



Yıldız Social Science Review

Web site information: <https://yssr.yildiz.edu.tr>
DOI: 10.51803/yssr.1168213



Original Article / Orijinal Makale

İşletmelerde Liderlik Tarzının Finansal Performansa Etkisinde Değişim Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Algısının Aracı Rolü

The Mediator Role of Change Management and Corporate Governance Perception in the Effect of Leadership Style on Financial Performance in Corporations

Fikret ŞENTÜRK^a, Feyzullah YETGİN^b

^aİşletme Fakültesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye; T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Bakan Danışmanı

^bİşletme Fakültesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

^aFaculty of Management, Istanbul Ticaret University, Istanbul, Türkiye; Republic of Turkey Ministry of Transport and Infrastructure - Advisor to the Minister

^bFaculty of Management, Istanbul Ticaret University, Istanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 29 Ağustos 2022
Revizyon tarihi: 04 Ocak 2023
Kabul tarihi: 04 Ocak 2023

Anahtar kelimeler:

Değişim yönetimi, finansal performans, liderlik tarzları, kurumsal yönetim algısı.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 29 August 2022
Revised: 04 January 2023
Accepted: 04 January 2023

Key words:

Leadership styles, financial performance, change management, corporate governance perception.

ÖZ

Liderlik tarzları literatürde örgüt performansı ile ilişkilendirilen bir değişken olmakla birlikte, küresel boyutta ortaya çıkan her yeni liderlik tipiyle de varlığını koruyan bir ilişkiye sahiptir. Her kar amacı güden organizasyonun temel amacının finansal performans elde etmek olduğu düşünüldüğünde; uygulanan liderlik tarzına da dikkat edilmesi gereklidir. Liderlik tarzları teorik açıdan sınırları ve özellikleri ifade edilen bir konu olarak görülse de; farklı çalışma ortamlarında ve farklı belirleyiciler ışığında finansal performansa etkisi tekrar analiz edilebilecek bir konudur. Bu çalışma da literatürde sıkça yer verilmeyen ve görece daha yeni iki liderlik tarzının finansal performansa etkisinde hem değişim yönetimi hem de kurumsal yönetim algısının ayrı ayrı aracılık rollerine yoğunlaşmıştır. Şentürk'ün (2022) tezinden elde edilen veri seti ve bulgularla bu makale elde edilmiştir. Farklı sektörden 402 katılımcıya anket yoluyla erişilerek elde edilen çalışmanın bulgularına göre liderlik tarzları finansal performansı etkilediği bu çalışmadaki örneklem ile de ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderlik bu ilişkide daha çok öne çıkmaktadır. Değişim yönetimi de liderlik tarzlarının finansal performansı etkilediği ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Değişim yönetiminin özellikle amaç, stratejiler, teknoloji alanı ve organizasyon yapısı boyutlarında bu rol daha etkilidir. Çalışmanın son bulgusu ise kurumsal yönetim algısının liderlik tarzları ve finansal performans ilişkisinde aracı rolü oynamasıdır.

Atf için yazım şekli: Şentürk, F., & Yetgin, F. (2022). The Mediator Role of Change Management and Corporate Governance Perception in the Effect of Leadership Style on Financial Performance in Corporations. *Yıldız Social Science Review*, 8(2), 108–120.

ABSTRACT

Although leadership styles are a variable associated with organizational performance in the literature, it also has a relationship that maintains its existence with every new leadership type that emerges in the global dimension. Considering that the main purpose of each profit aimed

*Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail: fikretsenturk@gmail.com



Published by Yıldız Technical University Press, İstanbul, Turkey

Copyright 2022, Yıldız Technical University. This is an open access article under the CC BY-NC license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

organization is to achieve financial performance; it is also necessary to pay attention to the leadership style applied. Although leadership styles are seen as a subject whose boundaries and characteristics are expressed theoretically; Its effect on financial performance is a subject that can be re-analyzed in different working environments and in the light of different determinants. This study focuses on the mediating roles of both change management and corporate governance perception in the effect of two relatively new leadership styles, which are not frequently mentioned in the literature, on financial performance: transformational and transactional. This article was obtained with the data set and findings obtained from Şentürk's (2022) thesis. According to the findings of the study, which was obtained by reaching 402 participants from different sectors through a questionnaire, it was also revealed with the sample in this study that leadership styles affect financial performance. Transformational leadership is more prominent in this relationship. Change management also plays a mediating role in the relationship that leadership styles affect financial performance. This role is more effective especially in the dimensions of purpose & strategies, technology area and organizational structure of change management. The last finding of the study is that corporate governance perception plays a mediating role in the relationship between leadership styles and financial performance.

Cite this article as: Şentürk, F., & Yetgin, F. (2022). The Mediator Role of Change Management and Corporate Governance Perception in the Effect of Leadership Style on Financial Performance in Corporations. *Yıldız Social Science Review*, 8(2), 108–120.

GİRİŞ

Rekabetin sertleştiği günümüz dünyasında, organizasyonlar hem her yeni değişime adapte olmaya çalışıyor hem de bu değişimi yönetirken etkili olabilecek her detayı bünyelerinde dahil etmeye çalışıyorlar. Liderler de organizasyonlar da bu yönetimi çok yakından yaşayan, hatta bu değişime kimi zaman kendilerine de yön veren kişiler olarak yer almaktadırlar. Bu bağlamda literatürde değişim liderliği olarak yeni bir kavramın oluşması da oldukça açıklanabilir. Değişimin ne zaman geleceği bilinmediği gibi, her değişim söz konusu olduğunda ekibe bir değişim liderinin getirilmesi de anlaşılabilir bir durum değildir. Dolayısıyla var olan liderlik tarzları da değişim yönetimini yapabilecek donanımına sahip olabilecek niteliktedir. Nihayetinde değişimler aynı olsa, kurumda bunun nasıl yönetileceği hem liderlik tarzına hem de kurumsal yönetime bağlıdır. Nihayetinde kar amacı güden kuruluşların da finansal anlamda performanslarında bir kayıp yaşamaması için diğer üç bileşeni doğru bir şekilde kullanmalıdırlar.

İlgili literatürde her bir kavramın ikili olarak ilişkilerinde çalışmalar bulunda da; bir arada kullanıldığı çalışmaya rastlanılmamıştır. Çoğunlukla demokratik ve otoriter liderlik tiplerinin öne çıktığı literatürde işlemci ve dönüştürücü liderlik daha zayıf kalmaktadır. Bu araştırma ile işletmelerdeki liderlik tarzlarının finansal performansa olan etkisinde değişim yönetiminin ve kurumsal yönetim algısının aracı bir rolü bulunup bulunmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Değişimi kabul eden kadar değişime direnen kurumlarda, liderlik tarzının değişim yönetiminin hangi alt boyutu ile finansal performansa yine de etki yaratacağı çalışmanın odak noktasından biridir. Ayrıca kurumsal yönetim skor olarak yüksek olsa dahi, çalışan gözünden bunun algılanış biçimi, ortaya konan liderliğin finansal performansa etkisinde aracı rolde olup olmadığı diğer odak

noktasıdır. Çalışmanın amaçları çerçevesinde öncelikle ilgili kavramlar için gerekli kavramsal ve teorik altyapı kısaca oluşturulacak; ardından ilgili literatüre bakılarak konuya zemin hazırlayabilecek araştırmalar bulunacaktır. Son olarak yöntemi belirlenen araştırma tasarımı analiz ve bulguları ile yer bulacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın amacına hizmet etmesi açısından ilgili kavramların teorik çerçevede buldukları karşılıklar bu bölümde incelenecektir.

Liderlik

Bir hedef, grup ya da kişiye rehberlik eden kişi olarak karşılık bulan lider kelimesi, kesin bir tanıma sahip değildir. Sadece bu kavramı yorumlamak adına bu zamana kadar yaşanmış bir evrim söz konusudur (Northouse, 2007). Uzlaşılan hususlar olduğu gibi, bazı farklılıklar da mevcuttur. Literatürde yönetici ve lider kavramlarının aralarındaki fark ve benzerlikler hala bir tartışma konusudur. Dolayısıyla bu da farklı düşünce tarzlarında liderlik tiplerinin doğmasına sebep olmaktadır (Schedlitzki & Edwards 2018). Bu çalışmanın ana odağı bu tartışmaları ortaya koymak olmadığından; daha mutlak olan hususlardan bahsedilecektir. Bu hususlardan biri liderin sahip olduğu güçtür. Kotter (1985, s.86) liderler bir organizasyon içerisinde bu rolün güç ve otorite birleşimi ile elde ettiğini savunur. Öne çıkan altı güç kaynağından bahsedilebilir. Bunlar; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, referans gücü, uzmanlık gücü ve bilgiye dayalı güçtür (Kondalkar, 2007). Bu altı güç dışında bir de karizmatik güç vardır. Ancak karakterle ortaya çıkan bir güç olarak görüldüğünden temel güçler anlatılırken bahsedilmeyebilmektedir (Benton, 2003, s.132).

Özellikler kuramı (Judge vd., 2009), davranışsal kuram-

lar (Northouse, 2007) ve durumsallık kuramları (Hartley vd., 2008) pek çok liderlik tarzı ve bunların özelliklerini sunmaktadır. Bu çalışmada ele alınan dönüşümcü ve işlemci liderlik ise modern liderlik kuramlarındandır ve esasında durumsallık içerisinde yer almaktadır.

Dönüşümcü liderlik, bir liderin takipçilerini karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve/veya bireysel değerlendirme yoluyla grup yerine kişisel hedefler için çaba göstermeye motive etme sürecini ifade etmektedir (Bass, 1985). Bu liderlik biçimini uygulayan liderler, takipçilerin engeller ve sorunlar hakkında çerçeveleme ve düşünme biçimini değiştirmeye yardımcı olmaktadır. Son olarak, bireysel değerlendirme, liderlerin, güçlü yanlarını kullanarak potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için takipçilerine sunduğu destek ve koçluk, onlarla etkileşim sıklığı ve takipçilerine sunulan yardım anlamına gelmektedirler. Dönüşümcü liderler sadece bireysel ihtiyaç ve isteklere dikkat etmekle kalmaz aynı zamanda her takipçinin benzersiz olduğunu da kabul etmektedirler. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, takipçilerini “dönüştürme” ve onların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkileme potansiyeline sahip bir dizi lider davranışını içermektedir (Judge vd., 2009).

İşlemci (Sürdürümcü) liderlik ise Weber’in 1947’de öne sürdüğü kısa vade için organize etme ve planlamadaki yönetim sürecidir (Weber, 2009). Çalışanların kişisel çıkarlarını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmek için koşullu ödüllerin (ve/veya yaptırımların) kullanılmasını içermektedir. İstenen ödüller (ve istenmeyen yaptırımlar) belirli çabalara veya sonuçlara bağlı olduğunda, çalışanın kişisel çıkarının bu çabalara ve sonuçlara yönelik davranışı harekete geçirmesi, yönlendirmesi ve sürdürmesi beklenmektedir (Li, 2019, s.1153).

Bu çalışmada kullanılan liderlik ölçeği literatürde de sıkça yer etmiş olan çoklu faktöre dayalı liderlik ölçeğidir. Bernard Bass tarafından 1985 yılında hazırlanmış ve Akdoğan (2002) de Türkçe ‘ye kazandırmıştır.

Kurumsal Yönetim Algısı

Bir işletmenin pazar performansının ölçümlerinden biri de firma değeridir. Yüksek firma değeri, genellikle borsada işlem gören şirketlerde yatırım sorumluluğunun merkezi olan üst yönetimin başarısıdır. Yüksek bir kurumsal değer elde etmek için de iyi bir kurumsal yönetime sahip olmak gerekmektedir. Kurumsal yönetim hissedarlar, yönetim gibi menfaat sahiplerinin ve alacaklılar, devlet, şirket yöneticileri gibi dış menfaat sahipleri ile hakları ve yükümlülükleri ile halen ilişkili olan diğer menfaat sahiplerinin iç ilişkilerini kontrol etmeye yönelik bir düzenlemedir (McCahery ve Vermuelen, 2014).

İşletmenin tasarlanmış düzenlemeleri ve kontrolleri aracılığıyla katma değeri artırmaya yönelik hak ve yükümlülükleri açısından menfaat sahipleri ile iç-dış paydaşlar arasındaki ilişki, finansal ve finansal olmayan performansın iyileşmesini sağlamaktadır. OECD’nin (2015) raporuna göre; kurumsal yönetimin ilkeleri şeffaflık, hesap verebilir-

lik, adil yönetim ilkesi ve sorumluluk ilkesidir. Şeffaflık ile paydaşlar şirketin karar verme ve yönetim sürecine güvenebilmektedirler. Adil yönetim ilkesi eşit bir muamelenin olduğunu ifade etmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi gereğince şirketler, yapılan her türlü eylem ve davranıştan sorumludurlar. Sorumluluk ilkesi gereğince, yönetim kurulunun elindeki yetkilerin sorumluluğunu da kabul ettiği anlaşılmaktadır. Bu sayılan dört ilkenin birlikte hareket etmesi iyi bir kurumsal yönetim elde etmek için gereklidir.

Literatürde yaygın olarak endeks şeklinde ölçülen kurumsal yönetimin, firmalarda hissedilen boyutu kurumsal yönetim algısı olarak karşılık bulmaktadır. Bu ölçek Ugurlu (2018) tarafından geliştirilmiştir. Yukarıda bahsi geçen dört temel ilke bu ölçeğin de alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Değişim ve Değişim Yönetimi

İşletmelerin büyümesi ve sürdürülebilirliği için değişim gerekli olmakla birlikte; proaktif adımlar olarak görülmektedirler. Değişiklikler planlama, test edilme, uygulama, belgelendiğinden emin olma gibi bir süreci takip ederek var olmaktadır (Gabriel vd., 2013, s.138).

Tüm değişiklikler, değişikliklerin planlandığından, test edildiğinden, uygulandığından ve belgelendiğinden emin olmak için bir süreci takip etmelidir. Bu noktada değişim yönetimini “çalışanların işlerinde, ilişkilerinde, prosedürlerinde vb. değişikliklerle ilgili idari ve davranışsal sorunları yönetme süreci” olarak tanımlamak mümkündür. (Turban vd., 2018). Değişim yönetimi süreci sırasıyla tanımlama, sunum, planlama, değerlendirme ve iletişimden oluşmaktadır (Dugmore & Jenny, 2011).

İş ortamı dinamik yapısı, işletmelerin iş sürecinde değişikliğe sebep olmaktadır. Büyüme ve sürdürülebilirlik için işletmelerin dinamik iş ortamından gerekli değişiklikleri kendi bünyelerine katmasını beklenmektedir. Değişim devam eden bir süreç olduğundan; değişime direnç de bu süreçte beklenen sonuçlardan biridir. Bir işletmede değişim hedeflerine ulaşılması için özellikle liderlerin sistematik bir yaklaşımı benimsemeleri öngörülmektedir. Değişim yönetimi sürecini uygulamak için işletmeler kendilerini yeni ve güncel modern teknolojiler konusunda güncel tutmalı; değişiklikleri planlamak ve başarıya götüren kilit faktörleri ele almalıdırlar. Böylece işletmeler rekabet avantajı sağlar ve örgütsel performanslarını arttırmaktadırlar. Değişim yönetiminin hangi alanlarda yapılacağı ise alt boyutlarla ifade edilmektedir. Bunlar; (i) amaç ve stratejiler, (ii) organizasyon yapısı, (iii) bireylerin alanı, (iv) teknoloji alanıdır (Bateman & Zeithmal, 1990; Qndil, 2010).

Finansal Performans

Bir şirketin kaynaklarını koruma ve izleme yeteneği, finansal performansı ile ölçülmektedir. Temelde finansal performans örgütsel performansın bir unsurudur. Yatırım getirisi (ROI), varlık getirisi (ROA), özkaynak getirisi (ROE) ve kar vb. ile ölçümü yapılabilmektedir (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Firma performansının ölçümü genel anlamda yedi faktör ile ilintilidir. Bu faktörler finansal olup olmamasına göre iki grupta incelenmektedir. Büyüme, karlılık, piyasa değeri finansal göstergelerdir. Müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, sosyal performans ve çevre ise finansal olmayan göstergelerdir (Barney & Clark, 2007). Bu çalışmada ise finansal performansın ölçülmesi hususunda yukarıda da bahsi geçen belli finansal belirleyicilerin anket aracılığı ile kullanılması hedeflenmiştir. Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen ve literatürde bazı çalışmalarda da kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Soru sayısı ise Tunçer (2018) tarafından yapılan benzer bir çalışma ile genişletilmiştir.

LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde güncel literatür ile kavramların birbiri ile ilişkilerini ele alan bir literatür taramasına yer verilmiştir.

Tablo 1 üzerindeki güncel literatür liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisini öne sürmektedir. Ayrıca bu ilişkide farklı kavramların da aracılık edebileceğini göstermektedir.

Tablo 2'de ise liderlik tarzının değişim yönetimini nasıl etkilediği yönündeki literatürden faydalanılmıştır. Buna göre bazı liderlik tarzları değişim yönetiminde öne çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmalara dönüşümcü ve hiz-

Tablo 1. Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

Yazar(lar)	Konu	Bulgular
Gözükara (2014)	Liderlik tipleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler	Dönüşümcü liderlerin vizyonu finansal performansı sağlamaktadır.
Gümüş (2015)	Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzının yenilikçilik davranışı ve firma performansına etkisi	Dönüştürücü liderlik davranışına sahip yöneticiler daha çok yenilikçilik davranışı faaliyetlerine yönelmektedirler. Yenilikçilik davranışı ise firma performansını doğrudan pozitif yönde etkilemektedir.
Berraies & Bchini (2019)	Liderlik stillerinin finansal performans üzerine etkisi	Ampirik çalışma, dönüşümcü liderlik tarzının firmaların finansal performansında kilit bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca inovasyon dönüşümcü liderlik ile finansal performans arasındaki bağlantıya kısmen aracılık etmektedir.
Chammas & Hernandez (2019)	Dönüşümsel ve işlemsel liderliğin startup firmalarının finansal performansına etkisi bağlamında karşılaştırılması:	Liderlik türleri ayrı ayrı analiz edildiğinde, her ikisi de firma performansını doğrudan etkilemektedir.
Javed vd., (2019)	Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar ve firma finansal performansı üzerindeki etkisinde sorumlu liderliğin düzenleyici rolü	Farklı paydaşlar için sosyal açıdan sorumlu girişimlerin kurumsal itibarı ve finansal performansı önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performansın doğrudan ilişkilerinin sorumlu liderlik tarafından negatif olarak yönetildiği bulgular arasında yer almaktadır.
Katsaros vd., (2020)	Liderliğin firma finansal performansı üzerindeki etkisi ve çalışanların değişime hazır olmalarının aracı rolü	Firmanın finansal performansının geliştirilmesinde liderliğin kritik rol oynamaktadır. Her bir liderlik tarzı da çalışanların değişime hazır olmalarını farklı şekilde etkilemektedir. Bu hazırlık liderlik ve firma finansal performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
Son vd., (2020)	Dönüşümcü liderlik ve bilgi paylaşım süreçlerinin operasyonel ve finansal performans üzerindeki etkilerini	Dönüşümcü liderliğin finansal performans üzerinde daha büyük bir etkisi vardır.
Hartnell vd., (2020)	Hizmetkar liderliğin finansal performansı üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerinin incelenmesi	103 banka şubesinden 546 çalışandan oluşan veriler ile yapılan analiz neticesinde hizmetkar liderliğin şube finansal performansı üzerinde olumlu ve doğrudan etkisi kanıtlanmıştır.

Tablo 2. Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Yazar(lar)	Konu	İçerik
Tetik (2008)	Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü	Değişim Yönetimi Dönüştürücü Liderlik Örgütsel Değişim
Akoğlan Kozak & Çevik (2010)	Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik	Değişim Hizmetkar Liderlik Dönüştürücü Liderlik
Şenel (2011)	Liderlik tarzının stratejik değişime etkisi üzerine bir araştırma	Stratejik Değişim Liderlik Tarzları Yöneticilerin Demografik Özellikleri
Çora (2016)	İşletmelerde Değişim Yönetiminde Liderlik	Liderlik Değişim Yönetimi Strateji

metkar liderlik bunlardan ikisidir. Ayrıca değişim yönetiminin “strateji” alt boyutu bu ilişkide öne çıkabilmektedir.

Kurumsal yönetim söz konusu olduğundan Türkçe literatürdeki çalışmalar Borsa İstanbul’da işlem göre firmaların hesaplı endekslerini kullanmaktadır. Ancak kurumsal yönetim algısı konusunda bir çalışmaya rastlanılmamıştır (Tablo 3).

ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Günümüzde liderler değişiklikleri yeni iş gereksinimleriyle uyumlu hale getirmektedir. Bu tür değişiklikler için uygun bir modele ihtiyaçları bulunmaktadır. Bir firma, gerekli süreci takip ederek değişiklikleri uyguladığında, çalışanlara ve paydaşlara olumlu geri dönüş sağlayabilmektedir. Literatür taraması bölümünde de gözlendiği gibi, paydaşlara geri dönüş başka bir ifade ile kurumsal yönetim algı bağlamında ele alınmamıştır. Liderlik ve finansal performans ilişkisini inceleyen literatüre bakıldığında kurumsal yönetim algısı ve değişim yönetimi değişkenlerinin de eklenmesi ile ortaya konmuş ve liderlik tipinin ayırt ediciliği ile de literatüre destek sağlanacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte

çoğunlukla nesnel bir metodoloji takip eden finansal performans ölçümü için, öznel bir metodoloji, başka bir ifade ile anket kullanımının, literatüre bir alternatif sunacağı düşünülmektedir. Katılımcıların liderlerini düşünerek karar vereceği düşünüldüğünde kurumsal yönetimin de yine de “algı” boyutu ile karakterize edilip öznel bir ölçümleme ile ortaya konması çalışmanın tüm değişkenlerinin aynı tabanda olmasını sağlayacak ve bakış açısını sadece öznel tutan literatüre de bir kapı açabilecektir. Tüm bunlar söz konusu olduğunda çalışmada liderlik tipinin finansal performans etkisinde değişim yönetiminin ve kurumsal yönetim algısının ayrı ayrı aracılık rolleri tespit edilecektir. Çalışmanın amacı ve tasarımı doğrultusunda Şekil 1’deki araştırma modeline erişilmiştir.

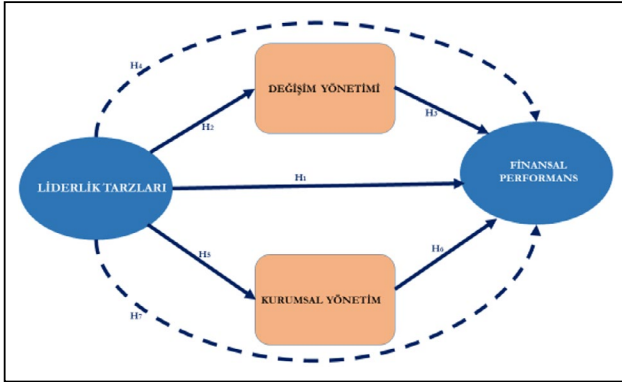
Çalışmanın amacı doğrultusunda Şekil 1 üzerinde oluşturulan araştırma modeli 7 ana hipotez ile test edilecektir. Öncelikle liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisi H1, H1a ve H1b ile analiz edilecektir:

H1: Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H1a: İşlemci Liderlik Tarzının İşletmenin Finansal Performansı Üzerinde Etkisi Vardır.

Tablo 3. Kurumsal Yönetimin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

Yazar(lar)	Konu	İçerik
Soysal (2015)	Kurumsal yönetim uygulamalarının Finansal performansa etkileri Türkiye uygulaması	Kurumsal Yönetim, Finansal Performans, Performans Yönetimi, Panel Veri Analizi
Temizel vd., (2016)	Kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki işletmelerin finansal performans analizi	Finansal Performans, Oran Analizi TOPSIS
Aytekin & Sönmez (2016)	Kurumsal yönetim uygulamalarının işletme performansına etkisi	Kurumsal Yönetim, İşletme Performansı, Ulaşım Sektörü
Kurt (2020)	Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans İlişkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerde Bir Uygulama	Kurumsal Yönetim Finansal Performans Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi



Şekil 1. Araştırma Modeli.

H1b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının İşletmenin Finansal Performansı Üzerinde Etkisi Vardır.

Liderliğin değişim yönetiminde bir etki yaratıp yaratmadığı ise H2, H2a ve H2b ile analiz edilecektir:

H2: Liderlik Tarzlarının İşletmenin Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

H2a: İşlemci Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

H2b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

Değişim yönetiminin alt boyutlarının finansal performans üzerindeki etkisi ise H3, H3a, H3b, H3c, H3d ile analiz edilecektir.

H3: Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H3a: Amaçlar ve Stratejilerin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H3b: Organizasyon Yapısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H3c: Bireylerin Alanının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H3d: Teknoloji Alanının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

Değişim yönetiminin finansal performans üzerindeki etkisi araştırıldıktan sonra, çalışmanın ana odağı olan aracılık rolünde ilk olarak değişim yönetimi ele alınacaktır. Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler (H4, H4a, H4b) oluşturulmuştur:

H4: Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Değişim Yönetiminin Aracı Rolü Vardır.

H4a: İşlemci Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Değişim Yönetiminin Aracı Rolü Vardır.

H4b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Değişim Yönetiminin Aracı Rolü Vardır.

Liderlik tarzlarına tekrar döndüğümüzde aracılık rolünü ilave etmeden önce, işlemci ve dönüşümcü liderliğin kurumsal yönetim algısı üzerindeki etkisi H5, H5a, H5b ile test edilecektir:

H5: Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yönetim Algısı Üzerinde

Etkisi Vardır.

H5a: İşlemci Liderlik Tarzının Kurumsal Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

H5b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Kurumsal Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

Kurumsal yönetim algısının aracılık rolü analiz edilmeden önce, finansal performans üzerindeki etkisi H6, H6a, H6b, H6c, H6d hipotezleri ile analize tabi tutulacaktır:

H6: Kurumsal Yönetim Algısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H6a: Adillliğin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H6b: Şeffaflığın Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H6c: Hesap Verilebilirliğin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H6d: Sorumluluğun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

Değişim yönetiminin aracı rolünün araştırıldığı H4 ana hipotezi gibi; çalışmanın temel amacı kapsamında işlemci ve dönüşümcü liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetim algısının aracı rolü de test edilecektir. Bu analiz için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H7: Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Yönetim Algısının Aracı Rolü Vardır.

H7a: İşlemci Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Yönetim Algısının Aracı Rolü Vardır.

H7b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Yönetim Algısının Aracı Rolü Vardır.

Çalışma kapsamında kullanıcılara Google Forms aracılığı ile hazırlanan anketle erişilmiştir. Anketin birinci kısmında 8 soruluk demografik bilgi formu yer almaktadır. Bu sorular cinsiyet, yaş, eğitim, kurumda çalışma süresi, toplam iş tecrübesi, görev, sektör ve kıdemine belirlenmesine yöneliktir. Daha sonra Bass (1985) tarafından hazırlanan ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilen Çoklu Liderlik Envanteri ölçeğinin işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarına yönelik soruları alınmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri sırasıyla 0,74 ve 0,90'dır. Anketin üçüncü bölümü Bateria ve Zeitham (1990) ile Qndil (2010)'a ait değişim yönetimine ait ölçekteki sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçeğin alt boyutları amaçlar, stratejiler, organizasyon yapısı, bireylerin alanı ve teknoloji alanıdır. Kurumsal yönetim algısının ölçülmesi için ise anketin dördüncü kısmında Uğurlu (2018)'e ait Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olup; Cronbach Alpha değeri 0,77'dir. Son olarak finansal performans değişkenini ölçebilmek için Öcal ve Ağca (2010) ile Tunçer (2018)'in çalışmalarına dayandırılarak 5 maddelik anket sorusu derlenmiştir. Katılımcılara yönlendirilen bu anket 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Toplanan verileri nesnel bir şekilde değerlendirebilmek adına, istatistiksel analiz yöntemine başvurulmuştur.

ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın istatistiksel analizine geçmeden önce demografik bilgi formu ile demografik verilerin frekans dağılımları verilmiştir.

Görev ve sektör konusunda oldukça çeşitlilik gösteren katılımcı profili, herhangi bir görev ya da sektörün kısıtını almamıştır. Tablo 4'e göre katılımcıların çoğunu (%79) kadınlar oluşturmaktadır. Yaş konusunda ise katılımcıların çoğunluğu 30-49 (%39) ve 40-49 (%35) yaş aralığındadır. Eğitim söz konusu olduğunda ise katılımcıların çoğunluğu (%57) lisans mezunudur. Toplam iş tecrübesi bakımından katılımcılar çoğunlukla 15 yıllık tecrübenin üzerindedir. Buldukları son kurum içindeki çalışma süreleri bakımından ise katılımcılar neredeyse eşit dağılmıştır. Ancak çoğunlukla 10 yıl altındadır (%52). Son olarak ise çalışmaya dahil olan katılımcılar eşit bir dağılımla alt ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Bu bakımda çalışmadaki katılımcıya bağlı çalışan en az 1 çalışan, katılımcının da bağlı

olduğu en az 1 yönetici vardır.

Çalışma kapsamında ele alınan ölçekler her kadar daha önce literatürde uygulanmış olsa da, anketlerin geçerliliklerini ölçebilmek adına Açıklayıcı Faktör Analizinden (AFA) faydalanılmıştır. Daha sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak araştırma için öne sürülen modelin geçerliliğine bakılmıştır. Birden fazla faktöre yüklenen sorularda yükü 0.10 ve fazlası olan sorular analizden çıkarılmıştır.

Sonuçlara göre liderlik ölçeği 2 faktöre dağılabilmektedir. Bununla birlikte açıklanan toplam varyans değeri %70,437 bulunmuştur. Aynı zamanda KMO test sonucu 0.967 bulunurken ve Barlett test sonucu da istatistiki olarak anlamlı bir değer almıştır. Değişim yönetimi ölçeğinde 4 ayrı faktör ortaya çıkmıştır ve toplam varyans %74,575 olarak elde edilmiştir. KMO ve Barlett test sonuçları da varyansı karşılayabilecek aralıktadır. Kurumsal yönetim algısına ait ölçekteki sorular 4 faktöre ayrılmaktadır. Toplam varyans %69,282 olarak bulunurken; KMO testi ve Barlett test sonuçları bu varyansı karşılayabilecek degerdedir. Son

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Dağılımları

	Adet	Yüzde		Adet	Yüzde
Görev			Sektör		
Müdür	31	7.71	Kamu – Posta – Kargo – Lojistik	67	16.67
Uzman	31	7.71	Dayanıklı Tüketim	55	13.68
Şef	20	4.98	Mobilya	50	12.44
Şube Müdürü	18	4.48	Yerel Yönetimler	34	8.45
Mühendis	12	2.99	Tekstil	23	5.72
Genel Müdür	8	1.99	Enerji	22	5.47
Genel Müdür Yardımcısı	8	1.99	Finans	14	3.48
Mağaza Müdürü	8	1.99	Ev Tekstili	13	3.23
Daire Başkanı	7	1.74	Diğer	124	30.85
Muhasebe Uzmanı	7	1.74	Cinsiyet		
Diğer	252	62.69	Kadın	317	78.86
			Erkek	85	21.14
Kurum İçi Çalışma Süresi			Toplam İş Tecrübesi		
5 Yıl ve Altı	125	31.09	21 Yıl ve Üzeri	140	34.83
5 – 10 Yıl	85	21.14	16 – 20 Yıl	77	19.15
21 Yıl ve üzeri	66	16.42	11 – 15 Yıl	89	22.14
16 – 20 Yıl	65	16.17	5 – 10 Yıl	65	16.17
11 – 15 Yıl	61	15.17	5 Yıl ve Altı	31	7.71
Yaş			Eğitim Durumu		
30 – 39	158	39.30	Lisans	228	56.72
40 – 49	141	35.07	Yüksek Lisans	88	21.89
50 – 59	57	14.18	Lise	43	10.70
20 – 29	40	9.95	Ön Lisans	29	7.21
60 ve üstü	6	1.49	Doktora	12	2.99
Yönetim Düzeyi			İlköğretim	2	0.75
Alt Düzey Yönetici	187	46.52			
Orta Düzey Yönetici	169	42.04			
Üst Düzey Yönetici	46	11.44			

Tablo 5. Ölçekler İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Model Uyum İyiliği Sonuçları

	CMIN/df	NFI	CFI	GFI	RMSEA
Liderlik	2,980	0,939	0,944	0,938	0,070
Değişim Yönetimi	2,421	0,953	0,958	0,978	0,059
Kurumsal Yönetim Algısı	3,112	0,924	0,942	0,929	0,072
Finansal Performans	1,057	0,999	0,999	0,999	0,012

Tablo 6. Yapısal Eşitlik Modeli Model Uyum İyiliği Sonuçları

	CMIN/df	NFI	CFI	GFI	RMSEA
Yapısal Eşitlik Model Sonucu	1.709	0.930	0.933	0.959	0.042

olarak finansal performansın ölçüldüğü sorularda tek faktör ortaya çıkmıştır. KMO test sonucu 0.883'tür. Barlett test sonucu istatistiki açıdan anlamlıdır. Varyans değeri %76,224 olarak bulunmuştur. AFA'dan sonra DFA'ya başvuru olarak modelin uyumu test edilmiştir.

Tablo 5'deki değerler Byrne (2011)'de verilen eşik değer aralıklarındadır. Dolayısıyla dört ölçek için uyum iyiliği sonuçları uygulanan AFA'nın doğruluğunu teyit etmektedir. Ölçeklerin bir arada çalışabilir durumda olduğu ise Tablo 6'daki sonuçlarla kanıtlanmıştır. Çünkü sonuçlar uyum iyiliği parametrelerindeki sınırın üzerinde seyretmektedir. Böylece bu ölçeklerle hipotezler test edilmeye geçilmiştir.

Geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçekler regresyon aracılığı ile analize tabi tutulmuştur. Aracı rolün test edileceği hipotezlerde (H4 ve H7) ise yapısal eşitlik model-

lemesine başvurulmuştur. Geriye kalan hipotezlerde Basit Regresyon Modeli uygulanmıştır. Tablo 7 üzerinde Basit Regresyon Modelinin uygulandığı hipotezlere ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 7'ye göre H1 ve H2 hipotezleri anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır. Liderlik tarzlarının alt boyutlarına inildiğinde ise; dönüşümcü liderliğin hem finansal performansı hem de değişim yönetimi üzerinde işlemci liderlik tarzına göre daha fazla etkisi bulunmaktadır. Değişim yönetiminin finansal performans üzerindeki etkisinin araştırıldığı H3 hipotezinde ise anlamlı bir model kurulmakla beraber; en fazla amaçlar ve stratejiler boyutunun finansal performansı etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte bireylerin alanına yönelik değişim yönetiminin finansal performansı etkileme konusunda anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Liderlik

Tablo 7. Hipotez Sonuçları-1

Hipotezler	Modelin Yönü	Katsayı	Stand. Hata	T-ist	P-Değeri	R2	F-ist
H1	Liderlik Tarzları--> Finansal Performans	0,340	0,056	7,238	0,000	0,114	52,394
H1a	İşlemci Liderlik -> Finansal Performans	0,230	0,058	4,728	0,000	0,051	22,350
H1b	Dönüşümcü Liderlik -> Finansal Performans	0,328	0,046	6,951	0,000	0,106	48,321
H2	Liderlik Tarzları--> İşletme Değişim Yönetimi	0,435	0,040	9,563	0,000	0,187	93,179
H2a	İşlemci Liderlik -> İşletme Değişim Yönetimi	0,186	0,043	3,788	0,000	0,032	14,349
H2b	Dönüşümcü -> İşletme Değişim Yönetimi	0,466	0,032	10,540	0,000	0,215	111,102
H3	Değişim Yönetimi --> Finansal Performans	0,237	0,066	4,886	0,000	0,054	23,876
H3a	Amaçlar ve Stratejiler --> Finansal Performans	0,219	0,062	4,481	0,000	0,045	20,075
H3b	Organizasyon Yapısı --> Finansal Performans	0,183	0,037	3,731	0,000	0,031	13,919
H3c	Bireylerin Alanın --> Finansal Performans	0,092	0,056	1,847	0,065	0,006	3,412
H3d	Teknoloji Alanı --> Finansal Performans	0,196	0,046	3,992	0,000	0,036	15,934
H5	Liderlik Tarzları --> Kurumsal Yönetim	0,649	0,027	17,078	0,000	0,420	291,664
H5a	İşlemci Liderlik --> Kurumsal Yönetim	0,352	0,033	7,509	0,000	0,121	56,392
H5b	Dönüşümcü Liderlik --> Kurumsal Yönetim	0,665	0,021	17,786	0,000	0,440	316,325
H6	Kurumsal Yönetim Algısı --> Finansal Performans	0,429	0,077	9,494	0,000	0,182	90,130
H6a	Adillik --> Finansal Performans	0,138	0,062	2,787	0,006	0,017	7,768
H6b	Şeffaflık --> Finansal Performans	0,331	0,048	7,025	0,000	0,108	49,350
H6c	Hesap Verilebilirlik --> Finansal Performans	0,284	0,045	5,919	0,000	0,078	35,036
H6d	Sorumluluk --> Finansal Performans	0,314	0,058	6,615	0,000	0,096	43,755

tarzlarının kurumsal yönetim algısı üzerindeki etkisinin test edildiği H5 hipotezinde de anlamlı bir model kurulmuş ve dönüşümcü liderliğin etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Basit Regresyon Modeli son olarak; H6 hipotezi için kurulmuştur. Buna göre kurumsal yönetim algısı finansal performans üzerinde etkilidir. Bu etki algının şeffaflık boyutunda diğerlerine göre daha çok öne çıkmaktadır.

Araştırma modelindeki aracı değişken rollerine ilişkin hipotezler (H4 ve H7) daha önce de belirtildiği üzere yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Aracı etkinin incelenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı süreç takip edilmiştir.

Tablo 8'de H4 hipotezinin sonuçları listelenmektedir. Birinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, aracı değişkenin de modele dahil edildiği üçüncü aşamada düşüş gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre değişim yönetimi, liderlik tarzları ile finansal performans arasında kısmi aracı role sahiptir. Bu ilişkiye her bir liderlik tarzı için bakıldığında da hem işlemci liderliğin hem de dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık rolünün olduğu görülmektedir.

Tablo 9'da ise H7 hipotezine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Birinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin, aracı değişkenin de modele dahil edildiği üçüncü aşamada anlamsız ($p>0,05$) hale geldiği belirlenmiştir. Buna göre kurumsal yönetim algısı, liderlik tarzları ile finansal performans arasında tam aracı role sahiptir. Bu ilişkiye her bir liderlik tarzı için bakıldığında da benzer şekilde hem işlemci liderliğin hem de dönüşümcü liderliğin tam aracılık rolünün olduğu görülmektedir.

Genel bir çıkarım yapılabilmesi adına yer verilen Tablo 10'a göre; H3c haricindeki diğer hipotezler kabul edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklı çalışma ortamlarının karakteristikleri tek tip bir liderlik tarzının başarılı olamayacağını da belirleyicisidir. Uygulanan liderlik tarzı tek tip olması halinde de; iş görenin bunu algılaması farklı olacaktır. Bu sebeple liderliğin tek tip olması düşünülemediği gibi, en iyi liderlik tarzının hangisi olacağını da söylemek mümkün değildir. Bu gibi

Tablo 8. Hipotez Sonuçları-2

H	Yol	1. Model	2. Model	3. Model
H4	Liderlik Tarzları → Finansal Performans	0,432**		0,306**
	Liderlik Tarzları → Değişim Yönetimi		0,621**	
	Değişim Yönetimi → Finansal Performans			0,111**
	R2	0,187	0,249	0,149
	Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df=2,390$	$\chi^2/df=2,085$	$\chi^2/df=1,781$
		CFI=0,950	CFI=0,948	CFI=0,946
		GFI=0,946	GFI=0,945	GFI=0,944
		NFI=0,947	NFI=0,946	NFI=0,946
		RMSEA=0,059	RMSEA=0,51	RMSEA=0,044
H4a	İşlemci Liderlik → Finansal Performans	0,250**		0,190**
	İşlemci Liderlik → Değişim Yönetimi		,243**	
	Değişim Yönetimi → Finansal Performans			0,245**
	R2	0,062	0,059	0,119
	Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df=3,070$	$\chi^2/df=2,111$	$\chi^2/df=1,886$
		CFI=0,964	CFI=0,952	CFI=0,955
		GFI=0,957	GFI=0,949	GFI=0,952
		NFI=0,951	NFI=0,943	NFI=0,956
		RMSEA=0,072	RMSEA=0,53	RMSEA=0,047
H4b	Dönüşümcü Liderlik → Finansal Performans	0,354**		0,270**
	Dönüşümcü Liderlik → Değişim Yönetimi		0,615**	
	Değişim Yönetimi → Finansal Performans			0,139**
	R2	0,125	0,379	0,138
	Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df=2,989$	$\chi^2/df=2,078$	$\chi^2/df=1,906$
		CFI=0,954	CFI=0,948	CFI=0,949
		GFI=0,949	GFI=0,945	GFI=0,947
		NFI=0,945	NFI=0,943	NFI=0,942
		RMSEA=0,070	RMSEA=0,052	RMSEA=0,047

Tablo 9. Hipotez Sonuçları-3

H	Yol	1. Model	2. Model	3. Model
H7	Liderlik Tarzları → Finansal Performans	0,432**		0,415
	Liderlik Tarzları → Kurumsal Yönetim		0,612**	
	Kurumsal Yönetim → Finansal Performans			0,386**
	R2	0,187	0,497	0,370
	Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df=2,390$	$\chi^2/df=2,750$	$\chi^2/df=2,173$
		CFI=0,950	CFI=0,938	CFI=0,926
		GFI=0,946	GFI=0,942	GFI=0,922
		NFI=0,947	NFI=0,935	NFI=0,921
	RMSEA=0,059	RMSEA=0,59	RMSEA=0,054	
H7a	İşlemci Liderlik → Finansal Performans	0,250**		0,055
	İşlemci Liderlik → Kurumsal Yönetim		,412**	
	Kurumsal Yönetim → Finansal Performans			0,492**
	R2	0,062	0,354	0,267
	Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df=3,070$	$\chi^2/df=3,550$	$\chi^2/df=2,109$
		CFI=0,964	CFI=0,947	CFI=0,946
		GFI=0,957	GFI=0,944	GFI=0,940
		NFI=0,951	NFI=0,941	NFI=0,943
	RMSEA=0,072	RMSEA=0,61	RMSEA=0,053	
H7b	Dönüşümcü Liderlik → Finansal Performans	0,347**		0,284
	Dönüşümcü Liderlik → Kurumsal Yönetim		0,608**	
	Kurumsal Yönetim → Finansal Performans			0,451**
	R2	0,125	0,408	0,386
	Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df=2,989$	$\chi^2/df=3,184$	$\chi^2/df=2,149$
		CFI=0,954	CFI=0,931	CFI=0,943
		GFI=0,949	GFI=0,933	GFI=0,939
		NFI=0,945	NFI=0,935	NFI=0,941
	RMSEA=0,070	RMSEA=0,62	RMSEA=0,053	

durumlarda farklı dinamiklere de ihtiyaç vardır. Tam da bu noktada, bu çalışma ile işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının özelliklerinden faydalanılarak finansal performansa etkisinde değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısının aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma modeli bağlamında 7 ana hipotez kurulmuştur.

Türkiye’de farklı sektörlerde yer alan 402 katılımcının ankete verdikleri cevaplar neticesinde çalışmanın verisi elde edilmiştir. Ölçeklerdeki sorular için AFA ve DAF analizleri yapılmış, kurulan yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliklerine bakılmıştır. Literatürdeki eşik değerinde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Çalışmanın ilk hipoteziyle liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisi regresyon ile ölçülmüş olup, hipotez desteklenmiştir. Bu nedenle çalışmanın bu sonucu liderlik tarzının finansal performans üzerindeki olumlu etkisi olduğunu savunan literatür ile tutarlıdır (Gözükara, 2014; Gümüş, 2015; Chammas & Hernandez 2019; Katsaros vd, 2020; Son vd. 2020). Literatürde Chammas ve Hernandez (2019) işlemci ve dönüşümcü liderliğin finansal performansı doğrudan etkili olduğunu savunsa da; çoğu araştırma özellikle dönüşümcü

liderliğin daha etkili olduğunu savunmaktadır.

Çalışmanın H2 hipotezi doğrultusunda, liderlik tarzlarının değişim yönetimi üzerine etkisi araştırılmış ve hipotez desteklenmiştir. Literatürde de dönüşümcü liderliğin değişim yönetimine etkisinde benzer sonuçlara rastlanılmıştır (Tetik, 2008; Akoğlan Kozak & Çevik,2010). Bu bağlamda çalışmanın bu sonucu literatür ile tutarlıdır. H3 hipotezine gelindiğinde, değişim yönetimi değişkeni finansal performans üzerinde etkili bulunmuştur. Değişim yönetiminin tüm alt boyutları ile analiz gerçekleştirildiğinde sadece H3c desteklenmemiştir. Bu bağlamda bireylerin alanına yönelik bir değişim yönetimi finansal performansı etkilememektedir. Hipotezin genel anlamda diğer boyutları ile desteklenmesi de literatürle tutarlıdır. Benzer şekilde Kurt ve Han (2021) de değişim yönetiminin performansa olan etkisinin savunanlardır.

H5 hipotezi ile liderlik tarzlarının kurumsal yönetim algısına etkisi test edilmiş ve hem ana hipotez hem de alt hipotezler desteklenmiştir. Literatürde benzer bir çalışma olmadığından bu husus kıyaslanamamaktadır. Hipotezlerden biri de kurumsal yönetim algısının finansal performansa

Tablo 10. Genel Sonuç Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H1	Kabul edildi
H1a	Kabul edildi
H1b	Kabul edildi
H2	Kabul edildi
H2a	Kabul edildi
H2b	Kabul edildi
H3	Kabul edildi
H3a	Kabul edildi
H3b	Kabul edildi
H3c	Reddedildi
H3d	Kabul edildi
H4	Kabul edildi
H4a	Kabul edildi
H4b	Kabul edildi
H5	Kabul edildi
H5a	Kabul edildi
H5b	Kabul edildi
H6	Kabul edildi
H6a	Kabul edildi
H6b	Kabul edildi
H6c	Kabul edildi
H6d	Kabul edildi
H7	Kabul edildi
H7a	Kabul edildi
H7b	Kabul edildi

etkisinin araştırıldığı H6 ana hipotezidir. Analiz sonucunda literatürle tutarlı sonuçlara erişilmiştir. Literatürdeki kurumsal yönetim algısının finansal performansı olumlu etkilediği önermesi bu çalışma ile de yinelenmiştir (Soysal, 2015; Temizel vd., 2016; Aytekin & Sönmez, 2016; Kurt, 2020).

Çalışma için odak teşkil eden aracı rolü hususu H4 ve H7 ile teste tabi tutulmuştur. Sonuç olarak; liderlik tarzlarının finansal performansa olan etkisinde hem değişim yönetimi hem de kurumsal yönetim algısı ayrı ayrı aracı rolünde bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında; birebir benzer bir çalışma olmasa da; değişim liderliği olarak ortaya çıkan kavramın liderliğin finansal performansı etkilediği durumda bir belirleyici olduğu savunulmaktadır (Olajide, 2014; Ugwu vd., 2020). H7 ile öne sürülen “liderlik tarzlarının finansal performansa etkisinde kurumsal yönetim algısının aracı rolü vardır” ifadesi de desteklenmiştir. Literatürde bu konu ile ilgili çalışma olmadığından; karşılaştırma yapılamamıştır.

Özetle, çalışmanın bulguları neticesinde liderlik tarzının finansal performansı güçlü bir şekilde etkilediği söylenebilir. Bu ilişkide dönüşümcü liderlik tarzı işlemci liderliğe göre daha çok öne çıkmaktadır. Literatürde değişim

yönetimi özelinde hem liderlik hem de finansal performans için birebirde çalışma bulunsa da aracı rolde bulunduğu çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik sadece finansal anlamda performans elde etmek için değil de; başarılı bir strateji için sunulduğunda değişim yönetimi aracı rolde daha çok etkin olmaktadır. Çalışmanın son değişkeni olan kurumsal yönetim hususuna çoğu çalışmada bir skor ile yaklaşılsa da; burada algısal bağlamda yer verilmiştir. Kurumsal yönetim algısının finansal performansı hem doğrudan etkilediği hem de liderlik tarzlarının etkisine aracılık ettiği çalışmanın bir çıktısıdır. Çalışmadaki bu sonuç gelecek çalışmalarda farklı şekilde tekrar kurgulanması için bir öneri oluşturabilir. Araştırma modelinde ya da kurumsal yönetim algısına yaklaşımda metodolojik farklılıklar yeni araştırmaların konusunu oluşturabilecek niteliktedir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Authorship Contributions: Concept: F.Ş., F.Y.; Design: F.Ş., F.Y.; Supervision: F.Y.; Resources: F.Ş.; Data collection and/or processing: F.Ş.; Analysis and/or interpretation: F.Ş.; Literature search: F.Ş.; Writing Manuscript: F.Ş.; Critical review: F.Ş., F.Y.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akoğlan Kozak, M. & Genç, V. (2014). The importance of emotion management emerging for the prevention of resistance in the change process: a perspective for service businesses. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 1(2), 81–92. [Turkish] [CrossRef]
- Aytekin, M. & Sönmez, A. R. (2016). Impacts of corporate governance practises on business performance. *Journal of Turkish Social Sciences Research*, 1(2), 30–39. [Turkish]
- Barney, J. B., & Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bateman, T. & Zeithmal, C. (1990). *Management: function and strategy*. The Irwin series in Management and the Behavioral Sciences

- Benton, D.A. (2003). *Executive charisma*. McGraw-Hill.
- Berraies, S., & Bchini, B. (2019). Effect of leadership styles on financial performance: mediating roles of exploitative and exploratory innovations case of knowledge-intensive firms. *International Journal of Innovation Management*, 23, 1–33. [CrossRef]
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series)*. Routledge.
- Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. da C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership the influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*, 16(2), 143–160.
- Çora, H. (2016). Leadership while managing change in the organizations. *TURAN-CSR International Scientific, Peer-Reviewed and Refereed Journal*, 8(20), 233–248. [CrossRef]
- Dugmore, S. L. & Jenny, A. (2011). *Manager's guide to service management*. (6th ed). British Standard Institution.
- Gabriel, J. M. O., Oburu, C. E., & Aduba, O. (2013). Managing change in nigerian business organizations. *European Journal of Business and Management*, 5(18), 138–142.
- Gözükara, E. (2014). *Liderlik tipleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler* [Doktora Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gümüş, A. (2015). *Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzının yenilikçilik davranışı ve firma performansına etkisi*, [Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Hartley, J., Martin, J. & Benington, J. (2008). Leadership in healthcare: a review of the literature for health care professionals, managers and researchers. *Institute of Governance and Public Management (IGPM) Warwick Business School*.
- Hartnell, C.A., Karam, E.P., Kinicki, A., & Dimotakis, N.E. (2020). Does servant leadership's people focus facilitate or constrain its positive impact on performance? an examination of servant leadership's direct, indirect, and total effects on branch. *Group & Organization Management*, 45(4), 479–513. [CrossRef]
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2019). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395–1409. [CrossRef]
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875. [CrossRef]
- Katsaros, K. K., Tzirikas, A. N. & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. [CrossRef]
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behaviour*. New age International (P) Ltd., Publishers.
- Kotter, J. (1985). *Power and influence*. Free Press.
- Kurt, A. (2020). The effect of corporate governance rating grades on companies profitability ratios (asset profitability and equity profit). *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(37), 1943–1953. [Turkish]
- Kurt, Ş. & Han, F.Ö. (2021). Change management and its impact on performance: a study on private enterprises. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 7(3), 70–83. [Turkish]
- Li, Y. (2019). Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 38(5), 1152–1161. [CrossRef]
- McCahery, J. A. & Vermeulen, E. P. (2014). Six components of corporate governance that cannot be ignored. *European Company and Financial Law Review*, 11(2), 160–195.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- OECD, (2015). Principles of corporate governance. <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>. Accessed on Jul 04, 2022. [CrossRef]
- Olajide, T. O. (2014). Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 1(11), 170–179.
- Öcal, H. & Ağca, V. (2010). The effects of different industry structures depending on the speed of technological change on the organizational culture and business performance. *Ege Academic Review*, 10(1), 157–182. [CrossRef]
- Qndil, A. (2010). *Administrative and innovation leadership*. B.1, Dar Alfikr Jordan.
- Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2018). *Studying leadership traditional and critical approaches*. Sage Publication.
- Son, T.T., Phong, L.B., & Loan, B. (2020). *Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance*. SAGE Open. [CrossRef]
- Soysal, M. A. (2015). *Kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performansa etkileri Türkiye uygulaması* [Doktora Tezi]. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. [Turkish]
- Şenel, M. (2011). *Liderlik tarzının stratejik değişime etkisi üzerine etkisi üzerine bir araştırma* [Doktora Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon. [Turkish]
- Şentürk, F. (2022). *İşletmelerde liderlik tarzının finansal performansa etkisinde değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısının aracı rolü* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

- İstanbul. [Turkish]
- Temizel, F., Doğan, H. & Bayçelebi, B. E. (2016). Financial performance analysis of enterprises under the corporate governance index. *Business Management Studies: An International Journal*, 4(2), 185- 202. [Turkish] [\[CrossRef\]](#)
- Tetik, S. (2008). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü* [Doktora Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa. [Turkish]
- Tunçer, A. (2018). *Entellektüel sermayenin işletme performansına etkisinde yenileşimi destekleyen örgüt ikliminin rolü: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma* [Doktora Tezi]. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. [Turkish]
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P. & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: a managerial and social networks perspective*. (9th ed). Springer, Berlin. [\[CrossRef\]](#)
- Ugwu, K. E., Osioma, H. E, Onwuzuligbo, L., & Nnaji-Ihedinmah, N. C. (2020). Change management and firm performance of selected deposit money banks in owerri, Imo State, *Nigeria, Journal of Empirical Studies*, 7, 1–13.
- Uğurlu, F. (2018). *Kurumsal yönetim ilkeleri ve etik ilkelerin karapara aklamayı önleme politikalarına etkisi: TRC-3 bölgesi lojistik sektöründe bir araştırma* [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Ankara. [Turkish]
- Weber, M. (2009). *From Max Weber: Essays in sociology*. Routledge.