

**Citation:** Tufan C. & Uğurlu Ö.Y. (2019), Otantik Liderlik Ve Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Kültürünün Aracılık Etkisi: Türkiye İlaç Sektöründe Bir Araştırma, BMMJ, (2019), 7(1): 467-495 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i1.1084>

## OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: TÜRKİYE İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Cenk TUFAN<sup>1</sup>

Özlem Yaşar UĞURLU<sup>2</sup>

Received (Başvuru Tarihi): 08/02/2019

Accepted (Kabul Tarihi): 14/03/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/03/2019

### ÖZ

Günümüzde örgütler, küreselleşmenin yanı sıra sosyal, politik ve teknolojik alandaki yeniliklerle beraber yoğun bir baskı altına girmektedir. Gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde sıkça karşılaşılan bir endişe kaynağı olan örgütsel sapma davranışları da bu duruma eklendiğinde lider konumundaki kişilerin yükü daha da artmaktadır. Bu sebeple de etkili bir liderlik uygulamasının ne şekilde yapılması gerektiği hususu, konu ile ilgili tartışmaların merkezinde yer almaktadır. Otantik liderlik, umut, dayanıklılık, sabır, iyimserlik, refah ve bu tutumların örgütlere uygulanabilirliği gibi olumlu düşüncelere odaklanan popüler liderlik tarzlarından biridir. Örgütsel öğrenme kültürü ise çalışanları standart etik kurallara uymaya ve örgütün çıkarları için çaba sarfetmeye yönlendirmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme kültürünün aracılık etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda, Türkiye’de ISO 500’de yer alan ilaç sektöründe faaliyet gösteren 6 işletmenin beyaz yakalı çalışanlarından 212 kişiden elde edilen verilerle, örgütsel öğrenme kültürünün otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide aracı etkisinin olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile bulunan aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı Sobel Testi ile belirlenmiştir. Sonuçta, otantik liderliğin örgütsel öğrenme kültürü ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu, örgütsel öğrenme kültürünün örgütsel sapma davranışı üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel öğrenme kültürünün otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik Davranışı, Örgütsel Öğrenme Kültürü, Örgütsel Sapma Davranışı

**JEL Kodları:** D83, M20, L29

<sup>1</sup> Dr., Ticaret Bakanlığı, [tufancenk1@gmail.com](mailto:tufancenk1@gmail.com)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, [yasar@gantep.edu.tr](mailto:yasar@gantep.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-2809-3996>

<http://orcid.org/0000-0001-5165-5603>

**THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE ON  
THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL DEVIATION BEHAVIOR: A RESEARCH IN TURKEY  
PHARMACEUTICAL SECTOR**

**ABSTRACT**

Nowadays, organizations are under oppressive pressure together with innovations in social, political and technological fields besides globalization. Deviant workplace behaviours, which are often a source of concern in developing or less developed countries, are also added to this situation, the burden of leaders is increasing. For this reason, the way in which effective leadership practice should be done is at the center of the discussions about the subject Authentic leadership is one of the popular leadership styles that focus on positive thinking, such as hope, endurance, patience, optimism, prosperity, and the applicability of these attitudes to organizations. Organizational learning culture guides employees to comply with standard ethical rules and to make efforts for the organization's interests.

The aim of this study is to examine the mediating effect of organizational learning culture on the relationship between authentic leadership and organizational deviation behavior. In this context, a survey was conducted to the white-collar employees of 6 firms operating in the pharmaceutical sector in Turkey and listed in ICI 500. A total of 212 questionnaires were obtained. Research hypotheses were tested by regression analysis. As a result, it has been found that organizational learning culture has a full mediating effect on the relationship between authentic leadership and organizational deviation behavior.

**Keywords:** Authentic Leadership Behavior, Organizational Learning Culture, Organizational Deviation Behavior

**JEL Codes:** D83, M20, L29

## 1. GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve değişken iş çevresi işletmeler için birçok yeni ve beklenmedik zorluğu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle varlığını başarılı bir biçimde devam ettirmek isteyen işletmelerin özellikle hız, inovasyon ve müşteri taleplerine anında cevap verebilme gibi yeteneklerini geliştirmeye odaklanmaları gerekmektedir. Bu yetenekleri geliştirmek için etkili ve etkin yönetim tarzının varlığı ile birlikte öğrenme odaklı bir kültüre sahip olmak ve liderlik becerilerini kullanarak insan kaynaklarından verimli bir şekilde faydalanmak öne çıkan etmenler olarak değerlendirilebilir.

Günümüzde örgütsel öğrenme, stratejik yönetimin kapsamı içinde sayılıp bir rekabet faktörü olarak açıklanmaktadır (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari ve Rezazadeh, 2013). Hızla değişen, dinamik ortamlarda örgütsel öğrenme, performansı artırarak rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olmaktadır (Yeo, 2005). Örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir kültür, elde edilen bilgiyi kendi içinde dönüştürerek inovasyondan örgütsel uyuma kadar birçok fayda sağlamaktadır. Öğrenme zihinsel, ruhsal ve fiziksel enerjilerin etkileşimini içerdiğinden, öğrenme çıktıları sadece yeni bilgilerle sınırlı olmayıp bireysel düzeyde yeni zihinsel, ruhsal, duygusal ve davranışsal yapıları da içermektedir. Öğrenme, bireyi birçok yönden dönüştürmektedir (Nonaka, Toyama, Hirata ve Ebrary, 2008). Örgütsel düzeyde öğrenme ise, örgütsel ve sosyal yapıları biçimlendirmektedir (McGill, ve Slocum, 1992).

Literatürde yapılmış bazı çalışmalar öğrenme kültürünün finansal sonuçların ve çalışanların işe karşı tutumlarının iyileştirilmesine yol açtığını göstermiştir (Egan, Yang ve Barlett, 2004; Kontoghiorghes, Awbre ve Feurig, 2005). Mevcut çalışmalardan bazıları örgütsel öğrenme kültürünün iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla ilgili çalışan tutumlarını değiştirmedeki rolünü incelemesine rağmen (Egan, Yang ve Barlett, 2004; Wang, 2007), örgütsel öğrenme kültürünün örgüt içindeki sapma davranışları nasıl etkilediği hakkında çok az bilgi vermektedir (Avcı, 2008; Biron, 2010; Kimemia, 2013).

Örgütsel sapma, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde bulunan işletmelerin sıkça karşılaştığı endişe kaynaklarından biridir. Bu durum, ülkelerin ekonomilerine yıllık milyarlarca dolara mal olmakta ve son yıllarda yukarı yöne doğru bir ivme kazanmaktadır. Buna ek olarak, maliyetler gibi çeşitli değişkenler üzerinde her zaman tahmin edilemeyecek çeşitli olumsuz etkilerle de ilişkilidir. Örneğin, çalışanlardan kaynaklanan en önemli maliyet kaybının sadece stoklardaki fiziksel kayıp olmadığı; iş yerinde boşa vakit harcama ya da üretim hırsızlığı olarak da bilinen zaman hırsızlığının günümüzde hemen her işyerinde etkili

olduğu bildirilmektedir (Martin, Brock, Buckley, ve Ketchen, 2010). Örgütsel sapmanın neden olduğu yaygın olumsuzluklar arasında; verimlilikteki düşüş, kötüleşen çalışma ortamı, işletmenin itibarının zedelenmesi, fire oranlarının yükselmesi, çalışan motivasyonundaki ve bağlılığındaki azalma gibi unsurlar sayılabilir (Bowling ve Gruys, 2010).

Schneider (1975) ile Robinson ve arkadaşlarına (1998) göre, bir çalışan herhangi bir örgütün parçası olduğunda, öncelikle çalışma ortamını bilinçli olarak izler ve o çevrede kalmaya çalışır. Eğer bir organizasyonda yerleşmiş bir öğrenme kültürü varsa, o zaman örgütün verimliliği üzerinde olumlu bir etki gösterir. Çalışanlarına öğrenme uygulamaları yapmayan bir örgüt, işyerinde sapma davranışı ve yolsuzluk gibi etik olmayan uygulamaların ortaya çıkmasına açık hale gelir. Sapma davranışı ise örgütler için zorlayıcı bir konu olduğundan, örgütlerin kendi yapıları içinde böylesi bir durumun ortaya çıkmasından kaçınması için bazı adımlar atması gerekmektedir (Biron, 2010).

Yönetim araştırmacıları son zamanlarda, örgüte ait bir öğrenme kültürünün oluşturulmasında liderin rolünün altını çizmektedir (Berson, Da'as ve Waldman, 2015). Word (2012), insani değerleri örgütsel hedeflerle bütünleştirmenin ve hizalamanın çalışanların işleriyle daha fazla ilgilenmelerini sağladığını ileri sürmektedir. Örgütsel öğrenme ve dönüşüm bir liderin olumlu davranışlarından etkilenmektedir (Fredrickson, 2001: 224). Literatürde liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalarda, dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yaratmayı desteklediği ve bunun da örgütsel öğrenmenin gelişimine yol açtığı vurgulanmıştır (Zagoršek vd.2009; Dalfard vd.2013). Glessner (2016')'in ABD'de bir ordu birliği üzerinde yaptığı çalışma, hizmetkar liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Sallıtepe (2017) ise bankacılık ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerine yaptığı çalışmada otantik liderlik ile örgütsel öğrenme kültürü arasında pozitif yönde anlamlı korelasyon bulmuştur.

Otantik liderlik, umut, dayanıklılık, sabır, iyimserlik, refah ve bu tutumların örgütlere uygulanabilirliği gibi olumlu düşüncelere odaklanan çağdaş liderlik tarzlarından biridir (Erkutlu ve Chafra, 2013). Yapılan araştırmalarda, otantik liderliğin işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi çalışan tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceği öne sürülmüştür (George, 2003; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004; Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Otantik liderlik üzerine önemli sezgisel ve teorik destek olmasına rağmen bugüne kadar otantik liderlerin, çalışanlarının etkili davranışları üzerindeki rollerini gösteren mekanizmaları daha iyi anlatacak pek fazla ampirik

araştırma yapılmamıştır. Bununla beraber, otantik liderlikte süreç değişkenleri ve ölçekler ile süreçleri ampirik olarak test etmeye ve teorik olarak değerlendirmeye ihtiyaç bulunmaktadır. (Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011).

Bu araştırmanın yapılmasının ardındaki temel gerekçe, otantik liderlik, örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel sapma davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek, örgütsel öğrenme kültürünün otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi aracı bir etkisinin bulunup bulunmadığını saptamaktır. Bu amaçla İSO 500’de yer alan, Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren 6 işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Son zamanlarda yıllık 20 milyar TL’yi geçen satış büyüklüğü göz önüne alındığında, dünya ilaç pazarında 16. sırada yer alan Türkiye ilaç endüstrisi belirgin bir gelişme sergilemektedir. Küresel ilaç sektöründe 2015-2020 döneminde Ar-Ge’ye yapılacak harcamaların 900 milyar dolar düzeyinde olacağı beklenmektedir. 24 yetkilendirilmiş Ar-Ge merkezi, 1053 Ar-Ge çalışanı, 596’ sını bitirilmiş ve 571’i süreç aşamasındaki çalışması ile Türk İlaç Sektörü yenilik geliştirmede çok önemli bir konuma haizdir. Ayrıca Türk İlaç Sektörünün hali hazırda 126 patent müracaatı ile onayı alınmış 9 adet patenti bulunmaktadır. Bu sektörde istihdam edilen çalışan rakamı 2010 yılında 31.000 düzeyinde iken, bu rakam iki basamaklı büyüme oranlarına uyum göstererek 2016 yılından itibaren artış göstermiş ve 34.000 düzeyine yaklaşmıştır (KPMG, 2018). İlaç sektörünün ihracat düzeyini artırması, istenen ve hedeflenen bir durumdur. Bunun gerçekleşebilmesi için nitelikli insan kaynaklarına, verimli ve etkili yönetilen işletmelere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda incelenen sektör çerçevesinde, bu araştırmanın sonuçlarının ele aldığı değişkenler ve bu değişkenlerin inovasyon ve verimlilik düzeylerine olası etkileri bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Otantik Liderlik ve Örgütsel Sapma Davranışı**

Otantik liderlik, son zamanlarda hem teorik hem de uygulama açısından, etik ve dönüşümcü liderlik çalışmalarını tamamlayan bir ilgi alanı olarak ortaya çıkmıştır (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004; Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005; George, Sims, McLean, ve Mayer, 2007). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May (2004), otantik liderliği inandıkları gibi hareket ederek, diğerleriyle açık ve şeffaf bir biçimde etkileşimde bulunan kişiler olarak

karakterize etmektedir. Otantik liderlik, liderlerin ve takipçilerinin öz farkındalık kazandıkları ve başkalarıyla açık, şeffaf, güvenilir ve gerçek ilişkiler kurduğu süreçleri içermektedir. Daha detaylı bir tanım yapılacak olursa otantik liderlik, kendi davranış ve düşünceleri ile başkalarının nasıl algılandıklarının, kendisinin ve diğerlerinin bilgilerinin, ahlaki değerlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, çalıştıkları örgütsel iklimi bilen, geleceğe dair umudu olan, kendine güvenen, iyimser, esnek ve yüksek ahlak sahibi bireyler şeklinde tanımlanabilir (Kernis, 2003:20).

Otantik liderler, karar verme sürecinde verilere dayanmaktan ziyade duygulara dayalı olarak karar vermeye meyilli kişilerdir (Walumbwa, Luthans, Avey, ve Oke 2011). Otantik liderler özünde, eylemleri, davranışları, kendi içselleştirilmiş değerleri ve inançları ile uyumlu olan kişilerdir. Otantik liderlik geleceğe yönelim, iyimserlik, bütünlük ve ahlaki yaratıcılık ile ilişkilendirilir (Shamir ve Eilam, 2005; Kellett, Humphrey ve Sleeth, 2006; Verbos Gerard, Forshey, Harding ve Miller 2007). Pozitif psikoloji açısından otantik liderler düşüncelerinin, duygularının, tercihlerinin ve kendilerinin farkında olup bunu davranışlarında sergileyen kişilerdir (Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens, 2011).

Otantik liderlik, ulusal ve uluslararası yazında, umut, güven, pozitif duygular, iyimserlik (Avolio vd.,2004); öz-farkındalık (Walumbwa vd., 2011; Gardner vd., 2005; Yaşbay, 2011); tarafsızlık, otantik davranışlar, ilişkisel şeffaflık (Ilies vd., 2005; Gardner vd., 2005; Walumbwa vd., 2011); öz-farkındalık, değerler, duygular, amaçlar, kendini düzenleme, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı (Gardner vd., 2005; Yaşbay, 2011; Walumbwa vd., 2011) gibi boyutlarla incelenmiştir.

Günümüzde işyerinde sapma davranışları örgütler için önemli bir endişe kaynağı haline geldiğinden artan bir şekilde araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır (Bennett ve Robinson, 2003). Yapılan birçok çalışma, sapma davranışlarının örgütlere sadece finansal manada tesir etmediğini yanı sıra psikolojik ve sosyal manada da tesir ettiğini kanıtlamıştır (Hollinger ve Clark, 1982; Hollinger ve Clark, 1983; Murphy, 1993). Bu nedenle, sapma davranışlarının sıklığı ve bununla ilişkili örgütsel maliyetler, bu konu üzerine spesifik, sistematik, teorik odaklı bir çalışma programı yapılmasını gerektirmektedir (Fagbohunge, Akinbode ve Ayodeji, 2012).

Örgütsel sapma davranışları, örgütün genel kuralları ile örtüşmeyen, örgütün çalışma iklimini tehdit eden ve kasıtlı olarak yapılan davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995). Diğer bir tabirle bir örgütün politikaları, gelenekleri ve iç düzenleyicileri, bir kişi ya da grupça

örgüte ya da üyelerine zarar verecek şekilde ihlal ediliyorsa bu davranış örgütsel sapma davranışı olarak tanımlanabilir (Kızıldağ, 2018: 293). Bu tür bir sapma davranış tarzında, çalışanların sosyal çevrenin normatif beklentilerine uyma konusunda motivasyon eksikliği yaşadıklarına ve/veya bu beklentilere aykırı biçimde hareket etmeye motive olma hususunda gönüllü davranış gösterdiklerine inanılmaktadır (Bennett ve Robinson, 2000).

Örgüt içindeki lider, öğrenme ve adaleti teşvik ettiğinde, çalışanlara adil bir şekilde davranıldığı hissini verir. Bu algı çalışanların, kendileri ve organizasyonları için yararlı olabilecek yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek için gerekli duygularını tetikler (Cullinan, Bline, Farrar ve Lowe, 2008). Örgütsel sapma davranışı, organizasyonlarda duyguları harekete geçiren duruma verilen bir cevap olduğundan (Spector ve Fox, 2005), örgütsel sapma davranışlarının olumsuz bir tutuma karşılık verilen bir tepki olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, çalıştığı işten tatmin olmayan çalışanlar, çalıştığı işten tatmin olan çalışanlara kıyasla sapma davranış gösterme konusunda daha fazla motive olabilirler (Giallonardo, Wong ve Iwasiw, 2010). Kavramsal bir bakış açısıyla, liderlerinden memnun olmayan çalışanların işlerine daha az çaba harcaması veya örgütlerine yönelik zarar verici tarzda hareket etmeleri muhtemeldir. Benzer şekilde, liderlerini olumsuz olarak değerlendiren çalışanların örgütsel sapma davranışlarına katılma olasılıkları da daha yüksektir. Otantik liderlik, çalışanları örgütlerine bağlılık gösterecek davranışlarda bulunmaya ya da güçlü pozitif ilişkiler kurmaya teşvik eder (Hershcovis, Turner, Barling, Arnold, Dupre, Inness, LeBlanc ve Sivanathan 2007). Bu da ortaya çıkabilecek örgütsel sapma davranışlarının çok düşük seviyelerde kalmasını sağlar. Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

*H<sub>1</sub>: Otantik liderliğin, örgütsel sapma davranışı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.*

## **2.2. Otantik Liderlik ve Örgütsel Öğrenme Kültürü**

Örgütsel öğrenme, örgütsel süreçlerle ilgili olarak özellikle çalışanların deneyimlerini ve eylemlerini gerekli kılan, bir örgüt içindeki öğrenme ve değişiklikleri vurgulamaktadır (Nevis, Dibella ve Gould, 1995; Aggestam, 2006). Bir örgütün öğrenme kültürü, çalışanları arasında yeni fikirlerin yaratılmasını, yayılmasını ve içselleştirilmesini destekleyip, işletmelerin yeni fikir ve bilgi arayış çabalarını kolaylaştırarak aynı zamanda çalışanların gelişimini de desteklemektedir (Lee ve Choi, 2003).

Bazı çalışmalar, çalışanlarını bilgi edinme ve oluşturma konusunda güçlendirerek, bilgi paylaşımına elverişli, aynı zamanda bilgi kaynaklarının daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir ortam oluşturan liderlerin (Pan ve Scarbrough, 1999; Rijal, 2016),



dolayısıyla yenilikçi faaliyetleri ve finansal performansı artıran bir organizasyon kültürü de sağladığını göstermiştir (Mazur ve Zaborek, 2016).

Otantik liderler örgüt içinde öğrenmeyi güçlendirerek, örgütün zorluklara karşı uyum sağlamasını ve öğrenmesini kolaylaştırmaktadır (Garvin, Edmondson ve Gino, 2008). Buradan hareketle otantik liderlerin, bireyler ve takımlar tarafından öğrenilenleri örgütün bilgi ve deneyim deposuna aktarabilecek mekanizmalar geliştirerek aynı zamanda öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültürünü desteklediği söylenebilir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004).

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005), bir örgütün bütün üyelerinin öğrenebilmesini sağlayan bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara açık erişim sağlayan bir örgüt kültürü yaratabilen ve sürdürebilen otantik liderler olmadan o örgütte, örgütsel düzeyde bir öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini iddia eder. Daha ayrıntılı olarak, otantik liderler bireyler arası ilişkilerde şeffaflığı teşvik ederek, enformasyon ve bilginin özgür bir şekilde değişiminin yapılabileceği bir ortam sağlar (Luthans ve Avolio 2003; May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003, Gardner vd., 2005). Bu sayede de örgüt içinde karşılıklı işbirliği, ekip çalışması ve etkili bir öğrenme ortamı oluşur (Gardner vd., 2005; Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler çalışanlarını aktif olarak sorgulamaya teşvik edip onları dinlediklerinde örgüt içinde bir diyalog ve müzakere ortamı yaratılır. Bu sayede de çalışanlar öğrenmek için teşvik edildiklerini hissederler. Liderler kendi davranışlarına alternatif bakış açılarını değerlendirmeye istekli olduklarını gösterdiklerinde ise çalışanlar yeni fikir ve seçenekler sunmaya teşvik edilirler (Garvin vd., 2008). Davranışsal olarak otantik liderler ile birlikte görev yapan çalışanlar, sadece standart görevlerine odaklanmayıp aynı zamanda değişimlere açık olup, kişisel inisiyatif alma ve öğrenme için daha fazla çaba harcamaktadır. Bu da, bir örgütün öğrenmeye yönelik tutumunu etkili bir şekilde desteklemektedir (Milić, Nešić, Kuzmanović ve Delić, 2017). Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

*H<sub>2</sub>: Otantik liderlik, örgütsel öğrenme kültürünün oluşumuna pozitif yönde etki etmektedir.*

### **2.3. Örgütsel Öğrenme Kültürü ve Örgütsel Sapma Davranışı**

Günümüzde yaşanan zorlu rekabet, ani pazar dönüşümleri ile sonuçlanan karmaşık ve belirsiz bir iş ortamına yol açmaktadır. Başarılı şirketlerin bile birçoğu bu hızlı değişimlere ayak uyduramamaktadır (Erdirençelebi, 2012: 49). Bir örgütün sahip olacağı örgütsel öğrenme kültürü, sürekli değişen bu iş ortamında rekabet yaratmak için önemli bir avantaj



olabilir. Bontis ve arkadaşları (2002) bu durumun örgütler için “öğren ya da öl” savaşı anlamına geldiğini ifade etmiştir. Örgütsel öğrenme, değişen koşullara uyum sağlamayı kolaylaştıran ve örgütün hayatta kalma şansını artıran önemli süreçlerden biridir. Ayrıca, örgütün problem çözme kapasitesini arttırmak için yeni bilgilerin edinimi, yorumlanması, saklanması ve uygulanması olarak tanımlanabilmektedir (Schwandt ve Marquardt, 2000). Örgütsel öğrenme, Argyris ve Schön (1996:16) tarafından ise hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Nonaka (1991: 97) örgütsel öğrenmenin bir faaliyet olmadığını ancak bir “davranış şekli” olduğunu iddia etmiştir. McGill ve Slocum, (1992: 5) ise, bir örgütün deneyimlerinden yola çıkarak olaylar üzerine bakış açısı kazanma becerisi ile yapılan hataları göz önüne alarak başarıları değerlendirme arzusu şeklinde bir tanım yapmıştır. Örgütsel öğrenme bu tanıma göre, örgütlerin öğrenme deneyim ve yeteneklerini geliştirme süreci şeklinde ifade edilebilir (Altan, 2018:258). Örgütsel öğrenme, bir organizasyondaki bireysel öğrencilerin topladığı bilgilerin toplamından daha fazlasıdır. Genellikle çalışanların eğitimi veya gelişiminin bir parçası olarak kavramsallaştırılmış olsa da, örgütsel öğrenme, öğrenmenin daha yüksek bir seviyede yani örgütsel düzeyde uygulanmasıdır (Popper ve Lipshitz, 2000).

Literatürde, örgütsel öğrenmenin büyük ölçüde örgüt kültüründen etkilendiği görülmektedir (Ellis, Caridi, Lipshitz ve Popper, 1999; Lipshitz, Popper, ve Friedman, 2002). Schein (2004) örgüt kültürünü, bir grubun içsel bütünlük ve dışsal uyum sorunlarını çözebilen ve bundan dolayı da yeni üyeler tarafından doğru olduğu kabul edilen temel varsayımlar şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım kültür kavramını, insanların paylaştığı temel varsayımlar olarak açıklamaktadır. Varsayım kalıplarının birbirlerini güçlendirmeye hizmet ettiği ve gruba entegre olduğu için yeni üyelere aktarıldığı inancını yansıtır.

Örgütsel öğrenme kültürü kavramı, örgütsel öğrenmeyle bütünleşen bir örgütsel kültür türüdür. Örgütsel öğrenme kültürü genellikle, sürekli sorgulama yapmanın değeri, rutin olarak yeni bilgileri uygulamaya dâhil etmenin önemi ve öğrenmeye değer veren ve ödüllendiren yöneticilerin istihdamı ile ilgili paylaşılan varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Popper ve Lipshitz 2000). Cook ve Yanow (1993: 368 ) örgütsel bilginin nesnelere, dil ve eylemler gibi kültürel eserler yoluyla iletildiğini ve bir örgütün bu kültürel eserlerin anlamını yeniden yorumlamasıyla, örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini açıklamaktadır. Bates ve Khasawneh'e göre (2005) ise örgütsel öğrenme kültürü, enformasyonun elde edilmesini, öğrenilenin dağıtımını ve paylaşımını, sürekli öğrenmeyi destekleyen ve bunun örgütsel gelişim için uygulanmasını güçlendiren bir fenomendir. Böylece, örgütsel öğrenme kültürü, uyumlu bir

öğrenme ortamına doğru sonsuz bir süreçte ilerleyerek sonsuz ve sürekli bir yapım aşamasındadır (Hsiu, 2009). Bunlara ek olarak, örgütsel öğrenme kültürünün amacı, inovasyona, gelişmiş performans ve sürdürülebilir rekabet gücüne yol açan değerli bir bilgi alışverişidir (Lopez, Peon ve Ordas, 2005).

Örgütsel öğrenme kültürü yazınında yapılmış çalışmalarda; Watkins ve Marsick (1993, 1996), kavrama ait üç düzeyden bahsetmektedir. Bu üç düzey de kendi içinde yedi boyuttan oluşmaktadır. Birincisi, örgütsel öğrenme kültürünün iki boyutundan: sürekli öğrenme ile diyalog ve sorgulamadan oluşan bireysel düzeydir. İkincisi, takım halinde öğrenme ve işbirliğini yansıtan takım veya grup seviyesidir. Üçüncüsü; örgüt içine gömülü sistemler, sistem bağlantıları, güçlendirme ve liderlik sağlamak gibi örgütsel öğrenme kültürünün dört boyutunu yansıtan örgütsel seviyedir. Yang (2003), örgütsel öğrenme kültürünü bireysel ve yapısal olmak üzere iki düzeyde ele almıştır. Çalışmasında bireysel düzey kendi içinde, sürekli öğrenme fırsatları yaratma, diyalogu ve sorgulamayı teşvik etme, takım halinde öğrenme ve işbirliğini teşvik etme ile bütünsel bir vizyon vasıtasıyla çalışanları güçlendirme şeklinde dört boyuttan oluşur. Yapısal düzey ise, örgütü çevresi ile birlikte ele alma, öğrenmeyi gerçekleştirme ve paylaşma sistemini oluşturma, öğrenme yoluyla stratejik liderlik sağlama şeklinde üç boyutta ele alınmıştır. Egan, Yang ve Barlett (2004), örgütsel öğrenme kültürünü; sürekli öğrenme fırsatı oluşturma, araştırma ve diyalogu destekleme, işbirliği ve takım çalışmasını destekleme, öğrenmeyi gerçekleştirme ve paylaşma sistemini oluşturma, çalışanları ortak vizyona yönlendirme, örgütü ve çevresi arasında bağ kurma, öğrenme için stratejik liderlik sağlama şeklinde yedi boyut altında incelemiştir. Junita (2017), sürekli öğrenme fırsatları yaratmak, sorgulamayı ve diyalogu teşvik etmek, işbirliğini ve takım halinde öğrenmeyi teşvik etmek, öğrenmeyi gerçekleştirmek ve paylaşmak için sistemler kurmak, çalışanları güçlendirmek, ortak bir vizyona sahip olmak, örgüt ve çevresi arasında bağ kurma gibi örgütsel öğrenme kültürünü yedi boyut altında ele almıştır.

İş yerindeki sapma davranışlar günümüzde örgütlerde sıkça görülen bir sorundur. Howald, Lortie, Gallagher ve Albert (2018), çalışmalarında örgütlerde görülen sapma davranışlarının nedenlerini; iş stresörleri, örgütsel adalet algıları, sosyal ilişkiler ve çalışan öngörülerini olarak belirtmişlerdir. Sapma davranışların meydana gelmesine izin veren bir örgüt kültürü yapısının bulunması (Hoel ve Salin, 2003), örgüte ait kuralların, değerlerin sapma davranışları kabul veya teşvik etmesi çalışanları bu tür olumsuz davranışlara yönelten diğer sebepler arasında sayılmaktadır (Greenberg, 1990). Örneğin maddi tutarı düşük bir hırsızlık olayını kabul eden veya rüşvet alıp vermeyi meşru hale getiren örgütlerde sapma davranış

gösterilme eğilimi daha fazladır (Oliphant ve Oliphant, 2001). Fagbohunge ve arkadaşları (2012), bu tür davranışların yaşandığı örgütlerde, çalışanların yüzde 33 ila 75'inin iş yeri hırsızlığı, dolandırıcılık, vandalizm ve sabotaj gibi saldırgan davranışlarda bulduklarını ileri sürmüştür. Daha az yaygın, ancak yine de zararlı olan davranışları ise yalan söylemek, dedikodu yapmak, daha az çaba sarf etmek ve işe devamsızlık göstermek şeklinde sıralamıştır. Bu tutumlar örgüt kurallarını ihlal etmekte olduğundan anti-sosyal bir davranış türü olarak kabul edilmektedir (Fagbohunge, Akinbode ve Ayodeji, 2012).

Örgütsel sapma davranışları yazında; farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Robinson ve Bennett tarafından yapılan sınıflandırma (1995), örgütsel sapma davranışlarının bir arada ele alınabilmesi açısından önem taşımaktadır. Robinson ve Bennett(1995)' in çalışmasında, örgüte yönelik sapma ve bireye yönelik/bireylerarası sapma davranışları biçiminde örgütsel sapma iki boyutta incelenir. Örgüte yönelik sapma davranışı, ekipman ve üretim sapması şeklinde alt boyutlardan oluşur. Bireye yönelik/ bireylerarası sapma davranışı boyutu ise kişisel saldırganlık ve politik sapma şeklinde iki alt boyuttan oluşur.

Örgütsel sapma davranışlarının literatürde ayrıca; örgütsel yanlış davranış (Vardi ve Wiener, 1966), uyumsuz davranış (Puffer, 1987), iş yerinde sapma davranışlar (Robinson ve Bennet, 1995), örgütten kaynaklanan saldırgan davranışlar (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996), işyeri sapması (Robinson ve Greenberg, 1998), anti sosyal davranışlar (Robinson ve O'Leary-Kelly,1998) işlevsiz işyeri davranışları (Griffin ve diğerleri, 1998) şeklinde birkaç farklı isim altında çalışıldığı gözlemlenmektedir.

Günümüzde iş ahlâkına ilişkin ilkeler hazırlayıp bunları yürürlüğe koyan birçok örgüt bulunmaktadır. Fakat örgütlerin yapmış olduğu bu tarz düzenlemeler tek başına örgütsel sapma davranışların ortadan kalkmasına engel olamamakta sadece bu tür davranışların ortaya çıkma sıklığını azaltmaktadır (Demir ve Songür, 1999). Bu sebeple örgütlerde, eğitim programları düzenlenip, yazılı ahlâk kuralları, politikalar ve etik kodlar geliştirilerek çalışanları bir araya getirip ortak bir amaç etrafında toplayacak bir öğrenme kültürünün oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır (Svensson ve Wood, 2004: 322).

Spitzeck (2009) çalışmasında ahlaki ve ekonomik perspektifleri örgütsel öğrenme kültürü içerisinde birleştirmeye çalışmaktadır. Bu ahlaki bakış açısı, çalışanları daha üretken davranışlarda bulunmaya ve örgüte karşı olumsuz davranışlarda bulunmaktan kaçınmaya zorlayacaktır. Ahlaki ve sosyal açıdan daha sorumlu davranışlarda bulunan çalışanların örgüte

karşı olumsuz davranışlarını azalttığı gözlemlenmektedir (Kindt, 2008). Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi ile görevli çalışanlara örgüt tarafından sürekli bir öğrenme ortamı sağlanmalıdır. Bu sayede, çalışanlar sadece üretkenliklerini arttırmakla kalmayacak ayrıca değerli olduklarının ve örgütün onların öğrenme ve gelişimleri ile ilgilendiğine dair inançları da artacaktır. Sonuç olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için inisiyatif alan çalışanların yozlaşmış uygulamalara veya sapma davranışları gösterme ihtimalleri azalacaktır. (Shuck ve Wollard, 2010).

Omar ve arkadaşlarının (2011) Malezya’da kamu sektörü üzerinde uyguladıkları bir araştırmada, stres ve iş memnuniyeti değişkenleri sapma davranışların öncülleri olarak kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işyerinde görülen sapma davranışlar etik davranışları tehdit etmekte ve bu tehdit edici davranışlar ancak örgüt içerisindeki öğrenme kültürünün teşvik edilmesi ile önlenmektedir. Araştırma da ayrıca, çalışanların belirlenen performans düzeyine ulaşip, gösterdikleri etik davranışları sebebiyle ödüllendirildiklerinde bu durumun örgütsel öğrenmeyi otomatik olarak teşvik ederek sapma davranışları azaltacağı belirtilmiştir. Rafiee ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan bir çalışmada ise, örgüt içerisinde öğrenme ve adalet teşvik edildiğinde ve çalışana adil bir şekilde davranıldığı hissi verildiğinde, çalışanların da yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek için daha fazla çaba sarf ettikleri gösterilmiştir. Nihai sonuçlar, bir tarafta örgüt ikliminin diğer tarafta ise çalışanların profesyonel manada başarıya daha düşük ilgi göstermelerinin çalışanları sapma davranışlara çeken başlıca nedenler olduğunu; eğer genel örgütsel sistemde herhangi bir sakınca veya kusur yoksa o zaman iş yerinde sapma davranışının gerçekleşmesi için bir zemin kalmayacağını göstermiştir. Cullinan ve arkadaşlarının (2008) sigortacılık, savunma sanayi ve tüketici ürünleri dâhil çeşitli endüstri dallarından halka açık işletmeler üzerine yapmış oldukları bir çalışmada, örgütsel öğrenme kültürünün, çalışanları standart etik kurallara uymaya ve örgütün çıkarları için çaba sarf etmeye yönlendirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Camps ve Majocchi (2010)’ nin 166 İspanyol danışmanlık firmasında çalışan 641 işçi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme kültürüne sahip olmanın, çalışanların performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının artmasında büyük önem taşıdığı açıkça gösterilmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise örgütsel bağlılık, örgütsel iklimden memnuniyetin artmasına neden olmakta ve sonuçta yolsuzluk ve işyerindeki sapma davranış riskini azaltmaktadır. Beugre (2010)’ nin çalışmasında, yozlaşmış uygulamalara izin veren bir örgüt kültüründe, örgüte yeni çalışanların katılmasından sonra bile bu uygulamaların devam ettiği görülmüştür. Örgütün yeni üyeleri, örgüt içinde yolsuzluğun hoş karşılandığını fark

ettiğinde, kişisel kazanımları ve faydaları için sapma davranışlarda bulunmaktadır. Kimemia (2013), Nijerya’da örgütsel öğrenmenin kamu sektöründeki örgütsel yolsuzluklar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuçlar örgütsel öğrenmenin, çalışanların etik davranışları üzerindeki etkisinin ihmal edilemeyeceğini göstermiştir.

Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

*H<sub>3</sub>: Örgütsel Öğrenme Kültürü, Örgütsel Sapma Davranışını negatif yönde etkilemektedir.*

#### **2.4. Örgütsel Öğrenme Kültürünün Otantik Liderlik ve Örgütsel Sapma Davranışları Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi**

Günümüz çalışma yaşamında karşılaşılan en önemli sorunların başında çalışanların işleri ve işyerleri ile ilgili yaşadığı memnuniyetsizlikler yer almaktadır. Bu tür memnuniyetsizliklerin başında da liderden ve örgüt kültüründen kaynaklı durumlar gelmektedir. Çalışanlar bu gibi durumlara, örgüte karşı bazı olumsuz davranışlar göstererek cevap vermektedir. Oysaki işletmeye karşı olumlu birtakım algılara sahip olan çalışanların daha verimli ve daha uyumlu olduğu ve daha fazla katılımcı davranış sergilediği araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

Çalışanların işletmeye karşı olumlu tutum ve algılarından söz etmek, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı gösterdiği sezgisel duyularla beraber çalışanların nasıl daha iyi motive olacağını anlamakla ilişkilidir. Örgütlerde stratejik kararlar alan ve bu kararların ne şekilde yapılacağı hususunda çalışanları yönlendiren kişiler o örgütün lideri ya da liderleri olduğundan örgüte karşı olumlu tutum ve davranışların geliştirilmesinde liderlik tarzının önemi büyüktür (Walumbwa Luthans, Avey, ve Oke, 2011).

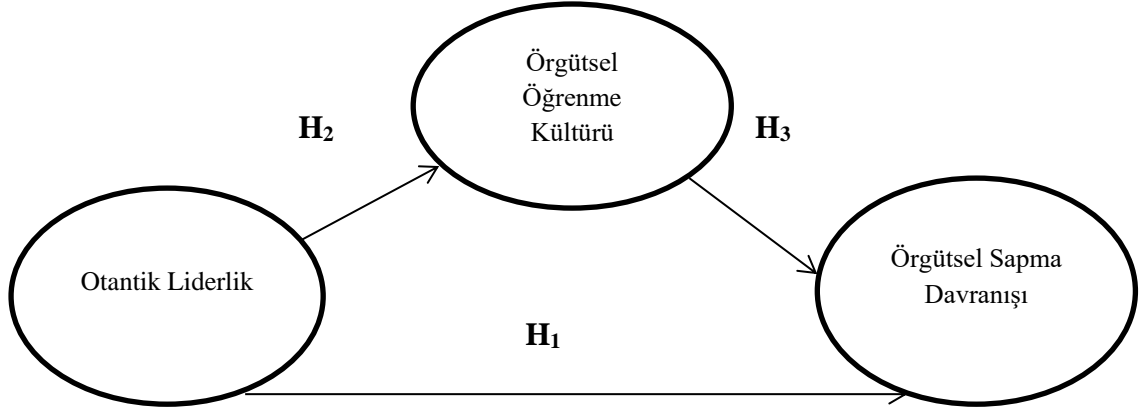
Otantik liderlerin, davranışlarını yönlendirebilen, başkaları üzerindeki etkilerine duyarlı, derin ahlak ve değerlere sahip oldukları görülmektedir (Kernis, 2003: 20). Otantik liderler yaratıcı ve yenilikçi davranışlara ilham kaynağı olarak farklı bakış açılarını paylaşmak için şeffaf bir biçimde iletişim kurar ve takipçilerini de buna teşvik eder. Bu durum da örgütsel öğrenme kültürünün oluşmasına ve özümsemesine yardımcı olur. Bu sebeple örgütsel öğrenme kültürüne sahip bir ortamda çalışanlar kendilerini sürekli öğrenerek dönüştürmeye ikna eder. Bu tür örgütler, çalışanların liderleriyle diyalog kurmaya özendirildiği, karar alma mekanizmasına dâhil edildiği ve sistem düşüncesinin görüldüğü yerler olduğundan bu tür bir ortamda çalışanların, bilgi paylaşımı amacıyla grup üyeleriyle işbirliği yapmaları teşvik edilerek uygun çalışma ortamı sağlanmaktadır (Pulay, 2014).

Öğrenmeyi destekleyici çalışma ortamı bireyler ve örgütler açısından birçok fayda sağlamaktadır. Çeşitli çalışmalar göstermiştir ki eğitim ve öğretim etkinlikleri sadece çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek ve iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların işletmeye karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmelerini de sağlar (McEvory, 1997; Bartlett, 2001; Paul ve Anatharaman, 2004). Lok ve Crawford (2001)' un yedi büyük hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları çalışma, bürokratik kültüre sahip örgütlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olmasına karşın destekleyici ve yenilikçi kültürlerin çalışanlar üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir. Wu ve Cavusgil (2006)'in aktif olarak stratejik işbirliği içerisinde bulunan 184 işletmenin üst düzey yöneticileri üzerinde yaptıkları bir çalışmada, bir işletmenin öğrenme amacının, işbirliği ve işletme performansının çalışanların pozitif davranışlarıyla bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Maurer ve Lippstreu (2008)' Amerikan iş gücü üzerine internet üzerinde iki aşamalı yaptıkları bir anket çalışmasının sonuçlarında, öğrenme ve gelişmeye elverişli bir mekanizma ve çevre yaratan örgütün, çalışanlarının öğrenmeye katılımını artıracığını ve bu öğrenme deneyiminin de çalışanların pozitif davranışlarının artıracığını ileri sürmüştür. Buna karşılık, örgütlerine karşı negatif yönde tutum geliştiren çalışanlar, olumsuz davranışlar göstermekten kaçınmak yerine örgüte zarar verecek tarzda davranış kalıpları göstermektedir.

Büyük bir öz farkındalık duygusu, içsel ahlaki bir bakış açısı, dengeli bir muhakeme gücü ve ikili ilişkilerde şeffaflık ile hareket eden liderler, örgüt içinde olumlu psikolojik ve etik bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunurlar. Örgüt içinde sağlanan bu çalışma iklimi inovasyona, gelişmiş performans ve sürdürülebilir rekabet gücüne yol açan örgütsel öğrenme kültürünün oluşmasına zemin hazırlar. Bu sayede de çalışanlar, içinde buldukları örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlardan kaçınırlar. Bu bağlamda araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

**H<sub>4</sub>:** *Örgütsel öğrenme kültürünün, otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.*

Araştırma hipotezlerine dayanarak, araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'deki gibidir:



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırmanın amacı, otantik liderlik, örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkileri tespit etmek ve örgütsel öğrenme kültürünün otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide aracı bir etkisinin bulunup bulunmadığını saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin alt ve orta kademedeki beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Bu bağlamda İSO 500' de yer alan ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren 6 işletmede istihdam edilen alt ve orta kademedeki beyaz yakalı çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu sebeple 6 işletmenin insan kaynakları departmanlarına e- posta yolu ile anket gönderilmiştir. Bu bağlamda araştırmada gönüllü örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu teknikte anket evrenin tamamına gönderilir ve anketi yanıtlamayı kabul eden herkes örnekleme dahil edilir (Saruhan ve Özdemirci, 2011). Gönderilen anketlerden 212 tanesine geri dönüş sağlanmıştır. Örneklem yeterliliğini belirlemek amacıyla, genelleme için gerekli örneklem sayısı tablosundan yararlanılmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:143); ayrıca ifade başına düşen gözlem sayısında ideal oranın 1'e 5 olması nedeniyle bu sayı yeterli bulunmuştur (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Araştırma verileri SPSS 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %26,9'u 25 yaşın altında; %51,9'u 25-35 yaş arasında; %18,4'ü 36-45 yaş arasında % 2,8'i 45 yaş üzerindedir. Araştırmaya katılanların %25'i erkek, %75'i kadındır. Araştırmada yer alan çalışanlardan %38,2'nin 1-5 yıl arası, %24,5'nin 6-10, %14,6'sının ise 10 yıl ve üzeri , toplam iş yaşam deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmede içindeki çalışma süreleri göz önüne alındığında



%45,8'nin 1-5 yıldır, %16,5'nin 6-10 yıldır, %14,6'sının ise 10 yıldan fazla süredir mevcut işyerlerinde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise, %69,8'nin lise, %23,6'sının üniversite, %6,6'sının ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.2. Ölçekler, Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçekler daha önce kullanıcıları tarafından güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiş ölçeklerdir. Çalışmada 5'i demografik, 31 'i 5'li Likert tipi ölçekli olan toplamda 36 soruya yer verilmiştir. Çalışmada üç farklı ölçekten faydalanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği Avolio vd. (2007) tarafından geliştirilen ve Erkutlu ve Chafra (2013) tarafından kullanılan hali ile; örgütsel öğrenme kültürü ölçeği Marsick ve Watkins (2003)'ten; örgütsel sapma ölçeği olarak ise Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen örgüte yönelik sapma davranışı ölçeği kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği toplam 16 ifadeden, örgütsel öğrenme kültürü ölçeği ise 7 ifadeden oluşmaktadır. Her iki ölçekte 5'li likert tipidir (Kesinlikle katılmıyorum....kesinlikle katılıyorum). Örgütsel sapma davranışı ölçeği ise toplamda 8 ifadeden oluşmaktadır ve 1: Asla 5: Her zaman olmak üzere likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik analizi için temel bileşenler metodu kullanılarak varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin faktör analizine ilişkin değerler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Ölçeklere ait KMO değerlerinin 0,770'in üzerinde çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca ölçeklere ilişkin Barlett's Test of Sphericity'nin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini kabul etmemizi sağlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Ölçme araçlarının güvenilirliğini tespit amacıyla en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alpha katsayısıdır. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve güvenilirlik için kabul edilebilir değerin en az 0,7 olması arzu edilir (Gefen, Straub ve Boudreau, 2000). Analiz sonuçlarına göre ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri; otantik liderlik: 0,894, örgütsel öğrenme kültürü: 0,802, örgütsel sapma davranışı: 0,815 olarak elde edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini düşürdüğü için otantik liderlik ölçeğinden 2, 4, 5, 7 ve 8 numaralı ifade ile örgütsel sapma davranışı ölçeğinden 5 numaralı ifade analiz dışında bırakılmıştır.

**Tablo 1. Ölçek İfadelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri**

<b>1.Faktör Otantik Liderlik</b>	<b>Faktör Yük Değerleri</b>
1.Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	,527
3.Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	,605
6.Yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır.	,624
9. Yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır.	,762
10. Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını ister.	,768
11. Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna araştırır.	,776
12.Yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.	,812
13. Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	,743
14.Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	,713
15.Yöneticim önemli konular gündeme geldiğinde duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	,785
16.Yöneticim belirli davranış tarzlarının başkalarının nasıl etkileyeceğini anlar ve bunu onlara belli eder.	,607

KMO: 0,911; Barlett's Test of Sphericity; 1106,044; p<,000; Açıklanan toplam varyans: %50, 103

**2.Faktör: Örgütsel Öğrenme Kültürü**

1.Çalışanlar öğrenmek için birbirlerine yardım ederler.	,639
2.Çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için zaman ayrılır.	,622
3.Çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilirler.	,783
4.Çalışanlar birbirlerini açık ve dürüst değerlendirirler.	,663
5.Çalışanlar görüşlerini ifade ederken, diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.	,778
6.Çalışanlar birbirlerinin güvenini kazanmak için zaman harcarlar.	,519
7.Bölümler, gerektiğinde hedeflerini değiştirmekte özgürdürler.	,734

KMO: 0,861; Barlett's Test of Sphericity; 384,533; p<,000; Açıklanan toplam varyans: %50, 004

**3.Faktör: Örgütsel Sapma Davranışı**

1.İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar.	,567
2.İş arkadaşlarım işi kaytarırlar.	,756
3.İş arkadaşlarım daha uzun mola verirler.	,738
4.İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yavaş çalışır.	,833
6.İş arkadaşlarım işyerini erken terk eder.	,577
7.İş arkadaşlarım işyerine geç gelir.	,570
8.İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir.	,750

KMO: 0,775; Barlett's Test of Sphericity; 543,193; p<,000; Açıklanan toplam varyans: %50, 082

**3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi**

Tablo 2’de, araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon katsayıları gösterilmektedir. Tablo’ 2 deki sonuçlara göre, örgütsel sapma davranışının araştırmada yer alan işletme çalışanları arasında yaygın olmadığı sonucuna varılabilir. Değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, otantik liderlik ve

örgütsel öğrenme kültürü değişkenleri arasında orta derecede, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğu gözlenmektedir. Örgütsel sapma davranışı ile otantik liderlik ve örgütsel öğrenme kültürü arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	X	SD	Alpha	1	2	3
1.Otantik Liderlik	3,64	,64	0,894	-		
2.Örgütsel Öğrenme Kültürü	3,30	,81	0,802	,508**	-	
3.Örgütsel Sapma Davranışı	1,89	,66	0,815	-,176*	-,188*	-

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı; \*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

### 3.4. Hipotez Testi Sonuçları

Aracı değişkenin (örgütsel öğrenme kültürü) bağımlı değişken (örgütsel sapma davranışı) ve bağımsız değişken (otantik liderlik davranışı) üzerindeki etkisini hesaplamak amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) açıklamaları doğrultusunda hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Öncelikle bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için dört temel kriteri sağlaması gerekmektedir:

- I) Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni doğrudan anlamlı bir biçimde etkilemelidir.
- II) Bağımsız değişken, aracı etkisi beklenen değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir.
- III) Aracı etkisi beklenen değişken, bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir.
- IV) Son kriter ise aracı değişken, bağımsız değişken ile birlikte tahmin edilen regresyon modeline dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. İlişki tamamen ortadan kalkarsa “tam aracı değişken”, ilişkinin azalması durumunda ise “kısmi aracı değişken” özelliği ortaya çıkmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

**Tablo 3.** Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Sapma	Öğrenme Kültürü	Örgütsel Sapma	Örgütsel Sapma
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>				
Otantik Liderlik	-0,176*			
F	6,676			
R <sup>2</sup>	0,031			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,026			
<b>Model 2</b>				
Otantik Liderlik		0,508**		
F		73,218		
R <sup>2</sup>		0,259		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,255		
<b>Model 3</b>				
Öğrenme Kültürü			-0,188*	
F			7,729	
R <sup>2</sup>			0,035	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,031	
<b>Model 4</b>				
Otantik Liderlik				-0,108
Öğrenme Kültürü				-0,134*
F				4,818
R <sup>2</sup>				0,044
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				0,035

\*\*p&lt;0,001, \*p&lt;0,005

Tablo 3 incelendiğinde araştırmanın 1, 2 ve 3 numaralı hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 3'teki sonuçlara göre örgütsel öğrenme kültürünün otantik liderlik davranışı ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide “tam aracı değişken” olduğu ifade edilebilir. Model 1’de -0,176 olan otantik liderlik davranışının  $\beta$  değerinin Model 4’te -0,108’e düştüğü ve anlamsızlaştığı görülmüştür.  $\beta$  değerindeki bu düşüş ve anlamsızlaşma, bununla birlikte aracı değişkenin anlamlılığını koruması durumu, örgütsel öğrenme kültürünün, otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasında tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide aracı değişkenin dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığı Sobel Testi ile değerlendirilmiştir (Sobel, 1982). Sobel testi sonuçları da söz konusu aracılık etkisini teyit etmektedir ( $z=-2,66$ ,  $p=0.05$ ). Böylece araştırma hipotezi 4 kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Bu araştırmanın temel motivasyonu örgütsel öğrenme kültürünün otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığını belirlemektir. Bu doğrultuda Türkiye ilaç sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde istihdam edilen orta ve alt kademedeki beyaz yakalı çalışanlara anket uygulanmış ve elde edilen veriler çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara dayanarak otantik liderlik davranışı, örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel sapma davranışı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve öğrenme kültürünün otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide tam aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Türkiye ilaç sektörü, Türkiye’de faaliyet gösteren 120’si çok uluslu 372’i ilaç firması ile köklü geçmişi ve tecrübesi olan bir sektördür (İEİS, 2018). İlaç endüstrisinin varlığı yüksek katma değer ve ileri teknolojiye dayanan yapısı nedeniyle bir ülke için stratejik ve ekonomik olarak kritik önemdedir. Ayrıca, ilaç endüstrisi, ileri teknolojiye dayanan, yeniliğin sürekli olduğu, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile değişimlere hızla ayak uydurulması gereken bir endüstridir (tobb.org.tr, 2008). Bu bağlamda, bu sonucun hem literatür hem de ilaç sektöründeki işletmeler açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada otantik liderliğin örgütsel sapma davranışlarını azaltma yönünde bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, literatürde yer almış önceki araştırmalarla tutarlıdır. Erkutlu ve Chafra (2013)’nin Türkiye’deki 10 devlet üniversitesi üzerinde yaptıkları araştırma otantik liderliğin örgütsel sapma davranışı ile negatif yönde anlamlı bir korelasyon içinde olduğunu göstermiştir. Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2013), çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarıyla olan ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla bir Türk firmasındaki 371 çalışan ile yürüttükleri araştırma sonucunda; otantik liderliğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde, örgütsel sinizm ile ise negatif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmüştür. Liu, Fuller, Hester, Bennett ve Dickerson (2016) otantik liderliğin, çalışanların yönetici kimliği, psikolojik güven ve işe bağlılık gibi üç psikolojik faktörün aracılık etkisinde işyerindeki davranışlar ile olan ilişkisini araştırmıştır. Sağlık sektöründen 124 çalışan ve 16 yöneticiden elde ettikleri anket verilerinin analizi sonucunda, otantik liderliğin yönetici kimliği, psikolojik güven ve işe bağlılık gibi üç psikolojik faktörün aracılık etkisi ile astların proaktif davranışları ile olumlu yönde ilişkili olduğu; astların iş yerindeki sapma davranışları ile ise negatif yönde ilişkili olduğu ampirik olarak kanıtlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç otantik liderliğin örgütsel öğrenme kültürü ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğudur. Bu durum, literatürde daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla paraleldir Mazutis ve Slawinski (2008) yaptıkları çalışmada, örgüt içinde liderlerin otantik diyalog mekanizması aracılığıyla bireyler, gruplar ve akabinde tüm örgüt üzerinde örgütsel öğrenmeyi nasıl etkilediğini ve örgüt kültürünü nasıl şekillendirdiğini araştırmışlardır. Yazarlar çalışmanın sonucunda, liderlerin otantik diyalog yolu ile şekillendirdiği bir örgüt kültürünün daha sonra birey, grup ve örgüt düzeyinde ileri ve geribildirim yolu ile öğrenmeyi desteklediğini, çift döngülü öğrenmeyi teşvik edip güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Ötken ve Beşer (2017) özel bankacılık ve sigorta sektöründe çalışan 200 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada, otantik liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Milić, Nešić, Kuzmanović ve Delić (2017) yaptıkları araştırmada, otantik liderlik yetenekleri ile öğrenen organizasyonlar arasındaki ilişkide çalışanların duygusal bağlılıklarının aracılık etkisini incelemişlerdir. Sırbistan’da üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işçi düzeyindeki 502 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda; algılanan otantik liderlik yeteneklerinin, çalışanların duygusal bağlılığını orta derecede ve olumlu yönde etkilediğini ve bunun da öğrenen organizasyonlar üzerinde kısmen etkili olduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur. Sallitepe (2017)’nin bankacılık ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kuruluşları üzerine uyguladığı araştırmaya göre ise otantik liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ökmen, Elçi Murat ve Yılmaz (2018), Kocaeli ve İstanbul’daki üniversitelerde çalışan yönetici, öğretim üyesi, öğretim görevlisi, öğretmen ve idari personelden oluşan 235 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, otantik liderlik davranışlarının bilgiyi elde etme ve kullanma ile bilgiyi paylaşma ve yayma yetenekleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sistem oryantasyonu ve öğrenme oryantasyonu üzerinde de kısmen olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Araştırma bağlamında ele alınan bir diğer sonuç ise örgütsel öğrenme kültürünün örgütsel sapma davranışı üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olmasıdır. Araştırmada ele alınan örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişki daha önce yeterince ele alınmamış bir konu olmakla beraber, ilgili yazın tarandığında, örgütsel öğrenme kültürünün iş yerinde sergilenen olumsuz davranışlar üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Pearson, Andersson ve Porath (2005), örgütsel normlar ve değerlerin örgüt kültürü aracılığı ile benimsenmesinin işyerinde görülen sapma davranışları negatif

yönde etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Appelbaum, Deguire ve Lay (2005), örgütsel etik iklimi ve işyerinde sapma davranışlar arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarının sonucunda, örgüt kültürünün bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek örgütsel etik iklimi üzerinde bir etki yaratacağından hareketle (Erdem, 1996: 58) örgütlerin güçlü bir şekilde etik bir kültür yapısını teşvik edecek adımlar attıkları takdirde çalışanların etik bir ikileme karşı karşıya kaldıklarında, bununla nasıl başa çıkacaklarını bileceğinden bahsetmektedir. Dahası, bu olumlu kültürel ortamın korunması ile çalışanların, örgütler için çok zararlı olan agresif ve sapma davranışlara boyun eğmeyeceklerini ifade etmektedir. Shahid ve Ahmad (2016), Pakistan kamu sektörü kuruluşlarında örgütsel öğrenmenin rüşvet ve iş yerinde sapma davranışlar üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında ahlaki çözülmeyi aracı değişken olarak kullanmışlardır. Bu amaçla anket uyguladıkları 350 kamu sektörü çalışanından elde ettikleri verinin analizi sonucunda; örgütsel öğrenmenin rüşvet ve işyerinde sapma davranışları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisini bulmuşlardır. Örgütsel öğrenme kültürü aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde ise bu etki anlamsızlaşmaktadır. Di Stefano, Scrima ve Parry (2017)'nin İtalya'da kamu ve özel sektöre ait 30 kuruluşta çalışan 954 işçi üzerinde yaptıkları bir araştırma, örgüt kültürünün iş yerinde sapma davranışlar üzerinde negatif yönde etkili olduğunu ampirik olarak kanıtlamıştır. Narayanan ve Murphy (2017) örgüt kültürünün örgüt iklimi ile sapma davranışı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olacağını ileri sürdükleri çalışmalarında; çalışanların işyerlerindeki ortamı, destekleyici, ödüllendirici, sıcak, yapılandırılmış ve risksiz hissettiklerinde sapma davranışlardan ziyade yapıcı davranışlar göstereceklerini, örgüt kültürünün ise bu ilişki üzerinde sapma davranışları azaltıcı bir etki göstereceğini ifade etmiştir. Ulusal literatür tarandığında bu alanda Avcının (2008) çalışması dikkati çekmektedir. Avcı (2008), konaklama işletmeleri üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın bir başka önemli sonucu, örgütsel öğrenme kültürünün otantik liderlik ve sapma davranışı arasında aracılık rolüne sahip olduğunun saptanmasıdır. Bu sonuç, araştırmanın yapıldığı Türkiye ilaç sektörü bağlamında otantik liderlik davranışının var olmasının işletme içinde örgütsel öğrenme kültürünün yerleşmesine ve benimsenmesine pozitif yönde katkıda bulunarak örgütsel sapma davranışların oluşmasını engellediği ya da bu tür istenmeyen davranışların azalmasını sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca örgütsel öğrenmeye odaklanan ve öğrenme süreçlerini içselleştiren bir örgütsel kültür, değişim ve



yeniliklere uyum sağlama ve yeni girişimlerde bulunma gibi proaktif davranışların işletme içinde yayılmasını kolaylaştırarak sektörün ihtiyaç duyduğu pozitif ve yenilikçi bir iklim oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Yapılan yurtiçi ve yurtdışı alan yazın taramasında bu çalışmanın ilaç sektöründeki beyaz yakalı çalışanlar kapsamında otantik liderlik ve sapma davranışı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü belirleyen ilk çalışma olduğu belirlenmiştir.

Son olarak, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar İSO 500’de yer alan ve Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren 6 işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına uygulanan bir araştırmanın sonuçlarını yansıttığından bu sonuçlarla ilaç sektörünün tamamına ve diğer sektörlere genelleme yapılamaz. Gelecekte araştırmacılar, çalışmada sunulan modele düzenleyici veya farklı değişkenler ekleyerek ya da araştırma modelini farklı sektörler üzerinde uygulayarak inceleme yapabilir.

## KAYNAKÇA

- Altan, S. (2018). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. (Ed. Aydoğan, E.) Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E.(2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı 4. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Appelbaum, S.H., Deguire K.J. and Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5( 4 ), 43 – 55.
- Argyris, C., and Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*, New York: Addison-Wesley Pub. Comp.
- Avcı, N., (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. (2004). Unlocking the Mask: A Look At The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. and Walumbwa, F.O. (2007). Authentic Leadership Questionnaire”, available at: [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) (accessed December 15, 2018).
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, K. R. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bates, R., and Khasawneh, S. (2005). Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96-109.
- Bayın, G. ve Yeşilaydın, G.T. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81-107.
- Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2000). Development of A Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Bennett, R.J., and Robinson, S.L. (2003). The Past, Present and Future of Workplace Deviance Research, In J. Greenberg (Ed.) *Organisational Behaviour: The State of the Science*, (2nd Ed.) Lawrence Erlbaum.
- Berson, Y., Da’as, R., and Waldman, D. A. (2015). How Do Leaders and Their Teams Bring About Organizational Learning and Outcomes?. *Personnel Psychology*, 68, 79–108.
- Beugré, C. D. (2010). Resistance to Socialization into Organizational Corruption: A Model of Deontic Justice. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 533-541
- Biron, M. (2010). Negative Reciprocity and the Association Between Perceived Organizational Ethical Values and Organizational Deviance. *Human Relations*, 63(6), 875-897.
- Bontis, N. C. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies* 39(4), 437– 469.
- Bowling, N.A. and Gruys, M.L. (2010), Overlooked Issues in the Conceptualization and Measurement of Counter Productive Work Behavior. *Human Resource Management Review*, 20 (1), 54-61.
- Camps, J., and Majocchi, A. (2010). Learning Atmosphere and Ethical Behavior, Does It Make Sense? *Journal of Business Ethics*, 94(1), 129147.
- Cook, S. D.,ve Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.
- Cullinan, C., Bline, D., Farrar, R. and Lowe, D. (2008). Organization-Harm vs. Organization-Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination of The Effects of Organizational Commitment, *Journal of Business Ethics*, 80(2), 225-235.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Akademi: İstanbul.

- Demir, M., (2009). Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Demir, H. ve Songür, N. (1999). Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3). 150-168.
- EİEİS (2018), Türkiye İlaç Sektörü, 2017 Raporu.
- Ellis, S., Caridi, O., Lipshitz, R. and Popper, M. (1999). Perceived Error Criticality and Organizational Learning: An Empirical Investigation. *Knowledge and Process Management*, 6(3), 166-175.
- Egan, T.M., Yang, B. and Bartlett, K.R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279-301.
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü, Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Erkutlu, H. and Chafra, J. (2013). Effects of Trust And Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848.
- Erdirencelebi, M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Fagbohunbe, B., O., Akinbode, G., A. and Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207-221.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. and Walumbwa, F. O. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. and Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. and Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization?”, *Harvard Business Review*, 86 (3), 109-116.
- Gefen, D., Straub, D. W. and Boudreau, M. (2000). Structured Equation Model and Regression: Guideliness for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems: Vol. 4 , Article 7.*
- George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value.* Jossey-Bass, San Francisco: CA
- George, W., Sims, P., McLean, A. N. and Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. and Iwasiw, C.L. (2010), Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses’ Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18 (8), 993-1003.
- Glessner, T. (2016). Correlation Between Servant Leadership and Organizational Learning in a Military Socio-cultural Archetype: Innovation of Strategic and Operational Capabilities. Unpublished Dissertation Arizona: Northcentral University.
- Greenberg, J. (2002). Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89, 985-1003.
- Griffin, R.W., O’Leary-Kelly, A. M. and Collins, J. (1998). Dysfunctional Work Behaviours in Organizations. In Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI; 65-82.
- Guay, P.R., Choi, D., Sue Oh-I., Mitchel, M.S., Mount, M.K. and Hyun Shin, K. (2016) Why People Harm The Organization And Its Members: Relationships Among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance. *Human Performance*, 29, 1-15.
- Hershcovis, S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K., Dupre, K., Inness, M., LeBlanc, M. and Sivanathan, N. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.

- Hoel, H. and Salin, D. (2003). Organisational Antecedents of Workplace Bullying. (Eds, Einarsen, S., Hoel, H. Zapf, D. & Cooper, C. ) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. Taylor & Francis,: London..
- Hollinger, R.C. and Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employees Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Hollinger, R.C. and Clark, J.P. (1983). Deterrence in The Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Force*, 62(2), 398-417.
- Howald,N., Lortie, B., Gallagher, C. and Albert, M.A. (2018). Preventing and Deterring Organizational Deviance. <http://www.infocoponline.es/pdf/PREVENCIONDESMOTIVACION.pdf>
- Hsiu-Y.H. (2009). Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota..
- Ilies, R., Morgeson, F. and Nahrgang, J. (2005), Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373-394.
- İyigün, N.Ö., Çetin, C., (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (7), 15-29.
- İlaç Endüstrisi İşverenleri Sendikası (İEİS). (2018). Türkiye İlaç Sektörü 2017 Raporu
- Junita,A. (2017). Organizational Learning Culture, Consumer Satisfaction and Employee's Attitude: Causality Analysis. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8 (1) : 68-82.
- Kamali, M., Asadollahi,S., Afshari, M. and Mobaraki, H. (2017), Studying the relationship between organizational learning and organizational commitment of staffs of well-being organization in Yazd province Citation, *Evidence Based Health Policy. Management & Economics*, 1(3), 178-185.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H. and Sleeth, R. G. (2006). Empathy and Emergence of Task and Relations Leaders. *The Leadership Quarterly*, 1, 146-162.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26
- Kızıldağ, D. (2018). Örgütsel Sapma. (Ed. Aydoğan, E. ) *Örgütsel Davranış Odaklı Yöneltil Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kimemia, D. (2013). Organizational Culture and Corruption: A Multiple Case Study of Non-Governmental Organizations in Kenya. Doctoral Dissertation, Virginia Commonwealth University.
- Kindt CA (2008). Relationship between organizational climate and job satisfaction among middle school principals. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, Central Florida.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S.M. and Feurig, P.L. (2005). Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 185-212.
- KPMG, (2018). İlaç, Sektörel Bakış. [www.kpmg.com.tr](http://www.kpmg.com.tr)
- Lawrence, T. B. and Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Lee, H. and Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, And Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179-228.
- Lipshitz, R., Popper, M. and Friedman, V. J. (2002). A multifaceted Model of Organizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 78-98.
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett,R.J. and Dickerson, M.S. (2016). Linking Authentic Leadership to Subordinate Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, . 39 ( 2), 218-233.
- Lok, P. and Crawford, J. (2001). Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M. and Ordas, C. J. V. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.

- Luthans, F. and Avolio, B. (2003) 'Authentic Leadership Development', In Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 241-25
- Marsick, V. J. and Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., ve Ketchen, D. J. (2010). Time Banditry: Examining the Purloining of Time in Organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 26-34.
- Maurer, T. J. and Lippstreu, M. (2008). Who Will be Committed to An Organization That Provides Support for Employee Development? *Journal of Management Development*, 27(3), 328-347.
- May, D., Chan, A., Hodges, T., ve Avolio, B., (2003) Developing The Moral Component of Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 32 (3), 247–260.
- Mazur, J. and Zaborek, P., (2016). Organizational Culture and Open Innovation Performance in Small and Medium-Sized Enterprise (SMEs) in Poland. *Int. J. Manag. Econ.* 51 (1), 104–138.
- Mazutis, D. and Slawinski N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- McEvory, M. G. (1997). Organizational Change and Outdoor Management Education. *Human Resource Management*, 36(2), 235-250.
- McGill, M. E. and Slocum, Jr., J. W. (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 4-17.
- Milić, B., Nešić, L., Kuzmanović, B. and Delić, M. (2017). The Influence of Authentic Leadership on The Learning Organization at the Organizational Level: The Mediating Role of Employees' Affective Commitment. *Journal for East European Management Studies*. (22) 1, 9-38.
- Murphy, K.R. (1993). *Honesty in The Workplace*. Belmont, CA: Brooks/Cole
- Narayanan, K. and Murphy, S.E. (2017). Conceptual Framework on Workplace Deviance Behaviour: A Review. *Journal of Human Values*. 23(3) 1–16
- Nevis, E.C., Dibella, A.J. ve Gould, J.M. (1995). Understanding organizations as learning system. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104
- Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T. and Ebrary, I. (2008). *Managing Flow: A Process Theory Of The Knowledge-Based Firm*. Palgrave Macmillan, NY.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. and Rezazadeh, A. (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073–1085.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Transportation Quarterly*. 57(2), 83-98.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. and Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225- 253.
- Oliphant, B. F. and Oliphant, G. C. (2001). Using A Behavior-Based Method to Identify and Reduce Employee Theft. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (10), 442-451.
- Omar, F., Halim, F., Zainah, A. and Farhadi, H. (2011). Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior. *World Applied Sciences Journal*, 12, 46-51.
- Ökmen, S., Elçi, M., Murat, G. ve Yılmaz, Y. (2018). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Learning Capacity. *Journal of Global Strategic Management*, 12 (1), 57-66.

- Ötken, B. ve Beşer, H.S.G. (2017). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Learning Providing Organization The Ability to Adapt Quickly and Conveniently To Changing Circumstances. *Press Academia Procedia*, 3(1), 457 – 471.
- Pan, S. L. and Scarbrough, H., (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Tech. Anal. Strat. Manag.* 11 (3), 359–374.
- Paul, A. K. and Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77-88.
- Popper, M. and Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning Mechanisms, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-196.
- Puffer, M.S. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
- Pulay, G. (2014). Preventing Corruption by Strengthening Organisational Integrity. *Public Finance Quarterly*, 59(2), 133-149.
- Rafiee, M., Hoveida, R. and Rajaeipoor, S. (2015). The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 126-140.
- Rijal, S. (2016). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Learning Organization: A Comparative Analysis Of The It Sector. *J. Admin. Bus. Stud.* 2 (3), 121–129.
- Robinson, S. L. and Bennet, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572
- Robinson, S. L., ve O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on The Antisocial Behavior of Employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Robinson, S.L. and Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Behaviours. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 1-30). New York: John Wiley & Sons.
- Rose, R., Kumar, N. and Pak, O.G. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal Of Applied Business Research*, 25 (6), 55-66.
- Sallıtepe, H. (2017). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Learning Providing Organization The Ability to Adapt Quickly and Conveniently to Changing Circumstances. Unpublished Master Thesis, Yeditepe University Institute Of Social Sciences, İstanbul.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Schneider, B. E. (1991). Put Up and Shut Up: Workplace Sexual Assaults. *Gender & Society*, 5(4), 533-548.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Shuck, B. and Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9, 89-110.
- Schwandt, D. R. and Marquardt, M. J. (2000). *Organizational Learning From World-Class Theories to Global Best Practices*, CRC Press LLC, Florida.
- Shahid, B. and Ahmad, I. (2016). The Impact of Organizational Learning on Organizational Corruption and the Deviant Workplace Behavior: The Case Study of Public Sector Organizations in Pakistan. *NUML International Journal of Business & Management* 11(2), 50-67.
- Shamir, B. and Eilam, G. (2005). What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395- 417.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-321.
- Sorakraikitikul, M. and Siengthai, S. (2014). Organizational learning culture and workplace spirituality Is knowledge-sharing behaviour a missing link? *The Learning Organization*, 21(3), 175-19.



- Somech, A. and Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour from An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281–298
- Spector, P.E. and Fox, S. (2005). A Model of Counterproductive Work Behavior. (Eds, Fox, S. ve Spector, P.E. ) *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets*, APA, Washington, DC.
- Spitzek, H., (2009). Organisational Structures and Processes. The Development of Governance Structures for Corporate Responsibility. *Corporate Governance*. 9 (4).
- Svensson, G. and Wood, G. (2004). Corporate Ethics and Trust in Intra-Corporate Relationships: An in-Depth and Longitudinal Case Description. *Employee Relations*, 26 (3), 320-336.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği:Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14 (4), 89-106.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2013). A Research on the Consequences of Authentic Leadership. *Boğaziçi Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 27( 2), 65-88.
- Tütüncü, Ö., Küçükusta, D., Kiremitçi, İ., Dalmiş, K.A., Tekin, F.A., Yazgan, M., Şen, A., Bozalan, E., (2008). Hastanelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, Muğla.
- TOBB (2008). Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporu.
- Vardi Y. and Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Verbos, A., Gerard, J., Forshey, P., Harding, C., and Miller, J. (2007). The Positive Ethical Organization: Enacting A Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. *Journal of Business Ethics*, 76(1),17-33.
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B. ve Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1), 4-24.
- Wang, X. (2007). Learning, Job Satisfaction and Commitment: An Empirical Study of Organizations in China. *Chinese Management Studies*, 1(3), 167-179.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in The Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Word, J. (2012). Engaging Work As a Calling: Examining The Link Between Spirituality and Job İnvolvement. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 9(2), 147-166.
- Wu, F. and Cavusgil, S. T. (2006). Organizational Learning, Journal of Business Commitment, And Joint Value Creation in Interfirm Relationship. *Research*, 59(1), 81-89.
- Yaşbay, H. (2011). Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 46, Özel Sayı 2017, 74-85.
- Yeo, R.K. (2005). Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of The Learning Organization Literature, *The Learning Organization*, 12 (4), 368-382.
- Zagoršek, H., Dimovski, V. and Škerlavaj, M. (2009). Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 145-165.