



ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI
DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP
STUDIES: THEORY AND PRACTICE



Başvuru Tarihi (Received Date): 05.05.2025

Kabul Tarihi (Accepted Date): 10.06.2025

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi: 10.52848/ijls.1691876

Kaynakça Gösterimi: Keskin, Ö., & Kaya, Y. (2025). Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(2), 53-79. doi: 10.52848/ijls.1691876

Citation Information: Keskin, Ö., & Kaya, Y. (2025). The mediating role of organizational learning in the effect of transformational leadership on strategy development. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 8(2), 53-79. doi: 10.52848/ijls.1691876.

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN STRATEJİ GELİŞTİRME ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACILIK ROLÜ ¹

Öznur KESKİN², Yeşim KAYA³

Öz

Bu makalede, dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada strateji geliştirme, dönüştürücü liderlik ve örgütsel öğrenme kavramlarının birbirleri ile ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Stratejik yönetim ve strateji geliştirme, lider ve liderlik kavramları açıklandıktan sonra dönüştürücü liderlik kavramı irdelenmiştir. Son olarak örgütsel öğrenme kavramına yer verilmiş ve örgütsel öğrenmenin önemi, özellikleri ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme ile ilişkisi, örgütsel öğrenmenin strateji geliştirme ile ilişkisi ve bu üç kavramın birbirleri ile etkileşimleri açıklanmıştır.

Araştırma; konusu ile ilgili literatürdeki boşluğu doldurması açısından öneme sahiptir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış olup farklı demografik özelliklere sahip ve farklı işletmelerde yönetici veya yönetici olmayan çalışan olarak görev yapmakta olan katılımcılar ankete katılmıştır. Katılımcıların ve işletmelerin geniş çeşitliliği, araştırmanın metodolojisini ve sonuçlarını zenginleştirerek çalışmanın güvenilirliğini ve değerini artırmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, örgütsel öğrenmenin strateji geliştirme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve dönüştürücü liderlik ile strateji geliştirme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü bulunduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Stratejik Yönetim, Strateji Geliştirme, Örgütsel Öğrenme.

The Mediating Role of Organizational Learning in the Effect of Transformational Leadership on Strategy Development

Abstract

This research aims to examine the mediating role of organizational learning in the effect of transformational leadership on strategy development.

The study focuses on the interrelationship of the concepts of strategy development, transformational leadership and organizational learning. After explaining the concepts of strategic management and strategy development, leader and leadership, the concept of transformational leadership was examined. Finally, the concept of organizational learning is

¹ Bu makale; Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KAYA danışmanlığında yürütülmekte olan Öznur KESKİN' in yayınlanmamış yüksek lisans tez çalışmasından bildirisi olarak sunulmuş bir çalışmadır.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, E-posta: 20221545015@std.nisantasi.edu.tr, ORCID: 0009-0006-5018-556X

³ Doç. Dr., İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: yesim.kaya@nisantasi.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2192-8492

included and the importance of organizational learning, its characteristics and the factors affecting organizational learning are emphasized. The relationship between transformational leadership and strategy development and organizational learning, the relationship between organizational learning and strategy development, and the interactions of these three concepts with each other are explained.

This research is important in terms of filling the gap in literature on the subject. Survey technique was used as the data collection method in the research and participants with different demographic characteristics and working as managers or employees who are not managers in different businesses participated in the survey.

The wide diversity of participants and businesses enriched the research methodology and results, increasing the credibility and value of the study.

Findings obtained as a result of the research show that transformational leadership has a significant effect on strategy development and organizational learning, organizational learning has a significant effect on strategy development and organizational learning has a mediating role in the relationship between transformational leadership and strategy development.

Keywords: Transformational Leadership, Strategic Management, Strategy Development, Organizational Learning.

Giriş

Birim ve ekiplerin, örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşmak, müşteriler için değer yaratmak, performans anlamında farklılaşmak ve daha etkin hale gelmek, rakipleri geçmek ve önceden belirlenmiş vizyonlarına ulaşmak için uyguladığı eylemler dizisine strateji denmektedir.

Çalışanların ortak bir hedefi başarmak amacıyla bir arada çalışacakları bir organizasyon kurarak; kurulan bu organizasyonda olumlu etki yaratmaya (büyük bir kurumsal dönüşüm gerçekleştirmek, hızlı bir büyüme sağlamak, pazara piyasayı canlandıracak yeni bir ürün sunmak, etkin ve etkili çalışma ile karlılığı arttırmak vb.) liderlik denir.

Örgütsel öğrenme; örgütteki teorilerin yapılandırıldığı ve şartlara göre güncellendiği topluca araştırma ve geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Argyris & Schön, 1978). Artan küresel rekabet ortamında değişime ve inovasyona uyum sağlamanın örgütsel öğrenme aracılığı ile gerçekleştirilmesi sebebiyle örgütsel öğrenmenin işletmelere katkısı araştırmacıların sıklıkla üzerinde durdukları bir konudur.

Bu araştırmanın konusu; dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme kavramlarının irdelenerek; bu kavramlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin incelenmesidir.

Bu araştırma; konu üzerinde literatürde yapılmış çok fazla ampirik çalışma bulunmaması sebebiyle özgün bir değer taşımaktadır. Araştırma; konusu ile ilgili literatürdeki boşluğu doldurması açısından öneme sahiptir.

Araştırmanın amacı; dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerindeki etkisinin ve örgütsel öğrenmenin bu etki ile ilişkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Dönüştürücü liderlerin strateji geliştirme becerilerinin olup olmadığının ve bu iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin rol oynayıp oynamadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu çalışmada; dönüştürücü liderlik tarzının strateji geliştirme üzerine olası etkisinin, örgütsel öğrenme değişkeni aracılığıyla farklılaşabileceği düşünülmektedir.

Bu makale 3 bölüm ve sonuç bölümünden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın kavramsal çerçevesi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu bölümde strateji, liderlik ve örgütsel öğrenme kavramları açıklanmıştır. Stratejik yönetim ve strateji geliştirme, lider ve liderlik kavramları açıklandıktan sonra farklı liderlik yaklaşımlarına değinilmiş ve dönüştürücü liderlik kavramı irdelenmiştir. Son olarak örgütsel öğrenme kavramına yer verilmiş ve örgütsel öğrenmenin önemi, özellikleri ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme ile ilişkisi, örgütsel öğrenmenin strateji geliştirme ile ilişkisi ve bu üç kavramın birbirleri ile etkileşimleri açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve

verilerin analiz yöntemleri alt başlıklar halinde incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise genel değerlendirme ile hipotez sonuçları ışığında araştırma sonuçlarına yer verilmiş ve gelecekte yapılacak olan çalışmalarda araştırmacılara ışık tutmak amacıyla önerilerde bulunulmuştur.

Kavramsal Çerçeve

Strateji ve Stratejik Yönetim Süreci

Strateji kelimesi ilk olarak M.Ö. 508 yılında eski Yunancada yer alan strategos kelimesinden ortaya çıkmıştır. O dönem Atina'yı oluşturan kabilelerin başındaki kişiler strategeos olarak adlandırılmaktaydı. Aynı zamanda Atina'nın savaş konseyini oluşturan bu kişiler aktif olarak savaşlara katılmayıp askerlere taktik vermekte ve ülkeyle ilgili kararlar almaktaydılar. Buradan yola çıkıldığında strategos kelimesi stratejist, strateji yapan, strateji üreten anlamına gelmektedir. Strateji; kavram olarak genellikle savunma alanında geniş şekilde kullanılmış fakat zamanla farklı anlamlar kazanarak işletme yönetiminde kullanılmaya başlanmıştır. Bazı kaynaklarda ise stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir anlamındaki “Stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Strateji kelimesi Türkçe’ de bir ulusun veya uluslar topluluğunun barışta ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır.

Söyler’ e göre (2007, s. 104) strateji; belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için kolektif bir hareket birliği sağlamak olarak tanımlanabilir. Strateji; organizasyonların gelecek hedeflerine varabilmek için çevredeki fırsat ve tehditleri ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmesi ve bunları doğru yerlerde ve doğru şekillerde kullanabilmesidir (Köse, 2010, s. 21). Strateji; işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerine varmak için gerekli kaynakların tahsis edilmesi ve bu kaynakların doğru kullanımında kabul edilen yollardır (Chandler, 1962, s. 13).

Stratejik yönetim süreci; rekabet üstünlüğü sağlamak ve uzun dönemde sürdürülebilir başarı elde etmek üzere örgütlerin iç ve dış çevresi ile ilişkileri analiz edilerek amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, vizyon ve misyonunun oluşturulması, belirlenen uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmek için gerekli eylem ve aksiyon planlarının oluşturulması, bu aksiyonları uygulamaya geçirecek kişilerin tespit edilmesi, hayata geçirilen aksiyonlar sonrası elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve gerekiyorsa örgütün eylem planlarının değişen durum ve şartlara göre yeniden düzenlenmesi sürecidir.

Stratejik yönetim; sadece ciro artışı, kar marjı maksimizasyonu, büyüme oranı, pazar payının arttırılması gibi ticari hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların uygulanması değil aynı zamanda sürekli en iyiye ulaşabilmek ve performansı arttırmak için aynı heyecan ve coşkuyla daima ilerleyen dinamik bir süreçtir.

Örgütlerdeki stratejik yönetim sürecini bir piramite benzetmek mümkündür. Piramitin üst kısmında üst düzey yöneticiler veya işletme sahipleri bulunur ve bu kişiler işletmenin stratejik yönüne karar verir. Piramitin orta ve alt kısmında ise örgütün orta ve alt kademe yöneticileri bulunmaktadır. İşletmenin iç çevresi, iş ve yakın çevresi, genel ve uzak çevresi hakkındaki bilgiler ile üretim, satış & pazarlama, tedarik & lojistik, ar-ge, insan kaynakları, finans & muhasebe gibi işletmenin operasyonel faaliyetleri ile ilgili bilgiler daha çok örgütün orta ve alt kademe yöneticilerinden elde edilmektedir.

Stratejik yönetim sürecinde planlanan stratejilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde uygulanması; eylem planlarının oluşturulmasına ve bu eylem planlarının işletme birimleri tarafından doğru ve eksiksiz uygulanmasına bağlıdır. Eylem planlarında; öncelikli konunun veya amacın ne olduğu, orta ve uzun vadeli hedefler ile bu hedeflerin nasıl ölçümleneceği, yürütme sürecinde hangi ekiplerin görev alacağı ve ekip üyelerinin görevleri, gerekli kaynaklar (insan, para, zaman, teknoloji, vs.) ve ilgili stratejinin uygulanması sonucunda öngörülen maliyet veya kazanç tahmini belirtilmelidir.

Stratejik yönetim süreci öncelikli olarak örgütlerdeki liderlerin stratejik bir bakış açısına ve stratejik bir bilince sahip olması ile başlar. Stratejilerin belirlenmesi ve yürürlüğe konması için örgütlerdeki liderlerin stratejik bakış açısına sahip olması elzemdir. Değişen çevresel, ekonomik, teknolojik veya yasal koşullar ve rakiplerin bu yeni koşullara hızlıca ayak uydurması örgütlerin stratejik bir bilinç kazanmasını sağlamıştır. Stratejik bilinç; işletme sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin veya tepe yöneticilerinin; pazardaki rakiplerin sürekli olarak farklı stratejiler ürettiğini ve bu stratejileri geliştirdiğini düşünmesi, çevredeki fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanılacağını, nasıl rekabet avantajı elde edeceklerini araştırması olarak ifade edilir. Stratejik bilince sahip olmayan üst kademe yöneticileri; dış çevredeki değişimler nedeniyle uzun vadeli düşünmenin yararlı olmadığına inanmaktadırlar. Stratejik yönetim bilincine sahip olan liderler işletme içindeki ve dış çevredeki unsurlarının analiz edilmesi çalışmalarını başlatır, sonrasında planlanan stratejileri uygulayabilecek ekipleri oluştururlar. İşletmenin misyon, vizyon ve amaçlarına uygun bir şekilde kolektif bir çaba ile hareket edilmesini sağlarlar. Bir plana dayalı bir dizi eylemin uygulanıyor olması stratejinin tesadüfi olmadığını bilinçli ve sistemli bir çalışmayı gerektirdiğini göstermektedir. Nerede ve nasıl rekabet edileceği, stratejik seçenekler geliştirmek için hangi alternatiflerden yararlanılacağı ve sürdürülebilir başarı için hangi kararların alınacağı ancak stratejik bir bilinçle mümkün olmaktadır. Stratejik yönetim sürecini uygulayabilmek için öncelikle strateji ekibini oluşturmak ve görevlendirmek gerekmektedir. Seçilen stratejistler stratejik analiz yaparken hem mevcut durum tespiti yapmakta hem de gelecekte olabilecek gelişmeleri sorgulamaktadırlar. Gerekli araştırma ve analizler yapıldıktan sonra stratejik yönlendirme evresinde örgütün misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri belirlenmektedir. Strateji oluşturma evresinde ise belirlenen amaç ve hedeflere hangi stratejilerle ulaşılabileceği üzerinde durulmakta temel ve alt stratejiler belirlenmektedir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevreden kaynaklı fırsat ve tehditler analiz edilerek işletmenin temel stratejisi belirlenir. Temel strateji; işletmenin veya iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidir. Temel stratejiler; işletmenin mevcut iş tanımının değiştirilmesi veya işletme faaliyetlerinin hızlandırılması ya da yavaşlatılması suretiyle uygulanmaktadır. Temel stratejiler; büyüme stratejisi, küçülme stratejisi, durağan strateji veya karma strateji olarak sınıflandırılır. İşletmelerin farklı yönetim kademelerinde uygulanan stratejilerde amaç, alan ve bakış açıları farklı olabilir. Yönetim kademelerine göre strateji sınıflaması; üst yönetim stratejileri (kurumsal stratejiler), iş yönetim stratejileri (rekabet stratejileri) ve işlevsel stratejiler (bölümsel stratejiler) şeklinde yapılabilir.

Stratejik uygulama evresi; hazırlanan stratejik planların uygulandığı, örgütün aldığı kararlar ile ilgili çalışmaların gerçekleştirildiği evredir. Stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan stratejik kontrol evresinde ise uygulanan stratejiler ile elde edilen nicel ve nitel veriler değerlendirilmektedir. Her aşamada önceki evrelere dönüş yapabilen stratejik yönetim süreci dinamik bir süreç olup örgütlerin daha etkili ve verimli çalışması ve varlığını sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Lider ve Dönüştürücü Liderlik Kavramları

Lider; takipçilerini belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, onları etkileyen, motive eden vizyon sahibi, güvenilir ve karizmatik kişidir. Liderler çalışanlarının ortak amaçları gerçekleştirmeleri ve şevkle çalışmaları adına onları cesaretlendirir ve onlara yardım eder (Newstrom & Davis, 1989).

Liderlik kavramının kesin ve net bir tanımı olmamakla birlikte; liderlik kimilerine göre kurumsal hiyerarşi piramidinde en üst basamak anlamına gelirken kimileri için liderlik bir yöneticiden çok daha farklı beceri ve yeteneklere sahip olmak anlamına gelmektedir. Yöneticiler; süreçler ve

Dönüştürücü Liderliğin Strateji Geliştirme Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Öznur KESKİN, Yeşim KAYA

kontrol mekanizmaları ile kaosu dizginlerken; liderler belirsizlik, yaratıcılık ve keşiften beslenerek değişim yaratırlar (Zaleznik, 1977).

Yılmaz' a göre (2011, s. 17) etkili liderler; etkin kıyas yapabilme, mantıklı olabilme ve düşünebilme yeteneği olan, kabiliyetli, etkileyici, kararlılık ve sorumluluk sahibi, zorlu durumlarda bile inisiyatif alabilen, öz güveni yüksek ve farklı yönetsel becerilere sahip olan kimselerdir.

İşletmenin rakipleri karşısında avantaj elde etmesini sağlayan en önemli faktör etkili liderliktir (Rowe, 2014, s. 248). Riaz & Haider' a göre (2014, s. 355) liderlik; işletmenin performansını arttırmasında ve büyümesinde önemli rol oynamaktadır.

Geçmişten günümüze farklı liderlik yaklaşımları benimsenmiştir. Geleneksel liderlik yaklaşımları; modern liderlik teorilerinin temelini oluşturur ve liderlik anlayışının gelişiminde önemli rol oynamışlardır. Bu yaklaşımlar; liderin kişisel özellikleri, davranışları ve durumsal faktörler üzerine yoğunlaşan yaklaşımlardır. Modern liderlik yaklaşımları ışığı altında lider; ilham veren, motive eden, rehberlik eden, katılımcı bir figürken geleneksel liderlik yaklaşımına göre liderler kontrol eden, yönlendiren ve karar veren bir otorite figürüdür.

Modern liderlik yaklaşımları; geleneksel liderlik yaklaşımlarının liderliği anlamada ve açıklamada kâfi gelmemesi üzerine günümüzün karmaşık, dinamik ve hızlı değişen iş dünyasına uyum sağlamak amacıyla geliştirilmiş liderlik anlayışlarını kapsar. Bu yaklaşımlar, geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek; çeviklik, yenilikçilik, iş birliği ve insana odaklanmayı ön planda tutar.

Dönüştürücü liderlik; modern liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Dönüştürücü liderlik kavramı James M. Burns ve Bernard Bass tarafından geliştirilip yaygınlaştırılmıştır. Burns' e göre (1978) dönüştürücü liderlik; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyenlerin harekete geçirilmesidir. Bass' a göre (1978) dönüştürücü lider vizyon belirleyen, çalışanların ilgilerini yükselten ve onlarda örgütsel amaçlar ve misyon hakkında bilinçlenme yaratan, geleceğe yönelik hareket etme arzusu sağlayan; onlarla etkili iletişim ve kuvvetli ilişkiler kurabilen liderdir.

Dönüştürücü liderlik süreci; karşılıklı teşviğe dayanan, lideri destekleyenlerin lidere dönüştüğü bir süreçtir (Leithwood, 1992, s. 8). Dönüştürücü lider; kendisini takip edenleri bireysel çıkarlar yerine örgütsel çıkarları elde etmek için güdüleyen ve onları önemli değişikliklere ikna edebilmek için vizyon sunan bir liderdir (Black & Porter, 2000, s. 432). Ayrıca 1995 yılında Marshall Sashkin de dönüştürücü liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla geliştirdiği lider davranış anketinde; açıklık, iletişim, güven, dikkate alma ve fırsat yaratma olmak üzere 5 boyut geliştirmiştir. Ayrıca kendine güven, güç isteği ve vizyon yaratma özelliklerini dönüştürücü liderleri diğer liderlerden farklı kılan özellikler olarak belirtmiştir.

Dönüştürücü liderliğin hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde çok önemli faydaları bulunmaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderler; ilham verici ve rehberlik eden liderler olarak sadece örgüt düzeyinde değil toplumun genelinde de pozitif bir etki yaratırlar, sosyal sorumluluk projelerine katılımı teşvik ederler.

Dönüştürücü liderler; kurum için net ve çekici bir vizyon sunar. Bu vizyon; kurumun misyonunu ve değerlerini güçlendirir. Dönüştürücü liderler; kurumun çalışanları, müşterileri, tedarikçileri gibi tüm paydaşlarını etkileyerek olumlu algılar geliştirilmesine katkı sağlar ve firmanın rekabet ortamında kendine olan güvenini artırır. Ayrıca dönüştürücü liderlikte; zihinsel kaynaklara yatırım yapılarak örgütteki bireylerin geliştirilmesi, teknik bilgi ve beceri bakımından güçlendirilmesi de söz konusudur. Çalışanların yüksek motivasyonu ve sadakati; kurumun dış dünyada daha iyi bir itibara sahip olmasına katkıda bulunur. Çalışanların bağlılığı ve performansı arttıkça, kurumun hizmet

kalitesi ve müşteri memnuniyeti de artar. Dönüştürücü liderliğin benimsenmesi ve uygulanması önce bireylerin sonra da tüm organizasyonun performansını artırır. Dönüştürücü liderler inovasyonu destekler ve kurumun yenilikçi ve ilerlemeye açık bir imaj kazanmasını sağlar.

Dönüştürücü liderliğin geliştirilmesi organizasyonlardaki işe alım süreçlerine de büyük ölçüde etki etmektedir. Organizasyonlarda karizmatik, çalışanlar ile etkileşim halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir liderlerin olması ve bu liderlerle çalışabilme imkanları işe alınacak adaylar için çok daha caziptir. Çalışanın işteki mutluluğu; çalışanın yaptığı işten çok o işi kimlerle, hangi yönetici ve iş arkadaşları ile yaptığı ile ilgilidir. İşe alım mülakatlarında; işe alınacak adayı dinleme kabiliyetini ön plana çıkarmış, adaya bireysel düzeyde ilgi göstermeye ve onu olabildiğince farklı yönlerden tanımaya çalışan yöneticilerle tanışıp konuşan adayların işe başlamaları dönüştürücü liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve kendilerini geliştirip eğitebileceklerini kavramalarına da yardımcı olmaktadır. Dönüştürücü liderler ekip kurarken; kritik niteliklerin bir listesini oluştururlar. Ekip üyelerinin becerilerinin farklılık göstermesi ve birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına önem verirler. Dönüştürücü liderler kolektif başarıya ulaşmak için ekibin becerilerini, mesleki bilgi birikimi ve tecrübelerini en uygun şekilde birleştirip harmanlayarak işe alımları gerçekleştirirler. Lider; ekibinde kim hangi alanda iyi, hangi alanda üstün yetenekli, hangi alanda gelişime açık bilmeli ve ekip içerisindeki görev ve sorumlulukları bu bilinçle dağıtmalıdır.

Dönüştürücü liderler, organizasyonlarda sinerjik bir destek unsuru gibi rol almaktadırlar. Dönüştürücü liderler organizasyon içerisindeki faaliyetleri yürüten bireylerin sundukları katkıları önemsemekte ve onları karar alma süreçlerine dahil etmektedirler. Ekipteki bireylerin her birinin yetkinliklerinin farkında olan liderler ekiplerini bu doğrultuda geliştirir ve öğrenmeye teşvik ederler. Kendilerinden beklenen performanslarının ötesine geçmeleri için çalışanlarını motive ederler. Dönüştürücü liderler; organizasyonları değişimin gereğine ikna eder, motive edici stratejiler ile organizasyon kültürünü geliştirmeye odaklanırlar.

Dönüştürücü liderin takipçisi olan çalışanlar kendilerini dönüştürücü liderlik konusunda eğitme ve geliştirme olanağı bulmaktadırlar. Dönüştürücü liderler ekibin başarısı için gereken eğitim, gerekli kaynaklara erişim ve koçluk gibi konularda çalışanlarına destek verirler. Dönüştürücü liderliğin temelindeki başkalarını düşünme ve geliştirme prensibi; dönüştürücü liderlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerini örgütün diğer paydaşlarına da aktarma imkanı sağlamaktadır. Liderleri tarafından sürekli bilgilendirilen ve geliştirilen ekipler; başkalarıyla etkin bir şekilde ve kolayca çalışabildiklerini ve bir fark yaratabildiklerini tecrübe ettiklerinde hem daha verimli ve başarılı olur hem de kendilerini daha değerli hissederler. Bu doğrultuda oluşturulan örgüt kültürünün etkisiyle ekip üyeleri bir arada çalışarak tek tek sağlayacakları katkı ve faydanın toplamından daha fazlasını sağlarlar.

Her bir çalışanın gelişim gereksinimi ve yetkinlikleri organizasyonun hedefleri doğrultusunda ayrı ayrı ve bireysel düzeyde ele alınarak işlerin tasarlanması ve görevlendirmelerin buna göre yapılması dönüştürücü liderlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerdendir. Liderin görevi hangi ekip üyelerinin nerede, nasıl ve niçin rol alacaklarını belirlemektir. Çalışanlarının bilgi, beceri ve tecrübelerinden en iyi şekilde yararlanabilen liderler organizasyonları başarıya ulaştırabilirler. Farklı özelliklere ve deneyimlere sahip ekip üyelerinin birleşip bütünleşmesi ve ahenk içerisinde çalışabilmesi için dönüştürücü liderler etkin görevler üstlenirler.

Dönüştürücü liderlik, örgütün her düzeyinde geliştirilmesi ve desteklenmesi gereken bir olgudur. Dönüştürücü liderler şirketlerde geri bildirim kültürünün oluşmasını sağlar. Liderler hem kendi astlarına geri bildirim veren, hem geri bildirimin şeklini belirleyen hem de bunun şirket kültürü haline gelmesini sağlayan kişilerdir. Örgütlerdeki performans yönetim sistemleri bu doğrultuda uygulanmaya başlanmıştır.

Liderlerin ekiplerini sürekli geliştirmesi ve ekip üyelerinin bilgi birikimlerini arttırmaya çalışması, çalışanlarına kişisel gelişim kaynakları sunarak onları desteklemesi şirketlerde örgütsel öğrenme kültürü oluşmasına destek olur. Öğrenen örgütler; değişime ve gelişime hızlıca ayak uydurabilir ve yeni stratejilerin kolaylıkla uygulanabilmesini sağlarlar. Dönüştürücü liderler; kendi ekiplerinde gelecek odaklı inovasyon süreci ve altyapısı oluştururken aynı zamanda buna uygun bir kurum kültürü de yaratırlar. İnovatif kurum kültüründe çalışanlar entelektüel bir merak duygusuna sahiptir, değişime açık ve esnektirler. Karşılaştıkları zorluklar karşısında kendilerini hızlıca toparlayabilir ve başarısızlıklarından ders çıkarabilirler. Geleceğe odaklıdır. İnovasyonun kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olması için dönüştürücü liderler çalışanlarının sundukları yeni ve başarılı fikirleri ödüllendirir ve onları mutlaka takdir ederler.

Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme; örgütlerin iç ve dış çevresinden, paydaşlarından bilgi toplaması, bu bilgiyi yorumlaması ve analiz etmesi ve analizler doğrultusunda stratejilerini veya süreçlerini geliştirmesi sürecidir. Bu süreç dinamik bir süreç olup çalışanların, ekiplerin öğrenme faaliyetlerini kurumsal bir düzeye taşıyarak organizasyonun rekabet gücünü artırır.

Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılarından Chris Argyris (1977); örgütsel öğrenmeyi “hataların bulunması ve düzeltilmesi süreci” şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel öğrenme; daha iyi bilgi ve anlayış ile faaliyetlerin iyileştirilmesidir (Fiol & Lyles, 1985, s. 803). Örgütsel öğrenme; paylaşılan anlayış, bilgi ve zihni modeller ile hafızalardaki bilgi ve tecrübeler sonucu oluşan bir olgudur (Stata, 1989). Watkins ve Marsick’ e göre (1996) örgütlerde öğrenme üç farklı düzeyde gerçekleşir. Bunlardan ilki bireysel düzeyde olup bir çalışanın kişisel becerilerini, bilgisini ve yeteneklerini geliştirmesiyle ilgilidir. Watkins ve Marsick bireysel düzeyde öğrenme gerçekleşmeden yeni bilgi ve becerilerin örgüt düzeyine transfer edilmesinin mümkün olmadığını savunmuşlardır. Bireysel öğrenme öğrenen örgütlerin kalbidir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kültürünün inşa edilebilmesi için bireysel öğrenme şarttır. Bireysel öğrenmeden sonra takım düzeyinde öğrenme sürecine geçilir ve öğrenen bireyler edindikleri bilgi ve tecrübeleri ekip arkadaşları ile paylaşarak takım düzeyinde öğrenmeye katkıda bulunurlar. Öğrenen ekipler de örgütsel öğrenme düzeyine geçişte bir köprü vazifesi görür (Akgün vd., 2009, s. 72). Ekipler öğrenmedikçe bir üst düzey olan örgütçe öğrenme gerçekleşmez, kurumlar da öğrenme becerisi elde edemezler (Senge, 2013, s. 28-29). Bireylerin, takımların ve organizasyonun sahip oldukları toplam kaynak ve enerjinin öğrenme ve gelişme amacıyla kullanılması, öğrenen bir örgüt kültürü ortaya çıkartır (Basım vd., 2009, s. 50). Watkins ve Marsick’ e göre (1996) örgüt içinde üretilen bilgi, örgütün dış çevresine de yayılır ve daha üretken daha bilgili bireylerden ve örgütlerden oluşan bir toplum yapısı oluşturulabilir. Bu sayede toplumsal düzeyde öğrenme gerçekleşmiş olur. Özetle; öğrenme bireysel düzeyde başlar, takım düzeyi ile devam eder, sonrasında örgütsel ve toplumsal düzeye ulaşır.

Günümüz koşullarında artan rekabet ile örgütlerin hem yakın çevresinde olup bitenleri hem de dış çevresindeki değişiklikleri takip etmesi zaruri hale gelmiş olup bu sebeple örgütsel öğrenme çok büyük önem taşımaktadır. Öğrenme; bireylerin gelişimi için gerekli olduğu kadar organizasyonların ve örgütlerin gelişimi ve ilerlemesi için de o kadar gerekli ve önemlidir. Drucker’ a göre (1993) örgütsel öğrenme rekabet avantajı sağlamada ve devam ettirmede son derece önemlidir.

Öğrenen örgütler; yaratıcı ve eleştirel düşünmeyi teşvik eder, inovatif fikirlerin ve yeni ürünlerin geliştirilmesine zemin hazırlar, hem bireysel hem de ekip öğrenmesini desteklerler. Öğrenen örgütlerde hem çalışanların hem de örgütün sürdürülebilir gelişimi ve kalkınması sağlanırken; çalışanlar sürekli öğrenmeye, problem çözmeye, iş birliği yapmaya, yenilikçiliğe ve değişime uyum sağlamaya teşvik edilmektedir. Öğrenmeyi destekleyen bir organizasyon; çalışanların motivasyonunu, performansını ve örgüte bağlılığını pozitif yönde etkilerler.

Örgütsel öğrenme; toplumsal düzeye ulaştığında bir ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel olarak gelişmesine yardımcı olur.

Yöntem

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama ve verilerin analiz edilmesi için kullanılan yöntemler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Araştırma Deseni

Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü olup olmadığı temel amacı ile gerçekleştirilen bu araştırma ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

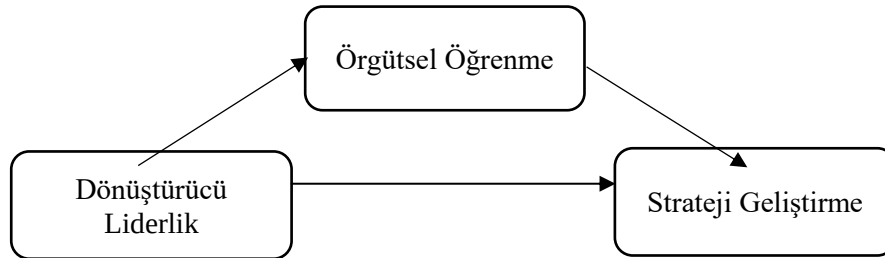
Araştırma değişkenleri aşağıda belirtilmiştir:

- Bağımsız değişken: Dönüştürücü liderlik
- Bağımlı değişken: Strateji geliştirme
- Aracı değişken: Örgütsel öğrenme

Araştırma bünyesinde yanıt aranacak hipotezler aşağıda verilmiştir:

- H1: Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerinde etkisi vardır.
- H2: Dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde etkisi vardır.
- H3: Örgütsel öğrenmenin strateji geliştirme üzerinde etkisi vardır.
- H4: Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerde yönetici veya alt kademe çalışan olarak çalışmakta olan 20 yaş ve üzeri bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın zaman ve maliyet ile ilgili kısıtlaması nedeniyle örneklem üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örnekleme; evren içerisinden basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan toplam 212 çalışandan oluşmaktadır. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan çalışanlar; Türkiye’deki işletmelerdeki 20 yaş ve üzeri çalışanlardan tamamen rastgele seçilmişlerdir. Araştırma örneklemine hizmet, eğitim, sağlık, denetim, lojistik, bankacılık, kimya gibi birçok farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları katılım sağlamıştır. Örneklem oluşturan çalışanlara; farklı sosyal medya kanalları ve elektronik posta yoluyla rastgele bir şekilde ulaşılarak online olarak araştırmaya katılımları sağlanmıştır.

Dönüştürücü Liderliğin Strateji Geliştirme Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Öznur KESKİN, Yeşim KAYA

Ankete katılan yönetici ve çalışanlara; dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algıları ile ilgili sorular sorulmuştur.

Çalışma kapsamında anket uygulamasına Haziran 2023 itibarıyla başlanmış olup söz konusu uygulama Aralık 2023’ te tamamlanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri; nicel verilere dayalı ölçme yöntemi benimsenmesi sebebiyle anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara LinkedIn, WhatsApp, Outlook kanallarından ulaşılmıştır. Fiziksel olarak herhangi bir saha çalışması yapılmamıştır.

Uygulanan ankette sırasıyla Tanıtıcı Bilgiler Formu (Ek 1.TBF), Strateji Geliştirme Ölçeği (Ek 2.SGÖ), Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (Ek 3.DLÖ) ve Öğrenen Örgüt Ölçeği (Ek 4.ÖÖÖ) yer almıştır. TBF’de 10, SGÖ’ de 21, DLÖ’ de 26 ve ÖÖÖ’ de 16 madde olmak üzere toplam 73 madde bulunmaktadır.

Anketteki ölçekler araştırmayı temsil edebilecek nitelikte olup araştırma modeli ile hipotezler niceliksel yöntemlerle test edilmiştir.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada veri analizi, nicel yöntemler ile yapılmıştır.

Bu araştırmanın analizleri için SPSS 27 istatistik programından faydalanılmıştır. Araştırmadaki analizlerin tamamı %95 güven aralığında ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Bu araştırmaya katılanlara ilişkin tanıtıcı bulgular ile ölçeklere ait tanımlayıcı bulgular aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans analizi gibi tanımlayıcı (betimsel) istatistik yöntemleriyle tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere ait bulgular basit doğrusal (lineer) regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün varlığı hipotezini SPSS’ te test etmek için ise Andrew F. Hayes (2013) tarafından yazılan PROCESS (sürüm 4) adlı bir makro kullanılmış olup Model 4 uygulanmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılması için bağımsız gruplar (ilişkisiz örneklemeler) t testi, bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri kullanılmıştır. Bağımsız gruplar arasında bulunan anlamlı farklılıkların büyüklüğünü değerlendirmek için Cohen’s d etki büyüklüğü hesaplamaları kullanılmıştır.

Ayrıca, ölçeklere ait puanların normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek ve uygulanacak testlerin parametrik mi yoksa non-parametrik mi olması gerektiğini belirleyebilmek amacıyla çarpıklık- basıklık (skewness- kurtosis) normallik testleri yapılmıştır. Çarpıklık-basıklık değerleri George ve Mallery’ e göre (2020, s. 115) -2 ve +2 arasında ise dağılım normalliğinden söz edilir.

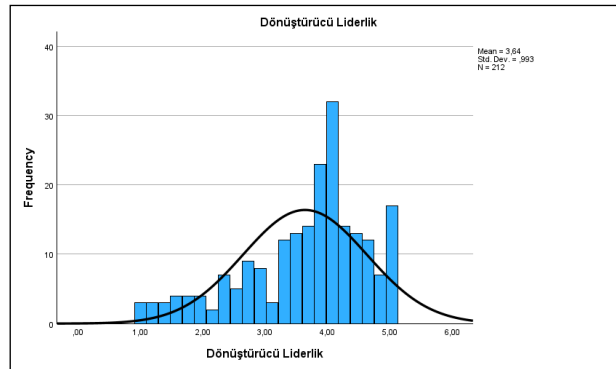
Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı

Puanlar	n	Çarpıklık		Basıklık	
		İstatistik	S. Hata	İstatistik	S. Hata
Dönüştürücü Liderlik	212	-0,833	0,167	0,099	0,333
Strateji Geliştirme	212	-0,988	0,167	1,537	0,333
Örgütsel Öğrenme	212	-0,526	0,167	-0,155	0,333

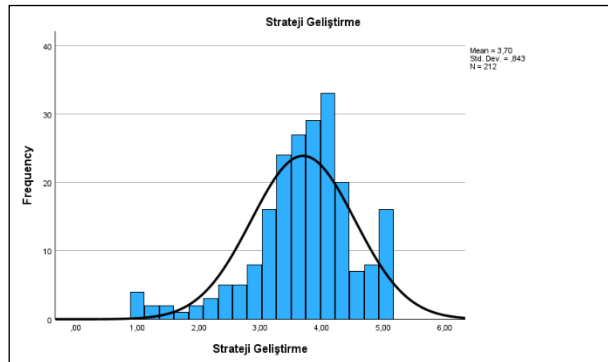
Tablo 1’den görülebileceği üzere; puanların tamamı için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri -0,988 ile +1,537 arasında bulunmaktadır. Bu değerler, George ve Mallery’ e göre (2020, s. 115) -2 ve +2 aralığında olduğundan veriler normal dağılım göstermektedir.

Dağılımın normalliğinin test edilmesinde 2. yöntem olarak Histogram grafikleri incelenmiştir. Histogram; gruplar halinde sıralanmış istatistiksel verilerin dağılımını gösteren bir grafik türüdür. Histogram grafiği; x eksenini, y eksenini ve dikdörtgen çubuklardan oluşur. X eksenini (yatay eksen); verilerin bölündüğü aralıkları temsil eder. Aralıklar tekdüzedir ve çok sayıda veri kümesinin özetlenmesini sağlar. Y eksenini (dikey eksen); o aralıkta bir değer meydana gelme sayısı olan veri çizimlerinin sıklığını temsil eder. Çubuklar; değişken yükseklik ve genişliğe sahiptir ve veri grafiklerini temsil etmek için kullanılır. Yükseklik, bir değer frekansına karşılık gelirken, genişlik aralığın uzunluğunu temsil eder. Histogram grafiksel olarak; verilerin merkezini (konumunu), verilerin yayılımını, verilerin çarpıklığını ve aykırı değerlerin varlığını göstermektedir. Histogram grafiklerinde dağılımın büyük kısmı merkezde toplanıyorsa dağılım normalliğinden söz edilir.

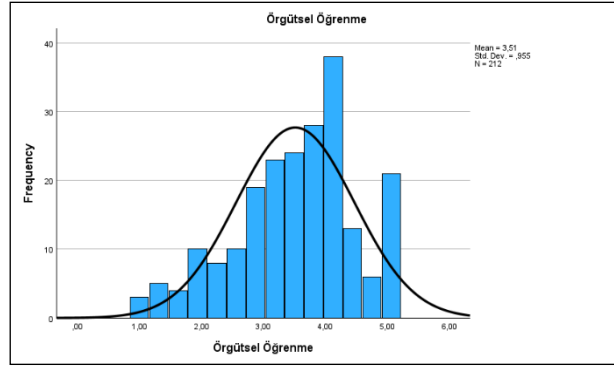
Şekil 2, 3 ve 4’te sunulmuş histogram grafiklerine göre 3 ölçek için de veri dağılımlarının normalliği gözlemlenmiştir.



Şekil 2. Dönüştürücü liderlik histogram grafiği



Şekil 3. Strateji geliştirme histogram grafiği



Şekil 4. Örgütsel öğrenme histogram grafiği

Yapılan testler sonucunda dağılımın normal olması sebebiyle araştırmada parametrik test teknikleri kullanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Katılımcılara İlişkin Tanıtıcı Bulgular

Bu araştırma, farklı demografik özelliklere sahip toplam 212 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 2; katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı

Değişken		N	%
Cinsiyet	Erkek	68	32.1
	Kadın	144	67.9
Yaş	20-30 yaş	122	57.5
	31-41 yaş	58	27.4
	42-52 yaş	29	13.7
	53 yaş ve üzeri	3	1.4
Eğitim Durumu	Lise	5	2.4
	Ön Lisans	6	2.8
	Lisans	81	38.2
	Yüksek Lisans	87	41.0
	Doktora	33	15.6
İşletmedeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	136	64.2
	6-10 yıl	25	11.8
	11-15 yıl	20	9.4
	16-20 yıl	17	8.0
	21-25 yıl	9	4.2
	26 yıl ve üzeri	5	2.4
İşletmedeki Pozisyon	Çalışan	140	66.0
	Orta Kademe Yönetici	60	28.3
	Alt Kademe Yönetici	12	5.7
Toplam		212	100.0

Tablo 2' ye göre, katılımcıların %32,1' i (n=68) erkek ve %67,9' u (n=144) kadındır.

Yaş grubu dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %57,5 (n=122) oranla çoğunluğu 20-30 yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların %27,4' ü yani 58 çalışan; 31-41 yaş aralığında, %13,7' si (n=29) 42-52 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan 3 katılımcı (%1,4) ise 53 yaş ve üzerindedir. Bu sayı çok düşük olduğu için gruplar yeniden düzenlenmiş, 42-52 yaş grubu seçeneği 42 yaş ve üzeri olarak yeniden adlandırılmış, 53 yaş ve üzeri katılımcılar da bu gruba dahil edilerek analizler yapılmıştır.

Katılımcıların dağılımı eğitim düzeyine göre incelendiğinde ise katılımcıların %41 (n=87) oranı ile çoğunluğu yüksek lisans mezunudur, bunu %38,2 (n=81) oranı ile lisans mezunları takip

etmektedir. Ayrıca katılımcıların %15,6' sının (n=33) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla toplamda katılımcıların %56,6' sı lisansüstü eğitim almıştır. Araştırmaya katılanlardan 5 kişi lise mezunu iken 6 kişi ön lisans mezunudur. Analizler bu 2 eğitim grubu seçeneği kaldırılarak; lisans ve altı, yüksek lisans ve doktora olmak üzere 3 grup üzerinden yapılmıştır.

Katılımcıların işletmedeki çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde; katılımcıların yaklaşık üçte ikisini oluşturan %64,2' si (n=136) 1-5 yıllık kıdeme sahiptir. Bunu %11,8 (n=25) ile işletmede 6-10 yıldan beri çalışanlar izlemiştir. Bu durum katılımcıların toplamda %76' sının en fazla 10 yıllık çalışma süresine sahip olduğunu göstermiştir. Bu oran yüksek bir oran olduğu için gruplar yeniden düzenlenmiş, katılımcılara sunulan 6 farklı yaş grubu seçeneği 3 gruba düşürülmüş, 3. grup seçeneği 11 yıl ve üzeri olarak yeniden adlandırılmış, geriye kalan 51 katılımcı bu gruba dahil edilerek analizler yapılmıştır.

Katılımcı dağılımları işletmedeki pozisyonlarına göre incelendiğinde ise, katılımcıların %66' sı (n=140) yönetici düzeyinde olmayan çalışandır, %28,3' ü (n=60) orta kademe yönetici ve %5,7' si (n=12) alt kademe yöneticidir. Dolayısıyla toplamda katılımcıların %34' ü yönetici olarak çalışmaktadır. Çalışanların işletmedeki pozisyonlarına yönelik yapılan analizler 3 grup üzerinden değil; çalışan ve yönetici olmak üzere 2 grup üzerinden yapılmıştır.

Tablo 3'te katılımcıların çalıştıkları işletmelerin çeşitli özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin çeşitli özellikleri

Değişken		N	%
İşletmenin Menşei	Türkiye	182	85.8
	Yabancı	30	14.2
İşletmenin Faaliyet Süresi	1-5 yıl	33	15.6
	6-10 yıl	38	17.9
	11-15 yıl	38	17.9
	16-20 yıl	29	13.7
	21-25 yıl	13	6.1
	26 yıl ve üzeri	61	28.8
İşletmenin Çalışan Sayısı	1-50	78	36.8
	51-100	22	10.4
	101-150	10	4.7
	151-200	8	3.8
	201-250	5	2.4
	251 ve üzeri	89	42.0
İşletmenin Ürettiği Ürün Çeşidi	Çok çeşit ürün	86	40.6
	Belli başlı birkaç ürün	68	32.1
	Tek çeşit ürün	58	27.4
Toplam		212	100.0

Tabloya göre, işletmenin menşei açısından inceleme yapıldığında; katılımcıların %85,8 (n=182) ile çoğunluğu Türkiye menşeli işletmelerde, geri kalan %14,2' si (n=30) ise yabancı menşeli işletmelerde çalışmaktadır.

İşletmenin faaliyet süresine göre değerlendirme yapıldığında; en yüksek oran %28,8 (n=61) ile 26 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahip işletmelere aittir. 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası faaliyet süresine sahip işletmelerin oranları ayrı ayrı %17,9' dur. 1-5 yıl ve 16-20 yıl arası faaliyet süresine sahip olan işletmelerin oranları da birbirine oldukça yakındır ve sırasıyla %15,6 ve %13,7' dir. 21-25 yıl arasında faaliyet süresine sahip olan işletmeler 13 adettir ve bu kategori yalnızca %6,1' lik bir orana sahiptir. Bu sebeple gruplar yeniden düzenlenmiş ve işletmelerin faaliyet sürelerine göre analizi 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21+ yıl olmak üzere 3 grup üzerinden yapılmıştır.

İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %42' sinin (n=89) 251 ve üzeri çalışana sahip işletmelerde çalıştığı görülmüştür. Bunu %36,8' lik pay ile 1-

Dönüştürücü Liderliğin Strateji Geliştirme Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Öznur KESKİN, Yeşim KAYA

50 arası çalışana sahip işletmeler ve %10,4 oranı ile 51-100 arası çalışana sahip işletmeler izlemiştir. Çalışan sayısı 101-250 arası olan işletmelerde çalışanların sayısı 24 olup bu grup %21,2' lik bir orana sahiptir.

Son olarak işletmelerin ürettiği ürün çeşidine göre katılımcıların dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %40,6' sını yani 86 çalışan çok çeşitli ürünler üreten işletmelerde çalışmaktadır. Ayrıca %32,1' i (68 çalışan) belli başlı birkaç ürün üreten işletmelerde ve %27,4'lük bir oran ile 58 çalışan tek çeşit ürün üreten işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 4'te çalışılan işletmelerin sektörel dağılımına ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 4. İşletmelerin sektörel dağılımı

Sektör	n	%*
Hizmet	40	18,9
Eğitim	36	17,0
Sağlık	26	12,3
Denetim / Danışmanlık	18	8,5
Lojistik	17	8,0
Bankacılık / Finans	13	6,1
Kimya / İlaç	9	4,2
Gıda	8	3,8
İnşaat	7	3,3
Üretim	7	3,3
Otomotiv	6	2,8
Tekstil	6	2,8
Bilişim	5	2,4
Turizm	5	2,4
Telekomünikasyon	4	1,9
İthalat / İhracat	3	1,4
Medya	3	1,4
Enerji	2	0,9
Hukuk	2	0,9
Sigortacılık	2	0,9
Spor	2	0,9
Sivil toplum	1	0,5

* Bazı işletmeler birden fazla sektörde faaliyet yürüttüğü için toplam %100' den fazladır.

Tabloya göre en yaygın sektör, %18,9'luk oranla hizmet sektörüdür. Bu sektörde toplam 40 işletme faaliyet göstermektedir. Eğitim sektörü, katılımcıların %17'sinin çalıştığı sektör olarak ikinci sırada yer almıştır ve bu sektörde toplam 36 işletme yer almaktadır. Üçüncü sırada ise sağlık sektörü gelmektedir ve %12,3'lük bir oranla, toplam 26 işletme bu sektörde faaliyet göstermektedir. Ayrıca denetim/danışmanlık ve lojistik sektörleri sırasıyla %8,5 ve %8'lik oranlarla önemli bir paya sahiptir. İşletmelerin toplamda %64,7'sinin bu beş sektörde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların çalıştıkları işletmelerin bankacılık/finans, kimya/ilaç, gıda, inşaat, üretim, otomotiv, tekstil, bilişim, turizm, telekomünikasyon, ithalat/ihracat, medya, enerji, hukuk, sigortacılık, spor ve sivil toplum gibi sektörlerde de faaliyet gösterdikleri görülmüştür.

Ölçeklere Ait Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 5'te ölçeklerden alınan puanlara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeklerden alınan puanlara ait tanımlayıcı istatistikler

Puan	n	Min.	Maks.	$\bar{x}$	s
Dönüştürücü Liderlik	212	1,00	5,00	3,64	0,99
Strateji Geliştirme	212	1,00	5,00	3,70	0,84
Komuta	212	1,00	5,00	3,86	1,05
Rasyonel	212	1,00	5,00	3,84	0,91
Siyasi	212	1,00	5,00	3,61	1,08
Tutuculuk	212	1,00	5,00	3,45	1,03
Zorunlu Seçim	212	1,00	5,00	3,30	1,01

Örgütsel Öğrenme	212	1,00	5,00	3,51	0,95
Vizyoner	212	1,00	5,00	3,53	0,97
Örgütsel	212	1,00	5,00	3,52	0,98
Yenilikçi	212	1,00	5,00	3,49	1,03

Tabloya göre, dönüştürücü liderlik puanı 1 ile 5 arasında değişmiş ve ortalaması $3,64 \pm 0,99$ olarak tespit edilmiştir. Alınan bu puanın, cevap seçeneklerinde kararsızım anlamına gelen 3,00' ün üzerinde olması, katılımcıların çalıştıkları işletmelerde dönüştürücü liderlik uygulamalarının mevcut olduğuna yönelik katılıyorum düzeyinde algıya sahip olduklarını göstermiştir.

Strateji geliştirme puanı ise yine 1 ile 5 arasında değişmiş ve ortalaması $3,70 \pm 0,84$ olarak tespit edilmiştir. Alınan bu puan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde strateji geliştirme uygulamalarının mevcut olduğuna yönelik katılıyorum düzeyinde algıya sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca alt boyutların tamamında yine ortalamalar 3,00' ün üzerinde bulunmuş ve çalışılan işletmelerde tamamı ile ilgili uygulamaların var olduğunu göstermiştir. Ancak komuta, rasyonel ve siyasi alt boyutlarına ait puanlar diğer alt boyutlardan daha yüksektir.

Son olarak örgütsel öğrenme puanı da yine 1 ile 5 arasında değişmiş ve ortalaması $3,51 \pm 0,95$ olarak tespit edilmiştir. Alınan bu puan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde örgütsel öğrenmeye önem verildiğine yönelik algıya sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca alt boyutların tamamında yine ortalamalar 3,00' ün üzerinde bulunmuş ve bunlarla ilgili uygulamaların var olduğunu göstermiştir.

Dönüştürücü Liderlik, Strateji Geliştirme ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerindeki etkisi.

Dönüştürücü liderliğin, strateji geliştirme üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla basit doğrusal (lineer) regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modeli, tek bir açıklayıcı (bağımsız) değişken ile açıklanan (bağımlı) değişken arasında doğrusal (lineer) bir ilişki olduğunda; açıklayıcı (bağımsız) değişken yardımıyla açıklanan (bağımlı) değişkeni tahmin etmek (öngörmek) için kullanılan bir yöntemdir. $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x$ denklemi ile doğrusal bir model kurulabilir. Bu modelde β_0 kesim noktası, β_1 doğrunun eğimidir. Modeldeki bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığı R^2 değeri ile ölçülebilir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alır. R^2 değerinin 1'e yakın olması bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri iyi bir şekilde açıkladığını gösterir.

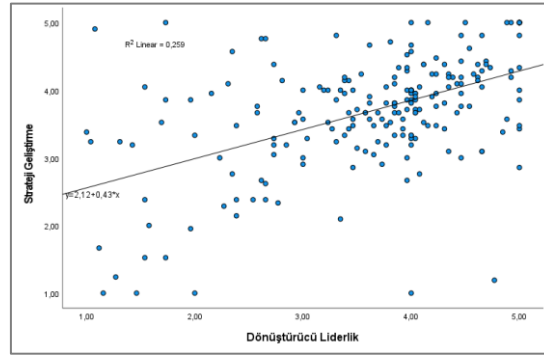
Bu analize göre ulaşılan bulgular Tablo 6' da sunulmuştur. Tabloya göre; dönüştürücü liderliğin, strateji geliştirme üzerinde pozitif yönde ($b=0,432$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Regresyon eşitliği ise $\hat{y} = 2,124 + 0,432x$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla katılımcıların algılarına göre, işletmelerde dönüştürücü liderlik uygulamalarının 1 puan artması ile birlikte strateji geliştirme uygulamaları 0,432 puan artış göstermektedir ve bu artış istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca strateji geliştirme uygulamalarının %25,9'u dönüştürücü liderlik uygulamaları tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 6. Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar β	t	p
		b	S. H.			
Strateji Geliştirme	(Sabit)	2,124	0,190		11,159	0,000
	Dönüştürücü Liderlik	0,432	0,050	0,509	8,558	0,000

* $F(1-210)=73,240$; $p<0,05$; $R^2=0,259$; Durbin-Watson=1,704.

Şekil 5’ te dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.



Şekil 5. Dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişki

Bu bulgulara dayalı olarak, “H1: Dönüştürücü liderliğin, strateji geliştirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi.

Dönüştürücü liderliğin, örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 7’ de sunulmuştur.

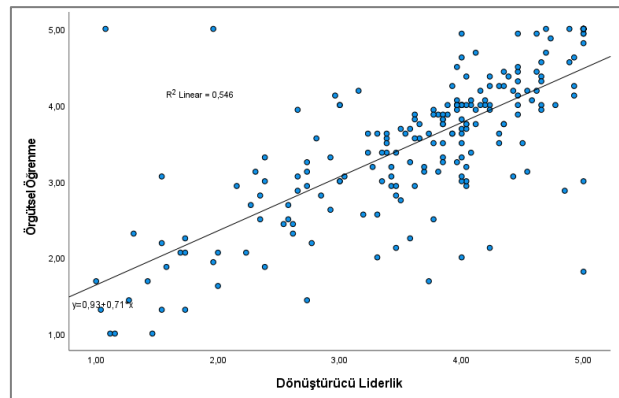
Tablo 7. Dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar β	t	p
		b	S. H.			
Örgütsel Öğrenme	(Sabit)	0,928	0,169		5,502	0,000
	Dönüştürücü Liderlik	0,711	0,045	0,739	15,894	0,000

* F(1-210)=252,630; p<0,05; R²=0,546; Durbin-Watson=1,917.

Buna göre; dönüştürücü liderliğin, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde (b=0,711) ve anlamlı (p<0,05) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Regresyon eşitliği ise $\hat{y}=0,928+0,711x$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla katılımcıların algılarına göre, işletmelerde dönüştürücü liderlik uygulamalarının 1 puan artması ile birlikte örgütsel öğrenme uygulamaları 0,711 puan artış göstermektedir ve bu artış istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca örgütsel öğrenme uygulamalarının %54,6’sı dönüştürücü liderlik uygulamaları tarafından açıklanmaktadır.

Şekil 6’da dönüştürücü liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.



Şekil 6. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki

Bu bulgulara dayalı olarak, “H2: Dönüştürücü liderliğin, örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel öğrenmenin strateji geliştirme üzerindeki etkisi.

Örgütsel öğrenmenin, strateji geliştirme üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 8’ de sunulmuştur.

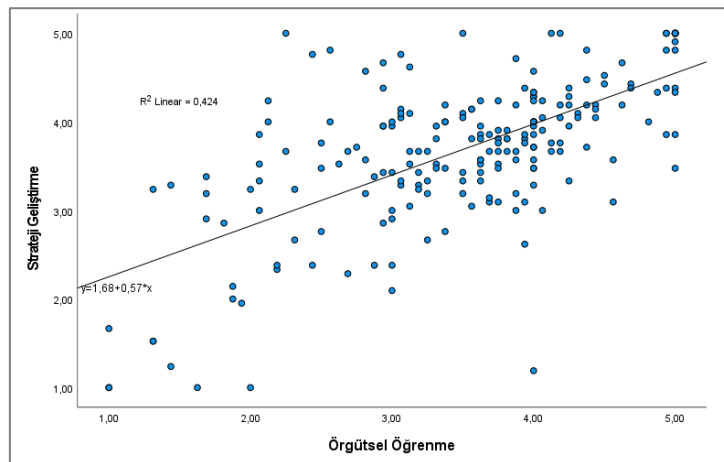
Buna göre; örgütsel öğrenmenin, strateji geliştirme üzerinde pozitif yönde ($b=0,575$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Regresyon eşitliği ise $\hat{y}=1,676+0,575x$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla katılımcıların algılarına göre, işletmelerde örgütsel öğrenmenin 1 puan artması ile birlikte strateji geliştirme uygulamaları 0,575 puan artış göstermektedir ve bu artış istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca strateji geliştirme uygulamalarının %42,4’ ü örgütsel öğrenme uygulamaları tarafından açıklanmaktadır

Tablo 8. Örgütsel öğrenmenin strateji geliştirme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar β	t	p
		b	S. H.			
Strateji Geliştirme	(Sabit)	1,676	0,168		9,948	0,000
	Örgütsel Öğrenme	0,575	0,046	0,651	12,422	0,000

* $F(1-210)=154,298$; $p<0,05$; $R^2=0,424$; Durbin-Watson=1,637.

Şekil 7’de örgütsel öğrenme ve strateji geliştirme arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.



Şekil 7. Örgütsel öğrenmenin strateji geliştirme üzerindeki etkisi

Bu bulgulara dayalı olarak, “H3: Örgütsel öğrenmenin, strateji geliştirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü.

Dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek için Hayes (Process) Analizi (Hayes, 2013) yapılmıştır. Bu yöntem; araştırmalarda çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri incelemek ve açıklamak için kullanılır. Hayes Process Makrosu, farklı analizler için çeşitli model önerileri sunar. Bu model önerileri, araştırmacılara istatistiksel analizlerinde yol gösterir ve ilişkileri daha ayrıntılı bir şekilde anlamalarına yardımcı olur. Bu makro ile 76 karmaşık istatistiksel modeli kurmak ve analiz etmek

Dönüştürücü Liderliğin Strateji Geliştirme Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Öznur KESKİN, Yeşim KAYA

mümkündür. Bu analizlerden biri aracılık analizidir ve bu çalışmada bu modelden faydalanılmıştır. Aracılık analizi; bir değişkenin (aracı değişken) başka bir değişken üzerindeki etkisini araştırırken, bu etkinin üçüncü bir değişken üzerinden gerçekleşip gerçekleşmediğini inceler. SPSS Process eklentisinde Model 4 kullanılarak gerçekleştirilir.

Hayes (Process) analizine göre elde edilen bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü

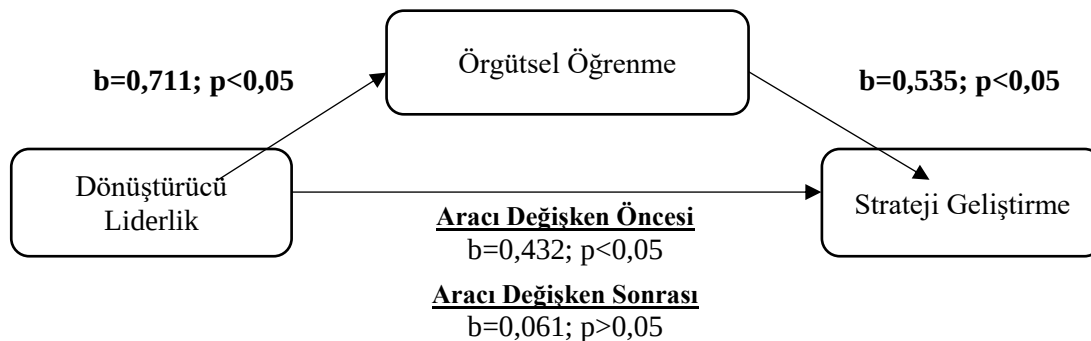
Model	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken	b	S. H.	p	%95 Güven Aralığı (b)	
						Min.	Maks.
(1) Aracı Değişken Öncesi	Dönüştürücü Liderlik	Strateji Geliştirme	0,432	0,050	0,000	0,332	0,531
	Dönüştürücü Liderlik	Örgütsel Öğrenme	0,711	0,045	0,000	0,622	0,799
(2) Aracı Değişken Sonrası	Örgütsel Öğrenme	Strateji Geliştirme	0,535	0,069	0,000	0,400	0,671
	Dönüştürücü Liderlik	Strateji Geliştirme	0,052	0,066	0,436	-0,079	0,182

Tablo 9’da öncelikle model 1’ de görüldüğü üzere; örgütsel öğrenme aracı değişken olarak dahil edilmeden önce, dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p<0,00$). Bu etkinin gücünü gösteren regresyon katsayısı $b=0,432$ olarak bulunmuştur.

Örgütsel öğrenme aracı değişken olarak dahil edildikten sonra ise (model 2’nin ilk satırında görüldüğü üzere) dönüştürücü liderliğin, örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi pozitif ($b=0,711$) ve anlamlı bulunmuştur ($p<0,00$). Örgütsel öğrenmenin strateji geliştirme üzerindeki etkisi de pozitif yönde ($b=0,535$) ve anlamlı bulunmuştur ($p<0,00$). Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin aracı değişken olabilmesi için gerekli olan, anlamlı etkiyi kendi üzerinden aktarabilme şartı sağlanmıştır. Ancak aracılık rolünün olabilmesi için aynı zamanda dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız dönmeye başlamesi gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986). Bu yönden inceleme yapıldığında, dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız dönmüştür ($p>0,00$).

Ayrıca etkinin gücü model 1’ de $b=0,432$ iken model 2’ de $b=0,052$ ’ ye düşmüş, yaklaşık %88’lik bir azalma meydana gelmiştir. Bu oran aracı değişken üzerinden gerçekleşen yola aktarılmıştır ($0,711 \times 0,535 = 0,380$ aracı değişken üzerinden gerçekleşen etkidir. $0,380$ ’in doğrudan etkiye ($0,432$) bölünmesi halinde %88 bulunmaktadır). Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin, dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişkide “aracılık rolüne” sahip olduğuna karar verilmiştir.

Elde edilen bulguları Şekil 8’ deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 8. Örgütsel öğrenmenin aracılık rolüne ilişkin bulguların model üzerinde gösterimi

Bu bulgulara dayalı olarak, “H4: Dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüştürücü Liderlik, Strateji Geliştirme ve Örgütsel Öğrenme Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet.

Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması için bağımsız gruplar t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Bağımsız gruplar t testi her bir bağımsız grup (kadın ve erkek çalışan grupları) normal dağılım özelliği gösterdiğinde ($n_1 > 30$; $n_2 > 30$) iki aritmetik ortalama arasındaki farkın manidarlığını test etmek amacıyla kullanılan parametrik bir tekniktir. İki bağımsız grubun ortalamalar yönünden karşılaştırılmasında ihtiyaç duyulan test istatistiği; grup varyanslarının homojen olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple öncelikle varyansların homojenliğini test etmek amacıyla “Levene’s Test for Equality of Variances” testi kullanılmaktadır. Bu test sonuçları SPSS’ te bağımsız gruplar t testi sonuçları ile birlikte verilmektedir. Levene testi sonucunda $p > 0,05$ ise grupların homojen varyanslı olduğuna karar verilir. Gruplar homojen varyanslı ise t testi tablosunda üst satıra, homojen varyanslı değilse t testi tablosunda alt satıra bakılarak karar verilir. $p = \text{significance (2-tailed)}$ olmak üzere $p < 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı fark vardır.

Bu araştırmada yapılan Levene testi sonucunda $p > 0,05$ olduğundan grupların homojen varyanslı olduğuna karar verilmiştir. Test sonuçları Tablo 10’ da sunulmuştur.

Tablo 10. Cinsiyet değişkeni için varyansların homojenlik testi			
Puan		F	p
Dönüştürücü Liderlik	Equal variances assumed	0,824	0,365
	Equal variances not assumed		
Strateji Geliştirme	Equal variances assumed	0,572	0,450
	Equal variances not assumed		
Örgütsel Öğrenme	Equal variances assumed	0,366	0,546
	Equal variances not assumed		

Yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda ulaşılan bulguların gösterildiği Tablo 11’e göre; araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p > 0,05$). Erkek ve kadın çalışanlar benzer düzeyde algılara sahiptir.

Tablo 11. Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması									
Puan	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	Fark	S. Hata	t	Sd	p
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	68	3,81	0,94	0,25	0,15	1,709	210	0,089
	Kadın	144	3,56	1,01					
Strateji Geliştirme	Erkek	68	3,67	0,91	-0,04	0,12	-0,324	210	0,747
	Kadın	144	3,71	0,81					
Örgütsel Öğrenme	Erkek	68	3,54	1,00	0,04	0,14	0,262	210	0,793
	Kadın	144	3,50	0,94					

Yaş grubu.

Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının yaş grubuna göre karşılaştırılması için bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. ANOVA tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır; bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur.

Tablo 12’de sunulan bulgulara göre; araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algıları yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p > 0,05$). Farklı yaş gruplarındaki çalışanlar benzer düzeyde algılara sahiptir.

Dönüştürücü Liderliğin Strateji Geliştirme Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Öznur KESKİN, Yeşim KAYA

Tablo 12. Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının yaş grubuna göre karşılaştırılması

Puan	Yaş Grubu*	n	$\bar{x}$	s	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	K. Ort.	F	p
DL	20-30 yaş	122	3,59	1,01	G. Arası	1,297	2	0,648	0,656	0,520
	31-41 yaş	58	3,64	1,02	G. İçi	206,660	209	0,989		
	42+ yaş	32	3,82	0,87	Toplam	207,957	211			
SG	20-30 yaş	122	3,66	0,88	G. Arası	0,472	2	0,236	0,330	0,719
	31-41 yaş	58	3,74	0,86	G. İçi	149,506	209	0,715		
	42+ yaş	32	3,77	0,64	Toplam	149,977	211			
ÖÖ	20-30 yaş	122	3,48	0,95	G. Arası	0,332	2	0,166	0,181	0,835
	31-41 yaş	58	3,56	1,02	G. İçi	191,956	209	0,918		
	42+ yaş	32	3,55	0,87	Toplam	192,288	211			

* 53 yaş ve üzerindeki katılımcı sayısı 3 olduğu için gruplar yeniden düzenlenmiştir.

Eğitim düzeyi.

Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının eğitim düzeyine göre karşılaştırılması amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Araştırmada farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi (Tukey's honestly significant difference test) yapılmıştır. Bu test, grup içi varyasyonları göz önünde bulundurarak, her bir grup çifti için güven aralıkları ve kritik değerler hesaplar, böylece Tip I hata (gerçekte doğru olan bir hipotezin yanlışlıkla reddedilmesi) olasılığını kontrol altında tutar.

Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algıları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Farklı eğitim düzeylerindeki çalışanlar benzer düzeyde strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarına sahiptir. Ancak katılımcıların çalıştıkları işletmelerde mevcut olan dönüştürücü liderlik ile ilgili algıları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ($F(2-209)=3,364$; $p<0,05$).

Ulaşılan bulgular Tablo 13' te verilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre; lisans eğitimi ve daha alt düzeyde eğitim almış olan çalışanların dönüştürücü liderlik algıları, yüksek lisans ve doktora eğitimi almış olan çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 13. Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının eğitim düzeyine göre karşılaştırılması

Puan	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	s	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	K. Ort.	F	p	Fark
DL	Lisans ve altı	92	3,84	0,91	G. Arası	6,485	2	3,242	3,364	0,036	a>b,c
	Y. Lisans	87	3,51	1,05	G. İçi	201,472	209	0,964			
	Doktora	33	3,44	0,99	Toplam	207,957	211				
SG	Lisans ve altı	92	3,80	0,81	G. Arası	2,653	2	1,326	1,882	0,155	-
	Y. Lisans	87	3,56	0,93	G. İçi	147,325	209	0,705			
	Doktora	33	3,75	0,64	Toplam	149,977	211				
ÖÖ	Lisans ve altı	92	3,66	0,94	G. Arası	3,440	2	1,720	1,903	0,152	-
	Y. Lisans	87	3,41	1,00	G. İçi	188,848	209	0,904			
	Doktora	33	3,39	0,83	Toplam	192,288	211				

* Lise ve ön lisans düzeyindeki katılımcı sayısı toplam 11 olduğu için gruplar yeniden düzenlenmiştir.

İşletmedeki çalışma süresi.

Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının işletmede çalışma süresine göre karşılaştırılması amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Grup varyanslarının homojenliği şartı sağlanamadığı için Welch testi sonucu dikkate alınmıştır. Welch testi; gruplar arasındaki ortalama farkları değerlendirmek için kullanılan parametrik olmayan bir testtir. Bu test, Levene testine göre grupların varyanslarının homojen olmadığı durumlarda, t testinin güvenilirliğini arttırmak için geliştirilmiştir. Welch testi; örnek büyüklükleri ve varyansları farklı olan

gruplar arasındaki anlamlı farkları belirlemek için kullanılır. Gruplar arasındaki potansiyel farkları daha hassas bir şekilde değerlendirmek amacıyla tercih edilmektedir.

Analizler sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 14'te sunulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algıları işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Farklı çalışma sürelerine sahip olan katılımcılar benzer düzeyde algılara sahiptir.

Tablo 14. Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının çalışma süresine göre karşılaştırılması

Puan	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	K. Ort.	F	p
DL	1-5 yıl	136	3,60	1,00	G. Arası	2,311	2	1,155	1,174	0,263
	6-10 yıl	25	3,51	1,21	G. İçi	205,646	209	0,984		
	11+ yıl	51	3,82	0,84	Toplam	207,957	211			
SG	1-5 yıl	136	3,61	0,86	G. Arası	2,680	2	1,340	1,901	0,152
	6-10 yıl	25	3,85	0,83	G. İçi	147,298	209	0,705		
	11+ yıl	51	3,85	0,78	Toplam	149,977	211			
ÖÖ	1-5 yıl	136	3,46	0,94	G. Arası	0,961	2	0,480	0,525	0,593
	6-10 yıl	25	3,61	1,07	G. İçi	191,327	209	0,915		
	11+ yıl	51	3,60	0,94	Toplam	192,288	211			

* 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların az sayıda olmasından dolayı gruplar yeniden düzenlenmiştir.

İşletmedeki pozisyon.

Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının işletmedeki pozisyona göre karşılaştırılması için bağımsız gruplar t testi kullanılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 15'te verilmiştir.

Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların strateji geliştirme algıları işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Çalışan ve yönetici konumundaki katılımcılar benzer düzeyde algılara sahiptir. Ancak çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel öğrenme algıları işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel öğrenme algıları, çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 15. Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının işletmedeki pozisyona göre karşılaştırılması

Puan	İşletmedeki Pozisyon	n	$\bar{x}$	s	Fark	S. Hata	t	Sd	p
Dönüştürücü Liderlik	Çalışan	140	3,53	1,01	-0,31	0,14	-2,187	210	0,030
	Yönetici	72	3,85	0,93					
Strateji Geliştirme	Çalışan	140	3,62	0,86	-0,22	0,12	-1,774	210	0,077
	Yönetici	72	3,84	0,80					
Örgütsel Öğrenme	Çalışan	140	3,40	0,93	-0,34	0,14	-2,513	210	0,013
	Yönetici	72	3,74	0,96					

* Alt kademe yöneticilerin az sayıda olmasından dolayı gruplar yeniden düzenlenmiştir.

Etki büyüklüğünü ölçmek amacıyla Cohen d değerleri hesaplanır. Cohen d; bağımsız örneklem t testi, bağımlı örneklem t testi ve tek örneklem t testi analizlerindeki etki büyüklüğünü ölçmek için kullanılır. Bu istatistiksel ölçü; gruplar arasındaki ortalama farkı, grupların standart sapmalarına oranlayarak hesaplanır. Bu çalışmada Cohen d değerleri sırasıyla 0,15 ve 0,17 olarak bulunmuş ve bu değerler (Field, 2009: 57) farkların “küçük” düzeyde olduğunu göstermiştir.

İşletmenin menşei.

Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının işletmenin menşeiine göre karşılaştırılması için bağımsız gruplar t testi kullanılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 16' da verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik algıları işletmenin menşeiine göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Türkiye ve yabancı menşeiili işletmelerde

Dönüştürücü Liderliğin Strateji Geliştirme Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Öznur KESKİN, Yeşim KAYA

çalışan katılımcılar benzer düzeyde algılara sahiptir. Ancak çalışanların strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algıları işletmenin menşesine göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Yabancı menşeli işletmelerde çalışanların strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algıları, Türkiye menşeli işletmelerde çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Yapılan etki büyüklüğü hesaplaması sonucunda Cohen d değerleri sırasıyla 0,15 ve 0,14 olarak bulunmuş ve bu değerler (Field, 2009: 57) farkların “küçük” düzeyde olduğunu göstermiştir.

Tablo 16. Dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının işletmenin menşesine göre karşılaştırılması

Puan	İşletme Menşei	n	$\bar{x}$	s	Fark	S. Hata	t	Sd	p
Dönüştürücü Liderlik	Türkiye	182	3,59	1,00	-0,32	0,19	-1,662	210	0,098
	Yabancı	30	3,92	0,89					
Strateji Geliştirme	Türkiye	182	3,64	0,85	-0,37	0,16	-2,264	210	0,025
	Yabancı	30	4,02	0,73					
Örgütsel Öğrenme	Türkiye	182	3,46	0,96	-0,40	0,19	-2,121	210	0,035
	Yabancı	30	3,85	0,83					

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü olup olmadığı temel amacı ile gerçekleştirilen bu araştırma; Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerde yönetici veya çalışan olarak görev yapmakta olan 20 yaş ve üzeri bireyler arasından seçilmiş olan toplam 212 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi ve pozisyon bakımından oldukça çeşitlilik göstermiştir ve bu durum farklı sosyodemografik özelliklere sahip katılımcıların bakış açılarından faydalanma bakımından çalışmaya zenginlik katmıştır. Araştırmanın farklı sosyodemografik özelliklere sahip katılımcıların görüşlerini içermesi, kapsamını ve derinliğini artırarak daha geniş bir perspektif sunmuştur.

Ayrıca katılımcıların çalıştıkları işletmeler 22 farklı sektörde faaliyet gösteren, Türkiye ve yabancı menşeli, 1 yıldan 26 yıl ve üzerine uzanan farklı faaliyet sürelerine sahip olup 50’ den az çalışandan 250’ den fazla çalışana sahip işletmeleri kapsayan oldukça zengin bir çeşitlilik göstermiştir. Bu durum, farklı profillere sahip işletmelere ayna tutması bakımından çalışmayı güçlendiren bir unsur olmuştur. Bu işletme çeşitliliği, araştırmanın sonuçlarını genelleştirme açısından önemli bir faktördür ve farklı işletme profillerine yönelik öneriler geliştirmeyi mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla, katılımcıların ve işletmelerin geniş çeşitliliği, araştırmanın metodolojisini ve sonuçlarını zenginleştirerek çalışmanın güvenilirliğini ve değerini artırmıştır. Bu farklılıklar, araştırmanın genel sonuçlarına daha kapsamlı bir bakış açısı kazandırarak, işletme yönetimi alanında daha etkili stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Ancak, araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun 20-30 yaş aralığında, lisans üstü eğitim almış ve 1-5 yıl arası iş deneyimine sahip kadınlar olması dikkat çekmektedir. Bu durum, araştırmanın sonuçlarının özellikle meslek hayatının erken dönemlerindeki, genç ve yüksek eğitim seviyesine sahip kadınların perspektiflerini yansıttığını düşündürmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın elde ettiği bulguların, iş yaşamına yeni adım atan ve kariyerlerinin başlangıcında olan kadınların deneyimlerine ve bakış açılarına odaklandığı söylenebilir.

Çalışılan işletmeler ise daha çok 250’nin üzerinde çalışana sahip, çoğunlukla hizmet, eğitim ve sağlık sektörlerinde çok çeşitli ürünler üreten Türkiye menşeli işletmelerdir. Dolayısıyla araştırma önemli ölçüde büyük ölçekli işletmeler ile hizmet, eğitim ve sağlık sektörleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öncelikle örnekleme dahil edilen işletmelerde dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme uygulamalarının önemli ölçüde var olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, incelenen işletmelerin liderlik ve strateji alanında etkili ve bilinçli bir yaklaşım benimsediklerine işaret

etmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir büyüme ve başarı için stratejik bir vizyona ve liderlik yaklaşımına sahip olduklarını söylemek mümkündür. Öte yandan katılımcıların bunlarla ilgili kanılara katıldıklarını belirtmiş olmaları işletme çalışanlarının dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme gibi konulara yönelik farkındalıklarının yüksek olduğunu da göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre ayrıca; dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere dair bulgular incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin hem strateji geliştirme üzerinde hem de örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, işletmelerde dönüştürücü liderlik uygulamalarının artmasıyla birlikte, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme süreçlerinin ve uygulamalarının anlamlı bir şekilde arttığını göstermektedir. Ancak burada dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin ($b=0,711$), strateji geliştirme üzerindeki etkisinden ($b=0,432$) daha güçlü olduğu dikkat çekmiştir. Buna bağlı olarak strateji geliştirme uygulamalarının %25,9'unun, öğrenme uygulamalarının ise %54,6'sının dönüştürücü liderlik uygulamaları tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Bu durum, dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenmeyi teşvik etme ve geliştirme konusundaki etkisinin daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan örgütsel öğrenmenin de strateji geliştirme üzerinde pozitif yönde etkisi ($b=0,575$) olduğu görülmüştür. Örgütsel öğrenme uygulamalarının artması ile birlikte strateji geliştirme uygulamaları artış göstermektedir. Strateji geliştirme uygulamalarının %42,4'ü örgütsel öğrenme uygulamaları tarafından açıklanmıştır. Bu bulgular dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenmenin birbirine destek olan unsurlar olduğunu göstermiştir ve araştırmanın ilk üç hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü olup olmadığı incelendiğinde ise örgütsel öğrenmenin bu ilişkide “aracılık rolüne” sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme, dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerindeki doğrudan anlamlı etkisini anlamsıza dönüştürerek kendi üzerinden aktarmaktadır. Dolayısıyla H4: Dönüştürücü liderlik ve strateji geliştirme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca, dönüştürücü liderlik, strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme algılarının çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılması sonucunda önemli bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre, çalışanların dönüştürücü liderlik ile ilgili algıları incelendiğinde; lisans ve daha altında eğitim almış olanlar ile yöneticilerin algıları diğer çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Stratejik geliştirme ile ilgili algılar ise sadece işletmenin menşesine göre anlamlı farklılık göstermiş; yabancı menşeli işletmelerde çalışanların algıları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel öğrenme ile ilgili algılar incelendiğinde ise yöneticilerin ve yabancı menşeli işletmelerde çalışanların algıları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Son olarak; araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde gelecekte yapılacak olan araştırmalara ışık tutması açısından araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Örneklem büyüklüğü genişletilerek veya farklı örneklemeler üzerinde çalışarak değişkenler arasında farklı ilişkilerin tespit edilmesi dolayısıyla araştırmadan daha farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler daha geniş örneklemeler üzerinde test edilerek daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilecektir.
- İşletmelerin yasal, kültürel ve sektörel yapılarının farklı olması ve her işletmede birbirinden farklı çok sayıda yönetici veya lider olması sebebiyle farklı işletmelerin araştırılması ile elde edilecek bulguların bu araştırmadan elde edilen bulgulardan farklı olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada strateji geliştirme ve örgütsel öğrenme ile ilgili algılar

işletmenin menşesine göre farklılık göstermiş; yabancı menşeli işletmelerde çalışanların algıları daha yüksek bulunmuştur. Çok daha fazla sayıda yerli ve yabancı firmaya ulaşılarak bu farklılığın etkisi tekrar test edilebilecektir.

- Gelecek dönemlerdeki araştırmalarda bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler veya kullanılan ölçekler değiştirilerek farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu araştırmada dönüştürücü liderlik tarzına odaklanılmış olup, gelecekteki araştırmalarda strateji geliştirme veya örgütsel öğrenme açısından en etkili olan liderlik yaklaşımını belirleyebilmek amacıyla stratejik liderlik, hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik, entelektüel liderlik ve etkileşimsel liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımları üzerinde çalışılabilir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin bu çalışmadaki aracı değişken rolü yerine; düzenleyici rolü de araştırılabilir. Araştırmadaki dönüştürücü liderlik ölçeği; alt boyutlar düzeyinde de farklı testlere tabi tutulabilir.
- Değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler veya bir takım ekonomik, politik, çevresel, yasal nedenler dolayısıyla örgütler farklı dönemlerde farklı stratejiler uygulayabilmektedir. Örgütlerin zaman zaman örgüt kültürlerini gözden geçirmeleri ve stratejilerini güncellemeleri veya geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde işletme çalışan ve yöneticilerinin değişmesi ile de farklı liderlik algıları ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeplerle araştırmanın farklı dönemlerde farklı katılımcılar ile çalışılarak tekrar yapılması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma, tek yazarlı olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi, kurum ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Adair, J. (2008). *Patronlar değil liderler*. Babali Kahir Yayıncılığı.
- Aksu, A. (2024). Dönüştürücü liderin sensin- dönüştürücü liderlik, entelektüel yetkinlikler ve y kuşağı performansı hakkında bir iş dünyası rehberi. Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Altıok, G. P., & Yılmaz, R. (2014). Liderlik ve çağdaş boyutları. Derin Yayınları.
- Ashkenas, R., & Manville, B. (2018). *The harvard business review leader's handbook: make an impact, inspire your organization, and get to the next level*. Harvard Business Review Press.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları*. Eğitim Yayınevi.
- Baştuğ, M. (2022). *Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim* [Ders notu]. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çağlıyan, V., Attar M., & Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- Çağlıyan, V., Attar M., & Külahlı, S. (2021). Dönüşümcü liderliğin, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 124-145.
- Çalışkan, M. (2017). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerine bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M., & Baydar, F. (2021). Öğrenen örgüt ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54(54), 75-96.
- Dönmez, S. (2014). *Developing a likert-type measure to assess transformational and transactional leadership styles in Turkey* [Yüksek lisans tezi]. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan Morçin, S., & Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- Eroğlu, A. (2010). *Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının problem çözme becerilerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Eroğlu, S. (2022). *Dönüştürücü liderliğin rekabet avantajına etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü* [Doktora tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge Taylor & Francis Group.
- Gökkaya, F. (2010). *Lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları örneği)* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Görker, N. (2017). *Dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim ve öğrenme odaklılığın örgütsel inovasyon performansına etkisi* [Doktora tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbrahim Abdelrahman Ali, E. (2022). *Dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Koç, Ö. (2023). Dönüştürücü liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2), 396-407.

Dönüştürücü Liderliğin Strateji Geliştirme Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Öznur KESKİN, Yeşim KAYA

Kul, S. (2014). Uygun istatistiksel test seçim kılavuzu. *Plevra Bülteni*, 8(2), 26-29.

Kamaşak, R., Bulutlar F., & Yücelen, M. (2008). The factor structure of the strategy development dimensions questionnaire. *Yeditepe International Research Conference on Business Strategies*, İstanbul.

Mert, G. (2018). *Örgütsel öğrenme*. Artikel Yayıncılık.

Nazif, K. T. (2022). *The effect of leadership styles during the strategy development process and environmental conditions on organizational agility* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okumuş, F., Avcı U., & Kılınç, İ. (2007). Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 30-50.

Özer, P. S. (1998). Örgütsel öğrenme. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 4(1), 415-426.

Sarıpınar, E. (2017). *Resmi ve özel anaokullarında liderlik ve stratejik yönetim (öğretmen görüşleri)* [Yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, S., Çakır, Ç., & Öztürk, N. (2014). Öğrenen örgüt profili ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 153-168.

Vural, B. A. (2003). Örgütsel öğrenme ve sürekli gelişme. *Selçuk İletişim*, 3(1), 91-96.

Extended Abstract

This study aims to examine the mediating role of organizational learning in the effect of transformational leadership on strategy development. In this context; the research data was collected from participants who are twenty years of age and older and who work as managers or lower-level employees with different demographic characteristics in businesses operating within the borders of Turkey using a survey technique. The data which was collected from two hundreds and twelve surveys was subjected to various statistical analyses.

This study consists of three chapters and a conclusion part.

In the first section of the study, the conceptual framework is given. In this section of the study, the concepts of strategy, strategy development, strategic management, leader, leadership, transformational leadership and organizational learning are emphasized. After explaining the concepts of strategic management and strategy development, leader and leadership, different leadership approaches are mentioned and the concept of transformational leadership is deeply examined. Finally, the concept of organizational learning is included and the importance of organizational learning, its characteristics and the factors affecting organizational learning are emphasized. Additionally, the relationship of transformational leadership with strategy development and organizational learning, the relationship of organizational learning with strategy development and the interactions of these three concepts with each other are discussed in the conceptual framework.

In the second part of the study, the method of the study is explained. The research model, the hypothesis of the study, the population and sample of the study, data collection method and data analysis methods are examined under subheadings. The applied survey which is used for data collection included the Demographic Information Form (DIF), Strategy Development Scale (SDS), Transformational Leadership Scales (TIS) and Learning Organization Scale (LOS). There are seventy three points in total, ten in DIF, twenty one in SDS, twenty six in TIS and sixteen in LOS. The statistical tests applied in the study were performed on the sample data set obtained from the employees over the age of twenty who are working in companies in Turkey. In order to reach the research findings; normality tests, simple linear regression analysis, Hayes (Process) analysis, independent groups (unrelated samples) t test, one-way analysis of variance (ANOVA) for independent groups and Tukey HSD multiple comparison (post-hoc) tests were used. Cohen's d effect size calculations were used to evaluate the magnitude of significant differences found between independent groups.

The third part of the study includes the findings obtained as a result of the analysis of the collected data. The findings of the research show that transformational leadership has a significant effect on strategy development and organizational learning, organizational learning has a significant effect on strategy development and organizational learning has a mediating role in the relationship between transformational leadership and strategy development.

In the conclusion section of the study, the general evaluation and research results in the light of the hypothesis results are included and suggestions are listed for the researchers' future studies. According to research results, organizational learning has a positive effect on strategy development. Strategy development applications increase with the increase in organizational learning applications. Strategy development applications were explained by organizational learning applications. These findings showed that transformational leadership, strategy development and organizational learning are business elements that support each other. When examining whether organizational learning has a mediating role in the relationship between transformational leadership and strategy development, it was determined that organizational learning has a "mediating role" in this relationship. Organizational learning transfers the direct significant effect of transformational leadership on strategy development to meaningless and through itself. In the last part of the conclusion section, suggestions to researchers on future studies were listed. According to these suggestions, it is possible to obtain different results from the research by expanding the sample size or working on different samples and thus determining different relationships between the variables. More generalizable results can be achieved by testing the relationships between the variables in the research on larger samples. Also, it is thought that the findings obtained by researching different businesses may differ from the findings obtained in this research because the legal, cultural and sectoral structures of the businesses are different and there are many different managers or leaders in each business. The effect of these differences can be tested

again by reaching a larger number of local and foreign companies. According to another suggestion, due to changing market conditions, technological developments or some economic, political, environmental, legal reasons, organizations may implement different strategies in different periods. Organizations need to review their organizational culture from time to time and update or develop their strategies. Similarly, different leadership perceptions may emerge with the change of employees and managers of the business. For these reasons, repeating the research with different participants in different periods may reveal different results.