



**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: BİR META ANALİZİ  
ÇALIŞMASI**

*The Relationship Between Transformational Leadership and Risk Management: A Meta Analysis  
Study*

**Vildan BAYRAM**

İstanbul Aydın Üniversitesi, [vildanbayram284@gmail.com](mailto:vildanbayram284@gmail.com), İstanbul / Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0001-7526-6485>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1610360>

Bayram, V. (2025). "Dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi ilişkisi: Bir meta analizi çalışması".  
R&S- Research Studies Anatolia Journal, 8(1). 146-170.

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 31.12.2025

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 29.01.2025

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 31.01.2025

## ÖZ

Bu araştırmanın amacı etkili yönetim için dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkinin meta analizi yöntemiyle incelemektir. Bu amaçla, araştırmaya dahil edilme ölçütlerine uygun çalışmalar belirlenmiştir. Bu 2020-2024 zaman aralığında "transformational leadership" ve "risk management" anahtar kelimelerinden yararlanılarak 89 çalışmaya ulaşılmış olup aşağıdaki dahil etme ve hariç tutma kriterlerine uygun 14 çalışmadan yararlanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen 14 çalışma ve bu çalışmalardaki 3265 örneklem analize dahil edilmiş olup korelasyon ortalaması 0,573 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın analizleri CMA 3.0 programı kullanılarak elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi ilişkisinde havuzlanmış korelasyon katsayısı ve Fisher'in Z dönüşümü, Z istatistiği ve p değerlerinin sonucuna göre değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen sonuçların yanlılık incelemesinde Egger'in regresyon kesişimi, Duval ve Tweedie'nin kes ve doldur testi, Begg ve Mazumdar sıralama korelasyonu, Rosenthal'in klasik kayıp-güvenli N ve Orwin'in kayıp-güvenli N testlerinden yararlanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişki katsayısının 0,695 olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $Z=10,63$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Korelasyon ortalaması ( $r=0,505$ ) ve Z (Fisher's  $Z=0,695$ ) istatistiklerine göre dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisi büyük etki düzeyinde ( $R^2=0,483>0,25$ ) tespit edilmiştir. Bu etkinin 0,321 ile 0,677 aralığında olması beklenmektedir. Analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisinin büyük etki düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Risk, Risk Yönetimi, Meta Analizi, İlişki.

**ABSTRACT**

The aim of this research is to examine the relationship between transformational leadership and risk management for effective governance using the meta-analysis method. For this purpose, studies that meet the inclusion criteria for the research were determined. In this 2020-2024 time period, 89 studies were reached by using the keywords "transformational leadership" and "risk management", and 14 studies that met the inclusion and exclusion criteria below were used. 14 studies examining the relationship between transformational leadership and risk management and 3265 samples in these studies were included in the analysis, and the correlation average was determined as 0.573. The analyzes of the research were obtained using the CMA 3.0 program. The transformational leadership and risk management relationship was evaluated according to the results of the pooled correlation coefficient and Fisher's Z transformation, Z statistics and p values. In the bias examination of the obtained results, Egger's regression intercept, Duval and Tweedie's cut and fill test, Begg and Mazumdar rank correlation, Rosenthal's classical loss-safe N and Orwin's loss-safe N tests were used. The relationship coefficient between transformational leadership and risk management was found to be 0.695 and this relationship was statistically significant ( $Z=10.63$ ;  $p<0.05$ ). According to the correlation mean ( $r=0.505$ ) and Z (Fisher's  $Z=0.695$ ) statistics, the effect of transformational leadership on risk management was found to be at a large effect level ( $R^2=0.483>0.25$ ). This effect is expected to be between 0.321 and 0.677. According to the analysis results, it was found that the effect of transformational leadership on risk management was at a large effect level.

**Keywords:** Transformational Leadership, Risk, Risk Management, Meta Analysis, Relationship.

## GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve karmaşık iş ortamında, örgütler sürekli olarak belirsizlikler ve risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu risklerin etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin sürdürülebilirliği, başarısı ve rekabet avantajı için hayati önem taşımaktadır. Aynı zamanda, liderlik tarzları, örgütlerin bu risklere karşı nasıl tepki verdiğini ve onları nasıl yönettiğini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik, çalışanları motive etme, vizyon belirleme, inovasyonu teşvik etme ve değişime adaptasyon sağlama potansiyeli ile ön plana çıkmaktadır (Mandagi et al., 2023: 1599-1605). Bu nedenle, dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkinin anlaşılması, örgütlerin daha etkili ve dirençli hale gelmesine katkı sağlayabilir.

Bu çalışma, dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek, organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir konuyu ele almaktadır. Günümüzde hızla değişen iş ortamlarında, organizasyonların karşılaştığı riskler giderek daha karmaşık hale gelmekte ve etkili risk yönetimi stratejileri, şirketlerin uzun vadeli başarılarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak, yenilikçi ve proaktif bir risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında büyük bir potansiyele sahiptir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisini anlamak, hem akademik literatüre önemli katkılar sağlamayı hem de yöneticilere ve organizasyonlara, etkin liderlik ve risk stratejileri geliştirmeleri konusunda rehberlik etmeyi hedeflemektedir. Bu çalışma, bu ilişkinin daha önceki araştırmalarla ortaya konan kavramsal çerçeveler üzerinden derinlemesine analiz edilmesini sağlayarak, literatürdeki boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır.

Dönüşümcü liderliğin, risk yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini araştırmak, mevcut literatürdeki bulguları bir araya getirmek ve analiz etmek, dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkinin doğasını daha iyi anlamak için gereklidir. Bu meta analizi çalışması,

dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü nicel olarak değerlendirerek literatürdeki boşluğu doldurarak katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, literatürde yer alan çalışmalar bir araya getirilerek, meta analizi yoluyla genel bir sonuç elde edilmeye çalışılmıştır. Böylece, dönüşümcü liderliğin risk yönetimi süreçlerindeki rolü daha net bir şekilde ortaya konacak ve bu alanda gelecekteki araştırmalar için bir zemin oluşturulacaktır. Dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkinin, işletmelerin yönetimini ve stratejik hedeflere ulaşmasını doğrudan etkileyen kritik bir konu olduğu söylenebilir. Bu genel amaç kapsamında, çalışmada şu soruların yanıtı aranmıştır:

- Dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerinde etkisi var mıdır?

Meta analiz yöntemi, daha önce yapılan araştırmaları değerlendirerek, mevcut durumu ortaya koymak, etkili stratejiler oluşturmak ve gelecekteki çalışmalara yön vermek için değerli bir araçtır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi ele alan literatürdeki çalışmalar, meta analiz tekniği ile bir araya getirilerek incelenmiştir. Araştırma sonuçları, hem işletmelerin risk yönetimi uygulamalarına yol göstermesi hem de gelecekteki araştırmalara ışık tutması açısından önem arz etmektedir. Literatürde, dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi ilişkisini meta analiz yöntemiyle inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamış olması, bu araştırmayı özgün ve bilimsel bir katkı haline getirmektedir.

## **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

İçinde bulunulan koşullar ve zamanın getirdiği yenilikler, yönetim ve liderlik yaklaşımlarının da değişim göstermesine neden olmuştur (Bayram, 2023b: 29-30). Uzaktan çalışma gibi farklı çalışma modellerinin yaygınlaşması, iş yapış şekillerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Artan

rekabet ortamında, etkili iletişimin önemi ve işletmelerin hızlı adaptasyon yeteneği ön plana çıkmıştır. Bu durum, geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kalmasına ve daha çağdaş liderlik yaklaşımlarına olan ihtiyacı artırmıştır.

Liderlik, grup üyelerini belirlenen vizyon ve strateji doğrultusunda motive etmek, yönlendirmek ve harekete geçirmek için yapılan çabaların bir bütünü olarak ifade edilebilir (Boeske, 2023: 12626). Liderler, grubu ortak bir hedef etrafında birleştirerek, vizyonunu net bir şekilde aktarmakta, öğretici ve yönlendirici bir rol üstlenmektedir (Sliwka et al., 2024: 105-115). Bu bağlamda liderlerin grup üyelerini etkileme, yönlendirme ve harekete geçirme becerilerini geliştirmeleri önem taşımaktadır.

Liderlerin, ekip üyeleriyle kurduğu olumlu ve yapıcı ilişkiler, örgütsel başarı için kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü, çalışanları motive etme ve değişime yönlendirme, onlarla etkili bir iletişim kurmaktan geçmektedir. Bu nedenle, günümüz örgüt yapılarında dönüşümcü liderlik anlayışına olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Dönüşümcü liderlik, ekip üyelerinin gelişimine odaklanarak, onlara hedeflere ulaşmanın yollarını net bir şekilde sunmaktadır (Rojak et al., 2024: 980-985). Bu liderlik türü, gelecekteki olasılıkları ve ihtiyaçları öngörerek, önceden planlanmış stratejilerle yenilikçi ve etkili bir değişiklik yaratmaktadır. Dönüşümcü liderlik, etik değerlere dayalı stratejik bir vizyon oluşturarak, takipçileriyle etkili iletişim kuran bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı takipçilerini kendi vizyonuna inandırarak onları bu doğrultuda harekete geçirmeye çalışır ve geleceğe yönelik büyük bir dönüşümü hedefler (Bayram, 2023a: 30-35). Dönüşümcü liderlik, mevcut yapıyı değiştiren, grubun geleceğini şekillendiren ve takipçileriyle derinlemesine bir bağ kuran, motivasyonu yükselten bir liderlik tarzıdır (Jun & Lee, 2023: 320). Bu liderlik, takipçilerini kişisel çıkarların ötesine taşıyarak, yaratıcı bir vizyon oluşturur, onları motive ederek yönlendirir.

Dönüşümcü liderlik, Burns (1978) ve Bass tarafından geliştirilen ve Dawston'ın (1973) çalışmalarına dayanan, modern bir liderlik yaklaşımıdır. Bass (1985) dönüşümcü liderliği, değişen örgüt yapısı ve bilgi çağında daha etkili bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirmiştir. Bu liderlik tarzı, özellikle krizler ve dönüşüm gerektiren durumlarda, çalışanları motive ederek ve örgüt kültürünü yenileyerek, iş performansını artırmaktadır.

## **RİSK YÖNETİMİ**

Fransızca “risque” kelimesinden türeyen risk kavramı, sözlük anlamıyla bir zarar, kayıp veya tehlike olasılığını ifade ederken, çeşitli disiplinlerde farklı yorumlara sahip çok yönlü bir kavramdır (TDK, 2024). İşletmelerin veya şahısların karşılaştığı riskler, genellikle plansızlık, aşırı motivasyon, ihmal, zaman/yönetici baskısı, küçük risklere karşılık büyük kar beklentisi ve çevresel faktörler gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır (Emhan, 2009: 210-215). Risk yönetimi, finansal pozisyonlardaki riskin ölçülüp kabul edilebilir seviyeye indirilmesini, işletmenin kararlılığını ve varlıklarını korumayı amaçlamaktadır (Kulinich et al., 2023: 47). Bu süreç, beklenmeyen kayıpları en aza indirmek için kaynakların planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrolünü içermektedir.

Risk yönetiminin temel prensipleri olarak, gereksiz risk almamak, risk kararlarını uygun seviyede vermek, faydaların maliyetlerden fazla olduğu durumlarda riski kabul etmek ve risk yönetimini organizasyonun planlama sürecinin ayrılmaz bir parçası haline getirmek sıralanabilir (Haerofiatna & Chaidir, 2023: 60-63). Bu prensipler, tüm faaliyetlerde uygun kontrollerin sağlanmasını, riskin en aza indirilmesini, maliyet-fayda analizinin doğru yapılmasını ve risk yönetiminin sürekli uygulanmasını hedeflemektedir.

Risk yönetimi süreci, birbirini takip eden beş temel adımdan meydana gelmektedir (Schuett, 2024): Risklerin belirlenmesi, riskin analiz edilip ölçülmesi, uygun risk azaltma yöntemlerinin seçilmesi, seçilen yöntemlerin uygulanması ve sonuçların değerlendirilip kontrol edilmesi. Risk yönetiminde kullanılan temel teknikler, riske karşı farklı yaklaşımları içermektedir. *Risikten kaçınma*, riskli faaliyetlerden uzak durarak olası zararları önlemeyi hedeflemektedir (Brearley, 2023). *Riski kontrol altında tutma* ise, riskin bilinçli olarak kabul edildiği ve kontrol altına alınmaya çalışıldığı bir yaklaşımdır. Risk kontrolü aktif olarak risklere karşı plan yapıp önlemler almayı içerirken, pasif kontrol ise risklerin göz ardı edilmesini ve herhangi bir önlem almama durumunu ifade etmektedir (Bengio et al., 2024: 842-845). *Risk transferi*, riskli varlık veya faaliyetleri devrederek riski başkasına aktarmayı (örneğin, bir binayı satmak veya taşeron kullanmak) içermektedir (Kamsu-Foguem et al., 2023: 617-625). *Risk azaltma*, olası olumsuz sonuçları önlemek veya etkisini azaltmak için önlemler almayı (örneğin, yangın söndürme sistemleri kurmak veya güvenlik ekipmanları sağlamak) ifade etmektedir (Aljohani, 2023: 15088). *Risk sigortalama*, ise belirli bir prim karşılığında olası zararların ve gelir kayıplarının ekonomik sonuçlarından korunmayı amaçlamaktadır (He & Faure, 2023: 781-787).

Etkili yönetim, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamakta ve bu süreçte dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişki büyük önem taşımaktadır (Phung et al., 2023: 238-245). Dönüşümcü liderlerin, vizyoner yaklaşımları, ilham verme becerileri ve çalışanları motive etme yetenekleriyle örgütler değişime uyum sağlayabilir ve hedeflere ulaşma yolunda rehberlik edebilirler (Madi Odeh et al., 2023: 442-460). Aynı zamanda, risk yönetimi de organizasyonların potansiyel tehditleri belirlemesi, değerlendirmesi ve bunlara karşı önlemler alması açısından hayati öneme sahiptir. Dönüşümcü liderler, risk yönetimi süreçlerine aktif katılarak, örgütün risk algısını güçlendirebilir, çalışanların risk bilincini artırabilir ve risklere karşı



daha hazırlıklı olmalarını sağlayabilirler (Olawale et al., 2024: 240-250). Bu iki kavramın uyumlu bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların daha dirençli, inovatif ve başarılı olmasını sağlayarak etkili bir yönetim sürecine katkıda bulunabilir.

## YÖNTEM

### Literatür Taraması

Bu araştırmada, dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek için meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz, sistematik bir sentezleme yaklaşımı olarak kabul edilebilir. Aynı konuda farklı zamanlarda ve farklı yerlerde yapılan anket çalışmaları, ilişkisel araştırmalar, deneysel ve yarı deneysel çalışmalar gibi çeşitli araştırma türlerinin bulgularını bir araya getirmektedir. Bu bulgular, daha geniş bir örneklem ve güçlü nicel verilerle, nicel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilebilir ve sonuçlar yorumlanabilir (Akdemir et al., 2023). Meta analiz, kısaca farklı çalışmaların sonuçlarını bir araya getirerek daha kapsamlı bir değerlendirme yapılması olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmanın hedefi doğrultusunda, ilgili araştırmaları tespit etmek için “scholar.google” ve “Proquest” veri tabanlarında sistematik bir tarama yapılmıştır. Literatürde yer alan çalışmaları bulmak amacıyla, 2020 ile 2024 yılları arasındaki yayınlar incelenmiş, “transformational leadership” ve “risk management” anahtar kelimeleri kullanılarak 89 çalışmaya ulaşılmıştır. Ancak, belirlenen dahil etme ve hariç tutma kriterleri sonucunda bu 89 çalışmadan yalnızca 14 tanesi bu araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Kısaca, belirlenen kriterlere uyan 14 çalışma ile analizler yapılmıştır.

*Dahil etme kriterleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:*

- Ampirik yöntemle gerçekleştirilmiş nicel çalışma olması,

- Korelasyon katsayısı ve örneklem sayısı birlikte veya “etki büyüklüğü” değerlerinin yer alması,

- İngilizce veya Türkçe özet veya tabloların olması

- Tabloların erişilebilir olması

*Hariç tutma kriterleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:*

- Ampirik olmayan yöntemler (nitel, bibliyometrik, sistematik inceleme)

*Kodlama süreci:* Meta analize dahil edilen çalışmaların adı, örneklem sayısı ve iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı araştırmacı tarafından Tablo 1’e kaydedilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Bu çalışmanın analizleri, CMA 3.0 (Comprehensive Meta Analysis 3.0) yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için, birleştirilmiş korelasyon katsayısı, Fisher’in Z dönüşümü, Z istatistiği ve p değerleri analiz edilmiştir. Anlamlılık düzeyi, analizlerde 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak kabul edilmiştir. Analizlere başlamadan önce, çalışmaların homojen mi yoksa heterojen mi olduğu incelenmiştir. Meta-analizlerde, çalışmalar homojen ise (çalışma ağırlıkları benzerdir) sabit etki modeli, heterojen ise rassal (random) etki modeli kullanılır. Çalışmaların homojenliğini değerlendirmek için (sadece bu amaçla) Q ve  $I^2$  istatistikleri kullanılmıştır. Bu çalışmada, Q istatistiğinin serbestlik derecesinden büyük olması ve  $I^2$  istatistiğinin  $>75$  olması sonucunda heterojenliğe karar verilmiştir (CMA, 2024a: 80). Tablo 3’te, tahmin aralığı (Fisher’in Z istatistiği) sunulmuştur.

Çalışma sonuçlarındaki olası yanlılıkları değerlendirmek amacıyla Egger’in regresyon kesişimi, Duval ve Tweedie’nin kes ve doldur testi, Begg ve Mazumdar sıralama korelasyonu, Rosenthal’ın klasik kayıp-güvenli N ve Orwin’in kayıp-güvenli N testleri uygulanmıştır. Egger testi, yayın yanlılığını belirlemede hassasiyete dayalı bir yaklaşım sunar. Egger istatistiğinin t değeri, kritik t

değerinden düşük olduğunda ( $p>0,05$ ), yayın yanlılığının olmadığı sonucuna varılır (CMA, 2024b: 92).

Kayıp olası çalışmaları belirlemek ve bu çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisini değerlendirmek için Funnel Plot ve Duval & Tweedie'nin kes ve doldur testi kullanılmıştır. Duval ve Tweedie'nin kes ve doldur testinde, gözlemlenen değerler ile yayın yanlılığından arındırılmış düzeltilmiş değerler arasında farkın olmaması ve eksik çalışma sayısının 0 olması, kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerinde etkisinin bulunmadığını gösterir (CMA, 2024b: 89). Analize dahil edilen çalışma sayısının, analiz sonucunda elde edilen birleştirilmiş korelasyon katsayısı ve Fisher's Z üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için Kendall'ın tau b testi kullanılmıştır. Elde edilen Z istatistiğinin kritik değerden yüksek olması ( $p>0,05$ ), kullanılan çalışma sayısının sonuçları etkilemediğini ve sonuçların güvenilir olduğunu gösterir. Sonuçların ne kadar hassas olduğunu ve elde edilen bulguları geçersiz kılmak için kaç çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirlemek için ise Rosenthal'ın klasik güvenli N testi kullanılmıştır. Bu test, çalışmadaki birleştirilmiş korelasyon katsayısının önemsiz hale gelmesi için kaç çalışmanın gerekli olduğunu, bu çalışmalardaki kritik korelasyon katsayısının ne olması gerektiğini ve birleştirilmiş korelasyonun (korelasyon ortalamasının) ne olması gerektiğini ortaya koyar (Borenstein et al., 2007).

**BULGULAR****Tanımsal Bulgular**

Araştırmada yararlanılan çalışmalar ve örneklem sayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya dahil edilen çalışmalara ait bilgiler

Çalışma Adı	r	n
1-Ahmad et al 2022	0,564	322
2-Akinsola & Farmanesh & mwamba 2022	0,645	303
3-Anjum & Khan & Yazdani 2024	0,745	250
4-Block & Munkeby & Sambasivam 2021	0,250	139
5-Mohsin 2021	0,795	211
6-Nyandika & Machoka & Ngala 2022	0,749	364
7-Pfaff & Braithwaite 2020	0,438	551
8-Praiaze & Rapina 2022	0,249	50
9-Ndarwa & Mulinge 2023	0,583	234
10-Bhatti et al. 2021	0,507	240
11-Elrayah & Piaralal 2023	0,696	247
12-Almohtaseb et al 2021	0,637	52
13-Efriani 2022	0,438	202
14-Cañonero et al 2023	0,732	100
<b>TOPLAM</b>	<b>0,695</b>	<b>3265</b>

Tablo 1’de sunulduğu üzere dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen 14 çalışma görülmüş, bu çalışmalardaki 3265 örneklem analize dahil edilmiş ve korelasyon ortalaması 0,573 olarak tespit edilmiştir.

## Meta Analiz Bulguları

### Model Seçimi

Tablo 2’de meta analizde hangi modelin kullanılacağına ilişkin heterojenlik/homojenlik kontrolü  $Q$  ve  $I^2$  test sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Uygun modelin belirlenmesine yönelik test sonuçları

	Value	sd	SH / Varyans	p	Sonuç	Model
$Q$	169,066	13	-	0,000	Heterojen	Tesadüfi etkiler
$I^2$	92,311	-	-	-		
$Tau^2 / Tau$	0,053 / 0,231	-	0,025 / 0,001	-		

Dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada, analize dahil edilen çalışmaların heterojenlik durumu  $Q$  ve  $I^2$  testleri ile değerlendirilmiştir. Tablo 2’deki sonuçlar,  $Q$  testi sonucunda elde edilen değerin ( $Q=169,07$ ) serbestlik derecesinden ( $df=13$ ) büyük olması ve  $I^2$  testinin de 75’ten büyük ( $I^2 = 92,31$ ) olması, çalışmalarda yüksek düzeyde bir varyans yani heterojenlik olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, analizlerde rassal (random) etkili modelin kullanılmasının uygun olduğu belirlenmiştir. Aşağıda Şekil 1’de dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişki için çalışma ağırlıkları grafiği görülmektedir.

**Şekil 1.** Dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişki için çalışma ağırlıkları grafiği



Şekil 1'e göre çalışmalara ait ağırlıkların beklenen değeri ( $100/14=7,14$ ) göz önünde bulundurulduğunda, sabit etkili modelde bu değerden uzak bir dağılım (ağırlıklar %1,46 ile %17,00 aralığında) olduğu görülmüştür. Buna karşın, rassal etkili modelde ise çalışma ağırlıklarının beklenen değere daha yakın ve dengeli bir dağılım gösterdiği (ağırlıklar %5,72 ile %7,74 aralığında) tespit edilmiştir. Tablo 2 ve Şekil 1'de sunulan test sonuçlarına göre heterojenlik tespit edilmiş ve rassal etkili model kullanılmıştır.

#### *Meta Analiz Sonuçları*

Tablo 3'te dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiye ait meta analiz sonuçları sunulmuştur.

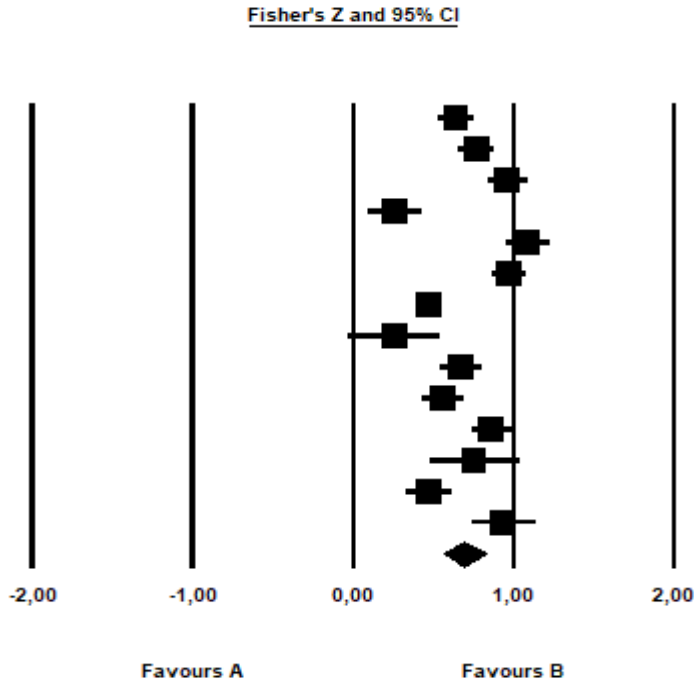
**Tablo 3.** Dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiye ait meta analiz sonuçları

İstatistik	Dönüşümcü Liderlik ↔ Risk Yönetimi
N	14
R	0,607
r (Alt Limit)	0,513
r (Üst Limit)	0,677
Fisher's Z	0,695
SH	0,065
Varyans	0,004
Fisher's Z (Alt Limit)	0,567
Fisher's Z (Üst Limit)	0,823
Z	10,632
P	0,000

Tablo 3'te, dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla rassal (random) etkili model ile gerçekleştirilen meta-analiz sonucunda dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişki katsayısının 0,695 olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı

olduğu ( $Z=10,63$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Aşağıda Şekil 2’de dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisine ait %95 güven aralığında etki büyüklüğü grafiği sunulmuştur.

**Şekil 2.** Dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisine ait %95 güven aralığında etki büyüklüğü grafiği)



Tablo 3 ve Şekil 2’deki heterojenlik nedeniyle geçerli olan rassal (random) etkili modelde edilen korelasyon ortalaması ( $r=0,505$ ) ve Z (Fisher’s  $Z=0,695$ ) istatistiklerine göre dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisi büyük etki düzeyinde ( $R^2=0,483 > 0,25$ ) tespit edilmiş olup bu etkinin 0,321 ile 0,677 aralığında olması beklenmektedir.

#### *Yanlılığa İlişkin Bulgular*

Yayın yanlılığı, kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisi, havuzlanmış korelasyon ve Fisher’s Z istatistiklerine ilişkin bulguları çürütebilmek amacıyla kaç adet çalışmaya ihtiyaç olduğuna yönelik meta-analiz sonuçları aşağıda Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Yanlılığa ilişkin bulgular

Test	İstatistik	Değer
Egger'in Regresyon kesişimi	Değer	-0,273
	SH	3,481
	t	0,078
	p (1-tek kuyruk)	0,469
	p (2-kuyruk)	0,939
	Sonuç	a
Duval ve Tweedie Kes ve Doldur	Nokta tahmini (Gözlenen değer)	0,704
	Nokta tahmini (Düzeltilmiş değer)	0,704
	Alt limit (Gözlenen değer)	0,669
	Alt limit (Düzeltilmiş değer)	0,669
	Üst limit (Gözlenen değer)	0,739
	Üst limit (Düzeltilmiş değer)	0,739
	$Q$ (Gözlenen değer)	169,06
	$Q$ (Düzeltilmiş değer)	169,06
	Gözlenen - Düzeltilmiş	0,000
Sonuç	b	
Tau b	Süreklilik düzeltilmesi olmadan Tau b	-0,121
	Süreklilik düzeltmeli Tau b	-0,110
	Süreklilik düzeltilmesi olmadan Z	0,602
	Süreklilik düzeltmeli Z	0,547
	Süreklilik düzeltilmesi olmadan tek kuyruk p	0,273
	Süreklilik düzeltmeli tek kuyruk p	0,292
	Süreklilik düzeltilmesi olmadan çift kuyruk p	0,547
	Süreklilik düzeltmeli çift kuyruk p	0,584
Sonuç	c	
Classic Fail-Safe N (Rosenthal)	Gözlenen çalışmalarda Z	38,181
	Gözlenen çalışmalarda p	0,000
	Alpha	0,050

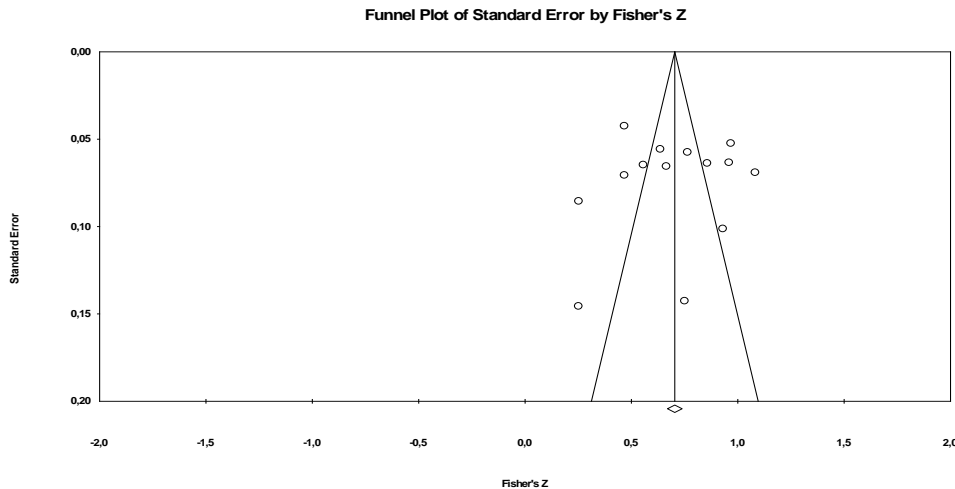


	Kuyruk	2
	Z	1,95996
	Gözlenen çalışma sayısı	14
	Gözlenen çalışmalarda Fisher's Z	0,704
	Gözlenen Fisher's Z'yi geçersiz kılma kriteri	0,150
	Kayıp çalışmalarda Fisher's Z ortalaması	0,099
Orwin's Fail-Safe N	Gözlenen çalışmalarda "r"	0,607
	Gözlenen "r" değerini geçersiz kılma kriteri	0,149
	Kayıp çalışmalarda "r" ortalaması	0,099
	Gözlenen Fisher's Z ve r değerlerini 0,15'in altına getirmek için gerekli çalışma sayısı	154

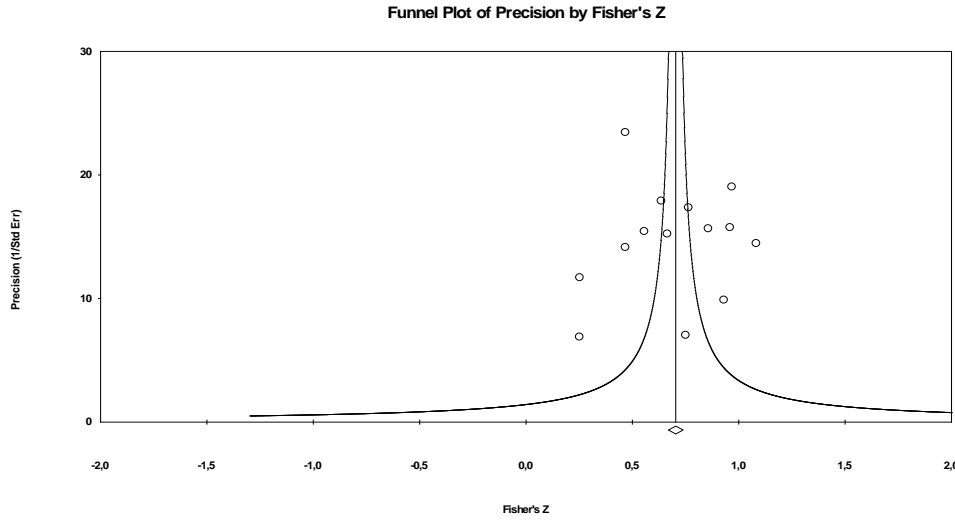
a: Yanlılık yoktur; b: Olası eksik çalışmaların meta-analiz üzerinde hiçbir etkisi yoktur; c: Çalışma sonuçları kullanılan makale sayısından etkilenmemiştir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, Egger testi sonuçlarına göre yayın yanlılığına dair bir etkinin olmadığı belirlenmiştir (Egger=-0,273; t=0,078; p>0,05). Kayıp olası çalışmaların meta-analiz sonuçlarına etkisini araştırmak için huni grafiği incelenmiş aşağıda Şekil 3'te ve Şekil 4'te elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

**Şekil 3.** Dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardaki huni grafik



**Şekil 4.** Dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardaki kesinlik huni grafiği



Şekil 3'te ve Şekil 4'te kayıp olası çalışmaların meta-analiz sonuçlarına etkisi ve çalışmaların grafiğin iki tarafında da simetrik bir şekilde dağıldığı görülmüştür. Benzer şekilde, Duval ve Tweedie'nin kes ve doldur testi sonuçlarına göre, gözlemlenen değerler ile yayın yanlılığından arındırılmış düzeltilmiş değerler arasında bir farkın olmadığı ( $0,704 - 0,704 = 0,000$ ) tespit edilmiştir. Tablo 4'te de görüldüğü gibi bu bulgular, kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Tablo 4'te çalışma büyüklüğü (çalışma sayısı) ile etki büyüklüğü arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için kullanılan Kendall'ın Tau b testi sonucunda, analize dahil edilen çalışma sayısının, çalışmadan elde edilen etki büyüklüğü değeri üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Tau b=-0,110; Z=0,547;  $p>0,05$ ). Bu çalışmada elde edilen etki büyüklüğü sonucunu geçersiz kılmak için kaç adet çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirlemek için uygulanan Orwin güvenli N testi sonuçlarına göre, bu çalışmada elde edilen Fisher's Z katsayısının önemsiz hale gelmesi ( $p>0,05$ ) için 154 çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu durumda, önemsizleştirme Fisher's Z katsayısı 0 (Fisher's  $Z \leq 0,150$ ) ve önemsizleştirme korelasyon katsayısı 0 ( $r \leq 0,150$ ) olarak belirlenmiş olup, 154 çalışmadaki Fisher's Z düzeltme katsayısı ortalamasının  $\leq 0,100$  ve

birleştirilmiş korelasyonun  $\leq 0,099$  olması gerekmektedir. Tablo 4'teki yayın yanlılığı sonuçları toplu olarak değerlendirildiğinde, bu meta-analiz çalışmasından elde edilen sonuçlarda yayın yanlılığının etkisinin olmadığı görülmektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, etkili yönetim bağlamında dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişki, meta-analiz yöntemiyle incelenmiştir. 2020-2024 yılları arasında Scholar.OpenAI ve ProQuest veri tabanlarında “transformational leadership” ve “risk management” kelimeleriyle yapılan kapsamlı tarama sonucunda, ilgili 89 çalışmadan dahil etme/hariç tutma kriterlerine uygun 14 çalışma analizlere dâhil edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen 14 çalışma ve bu çalışmalardaki 3265 örneklem analize dahil edilmiş olup korelasyon ortalaması 0,573 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmaya alınan dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi üzerine araştırmaların, heterojenlik düzeyinin yüksek olduğu ( $Q=169,07$ ;  $I^2=92,31$ ) belirlenmesi sonucunda, random etkili modelin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Sabit etkili modele kıyasla, random etkili modelde çalışma ağırlıklarının daha dengeli dağıldığı gözlemlenmiştir.

Random etkili model kullanılarak yapılan meta-analiz sonucunda, dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $r=0,695$ ,  $Z=10,63$ ,  $p<0,05$ ). Heterojenlik dikkate alındığında, elde edilen korelasyon ortalaması ( $r=0,505$ ) ve Fisher's Z istatistiğine (0,695) göre, bu etkinin büyük düzeyde olduğu ( $R^2=0,483$ ) ve 0,321 ile 0,677 aralığında değiştiği görülmüştür.

Egger testi, huni grafiği analizi ve Duval-Tweedie testi sonuçları, meta-analiz çalışmasında yayın yanlılığına işaret eden bir etki bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca, çalışma sayısı ile etki

büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (Kendall'ın Tau b testi) ve önemsiz sonuç için gerekli çalışma sayısı (Orwin testi) yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular, meta-analiz sonuçlarının yayın yanlılığından etkilenmediğini desteklemektedir.

Bu meta-analizi çalışması, dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisini derinlemesine incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki korelasyonun anlamlı derecede yüksek olduğunu görmekteyiz ( $r=0,695$ ). Bu, dönüşümcü liderlerin risk yönetiminde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve bu liderlik tarzının, risklere karşı daha etkili ve proaktif bir yaklaşım geliştirilmesine katkı sağladığını gösteriyor.

Meta-analiz sonuçları, dönüşümcü liderlerin vizyoner yaklaşımları, çalışanları motive etme becerileri ve değişime liderlik etme yeteneklerinin, örgütlerin riskleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine önemli katkılar sağladığını göstermiştir. Yöneticilerin ve liderlerin dönüşümcü liderlik niteliklerini geliştirmesinin, kurumların risk yönetimi becerilerini önemli ölçüde artırabileceğini ve bunun sonucunda daha başarılı, sürdürülebilir ve dirençli bir yapıya kavuşabileceklerini ortaya koymaktadır. Bu sebeple, kurumların risk yönetimi süreçlerini daha etkin hale getirmek için dönüşümcü liderlik prensiplerini benimsemeleri ve bu doğrultuda çaba göstermeleri önerilmektedir. Bu yaklaşım, kurumların risklere karşı daha hazırlıklı olmalarını ve daha iyi yanıt verebilmelerini sağlayacaktır.

Çalışma, dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemiyle inceleyerek, bu ilişkinin kuantitatif bir değerlendirmesini sunmuştur. Elde edilen korelasyon değerleri ( $r=0,695$ ) ve istatistiksel analizler, dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu, literatürde dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkinin daha önce nicel olarak bu kadar derinlemesine araştırılmamış olmasından ötürü önemli bir katkıdır.

Çalışma, literatürdeki mevcut araştırmaların heterojenlik açısından yüksek çeşitliliğe sahip olduğunu ( $Q=169,07$ ;  $I^2=92,31$ ) tespit etmiştir. Bu da dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi ilişkisinin farklı sektörel, kültürel ve organizasyonel bağlamlarda farklı şekillerde tezahür ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, liderlik tarzları ve risk yönetimi uygulamalarının çok yönlü bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Meta-analiz, yayın yanlılığının olmadığına dair sağlam test sonuçları sunmuştur (Egger testi, huni grafiği, Duval-Tweedie testi). Bu, araştırmanın bulgularının güvenilir olduğunu ve sonuçların sistematik bir önyargıdan etkilenmediğini göstermiştir. Literatürdeki bulguların doğruluğunu artırmakta ve bu tür yanlılıkların araştırmalar üzerindeki etkisinin daha dikkatle değerlendirilmesi gerektiği konusunda bir farkındalık yaratmaktadır.

Araştırma, dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerinde güçlü bir etki yarattığını göstermiştir. Bu bulgular, yöneticiler ve organizasyonel liderler için önemli bir rehber sunmaktadır. Liderlerin risklere karşı nasıl daha proaktif ve etkili bir yaklaşım sergileyebileceği konusunda pratik öneriler geliştirilmesine olanak tanımaktadır.

Çalışma, gelecekteki araştırmalar için sektörel farklılıklar, kültürel etkenler ve uzun vadeli etkiler gibi önemli yeni araştırma yönlerini gündeme getirmiştir. Literatürde dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkinin daha fazla incelenmesi gereken bir alan olduğunu belirterek, araştırmacılara yeni fırsatlar sunmuştur.

Meta-analiz, dönüşümcü liderlik ile risk yönetimi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamak ve literatürdeki liderlik teorileri ile risk yönetimi kuramlarının entegrasyonuna olanak tanımaktadır. Bu tür bir ilişki, organizasyonel değişim süreçlerinde ve stratejik risk yönetimi planlamasında liderlik rolünün önemini daha da ortaya koymaktadır.

Çalışma, büyük bir örneklem (3265 birey) üzerinden yapılan analizle genellenebilir sonuçlar sağlamıştır. Farklı coğrafi ve sektörel bağlamlardaki çalışmalardan elde edilen veriler, dönüşümcü liderliğin evrensel olarak risk yönetimi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu, literatürdeki mevcut teorileri güçlendirirken, uygulamalı alanda da geniş bir geçerlilik sunmaktadır.

Bu meta-analiz çalışması, dönüşümcü liderlik ve risk yönetimi arasındaki ilişkiyi bilimsel bir çerçevede ele alarak literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Hem teorik hem de uygulamalı anlamda, liderlik tarzlarının risk yönetimi süreçlerine etkisi konusunda yeni veriler sunmuş, aynı zamanda bu konuda yapılacak gelecekteki araştırmalar için zemin hazırlamıştır.

Gelecekteki araştırmalarda farklı sektörlerde dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisini daha ayrıntılı inceleyen çalışmalar yapılabilir. Örneğin, finans, sağlık, teknoloji gibi sektörlerde liderlik tarzlarının risk yönetimi süreçlerine nasıl katkı sağladığına dair derinlemesine analizler yapılabilir. Bu bulgular, dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanlar ve yöneticiler için eğitim programlarına dahil edilmesinin faydalı olacağını gösteriyor. Bu tarz liderlik becerilerinin geliştirilmesi, risk yönetiminin daha etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olabilir. Dönüşümcü liderliğin risk yönetimi üzerindeki etkisinin kültürler arası farklılıklar ve coğrafi faktörler ile nasıl değiştiği üzerine yapılan çalışmalar, bu konuda daha derinlemesine bilgi sağlayabilir. Örneğin, Batı ve Doğu kültürlerinde liderlik tarzlarının risk yönetimindeki rolü farklı olabilir. Dönüşümcü liderliğin uzun vadeli risk yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar, bu tür liderliğin sürdürülebilir organizasyonel başarıda ne kadar kritik bir rol oynadığını daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.

Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin organizasyonel risk yönetimi üzerindeki etkisini somut verilerle ortaya koyarak teorik ve pratik açıdan önemli bir katkı sağlamaktadır. Gelecekte yapılacak

araştırmalar, liderlik tarzlarının daha geniş bir bağlamda ve farklı değişkenlerle nasıl etkileşimde bulunduğunu inceleyerek literatüre değerli katkılar yapabilir.

### KAYNAKÇA

- Akdemir, A., Kurt, R., Topkaya, Ö., Yılmaz, G., & Aydın, O. (2023). State, Ngos and Business World's Responses in Times of Economic Dısrupııon. *Örgütlerin Yönetimine Yeni Yaklaşımlar: New Approaches to the Management of Organizations*, Holistence Publications.
- Aljohani, A. (2023). Predictive analytics and machine learning for real-time supply chain risk mitigation and agility. *Sustainability*, 15(20), 15088. <https://doi.org/10.3390/su152015088>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bayram, V. (2023a). Dönüşümcü Liderlik. İçinde: Modern Liderlik Türleri ve Örgütsel İletişim, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Bayram, V. (2023b). Örgütsel Değişime Açıklığın yenilikçi rekabet yaklaşımına etkisinde örgütsel sürdürülebilirliğin aracı rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 43-74.
- Bengio, Y., Hinton, G., Yao, A., Song, D., Abbeel, P., Darrell, T., ... & Mindermann, S. (2024). Managing extreme AI risks amid rapid progress. *Science*, 384(6698), 842-845. [10.1126/science.adn0117](https://doi.org/10.1126/science.adn0117)
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: a review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626. <https://doi.org/10.3390/su151612626>
- Borenstein, M., Hedges, L. V. & Rothstein, H.R. (2007). Meta-Analysis: Fixed Effects vs. Random Effects. [https://www.meta-analysis.com/downloads/M-a\\_f\\_e\\_v\\_r\\_e\\_sv.pdf](https://www.meta-analysis.com/downloads/M-a_f_e_v_r_e_sv.pdf)
- Brearley, C. P. (2023). *Risk and social work*. Taylor & Francis.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.

- CMA, 2024a. Common Mistakes: Heterogeneity. [https://meta-analysis.com/download/commonmistakes/Common%20Mistakes%20 %20Heterogeneity.pdf](https://meta-analysis.com/download/commonmistakes/Common%20Mistakes%20%20Heterogeneity.pdf)
- CMA, 2024b. Comprehensive Meta Analysis Version 3.0 Manual. <https://meta-analysis.com/download/Meta-Analysis%20Manual%20V3.pdf>
- Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Haerofiatna, H., & Chaidir, J. (2023). Electronic-based Governance System Risk Management in Serang District. *International Journal of Business and Management Review*, 11(5), 57-66.
- He, Q., & Faure, M. (2023). Mitigation of Long-Term Risks and the Role of Insurance: A Behavioural Law and Economics Perspective. *European Journal of Risk Regulation*, 14(4), 779-792. <https://doi.org/10.1017/err.2023.13>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320.
- Kamsu-Foguem, B., Clermont, P., Tchunte, D., Tiako, P., & Fosso Wamba, S. (2023). Service Provider Risk Mitigation in Aeronautics Supply Chains. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(4), 615-631. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00354-z>
- Kulinich, T., Andrushko, R., Prosovyh, O., Sterniyuk, O., & Tymchyna, Y. (2023). Enterprise Risk Management in an Uncertain Environment. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 47.
- Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive



cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.

Mandagi, D. W., Rantung, D. I., Rasuh, D., & Kowaas, R. (2023). Leading through disruption: The role of transformational leadership in the digital age. *Jurnal Mantik*, 7(3), 1597-1611. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i2.4164>

Olawale, O., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Odejide, O. A. (2024). Risk management and HR practices in supply chains: Preparing for the Future. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(02), 238-255.

Phung, T. B. P., Kim, S., & Chu, C. C. (2023). Transformational leadership, integration and supply chain risk management in Vietnam's manufacturing firms. *The International Journal of Logistics Management*, 34(1), 236-258.

Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.926>

Schuett, J. (2024). Risk management in the artificial intelligence act. *European Journal of Risk Regulation*, 15(2), 367-385. <https://doi.org/10.1017/err.2023.1>

Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103-121. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049>

TDK (2024). Genel Türkçe sözlük, Türk Dil Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts), (Erişim Tarihi: 02.12.2024).