



# İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK TARZININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ARACI ROLÜ<sup>1</sup>

1. Oğuzkan Dal<sup>2</sup>

ORCID No 0000-0002-3092-8200

Başvuru Tarihi: 31.07.2023

Kabul Tarihi: 12.10.2023

Yayın Tarihi: 29.12.2023

## ÖZET

Bu çalışmamız özellikle dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin finansal başarıya odaklandığı göz önüne alındığında, bu çalışmaların, akademik literatürde hala önemini korumaktadır. Bu çalışmada, dönüşümsel liderlik tarzı incelenmiş ve bu etkileri test etmek için çalışan bağlılığı ve çalışan motivasyonu gibi aracı roller ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırma sürecinde, 441 katılımcının katılımıyla anketler toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümsel liderlik tarzının şirketin finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bununla birlikte çalışan bağlılığının finansal performans üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu görülmüştür ancak motivasyonun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışan bağlılığının artmasıyla finansal performansın etkilendiği görülmüştür ancak motivasyonun artmasıyla finansal performans arasında etki tespit edilememiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Dönüşümsel Liderlik, Finansal Performans, Çalışan Motivasyonu, Çalışan Bağlılığı.

## THE INTERMEDIATE ROLE OF EMPLOYEE MOTIVATION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON FINANCIAL PERFORMANCE IN BUSINESSES

### ABSTRACT

This study was carried out especially to investigate the effect of transformational leadership style on financial performance. studies at the global level, which are associated with the performance of organizations. Considering that businesses focus on financial success, these studies still maintain their importance in the academic literature. In this study, the transformational leadership style was examined and mediating roles such as employee engagement and employee motivation were discussed separately to test these effects. During the research process, questionnaires were collected with the participation of 441 participants and the data obtained were subjected to statistical analysis. According to the results of the study, it was observed that the transformational leadership style did not have a direct effect on the financial performance of the company. However, it was observed that employee engagement had a partial effect on financial performance, but motivation did not have a significant effect on financial performance. It was observed that the financial performance was affected by the increase in the commitment of the employees, but no effect could be found between the increase in the motivation and the financial performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Financial Performance, Employee Motivation, Employee Engagement.

<sup>1</sup> Bu makale doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Oğuzkan Dal, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [oguzkandal@hotmail.com](mailto:oguzkandal@hotmail.com)



## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler rekabetin yoğun olduğu globalleşen bir dünyada faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, başarılı olabilmek ve devamlılığı olan rekabet üstünlüğü elde etme amacı ile etkili liderlik tarzlarına odaklanmak önem arz etmektedir. Liderlik tarzları, işletmelerin performansı ve başarısı üzerinde belirleyici bir faktör olarak kabul edilmektedir. Dönüşümsel liderlik tarzı, son yıllarda büyük bir ilgi görmüş ve işletme literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Bu liderlik tarzı, liderlerin vizyon ve hedefleriyle çalışanları motive etmelerini ve onların potansiyelini ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, çalışan motivasyonu ve bağlılığı da işletmelerin başarısı için hayati öneme sahiptir. Motive ve bağlı çalışanlar, daha yüksek performans gösterir ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Öncelikle dönüşümsel liderlerden bahsedilip, örgütsel bağlılık ve motivasyon konularıyla birlikte finansal performans konusu incelenmiştir. Dönüşümsel lideri ve örgüt finansı için değişik kaynaklardan yararlanılmıştır, bunlar kitaplar, yerli ve yabancı süreli yayınlar bilgisayar zeminli elektronik kaynaklardır. Konuya oldukça değişik bakış açılarından bakan çalışmalara özellikle odaklanılmış, geniş bir içerik olması temel hedef olmuştur

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın tam olarak amacına hizmet etmek için kullanılan kavramlar bu bölümde incelenip teorik olarak bilgiler verilecektir.

### 2.1. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik, liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratma ve onları dönüştürme sürecine odaklanan bir liderlik tarzıdır (Bass & Riggio, 2006). Bu liderlik tarzı, takipçilerin potansiyellerini keşfetmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve daha yüksek performans göstermelerine yardımcı olmayı amaçlar. Dönüşümsel liderler, vizyon ve hedeflerle ilgili ilham verici bir ortam yaratır, takipçilere güven ve destek sağlar, örnek oluştururlar ve onların liderlik becerilerini geliştirmelerini teşvik ederler (Yukl, 2010).

Liderlik, bir grup veya organizasyonu etkileme sürecidir ve liderin vizyon, yetenekler, davranışlar ve ilişki kurma becerileri yoluyla takım üyelerini yönlendirmesi ve motive etmesini içerir (Yukl, 2013). Liderlik, liderin etkisi altında olan kişilerin davranışlarını yönlendirme ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma sürecidir (Northouse, 2013). Liderlik, çeşitli liderlik tarzlarının ve yaklaşımlarının incelendiği geniş bir araştırma alanıdır. Bu tarzlar arasında dönüşümsel liderlik, işlemci liderlik, otantik liderlik, dağıtımcı liderlik gibi farklı yaklaşımlar bulunur. Liderlik tarzları, liderin davranışları, lider-takipçi ilişkileri ve liderin yönetim sürecindeki rolü gibi faktörler üzerinde odaklanır (Bass & Riggio, 2006). Genel Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışı genel olarak 1978 yılına atıfta bulunulsa da, aslında bu tanımın ilk kez J. V. Downtown tarafından 1973 yılında oluşturulduğu ifade edilmektedir. Ancak bu yaklaşımın daha geniş çevrelerce bilinir ve anlaşılır hale gelmesi, siyaset bilimi alanında tanınmış olan McGregor Burns tarafından gerçekleştirilmiştir. Burns, Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden etkilenerek çalışmasını ortaya koymuştur. Burns, liderlik kavramı ile yönetici kavramı ve içerikleri arasındaki farklılıkları belirlemeye çalışmıştır.

McGregor Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik kavramı, Bernard Bass'ın katkılarıyla daha da yaygın hale gelmiştir. Burns'e göre, dönüşümcü liderin temel özelliği, takipçilerin performansını ve motivasyonunu en üst düzeye çıkarmaktır. Dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran belirgin özellikler, bağımsızlık, eşitlik, insan odaklı bakış açısı gibi prensipleri işgörelere uygulayarak böyle bir algı oluşturmaya çalışmalarıdır. Burns'un açıkladığı dönüşümcü liderlik, ekonomik, siyasi veya diğer güç ve otoritelere bağlı olmayan hedeflere ulaşabilmek için işgöreleri aktif hale getirme sürecini ifade etmektedir (Burns, 1978). Siyaset bilimci Burns, dönüştürücü liderlik kavramından 1978 yılında ilk olarak bahseden kişidir. Bu kavram daha sonra Bass'ın çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir (Akbaba



Altun, 2001). Burns'e göre iki çeşit liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar etkileşimci ve dönüşümsel liderliktir.

Burns'un görüşüne göre liderlik, sadece liderin görüşlerine ve önerilerine uyum sağlama, cezalandırma ve ödüllendirme süreciyle sınırlı değildir. Burns, Dönüşümcü liderlik olarak adlandırdığı liderlik tarzına karşı etkileşimci liderlik yaklaşımının olduğunu savunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, sadece yönlendirme ve kontrol etme üzerine kurulu bir liderlik anlayışı olmayıp, izleyicileri etkilemeyi ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefler.

Bass açısından bakıldığında, liderin takipçilerindeki etkileri açısından bakılan bir teoridir. İşgörenler liderlerine saygı gösterme eğilimindedirler. İzleyenler için sadakat, güven, övülme, gibi açılar önemlidir. Bass'a göre, kendilerine atfedilen görev ve sorumlulukların ne denli önemli olduğunu farkında olarak, şahsi yeteneklerini örgüt üyelerinin kabulünü kazanmaya yönelik şekilde sunarak yüksek beklentileri harekete geçirerek etkin bir şekilde destek sağlayarak liderlik yaparlar.

## **2.2. Çalışan Motivasyonu**

Çalışan motivasyonu, iş ortamında çalışanların içsel veya dışsal uyarıcılar tarafından etkilenerek, işe karşı duydukları istek, enerji ve çaba düzeyini belirleyen ve bu şekilde performanslarını etkileyen bir süreçtir. Motivasyon, çalışanların kişisel hedeflere ulaşma, işin değerini anlama, ödüllendirilme beklentisi ve iş tatmini gibi unsurlardan kaynaklanabilir ve çalışanların işe bağlılığını, çabalarını sürdürmelerini ve performanslarını artırmalarını sağlayabilir (Kanfer, 1990; Latham, 2007).

Motivasyonun temel anlamını anlamadan önce, kelimenin kökenini incelemek faydalı olabilir. "Motivasyon" kelimesi, İngilizce "Motive" ve "Motivation" kelimelerinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı ise hareketlendirmek veya güdülendirmektir (Eren, 2003). Bu kelimenin Latince kökeni ise "Hareket etmek" anlamına gelen "Movere"dir (Adair, 2003). Motivasyon, bir organizasyonun belirlenen vizyonuna, hedefine ve amacına ulaşma durumuyla ilişkilidir ve çalışanların işlerine istekli ve hevesli bir şekilde yaklaşmalarıyla ilgilidir. Beklentileri karşılanan ve kendilerine değer verildiğine inanan çalışanların motivasyonu olumlu yönde etkilenir. Bu nedenle, çalışanlar daha verimli, etkin ve etkili bir şekilde çalışırken, organizasyon da büyüme ve karlılık hedeflerine daha kolay ulaşır. Motivasyonun faydalarını özetlemek gerekirse (Baygüz, 2011); Örgütün ve çalışanların amaçları uyumlu hale gelir, bununla birlikte işgören bu durumdan kazanç sağlayacağını farkında olur, bu da örgütün çıkarına bir durumdur. Teknolojiden hareketle ve günlük değişimle örgütler, sabit bir motivasyon yerine, "esnek motivasyon" a yönelebilirler. Örgütler işgörenlerin ekonomik ve sosyal refahını geliştirerek etkinliklerini ve verimliliklerini artırırlar. İşgörenlerin motivasyonu artınca iş tatmini de artacaktır.

Motivasyonun tanımı bölümünde bahsettiğimiz iki yaklaşım arasında ayrım yapabiliriz. Birincil yaklaşım, insan motivasyonunu açıklayan ve içeriğini inceleyen teorileri içerir ve genellikle "kapsam teorileri" olarak adlandırılır. Bu teoriler, insan ihtiyaçlarını araştırır ve bu ihtiyaçların nasıl karşılandığını inceler. İkincil yaklaşım ise motivasyonun oluşumunu ele alır ve "süreç teorileri" olarak adlandırılır. Süreç teorileri, ihtiyaçların ortaya çıkışından tatminine kadar olan gözlemlenebilir süreçleri analiz ederek temel özelliklerini anlamamıza yardımcı olur (Kingir, 2006).

Kapsam teorisi, bireylerin belirli bir amaca yönelik motivasyon ve çaba düzeyini, amacın kendisi ve amaca ulaşmak için gerekli kaynaklar arasındaki algıladıkları uyum ve tutarlılık derecesi ile açıklayan bir teoridir (Locke & Latham, 2002).

En popüler ve yaygın motivasyon teorilerinden biri olan Maslow'un teorisi, A. Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, bireyin üst basamaktaki gereksinmelerini karşılayabilmesi için öncelikle alt basamaktaki gereksinimleri gidermesi gerekmektedir (Akat ve Budak, 2002). Maslow'un ortaya koyduğu bu ihtiyaçlara bakacak olursak en temelde fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır, ardından güvenlik ihtiyaçları bulunmakta, daha sonra



sosyal ihtiyaçlara, saygınlığa ve kendini gerçekleştirilmeye doğru aşağıdan yukarıya doğru beşe bölünmüş bir piramit şeklinde ilerler.

Süreç teorileri ise bireylerin motivasyonunu ve davranışlarını, hedef belirleme, çaba sarf etme, performans değerlendirmesi ve geri bildirim gibi süreçlerin etkileşimi ve dinamiklerine odaklanarak açıklayan bir teoridir (Vroom, 1964). Başka bir teori ise Davranış şartlandırma teorisi, davranışa dışardan etki eden faktörlere dayanır. Genel olarak ta davranış, sonuçların bir fonksiyonudur. Bu teoride klasik ve edimsel şartlandırma olmak üzere iki türlü şartlandırma yöntemi vardır (Tınaz, 2000).

Vroom'un beklenti kuramında yer alan beklenti valens ve araçsallık kavramları ile bağlantılıdır, bu kuramda anahtar görev yaparlar. Bu teoride ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu başarıdır bununla birlikte birey göstereceği çabanın kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalı ödülü istemelidir (Eren, 2003). J.Stacy Adams'ın eşitlik teorisi, işgörenlerin aynı performansı gösteren diğer bireylerle eşit bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediği temeline dayanarak motivasyonun sağlanmasını amaçlar (Şimşek ve Çelik, 2009). İşyerinde yöneticilerin herkese eşit davranıp davranmadığı, işgörenler için önemli bir kavramdır.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanların işletme ile duygusal, zihinsel ve davranışsal bağ kurmalarını ifade eden önemli bir kavramdır ve işletmenin sürdürülebilir başarısı için kritik bir faktördür (Meyer ve Allen, 1991).

Türkiye'deki birçok kuruluş, bağlılık konusunda kapsamlı araştırmalar yaparak, etkinlikler ve programlar yaparak bu faydayı ortaya koymaya çalışmaktadır. Genellikle kurumsal ve finansal örgütlerde, örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşmada kritik bir parametre olarak değerlendirilmektedir. Rekabetçi piyasa dinamiklerinin hakim olduğu günümüzde, bir işgörenin örgütüne bağlı olması, kuruma büyük ölçüde fayda sağlayacağı açıktır. Temel olarak, örgütsel bağlılık, çalışanları reaktif bir tutum yerine inisiyatif alan, zamanında yönlendirme yapan proaktif bir tutum sergilemeye teşvik eder. Bu nedenle, işletmeler, istenen hedeflere uyum sağlamak, rekabetçi olabilmek ve sağlam bir mali yapıya sahip olmak için çalışanların bağlılığını artırmak için çaba sarfetmelidirler (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Örgütsel bağlılık türleriyle ilgili yapılan literatür taramasında, bu kavramın genellikle toplumsal bağlılık, eylemsel bağlılık ve çok yönlü bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç temel grupta sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Bu farklı türler, çeşitli akademisyenler tarafından farklı teoriler ve araştırmalarla ele alınmıştır. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar toplumsal bağlılığı, bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarını ve örgütün değerlerine olan inançlarını ifade eden bir kavram olarak tanımlarken, diğerleri eylemsel bağlılığı, bireylerin örgüte olan bağlılıklarının davranışsal boyutunu vurgulayarak, örgüte olan katılım ve sadakati içerdiğini belirtmektedir. İşgörenin örgüte olan tutumları, kurum için fedakarlık yapma, devamsızlık düzeyi, kurumun bir parçası olarak kalma gibi davranışlarını etkiler (Gülova ve Demirsoy, 2012). Başka bir bakış açısıyla, örgütsel bağlılık, işgörenin örgüt ile ilişkisini değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucunda örgüte yönelik bakış açısı ve duygusal bağlanmayı ifade eder

Tzioni, Tzioni, örgütsel bağlılığı sınıflandırırken üç farklı türden bahsetmektedir (Balay, 2000). Her bir bağlılık türü farklı motivasyon ve ilişki dinamiklerine dayanmaktadır, ve bu şekilde örgütsel bağlılık kavramı çeşitlilik kazanır. Bunlar, İlgi kaybı bağlılığı, Etik bağlılık, Karşılıklı çıkar bağlılığı.

Bu yaklaşımlarla birlikte, Kanter için örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt içindeki etkileşimlerini şekillendiren kişilik sistemleri ve sosyal sistemler arasındaki karmaşık ilişkilerin bir sonucudur. Davranışsal Bağlılık işgörenlerin bir örgütte yıllarca devam etmeleri sorununu ve bu durumun üstesinden nasıl geldiğiyle alakalıdır. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı bağlılığın davranışsal boyutuna odaklanmaktadır (Gündoğan, 2009). Buna göre işgörenler çalıştıkları işletmeye veya genel anlamda örgüte enerji, zaman, yetenek ve bilgi yatırarak bir



yan bahise girmekte ve buna karşılık olarak örgütten veya işletmeden kazanç elde etmektedirler. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımına göre işgörenin eylemler ile bu eylemlerle gerçekleştirdiği faaliyetlerle bağlanması, aynı zamanda inançlarına sahip olması, örgütsel bağlılığı ifade eder. Bu yaklaşım, Becker'ın yaklaşımına benzerlik gösterir ve tutarlı davranışlar sergileyerek önceki davranışlara da bağlılık gösterilir. (İnce ve Gül, 2005).

## 2.4. Finansal Performans

Finansal performans, bir işletmenin gelirleri, karlılığı, varlık değeri, öz sermaye getirisi ve finansal oranları gibi çeşitli mali göstergelerle ölçülen ve değerlendirilen bir kavramdır (Merchant ve Otle, 2015). İşletmelerin finansal performansı, sağlıklı bir mali yapıya sahip olmalarını, karlılıklarını sürdürmelerini ve paydaşlarının beklentilerini karşılamalarını sağlamada önemli bir göstergedir (Ittner ve Larcker, 2003). Finansal performans, işletmenin kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, maliyetlerin kontrolü, gelirlerin artırılması ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme stratejilerinin uygulanması gibi faktörlerle yakından ilişkilidir (Kaplan ve Norton, 1996).

Kamu veya özel sektörde işverenlerin, işgörenlerin performanslarını ölçmelerine yardımcı olmak ve işgörenlerin istenen düzeyde iş yapıp yapmadığını belirlemek veya kritik yapma fırsatı vermesi, bunun sonucu olarak ta işletmelerin istenen verimde olup olmadığının tespitidir (İplik, 2004). Nihayetinde işletmelerin performanslarını değerlendirmelerinin sebebi budur. Örgütlerin performans ölçme ve değerlendirmesinin faydaları olarak. Örgütün nasıl ilerlediğini ve işlediğini net olarak ve objektif olarak görme olanağı vermesi, olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi, örgütün karşılaşılabilecekleri sorunları önceden görüp başarı ve başarısızlığın nedenlerini belirlemede faydalı bilgiler içermesi, ödül performansını belirlemesi, önceden belirlenmiş planlara uyulması söylenebilir (Baki ve Ustasüleyman, 2001).

Finansal Performans Ölçümleri örgütlerde devam eden bir büyüme gerçekleştirmek nesnel bir sonuç çıkarmak, etkin bir finansal performansı ölçme yöntemiyle olur. Bu şekilde bir finansal ölçme sisteminin de, kendisinden bekleneni hangi ölçüde yapabildiği, pozitif ve negatif yönleriyle örgüt yöneticilerine bir perspektif oluşturmaktadır.

Örgütler muhasebeden aldıkları veriler doğrultusunda finansal datalarını oluştururlar. Bu finansal verilerin doğru şekilde değerlendirilebilmesi için doğru analiz edilip yorumlanması gerekmektedir. Dataların analiz edilip birlikte yorumlanmasına finansal analiz denilebilir. Finansal analiz, örgütlerin finansal bakımdan ne durumda olduğunu, şimdiye kadar neler yaptıklarını ve gelecekte ne gibi kararlar almasına yarayan bilgiler sunar. Finansal analiz amacına göre, yapısına göre ve analistin durumuna göre üç farklı kısımda incelenebilir bunlar yönetim analizi, yatırım analizi, kredi analizidir.

## 3. LİTERATÜR

Çalışmamızda güncel olan literatür ile kavramların ilişkileri üzerine bir literatür çalışmasına yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans İlişkisi ile ilgili çalışmalar

<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>	<i>İçerik</i>
Gümüş, A. (2015). Doktora Tezi.	Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının, yenilikçilik davranışı ve firma performansına etkisi	Dönüştürücü Liderlik, İşlemci Liderlik, Araştırmacı Yenilikçilik, Fırsatçı Yenilikçilik, Firma Performansı
Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011)	Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi	Değişim Odaklı Liderlik Örgütsel Performans
Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990)	Developing Transformational Leadership	Dönüştürücü Liderlik



Küçükaltan, B. ve Mert, G. (2020).	Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Performans İlişkisinin Değişim Mühendisliği Aracı Rolünde İncelenmesi: İmalat Sanayii Örneği	Değişim Mühendisliği Dönüşümcü Liderlik
Than Thanh Son Mayıs (2020)	Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance	Transformational leadership, knowledge sharing, organizational performance, knowledge collecting and donating, operational and financial performance
Abdullah ÇALIŞKAN (2018)	Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü	Dönüşümcü Liderlik, İş Performansı, Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık
Yükser, Burçin (2017)	Dönüştürücü liderliğin rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansı ile ilişkisi : bankacılık sektöründe bir uygulama	Dönüştürücü Liderlik, Rekabet Üstünlüğü, Finansal Sektör
Metin Ocak, Alperen Ozturk (2018)	The Role of Transformational Leadership Behaviours' Effects on Corporate Entrepreneurship Behaviours and Financial Performance of Firms	Transformational Leadership, Corporate Entrepreneurship, Financial Performance, Manufacturing Industry Firms, Hierarchical
Anoop Patiar (2009)	Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia	Market competitionTransformational leadership styleDepartmental performanceHotels and resortsDepartment managers

**Tablo 2:** Dönüşümsel Liderlik Tarzının Çalışan Bağlılığı ile İlişkisi Üzerindeki Çalışmalar

Yazar	Konu	İçerik
Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)	Transformational leadership (2. baskı). Psychology Press	Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık Çalışan Performansı
Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996)	Transformational leader behaviors and substitute forms of leader behaviors. Journal of Management	Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık
Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008)	Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. Journal of Applied Psychology	Dönüşümcü Liderlik
Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006)	Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. Academy of Management Journal,	Dönüşümcü Liderlik

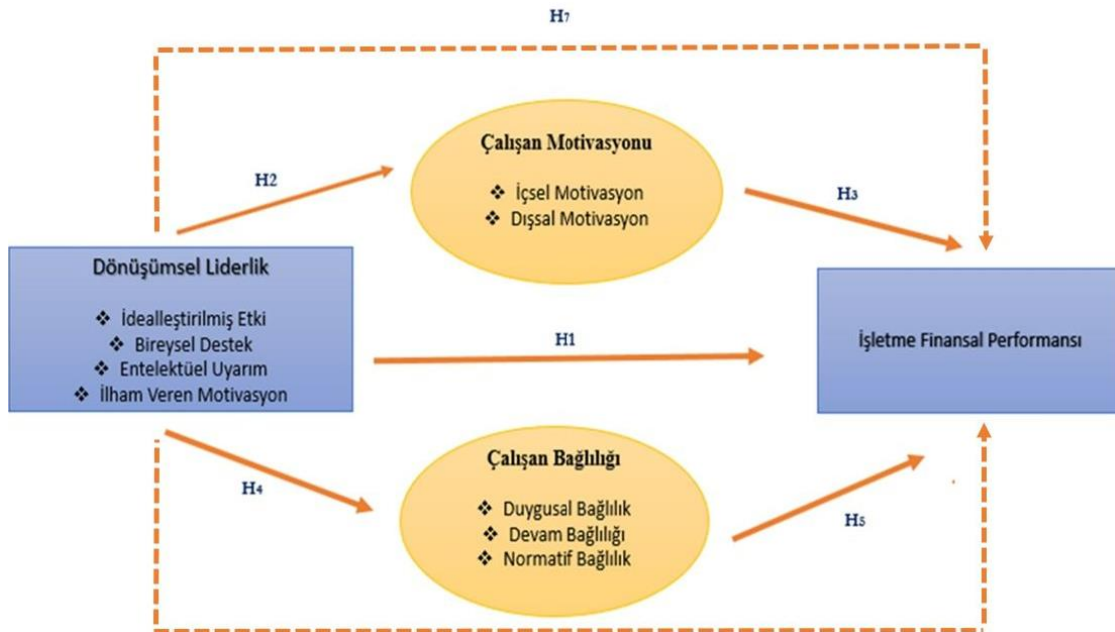
**Tablo 3:** Çalışan Bağlılığının İşletme Finansal Performansı ile İlişkisi Üzerine Çalışmalar

Yazar	Konu	İçerik
Bilal ÇANKIR (2019)	Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi	Performans, İş Performansı, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık
ÇANKIR, B. ve SEMİZ ÇELİK, D. (2018).	Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği,	İş Performansı, Örgütsel Bağlılık
BALAY, R. (1999).	İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları	İş Performansı, Örgütsel Bağlılık
Yavuz ÖZEK (2019)	Finans Sektöründe Ekonomik Kaygı ve Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	Finansal Performans, Ekonomik Kaygı, Tükenmişlik, Bankacılık Sektörü

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE AMACI

Bu bölümde özellikle araştırmamızın amacını ve önemini vurguladıktan sonra, araştırmanın modeli ve hipotezleri üzerinde duracağız. Yapılacak analizleri detaylı şekilde inceleyeceğiz. İşletmelerde Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans üzerindeki etkisinde Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü araştırması, çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığının liderlik tarzları aracılığıyla finansal performansa etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın önemi, işletmelerin sürdürülebilir başarılarını ve rekabet avantajlarını elde etmelerinde liderlik tarzlarının ve çalışanların motivasyonunun ve bağlılığının kritik önem taşımasıdır. Dönüşümsel liderlik tarzı, işletmelerdeki liderlerin vizyon, ilham ve mentorluk gibi özellikleriyle çalışanları etkileyerek onların motivasyonunu artırır ve bağlılığını güçlendirir. Çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ise işletmenin performansını doğrudan etkileyerek, verimlilik, yaratıcılık, sadakat ve memnuniyet gibi faktörleri olumlu yönde etkiler.



**Şekil : 1** Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeline istinaden bu model üzerinden çıkarılan ana hipotezimiz ve alt hipotezimiz test edilecektir. Araştırmanın 7 adet ana hipotezi ve 25 adet alt hipotezi bulunmaktadır, bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H1: Dönüşümsel liderlik tarzı finansal performansı etkiler.**

H1a: Bireysel ilgi finansal performansı etkiler.

H1b: Zihinsel motivasyon finansal performansı etkiler.

H1c: Entelektüel uyarımın finansal performansı etkiler.

H1d: Karizmatik etki finansal performansı etkiler.

**H2: Dönüşümsel liderlik tarzı çalışan motivasyonu etkiler.**

H2a: Bireysel ilgi çalışan motivasyonu etkiler.

H2b: Zihinsel motivasyon çalışan motivasyonu etkiler.

H2c: Entelektüel uyarım çalışan motivasyonu etkiler.

H2d: Karizmatik etki çalışan motivasyonu etkiler.

**H3: Çalışan motivasyonu finansal performansı etkiler.**

H3a: İçsel motivasyon finansal performansı etkiler.

H3b: Dışsal motivasyon finansal performansı etkiler.

**H4: Dönüşümsel liderlik tarzı çalışan bağlılığını etkiler.**

H4a: Bireysel ilgi çalışan bağlılığını etkiler.

H4b: Zihinsel motivasyon çalışan bağlılığını etkiler.

H4c: Entelektüel uyarım çalışan bağlılığını etkiler.

H4d: Karizmatik etki çalışan bağlılığını etkiler

**H5: Çalışan bağlılığı finansal performansı etkiler.**

H5a: Duygusal bağlılık finansal performansı etkiler.

H5b: Devam bağlılık finansal performansı etkiler.

H5c: Normatif bağlılık finansal performansı etkiler.

**H6: Dönüşümsel liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.**

H6a: Bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.

H6b: Zihinsel motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.

H6c: Entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.

H6d: Karizmatik etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.

**H7: Dönüşümsel liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.**





H7a: Bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.

H7b: Zihinsel motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.

H7c: Entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.

H7d: Karizmatik etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.

Çalışmamız çoğunlukla hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren farklı şirketlerin finansal performanslarını analiz etmek amacıyla, finansal verilerini denetim raporlarıyla birlikte şeffaflık ilkesine uygun olarak yayınlayan şirketlerin inceleneceği bir çerçeve üzerinde yürütülecektir. Bu çalışmada, genel olarak hazır giyim sektöründeki orta ve alt düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlardan oluşan bir örnekleme dayanarak, minimum 441 katılımcıyla yapılan bir anket kullanılmıştır. Örnekleme hatası  $\pm\%5$  ve  $\%95$  güvenilirlik düzeyine göre belirlenmiştir.

Bu araştırmanın temel hedefi, bilimsel bir yaklaşıma dayanarak işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde incelemektir. Araştırma, objektif verilere dayanarak ilgili alanlarda güvenilir sonuçlara ulaşma amacı taşımaktadır. Sistematik ve nesnel bir bilimsel yaklaşımı benimseyerek işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın amacı, araştırılan alanlarda geçerli sonuçlara ulaşmak ve kanıtlarla desteklemek için bilimsel yöntemler kullanmaktır. Birincil araştırma yöntemi olan anketler aracılığıyla birinci elden veriler toplanmış ve ikincil araştırmalardan elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir.

## **5. ANALİZ VE BULGULAR**

Araştırmanın ilk kısmında, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği kontrol edildi. Her ölçek için açımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi içi tutarlık analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulandı. Açımlayıcı faktör analizi, ölçeklerin yapısal yapısını keşfetmek ve alt boyutlarını belirlemek amacıyla kullanıldı. Güvenirlik analizi içi tutarlık analizi ise ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek için gerçekleştirildi. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce önerilen faktör yapısını test etmek ve ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanıldı.

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği sağlandıktan sonra, ölçek alt boyut puanları hesaplandı. Bu puanlar, her katılımcının ölçek alt boyutlarındaki yanıtlarının toplamıdır. Ardından, elde edilen puanlara yönelik uç değerlerin varlığını tespit etmek ve normal dağılımın sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için uygun istatistiksel testler uygulandı. Kolmogorov-Smirnov testi ve histogram analizi, ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiğini ve uç değerlerin olmadığını doğrulamak için kullanıldı. Ölçekler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirildi. Bu analiz, her bir ölçeğin diğer ölçeklerle olan ilişkisini değerlendirmek için kullanıldı. İstatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edildi ve bu ilişkilerin gücü  $r$  değeri ile ifade edildi.

Son olarak, hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kuruldu. Bu model, ölçekler arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde analiz etmek için kullanıldı. Analizler için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) v.26 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) yazılım programları kullanıldı. Tüm istatistiksel testler, 0,05 güven seviyesinde ( $p < 0,05$ ) gerçekleştirildi.



## 5.1.Tanımlayıcı istatistikler ve frekans dağılımı

Bu bölümde tablo 4'te görüleceği üzere katılan çalışanların sosyo-demografik ve iş yetkinliklerine ilişkin frekans dağılımı sunuldu. Bu tablo, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına ilişkin demografik dağılımları göstermektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, çalışanların %25.9'u kadın, %74.1'i ise erkektir. Yaş dağılımında, %15.2'si 20-29 yaş aralığında, %71.9'u 30-39 yaş aralığında ve %12.9'u 40-49 yaş aralığındadır. Eğitim durumuna göre incelendiğinde, %5.4'ü ön lisans, %84.1'i lisans ve %10.4'ü yüksek lisans mezunudur. Bu veriler, çalışanların demografik profillerini göstererek, işletme finans performansı üzerindeki etkilerini anlamak için dikkate alınması gereken faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	114	25,9
	Erkek	327	74,1
Yaş	20-29	67	15,2
	30-39	317	71,9
	40-49	57	12,9
Eğitim Durumu	Önlisans	24	5,4
	Lisans	371	84,1
	Yüksek Lisans	46	10,4

Tablo'5 de, araştırmaya katılan çalışanların iş unvanı, çalıştıkları bölüm, çalıştıkları sektör, kurumda çalışma süresi ve iş tecrübesi gibi faktörlere ilişkin dağılımları göstermektedir. İş unvanı dağılımına baktığımızda, çalışanların %47,8'i uzman, %52,2'si ise yönetici/müdür pozisyonundadır. Çalıştıkları bölümlere göre incelendiğinde, en yüksek oranda çalışan %27,7 ile satın alma bölümünde yer almaktadır. Dış ticaret (%24,9) ve üretim (%14,7) bölümleri de diğer önemli dağılım oranlarına sahiptir. Çalıştıkları sektörler incelendiğinde, %80,5'i tekstil sektöründe çalışmakta, diğer sektörler ise daha düşük yüzdelerde temsil edilmektedir. Kurumda çalışma süresi analiz edildiğinde, çalışanların %67,3'ü 5 yılın altında çalışmaktadır. İş tecrübesine göre incelendiğinde ise, %71,0'u 11-15 yıl arasında deneyime sahiptir. Bu veriler, çalışanların pozisyonları, bölümleri, sektörleri, çalışma süreleri ve tecrübeleri gibi demografik faktörlerin işletme finans performansı üzerindeki etkisini anlamak için değerli bir kaynaktır.

**Tablo 5:** Katılımcıların Çalışma ve Tecrübe Özellikleri

		N	%
İş Ünvanı	Uzman	211	47,8
	Yönetici/Müdür	230	52,2
Çalışılan Bölümü	Satın Alma	122	27,7
	Dış Ticaret	110	24,9
	Pazarlama	18	4,1
	Merchandiser	33	7,5



	Üretim	65	14,7
	IT	23	5,2
	Grafiker	8	1,8
	Muhasebe / finans	9	2,0
	Tedarik	9	2,0
	Diğer	44	10,0
Çalışılan Sektör	Tekstil	355	80,5
	İnşaat	30	6,8
	Otomativ	38	8,6
	Diğer	18	4,1
Kurumda Çalışma Süresi	5 Yılın Altında	297	67,3
	5-10 Yıl	97	22,0
	11-15 Yıl	47	10,7
İş Tecrübesi	5 Yılın Altında	57	12,9
	5-10 Yıl	14	3,2
	11-15 Yıl	313	71,0
	16-20 Yıl	57	12,9

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği'ne yönelik doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre elde edilen istatistiksel değerler şu şekildedir:  $\chi^2=822,66$ , d.f.=161,  $\chi^2/df=5,11$ , RMSEA=0,09, NFI=0,84, CFI=0,87, GFI=0,86, ve SRMR=0,044. Elde edilen  $\chi^2$  değeri, modelin verilere tam olarak uyum sağlamadığını göstermektedir. Ancak,  $\chi^2/df$  oranının 5,11 olması, modelin verilere uygun bir uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri 0,09 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. NFI, CFI ve GFI değerleri sırasıyla 0,84, 0,87 ve 0,86 olarak bulunmuştur. Bu değerler, modelin kabul edilebilir bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. SRMR değeri ise 0,044 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, Dönüşümsel Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, modelin verilere uygun bir şekilde uyum sağladığını göstermektedir. Ancak,  $\chi^2$  değeri modelin tam uyum sağlamadığını gösterse de, diğer uyum indeksleri (RMSEA, NFI, CFI, GFI ve SRMR) modelin kabul edilebilir bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. Bu analiz sonuçları, ölçeğin yapısal yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu desteklemektedir.

Çalışan Motivasyon Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:  $\chi^2=361,25$ ; d.f.=85;  $\chi^2/df=4,25$ , RMSEA=0,03, NFI=0,95, CFI=0,96, GFI=0,97, SRMR=0,05. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin verilere uyumunu değerlendirmek için kullanılan istatistiksel ölçütlerle birlikte değerlendirilmiştir.  $\chi^2/df$  değeri 4,25 olarak hesaplanmıştır, bu da modelin verilere uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri 0,03 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir uyum gösterdiğini ve verilere iyi bir şekilde uyduğunu göstermektedir. NFI değeri 0,95, CFI değeri 0,96 ve GFI değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin verilere uyumunun yüksek olduğunu ve modelin verileri iyi bir şekilde açıkladığını göstermektedir. SRMR değeri ise 0,05 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir şekilde uyum sağladığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, Çalışan Motivasyon Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analiziyle iyi bir şekilde uyum sağladığını ve ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin kullanılacağı araştırmalarda, çalışanların motivasyonunu doğru bir şekilde ölçmek ve analiz etmek için bu ölçeğin güvenilir ve geçerli bir araç olduğu söylenebilir.

Çalışan Bağlılığı Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:  $\chi^2=551,10$ ; d.f.=110;  $\chi^2/df=5,01$ , RMSEA=0,05, NFI=0,90, CFI=0,87, GFI=0,90, SRMR= 0,05.



Çalışan Bağlılığı Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, modelin verilere uyum sağladığını göstermektedir. Ölçümler arasındaki ilişkilerin yapısal modelle uyumlu olduğunu gösteren  $\chi^2/df$  oranı düşük ve RMSEA değeri kabul edilebilir düzeydedir. Ancak, NFI ve CFI değerleri biraz düşük bulunmuştur, bu da modelin iyileştirilebileceğini ve daha iyi bir uyum elde edilebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Çalışan Bağlılığı Ölçeği'nin geçerliliği ve güvenilirliği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Gelecekte, modelin daha da geliştirilerek ölçeğin bağlılık kavramını daha iyi yansıtması hedeflenebilir.

İşletme Finansal Performansı Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre  $\chi^2=12,84$ ; d.f.=3;  $\chi^2/df=4,28$ , RMSEA=0,01, NFI=0,98, CFI=0,87, GFI=0,98, SRMR= 0,02, modelin iyi bir uyum sağladığı görülmektedir.  $\chi^2/df$  değeri 4,28 olarak hesaplanmıştır, bu da modelin verilere uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri 0,01 olarak belirlenmiştir, bu da modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösterir. Ayrıca, NFI değeri 0,98, CFI değeri 0,87, GFI değeri 0,98 ve SRMR değeri 0,02 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, modelin veriye uyumunu desteklemekte ve ölçeğin güvenilir bir şekilde finansal performansı ölçme yeteneğini yansıtmaktadır. Bu sonuçlar, İşletme Finansal Performansı Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir.

## 5.2. Ölçek Alt Boyutları Arasında Korelasyon İlişkisi Sonuçları

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, İşletme Finansı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde önemli noktalar ortaya çıkmaktadır. Bu tablo, işletme finans performansı ile diğer 9 alt boyut arasındaki korelasyonları göstermektedir. Korelasyonlar Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmış ve r değerleri olarak ifade edilmiştir. Tablodaki r değerleri, -1 ile +1 arasında bir aralıkta değişmektedir. Pozitif bir r değeri, iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken, negatif bir r değeri, iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu gösterir. 0 olan bir r değeri, iki değişken arasında bir ilişki olmadığını gösterir.

Tablo incelendiğinde finansal performansı etkileyen faktörler ve sonuçları şu şekildedir.

- İdealleştirilmiş Etki, işletme finans performansı ile pozitif ve zayıf ilişkiye sahiptir ( $r = 0,12$ ,  $p=,012$ ). Bu, İdealleştirilmiş Etki'nin işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan İdealleştirilmiş Etki'nin artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Bireysel Destek, işletme finans performansı ile zayıf pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,11$ ,  $p=,021$ ). Bu, Bireysel Destek'in işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Bireysel Destek'in artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Entelektüel Uyarım, işletme finans performansı ile düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,28$ ,  $p<,001$ ). Bu, Entelektüel Uyarım'ın işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Entelektüel Uyarım'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- İlham Veren Motivasyon, işletme finans performansı ile düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,27$ ,  $p<,001$ ). Bu, İlham Veren Motivasyon'un işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan İlham Veren Motivasyon'un artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Dışsal Motivasyon, işletme finans performansı ile düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,11$ ,  $p=,016$ ). Bu, Dışsal Motivasyon'un işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Dışsal Motivasyon'un artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- İçsel Motivasyon, işletme finans performansı ile bir ilişki olmadığı saptandı ( $r = 0,03$ ,  $p<,001$ ).
- Normatif Bağlılık, işletme finans performansı ile orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptir ( $r = 0,37$ ,  $p<,001$ ). Bu, Normatif Bağlılık'ın işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Normatif Bağlılık'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.



- Devam Bağlılığı, işletme finans performansı ile yüksek bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,59$   $p < ,001$ ). Bu, Devam Bağlılığı'nın işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Devam Bağlılığı'nın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Duygusal Bağlılık, işletme finans performansı ile çok güçlü bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,82$ ,  $p < ,001$ ). Bu, Duygusal Bağlılık'ın işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Duygusal Bağlılık'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.

Sonuç olarak, İşletme Finansal Performansı ölçeği ile ilişkili faktörler arasında çeşitli ilişkiler bulunmaktadır. Bireysel destek, entelektüel uyarım, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık gibi faktörlerin işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, işletmelerin çalışanların motivasyonunu artırmak ve bağlılığını sağlamak için bu faktörlere odaklanmasının önemini vurgulamaktadır.

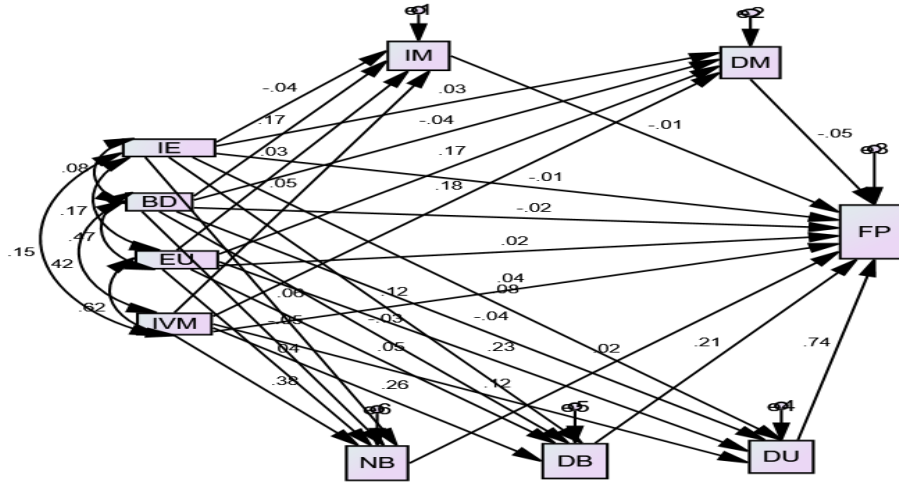
**Tablo 6: Korelasyon Analizi Sonucu**

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İdealleştirilmiş Etki	—	,08	,17**	,15**	,08	-,01	,12*	,16**	,13*	,12
2. Bireysel Destek		—	,47**	,42**	,11*	,20**	,13**	,11*	,13**	,11*
3. Entelektüel Uyarım			—	,62**	,26**	,14**	,26**	,22**	,30**	,28**
4. İlham Veren Motivasyon				—	,27**	,14**	,39**	,30**	,26**	,27**
5. Dışsal Motivasyon					—	,22**	,58**	,34**	,10*	,11*
6. İçsel Motivasyon						—	,27**	-,15**	,01	-,03
7. Normatif Bağlılık							—	,56**	,37**	,37**
8. Devam Bağlılığı								—	,56**	,59**
9. Duygusal Bağlılık									—	,82**
10. Finansal Performansı										—
Ortalama	3,67	3,81	4,04	3,83	3,75	3,84	3,67	3,74	3,85	3,91
SS	0,64	0,69	0,67	0,64	0,74	0,67	0,84	1,00	0,70	0,60
Olası Min-Mak	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
Gerçek Min Mak	1,88-5	1,75-5	2-5	1-5	1-5	1-4,64	1-5	1-5	1-5	1,4-5

\*  $p < .05$  (two-tailed). \*\*  $p < .01$  (two-tailed).

### 5.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın bu bölümde tahmin modelimize ilişkin yapısal eşitlik modeli uygulanarak hipotezler test edilmiştir. Aşağıdaki grafikte, yapısal eşitlik modeli sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, İşletmenin Finansal Performansı (FP) bağımlı değişkeni ile İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Ayrıca, Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV), Normatif Bağlılık (NB),



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli

Modelimiz genel olarak geçerliliği sağlanmış ve yol grafiğinin detayları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablodaki değerler, regresyon analizi sonuçlarını temsil etmektedir. "b" sütunu, standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını gösterirken, "SE" sütunu bu ağırlıkların standart hata değerlerini ifade etmektedir. " $\beta$ " sütunu ise standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarını temsil etmektedir. "CR" sütunu, kritik oranları belirtirken, "R2" sütunu bağımsız değişkenlerin tahmin ettiği varyansları ifade etmektedir. Son olarak, "p" sütunu istatistiksel anlamlılığı ifade eder. İstatistiksel anlamlılık düzeyi \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  olarak belirtilmektedir.

Aracı etkinin var olabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir:

- Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracılık yoluyla gerçekleşmelidir.

Bu koşullar, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı etki analizi çerçevesinde incelenir. Bu çerçeve, bir bağımsız değişkenin etkisini aracılık yoluyla aktardığı durumları incelemek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

Bu bilgi ışığında, İlk önce bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler üzerindeki etkisi incelendi. Buna göre, İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Normatif Bağlılık (NB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.50$ ,  $SE = 0.08$ ,  $\beta = 0.38$ ,  $CR = 6.68$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, IVM'nin NB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça NB de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Devam Bağlılık (DB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.41$ ,  $SE = 0.09$ ,  $\beta = 0.27$ ,  $CR = 4.51$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, IVM'nin DB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DB de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Duygusal Bağlılık (DU) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.13$ ,  $SE = 0.06$ ,  $\beta = 0.12$ ,  $CR = 2.09$ ,  $p = .04$ ). Bu sonuç, IVM'nin DU üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DU de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Dışsal Motivasyon (DM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.20$ ,  $SE = 0.07$ ,  $\beta = 0.18$ ,  $CR = 2.98$ ,  $p = .01$ ). Bu sonuç, IVM'nin DM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DM de artmaktadır.



- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin İçsel Motivasyon (IM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p = .38$ ).

Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin Duygusal Bağlılık (DU) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.24$ ,  $SE = 0.06$ ,  $\beta = 0.23$ ,  $CR = 3.76$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, EU'nun DU üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, EU düzeyi arttıkça DU de artmaktadır.
- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin Dışsal Motivasyon (DM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.19$ ,  $SE = 0.07$ ,  $\beta = 0.17$ ,  $CR = 2.788$ ,  $p = .01$ ). Bu sonuç, EU'nun DM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, EU düzeyi arttıkça DM de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin NB ( $p = .49$ ), DB ( $p = .40$ ) ve IM ( $p = .58$ ) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Bireysel Destek (BD) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- Bireysel Destek (BD) bağımsız değişkeninin İçsel Motivasyon (IM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.16$ ,  $SE = 0.05$ ,  $\beta = 0.17$ ,  $CR = 3.17$ ,  $p = .01$ ). Bu sonuç, BD'nin IM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, BD düzeyi arttıkça IM de artmaktadır.
- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin NB ( $p = .30$ ), DB ( $p = .51$ ), DU ( $p = .46$ ) ve DM ( $p = .58$ ) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin Devam Bağlılığı (DB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.18$ ,  $SE = 0.07$ ,  $\beta = 0.12$ ,  $CR = 2.52$ ,  $p = .01$ ). Bu sonuç, IE'nin DB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IE düzeyi arttıkça DB de artmaktadır.
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin NB ( $p = .18$ ), DU ( $p = .08$ ), IM ( $p = .42$ ) ve DM ( $p = .55$ ) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi incelendiğinde, Devam Bağlılık (DB) ( $b = 0.12$ ,  $SE = 0.02$ ,  $\beta = 0.21$ ,  $CR = 7.08$ ,  $p < .001$ ) ve Duygusal Bağlılık (DB) ( $b = 0.60$ ,  $SE = 0.02$ ,  $\beta = 0.74$ ,  $CR = 24.85$ ,  $p < .001$ ) aracı değişkenlerinin İşletmenin Finansal Performansı (FP) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılık düzeyinin İşletmenin Finansal Performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV) ve Normatif Bağlılık (NB) aracı değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilmemiştir (DM:  $p = .10$ , NB:  $p = .47$ , IM:  $p = .83$ ).

Son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinde, İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmamaktadır (IVM:  $p = .30$ , IE:  $p = .69$ , BD:  $p = .50$ , EU:  $p = .56$ ).

Yapılan eşitlik analiz sonuçlarına göre, bu çalışmada incelenen bağımsız değişkenler (İlham Veren Motivasyon, İdealleştirilmiş Etki, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım) ile bağımlı değişken (İşletmenin Finansal Performansı) arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durumda, aracı etkiden bahsetmek için gerekli olan koşullar sağlanmamaktadır. Bu bulgular, incelenen bağımsız değişkenlerin İşletmenin Finansal Performansı üzerindeki etkilerinin doğrudan olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada aracı etkilerin varlığına dair bir kanıt elde edilememiştir.

**Tablo 7 : Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu**

Yapısal İlişkiler			<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>CR</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>p</i>
<b>NB</b>	<---	IVM	.50	.08	.38	6.68		***
<b>NB</b>	<---	EU	.05	.07	.04	0.70		.49
<b>NB</b>	<---	BD	-.06	.06	-.05	-1.04	.16	.30
<b>NB</b>	<---	IE	.08	.06	.06	1.35		.18
<b>DB</b>	<---	IVM	.41	.09	.27	4.51		***
<b>DB</b>	<---	EU	.08	.09	.05	0.84		.40
<b>DB</b>	<---	BD	-.05	.08	-.03	-0.65	.11	.51
<b>DB</b>	<---	IE	.18	.07	.12	2.52		<b>.01</b>
<b>DU</b>	<---	IVM	.13	.06	.12	2.09		<b>.04</b>
<b>DU</b>	<---	EU	.24	.06	.23	3.76		***
<b>DU</b>	<---	BD	-.04	.05	-.04	-0.74	.11	.46
<b>DU</b>	<---	IE	.09	.05	.08	1.75		.08
<b>IM</b>	<---	IVM	.06	.06	.05	0.87		.38
<b>IM</b>	<---	EU	.04	.06	.04	0.56		.58
<b>IM</b>	<---	BD	.16	.05	.17	3.17	.05	<b>.01</b>
<b>IM</b>	<---	IE	-.04	.05	-0.04	-0.80		.42
<b>DM</b>	<---	IVM	.20	.07	.18	2.98		<b>.01</b>
<b>DM</b>	<---	EU	.19	.07	.17	2.78	.09	<b>.01</b>
<b>DM</b>	<---	BD	-.05	.06	-.05	-0.86		.39
<b>DM</b>	<---	IE	.03	.05	.03	0.59		.55
<b>FP</b>	<---	IE	-.01	.03	-.01	-0.40		.69
<b>FP</b>	<---	BD	-.02	.03	-.02	-0.67		.50
<b>FP</b>	<---	EU	.02	.03	.02	0.59		.56
<b>FP</b>	<---	IVM	.04	.04	.04	1.03		.30
<b>FP</b>	<---	NB	.02	.02	.02	0.72	.65	.47
<b>FP</b>	<---	DB	.12	.02	.21	7.08		***
<b>FP</b>	<---	DU	.60	.02	.74	24.85		***
<b>FP</b>	<---	DM	-.04	.02	-.05	-1.64		.10
<b>FP</b>	<---	IM	-.01	.02	-.01	-0.22		.83

**Note:** Model = AMOS yardımı ile Yol Analizi (YEM). Bağımlı değişken İşletmenin Finansal Performansı (FP), bağımsız değişkenler= İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU). Aracı değişkenler= Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV), Normatif Bağlılık (NB), Devam Bağlılığı (DE), Duygusal Bağlılık (DB). *b*, standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını temsil eder. *SE*, *b*'nin standart hata değerini gösterir.  $\beta$ , standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarını gösterir. *CR* = Kritik Oran *R*<sup>2</sup>, bağımsız değişkenler tarafından tahmin edilen varyansları gösterir. \*  $p < .05$ 'i, \*\*  $p < .01$ 'i, \*\*\*  $p < .001$ 'i ifade eder.





**Tablo 8:** Hipotezlerin Genel Sonuç Tablosu

Hipotezler		Desteklenme Durumu
<b>H1</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H1a</b>	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H1b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H1c</b>	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H1d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H2</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İşletmenin Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H2a</b>	Bireysel İlginin Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H2b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H2c</b>	Entelektüel Uyarımın Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H2d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H3</b>	<b>Çalışan Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H3a</b>	İçsel Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H3b</b>	Dışsal Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H4</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İşletmenin Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H4a</b>	Bireysel İlginin Çalışan Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H4b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H4c</b>	Entelektüel Uyarımın Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H4d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H5</b>	<b>Çalışan Bağlılığının İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Kısmen Desteklendi
<b>H5a</b>	Duygusal Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi
<b>H5b</b>	Devam Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi
<b>H5c</b>	Normatif Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H6</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H6a</b>	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H6b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H6c</b>	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H6d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H7</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H7a</b>	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi



<b>H7b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H7c</b>	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H7d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi

#### 5.4.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Limitleri

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları kapsamında İlk olarak finansal raporları bir denetim şirketi vasıtasıyla yayınlanan ve Borsa İstanbul'da işlem gören firmaların verileri kullanılmıştır. Bu durum, çalışmanın sonuçlarının genelleştirilmesini kısıtlayabilir ve diğer sektörler veya piyasalarla ilgili farklı sonuçlara yol açabilir. İkinci bir sınırlılık, liderlik ölçeğinin katılımcıların bir üst yöneticisini düşünerek cevaplama sorularından oluşmasıdır. Bu durum ise, çalışmanın üst düzey yöneticileri kapsamamasına neden olmuştur. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları sadece orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan bir örnekleme dayanmaktadır. Bu durum da alt düzey yöneticilerin veya diğer çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin farklı perspektifleri dikkate almama riskini taşımaktadır.

Sınırlılıkların bilincinde olmak önemlidir ve gelecekteki araştırmaların farklı endüstrileri, farklı piyasaları ve daha geniş katılımcı gruplarını kapsayacak şekilde genişlemesi gerekmektedir. Bu, liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza yardımcı olabilir

#### 6. TARTIŞMA

İş birliği ve liderlik becerileri bir organizasyonun başarısı için önemli bir faktördür. Liderlik tarzları, organizasyonun yönetim yaklaşımı, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olabilir. Ancak, sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların sonuçlarında çeşitlilik ve farklılıklar ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini anlamak için çoklu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın odaklandığı liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisi, hipotezlerimize dayanarak yapılan anket çalışmalarında genel olarak desteklenmemiştir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar, liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinin değişebileceğini ve farklı bağlamlarda farklı sonuçlar verebileceğini göstermektedir. Sosyal bilimlerdeki araştırmaların karmaşıklığı, katılımcıların farklı perspektiflere sahip olabileceği ve organizasyonların farklı yapı ve kültürlere sahip olduğu göz önüne alındığında, liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini anlamak için daha kapsamlı bir yaklaşım benimsemek önemlidir. Bu bağlamda, liderlik tarzıyla birlikte organizasyon kültürü, iş süreçleri, pazar koşulları, rekabet faktörleri ve diğer değişkenlerin etkisini değerlendirmek gerekmektedir

Çalışmanın metodolojisi 441 katılımcıya ulaşılarak yapılan anket verileri ile uygulanmış olup, istatistiksel analizle oluşturulan hipotezler test edilmiştir. İlk olarak liderlik tarzlarının finansal performans üzerinde etkisi test edilmiş olup, ilk hipotezin alt hipotezleri de dört liderlik tarzı için farklılaştırılmıştır.

H1 : Dönüşümsel Liderlik Finansal Performansı Etkiler : Gümüzüde geçerliliğini sürdüren dönüşümsel liderliğin işletmenin finansal performansına etkisi bulunamamıştır, çok sınırlı olduğu görülmüştür. Bizim araştırmamızdaki gibi etkilerin açıklanamadığı çalışmalardan biri, Waldman, Javidan ve Varella (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, stratejik düzeyde dönüşümsel liderliğin yerine karizmatik liderliğin geçebileceğini öne sürmektedir. Araştırmacılar, karizmatik liderliğin finansal performansla ilişkisini incelemiş ve dönüşümsel liderliğin finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Diğer bir çalışma olarak Avolio ve Bass (2004) tarafından gerçekleştirilen "Multifactor



Leadership Questionnaire" adlı bir anket üzerine dayanmaktadır. Bu çalışmada, dönüşümsel liderliği ölçmek için kullanılan anketin sonuçlarına dayanılarak dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir. Bununla paralel Judge, Piccolo ve Ilies (2004) tarafından yapılan bir araştırma ise dönüşümsel liderlik tarzının diğer liderlik özellikleriyle birlikte finansal performans üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu çalışmanın sonuçları, dönüşümsel liderliğin finansal performansı doğrudan etkilemediğini göstermektedir. Top of Form Bottom of Form Alt hipotezlerden de bizim çalışmamızdaki gibi etkilerin açıklanamadığı çalışmalar mevcuttur. "H1a: Bireysel İlgi Finansal Performansı Etkiler" Nelson ve Quick (2013) tarafından yapılan bir çalışmada bireysel ilginin finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı belirtilmektedir. Diğer bir alt hipotez olan "H1b: Zihinsel (İlham Veren) Motivasyon Finansal Performansı Etkiler" Avey ve arkadaşları tarafından (2011) yapılan bir çalışmada, zihinsel motivasyonun finansal performansla doğrudan ilişkili olmadığını ortaya koymaktadır. "H1c: Entelektüel Uyarımın Finansal Performansı Etkiler" Scott ve arkadaşları tarafından (2004) yapılan bir araştırma örnek verilebilir. Bu çalışmada, entelektüel uyarımın finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. "H1d: İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerinde Etkisi" Howell ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan bir araştırma örnek olarak verilebilir. Bu çalışma, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Özetle dönüşümsel liderliğin finansal performans üzerinde etkili olmasında çalışan bağlılığı belirleyiciliğinin etkisi bizim çalışmamıza göre çok sınırlı olarak bulunmuştur.

H2: Dönüşümsel Liderliğin Çalışan Motivasyona Etkisi Vardır : Çalışan motivasyonun literatürünün de ele alındığı çalışmada H2 hipotezimiz ana hipotezle teste tabi tutulmuştur. Ayrıca bu ana hipotezden; bireysel ilgi, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki tarzlarına uygun şekilde dört alt hipotez oluşturulmuştur. Analizlere göre hem ana hipotez hem de "H2a: Bireysel İlginin Çalışan Motivasyonunu Etkiler", "H2b: Zihinsel İlgi (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Motivasyonu Etkiler.", H2c: Entelektüel Uyarım Çalışan Motivasyonu Etkiler" ve "H2d: İdealleştirilmiş Etki Çalışan Motivasyonunu Etkiler." alt hipotezleri nin bizim çalışmamızdaki gibi etkileri bulunamamıştır. H2 Ana hipotezimizdeki gibi etkilerin açıklanamadığı akademik araştırmalardan birisi Javidan ve Waldman (2003) tarafından yürütülen araştırma, liderlik tarzları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, dönüşümsel liderlik tarzının işletmenin çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Araştırma, diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında dönüşümsel liderliğin çalışan motivasyonu üzerinde farklı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Bir başka örnekte ise, Den Hartog ve Belschak (2012) tarafından yapılan çalışma, dönüşümsel liderlik tarzının işletmenin çalışan motivasyonu üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Araştırma, liderlik tarzları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi anketler aracılığıyla incelemiş ve dönüşümsel liderliğin diğer liderlik tarzlarından önemli ölçüde farklı bir motivasyon etkisi olmadığını göstermiştir. Alt hipotezlerimizden "H2a" alt hipotezimiz ile aynı etkilerin olmadığı Nelson ve Quick (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, bireysel ilginin çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. Bu çalışmada, bireylerin ilgi alanları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir ve bireysel ilginin çalışan motivasyonunu etkilemede istatistiksel olarak anlamlı bir rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. "H2b" hipotezimizin etkilerinin açıklanamadığı, Avey ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, zihinsel (ilham veren) motivasyonun çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını desteklemektedir. Bu çalışmada, zihinsel motivasyonun çalışan motivasyonu ile ilişkisi incelenmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. "H2c" hipotezimiz için açıklanamadığı Scott ve Bruce (1994) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, entelektüel uyarımın çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu çalışmada, entelektüel uyarımın çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediği incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. "H2d" hipotezimiz ile açıklanmayan Bass ve Riggio (2006) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışması, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını görülmektedir. Bu çalışmada, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının liderlik ve



motivasyon arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve çalışan motivasyonunu etkilemede diğer liderlik faktörlerinden farklı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

H3 : Çalışan Motivasyonunun Finansal Performansa Etkisi Vardır : Çalışan motivasyonun finansal performansa etkisi olan hipotezlerden bizim hipotezimizdeki etkilerle açıklanmayan çalışmalar mevcuttur H3 ana hipotezimiz ve alt hipotezlerimiz olan “H3a , H3b” hipotezleri teste tabi tutulmuştur ve bizim çalışmamızda etkileri bulunamamıştır. Ana hipotezimiz olan H3 hipotezimizle açıklanmayan bir çalışma olan Amabile (1993) tarafından yapılan araştırmada, çalışan motivasyonunun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. Bu çalışma, çalışanların motivasyon düzeyleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Benzer şekilde alt hipotezlerimize baktığımızda “H3a” alt hipotezimiz gibi açıklanamayan, Deci ve diğerleri (2001) tarafından yürütülen bir çalışma, içsel motivasyonun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını desteklemektedir. Bu araştırma, çalışanların içsel motivasyon düzeyleri ve finansal performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “H3b” ile aynı etkiye sahip olmayan Grant (2008) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışması, dışsal motivasyonun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu çalışma, dışsal motivasyon faktörleri ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H4: Dönüşümsel Liderlik Çalışan Bağlılığını Etkiler : Çalışan bağlılığı literatürünün de ele alındığı çalışmada H4 ana hipotezle teste tabi tutulmuştur. “H4a , H4b, H4c, H4d” alt hipotezlerimiz de ana hipotezimiz ile birlikte bizim çalışmamızdaki etki bulunamamıştır. “H4” Hipotezimiz ile aynı etkiyi göstermeyen Eisenbeiss ve Knippenberg (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, dönüşümsel liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını bulmuştur. Alt hipotezimizle aynı etkiyi sağlamayan çalışmalar “H4a” için Grant (2007) tarafından yürütülen bir çalışma, bireysel ilginin çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını göstermiştir. “H4b” alt hipotezimiz ile baktığımızda Amabile ve Kramer (2011) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışması, zihinsel (ilham veren) motivasyonun çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını ortaya koymuştur. “H4c” Bakker ve diğerleri (2007) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, entelektüel uyarımın çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını bulmuştur. “H4d” Avolio ve Bass (2002) tarafından yürütülen bir çalışma, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını desteklemiştir.

H5: Çalışan Bağlılığı Finansal Performansı Etkiler : Bu çalışmanın odak noktalarından biri olarak da H5 hipotezi test edilmiş ve kısmen etkileri bulunmuştur. Ayrıca aynı hipotez işlemci ve dönüşümcü liderlik için de alt boyutlarda ele alınmış olup, analizin sonucu ile birlikte “H5a” ve “H5b” etkileri bulunmuş, ancak “H5c” hipotezimizde etkileri bulunmamıştır. Özetle, liderlik tarzlarının finansal performans üzerinde etkili olmasında çalışan bağlılığı kısmen belirleyicidir. “H5a” ve “H5b” hipotezleri ile aynı yönde sonuçları çıkan çalışmalardan, Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan bir araştırma, duygusal bağlılığın işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Çalışma, duygusal bağlılığın işletmenin performansını artıran bir faktör olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte , Mathieu ve Zajac (1990) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, devam bağlılığının işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma, çalışanların devam bağlılığının işletmenin başarı ve performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. “H5c” hipotezimiz ile aynı etkilerin açıklanamadığı Meyer ve Allen (1991) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışma, normatif bağlılığın işletmenin finansal performansı üzerinde etkisinin olmadığını bulmuştur. Araştırma, normatif bağlılığın finansal performans ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediğini göstermiştir.

“H6: Dönüşümsel Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır : H6 Hipotezi ve “H6a”, “H6b”, “H6c”, “H6d alt hipotezleri ile birlikte test edilmiştir ve etkileri bulunamamıştır. Çalışmamıza göre dönüşümsel liderlik tarzının çalışan bağlılığının aracı rolü ile finansal performans üzerinde etkisine rastlanmamıştır. “H6” Hipotezimiz gibi etkilerin açıklanamadığı odsakoff ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir araştırma, dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan



bağlılığının aracı rolünün olmadığını bulmuştur. Çalışma, dönüşümsel liderlik tarzının doğrudan finansal performansı etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan bağlılığı üzerinden gerçekleşmediğini göstermektedir. “H6a” alt hipotezimizde ise Han ve diğerleri (2018) tarafından yürütülen bir çalışma, bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, bireysel ilginin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H6b” alt hipotezimizde Chen ve Kanfer (2006) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, zihinsel (ilham veren) motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, zihinsel motivasyonun finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H6c” alt hipotezimizde Janssen (2000) tarafından yürütülen bir çalışma, entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını bulmuştur. Çalışma, entelektüel uyarımın finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini göstermektedir. “H6d” alt hipotezimizde Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur.

H7 : Dönüşümsel Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır : H7 Hipotezi ve “H7a”, “H7b”, “H7c”, “H7d alt hipotezleri ile birlikte test edilmiştir ve etkisi bulunamamıştır. Çalışmamıza göre dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerinde Çalışan Motivasyonunun etkisine rastlanmamıştır. “H7” Hipotezimiz gibi etkilerin açıklanamadığı Bass ve Riggio (2006) tarafından yapılan bir araştırma, dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Çalışma, dönüşümsel liderlik tarzının doğrudan finansal performansı etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan motivasyonu üzerinden gerçekleşmediğini bulmuştur. “H7a” alt hipotezimizde Macey ve Schneider (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, bireysel ilginin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H7b” alt hipotezimize göre Grant (2008) tarafından yürütülen bir çalışma, zihinsel (ilham veren) motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, zihinsel motivasyonun finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H7c” alt hipotezimizde Zhou ve George (2001) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını bulmuştur. Çalışma, entelektüel uyarımın finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini göstermektedir. “H7d” alt hipotezimizde Avolio ve diğerleri (2004) tarafından yürütülen bir araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur.

## **7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Liderlik, organizasyonların finansal performansını artırma sürecinde önemli bir faktör olmakla birlikte, bu konuda yapılan literatür çalışmaları liderliğin rolüne, tarzına ve organizasyon stratejisine odaklanmaktadır. Günümüz küresel senaryosunda, liderlik tarzının ve liderlik gelişiminin önemli yönü bulunmaktadır. Ancak sosyal bilimlerde çok farklı değişkenlerin insan doğasına etkisi nedeni ile bu çalışmamızda işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan sınırlı ve kısmi bir etkisi ortaya koymuştur. Bu bulgu, mevcut literatürdeki çalışmalarla da desteklemektedir.



Bununla birlikte, dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığı üzerinde bir etkisinin kısmen olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik ve işletme yönetimi alanında stratejik kararlar alırken dönüşümsel liderlik tarzının rolünü anlamamızı sağlamaktadır. Bu bulgu, özellikle finansal performans üzerindeki etkisini değerlendirdiğimiz çalışmamızda ortaya çıkmıştır. Literatürdeki diğer araştırmalarla uyumlu bir şekilde, dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisinin ve bunun da işletme finansal performansına etkisinin karmaşık ve değişken olduğunu göstermektedir. Farklı faktörler, sektörler ve örneklem grupları arasında bu etkinin değişebileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı, kısmen bir etkisi olduğu sonucuna ulaştık. Ayrıca, çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin de sınırlı olduğunu gözlemledik. Bu sonuçlar, literatürdeki çeşitli araştırmalarla da uyumlu görünmektedir. Çalışan motivasyonu ve bağlılığı, işletmelerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Ancak, dönüşümsel liderlik tarzının bu faktörler üzerindeki etkisi karmaşık ve değişken olabilir. Bu sonuçlar, liderlik yaklaşımlarının tek başına yeterli olmadığını ve diğer faktörlerin de bu denkleme dahil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Elde ettiğimiz sonuçlara dayanarak, işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini daha ayrıntılı şekilde inceleyecek ve açıklayacak gelecekteki araştırmalara yönelik öneri olarak, mevcut çalışmamız genellikle genel tekstil perakende işletme ortamlarında yapılmıştır. Gelecekteki araştırmalar, farklı sektörlerde, örneğin teknoloji, sağlık, inşaat, perakende gibi sektörlerde odaklanabilir. Bu şekilde, liderlik tarzının sektörel farklılıkları göz önünde bulundurarak çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini daha iyi anlayabiliriz. Bir açıdan da bakmak gerekirse liderlik tarzının etkisi, kültürel farklılıklar nedeniyle de değişebilir. Bu çalışmamız İzmir ve İstanbul bölgesinde gerçekleştirildi, gelecekteki araştırmalar, farklı kültürel bağlamlarda düşünülerek iç yurt içinde başka bölgelerde yada yurt dışında yapılabilir, dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak inceleyebilir. Gelecek çalışmalar açısından başka bir öneri ise, diğer değişkenleri de dahil etmektir, örneğin, çalışan motivasyonu ve bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlik tarzının yanı sıra diğer faktörleri de dikkate alarak çalışanların motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı şekilde değerlendirebilir. Örneğin, örgütsel kültür, iş tatmini, ödüllendirme sistemleri gibi faktörlerin etkisi de incelenebilir. Son olarak ise dönüşümsel liderlik tarzının etkileri zamanla değişebilir. Gelecekteki araştırmalar, uzun vadeli çalışmalara odaklanarak, liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki uzun süreli etkilerini inceleyebilir.

Bu öneriler, gelecekteki araştırmaların dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza yardımcı olabilir. Bu şekilde, işletmelerin liderlik stratejilerini geliştirmeleri ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için etkili yöntemler geliştirmeleri konusunda daha bilinçli kararlar alabiliriz.

## KAYNAKÇA

Adair, J. (2003). *Not Bosses but Leaders: How to Lead the Way to Success* (3rd ed.). London: Kogan Page.

Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 3. Baskı, İzmir.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Akbaba Altun, (2001). *Elementary School Principals' Attitude towards Technology and Their Computer Experience*



- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 150–191.
- Baki, A. (2021). Relationship With Independent Audit Quality And Financial Performance. *Quantrade Journal of Complex Systems in Social Sciences*, 3(2), 36-44. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/quantrade/issue/67822/1032898>
- Baki, B. ve Ustasüleyman, T. (2001). "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları Ve Performans Ölçütleri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, s. 69-80.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Baygüz, B. (2011). *İşletme Yöneticiliği ve Organizasyon*. Gazi Kitabevi.
- Burns, J. M. (1978). *Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Eren, E. (2003). *İşletmelerde Motivasyon ve İnsan İlişkileri*. Rota Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *The Emotional Intelligence of Leaders*. *Leader to Leader*, 1998(10), 20.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, Vol 3, No 3, s. 49-76.
- Gündoğan T., (2009). *Örgütsel Bağlılık Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi* Ankara, Eylül, S. 63-64.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Ince, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M., Gül, H., ve Bozyiğit, S. (2017). *Türkiye'de Turizm Pazarlaması Konusunda Yazılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: 1990-2016*, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 113-130.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2003). *İşletmelerde Motivasyon ve İnsan İlişkileri*. Rota Yayınları.
- İnce, M. Ş.; Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Ittner ve Larcker, 2003. *Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurements*.
- Kaplan, S, David P. Norton.(1996) ( *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*).
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 75-170). Consulting Psychologists Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.



- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Merchant and Van der Stede (2007, 1st ed. 2003): *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, 2nd ed.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*, London, SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pugh, L. (2007). *Change management in information services* (2nd ed.). Routledge, Taylor & Francis, Boca.
- Şimşek, M. Ş.; Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- TECİM, V. (2004). *Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi*.
- Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Usta, R. ve Yıldırım, M. (2014). Akademisyenlerin Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 291-306.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York. Vol.5 No.1, January 12, 2015.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Management*, 15(4), 381–394.