geliştirmek için diğer firmaların hizmetlerini örnek alıyoruz.                                   |           |      |      |      | ,748 |
| HY2. Çalıştığım Kurumda, yeni hizmetlerimizi geliştiriyoruz.                                                                                  |           |      |      |      | ,665 |
| HY4. Çalıştığım Kurumda, Yeni hizmetlerimiz müşteri gereksinimlerine göre geliştirilmektedir.                                                 |           |      |      |      | ,659 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.                                                                                              |           |      |      |      |      |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>                                                                              |           |      |      |      |      |
| a. Rotation converged in 6 iterations.                                                                                                        |           |      |      |      |      |

LE: Lider Etkililiği, OO: Öğrenme Odaklılık, TYE: Takım Yaratıcılığı Etkinliği, IE: Etkili İletişim, HY: Hizmet Yeniliği

Güvenirlilik analizi; sorular arasındaki ortalama ilişkiyi dikkate alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde Nunnally (1978)'in belirttiği Cronbach Alfa katsayısı 0.70 ve üzeri olan ölçümler yeterli kabul edilmektedir (Nunnally, J. C., 1978; Hair vd., 2000).

**Tablo 3:** Güvenirlilik Analizi

| DEĞİŞKENLER                   | Soru Sayısı | Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri |
|-------------------------------|-------------|--------------------------------------|
| Lider Etkililiği              | 6           | ,928                                 |
| Öğrenme Odaklılık             | 8           | ,898                                 |
| Etkili İletişim               | 4           | ,851                                 |
| Takım Yaratıcılığı Etkililiği | 4           | ,827                                 |
| Hizmet Yeniliği               | 3           | ,734                                 |

Literatür araştırmalarında, özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında geçerlilikten önce güvenirlilik analizi yapıldığı görülmektedir. Bunun yapılmasının nedeni, güvenilir olmayan bir ölçeğin aynı zamanda geçerli de olamayacağıdır. Güvenirlilik analizi, ölçme aracının her durumda tutarlı benzer sonuçlar doğurması anlamına gelmektedir (Bell, 1993). Bir ölçek için güvenirlilik sağlanmıyorsa geçerlilik çalışması yapmaya gerek yoktur (Çelik ve Bindak, 2005). Hazırlanan ifadelerin kendi içerisinde tutarlı olma, kararlı olma ve gözlemlenmek istenmeyen tepkileri uyandırmadan, gözlemlenmek istenen tepkileri alma gücü bakımından incelenmelidir.

**Tablo 4:** Betimsel İstatistik

| Descriptive Statistics |        |                |     |
|------------------------|--------|----------------|-----|
|                        | Mean   | Std. Deviation | N   |
| Lider Etkililiği       | 3,7519 | ,96774         | 352 |
| Oğrenme Odaklılık      | 3,8366 | ,86131         | 352 |
| Takım Yaratıcılığı     | 4,1108 | ,74951         | 352 |
| Etkili İletişim        | 3,9950 | ,82332         | 352 |
| Hizmet Yeniliği        | 3,9602 | ,78949         | 352 |

İstatistik, Sayısal verilerin toplanması, sınıflandırılması, sunulması ve yorumlanmasını konu alan bir bilim dalıdır (Johnson, 1987). Bilimsel yöntemlerle toplanan verinin anlamlı hale getirilmesinde kullanılan bir tekniktir (Linguist, 1989). Betimsel istatistik ise, sayısal verilerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına yarayan yöntem ve teknikleri içerirler.

**Tablo 5: Korelasyon**

| <b>Correlations</b>                                          |                                   |                  |                   |                    |                 |                 |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|-----------------|-----------------|
|                                                              |                                   | Lider Etkililigi | Ogrenme Odaklılık | Takim Yaraticiligi | Etkili İletisim | Hizmet Yeniligi |
| Lider Etkililigi                                             | Pearson Correlation               | 1                | ,595**            | ,348**             | ,436**          | ,433**          |
|                                                              | Sig. (2-tailed)                   |                  | ,000              | ,000               | ,000            | ,000            |
|                                                              | Sum of Squares and Cross-products | 328,721          | 174,130           | 88,593             | 121,941         | 116,082         |
|                                                              | N                                 | 352              | 352               | 352                | 352             | 352             |
| Ogrenme Odaklılık                                            | Pearson Correlation               | ,595**           | 1                 | ,620**             | ,711**          | ,604**          |
|                                                              | Sig. (2-tailed)                   | ,000             |                   | ,000               | ,000            | ,000            |
|                                                              | Sum of Squares and Cross-products | 174,130          | 260,388           | 140,558            | 176,870         | 144,213         |
|                                                              | N                                 | 352              | 352               | 352                | 352             | 352             |
| Takim Yaraticiligi                                           | Pearson Correlation               | ,348**           | ,620**            | 1                  | ,594**          | ,496**          |
|                                                              | Sig. (2-tailed)                   | ,000             | ,000              |                    | ,000            | ,000            |
|                                                              | Sum of Squares and Cross-products | 88,593           | 140,558           | 197,179            | 128,569         | 103,051         |
|                                                              | N                                 | 352              | 352               | 352                | 352             | 352             |
| Etkili İletisim                                              | Pearson Correlation               | ,436**           | ,711**            | ,594**             | 1               | ,574**          |
|                                                              | Sig. (2-tailed)                   | ,000             | ,000              | ,000               |                 | ,000            |
|                                                              | Sum of Squares and Cross-products | 121,941          | 176,870           | 128,569            | 237,929         | 131,014         |
|                                                              | N                                 | 352              | 352               | 352                | 352             | 352             |
| Hizmet Yeniligi                                              | Pearson Correlation               | ,433**           | ,604**            | ,496**             | ,574**          | 1               |
|                                                              | Sig. (2-tailed)                   | ,000             | ,000              | ,000               | ,000            |                 |
|                                                              | Sum of Squares and Cross-products | 116,082          | 144,213           | 103,051            | 131,014         | 218,777         |
|                                                              | N                                 | 352              | 352               | 352                | 352             | 352             |
| **, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                   |                  |                   |                    |                 |                 |

Korelasyon analizi sonucunda, Lider Etkililiği ve Öğrenme Odaklılık Bağımsız Değişkenleri ile Etkili İletişim, Takım Yaraticılığı ve Hizmet Yeniliği Bağımlı Değişkenleri arasındaki ilişkilerde birbirleriyle anlamlı yönde ilişkisi vardır. Anlamlı yöndeki ilişki sonucunda, Örgütlerde Öğrenme Odaklılık ve Lider Etkililiği'nin çalışanlar üzerinde olumlu yansımaların olması durumunda, örgüt içinde çalışanlar arasında ve özellikle hiyerarşik yapı içerisinde etkili iletişimin olduğu, takım yaraticılığında verimlilik sağlandığı ve hizmet yeniliğinin istenilen seviyede gerçekleştiği sonucuna varabilmekteyiz.

**Tablo 6:** Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenlere Etkisinin Regresyon Analizleri Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Standart $\beta$ | Sig. | Düzeltilmiş $R^2$ | F Değeri |
|----------------------|---------------------|------------------|------|-------------------|----------|
| Öğrenme Odaklılık    | Etkili iletişim     | ,711***          | ,000 | ,504              | 356,988  |
| Öğrenme Odaklılık    | Takım Yaratıcılığı  | ,620***          | ,000 | ,383              | 218,917  |
| Öğrenme Odaklılık    | Hizmet Yeniliği     | ,604***          | ,000 | ,363              | 201,250  |
| Öğrenme Odaklılık    | Lider Etkililiği    | ,595***          | ,000 | ,352              | 191,996  |
| Lider Etkililiği     | Etkili iletişim     | ,436***          | ,000 | ,188              | 82,162   |
| Lider Etkililiği     | Takım Yaratıcılığı  | ,348***          | ,000 | ,119              | 48,221   |
| Lider Etkililiği     | Hizmet Yeniliği     | ,433***          | ,000 | ,185              | 80,701   |

\*:  $p < 0.05$ \*\*:  $p < 0.01$ \*\*\*:  $p < 0.001$ 

Tablo 6’da regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında; Değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde; Standart  $\beta$  değeri, Sig. Değerine göre \*\*\*:  $p < 0.001$  düzeyinde anlamlı olduğundan dolayı hipotezler desteklenmektedir.

**Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler;** Öngörülen araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmış ve bu regresyon analizleri sonuçlarına göre ara değişken etkisi dışında kabul edilen 7 hipotez Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Araştırma Hipotezlerinin Desteklendi/Desteklenmedi Durumu**

| Hipotezler                                                                               | Desteklendi / Desteklenmedi | Anlamlılık Düzeyi (Sig.)                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>H1:</b> Öğrenme Odaklılığın, Etkili İletişim üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.    | <b>DESTEKLENDİ</b>          | <b><math>P &lt; 0.001</math></b><br>( $\beta = ,436^{***}$ ; Sig=,000) |
| <b>H2:</b> Öğrenme Odaklılığın, Takım Yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. | <b>DESTEKLENDİ</b>          | <b><math>P &lt; 0.001</math></b><br>( $\beta = ,348^{***}$ ; Sig=,000) |
| <b>H3:</b> Öğrenme Odaklılığın, Hizmet Yeniliği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.    | <b>DESTEKLENDİ</b>          | <b><math>P &lt; 0.001</math></b><br>( $\beta = ,433^{***}$ ; Sig=,000) |
| <b>H4:</b> Öğrenme Odaklılığın, Lider Etkililiği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.   | <b>DESTEKLENDİ</b>          | <b><math>P &lt; 0.001</math></b><br>( $\beta = ,595^{***}$ ; Sig=,000) |
| <b>H5:</b> Lider Etkililiğinin, Etkili İletişim üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.    | <b>DESTEKLENDİ</b>          | <b><math>P &lt; 0.001</math></b><br>( $\beta = ,711^{***}$ ; Sig=,000) |
| <b>H6:</b> Lider Etkililiğinin, Takım Yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. | <b>DESTEKLENDİ</b>          | <b><math>P &lt; 0.001</math></b><br>( $\beta = ,620^{***}$ ; Sig=,000) |
| <b>H7:</b> Lider Etkililiğinin, Hizmet Yeniliği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.    | <b>DESTEKLENDİ</b>          | <b><math>P &lt; 0.001</math></b><br>( $\beta = ,604^{***}$ ; Sig=,000) |

Ara değişken etkisi dışında araştırma modelimizde belirtilen değişkenler arasında yapılan hipotez testleri sonucunda, regresyon analiziyle hipotezler desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Araştırma Modelimizde Ara Değişken Etkisinin Belirlenmesi;** Araştırma modelimizde ara değişkenin etkisinin belirlenmesi konusunda özellikle, Lider Etkililiği'nin; Öğrenme Odaklılık Bağımsız Değişkeni ile Etkili İletişim, Takım Yaratıcılığı ve Hizmet Yeniliği bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkide ara değişken rolü; analizler sonucunda kurulan hipotezlerle etkisi olup olmadığı belirtilmiştir;

Lider Etkililiği'nin ara değişken etkisinin ölçüldüğü hipotezlerde; Lider Etkililiği ara değişkeninin, Öğrenme Odaklılık bağımsız değişkeni ile Etkili İletişim; Takım Yaratıcılığı Etkinliği; Hizmet Yeniliği bağımlı değişkenleri arasında; Standart  $\beta$  değeri, Sig. Değerine göre anlamlı olmadığından dolayı etkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 8. Ara Değişken Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları**

|           | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler          | Standart $\beta$ | Sig. | Düzeltilmiş $R^2$ | F Değeri |
|-----------|----------------------|------------------------------|------------------|------|-------------------|----------|
| Regresyon | Öğrenme Odaklılık    | Etkili İletişim              | ,699             | ,000 | ,505              | 356,988  |
|           | Lider Etkililiği     |                              | ,020             | ,665 | ,000              | 178,173  |
| Regresyon | Öğrenme Odaklılık    | Takım Yaratıcılığı Etkinliği | ,640             | ,000 | ,385              | 218,917  |
|           | Lider Etkililiği     |                              | -,033            | ,530 | ,001              | 109,468  |
| Regresyon | Öğrenme Odaklılık    | Hizmet Yeniliği              | ,537             | ,000 | ,365              | 201,250  |
|           | Lider Etkililiği     |                              | ,113             | ,032 | ,008              | 103,981  |

\*:  $p < 0.05$

\*\*: $p < 0.01$

\*\*\*: $p < 0.001$

Analiz sonucunda, çalışanların örgüt içinde öğrenme odaklı bir kültürün etkisiyle kendilerini geliştirmeleri sürecinde dışarıdan herhangi bir üst düzey etkiden rahatsızlık duydukları ve bu durum karşısında farklı tutum sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Buradaki en önemli faktör liderin sahip olduğu roldeki etki derecesidir. Örneğin öğrenme odaklı bir kültürün içinde eğer üst düzey yöneticiler aynı zamanda çalışanlar üzerinde yaptırım uygulamak istiyorlarsa, çalışanların bu yaptırım karşısında isteksiz ve/veya farklı davranışlar içinde olabilecekleri ortaya çıkmaktadır. Çalışanların aynı zamanda hangi sektörde oldukları da önem arz etmektedir. Özel sektör ya da kamu sektörü ayrımına gitmemiz olası sonuçları ortaya çıkartabilecektir. Özel sektörde çalışanların işlerini kaybetme korkusu varken, kamu sektöründe çalışan memurların işlerini kaybetme korkusu bulunmamaktadır. Doğal olarak zorunlu ya da isteğe bağlı bir durumun oluşması bu durumda beklenmemelidir.

**Tablo 9. Araştırma Hipotezlerinin Desteklendi / Desteklenmedi Durumu**

| Hipotezler                                                                                                                     | Desteklendi / Desteklenmedi | Anlamlılık Düzeyi (Sig.) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| <b>H8:</b> Öğrenme Odaklılık ile Etkili İletişim Arasındaki ilişkide Lider Etkililiği Ara değişken etkisi vardır.              | Desteklenmedi               |                          |
| <b>H9:</b> Öğrenme Odaklılık ile Takım Yaratıcılığı Etkinliği Arasındaki ilişkide Lider Etkililiği Ara değişken etkisi vardır. | Desteklenmedi               |                          |
| <b>H10:</b> Öğrenme Odaklılık ile Hizmet Yeniliği Arasındaki ilişkide Lider Etkililiği Ara değişken etkisi vardır.             | Desteklenmedi               |                          |

Regresyon analizleri sonucunda lider etkililiği'nin ara değişken etkisini ölçtüğümüz hipotezlerin desteklenmediği ortaya çıkmaktadır. Lider etkililiği'nin, öğrenme odaklı örgüt kültürü içinde ters etkisinin olması, çalışanların; takım yaratıcılığını, etkili iletişim kurmasını ve gerçekleştirmek istediği hizmet yeniliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların öğrenme odaklı kültürlerde herhangi bir üst düzey yaptırımı kabul etmedikleri ve olması gereken davranışların dışında farklı davranışlar sergiledikleri hipotezler sonucunda görülmektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Liderin etkililiği, çalışanların örgütlenmesinin anlaşılması ve buna dahil olmasıyla belirlenir. Ancak bu durum, liderler ve astlar, karşılıklı güçlü bir güven ve saygı iklimi oluşturup, bir örgüt olarak çalışıyorlarsa gerçekleştirilebilir (Epitropaki ve Martin, 2005). Takım çalışması sırasında yaratıcılık faaliyetleri yüksek düzeyde olumlu bir etki gösterdiğinde, takım üyeleri çalışma ortamlarında verimli olmaya eğilimlidirler. Böylesine olumlu bir duygusal deneyim, takım üyelerinin düşüncelerini paylaşmalarını, diğer üyelerle kendi fikirlerini tartışmaları ve problemleri çözmek için ek seçenekler üretmelerini motive etmektedir (Shalley vd., 2009). Ancak takım yaratıcılığının ortaya çıkmasının önünde bazı engellerin olduğu gerçeğinde bulunmaktadır. Özellikle kamu sektöründe, çalışanların aktif bir şekilde yönetime destek olabilmeleri konusunda engellerle karşılaşmaları söz konusudur. Kamu sektöründe, sadece üst yönetimin kararlar alması ve çalışanların alınan kararların dışında kalması hem yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını engel olmakta hemde örgüt içinde etkili bir iletişimin ortaya çıkmasına mani olmaktadır.

Hizmet yeniliğinin özü, işletmelerin müşterilerine sağladığı hizmetlerde yatar; Bu sayede müşteriler, hizmet yeniliğinin önemli bir parçası haline gelmektedir (Korsching ve El-Ghamrini, 2003). Bununla başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgütlerin çok iyi bir organizasyon içinde, tüm departmanlarda ve hiyerarşik yapı içinde koordinasyonun sağlanmış

olması, etkili iletişimle çalışanlar arasında yaratıcılığın aktif olarak örgüte katkısı olması gerekmektedir. Hizmetlerin yenilenmesi için örgütlerin müşteri ihtiyacını ve taleplerini anlamaları gerekmektedir. Hizmet yeniliğinin en etkili şekilde sağlanması çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymasıyla birlikte, örgüt içinde öğrenme odaklılığının sağlanmasında yatmaktadır.

Mullen ve Lyles (1993), bir firmanın örgütsel öğrenmeye yönelik sürekli oryantasyonunun, yenilikçi faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artıracaklarını belirtmektedir. Örgütlerde yaşanan çalışan performanslarının istenilen düzeyde olmaması yada düşük çıkması çalışanların kurumlarına karşı bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlik tarzlarının çalışanların tutum ve davranışlarına nasıl etkileri olduğunu, başarılı ve başarısız durumda olan şirketlerde incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu karşılaştırmalı analizlerin yok denecek kadar az olması ülkemizde liderlik rolleri alanında yapılan çalışmalarda teorik açıdan da eksikliklerin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Sektörler arasında ve kültürel anlamda farklı örgüt düzeylerinde yapılacak çalışmalarla çalışanların verimliliğinin artırılmasına yönelik liderlik tarzları ve insan kaynakları yönetim anlayışlarıyla ilgili araştırmaların literatüre daha çok katkısı olacağı düşünülmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Marmara bölgesinde hizmet sektöründe bulunan özel ve kamu kurumlarında çalışan beyaz yakalıları üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların kurumlarında kendi aralarında ve örgüt genelinde yaşamakta oldukları; etkili iletişim, takım yaratıcılığı ve hizmet yeniliğinin hem lider etkililiği (ara değişken etkisi dışında) açısından hemde öğrenme odaklılık açısından anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütlerde çalışanların gelişimlerine katkıda bulunacak eğitimlerin düzenlenmesi ya da çalışanların kendilerini geliştirme faaliyetlerinde bulunmaları hem yaratıcılık faaliyetlerine olumlu yönde yansımakta hem de kendi aralarında kurmuş oldukları iletişimin kalitesini yükseltmektedir. Örgütlerin olumlu yönde performans göstermelerinin en önemli unsurlarından biri olan liderlerin etkililiğinin ölçülmesi veya analiz edilmesi geçmişte bir çok araştırmacılar arasında tartışma konusu olmuş ve ortak bir tanımda buluşamamışlardır (Arnold vd., 1998). Araştırmada lider etkililiği'nin ara değişken etkisinin olmadığı analizler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bununla en önemli sebebi lider etkililiğinin hem sektör açısından hem kültürel açıdan hem de örgüt yapısı açısından değişkenlik gösterebileceğidir. Öğrenme odaklılık örgüt içinde çalışanların bilgi edinme ve bilgi paylaşmasının verimli şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Örgütlerin bu bilinçle eğitim ve akademi departmanları kurmaya

başlamalarıyla çalışanların kendilerini geliştirmesi ve bu gelişimle kurumlarına yaratıcılık faaliyetleriyle katkıda bulunmaları, örgüt performansı açısından hissedilir ilerlemeler yaşanmasını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda göstermektedir ki; örgüt içinde hiyerarşik düzende etkili iletişimin sağlanması, resmi ve resmi olmayan bilgi paylaşımında gereksiz zaman kaybının önüne geçmekte, anlaşmazlıkların oluşmasına engel olmakta, yanlış anlamaları ortadan kaldırarak verimliliğin sağlanmasını önemli bir fayda sağlamaktadır (Massey ve Dawes, 2007).

Araştırmalar, etkili iletişim ile birlikte, örgüt içinde takım yaratıcılığının etkin olabilmesi için çalışanların bireysel yaratıcılıklarının ön plana çıkabilmesinde beyin fırtınasının yani çalışanlar arasında bir konunun sağlıklı bir şekilde tartışılabilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bununda sağlanabilmesinin yolu departmanlarında görev yapan çalışanlara fikirlerini ve düşüncelerini paylaşabilecekleri fırsatların sağlanmasından geçmektedir. Çalışanların hizmet yeniliğinde başarılı olabilmeleri, kendilerine sağlanan sağlıklı bir çalışma ortamının ve imkanların verilmesiyle olmaktadır. Çünkü bu sayede çalışanların dinamik bir yapıda kendilerini geliştirebilmeleri ve yaratıcı faaliyetlerde bulunmaları gerçekleşebilecektir (Chae, 2012). Gelecek çalışmaların daha iyi olabilmesi ve nitel çalışmaların ortaya çıkartılıp teorik açıdan yeni kavramların oluşturulabilmesi açısından çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarına yönelik araştırmalarla birlikte liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki farklı etkilerinin neler olabileceği hususu üzerinde daha çok durulması gerekmektedir. Özel olarak, bölgeler arasındaki kültürel farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek yeni kavramlar yönetim ve organizasyon alanında olmakla birlikte, sosyal bilimler alanında yeni bulguların ve kavramların elde edilmesi mümkün olabilecektir. Gün geçtikçe ortaya çıkan çalışma hayatındaki sorunlar ve yeni liderlik, yönetim tarzları aynı zamanda akademik açıdan yeni kavramlarında ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Çalışma hayatında yaşanan sorunların akademik açıdan daha yoğun ve öncelikli olarak incelenmesiyle, gelecek çalışmalarda dünya literatürüne katkıda bulunabilecek teorik ve analizler açısından yeni kavramların kazanımı mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organization Behavior*, JAI Press, Greenwich, 123-167
- Arnold, J., Cooper, C. and Robertson, I. (1998), "Work psychology, Understanding human behaviour in the workplace (3rd edn.)" Harlow, England: Pearson Education.
- Bass, B. (1990), "Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory research and managerial applications (3rd edn.)", New York: Free Press.
- Bass B. and Yammarino F. J. (1991), "Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance", *Applied Psychology*, 40(4), 437-454
- Bell, J. (1993), "Doing Your Research Project (2nd. Edition)", Buckingham: Open University Press.
- Brophy J. (1998), "Classroom management as socializing students into clearly articulated roles", *Journal of Classroom Interaction*, 33(1), 1-4
- Burns, J. M. (1978), "Leadership", New York: Harper Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2005), "Anket Geliştirme", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151
- Chae, B. K. (2012), "An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science", *International Journal of Production Economics*, 135(2), 813-822. doi:10.1016/j.ijpe.2011.10.015
- Çelik, H. C. ve Bindak., R. (2005), "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bilgisayara yönelik tutumlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi", *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10), 27-38
- Day, G. S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52
- Den Hertog, P. (2000), "Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation", *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528
- Denton, J. (1998), *Organisational Learning and Effectiveness*. London: Routledge
- Drazin, R., Glynn, M. A. and Kazanjian, R. K. (1999), "Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense-making perspective", *Academy of Management Review*, 4, 286-301
- Enz, C. (2012), "Strategies for the Implementation of Service Innovations." *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 187-195
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005), "From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W. and Sturm, R. E. (2010), "Self-other rating agreement in leadership: A review" *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034
- Garvin, D. A. (1993), "Building a learning organisation", *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91
- Gill, S. J. (2009), "Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations", Sage, Thousand Oaks, CA.
- Green, J. M. (2010), "Factors affecting perceptions of leadership effectiveness in an international organization: A study of middle management in Finnish MNC", Unpublished PhD dissertation, Aston University, Birmingham, United Kingdom.
- Hair, J. F. Robert, P. B. and David, J. O. (2000), "Marketing Research", International Edition, Irwin McGraw-Hill.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S. and Sun, Y. H. C. (2009), "Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance", *Tourism Management*, 30(1), 41-50
- Huber, G. P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Jehn, K. and Mannix, E. (2001), "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251
- Johnson, R. (1980), "Elementary Statistics (third edition)", Belmont: Wadsworth Inc.

- Kim, T. T. and Lee, G. (2013), "Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior", *International Journal of Hospitality Management*, 3, 324-337
- Korsching, P. F. and El-Ghamrini, S. (2003), "Rural telephone company adoption of service innovations: a community field theory approach", *Rural Sociology*, 68(3), 387-409
- Kristensson, P., Matthing, J. and Johansson, N. (2008), "Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services", *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474-491. doi:10.1108/09564230810891914
- Linguist, E. F. (1989), "İstatistiğe Giriş", Çev. H. Tan ve T. Taner, İstanbul: MEB Öğretmen Kitapları Dizisi, 162
- Masllyn J. M. and Uhl-Bien M. (2001), "Leader-member exchange and its dimension: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality", *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708
- Massey, G. R. and Dawes, P. L. (2007), "The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between marketing managers and sales managers", *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1118-1129
- Mullen, T. P. and Lyles, M. A. (1993), "Toward improving management development's contribution to organizational learning", *Human Resource Planning*, 16(2), 35-49
- Norma, G. S. (1997), "The role of leadership in business process reengineering: An empirical study of the relationship between leadership behaviour and the reengineering outcome", Los Angeles, CA: University of California.
- Nunnally, J. C. (1978), "Psychometric theory (2nd ed.)", New York: McGraw-Hill.
- Oke, A. (2007), "Innovation types and innovation management practices in service companies", *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587
- Olkkonen, R., Tikkanen, H. and Alajoutsijärvi, K. (2000), "The role of communication in business relationships and networks", *Management Decision*, 38(6), 403-409
- Ostroff, C., Atwater, L. E. and Feinberg, B. J. (2004), "Understanding self-other agreement", *Personnel Psychology*, 57(2), 333-375
- Pirola-Merlo, A. and Mann, L. (2004), "The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time", *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-258
- Saarse Elsy Hatane (2015), "Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 619-628
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. A. and González-Mieres, C. (2012), "Organizational learning, innovation, and performance in KIBS", *Journal of Management and Organization*, 18(6), 870-904
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vasquez, R. and Alvarez, L. I. (2003), "The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction", *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345
- Senge, P. (1990), "The Fifth Discipline", *The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. and Blum, T. C. (2009), "Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance", *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505
- Sharma, N. and Patterson, P. G. (1999), "The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services", *The Journal of Service Marketing*, 13(2), 78-170
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997), "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-75

- Swink, M. (2003), “Completing projects on-time: how Project acceleration affects new product development”, *Journal Engineering Technology Management*, 20(4), 319–344
- Taggar, S. (2002), “Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model”, *The Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Jr., Yun, S., Tesluk, P. E. and Cox, J. (2008), “Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185–201
- Tierney, P. and Farmer, S. M. (2002), “Creative self-efficacy: potential antecedents and relationship to creative performance”, *Academy of Management Journal*, 45, 1137–1148
- Tung, R. J. (1993), ‘Managing Cross-National and Intra-National Diversity,’ *Human Resource Management*, 32, 461– 477
- Ulijn, J. M. and Strother, M. B. (1995), “Communicating in Business and Technology: From Psycholinguistic Theory to International Practice”, Pieterlen: Peter Lang.
- Yefei Yang, Peter K. C. Lee and Cheng. T. C. E. (2016), “Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A front line employee perspective”, *International Journal of Production Economics*, 171, 275-288
- Yen, Y. X., Wang, E. S. T. and Horng, D. J. (2011), “Suppliers’ willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 250-259
- Yousafzai, S. Y., Pallister, J. G. and Foxall, G. R. (2005), “Strategies for building and communicating trust in electronic banking: A field experiment”, *Psychology and Marketing*, 22(2), 181–201
- Yukl, G. (2010), “Leadership in organizations (7th edn.)”, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.