



## Dönüştürücü Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Zonguldak İli Örneği

### The Effect of Transformational Leadership on Work Performance: The Example of Zonguldak Province

Emre DURMAZ<sup>1</sup>, Sinan YILMAZ<sup>2</sup>

#### Özet

Çalışan performansı bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak çeşitli boyutlarda gerçekleşebilmektedir. Örgütsel faktörlerden biri yöneticilerin liderlik özellikleridir. Bu düşünceden hareketle takipçilerinin çıkarlarını koruyan, onlara örnek olan, grup amaçlarına bağlılığı sağlayan ve genel refah için çalışma konusunda teşvik edici bir rol üstlenen dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma Zonguldak ilinde farklı alanlarda faaliyet gösteren Gökçebey Seramik Fabrikası, Çaycuma Elcap Kablo Fabrikası ve Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Yüzyüze anket tekniğinin kullanıldığı çalışmaya toplam 358 çalışan katılmıştır. Çalışma sonucunda; Gökçebey Seramik Fabrikası ve Çaycuma Elcap Kablo Fabrikalarında çalışan kişilerin dönüştürücü liderlik algıları ve iş performansları orta düzeyde çıkmıştır. Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasında çalışanların dönüştürücü liderlik algıları orta düzeyde olmakla birlikte performans düzeylerinin kabul edilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her üç fabrikadaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin, çalışanların performans düzeylerini etkilediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Performans, Zonguldak

#### Abstract

Employee performance can occur in various dimensions depending on individual and organizational factors. One of the organizational factors is the leadership characteristics of managers. Based on this idea, the effect of transformational leadership, which protects the interests of its followers, sets an example for them, ensures commitment to team goals and plays an encouraging role in working for general welfare, on business performance was examined. The study was carried out at Gökçebey Ceramic Factory, Çaycuma Elcap Cable Factory and Devrek Cilas Rubber Factory, which operate in different areas in Zonguldak province. A total of 358 employees participated in the study using face-to-face survey technique. In the results of working; transformational leadership perceptions and job performances of people working at Gökçebey Ceramic Factory and Çaycuma Elcap Cable Factories were found to be at a medium level. It has been determined that the transformational leadership perceptions of the employees at Devrek Cilas Rubber Factory are at a medium level, but their performance levels are at an acceptable level. In addition, it was determined that transformational leadership characteristics affected the performance levels of employees in all three factories.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Performance, Zonguldak

<sup>1</sup>Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Gökçebey Mithat-Mehmet Çanakçı MYO, Zonguldak

<sup>2</sup>Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Zonguldak

#### ORCID:

E.D.: 0000-0002-7647-526X

S.Y.: 0000-0002-8576-9913

#### Corresponding Author:

Emre DURMAZ

#### Email:

emre.durmaz@beun.edu.tr

**Citation:** Durmaz, E. ve Yılmaz, S. (2024). Dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi: zonguldak ili örneği. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 14 (2): 166-182.

**Submitted:** 30.04.2024

**Accepted:** 27.05.2024

## 1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, tarihsel olarak din adamları ve devlet idareleriyle özdeşleştirilse de, günümüzde daha çok işletmeler veya örgütler bağlamında ele alınmaktadır (Şahne ve Şar, 2015, s.110). Liderlik, insanların bir araya gelerek topluluklar ve gruplar oluşturmasından bu yana var olan bir olgudur. Ancak liderlik, bilimsel bir disiplin olarak literatürde 1900'lerden itibaren incelenmeye başlanmıştır. Bu kavramın ilk ele alındığı dönemlerde, liderliği kişinin sahip olduğu belirli özelliklerle ilişkilendirme eğilimindeydi. Daha sonra, liderin sergilediği davranışların etkili liderliği belirlemede önemli olduğu düşünülmeye başlandı. Günümüze geldiğimizde ise farklı koşullar altında aynı liderlik tarzının kullanılmayacağı tartışılmaktadır ve modern yönetim anlayışında liderden beklenen daha yenilikçi bir bakış açısı ve değişimi yakalama yeteneğidir (Kaya, 2019, s.3).

Liderlik kavramının literatüre girişinden bu yana bir yüzyıl geçmiş olsa da bu süre zarfında kavramın tanımı birçok kez değişmiş ve geliştirilmeye çalışılmıştır. Liderliği evrensel olarak tanımlamak neredeyse imkansızdır, çünkü liderlik karmaşık bir olgudur. Bu karmaşıklık, zaman içinde geliştirilen liderlik teorilerine paralel olarak, literatürde çeşitli tanımlamalara yol açmıştır. Liderlik tanımları, liderin kişisel özellikleri, davranışları, etkileşim biçimleri, rol ilişkileri, takipçi algıları ve örgütsel kültür üzerindeki etkileri gibi birçok açıdan ele alınmıştır. Ancak liderlik, temelde etki sürecini içeren bir süreçtir ve lider, bir topluluğu etkileyerek ortak amaçları gerçekleştiren kişidir (Northouse, 2016, s.6). Liderlik, dört ana boyutu içerir: liderin kendisi, liderin çevresindeki bireyler, gruplar veya örgüt, örgütü etkileyen iç veya dış çevre şartları ve tüm bunların zamansal yansımaları. Bu boyutlar, liderliği karmaşık bir yapıya sahip ve iç içe geçmiş hale getirmiştir. Bu da liderlik konusunda sürekli olarak yeni türlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Keçecioğlu, 2003, s.9).

Bu liderlik türlerinden biri olan karizmatik liderlik, kişilerin doğuştan gelen karizmatik özelliklerine vurgu yapmaktadır (Gül, 2003, s.20). Otokratik liderlik, liderin baskın ve tek taraflı bir karar alma sürecine sahip olduğu, astlara sınırlı katılım olanağı tanıyan bir liderlik tarzını ifade eder (Dengiz, 2000, s.216). Bürokratik liderlik, kamu kurumları liderlerinin toplumdaki etkileşim süreçlerini yönlendiren bir liderlik türüdür (Islam, 2010, s.133). Demokratik liderlik, katılımı ön planda tutan bir liderlik türüdür (Yetim, 2000, s.86). Laissez-faire liderlik, liderin pasif bir tutum sergileyerek anlaşmalar yapmaktan, beklentileri netleştirmekten ve takipçilerin hedeflere ulaşmasına rehberlik etmekten kaçındığı bir liderlik tarzını temsil eder (Bass vd., 2003, s.208). Birey-odaklı liderlik, destekleyici ve düşünceli lider davranışlarını yansıtan ve aynı zamanda şefkati ve cömertliği içeren bir liderlik tarzını ifade eder (Wanasika vd., 2011, s.238). İş-odaklı liderlik, otoriter bir tutumu benimseyen liderleri ifade eder (Khan vd., 2015, s.48). Hizmetkâr liderlik, çalışanları dinleyen, anlayan ve destekleyen bir güce sahip olmaya dayanır (Greenleaf, 1977, s.22). Etkileşimsel liderlik, astların lideri izlemesini teşvik eden ve özellikle ödül ve ceza aracılığıyla çalışanları yönlendiren bir liderlik yaklaşımıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999, s.183). Konumuz açısından önemli olan dönüştürücü liderlik ise örgüt üyelerinin tutum ve varsayımlarında önemli değişikliklere yol açan, örgütün misyonu, amaçları ve stratejilerine bağlılık göstermelerini sağlayan bir liderlik biçimidir (Eraslan, 2006, s.2).

Hangi türde olursa olsun liderlik yalnızca formel örgütlenmelerde değil, aynı zamanda alt, orta veya üst kademeler gibi farklı düzeylerde de ortaya çıkabilir (Koçel, 2015, s.671). Liderlik, liderin karakteri, tavırları, inançları, değerleri ve becerileri arasındaki farklılıklar nedeniyle kişisel özellikler veya sahip olunan becerilerle ölçülemeyen bir kavram (Drucker, 2018, s.37) olmakla birlikte etkili liderler, çevrelerindeki değişimleri anlama, etkileme sürecini yönetme, vizyon oluşturma ve farklı yollar önerme becerilerine sahiptir. Bu liderler, belirli prensipleri takip ederek, örgütleri için başarıya ulaşmada önemli bir rol oynamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1995, s.464).

Liderlerin başarıya ulaşmalarının temelinde ise insan kaynağı, güvenilirlik, iç ve dış çevreye uyum ve iş performansının sağlanması yer almaktadır (Yukl, 2008, s.709). Nitekim bu çalışmada da dönüştürücü liderliğin, çalışanların iş performansında belirleyici bir rolü olup olmadığı bir alan çalışmasıyla ortaya konulması hedeflenmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Dönüştürücü Liderlik

Tarih boyunca liderlik kavramı, çeşitli çalışmalarda incelenmiş ve liderin sahip olması gereken özellikler üzerinde farklı perspektifler ortaya konulmuştur (Burak, 2016, s.19). Bu liderlik türlerinden biri olan dönüştürücü liderlik, ilk defa Downton'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı kitabında ortaya çıkmış ve Burns (1978) tarafından liderlik teorisi olarak ele alınmıştır. Daha sonra, Bass (1985) bu kavramın gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur. Dönüştürücü liderler, takipçilerini yüksek motivasyon düzeylerine çıkararak, ortak değer ve amaçlar etrafında bir araya getiren ve liderlik etme konusunda onları dönüştüren bireylerdir. Örgüt üyelerinin tutum ve varsayımlarında önemli değişikliklere yol açan, örgütün misyonu, amaçları ve stratejilerine bağlılık göstermelerini sağlayan bir liderlik biçimidir (Eraslan, 2006, s.2). Antonakis (2012, s.259) dönüştürücü liderliği, toplumsal değişimlerin hayata geçirilmesinde kilit rol oynayan güçlü liderlik tarzı olarak değerlendirmektedir. Dönüştürücü liderler, hata yapma konusunda takipçilerine öğrenme fırsatları sunarak, değişim süreçlerine adaptasyonu kolaylaştırabilirler. Yukl ve Fleet (1992), dönüştürücü liderliği değişim hareketliliği ile ilişkilendirerek, liderin değişim sürecindeki önemli rolünü vurgulamışlardır (Akt. Kaya, 2019, s.26). Örgüt üyelerinin tutumlarında, varsayımlarında ve değer yargılarında meydana gelen değişikliklere liderlik edebilen dönüştürücü lider, değişimi hızlandırabilen ve takipçileriyle sağlam bir güven ilişkisi kurabilen liderlik tarzıdır (Genç, 2007, s.50).

Bass ve Avolio'ya (1995) göre, dönüştürücü lider, takipçilerini eğitir ve onları liderlik pozisyonuna getirmeye çabalar. Takipçilerinin ihtiyaçlarını, Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik ve asayiş ihtiyacından başarı ve kendini gerçekleştirme düzeyine yükseltmeye çalışır. Gerçekten önemli olanın farkına varmalarına, farkındalıklarını artırmalarına ve örgütlerinin gelişimi için kendi çıkarlarının ötesine geçmelerine rehberlik eder. Dönüştürücü lider, takipçilerini harekete geçirecek hedefler sunan bir liderdir. Mhatre and Riggio'nun (2014, s.218) iddiasına göre, dönüştürücü liderlik, takipçilerin ahlaki bilincini yükseltmeyi ve etik standartlara ilgi duymayı hedefler. Dönüştürücü liderlik tanımlarına baktığımızda, liderin örgüt üyeleriyle olumlu etkileşimden, örgütsel ve bireysel gelişime katkı sağlama odaklı olduğunu görüyoruz. Dönüştürücü liderin amacı, değişimi başlatmak ve bu değişimi örgüt geneline yayarak bireylerin vizyonunu şekillendirmektir. Dönüştürücü liderlik, bireylerde ve toplumsal sistemlerde köklü bir değişim ve dönüşüm dalgası yaratan bir yaklaşımdır. Lider, bu dönüşüm sürecinde yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturur (Chen vd., 2015, s.439).

Dönüştürücü liderler, yönetici pozisyonlarında duygusal ve ilham verici etkileşim taktikleri kullanarak kişisel, örgütsel ve çalışan refahını güçlendirmeyi amaçlarlar (Hoffman ve Frost, 2006). Bu liderler, değişimi vurgular, gelecekteki hedeflere yönelik bir vizyon geliştirir ve takipçilerini üstün sonuçlar elde etmeye teşvik ederler (Spreitzer vd., 2005, s.205). Dönüştürücü liderler, takipçilere farklı bir perspektif kazandıran, değerleri ve hedefleri çeşitlendiren, başarıya ve gelişime yönlendiren, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını destekleyen örgüt ortamları yaratırlar. Hedefleri, sürekli rehberliğe değil, kendi kararlarını verebilen, olaylara çeşitli bakış açıları getirebilen ve örgüte üst düzeyde katkı sağlayabilen bireyler yetiştirmektir (Crawford vd., 2003). Dönüştürücü liderlik, örgütlerde gelişimi ve öğrenmeyi destekleyerek aracılık rolü oynayabilir (Dvir vd., 2002, s.735).

## 2.2. İş Performansı

Performans kelimesi, Fransızca “performance” kavramından türetilerek “kapasitenin kullanım derecesi” şeklinde ifade edilir. Performans, örgütün hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilen işlerin nitelik ve nicelik bakımından ne kadar başarılı olduğunu yansıtır (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019, s.95). Performans; çalışanın yeteneklerini kullanarak görevleri başarıyla yerine getirmesidir (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019, s.97), Örgüt hedeflerini gerçekleştiren ve ölçülebilen çıktıları ifade eder (Yıldız, 2021, s.59). Örgüt içindeki verimlilik düzeyi ve karşılaştırmalarda görülen performans (Anaç, 2021, s.42); ödül ve kuralların örgüt üyeleri tarafından nasıl uygulandığını yansıtır (Demirel, 2022, s.269). Çalışan davranışlarının örgütün değeriyle bağlantılı olarak ölçülebilme şeklidir (İnce-Ayaydın, 2021, s.18). Çalışanların ölçülebilir eylem, davranış ve sonuçlarıyla örgüt hedeflerine katkısıdır (Pandey, 2018, s.1).

İş performansı örgütlerde gözle görülebilir veya gözle görülmeyen şekillerde kendini gösterebilir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014, s.112). Bu yönüyle performans, planlanan iş veya görevin ölçülen sonuçlarını nitel veya nicel olarak değerlendirmeyi içerir. Nitel performans, denetleme ve kontrol fonksiyonunu içerir. Performans hedefleri belirlenir, gerçekleştirenler ile hedeflenenler arasında karşılaştırma yapılır ve ortaya çıkan farkın analiziyle gelişim sağlanır (Yıldız, 2011, s.107). Nicel performans ise, işletmelerde sayısal olarak ölçülebilen verimlilik, üretim ve kalite gibi faktörlere dayanan performans kriterlerini ifade eder. Bu, bütçe harcamaları, ekonomik etki, üretim miktarı ve verimlilik gibi nicel yönleri içerir. Nitel performans ise genellikle “operasyonel kaliteyi” ve stratejik kapasiteyi, örneğin inovasyon ve uzun vadeli etkinlik gibi, içerir. Operasyonel kalite, rutin işlerin düzgün ve zamanında yapılması gibi kalite göstergelerini içerir (Çeçe, 2023, s.129).

İş performansının temelde görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki temel boyutu vardır (Anaç, 2021, s.45). Son yıllarda ise adaptif ve yıkıcı performans boyutlarının da olduğu ileri sürülmüştür (Bayraktar-Gülsevgi ve Bayraktar, 2021, s.27). Buna göre *görev performansı*; temel iş gereksinimlerini yerine getirme yeteneğiyle ilgilidir ve organizasyonun temel iş fonksiyonlarına katkı sağlar. Yaratıcı davranışlar ve problem çözme görev performansını artırabilir. Teknik-idari ve liderlik-boyutlarından oluşur. Teknik-idari, yöneticilik dışı görevleri kapsarken liderlik-boyutu yönetim ve iletişim süreçlerini içerir (Ünlü ve Yürür, 2011, s.184). *Bağlamsal performans*; örgütsel işleyişi geliştirme, iş arkadaşlarını destekleme, etkili iletişim, zorlu durumlarla başa çıkma ve kurumsal imaj oluşturma yeteneklerini içerir. Campbell, iş performansını sekiz boyuta ayırarak farklı mesleklerdeki başarıları sınıflandırmıştır (Anaç, 2021, s.45). *Adaptif performans*; hızla değişen çalışma koşullarına uyum sağlama yeteneğini ifade eder. İşle ilgili değişikliklere hızlı yanıt verme, problem çözme, belirsizlik kontrolü, yeni öğrenme ve kültürel uyum gibi esnek çalışma davranışları adaptif performansa örnek olarak verilebilir (Park ve Park, 2021, s.3). Yıkıcı performans; örgütsel normları ihlal eden ve örgütün refahını tehdit eden gönüllü davranışları ifade eder. Bu davranış antisosyal, yaramazlık ve verimsiz işyeri davranışlarından oluşur. Gönüllülük ve norm ihlali bu davranışın temel özelliklerindedir (Yıldız ve Alpan, 2015, s.331).

Çalışanların performansları genellikle bireysel yetenekleri ve çabalarıyla ilişkilendirilse de, dış etkenler bu süreçte önemli bir rol oynar. Performansın sadece bireyler tarafından değil, aynı zamanda çevresel faktörlerle birlikte şekillendiği gözlemlenebilir (Mercanlioğlu, 2012, s.42). Performansın kendi kendine oluşması mümkün değildir ve birden fazla faktörle ilişkilidir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014, s.134). Performansın ilişkili olduğu ve etkilendiği faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmaktadır (Yıldız, 2021, s.61). Performansın seviyesini ve sürdürülebilirliğini etkileyen bu faktörler, performansın başarısını oluştururken, eksik olduğu durumlarda sorunlara yol açabilir. Performansın temel unsurları, bireyin kendi yetenekleri, besleyici performans ve kurumsal/çevresel destek olmadan başarı elde etmesini sağlar (İhsanoğlu,

2010, s.73). Dolayısıyla bireyin yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi demografik özellikleri, yetenekleri, hobileri, algıları ve talepleri performansı etkiler. Kişilik özellikleri ve başarı arzusu da rol oynar. Kişilik özellikleri sektör ve işe bağlı olarak değişir. Kişilik özellikleri uygunsa performans artar; ruhsal sorunlar ve fiziksel sağlık ise olumsuz etkiler (Yıldız, 2021, s.61). Çalışanlar örgütsel faktörlerden etkilenecek davranışlar sergileyebilmektedir. Kişisel yetkinlikler önemli olsa da örgüt süreçleri genel performansı şekillendirir. Çalışanların değer görmesi performansı olumlu etkiler. Örgütsel faktörler; yapı, kültür, politikalar, şartlar, kariyer planlaması, iletişim ve yöneticilerin liderlik özellikleri gibi birçok etkenle ilişkilendirilir. İş talepleri fiziksel, bilişsel ve duygusal talepleri içerir. Fiziksel çaba bağlamsal performansı etkilerken, bilişsel talepler zihinsel yetileri gerektirir. Duygusal talepler ise duygusal emek ve gösterimleri içerir (Anaç, 2021, s.59; Pandey, 2018, s.5). Örgüt dışındaki çevresel faktörler de iş performansını etkiler. Aile, ekonomi, eğitim ve kültürel faktörler performansa etki eder. Hane halkı yapısı, ekonomik koşullar ve eğitim düzeyi, çalışanın performansını şekillendirir. Aynı şekilde, dini inançlar ve toplum kültürü de iş performansına etki eden çevresel faktörlerdir. Bu faktörler, çalışanın örgüt içi ve dışındaki etkileşimlerini ve yaşam koşullarını yansıtarak performansı etkiler (Yıldız, 2021, s.62).

Sonuç olarak bir çalışanın potansiyelini kullanma derecesini ve gerçekleştirdiği işle ilgili bilgi, beceri ve çabanın belirlenen veya hedeflenen beklentilere ulaşma noktasındaki etkinliğini ifade eden bir kavram olan performans, işletmeler için kritik bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Şehitoğlu, 2010, s.97). Performans, çalışanların emeklerinin kalitesi, elde edilen sonuçların beklentilerle karşılaştırılması ve sürecin kendisi olarak çeşitli boyutlarda gerçekleşebilmektedir. Hangi boyutta olursa olsun çalışanların performansı, örgütün genel performansı ile paraleldir ve yüksek performans, örgütün olumlu etkilenmesine yol açar. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların performansını artırmak gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır.

### 2.3. Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansı İlişkisi

Çalışanlar, liderlerinde dört temel becerinin olmasını arzu etmektedir. Bunlar; içinde bulunan çevredeki değişimleri sezebilme, etkileme sürecini yönetme becerisi, izleyicilere harekete geçmeleri için vizyon oluşturma becerisi ve işlerin yapılışında farklı yollar önererek yüksek iş performansını sağlama yeteneğidir (Ancona vd., 2007, s.93). İşte dönüştürücü liderlik, takipçilerinin çıkarlarını koruma, grup amaçlarına bağlılık gösterme ve genel refah için çalışma konusunda teşvik eden bir liderlik olarak küreselleşen pazar şartlarında rekabet avantajı ve değişime uyumu sağlayabilen bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin iş performansını etkilediğini ortaya koyan pek çok çalışma yapılmıştır. Örneğin; Miao ve arkadaşları (2012) dönüştürücü liderlik davranışının performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Güneydoğu Çin'de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir giysi imalat işletmesinde bir alan çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada dönüştürücü liderliğin iş performansını olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Alper-Ay ve Keleş (2017), sağlık yöneticilerine yönelik olarak yaptıkları çalışmada; dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını artırdığı saptanmıştır. Burawat (2017) Tayland'ta imalat sektörünün faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada dönüştürücü liderlik ile sürdürülebilir performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Baysak ve Bozkurt (2020) İstanbul, Ankara ve İzmir'deki teknopark firmalarının kurucuları/sahipleri ve üst düzey yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişler. Fırat ve Yeşil (2020), Kahramanmaraş ilinde metal mutfak eşyaları sektöründe yer alan bir işletmede gerçekleştirdikleri çalışmada; dönüştürücü liderlik özelliklerinin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlar. İraz ve Canpolat (2021), Karaman ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile yenilik performansları arasındaki ilişkiyi incelemişler.

Sonuçlar; dönüştürücü liderlik algısı ile çalışanların yenilik performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Doğan ve arkadaşları (2022) tarafından, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerine etkisini belirlemek için yapılan çalışmada; dönüştürücü liderliğin çalışanların çalışma yaşam kalitesini artırdığı ve buna bağlı olarak da iş performanslarında artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Adil ve Vapur (2023), Ankara'da faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarında farklı kademelerde çalışan kişiler üzerinde yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlik uygulamalarının iş performansına olumlu yönde etki ettiğini tespit etmişler.

Sonuç olarak bir işi veya görevi yapmak, gerçekleştirmek, çalışmak ve işlemek; bir işi yapan bireyin o işle hedeflediği hedefler doğrultusunda neler başarabileceğinin ve neler başarabileceğinin niceliksel ve niteliksel ifadesidir (Akal, 2003:1; Öncer, 2000:134). Bu başarı bir işi nicelik, nitelik, zaman ve maliyet etkinliğini dikkate alarak yapmaktan geçmektedir (Smith ve Goddard, 2002, s.250). Bu noktada dönüştürücü liderlik davranışları, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak performanslarını önemli ölçüde etkileyerek başarılı olmalarında kilit rol oynamaktadır. Bu etki dolaylı olarak kuruluşlara yapılan yatırımın geri dönüşünün artmasına da katkıda bulunmaktadır (Birasnav vd., 2010, s.1039).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Performans, çalışanların emeklerinin kalitesi, elde edilen sonuçların beklentilerle karşılaştırılması ve sürecin kendisi olarak çeşitli boyutlarda gerçekleşebilmektedir. Bu süreç çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak şekillenebilmektedir. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim ve medeni durumu ile kişilik özellikleri performanslarını etkileyebildiği gibi işletmenin yapısı, kültürü, politikaları, çalışma şartları, kariyer olanakları, iletişim düzeyi ve yöneticilerin liderlik özellikleri gibi birçok örgütsel faktör de etkileyebilmektedir. Bu gerçeklikten yola çıkarak çalışmada, dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Literatürde dönüşücü liderlik ve performans konusunda pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen Zonguldak ilinde farklı alanlarda faaliyet gösteren Gökçebey Seramik Fabrikası, Çaycuma Elcap Kablo Fabrikası ve Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasına yönelik olarak herhangi bir çalışmanın yapılmamış olması çalışmanın gerçekleştirilmesinde büyük etken olmuştur. Dolayısıyla çalışma, literatürdeki açığı kapatması açısından önem taşımaktadır.

#### 3.2. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme

Bu çalışmanın evreni; Gökçebey Seramik Fabrikası, Çaycuma Elcap Kablo Fabrikası ve Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasında çalışan kişileri kapsamaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Gökçebey Seramik Fabrikasında 985 Çaycuma Elcap Kablo Fabrikasında 282 kişi ve Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasında 387 Kişi olmak üzere toplam 1654 çalışanın olduğu fabrika yönetimlerinden öğrenilmiştir. Ancak zaman, maliyet, cevap alma oranı gibi nedenlerden dolayı araştırmada örneklemeye başvurulmuştur. Bu çerçevede kolayda örnekleme yöntemi ve %95 güven aralığı dikkate alınarak 358 kişiden veriler toplanmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Zonguldak ilinde faaliyet gösteren fabrikalar üzerinde yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Veriler 29.05.2014 Tarih ve 2014/08-13 karar doğrultusunda toplanmıştır. Uygulanan ankette demografik bilgilerin yanı sıra çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve iş performanslarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almıştır. Fabrikalardaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini ortaya koymak için ise "Dönüştürücü Liderlik Ölçeği" tercih edilmiştir. Ölçek, Avolio ve Bass (2004)'ın geliştirdiği liderlik ölçeğinin tamamı ve Podsakoff ve ark. (1996)'nın geliştirdiği liderlik ölçeği kısmen alınarak yeni

bir liderlik ölçeği Casida (2007) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasını ise Koç (2023) yapmıştır. Geliştirilen yeni ölçek 26 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Fabrikalardaki çalışanların performans düzeyini belirlemek için Koopmans ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Köroğlu-Kaba ve Öztürk (2021) tarafından yapılan "Bireysel İş Performansı Ölçeği" kullanılacaktır. Ölçek 11 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Fabrika çalışanlarından toplanan veriler SPSS 20 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri tespit edilmiştir. İkinci aşamada verilerin yapısal yönden geçerliliğine ve güvenilirliğine bakılmıştır. Yapısal geçerlilik için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Verilerin güvenilirliği için Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Üçüncü aşamada; doğrusal regresyon analizi ile dönüştürücü liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisi fabrikalar açısından tek tek analiz edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; Gökçebey Seramik Fabrikası, Çaycuma Elcap Kablo Fabrikası ve Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasında çalışmakta olup araştırmaya katılan kişilerin tanımlayıcı bilgileri analiz edilmiştir. Bulgular Tablo 1'de belirtilmiştir.

**Tablo 1.** Çalışanların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gökçebey Seramik Fabrikası		Elcap Kablo Fabrikası		Cilas Kauçuk Fabrikası	
	n	%	n	%	n	%
<b>Cinsiyet</b>						
Erkek	85	66,4	70	69,3	77	59,7
Kadın	43	33,6	31	30,7	52	40,3
<b>Yaş</b>						
30 Yaş ve Altı	12	9,4	6	5,9	17	13,2
31-35 Yaş	23	18,0	15	14,9	21	16,3
36-40 Yaş	30	23,4	26	25,7	32	24,8
41-45 Yaş	27	21,1	23	22,8	24	18,6
46 Yaş ve Üstü	36	28,1	31	30,7	35	27,1
<b>Gelir Durumu</b>						
Gelir Giderden Az	66	51,6	51	50,5	62	48,1
Gelir Gidere Denk	41	32,0	28	27,7	44	34,1
Gelir Giderden Fazla	21	16,4	22	21,8	23	17,8
<b>Eğitim Durumu</b>						
İlköğretim	38	29,7	24	23,8	26	20,2
Lise	32	25,0	22	21,8	33	25,6
Üniversite	37	28,9	37	36,6	49	38,0
Lisansüstü	21	16,4	18	17,8	21	16,3
<b>Hizmet Süresi</b>						
5 Yıl Altı	29	22,7	20	19,8	28	21,7
5-10 Yıl	23	18,0	26	25,7	26	20,2
11-15 Yıl	23	18,0	24	23,8	34	26,4
16 Yıl ve Üstü	53	41,4	31	30,7	41	31,8
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

Araştırmaya toplam 358 çalışan katılmıştır. Gökçebey Seramik Fabrikasından araştırmaya katılan 128 çalışanın %66,4'ü erkek ve %33,6'sı kadındır. Çalışanların %9,4'ü 30 yaş ve altında, %18'i 31-35 yaşlarında, %23,4'ü 36-40 yaşlarında, %21,1'i 41-45 yaşlarında, %28,1'i 46 yaş ve

üzerindedir. Çalışanlardan %51,6'sının geliri giderden azdır, %32'sinin geliri gidere denktir, %16,4'ünün geliri giderinden fazladır. Çalışanların %29,7'si ilköğretim, %25'i lise, %28,9'u üniversite ve %16,4'ü lisansüstü mezuniyete sahiptir. Çalışanların %22,7'si 5 yıl altı, %18'i 5-10 yıl, %18'i 11-15 yıl, %41,4'ü 16 ve üzeri yıllık deneyime sahiptir.

Çaycuma Elcap Kablo Fabrikasından araştırmaya katılan 101 kişinin %69,3'ü erkek ve %30,7'si kadındır. Çalışanların %5,9'u 30 yaş ve altında, %14,9'u 31-35 yaşlarında, %25,7'si 36-40 yaşlarında, %22,8'i 41-45 yaşlarında, %30,7'si 46 yaş ve üzerindedir. Çalışanlardan %50,5'inin geliri giderinden az, %27,2'sinin geliri giderine denk ve %21,8'inin geliri giderinden fazladır. Çalışanların %23,8'i ilköğretim, %21,8'i lise, %36,6'sı üniversite ve %17,8'i lisansüstü mezuniyete sahiptir. Çalışanların %19,8'i 5 yıl altı, %25,7'si 5-10 yıl, %23,8'i 11-15 yıl, %30,7'si 16 ve üzeri yıldır fabrikada çalışmaktadır.

Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasından 129 kişi katılmış olup bunların %59,7'si erkek ve %40,3'ü kadındır. Çalışanların %13,2'si 30 yaş ve altında, %16,3'ü 31-35 yaşlarında, %24,8'i 36-40 yaşlarında, %18,6'sı 41-45 yaşlarında, %27,1'i 46 yaş ve üzerindedir. Çalışanlardan %48,1'inin geliri giderinden az, %34,1'sinin geliri giderine denk ve %17,8'inin geliri giderinden fazladır. Çalışanların %20,2'si ilköğretim, %25,6'i lise, %38'i üniversite ve %16,3'ü lisansüstü mezuniyete sahiptir. Çalışanların %21,7'si 5 yıl altı, %20,2'si 5-10 yıl, %26,4'ü 11-15 yıl, %31,8'i 16 ve üzeri yıldır fabrikada çalışmaktadır.

#### **4.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları**

Çalışmanın bu kısmında; Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansı ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlilik düzeyleri analiz edilmiştir. Bu çerçevede 26 maddelik Dönüştürücü Liderlik ölçeğine ilişkin AFA ve güvenirlilik sonuçları Tablo 2'te sunulmuştur.



Tablo 2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin AFA ve Güvenirlik Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükü	$\alpha$
İdealleştirilmiş Etki	L3	0,954	0,975
	L1	0,943	
	L6	0,943	
	L2	0,942	
	L4	0,939	
	L5	0,935	
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	L15	0,883	0,929
	L18	0,857	
	L14	0,848	
	L13	0,823	
	L12	0,808	
	L17	0,798	
	L16	0,797	
İlham Vererek Güdüleme	L10	0,969	0,978
	L8	0,967	
	L9	0,963	
	L7	0,960	
	L11	0,947	
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	L25	0,872	0,880
	L23	0,857	
	L26	0,851	
	L24	0,847	
Bireysel İlgi	L20	0,815	0,800
	L22	0,785	
	L21	0,774	
	L19	0,743	
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>		<b>78,620</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		<b>0,859</b>	<b>0,824</b>
<b>Bartlett testi:<math>\chi^2</math></b>		<b>9523,235</b>	<b>0,000</b>

Fabrika çalışanlarından toplanan veriler üzerinden AFA yapılmıştır. 26 maddelik Dönüştürücü Liderlik ölçeği için toplanan verilerin faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir (KMO=0,859; Bartlett:  $p<0,01$ ). Ölçek orijinalinde olduğu gibi 5 boyutlu bir yapı göstermiştir. Çok faktörlü ölçeklerde varyans açıklama oranının en az 0,50 olması gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çalışmada varyans açıklama oranı %78,620 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla verilerin araştırma problemine cevap verecek yeterlilikte olduğuna karar verilmiştir (Yaşlıoğlu, 2017). Ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri incelendiğinde; 0,74-0,96 arasında değiştiği ve en az 0,35 olması gereken oranın üzerinde olduğu belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2007). Ayrıca ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,824$  olarak belirlenmiş olup  $>0,70$  kuralına göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir (Kalaycı, 2010).

Zonguldak ilinde faaliyet gösteren 3 farklı fabrika çalışanlarından toplanan İş Performansı Ölçeğine AFA uygulanmış ve elde edilen yapının güvenilir olup olmadığına bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. İş Performansı Ölçeğinin AFA ve Güvenirlik Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	$\alpha$
Bağlamsal Performans	P7	0,944	0,963
	P8	0,935	
	P6	0,932	
	P9	0,924	
	P10	0,912	
	P11	0,884	
Görev Performansı	P3	0,969	0,969
	P1	0,948	
	P4	0,938	
	P2	0,933	
	P5	0,925	
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	P14	0,926	0,851
	P13	0,905	
	P12	0,797	
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>		<b>84,913</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		<b>0,872</b>	<b>0,819</b>
<b>Bartlett testi:<math>\chi^2</math></b>		<b>5731,682</b>	<b>0,000</b>

İş performansı için çalışanlardan toplanan verilere AFA uygulanmıştır. Analiz sonucunda iş performansı ölçeğinin KMO değeri 0,872 ve Bartlett değeri de anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). 3 boyutlu bir yapı gösteren ölçeğin %84,913 varyans açıklama oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Toplam varyans oranının en az %50 kuralı için önemli bir değere sahip olduğu söylenebilir (Yaşlıoğlu, 2017). Ölçek ifadelerinin faktör yüklerine genel olarak bakıldığında (0,79-0,96)  $\geq 0,35$  kuralını sağladığı görülebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,819$  olarak tespit edilmiş olup katsayının 0,70'ten fazla olması ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Akgül ve Çevik, 2003).

#### 4.3. Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, fabrika çalışanlarının dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin algılarını ve iş performans düzeylerini belirlemek için betimsel analizlerden biri olan aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansına İlişkin Bulgular

	Değişkenler	n	X̄	SS
Gökçebeş Seramik Fabrikası	<b>Dönüştürücü Liderlik Algısı</b>	<b>128</b>	<b>2,792</b>	<b>0,615</b>
	İdealleştirilmiş Etki	128	2,488	1,550
	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	128	1,938	1,024
	İlham Vererek Güdüleme	128	3,534	1,334
	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	128	4,332	0,844
	Bireysel İlgi	128	2,277	0,923
	<b>İş Performansı</b>	<b>128</b>	<b>3,032</b>	<b>0,838</b>
	Bağlamsal Performans	128	2,696	1,451
	Görev Performansı	128	3,323	1,375
	Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	128	3,221	1,147
Çaycuma Elcap Kablo Fabrikası	<b>Dönüştürücü Liderlik Algısı</b>	<b>101</b>	<b>2,700</b>	<b>0,481</b>
	İdealleştirilmiş Etki	101	2,674	1,200
	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	101	1,908	0,972
	İlham Vererek Güdüleme	101	3,200	1,344
	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	101	4,084	1,063
	Bireysel İlgi	101	2,118	0,862
	<b>İş Performansı</b>	<b>101</b>	<b>2,976</b>	<b>0,671</b>
	Bağlamsal Performans	101	2,935	1,137
	Görev Performansı	101	2,926	1,393
	Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	101	3,141	1,044
Devrek Cilas Kauçuk Fabrikası	<b>Dönüştürücü Liderlik Algısı</b>	<b>129</b>	<b>3,056</b>	<b>0,465</b>
	İdealleştirilmiş Etki	129	4,049	0,593
	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	129	1,868	0,917
	İlham Vererek Güdüleme	129	3,356	1,332
	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	129	4,081	0,960
	Bireysel İlgi	129	2,246	0,923
	<b>İş Performansı</b>	<b>129</b>	<b>3,506</b>	<b>0,651</b>
	Bağlamsal Performans	129	4,036	0,616
	Görev Performansı	129	3,167	1,414
	Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	129	3,010	1,206

Tablo 4'te görüldüğü üzere; Gökçebeş Seramik Fabrikası ve Çaycuma Elcap Kablo Fabrikalarında çalışan kişilerin dönüştürücü liderlik ve iş performansları orta düzeyde çıkmıştır. Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasında çalışanların dönüştürücü liderlik algıları orta düzeyde olmakla birlikte performans düzeylerinin kabul edilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4. Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın bu kısmında dönüştürücü liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisi fabrikalar açısından ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu çerçevede Gökçebeş Seramik Fabrikasında çalışan kişilerin dönüştürücü liderlik algılarının performans düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te belirtilmiştir.

**Tablo 5.** Gökçebey Seramik Fabrikasında Çalışan Kişilerin Dönüştürücü Liderlik Algılarının Performans Düzeyleri Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,072	0,020		1,361	<b>0,020*</b>
Dönüştürücü Liderlik Algısı	0,992	0,070	0,816	15,870	<b>0,000*</b>
R			0,816		
R <sup>2</sup>			0,667		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,664		
Standart Hata			0,486		
F			251,865		<b>0,000*</b>

Not: \*p<0,05

Dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansına yönelik olarak kurulan model anlamlı çıkmıştır [F=251,865; p<0,05]. Modeldeki sonuçlara göre; Gökçebey Seramik Fabrikasında çalışan kişilerin dönüştürücü liderlik algısı, iş performanslarını %66,4 oranında etkilemektedir.

Çaycuma Elcap Kablo Fabrikasında çalışan kişilerin dönüştürücü liderlik algılarının performans düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da belirtilmiştir.

**Tablo 6.** Çaycuma Elcap Kablo Fabrikasında Çalışan Kişilerin Dönüştürücü Liderlik Algılarının Performans Düzeyleri Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,305	0,027		1,127	<b>0,023*</b>
Dönüştürücü Liderlik Algısı	0,989	0,099	0,710	10,042	<b>0,000*</b>
R			0,710		
R <sup>2</sup>			0,505		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,500		
Standart Hata			0,474		
F			100,839		<b>0,000*</b>

Not: \*p<0,05

Dönüştürücü liderlik algısı ve iş performansı için kurulan model anlamlı çıkmıştır [F=100,839; p<0,05]. Modeldeki sonuçlara göre; Çaycuma Elcap Kablo Fabrikasında çalışan kişilerin dönüştürücü liderlik algısının, iş performanslarını %50 oranında etkilediği görülmektedir.

Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasında çalışan kişilerin dönüştürücü liderlik algılarının performans düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de belirtilmiştir.

**Tablo 7.** Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasında Çalışan Kişilerin Dönüştürücü Liderlik Algılarının Performans Düzeyleri Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,488	0,022		1,127	<b>0,007*</b>
Dönüştürücü Liderlik Algısı	0,987	0,088	0,705	11,206	<b>0,000*</b>
R			0,705		
R <sup>2</sup>			0,497		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,493		
Standart Hata			0,463		
F			125,581		<b>0,000*</b>

Not: \*p<0,05

Dönüştürücü liderlik algısı ve iş performansı için kurulan model anlamlı bulunmuştur [F=125,581; p<0,05]. Buna göre; Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasında çalışan kişilerin dönüştürücü liderlik algısının, iş performanslarını %49,3 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

### SONUÇ ve TARTIŞMA

Dönüştürücü liderler, yönetici pozisyonlarında duygusal ve ilham verici etkileşim taktikleri kullanarak kişisel, örgütsel ve çalışan refahını güçlendirmeyi amaçlarlar. Bu liderler, değişimi vurgular, gelecekteki hedeflere yönelik bir vizyon geliştirir ve takipçilerini üstün sonuçlar elde etmeye teşvik ederler. Dönüştürücü liderler, takipçilere farklı bir perspektif kazandıran, değerleri ve hedefleri çeşitlendiren, başarıya ve gelişime yönlendiren, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını destekleyen örgüt ortamları yaratırlar. Hedefleri, sürekli rehberliğe değil, kendi kararlarını verebilen, olaylara çeşitli bakış açıları getirebilen ve örgüte üst düzeyde katkı sağlayabilen bireyler yetiştirmektir. Dönüştürücü liderlerin bu niteliklerinden hareketle çalışmada; Gökçebey Seramik Fabrikası, Çaycuma Elcap Kablo Fabrikası ve Devrek Cilas Kauçuk Fabrikası çalışanları üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır. Çalışmada, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının performans düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışmada, Gökçebey Seramik Fabrikası yöneticilerinin entelektüel ve uygun bir model olma ile bireysel ilgi düzeyleri düşük olmakla birlikte ilham vererek güdüleyebildikleri ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlayabildikleri, ancak idelalleştirilen etiklerinin orta düzeyde olduğu ve buna bağlı olarak iş performanslarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çaycuma Elcap Kablo Fabrikası yöneticilerinin entelektüel ve uygun bir model olma ile bireysel ilgi düzeyleri düşük çıkmıştır. Yöneticilerin idealleştirilen etki düzeylerinin ve ilham vererek güdüleyebilme düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ancak grup amaçlarının kabul edilmesini sağlayabildikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu fabrikadaki çalışanların da iş performansları orta düzeyde çıkmıştır. Devrek Cilas Kauçuk Fabrikası yöneticilerinin idealleştirilen etkilerinin ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlayabilme düzeylerinin kabul edilir düzeyde olduğu görülmüştür. Entelektüel ve uygun bir model olma ile bireysel ilgi düzeyleri düşük olan yöneticilerin kısmen de olsa ilham vererek çalışanları güdüleyebildikleri ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak çalışanların da performans düzeylerinin kabul edilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Çalışmada her üç fabrikadaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin, çalışanların iş performansını çeşitli düzeylerde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki farklı çalışma (Miao vd., 2012; Alper-Ay ve Keleş, 2017; Burawat, 2017; Baysak ve Bozkurt, 2020; Fırat ve Yeşil, 2020; İraz ve Canpolat, 2021; Doğan vd., 2022; Adil ve Vapur, 2023) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu

noktada dönüştürücü liderlik davranışlarının, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak performanslarını önemli ölçüde etkileyerek başarılı olmalarında kilit bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Her üç fabrikadaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilgili olumlu algının korunması, olumsuz algıya sahip olan özelliklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak özellikle Gökçebeş Seramik Fabrikası ve Çaycuma Elcap Kablo Fabrikasındaki çalışanların iş performansını artırıcı faktörlerin belirlenmesi ve buna yönelik olarak gerekli önlemlerin alınması büyük önem taşımaktadır. Söz konusu işletmelerde iş performansının geliştirilmesinin olumlu geri dönüşler sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adil, B. ve Vapur, M. (2023). The effects of transformational leadership practices in organizations on family-work conflict, work-family conflict, and job performance. *International Journal of Management Economics and Business*, 19 (4), 805-821.
- Akal, Z. (2003). *Performans kavram ve performans yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Alper-Ay, F. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 193-203.
- Anaç, A. (2021). *İşe Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Emegin Aracılık Rolü*. (Doktora Tezi). Tokat: T.C. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. ve Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85 (2), 92-100.
- Antonakis, J. (2012). *Transformational and charismatic leadership*. D. V. Day ve J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd Ed., s. 256-288) içinde. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire for research*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B.M. ve P. Steidlmeier. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*. 10( 2), 181-217.
- Bayraktar-Gülsevgi, E., ve Bayraktar, D. (2021). Duygusal Emegin Bireysel Performans Algısına Etkisi. *Working Paper Series*, 2, 23-31.
- Baysak, B. ve Bozkurt, S. (2020). The relationship between transformational leadership, firm performance and the role of entrepreneurship orientation. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (37), 353-371.
- Begenirbaş, M., ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emegin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5, 109-127.
- Beğenirbaş, D., ve Turgut, D. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeginin ve örgütte güven algısının etkileri. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16, 131-149.
- 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.
- Burak, A. (2016). *Örgütsel bağlılığın oluşumunda paternalist liderliğin rolü: gemiadamlarının kaptanları değerlendirmeleri üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Burawat, P. (2017). The mediate effect of lean manufacturing on the relationship between transaformational leadership and sustainability performance in thai sMEs. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12 (21), 11647-11657.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Casida, J. M. (2007). *The relationship of nurse managers' leadership styles and nursing unit organizational culture in acute care hospitals in New Jersey* (Doctorial thesis). ProQuest Dissertations ve Theses Global.
- Chen, A. S., Bian, M. ve Hou, Y.H. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review*, 44(4), 438-453.
- Crawford, C. B., Gould, L. V. ve Scott, R. F. (2003). Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2 (1), 57-73.
- Çeçe, F. (2023). *Örgütsel öğrenmenin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel destek ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolleri: tekstil sektöründe bir araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul:
- Çiçeklioğlu, H., ve Taşlıyan, M. (2019). Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14 (20), 22-53.
- Demirel, Z. (2022). Duygusal emek algısının iş performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 266-283.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım çalışması teknikleri*. Ankara: Academyplus.
- Doğan, S., Bayır, M. ve Cinnioğlu, H. (2022). Otel çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerine etkisi: İstanbul örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 210-226.
- Drucker, P. F. (2018). Etkin yöneticiyi etkin yapan nedir?. *Liderlik: Hbr's 10 Must Reads* (s. 35-51) içinde, (Çev.: Melis İnan). İstanbul: Optimist.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 40-57.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Greenleaf, R.K.. (1977). *Servant leadership-a journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, www.greenleaf.org
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine aksaray ve karaman emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma* (Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Iraz, R. ve Canbolat, M. A. (2021). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algısının yenilik performansı algısına etkisi: Konaklama işletmeleri örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 327-345.
- Islam, K. N. (2010). Good governance and bureaucratic leadership: Can 'builders and titans' approach be applicable in public agency leadership? A Case of Bureaucracy in Bangladesh. *Studies on Asia*, (1), 132-156.
- İhsanoğlu, S. (2010). *Performans yönetimi*. Eskişehir: İlke Yayınevi.

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaya, C. (2019). *Dönüştürücü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişki: perakende sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları
- Khan, M. L., Langove, N., Shah, F. A., ve Javid, M. U. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. *Global Business ve Management Research*, 7 (2), 44-52.
- Koç, Ö. (2023). Dönüştürücü liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 396-407.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Van der Beek, A. J. ve de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Koroğlu-Kaba, N. ve Öztürk, H. (2021). Bireysel iş performansı ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8 (3), 293-301.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Mhatre, K. H. ve Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (s. 221-240) içinde. New York, NY: Oxford University Press.
- Miao, Q., Newman, A. ve Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. *Leadership*, 8 (4), 377-395.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles, CA: Sage.
- Öncer, M. (2000). İşyeri ortamında çalışanların performanslarını etkileyen fiziksel çevre koşulları. *Verimlilik Dergisi*, 3, 133-152.
- Pandey, J. (2018). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 1-27.
- Park S, ve Park S. (2021) How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Simith, P. C. ve Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: A marriage made in heaven?. *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (3), 247-255.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H. ve Xin, K. (2005). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 205-227.
- Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2(19), 109-115.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited
- Ünlü, O., ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/ bağlamsal performans ilişkisi: yalova’da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.



## Dönüştürücü Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Zonguldak İli Örneği

- Wanasika, I., Howell, J. P., Littrell, R., ve Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in sub-Saharan Africa. *Journal of World Business*, 46 (2), 234-241.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı) 74-85.
- Yetim, A. (2000). *Sosyoloji ve spor*. Ankara: Top kar Matbaacılık.
- Yıldız, A. (2021). *Sağlık işletmelerinde etik liderliğin dile getirme davranışları aracılığıyla iş performansına etkisi: örgütsel aidiyetin düzenleyici rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kayseri.
- Yıldız, B. ve Alphan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 210, 330-338.
- Yıldız, S. (2011). Entelektül sermayenin işletme performansına etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11-28.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19 (1), 708-722.