



*Araştırma Makalesi / Research Article*

**ÖRGÜTLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ\***

Ercan YAVUZ<sup>1</sup>  
Duygu KARAKÖSE<sup>2\*\*</sup>

**Öz**

Bu çalışmanın amacı örgütlerde stratejik insan kaynakları yönetiminin performans düzeyine etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolünü tespit etmektir. 412 katılımcıdan elde edilen veriler SPSS paket programına işlenip bu verilerin normallik testi, güvenilirlik ve geçerlilik testi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütün performans düzeyine etkisinde dönüşümcü liderliğin anlamlı ve olumlu bir etkisinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik, performans bakımından değerlendirildiğinde pozitif bir değer kattığı görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada, SİKY'nin performansa etkisinin olmasının yanı sıra dönüşümcü liderliğinde SİKY'ne etkisi bulunmaktadır. Bu çıkarımlara ek olarak, dönüşümcü liderliğin performansa etkisi de bulunmaktadır. Sonuç olarak, çalışmada, performansı artıran ve etkileyen başatfaktörlerden birinin dönüşümcü liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik insan kaynakları yönetimi, Örgütsel performans, Dönüşümcü liderlik

**JEL Kodları:** M12, M14, M19

**THE MEDIATORY ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON PERFORMANCE LEVEL IN ORGANIZATIONS**

**Abstract**

The aim of this study is to determine the mediating role of transformational leadership in the effect of strategic human resources management on the performance level in organizations. The data obtained from 412 participants were processed into the SPSS package program and normality test, reliability and validity test, factor analysis, correlation and regression analyzes were applied to these data. As a result of the research, it was revealed that transformational leadership has a significant and positive effect on the effect of strategic human resources management on the performance level of the organization. Transformational leadership has been shown to add positive value when evaluated in terms of performance. Besides, in this research, in addition to the impact of HRRM on performance, transformational leadership has an impact on HRCM. In addition to these implications, transformational leadership also has an effect on performance. As a result, it was concluded in the research that one of the dominant factors that increases and affects performance is transformational leadership.

**Keywords:** Strategic human resources management, Organizational performance, Transformational leadership

**JEL Codes:** M12, M14, M19

\* Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu 16.12.2022 tarihli 10 sayılı toplantısında (Araştırma Kodu: 2022/329) etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0003-3696-4832.

<sup>2</sup> Arş. Gör., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, ORCID: 0009-0000-2777-491X.

\*\* Sorumlu Yazar (Corresponding Author): [duygu.karakose@dpu.edu.tr](mailto:duygu.karakose@dpu.edu.tr)

**Başvuru Tarihi** (Received): 02.05.2024 **Kabul Tarihi** (Accepted): 02.07.2024

## Giriş

Örgütlerin oluşturulma amacı ve yapısı farklılık göstermiş olsa da temeldeki amaçları varlıklarını güçlendirmektir. Bu temel amaç doğrultusunda stratejik insan kaynakları yönetimine ve örgüt performansını düzenleyici stratejilere ihtiyaç vardır. Bu noktada bahsedilen stratejik yöntemleri planlamak, fiili olarak uygulamaya girdirmek ve sürecin takibini yapmak gerekir. Bahsedilen görevlerin tepesinde bulunan üst düzey yönetici, süreci yöneten kişidir. Bu yönetici yönetme görevinin yanı sıra lider olma özelliği de taşıyabilir. Bu lider, fikirleri ve stratejik planlarıyla örgütün amaçlara ulaşmasında ana rolü üstlenmektedir.

Bu çalışma kapsamında SİKY örgüt yapısı; işletmenin kendi faydasına sağlamış olduğu planları denetleyen, stratejik fiilleri işleme geçiren ve örgütün yararına olacak birçok süreçte aktif rol alan yönetim yapısıdır. Örgüt üzerinde SİKY uygulamaları sonucunda, performans ve verimlilik gibi çeşitli alanlarda olumlu çıkarımlardan bahsedilebilir. Bu bakımdan araştırmanın amacı çerçevesinde incelenmiş alan çalışması beraberinde elde edilen bulgular neticesinde değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkisi ve etkisi saptanmıştır. Bahsedilen etkiler ve ilişkiler sonuç alanında nedenleri ile birlikte literatürde yer alan diğer çalışmalardaki bulgular ile karşılaştırılmıştır.

Araştırma, örgüt performansına etki eden faktörler üzerine odaklanan araştırmacılar için yeni bir faktör ortaya çıkartarak alan yazınına katkıda bulunacağı öngörülmektedir. Bu çalışmanın amacı ise örgütlerde stratejik insan kaynakları yönetiminin performans düzeyine etkisinde dönüştürücü liderliğin aracı rolünü tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda; “ H<sub>1</sub>: Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde bir etkisi vardır, H<sub>2</sub>: Stratejik insan kaynakları yönetiminin dönüştürücü liderlik davranışı üzerinde bir etkisi vardır, H<sub>3</sub>: Dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel performans üzerinde bir etkisi vardır, H<sub>4</sub>: Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderlik davranışının aracı rolü vardır.” hipotezleri ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma amacına ilişkin ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama çalışmaları genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamadan önce konuda bütünlük sağlamak amacıyla strateji ve stratejik yönetim kavramlarına açıklık getirmekte fayda vardır. Strateji kavramı savaşta orduların nasıl bir yol ve yöntem izleyeceğine dair faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi, kontrol edilip harekete geçirme sanatıdır (Akgemci, Ögüt ve Demirsel, 2007, s.12). Literatürde, mevcut kaynakların oluşabilecek risklere karşı öncesi ve sonrasında en etkili ve ekonomik şekilde kullanılmasıyla oluşan galibiyete ulaşmaktır (Akgemci ve diğerleri, 2007, s.12). Buradan anlaşılacağı üzere bu kavram öncelikle askeri amaçlı kullanılmış daha sonra ise çeşitli farklı alanlarda yer almıştır.

1960 yıllarında literatüre giren “strateji” kavramı temel olarak bir örgütün amaç ve hedeflerini planlarını, politikalarını düzenleyen ve daha önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük rol üstlenen dinamik bir kavram şeklinde ifade edilmektedir (Güçlü, 2003, s. 45). Stratejik yönetim ise işletmelerde yirminci yüzyılın yarısında başlamış işletmeler ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen, rakiplerine göre üstünlük sağlama amacı güden bir kavramdır (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim kavramına çok sayıda katkıda bulunan araştırmacılar olsa da en etkili olanları Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff ve Bruce Henderson’dır (Çelik, 2019, s. 72). Drucker’a (1999) göre stratejik yönetimin ana görevi bir işin misyonunu önceden belirlemek ve bizim işimiz nedir ve ne olmalıdır? sorusunu sormak gerektiğini, amaçlar doğrultusunda sonuçları vermesini sağlamaktır. Aktif ve devamlı farklılaşan çalışma ortamı var olması, herhangi bir düzenlemede İKY sistem uygulamalarının da statik ve istikrarlı devam

etmeyeceğini bilmek gerekir (Gilani, Zadeh ve Saderi, 2012, s.45). İKY literatür çalışmalarının çoğu 1950'li yıllarda başlamış ve Shartle (1950), Geniselli, Brown (1952) ve Harrlell (1953) gibi çeşitli psikologlar tarafından yapılmış

ve çoğunlukla çalışanın psikolojisi incelenirken çalışan açısından motivasyon ve eğitimlerin olması gerekliliği üzerinde durulmuştur (Cingöz, 2011, s.32).

## 1.2. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, örgütün amaçlarını ve hedeflerinin hangi düzeyde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini tespit etmek için kullanılan bir durumdur (Bakoğlu, 2001, s.78). Örgütsel performans denilince iki başlıkta ele alınmalıdır; finansal boyutlar ve finansal olmayan boyutlar. Elde edilen çıktılar süreç sonuçları finansal boyutlar olarak ele alınırken müşteri tatmini, çalışan tutkunluğu, yönetici kalitesi gibi sonuçlarda finansal olmayan boyutlardır ( Esch, Wei ve Chiang, 2018, s. 205).

Her ne kadar literatürde İK uygulamaları ve performans arasında doğrudan ilişkiler olduğuna dair yazılmış çalışmalar olsa da (Huselid ve Becker, 1996, s. 24), saptanmış olan genel yorum iki değişken arasında dolaylı bir ilişkinin olduğudur (Edwards ve Wright, 2001; Wright, Gardner, Moynihan ve Allen, 2005, s. 34).

Guest'in (1997) geliştirmiş olduğu İK-Performans modelinde strateji yönelimi ile başlayıp kârlılık gibi finansal sonuçlarla biten altı kutudan oluşmaktadır. Bu modeldeki önemli nokta stratejinin rolünü ilk olarak belirlemek özünde ise İK uygulamalarının yüksek performans çıktılarına yol açacak şekilde tasarlanmaya odaklanmaktadır. Belirlenen stratejiler ışığında seçilmiş olan uygulamalar motivasyon, katılım ve iş birliği gibi özel çıktılarla sonuçlanacaktır. Davranışsal çıktılar ise performans çıktılarında olan yüksek verimlilik, kalite, yenilik ve daha az müşteri şikâyetleri gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. Yine bir diğer çalışma olan Den Hartog ve diğerleri, 2004 yılında geliştirmiş olduğu İKY- Performans modelinde yöneticilerin ve bireysel-örgütsel düzeyde bağlamsal faktörlerin rolüne dikkat çekerken işgörenlerin tutumu ve davranışı örgüt performansını da artırmaktadır. Hedeflenen amaçların hat yöneticilerine bağlı olduğunu işaret ederken örgütsel performansın artışının da bireysel faktörlere bağlı olduğunu savunmaktadır.

## 1.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı kavramını açıklamadan önce konu ile bağlantılı olmasını sağlamak amacıyla liderlik sözcüğünü ele almak gerekir. Liderlikle ilgili literatürde bir takım yaklaşımlar mevcuttur. Bunlar; özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri ve modern liderlik teorileridir. Özellikler teorisi, liderin doğuştan var olan özellikleri dikkate almak ve bu özellikler onu lider yapmaktadır. Bütün fiziksel özelliklerin yanında ruhsal özellikleri de onu lider yapan hususlardır (Koçel, 2011). Davranışsal liderlik teorisi, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışların tümünü dikkate almaktadır. Kişinin izleyenlerine davranış biçimi, iletişimi, yetki aktarma noktasındaki yaklaşımı gibi birtakım eylemleri inceleyerek oluşturulmuştur (Koçel, 2011).

1960-1980 yıllarında hızla artan sosyo ekonomik, kültürel, teknolojik gelişmeler beraberinde çalışanların örgütteki olan değeri, görevleri ve onlara uygulanan yönetim şekli ve liderlik anlayışında değişimler görülmektedir. Burada en temel şey olan eskiden yeniye dönüşüm söz konusu olmuş ve bu dönüşümden liderlikte payını en iyi şekilde almıştır. Dönüşümcü liderlik değişimlere hızla ayak uyduran bir yapıdır (Çelik, 2015, s. 48).

Liderlik kavramını ilk kez 1978 yılında McGregor Burns ortaya atmış ve devamında Bernard Bass tarafından teori olarak geliştirilmiştir (Çelik, 2015, s.25 ; Şahin, 2003, s. 102; Genç ve Halis, 2006, s. 67). Bu noktada liderlik davranışlarından biri olan dönüşümcü liderlik ise; belirli bir grup veya örgüt için vizyon ve misyon oluşturarak kendi ihtiyaç ve kazançlarından çok grubun veya örgütün

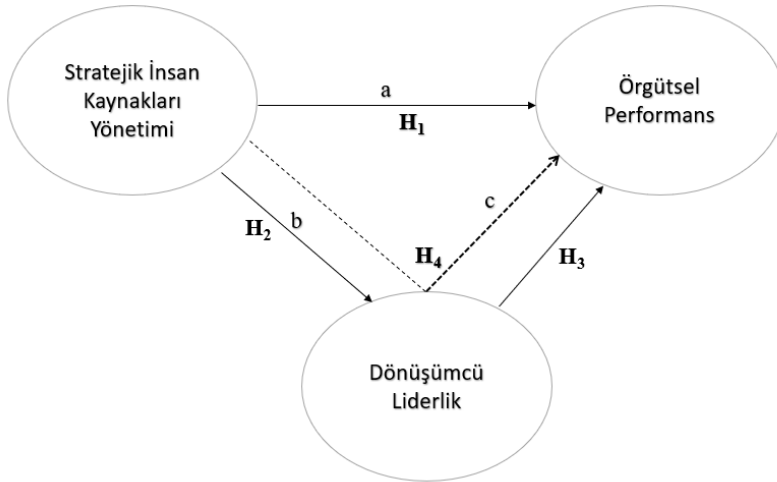
ihtiyaç ve kazançlarını göz önünde bulunduran, örgütün veya izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, bunları bir güdüleme yöntemi olarak kullanan ve harekete geçmesine yol açan bir liderlik davranışıdır (Karip, 1998, s.56). Koçel'e göre ekip mensuplarının çalışmaya yönelik etkinliklerini etkilemek ve planlama sürecidir. Jantzi ve Leithwood dönüştürücü liderliği; bir vizyon belirleme ve geliştirme, grup amaçlarının kabulünü güçlendirme, bir davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi şeklinde dört alt başlığı mevcuttur (Çelik, 2007, s.85).

## 2.Yöntem

### 2.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma sınırları içerisinde bağımlı ve bağımsız değişkenler aralığında birlikteliği tespit etmek gayesi ile kullanılan ilişkisel tarama modeli ile çalışmanın modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. İlişkisel tarama modeli; değişkenler birlikte değerlendirildiğinde değişiklik gösterip göstermediği ve değişiklik göstermesi durumunda bu farklılığın nasıl ortaya çıktığı incelenmesi amacıyla başvurulan yöntemdir. İki veya ikiden fazla değişkenin ölçmüş olduğu tesirler ve bunların düzeyinin ortaya çıkarılması ile ilişkisel tarama modelinde bir çalışma yapılmıştır (Karasar, 2012, s.123). Bu doğrultuda araştırma modeli ve hipotezleri belirlenmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



H<sub>1</sub>: Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde bir etkisi vardır.

Dünyadaki yeni paradigmalara göre, işletmelerinin başarılarındaki ana sebep yönetime stratejik bir tarzda yaklaşılmasından kaynaklanmaktadır (Barca, 2002/b:9, s.9). Stratejiyi dikkate alarak yürütülen uygulamalar işletmelerde rasyonel kararlar alabilmek, rekabete karşı ayakta kalabilmek için önemli bir nedendir. Aksi takdirde işletme için gelecek kaygısı, belirsizlik hâkim olacak ve sonucunda belki de başarısızlıklar gerçekleşecektir.

Bulut (2022) “stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulanması: AFAD örneği “adlı çalışmada AFAD yöneticisi ve çalışanlarına bir anket uygulanmak suretiyle stratejik yönetim konusundaki algı ve beklentilerinin neler olduğu saptanmak istenmiştir. Ankettten elde edilen analiz sonucunda; AFAD’ da stratejik yönetim daha verimli bir düzeyde uygulanması istenirse ilk olarak proje ve faaliyetler konusunda kurumsal farkındalık gelişmesi, ölçülebilir hedefler ve amaçlar koymak, kurumsal performans daha etkin bir şekilde yönetim tarafından izlenmesi gerekmektedir.

H<sub>2</sub>: Stratejik insan kaynakları yönetiminin dönüştürücü liderlik davranışı üzerinde bir etkisi vardır.

Düzgün (2018), işletmelerin devamlı değişen çevrede rekabet üstünlüğü elde edebilen üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini ve sahip olduğu sosyal sermayelerinin performans

üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Bu çalışma sonucunda işletmelerden sosyal sermayelerini aktif bir düzeyde kullananların performanslarında pozitif etkiler görülmektedir.

H<sub>3</sub>: Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel performans üzerinde bir etkisi vardır.

Örgüt performansının sürdürülebilirliğine ilişkin performans kapsamında Burawat (2017) dönüşümcü liderlik, yalın üretim ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkileri Tayland imalat sanayiinde KOBİ olarak faaliyet gösteren örgütlerdeki orta ve üst düzey yöneticiler kapsamında karma metot kullanılarak nicel anket çalışması uygulanmış, 598 kişiden alınan anket sonucunda dönüşümcü liderlik ile yalın üretim arasında ilişki saptanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik kapsamında organizasyonel ve operasyonel düzeyde değişimlerin yönetilip örgüt içerisine yerleştirildiği, ekonomik ve çevresel düzeyde dağınık bir düzenin organize edildiği, sosyal anlamda ise insan sermayesine katkı yapıldığı sonucuna göre örgüt performansı ile dönüşümcü liderlik arasındaki bir ilişkinin var olduğu ve iyileştirdiği savunulmaktadır (Birasnav, Rangnekar ve Dalpati, 2010, s.236).

H<sub>4</sub>: Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderlik davranışının aracı rolü vardır.

Bacharach (1989) yaptığı bir çalışmada dönüşümcü liderlik ve diğer liderlik türleri arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin görev duygularını pekiştirdiği, motivasyon düzeyini artırdığı, gelişime açık olmaya teşvik ettiği tespit edilmiştir. Buna benzer diğer Bush ve Glower (2014) ve Kurland, Philip B. ve Ralph Lerner (2010) dönüşümcü liderlik davranışının ölçümü hakkında yapılan çalışmalara örnek verilebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda merkez teşkilatı üst düzey yöneticilerinin idari yöneticilik nitelikleri taşımaktadır. Ayrıca stratejik liderlik ve örgütsel değişim yönetimi arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki vardır (Çoban, 2016, s.178).

## 2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde hizmet sektörü bünyesinde faaliyet gösteren kamu ve özel kurum/işletmelerde çalışan yönetici ve işgörenler oluşturmaktadır. Ankara ilinde yaklaşık 1.887.000 çalışan olduğu istatistiksel olarak görülmektedir. Bu çalışanların %72,13'lük kısmının yani 1.361.000 çalışanın hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği sonuçlarına ulaşılmaktadır (TÜİK, 2017). Evrenin çok geniş bir kütleye sahip olması nedeniyle evrenin tamamına ulaşılmasının mümkün olmamasından dolayı örneklem seçilmesi tercih edilmiştir. Evreni temsil eden örneklem grubunun oluşturulması amacıyla olasılıklı örneklem yöntemleri içinde yer alan basit tesadüfi örneklem yöntemi esas alınmıştır. Araştırma kapsamında örneklem sayısının belirlenmesi amacıyla, Yazıcıoğlu' nun (2004) 0,05 önem düzeyinde beş yüz bin ve üzeri evren büyüklüğü için geçerli olan 384 örneklem büyüklüğü esas alınmıştır.

## 2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu 16.12.2022 tarihli 10 sayılı toplantısında (Araştırma Kodu: 2022/329) etik olarak bir sakınca olmadığına karar verilmiştir. Alınan izin kapsamında, katılımcılara uygulanan anket formları hakkında gerekli açıklamalar yapılarak, gönüllülük esasına dayalı olarak anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Uygulamada hatalı anket formları analiz kapsamına dâhil edilmeyerek, toplamda 412 geçerli anket formu ile araştırmanın veri seti oluşturulmuştur.

Anket formu Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği, Örgütsel Performans Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğini kapsamaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği için Çelik'in (2019) "İstanbul

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performansa Etkisi ” adlı doktora çalışmasında yer alan Ayşe Cingöz'ün (2011) Green ve arkadaşlarının (2006) çalışmaları ile Golden ve Ramanujam (1985), Lundy (1994), Martel ve Carroll (1995), Delery ve Doty (1996), Delery (1998), Stroh ve Caligiuri (1998), Wright ve Snell (1998), Becker ve Huselid (1999), Boxall ve Purcell (2000), Kazmi ve Ahmad (2001), Armstrong (2006), Becton ve Schraeder (2009) gibi araştırmacıların çalışmalarından oluşturduğu, “Stratejik İnsan Kaynakları 125 Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma” doktora tez çalışmasından yararlanılarak ortaya çıkarılan 30 adet stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ile ilişkin ölçek yer almaktadır. İlk 7 soru SİKY'nin yatay boyutunu ölçerken, 21.soruya kadar ise dikey boyutu ölçmektedir. Diğer sorular ise SİKY'nin genel yapısı ile ilişkilidir. Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Performans Ölçeği; Kaymakçı (2022) “Stratejik yönetim uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışan memnuniyetinin moderatör rolü: İstanbul'da lise ve ortaokul eğitimi veren özel kurumlar” üzerine bir araştırma nicel yöntemle tasarlanmış araştırmadan, Örgütsel performans ölçeğinde; 1 (Çok kötü), 2 (Kötü), 3 (Orta derecede), 4 (iyi), 5 (Çok iyi) 'ye kadar değişen 5'li Likert ölçeği göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. SİKY ölçeği; Mehmet Birinci'nin doktora tezinde yer alan 17 ifadeden oluşan ölçek, çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Anket, ifadelerinin düzenlenmesinde, Kahraman (2009), Özgür (2007), Yılmaz (2007), Doğan (2008) ve Taş'ın (2007) araştırmalarından faydalanılarak Birinci tarafından geliştirilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği; Yavuz (2008) Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi araştırmasının evrenini turizm sektöründe faaliyet gösteren Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışan iş görenler oluşturmakta olan doktora tezinden istifade edilmiştir. Yavuz'un araştırmasında kullanmış olduğu Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş ve *idealized influence* (idealleştirerek etkilemek), izleyenler açısından *inspiration* (ilham verici liderlik etme), *intellectual stimulation* (zihinsel teşvik) ve son alt boyut olan *individualized consideration* (bireysel ilgi) 'dan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 20 ifadesi örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik, sonraki 20 ifadesi dönüşümcü liderliği ve diğer 16 ifadesi etkileşimci liderliği ölçmeye yönelik ifadelerdir. Bahsedilen bu ifadelerden 21 ve 28 sıra numaralı olanlar dönüşümcü liderliğin karizma ve ideal etki ile ilişkin boyutunu ölçmektedir.

### 3. Bulgular

**Tablo 1:** *Betimsel istatistikler*

Değişkenler	n	%	
Doğum Tarihi	1946-1964	9	2,2
	1965-1979	77	18,7
	1980-1999	273	66,3
	2000 yılı ve sonrası	53	12,9
Cinsiyet	Erkek	262	63,6
	Kadın	150	36,4
Öğrenim Durumu	İlköğretim	8	1,9
	Ortaöğretim	75	18,2
	Ön lisans	114	27,7
	Lisans	174	42,2
	Lisansüstü	41	10,0
Kurum türü	Kamu	251	60,9
	Özel	161	39,1
Medeni Hal	Evli	208	50,5
	Bekâr	204	49,5
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	67	16,3
	1-5 yıl	155	37,6
	6-10 yıl	95	23,1
	11-15 yıl	39	9,5
	16 yıl ve üstü	56	13,6
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	62	15,0
	1-5 yıl	131	31,8
	6-10 yıl	89	21,6
	11-15 yıl	55	13,3
Gelir Durumu	16 yıl ve üzeri	75	18,2
	5500-7250 TL	101	24,4
	7251-10250 TL	119	28,9
	10251-15000 TL	127	30,8
Pozisyon	15000 TL üzeri	65	15,8
	İşgören-Memur	286	69,4
	Alt Kademe Yönetici	43	10,4
	Orta Kademe Yönetici	65	18,8
	Üst Kademe Yönetici	18	4,4
Sektör	Sağlık	84	20,4
	Eğitim	60	14,6
	Adalet	13	3,2
	Güvenlik	38	9,2
	Turizm	20	4,9
	Finans	17	4,1
	Medya	5	1,2
	Ulaşım	18	4,4
Diğer	157	38,1	
<b>Total</b>	<b>412</b>	<b>% 100</b>	

Tablo 1’de incelemeye dâhil olan kişilerin demografik faktörler incelendiğinde; kişilerin cinsiyet farklılıklarına ilişkin dağılımın %63,6 (n=262)’inin erkek cinsiyete sahip kişilerin, %36,4 (n=150)’unun ise kadın cinsiyetine sahip kişilerin yer aldığı ulaşılmaktadır. Katılım sağlayan kişilerin yaş farklılığı incelendiğinde; %2,2 (n=9)’inin 1946-1964 yılları içerisinde, %18,7 (n=77)’inin 1965-1979 yılları içerisinde, % 66,3 (n=273)’ünün 1980-1999 yılları içerisinde ve %12,9 (n=53)’sının ise 2000 yılı sonrası doğum tarihleri içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil olan kişilerin medeni halleri incelendiğinde %50,5 (n=208)’inin evli kişiler, %49,5(n=204)’ünün ise bekâr kişileri kapsadığı görülmektedir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde

kişilerin; %1,9 (n=8)'inin ilköğretim aralığında, %18,2 (n=75)'inin ortaöğretim aralığında, %27,7 (n=114)'ünün ön lisans aralığında, %42,2 (n=174)'ünün lisans aralığında ve %10,0 (n=41)'inin ise lisansüstü aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin kurumda veya işletmede yer alma süreleri incelendiğinde %16,3'ünün (n=67)'sinin 1 seneden az, 1-5 sene arası %37,6'sının (n=155) ifadeleriyle karşılaşılmakta, 6-10 yıl arası %23,1 (n=95), 11-15 sene arası %9,5 (n=39) olduğu ve 16 sene ve üzeri işte göreve devam ediyor olma süresinin %13,6 (n=56) olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin mesleki kıdem süreleri incelendiğinde, %15,0'nın (n=62) 1 seneden az, 1-5 sene arası %31,8'inin (n=131) kapsadığı ortaya çıkmakta, 6-10 sene arası %21,6 (n=89), 11-15 sene arası, 11-15 sene arası %13,3'ünün (n=55) ve 16 sene üzere mesleki kıdem aralığının %18,2 (n=75) oluşturduğu tespit edilmektedir. İşgörenlerin gelir durumlarını gösteren ifadelerle bakıldığında %24,5'unun (n=101) 5500-7250 TL arasında bulunduğu, %28,9'unun (n=119) 7251-10250 TL aralığında, %30,8'inin (n=127) 10251-15000 TL aralığında ve 15000 TL'den fazla gelir boyutuna ait olan kütlelerin ise %15,8(n=65) rakamlarında gelir boyutuna ait olduğu görülmektedir. Kişilerin örgüt türlerine bakıldığında %60,9'unun (n=251) kamu kurumun, %39,1'inin (n=161) ise özel sektörde görev yaptığı tespit edilmiştir. Kişilerin çalışma konumuna dikkat edildiğinde, %69,4 (n=286) oranında ağırlığın işgören/memur grubunda olduğu, %10,4 (n=43) oranında alt kademe yönetici, %18,8 (n=65) oranında orta kademe yönetici ve %4,4 (n=18) oranında üst kademe yönetici konumunda çalışıldığı görülmektedir. Bireylerin çalışılan sektör açısından incelendiğinde, %20,4(n=84) oranında sağlık, %14,6(n=60) oranında eğitim, %3,2(n=13) oranında adalet, %9,2(n=38) oranında güvenlik, %4,9(n=20) oranında turizm, %4,1(n=17) oranında finans, %1,2(n=5) oranında medya, %4,4(n=18) oranında ulaşım, %38,1(n=157) oranında diğer sektörler incelenmiştir.

**Tablo 2: Normallik dağılımı**

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
SİKY Ölçeği	0,457	-0,283	Normal
Örgütsel Performans Ölçeği	0,222	0,151	Normal
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	-,377	-,252	Normal

Yapılan araştırma kapsamında kullanılmış olan ölçeklerin normallik analizi sonucunda ortaya çıkan ifadeler Tablo 2'de yer almaktadır. Tabloda yer alan çarpıklık ve basıklık ifadelerinin  $\pm 1,5$  aralığında bulunması normal dağılım olarak ifade edilebilecektir. -1,5 ile +1,5 aralığının kalan çarpıklık ve basıklığa ilişkin ifadeleri, yüksek oranda normal bir şekilde dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s.117).

**Tablo 3: Güvenirlilik analizi**

	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa
SİKY Ölçeği	30	,965
Örgütsel Performans Ölçeği	17	,972
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	20	,964

Ölçeklerin güvenilirliğini ortaya çıkarmak amacıyla güvenilirlik analizinden faydalanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliği yönünde bireyleri bilgilendirmektedir. Katsayı 0 ile 1 aralığında olacak şekilde bahsedilmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına ilişkin olacak şekilde ölçeğin güvenilirliği gayesi ile ifade etme şekli; (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s.135); “.80  $\leq$   $\alpha$  < 1.00” ise ölçek büyük oranda güvenilir bir ölçek olduğunu gösterir. Bu noktada ölçeklerin güvenilirlik seviyelerinin “yüksek derecede güvenilir” rakamlara ait olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 4:** *Korelasyon Analizi*

n=412		Örgütsel Performans	Dönüşümcü Liderlik
SİK Y	p	,613**	,598**
	r	.000	.000
Örgütsel Performans	p		,622**
	r		.000

\*\* p<0,01 \* p<0,05

Değişkenler arasından ilişkinin var olup olmadığını ortaya çıkarmak niyetiyle korelasyon analizinden yardım alınmıştır. Korelasyon analizi, iki farklı değişkenin birbirleriyle olan ilişkisinin doğrultusunu ve bu ilişkinin ne seviyede olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla basit doğrusal korelasyon analizi uygulanmaktadır. Yapılan basit doğrusal korelasyon analizine göre; 0-0,29 aralığı zayıf düzeyde ilişkinin var olduğunu, 0,30-0,64 aralığı orta düzeyde ilişkinin var olduğu, 0,65-0,84 arası kuvvetli düzeyde ilişkinin var olduğu ve 0,85-1 arası çok kuvvetli ilişkinin var olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Ural ve Kılıç, 2018, s.232).

Değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisinin belirlenmesi amacıyla uygulanmış olan korelasyon analizi bulguları; örgütsel performans ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında orta düzeyde bir ilişkinin mevcut olması sonucu ortaya çıkmıştır (p<0,01, r=,622). SİK Y ile örgütsel performans arasında pozitif ve karşılıklı orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır (p<0,01, r= -,613). SİK Y ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (p<0,01, r= -,598). Yapılan analizler sonucunda çıkan sonuçlar çerçevesinde; H<sub>1</sub> “SİK Y ile Örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.”, H<sub>2</sub> “SİK Y ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki vardır.” ve H<sub>3</sub> “Örgütsel performans ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 5:** *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Düzeyine Etkisi*

Değişkenin adı	B	SH	Beta	t	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	1,340	,132		10,16	.000		
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	,610	,039	,613	15,70	.000	,613	,376

F:246,669 p<.001

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Araştırmada belirlen model doğrultusunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin var olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Uygulanmış olan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F ifadesinden faydalanılarak ortaya çıkan ifadenin kabul edilebilir olduğu ortaya çıkmıştır. (F=246,669 p<.001).

Bağımsız değişken olan stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı düzeyinde %37,6 oranında açıklayıcısı olduğu (R<sup>2</sup>=,376) ve pozitif (β=,610) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının uygulanışında bir birimlik artışın örgütsel performans düzeyi üzerinde, 610 birimlik artışa sebep olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6:** *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümcü Liderlik Algısına Etkisi*

Değişkenin adı	B	SH	Beta	t	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	1,129	,150		7,54	.000		
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	,664	,044	,598	15,08	.000	,598	,357
F:227,692 p<.001							
Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik							

Araştırmada belirlen model kapsamında bağımsız değişkenin aracı rol değişkenine etkisinin var olup olmadığını tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi kapsamında F ifadesinden faydalanılarak ortaya çıkan kabul edilebilir sonucuna ulaşıldığı anlaşılmıştır (F=227,692 p<.001). Bağımsız değişken olan stratejik insan kaynakları yönetiminin dönüşümcü liderlik algısının %35,7 oranında açıklayıcısı olduğu (R<sup>2</sup>=,357) ve pozitif ( $\beta$ =.610) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının uygulanışında bir birimlik artışın dönüşümcü liderlik algısı üzerinde, 664 birimlik artışa sebep olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 7:** *Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Performans Düzeyine Etkisi*

Değişkenin adı	B	SH	Beta	t	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	1,502	,119		12,60	.000		
Dönüşümcü Liderlik	,557	,035	,622	16,09	.000	,622	,387
F:259,086 p<.001							
Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans							

Araştırmada belirlen model kapsamında aracı rol değişkeninin bağımlı değişkene olan etkisinin var olup olmadığını tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında F ifadesinden faydalanılarak ortaya çıkan ifadenin anlamlı olduğu görülmüştür (F=259,086 p<.001). Aracı rol değişkeni olan dönüşümcü liderlik algısının örgütsel performans düzeyinde %38,7 oranında açıklayıcısı olduğu (R<sup>2</sup>=,357) ve pozitif ( $\beta$ =.557) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik algısının bir birimlik artışının örgütsel performans düzeyi üzerinde, 557 birimlik artışa sebep olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 8:** *Değişkenler Arasındaki Aracı Rol Testi-1 (Hayes Process Makro-Model 4)*

Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü	Toplam Etki (c)	Doğrudan Etki (c')	Dolaylı Etki (a*b)	Bootstrap Güven Aralığı BOLLCI/BOULCI	Aracılık Durumu
SİKY-PER	0,478	0,373	0,237	0,167/0,312	Kısmi Aracı Etki

\* 5000 örneklem üzerinden elde edilen bootstrap sonuçlarını göstermektedir. SH: standart hata, BOLLCI: boot güvenirlilik aralığının düşük düzeyi ve BOULCI: boot güvenirlilik aralığının yüksek düzeyi.

Test sonucunda ortaya çıkan aracı rol etkisi incelendiğinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ( $c\beta$ =.478; p<0,001) değişkeninde doğrudan pozitif yönde bir etkisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dönüşümcü liderlik ( $a\beta$ =.373; SHa=.044; p<0,001), dönüşümcü liderliğin örgütsel inovasyon ( $b\beta$ =.237; SHa=.037 p<0,001) üzerinde pozitif yönde bir etkisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile dönüşümcü liderlik birlikte analize tabi tutulduğunda, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ( $c\beta$ =.412< $c\beta$ =.631) değişkenindeki etkisinde düşme görülmüştür. Bootstrap güven aralığı değerlerinin (BOLLCI-BOULCI) ikisinin de (%95 G.A:

0,190/0,342) sıfırın üzerinde olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin bu etki üzerinde nispeten aracı rolünün bulunduğu görülmüştür. Ayrıca kurulan modelin anlamlı ve kabul edilebilir olduğu görülmüştür ( $p < 0.001$ ).

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Örgüt yapısının stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde düzenlenmesi ve yönetilmesi örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütün istenen hedef ve amaçlara ulaşmasında liderin tutumu önem arz etmektedir. Bunun neticesinde yöneticinin geleneksel liderlik yaklaşımları dışında farklı yaklaşım tarzlarına yönelmesi gerekmektedir. Modern liderlik tarzından biri olan dönüşümcü liderlik, örgütün performansını en üst düzeye çıkarmayı amaçlarken bu amaç doğrultusunda stratejik insan kaynakları yönetim politikalarından da yardım alan kişidir. Yapılan çalışma kapsamında örgütlerde stratejik insan kaynakları yönetimi ile performans ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı stratejik insan kaynakları yönetimi ile performansın etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolü olup olmadığını incelemek ve diğer amaçları olarak bahsedilen üç değişkenin birbirlerine olan etkisinin var olup olmadığını tespit etmektir.

Bu konuya ilişkin literatürde birçok benzer çalışma bulunmaktadır. Araştırma konusu kapsamında literatürde yer alan; Küçükaltan, B., Mert, G. (2010) tarafından dönüşümcü liderlik ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek amacıyla İstanbul'da imalat sanayide çalışan 390 kişiden elde edilen verilerin analizi neticesinde dönüşümcü liderlik, örgütsel performans arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak araştırma konusuna benzer Başpınar (2016), Derelioğlu (2020), Çoban (2016), Başaran (2016), Kırılmaz (2012), Arıkan (2021), Kozcu (2020) ve Alici'nin (2020) çalışmaları da örnek teşkil etmekte ve araştırma konusunu destekler niteliktedir.

Ankara şehrinde hizmet alanında varlığını sürdüren kamu ve özel kurum/ işletmede görev alan çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniği aracılığıyla bilgiler toplanmıştır. Var olan verilere ilişkin olarak ilişkisel tarama modelinden faydalanılarak araştırmanın modeli ve hipotezlerinin oluşturulması sağlanmıştır. Elde edilen hipotezlerden yola çıkılarak gerekli analizlerden faydalanılmış ve elde edilen verilere ilişkin bulgular yorumlanmıştır.

Yapılan çalışma çerçevesinde elde edilen verilere göre, SİKY ile örgütsel performans arasında orta seviyede bir ilişkinin bulunması ve bunun yanı sıra anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu çerçevesinde SİKY, örgütsel performansı desteklemekte ve örgütlerde performansın işletme veya kurumda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik davranışları neticesinde örgütsel performansta pozitif etkiler ortaya çıkabilecektir ve ayrıca örgütün yanı sıra işgörenler de bu durumdan psikolojik anlamda olumlu etkilenebilecektir. Yapılan araştırma sonrası bulunan bu sonuçlar kuramsal yapıyı desteklemektedir ve dönüşümcü liderlik tarzının örgütler bakımından pozitif sonuçlara sebep olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzının örgüt içi olumlu gelişmeleri destekleyebilecek denetim ve eğitim politikalarını geliştirmesinin yanı sıra örgüt yapısında zarar verici eylemlere de engel olması gerekmektedir.

Yapılan araştırma çerçevesinde elde edilmiş olan diğer bir bulgu; dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür. Dönüşümcü liderlik tarzının yer aldığı örgütte, örgüt performansının da bu var oluştan pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Bu pozitif etkinin varlığının nedenleri arasında; liderin görev ve sorumluluklarının bilincinde olması ve bunu örgüte olumlu yönde yansıtması, her bireyin hakkını ayrı ayrı gözetiyor olmak, örgüt içi çalışma düzenini sağlamak ve iş paylaşımını en doğru şekilde yerine getirmek, çalışma ortamı içerisinde işgörenin bağlılık düzeyini artırmak ve buna ilişkin politikaları benimsemek şeklinde ifade edilebilmektedir. Böyle bir noktada örgütte

aktif olarak yer alan liderin tutumu ve çalışana olan tavrı ne kadar olumlu ise örgüt performansının da o denli pozitif yönde etkilendiği saptanmıştır. Örgütlerde yer alan kontrol ve denetim mekanizmalarının örgüt performansına zarar verici etkilerinden arındırmak amacıyla çeşitli eğitim yolları ve cezalandırma yolları tercih edilebilir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel performansın orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada örgüt performansını artırmak amacıyla örgütlerde dönüşümcü bir lider bakış açısıyla işgörenlerin istek ve taleplerine kulak vermek, duygu ve düşüncelerini dinleyip saygılı olmak, örgüt yapısı içerisinde tehdit, fiziksel şiddet ve taciz gibi olumsuz davranışların olmamasını sağlamak var ise de arındırmak gerekmektedir.

Yapılan çalışma çerçevesinde ortaya çıkan model dâhilinde oluşturulmuş hipotezler ve var olan çalışma problemi kapsamında “H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>” hipotezleri onay verilmiştir. Araştırma konusuna ilişkin benzer çalışmalar incelendiğinde dikkat çeken yapılan diğer çalışma sonuçlarını da destekler nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma kapsamında zamansal ve maddi kısıtların bulunması örneklem grubunun Ankara ili kamu ve özel hizmet sektörünü içermesi zorunluluğuna itmiştir. İncelenmiş araştırmanın diğer çalışmaların haricinde başka örneklem kütlelerinde çalışılmış olması, gelecek diğer incelemelere öneri boyutunda sunulmaktadır. İşletme/kurumlarda SİKY uygulamalarının ne seviyede uygulandığı ve örgüt açısından ne tür olumlu ya da olumsuz etkilerinin görüldüğü yapılmış olan çalışma çerçevesinde derinlemesine incelenmiştir. Bu noktada bu alanda yapılan çalışmalar genişletilebilir, farklı örneklem grupları üzerinde uygulanabilir. Bu nedenle araştırma konusunun bir örgüt yapısı için önemli olması akademik alanının ve örgüt yönetim mekanizmasının yakından ilgilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

**Yazar Katkı Oranı** (Authorship Contributions): Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### Kaynakça

- Akgemci, T., Ögüt, A. ve Demirsel, M. T. (2007). Akademik personelin mesleki tükenmişlik düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. örneği. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya*. Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., 320-327.
- Alici, İ. (2020). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. [Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimler araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Arıkan, Ö. (2021). *Organizasyonların örgütsel performansının artırılmasında rekabet stratejilerinin etkisi, girişimciliğin aracılık rolü: Mersin bölgesi*. [Doktora tezi, Toros Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel performans kavramı ve gelişimi. *Öneri*, 4(15), 39-45.
- Barca, M. (2002/a). Yeni ekonomide bilgi yönetiminin stratejik önemi. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi bildiri kitabı* içinde (ss. 10-11.). İzmit.
- Barca, M. (2002/b). *Stratejik yönetim yaklaşımları. Modern yönetim yaklaşımları*. (İ. Dalay-R. Coşkun, Çev.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Başaran, H. (2016). *Üniversitelerde stratejik yönetim anlayışının temel yönetim süreçleri açısından analizi: Kamu üniversiteleri örneği*. [Doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.

- Başpınar, N. (2016). *Stratejik yönetimde performans ölçümü ve dengeli sonuç kartı'nın uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve ilçe belediyeleri*. [Doktora tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Becton, B. J. ve Schraeder, M. (2009). Strategic human resource management: Are we there yet?. *Journal for Quality&Participation*, 31(4), 11-18.
- Birasnav, M., Rangnekar, S. ve Dalpati, A. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1037-1042.
- Birinci, M. (2012). *Türkiye'de üniversitelerin stratejik yönetim uygulamalarının kurumsal performansa etkileri: Devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı Analizi*. [Doktora tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının performansa etkileri: Devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı analizi. *Sabahattin Zaim Üniversitesi Yüksek Öğretim Dergisi*, 4(3), 135-147.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Review*, 2(2), 183-203.
- Brown, M. W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Testing structural equation models. *Testing structural equation models*, edited by Bollen, K. A. & Long, J.S., in (pp. 136-162). Newbury Park, CA:Sage.
- Bulut, Ö. (2022). *Stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulanması: AFAD örneği*. [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Burawat, P. (2017). The mediate effect of lean manufacturing on the relationship between transformational leadership and sustainability performance in thai SMEs. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(21), 11647-11657.
- Bush, T. ve Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School leadership and management*, 34(5), 553-571.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik (8.Baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2019). *İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansa etkisi*. [Doktora tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Çoban, Ö. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Delery, E. J. ve Doty, H. D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, Contingency, and configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- Den Hartog, D.N. ve House, R.J. ve diğ erleri. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Doğ an, T. (2008). *Strateji tipleri ve stratejik yönetim süreçlerinin firma performansına etkileri*. [Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Drucker, P. (1999). *Management*. (1.Baskı). USA: Taylor & Francis.
- Düzgün, A. (2018). *Stratejik liderlik, sosyal sermaye ve performans arasındaki ilişkiler: ISO 500 işletmelerinde nitel bir araştırma*. [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Emmy van Esch, Wei, L. Q. & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resources practices and firm performance: the mediating roel of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gilani, M. H. N., Zadeh, M. S. & Saderi, H. R. (2012). The role of strategic human resource management in creation of competitive advantages (case study: a commercial organization in Malaysia). *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 225-238.
- Golden, K. A. (1985). Vasudevan Ramanujam; Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes, *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
- Green, K. W., Cindy W. & Dwayne W., (2006). The Impact of strategic human resource management and HR professionals' Work attitude and work performance", *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Guest, D. E. (1997), Human resource management and performance: A Review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(6), 61-85.
- Hallinger, P. (2003) Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33, 329-352.
- Huselid, M.A. & Becker, B. (1996). Methodological Issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(16), 443-465.
- Kaymakcı, T. (2022). *Stratejik yönetim uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışan memnuniyetinin moderatör rolü: İstanbul'da lise ve ortaokul eğitimi veren özel kurumlar üzerine bir araştırma*. [Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Kazmi, A. ve Ahmad, F. (2001). Differening approaches to strategic human resource management. *Journal of Management Research*, 1(3), 133-140.
- Kırılmaz, M. (2012). *Kamu kurumlarında stratejik yönetim: İçişleri Bakanlığı örneği*. [Doktora tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.

- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kozcu, G. (2020). *Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel dayanıklılık, örgütsel performans ve pazar türbülansı: Durumsal aracılık modeli*. [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Kurland, Philip B. ve Ralph Lerner, (1987). *The Founders' constitution*. Chicago: University of Chicago Press, Erişim Tarihi: 10.10.2022. <http://press-pubs.uchicago.edu/founders/>.
- Küçükaltan, B., Mert, G. (2010). Örgütlerde dönüşümcü liderlik ve performans ilişkisinin değişim mühendisliği aracı rolünde incelenmesi: İmalat sanayii örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, [Özel sayı]. 15(1), 5065-5095.
- Lundy, O. (1994). From personel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-720.
- Martel, K., ve Stephen, J. C. (1995). How strategic is HRM?. *Human Resource Management*, 34(2), 253-267.
- Özgür, G. (2007). *Denizli Kobi'lerinde stratejik yönetim*. [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2022). *Türkiye kamu istihdamı*. Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdam/>
- Stroh, L. K. ve Caligiuri, P. M. (1998). Strategic human resources: A New source for competitive advantage in the global arena. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.
- Şahin, A. (2003). *Yönetici liderlik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6.Baskı). Boston: Allyn and Bacon.
- Taş, A. (2007). *Türk yönetim tarzı (Örgütlenme, sahiplik, insan kaynakları ve stratejik yönetim boyutlarıyla)*. [Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- TÜİK, (2017). *İstatistik veri portalı 2017*. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/>.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wright P.M., G.C. McMahan, S.A. Snell, B. ve Gerhart (2001). Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services: Services, Roles, and Contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.
- Wright, P. M. ve Snell, S. A. (1998). Toward A Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M. ve Allen, M. R., (2005), The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayınları.

Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans değerlendirme sistemi ve kullanım alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(1), 35-57.