T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

İŞLETMELERDE LİDERLİK TARZININ FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE KURUMSAL YÖNETİM ALGISININ ARACI ROLÜ

Doktora Tezi

Fikret ŞENTÜRK

100044100

İstanbul, Eylül 2022

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

İŞLETMELERDE LİDERLİK TARZININ FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE KURUMSAL YÖNETİM ALGISININ ARACI ROLÜ

Doktora Tezi

Fikret ŞENTÜRK

100044100

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah YETGİN

İstanbul, Eylül 2022

TELİF HAKLARI

Bu doktora tezinin tüm telif hakları Fikret Şentürk'e aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Doktora tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm imiş gibi göstermediğimi, kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Canım kızım Zeynep Ece'ye…

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Sn. Feyzullah Yetgin'e, doktora sürecine başlamama vesile olan, her zaman yanımda olan ve motive eden kıymetli büyüğüm Dr. Öğretim Üyesi Sn. Hayri Baraçlı'ya ve tüm bu süreçteki yakın ilgileri nedeniyle Prof. Dr. Sn. Ahu Tuğba Karabulut'a ayrı ayrı teşekkür ederim.

ÖZ

Küresel boyutta da sıkça araştırmalara konu olan liderlik tarzları özellikle örgütlerin performansları ile ilişkilendirilmektedir. Çoğu organizasyonun nihai amacının da finansal başarı olduğu düşünüldüğünde liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisi farklı araştırma modelleri ile literatürde varlığını korumaya devam etmektedir. Bu çalışmada bu etki işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile ele alınmakla birlikte değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısının ayrı ayrı aracı rolleri ile de test edilmiştir. 402 katılımcıdan elde edilen anket verileri ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre liderlik tarzları finansal performansı etkilemekle birlikte; dönüşümcü liderlik işlemci liderlik tarzına göre öne çıkmaktadır. Ayrıca bu ilişkide değişim yönetimi de aracılık rolü yapmaktadır. Bu aracılık rolü özellikle amaç&stratejiler, teknoloji alanı ve organizasyon yapısı boyutlarında öne çıkmaktadır. Bu bağlamda literatürde değişim liderliği olarak yer bulan kavrama da yeni bir bakış açısı geçmektedir. Çalışmanın son bulgusu ile kurumsal yönetim algısının finansal performans üzerinde doğrudan etkisinin olmasa da liderlik tarzları ve finansal performans ilişkisinde aracı rolü oynamasıdır.

Anahtar Kavramlar: liderlik tarzları, finansal performans, değişim yönetimi, kurumsal yönetim algısı

ABSTRACT

Leadership styles, which are frequently the subject of research at the global level, are especially associated with the organization performance. Considering that the ultimate goal of most organizations is financial success, the effect of leadership styles on financial performance continues to exist in the literature with different research models. In this study, this effect is handled with transactional and transformational leadership styles, and it is also tested with the mediator roles of change management and corporate governance perception separately. The survey data obtained from 402 participants were subjected to statistical analysis. According to the results of the study, although leadership styles affect financial performance; transformational leadership stands out compared to the transactional leadership style. In addition, change management plays a mediating role in this relationship. This mediatory role stands out especially in the dimensions of objectives & strategies, technology area and organizational structure. In this context, this study has gained a new percpective on the concept of change leadership in the literature. The last finding of the study is that although the perception of corporate governance does not have a direct effect on financial performance, it plays a mediating role in the relationship between leadership styles and financial performance.

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

İÇİNDEKİLER

ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii
GİRİŞ 1
1. LİDERLİK 3
1.1 Lider ve Liderlik Kavramı 3
1.2 Liderlerin Özellikleri 6
1.3 Liderlerin Güç Kaynakları 8
1.4 Liderlik Kuramları ve Liderlik Tarzları 11
1.4.1 Özellikler Kuramı 11
1.4.2 Davranışsal Kuramlar 13
1.4.3 Durumsallık Kuramları 14
1.4.4 Modern Liderlik Tarzları 17
2. KURUMSAL YÖNETİM 35
2.1 Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Ortaya Çıkışı 35
2.2 Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Amacı ve Faydaları 39
2.3 Kurumsal Yönetim Uygulamaları İle İlgili Riskler 41
2.4 Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri 42
2.4.1 Vekalet Teorisi 42
2.4.2 Paydaş Teorisi 45
2.4.3 Yönetim Teorisi 47
2.4.4 İşlem Maliyet Teorisi 47
2.4.5 Durumsallık Teorisi 48
2.4.6 Sosyal Sözleşme Teorisi 48
2.4.7 Yaşam Döngüsü Teorisi 49
2.4.8 Kaynak Bağımlılığı Teorisi 49
2.4.9 Politik Teori 50
2.5 Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri 50
2.5.1 Şeffaflık 51
2.5.2 Adil Yönetim İlkesi 52
2.5.3 Hesap Verebilirlik 52

2.5.4 Sorumluluk İlkesi 53
2.6 Kurumsal Yönetimde Taraflar 54
2.6.1 Kurumsal Yönetimin İçsel Yönetim Mekanizmaları 54
2.6.2 Kurumsal Yönetimin Dışsal Yönetim Mekanizmaları 64
2.7 Kurumsal Yönetim Mekanizması 65
2.7.1 Yönetim Kurulu İç İzleme 66
2.7.2 Şirket Stratejisi 67
2.7.3 Şirket Yapısı 68
2.7.4 Yönetici Tazminatı 69
2.8 Dünya'da Kurumsal Yönetim Anlayışı 70
2.9 Türkiye'de Kurumsal Yönetim Anlayışı 73
3. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ 75
3.1 Değişim Kavramı ve Önemi 75
3.2 Değişimin Özellikleri 78
3.3 Değişimin Çeşitleri 80
3.4 Değişimin Nedenleri 81
3.4.1 Dış Faktörler 81
3.4.2 İç Faktörler 82
3.5 Değişim Planlama Stratejisi 82
3.6 Değişim Yönetimi Teorileri 87
3.6.1 Lewin Modeli 88
3.6.2 Kotter Modeli 90
3.7 Değişime Direnç/Direniş ve Çözüm Yolları 92
3.8 Değişim Yönetimini Geliştirmede Liderliğin Rolü 95
3.9 Değişim Süreci ve Değişim Ekibi 97
4. FİNANSAL PERFORMANS 101
4.1 Performans Kavramı ve Performansın Boyutları 101
4.2 Performans Yönetimi 103
4.3 Performansın Ölçümü 103
4.4 Finansal Performans ve Ölçüm Yöntemleri 104
5. LİTERATÜRDEKİ NİCEL VE NİTEL ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ 108
6. YÖNTEM 117
6.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 117
6.2 Araştırmanın Kısıtları 120
6.3 Örneklem 121
6.4 Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi 121
6.5 Verilerin Analizi 122

6.6 Ölçekler ... 122
7. ANALİZ VE BULGULAR ... 124
7.1 Tanımlayıcı İstatistikler ve Frekans Dağılımı ... 124
7.2 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri ve Bulguları ... 127
7.3 Hipotez Testleri İçin İstatistik Analizler ve Bulgular ... 134
7.4 Aracı Değişken Analizi ... 138
7.5 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Limitleri ... 145
TARTIŞMA ... 146
SONUÇLAR VE ÖNERİLER ... 149
EKLER ... 151
Ek-1: Anket Formu ... 151
Ek-2: Liderlik Ölçeği Modeli ... 159
Ek-3: Değişim Yönetimi Modeli ... 160
Ek-4: Kurumsal Algı Yönetimi Modeli ... 161
Ek-5: Finansal Performans Ölçeği Modeli ... 162
Ek-6: Yapısal Eşitlik Modelleri ... 163
KAYNAKÇA ... 169

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı 37
Tablo 2.2: İç Paydaşların Menfaatleri 46
Tablo 2.3: Dış Paydaşların Menfaatleri 46
Tablo 2.4: İşletme Sahipliği Biçimine Özgü Kurumsal Yönetim Sorunları 58
Tablo 4.1. Performans ve Verimlilik Kavramlarının Karşılaştırılması 102
Tablo 4.2. Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümü 107
Tablo 5.1. Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi 109
Tablo 5.2. Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerindeki Etkisi 110
Tablo 5.3. Kurumsal Yönetimin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi 112
Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Dağılımları 124
Tablo 7.2: Liderlik Ölçeği Faktör Analizi 128
Tablo 7.3: Değişim Yönetimine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 129
Tablo 7.4: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 130
Tablo 7.5: Finansal Performans Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 131
Tablo 7.6: Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği Eşik Değerleri 132
Tablo 7.7: Ölçekler İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Model Uyum İyiliği Sonuçları 132
Tablo 7.8: Yapısal Eşitlik Modeli Model Uyum İyiliği Sonuçları 132
Tablo 7.9: Ölçek ve Alt Ölçekler Bazında Cronbach's Alpha Değerleri 134
Tablo 7.10: Hipotez Sonuçları-1 136
Tablo 7.11 Hipotez Sonuçları-2 139
Tablo 7.12: Hipotez Sonuçları-3 142
Tablo 7.13: Genel Sonuç Tablosu 144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 6.1: Araştırma Modeli..... 118
Şekil 7.1: Yapısal Eşitlik Modeli Grafiği 133

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
CEO	Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
DFA	Düzenleyici Faktör Analizi
GCG	Global Center for Corporate Governance (Global Kurumsal Yönetim Forumu)
GFI	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi)
IFC	International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu)
IQ	Intelligence Quotient (Zeka Seviyesi)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire (Liderlik Davranışını Betimleme Anketi)
NFI	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum Endeksi)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
RMSEA	The Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)
ROA	Return of Assets (Varlık Getirisi)
ROE	Return on Equity (Özkaynak Getirisi)
ROI	Return on Investment (Yatırım Getirisi)
s.	sayfa
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SRMR	Single Resolution Mechanism Regulation (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
WWF	World Wide Fund for Nature (Dünya Doğayı Koruma Vakfı)

GİRİŞ

Küreselleşme, dünyayı organizasyonların birbirleriyle rekabet ettiği dev bir yapıya dönüştürmüştür. Organizasyonlar işlerini yürütürken yeni ve faydalı yöntemler yaratmak zorunda kalmaktadır. Bu durumda, "Liderlik", küresel pazardaki sürekli çekişmeli rekabetle yüzleşmek ve herhangi bir organizasyonda iyi uygulanacak değişim için gerekli bir bileşen haline gelmektedir. Organizasyonlardaki liderler "Değişimin Şampiyonları" olarak kabul edildiğinden, organizasyonun operasyonel güvenilirliğini sürdürmek için değişim sürecini devam ettirmek, herhangi bir organizasyonun üst yöneticilerin sorumluluklarıdır (Nadler ve Nadler, 1998). Ancak değişimin kesin oluşu ve her tür organizasyon için en önemli endişe kaynağı olması da işletmelerde planlanan değişim çabalarının bir kısmının başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olmaktadır. Bu durum ciddi bir değişim gerçekleştirmek isteyen bir organizasyon için bile bu şekilde sonuçlanabilmektedir. Araştırmalar, birçok kurum ve kuruluşun "değişimin operasyonel veya yapısal tarafında" yetkin hale geldiğini, ancak değişimin insan tarafına çok az çaba gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Organizasyonların yeni bir yönlendirme sistemi veya girişiminden ihtiyaç duydukları sonuçları elde etmeleri için, değişim yönetimi felsefesinin yanı sıra değişim liderliğinden de yardım almaları gerekir. Çünkü değişim liderliği tamamen değişim aşamalarını ve bu aşamalarla bağlantılı duyguları yönetmekle ilgilidir. Bu nedenle, insanlar değişimin kesintisiz olduğu durumlarda hareket etmek zorundadır. Değişim liderliğinin, insanların değişmeye alışmalarını destekleyebilecek uygulama ve davranışları geliştirmelerine yardımcı olacak inançlar ve zihniyetler üzerine söylemler geliştirmek için liderlere ve örgütün iş birliğine ihtiyacı vardır. Bu iş birliğin örgüt tarafı ise kurumsallaşma ile olabilecektir. Değişim yönetiminin aksine (yapılara, sistemlere ve süreçlere yoğunlaşan bir dıştan içe süreç olarak kabul edilir); değişim liderliği, değişim zorluğunun üstesinden gelmenin içten dışa bileşenidir. Bu insanları değişim sürecine dahil etmek ve onları "belirsizlikler, korkular ve dikkat dağıtıcı unsurlar karşısında" adanmış hale getirmekle ilgilidir (Dinwoodie ve diğer., 2015).

Değişim yönetiminin liderlik ve kurumsal yönetim iş birliği ile nasıl etkileneceği, değişim yönetimi ve kurumsal yönetim ile birleşen liderlik tarzlarının şirketlerin finansal performanslarını nasıl etkileyeceğine dair literatürdeki eksiklik ve

değişime direnç göstermede işletmelere strateji olabilecek öneriler üretme, bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, işletmelerdeki liderlik tarzlarının, finansal performansı nasıl etkilediği ile ilgili değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısının aracı etkisini de göz önünde bulundurarak bu çerçevede araştırma yapmayı hedeflemektedir. Özellikle değişime direnç gösteren işletmelerde hangi liderlik tipinin finansal performansa olumsuz yansımayacağı konusunda da elde edilecek sonuçlar ile işletmelerin etkin kurumsal yönetim stratejileri ile bu ilişkiyi korumasına da olanak sağlayacak öneriler sunmayı hedeflemektedir. Değişim yönetimine çok fazla işletme tarafından farkındalığın gelişmemesi, bu alanda yapılmış çalışmaların kapsamını daraltmıştır. Ancak değişimin etkin liderlik tarzları ve kurumsal yönetim ile birleştiğinde işletmelerin finansal performansına olumlu yansıyacağı düşüncesi bu araştırmanın elde edeceği bulgularla literatüre katkı sağlayabilecektir.

1. LİDERLİK

Bu bölümde, konunun farklı gruplar tarafından yapılan yorumlarını göstermek için çeşitli liderlik tanımları yapılacaktır. Daha sonra liderlik tarzlarına yönelik farklı yaklaşımlar incelenecektir.

1.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Lider kelimesi etimolojik olarak "liderlik etmek" fiilinden türetilmiştir. Lider, belirli bir hedefe rehberlik etmesi ve talimat vermesi için yalnızca bir kişiye veya bir gruba götüren anlamına gelir. Günümüz organizasyonları insan gücünün kullanılması yerine daha otomatik sistemlere evrilmiş olsalar bile, bir organizasyonda çalışan son kişi işletme faaliyetleri devam ettiği sürece liderdir. Liderlik 20. yüzyılda işletme bilimi çerçevesinde incelenmeye başlansa da davranışsal liderlik kavramı çok daha eskilere dayanmaktadır.

Mevcut liderliğin nihai veya kesin bir tanımı olmasa da bu terimi yorumlamaya yönelik bir evrim vardır (Avery, 2004; Winston ve Patterson, 2006; Northouse, 2007). Çoğu bilim insanı bu tanımlama konusunda hemfikirdir. Sosyal bilimlerde liderliğin çeşitli tanımları vardır ve bazı bilim adamları tanımlarında yalnızca ilgi alanlarına giren belirli değişkenlere odaklamışlardır (Avery, 2004; Winston ve Patterson, 2006). Campbell (2000) tarafından verilen tanım, liderliğin örgütsel hedefe ulaşmak için örgütteki üyeler arasında etkileme sürecini içerdiğini belirtmektedir. Hersey ve Blanchard (1988), liderlik sürecini özetlemek için özel bir formül geliştirdiler. Denklemleri, liderlik sürecine anlam veren üç önemli yönü vurgulamaktadır. Bu üç faktör lider, grup üyeleri ve diğer durumsal değişkenleri içerir. Çalışmaları birçok araştırmacı ve yazar tarafından da referans alınmıştır (Kouzes ve Posner, 1995; Dubrin, 2001; Avery, 2004). Yine Kouzes ve Posner (1995) tarafından yapılan başka bir tanım, liderliği organizasyon içinde insan kaynaklarını organize etme süreci olarak ifade etmekte ve ortak hedeflere ulaşmak için gerekli olduğuna işaret etmektedir. Sosyal Bilimler alanında da liderlik tanımının birçok versiyonu vardır. Daha önceki tanımlara dayanarak, liderliğin örgütsel hedeflere ulaşmak için organizasyon içindeki diğerlerini etkileme sürecini gerektirdiği söylenebilir. Ancak aynı zamanda liderler, ele almaları gereken diğer durumsal değişkenleri, örneğin iş ortamı değişiklikleri, kaynaklardaki

büyüme ve kısıtlamayı göz ardı etmemelidirler. Bu zorluklarla başa çıkmak için liderlerin sahip oldukları kaynakları geliştirmeleri gerekir.

Akademik literatür, yönetim ve liderlik arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri tartışmaya devam etmektedir (Schedlitzki ve Edwards 2018). Hunt (1991) ise tamamen farklılaştırılmamış rollerden, yöneticiler ve liderler arasındaki tam ayrılığa kadar uzanan liderlik ve yönetim arasındaki farklarla ilgili dört ana düşünce ekolünü tanımlar. Örneğin bir yerel yönetimde liderlik, yönetimin pek çok rolünden biridir (Bass 1985). Burada liderlik, ekiplerini, departmanlarını veya bir bütün olarak otoriteyi yönetmelerini gerektiren üst düzey yöneticiler ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Bu durum demokratik hesap verebilirliğe yanıt vermek dahil olmak üzere yerel yönetimin yasal sınırları, beklentileri ve yükümlülükleri tarafından sınırlandırılmış ve düzenlenmiştir. O halde liderlik, yalnızca genel hizmet yönetiminin günlük karar alma, bürokratik ve çalışan işlevlerinden daha fazlasıdır. Yeni zorlukların öngörülmesini, stratejik vizyonun geliştirilmesini ve bir organizasyonu figür, kültür taşıyıcısı ve en kıdemli sorumlu kişi olarak yönlendirme ve yönetme becerisini gerektirir. Keşfedileceği gibi liderlik sadece entelektüel ve politik becerilerden değil, aynı zamanda kişisel niteliklerden ve iktidarın kullanılmasından da yararlanır.

Literatür boyunca tutarlı olan şey, liderlik ve yönetimin doğrudan gözlemlenemeyen soyut bir yapı olarak rapor edilmesidir. Lider olmak diğer insanlara da ihtiyaç duyan sosyal bir süreçtir. Başka bir ifade ile lider olmak için takipçilere veya ortaklara ihtiyaç vardır. Liderlik aynı zamanda birden çok etkileşimli değişken içeren karmaşık ve dinamik bir etkinliktir. Bireyin kim olduğuna, nasıl davrandıklarına ve içinde çalıştıkları bağlama bağlı veya koşullu olarak gerçekleşmektedir (Nicolson ve diğer., 2011; Uhl-Bien ve diğer., 2014). Her iki unsurun, yönetim veya liderliğin ayrı ayrı veya birleşik olarak kavramsallaştırılması kendi başına sorunludur. Çoğu literatür iki kavram arasında belirgin bir ayrım olduğunu öne sürmektedir:

i. Yönetim işleri doğru yapmaktır, liderlik doğru olanı yapmaktır. (Levin, 2007, s.9);
ii. Yöneticilerin astları vardır, liderlerin takipçileri vardır. (Peate, 2011, s.8);
iii. Yönetim işlemseldir, liderlik dönüşümseldir. (Brocklehurst ve diğer., 2013, s.5).

Buna karşılık, yönetim ve liderlik tartışmasındaki araştırmalar, iki kavramın ayrılmaz bir şekilde iç içe geçtiğini ve bir işletmenin veya görevin başarısı ile ilgilenme ortak amacını paylaştığını bildirmektedir. Bu tür bir başarıya ulaşmakla ilgili faaliyetler, planlama, organize etme, komuta etme, koordinasyon ve kontrol (Nienaber, 2010, s.670) olarak sınıflandırılmıştır. Böylece aralarındaki ayrım kaldırılarak hem liderlik hem de yönetime eşit şekilde bağlanabilir. Liderlik, yönetim ve idare arasında net bir ayrım yaparken, hepsinin gerekli olduğu da savunmaktadır. Liderlik olmadan etkili bir yönetim olamaz, çünkü organizasyon ne yapmak istediğini bilemez ve iyi bir yönetim olmadan yönetim etkisiz hale getirilebilir. Üçü birbirine bağlıdır. (King's Fund, 2011, s.1). Bu durum kavramların en iyi şekilde ayrı varlıklar olarak değil, daha büyük bir olgunun bölümleri olarak araştırılabileceklerini düşündürmektedir. Yönetim katı ve icra kurulu başkanı metaforu, hiyerarşik veya resmi yetki seviyeleri veya rolleriyle ilgili oldukları için yönetim ve liderlik kavramlarındaki farklılıkları ve benzerlikleri vurgulamak için kullanılmıştır. Bu ifade bakıldıkları seviyeye bağlı olarak kavramların farklı görüleceğini göstermektedir. Nienaber (2010, s.670), farklı hiyerarşik seviyeler, farklı görevler, sorumluluklar ve roller gerektirdiğinden, yönetim ve liderlik arasındaki farkı açıklayabileceği yönünde bir bakış açısı olduğunu öne sürmektedir. Bu açıklama, liderliğe verilen tepkinin önemini, operasyonel rol, hiyerarşik statü ve üstlenilen faaliyetler gibi keyfi ölçülerle tanımlarken, bu durumu da içerir. Aralarındaki açık farklara rağmen, yönetim ve liderlikle ilgili temalar analiz edildiğinde hiçbiri tek başına liderlikle ilgili değildir; çok azı sadece yönetimle ilgiliydi ve çoğunluğu paylaşılmıştır (Nienaber, 2010). Bu durum çoğu liderin aynı zamanda yönetici olduğu ve çoğu yöneticinin kendilerine atanmış bazı liderlik rollerine sahip olduğu ve halihazırda kabul gören görüşü desteklemektedir. Etkili bireyler her ikisinin unsurlarını da birleştirmektedirler (Yukl, 2013; Barker, 2010; Sutton, 2010). Nienaber (2010). Ayrıca iki kavramda böyle bir örtüşme olduğunu ve her iki kelimenin orijinal etimolojileri aynı anlama geldiği için, birleştirilmiş veya eşanlamlı terimleri kullanmanın, kelimenin önemini azaltmadığı sürece zarar vermediğini öne sürmektedir. Kelimelerin atıfta bulunduğu temel görevler, etkinlikler ve kavramlardır. Yönetim ve liderlik arasındaki keyfi ayrım bu nedenle bu işle ilgili olmayabilir. Bununla birlikte, rolleri ve sorumlulukları tanımlamak için belirli bağlamlarda veya belirli seviyelerde kullanılabilir. “2.3 Liderlerin Görevleri ve Sorumlulukları” başlıklı kısım bu konuda ayrımı netleştirmek için faydalı olacaktır.

Yukarıda da sıkça bahsedildiği gibi, liderliğin çok sayıda ve çeşitli tanımları bulunmaktadır. Sayısız tanım çok çeşitli temel dayanaklara da dayanmaktadır. Örneğin; liderlik denildiğinde akla gelen ilk isimlerden olan Yukl liderliği şu şekilde tanımlar: "Liderlik, özellikler, davranışlar, etki, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri ve bir idari pozisyonun mesleğidir." (Yukl, 2013, s.24). Liderlik söz konusu olduğunda yaygın olarak atıfta bulunulan tanım, bunun "bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreç" olduğunu ileri sürmektedir (Northouse, 2010, s.5). Nicolson ve diğer., (2011, s.24) ise bir çalışmasında "Liderlik, gözlemlenebilir ve ölçülebilir özelliklerden oluştuğu varsayımından ziyade bir etkileşim süreci veya bir dizi süreç olarak daha iyi açıklanır." ifadesinde bulunmuştur. Liderlik ile ilgili sayısız tanımdan burada bahsedilebilecek olsa da bu çalışma farklı tarzdaki tanımları bir araya toplamayı daha etkili bulmuştur. Buna göre liderlik;

i. Grupta meydana gelen bir sosyal veya etki süreci (Cummings ve diğer., 2008; Cummings ve diğer., 2010; Nicolson ve diğer., 2011; Wong ve diğer., 2013; Alilyyani ve diğer., 2018),
ii. Hedefe ulaşmaya götüren bir yetenek, sanat veya beceri (Richardson ve Storr , 2010; King's Fund, 2011; Parris ve Peachey, 2013; Brocklehurst ve diğer, 2013),
iii. Sürdürülebilirliği etkileyen düzenleyici problem çözme süreci (güvenilirlik ve öngörülebilirlik) (Storey ve Holti, 2013).

1.2 Liderlerin Özellikleri

Liderlik algısının liderlik sınıflandırma görüşüne göre, insanlar başka bir kişinin davranışını gözlemler ve daha sonra bu gözlemleri bir lideri tanımlayan bilişsel bir kategoriyle hızlı bir şekilde karşılaştırır. Kişi, algılanan gözlemleri bir liderlik prototipi veya bir liderlik olan örnek bir bilişsel kategoriyle karşılaştırmaktadır. Bir liderlik prototipi, bir kişinin lideri oluşturan özelliklere, niteliklere ve davranışlara ilişkin bilişsel veya zihinsel imajıdır. Örneğin, bazı insanlar liderleri zeki ve çalışkan olarak görebilirken, diğerleri liderleri dürüst ve dışa dönük olarak düşünebilir. Liderlik kategorizasyon sürecindeki önemli bir adım, algılanan gözlemlerin liderlik prototipiyle mi yoksa örnekle mi eşleştiğine karar vermektir. Uyuşmazlarsa gözlemci, gözlemlenen

kişinin lider olmadığına karar verir. Eğer eşleşirlerse gözlemci, gözlemlenen kişinin lider olduğuna karar verir (Champoux, 2011).

İnsanlar, liderler ile lider olmayanların arasındaki ve başarılı ve başarısız liderler arasındaki farkı belirlemek için liderliğin doğası hakkında endişe duymuşlardır. Araştırmalar, liderin sahip olması gereken en önemli altı özelliğin şunlar olduğunu göstermektedir (Kondalkar, 2007):

i. Yüksek düzeyde kişisel dürtü
ii. Liderlik etme arzusu
iii. Kişisel dürüstlük
iv. Özgüven
v. Analitik yetenek
vi. İş ve organizasyon

Bu faktörlerin yanı sıra karizma, yaratıcılık ve esneklik liderde bulunması arzu edilen özelliklerdir. Son olarak başarılı liderlik, daha çok uygun davranış becerilerine ve eylemlere bağlıdır ancak kişisel özelliklere daha az bağlıdır.

Genel işletme literatürü boyunca, bilişsel zekâ ve IQ'ya ek olarak liderliğin ön koşulu olarak Duygusal Zeka kavramı da desteklenmektedir (Codier, 2014). Duygusal Zeka, Boyatzis'in (2008) yetkinlik modeline "etkili veya üstün performansa yol açan ya da neden olan duygusal zekayı tanıma, anlama ve kullanma yeteneği" olarak tanımlanan temel bir yetkinlik olarak dahil edilmiştir. Bununla birlikte, liderliğin kendisi gibi birçok duygusal zekâ modeli ve tanımı mevcuttur. Değişken bir dizi beceri, kişilik özelliği ve her ikisinin kombinasyonları olarak tanımlanmıştır. Nasıl tanımlanırsa tanımlansın gerçekte var olup olmadığı ve ölçülebilir olup olmadığı konusunda akademik topluluklar arasında tartışmalar vardır (Rajah ve diğer., 2011; Walter ve diğer., 2012).

Popüler işletme literatüründe Goleman (1995) duygusal zekanın beş unsurdan oluştuğunu öne sürer:

i. Öz farkındalık,
ii. Öz düzenleme,
iii. Motivasyon,
iv. Empati,
v. Sosyal beceriler.

Bu özelliklerden daha sonra altı liderlik tarzı geliştirilmiştir: zorlayıcı, otoriter, bağlı, demokratik, hız belirleyici ve koçluk (Held ve McKimm, 2011).

Mayer ve Salovey (1993), alternatif olarak duygusal zekayı daha titiz, sınırlı, akademik bir bakış açısıyla kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, aralarında ayrım yapma ve bilgiyi kişinin düşüncelerine ve eylemlerine rehberlik etmesi için kullanma becerisini içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamaktadır (Mayer ve Salovey, 1993, s.433). Duygusal Zeka değeri yüksek bireylerin duygulara dikkat etme, kullanma, anlama ve yönetme becerilerini açıklayan dört seviyeli modellerini geliştirmişlerdir (Mayer ve diğerleri, 2008). Değişkenler genellikle sadece onları yöneten veya kullanan ekiplerdedir. Bu nedenle dikkate alınması gereken, işi yapan bireylerin duygusal zekasıdır. Bu durum yüksek bir duygusal zekanın karanlık tarafının, başkalarını manipüle etmek için kullanılabileceği özellik teorilerinin aynı lider merkezli meselelerine bağlanabilir (Held ve McKimm, 2011).

Duygusal Zeka genel olarak ilişkisel liderlik teorileriyle bağlantılı ve özellikle dönüşümcü liderliğin bir ifadesi veya altında yatan bir bileşen olarak görülmektedir (Akerjordet ve Severinsson, 2010). Genel olarak duygusal zekâ, hem iş performansında hem de etkili liderlikte önemli etkiye sahiptir. Bir özellik olarak tanımlanan duygusal zeka bu yönüyle davranış, model ve halihazırda tartışılan teorilerin çoğunun bir parçasını oluşturur. Duygu, duygusal düzenleme ve duygusal emek, teorinin karmaşık alanlarıdır ancak günümüzün sürekli değişen, rekabetçi ve öngörülemez toplumunda, duygusal düzenleme, etkili ve iyi liderlik ve potansiyel olarak olumsuz sonuçları azaltmak için insanların olumsuz duygularla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili olarak gereklidir (Haver ve diğer., 2013, s.287).

1.3 Liderlerin Güç Kaynakları

Organizasyonlar içinde liderlik ancak güç ve otoritenin birleşimi ve kullanımı ile elde edilebilir. John Kotter (1985, s.86) gücü, işleri halletmek için başkalarını etkileme becerisi olarak tanımlarken; otoriteyi de belirli bir pozisyonda bulunan bir kişiye gelen resmi haklar olarak tanımlamıştır. Buna göre neredeyse değişmez bir şekilde karşı çıkan güç, otoritenin desteği olmadan dayatıldığında sorunlar ortaya çıkar.

Çoğu zaman gerçek otorite konumlarına sahip olmayan güçlü insanlar bulabilsek de sık sık otorite konumunda olan, ancak başkalarının davranışlarını etkilemekte güçsüz insanlar buluyoruz. Liderlik öğrenilebilir ve güç geliştirilebilir, ancak etkili bir lider olmak için, kişinin çeşitli güç biçimlerinden ayırt edilebilmesi ve liderlik tarzına, karakter özelliklerine ve çalışma ortamına en uygun olanı seçmesi gerekir. Ayrı ayrı veya kombinasyon halinde kullanılabilen yedi tür güç vardır. En başarılı liderler, bunların hepsini olmasa da çoğunu aynı anda kullanabilirler (Bal ve diğer., 2008).

French ve Raven (1959) ve Raven (1965), altı güç kaynağından bahsetmektedirler (aktaran: Kondalkar, 2007).

i. **Ödüllendirme Gücü:** Bu güç kaynağı, kişinin kaynaklar üzerindeki kontrolünden, örneğin insan kaynaklarını kontrol etme, ödeme ve terfi etme gücünden kaynaklanır. Her ödülün algılanan değeri ne kadar büyükse, güç o kadar büyük olur. Bu ödüller, maddi değerleriyle doğada dışsal olabileceği gibi övgü veya tanınma gibi içsel de olabilir. Ödüller övgü, maddi tazminat ve terfi dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çalışanların değer verdiği her şey olabilir. Örneğin, insanların çalışmalarının başlıca nedenlerinden biri bordro döngüsünün sonunda aldıkları ücrettir. Böylece hayatlarına devam edebilmektedirler. Ödül gücü, diğer insanlara istediklerini verme ve aynı anda onlardan istediğiniz şeyleri yapmalarını isteme yeteneğidir. Ancak ödül gücü düşük berrmansa yanıt olarak; cezalandırmak (pasif baskı) için de kullanılabilir.
ii. **Zorlayıcı Güç:** Cezalandırma veya ödüllendirme gücü, tehdit etme ve kişinin konumunu başkalarını harekete geçmeye zorlamak için kullanması gücüdür. Zorlayıcılık ögesi, bir liderin diğer insanları kontrol etmek için liderin reddettiği veya cezalandırdığı durumları yansıtmaktadır. Örneğin, belirli hedeflere ulaşma tehdidi, aksi takdirde maaşta düşüş olur. Zorlayıcı güç, istenen performansı teşvik etmez veya motive etmez ancak istenmeyen eylemleri caydırır. Günümüzde örgütlerin üstünlüğünde, yöneticiler astlarını "eğer-öyleyse" ifadeleriyle ve işten atılma, rütbe düşürme, kötü eleştirilere sahip olma gibi sonuçlarla tehdit ederek korku aşılamaya devam etmektedirler. Pek çok işçi itiraf etmeseler de misilleme korkusundan çabalarını sabote etmeye kadar işyerinde bir miktar korku taşımaktadırlar.

Bu durum yöneticilerin özellikle terfi, görev seçimleri veya ödüller dahil olmak üzere birtakım faydaları durdurma gücüne sahip olduklarında geçerlidir. Neyse ki, günümüzde çoğu yönetici işleri halletmek için genellikle açık korkuyu kullanmıyor.

iii. **Yasal (Meşru) Güç:** Örgütsel kurallara uygun olarak kullanılan güçtür. Kişilerin hiyerarşik olarak yükseldikçe güçlerinin arttığına inandığını ve takipçilerini etkileyebileceğini ifade eder. Araştırmacılar, bu güce dayanan etkileme gayretlerinin nezareti gerektirdiğini ve bunun için uygun bir ortamın bulunmasını, aksi takdirde yasal güç kaynağının azalacağını belirtmişlerdir (Silver, 1981)

iv. **Referans Gücü:** Liderin kişilik özelliklerinin takipçileri tarafından beğenilmesi ve olumlu algılanması sonucu yöneticisiyle etkileşim kurması sonucunda yöneticinin gördüğü bu ilgiyle birlikte çalışanları istediği davranış şekline yönlendirmesi ve onları harekete geçirmesidir. Başka bir deyişler güce maruz kalanların güce sahip olan ile özdeşleşmesi durumudur.

v. **Uzmanlık Gücü:** Bilgiden ve kazanılmış tecrübelerden elde edilen gücü simgeler. Burada takipçilerin algısı çok önemlidir. Eğer liderin bilgi ve tecrübesine tam olarak inanıp, güvenirlerse kolaylıkla etkilenebilmektedirler. Organizasyonlarda yer alan bu uzmanlar, teknik işlevlerinde olağanüstü düzeyde performans gösterdikleri için genellikle yönetim pozisyonlarına terfi ederler. Uzmanlık gücü yüksek yöneticiler, çalışanları daha kolay etkileyebilmektedirler. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesiyle onlar için bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını artıracaktır (Koçel, 2014, s.654).

vi. **Bilgiye Dayalı Güç:** Organizasyonlardaki kişiler, olaylar ve diğer gerçekler hakkındaki bilgiler, gelecekteki davranış veya olaylar hakkında tahminlere yardımcı olur. Uzmanlık gücü ve bilgiye dayalı güç birbirlerine olan yakınlıkları nedeniyle zaman zaman karıştırılabilmektedir. Aralarındaki fark ise şu şekilde açıklanabilir. Uzmanlık gücünde gücü algılayan bireyler "Neden olduğunu bilmiyorum ama o diyorsa doğrudur" şeklinde, güçlü kişinin zaten bir konuyu bileceğini düşünmektedirler. Bilgi gücünde ise, gücü algılayanlar, "Konuyu o kadar güzel anlattı ki, gerçekten bu konuda

bilgili olduğunu gördüm." şeklinde, güçlü kişinin bir konuyu bildiğini bizzat görmektedirler (Meydan, 2010, s.42).

Bunların dışında yer alan karizmatik güç ise, karakter gücü yoluyla insanlar üzerinde etki yaratmanın ve onları liderin istediğini yapmalarını sağlayarak davranışları değiştirmenin bir yolu olarak görülebilmektedir. Benton (2003, s.132), yönetici karizmasının yararlı şeyler yapmak için bilinçli eylemler ve düşünceli nezaket kullanarak başkalarından etkili tepkiler alma yeteneği olduğunu düşünür.

1.4 Liderlik Kuramları ve Liderlik Tarzları

Pek çok liderlik modeli ve teorisi mevcuttur ve bunlar, yukarıda söz edilen kavramlar veya temaların varyasyonlarıdır. Önceleri liderliğin tamamen kişisel özelliklerden meydana geldiği düşünülüyordu. Ancak gelişen şartlar ve durumlarla birlikte sadece kişilik özelliklerinin yeterli olmadığı anlaşılmış, liderlerin yönetimleri sırasındaki davranışlarıyla ilgili olarak ta çalışmalar ve araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Liderlik kuramlarının gelişimi doğrusal bir süreç olmamıştır ve geliştirilen yeni teoriler öncekileri tamamen reddetmemiştir. Liderlikle ilgili yapılan ve aşağıda açıklayacağımız bu çalışmalar; özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve modern liderlik tarzlarıdır.

1.4.1 Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı temelde liderlerin "lider olmak için" ihtiyaç duydukları her şeyi miras aldıklarını varsaymaktadır. Ayrıca bu kişilerin lider olarak doğduğunu da öne sürmektedirler (Judge ve diğer, 2002). Özellikler teorisi, kişinin (genellikle o zamanki erkekler) doğuştan gelen niteliklerinin kendisini etkili bir lider yapan şey olduğunu öne sürerken, bu özelliklerin sadece miras alınmış olması gerekmediğini, aynı zamanda sonradan edinilebileceğini de kabul etmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1991). Bu teori liderlerin diğer insanlardan farklı ve bazı ayırt edici özelliklere sahip olduklarını varsaysa da; bu teorileri desteklemek ve bu özelliklerin gerçekte ne olduğuna dair kesin bir liste oluşturmak oldukça zor olmuştur (Judge ve diğer., 2009). Özellik teorilerinin incelemeleri, lider olma ve etkinliğini sürdürme yeteneklerini veya etkililiklerini

etkileyen bazı özel niteliklere sahip oldukları fikrini hem desteklemiş hem de tamamen çürütmüştür (Lord ve diğer., 1986).

Liderlikle pozitif bir şekilde ilişkilendirilen özellikler arasında zeka, egemenlik, eril-dişil denge, dürtü, motivasyon, dürüstlük ve bütünlük, kendine güven (duygusal istikrar dahil) ve bilişsel yetenek (Lord ve diğer., 1986; Judge ve diğer., 2009) bulunduğu gibi karizma, yaratıcılık ve esnekliğin de daha zayıf bir ilişki de olsalar da yine liderlikle bağlantılı oldukları kabul edilir (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Lord ve diğer., 1986).

Özellik teorilerinin tarihi, erkeklerin normalde iş rolleriyle, kadınların ise ev işi ve bakımla ilişkilendirildiği bir tarih ve kültüre gömülüdür (Jonsen ve diğer., 2010). Daha önce bahsedilen eril-dişil dengesi, belirli özelliklerde denge ihtiyacına dikkat çekmiştir. Bunlar; saldırganlık, kararlılık ve dışa dönük duygu belirtileridir (Lord ve diğer, 1986). Erkek üstünlüğü izlenimi yeni kelime dağarcığına bile yol açmıştır (Choo ve diğer., 2018). Erkek özelliklerine sahip olmanın etkili bir lider olmaya daha yakın olduğu fikri, başlangıçta erkekler tarafından kendileri için anlaşılan ve yaratılan birçok iş rolüyle aşılanmıştır. Toplumsal ve kültürel gündemler kadın ve erkek arasındaki bazı farklılıklarının liderliğin performansını etkilemesi açısından örtük de olsa cinsiyet önyargısı yaratmaktadır (Gill ve diğer., 2008; Opoku ve Williams, 2018). Yine de kadın liderler iddialılık veya basmakalıp olarak erkeksi nitelikler sergiliyorlarsa, genellikle hem erkek hem de kadın meslektaşları tarafından sert bir şekilde eleştirilirler (Jonsen ve diğer., 2010; Opoku ve Williams, 2018). Farklı takımlar iletişim kurmada daha fazla zorluk yaşarlar ve bu genellikle cinsiyete atfedilir. Ancak tüm kadın ve tüm erkek takımların etkili bir yönetim sağlanarak çeşitli takımlardan daha az üretken olduğu da ifade edilmiştir (Kyriakidou 2011; Vanderbroeck ve Wasserfallen, 2017). Bu durum sorunun bir cinsiyet sorunu olmaktan çok etkili bir iletişim sorunu olduğunu göstermektedir. Devam eden toplumsal cinsiyet tartışmaları çok faktörlüdür ve bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

Liderlikle ilgili bu eski moda düşünce tarzı ve bunun hala mevcut düşünce olarak dolaşıma sokulduğu gerçeği, bu tür mesleklerdeki bireylerin davranışları üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir ve halihazırda vurgulanan bazı konuları destekleyebilir. Kişilik özelliklerini liderlikle etkili bir şekilde ilişkilendiren ampirik kanıtların yokluğunun yanı sıra, kişilik özelliklerinin karanlık tarafı ile ilgili bir uyarı da bulunmaktadır. İlk etapta liderin etkililiğini yarattığı görülen aynı özellikler,

manipülasyon, takipçilerde körü körüne itaat, aşırı kişisel ve kendine hizmet eden güç kazanma motivasyonu, acele karar verme, yok edilemez olma duyguları, aşırılık gibi olumsuz sorunlara neden olabilir (Judge ve diğer., 2009; Storey ve Holti, 2013; Ciampa 2016). Bunlar sözde parlak liderlik özelliklerinin karanlık taraflarıdır ve karanlık özelliklerin kendileri, liderlik sürecini olumsuz yönde etkileyebilecek hem parlak hem de karanlık taraflara (narsisizm, sosyal egemenlik, kibir, Makyavelizm) sahiptir (Judge ve diğer., 2009; Ciampa, 2016). Uhl-Bien ve diğer. (2014, s.92), çalışmalarında karizmatik liderlerin, karizmanın zararlı etkisini yönetebilecek yollarla kendi kendini yansıtma, kendi kendini izleme ve geri bildirim arayışına girebileceğine inanmak saflıktır diyerek takipçilerin daha aktif karizmatik liderliğin getirebileceği tuzaklardan ve güç suiistimallerinden kaçınmadaki rolünden bahsetmektedirler.

Özellik teorisinin çok basit olduğu ve herhangi bir bağlamsal veya durumsal faktörü hesaba katmadığı da literatürde öne sürülen bir düşüncedir (Judge ve diğer., 2009). Liderlikle ilgili olduğunu iddia eden bireysel çalışmalarda ve modellerde çok sayıda kişisel nitelik ve özellikten bahsedilirken, kapsayıcı duygu ve birey önemliyken şu hususlara dikkat edilmelidir. Başarılı bir iş liderliği için özellikler tek başına yeterli değildir ancak bir ön koşuldur. Bu sebeple gerekli özelliklere sahip liderler başarılı olmak için belirli eylemlerde bulunmalıdırlar (Kirkpatrick ve Locke, 1991, s.49).

1.4.2 Davranışsal Kuramlar

Liderleri başarılı ve etkin yapan unsurların kişisel özelliklerden çok görevleri süresince sergilediği tutum ve davranışlarından kaynaklandığını savunan kuramdır. Özellik teorilerinin gözden düşmesinin ardından, liderin kim olduğuna veya nasıl performans gösterdiğine bakılmaksızın lider etkinliği ve davranışıyla ilişkili eylemlere bakmaya başlayan literatürde bir değişiklik yaşanmıştır. Davranışsal yeterlilik çerçevelerinin kullanımıyla ilgili kavram ve argümanlar vurgulanmıştır. Ancak bu incelemede bu tür davranışsal kavramlara dayanan, makaleler boyunca açıklanan birçok model ve teori vardır.

Hemphill ve Coons (1957), liderler arasında belirli ortak davranış kümelerini tanımlamak için Ohio Eyaleti çalışmalarının bir parçası olarak Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ- Leader Behavior Description Questionnaire)

geliştirmişlerdir (aktaran: Northouse, 2013, s.76). Stogdill 1963 ve 1974'deki çalışmalarındaki ankette bazı düzenlemeler yaparak; önerilen liderlik tarzlarını ikiye ayırmıştır (aktaran: Northouse, 2013, s.76). Bu okulun yazarlarına göre, bu iki tarz bir dizi davranışla tanımlanır ve insanlar için endişe (takipçilerle bağlantı kurma veya yoldaşlık kurma gibi davranışları vurgulama) ve görev için endişe (bu tür davranışları vurgulama) olarak anlaşılabilir. Eşzamanlı olarak ve aynı okulun bir parçası olarak, Bowers ve Seashore (1966), farklı isimlerle ancak iki liderlik tarzını tanımlayan başka bir teori geliştirmişlerdir. Benzer bir tanımla çalışan odaklı (düşünme tarzına eşdeğer) ve üretim odaklı (başlangıç yapısı tarzına eşdeğer) olarak ayrım yapılmıştır (aktaran: Kasapoğlu, 2013, s.2 ve Northouse, 2013, s.78). Konuyla ilgili yapılan araştırma ve teorik çalışmalardan bazıları şunlardır:

i. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırması
ii. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması
iii. Harvard Üniversitesi Araştırmaları
iv. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
v. McGregor X ve Y Yaklaşımları
vi. Yukl'un Liderlik Davranışı Modelleri
vii. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

1.4.3 Durumsallık Kuramları

Durumsallık kuramları, bir liderin kendi içinde bulabileceği bir durumun veya bağlamın farklı unsurlarının etkisini, davranışlarının ılımlı faktörleri olarak birleştirme ihtiyacından geliştirilmiştir. Teorisyenler buna çeşitli perspektiflerden bakarak; hem bağlamsal faktörlerin liderlik üzerindeki etkisini hem de liderliğin bağlamı şekillendirmedeki etkisini araştırmışlardır (Hartley ve diğer., 2008, s.13). Durumsal moderatör değişkenleri liderin kendisi, ekip, ekip üyeleri ve diğerleriyle ilişkiler, çevre-yerel, uzak veya politik ve eldeki görev tarafından başlatılabilir (Yukl, 1989, s.254).

Durumsal yaklaşım aynı zamanda benzer adlara ve anlamlara sahip, ancak bunları tanımlamanın farklı bir yolu olan dört farklı tarz önermiştir. Bu liderlik tarzları, liderin yönlendirici davranış düzeyi ve destekleyici davranışı ile tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımla tanımlanan tarzlar, yüksek yönerge ve düşük destekleyici davranışla inşa

edilen ve hedefler belirleme, yön verme, denetleme; hem yönlendirici hem de destekleyici davranışlarda yüksek olarak tanımlanan, teşvik edici ve sürekli iletişim davranışlarıyla karakterize edilen koçluk tarzı; yüksek destekleyici ve düşük yönlendirici davranışlarla tanımlanan ve iki yönlü iletişim, tanıma ve övme davranışlarıyla karakterize edilen destekleyici tarz; hem yönlendirici hem de destekleyici davranışta düşük olarak tanımlanan ve motive edici davranışların yanı sıra görev yapılandırma eksikliği ve kontrol eksikliği ile karakterize edilen temsilci tarzıdır. Durumsal yaklaşım aynı zamanda bazı tarzların, yetkinlik ve bağlılık düzeyiyle belirlenen, takipçilerin gelişim düzeyi tarafından tanımlanan belirli durumlara daha iyi uyduğunu da önermektedir. Bu nedenle, düşük yeterliliğe ve düşük bağlılığa sahip bir takipçi, görev, hedef ve ona ulaşmak için süreç hakkında ayrıntılı talimatlar almak için yönlendirici bir liderlik tarzı gerektirecektir; Yüksek yetkinliğe ve yüksek bağlılığa sahip bir takipçi, karar verme ve karar alma süreçlerinde bağımsızlık ve katılım sağlayan bir temsilci tarzı gerektirecektir (Northouse, 2013, ss.100-121).

Durumsallıkla ilgili öne sürülen modellerinin çoğu, popüler liderlik, yönetim forumları ve bağımsız, özel olarak finanse edilen endüstri ve iş liderliği geliştirme faaliyetleri için kullanılır. Bireylerin liderliklerinde veya çalışma durumlarında sorunların nereden kaynaklanabileceğini belirlemelerine yardımcı olmak için sezgisel yöntemler olarak nispeten hızlı ve basittirler. 1990'ların sonlarından yeni milenyuma kadar beklenmedik durum teorilerinin gelişmesiyle birlikte, birçok araştırmacı ekip üyesinin veya takipçinin lider etkinliği üzerindeki etkisine de konsantre olmaya başlamıştır. Bu konu modern liderlik tarzları başlığı altında incelenecektir.

1.4.3.1 Yol-Amaç Teorisi

Yol – Amaç teorisi dört liderlik tarzını ve bu tarzların her birinin özelliklerle tanımlanan belirli bir duruma daha iyi uyduğu fikrini önermiştir. Çeşitli yazarlar tarafından tanımlanan tarzlar arasında başarı odaklı liderlik, emredici liderlik, katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik bulunmaktadır. Zorlayıcı, kendine güvenen ve gelişme arayışındaki davranışlarla karakterize edilen başarı odaklı tarzdır. Emredici liderlikte ise lider; beklentilerinin netleştirilmesini ve takipçilerine görev atamayı tercih eder. Takipçilerle bağlantı kurma, yoldaşlık etme ve destek verme gibi davranışları öne

çıkaran destekleyici liderliktir. Paylaşım ve işbirlikçi davranışları vurgulayan ise katılımcı liderliktir (Northouse, 2013).

Destekleyici ya da yönlendirici liderlik başlangıçta yol-amaç liderlik teorisinin bir parçası olarak tanıtılmıştır. Astların memnuniyetini etkileyebilecek ve performansını artırabilecek iki lider davranışından (destekleyici davranış) birini açıklamaktadır (House, 1971). Teori geliştikçe, daha sonra iki lider davranışı kapsamına dahil edildi; bunlar katılımcı liderlik ve başarı odaklı liderliktir (House ve Mitchell, 1974). Bu liderlik teorisi, liderlerin astlarının ihtiyaçlarını ve onların çalışma doğasını en iyi şekilde karşılayan bir liderlik tarzı seçmeleri gerektiği fikrini ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzı örgütsel beklentiyi, astlarına uymaları gereken kurallar ve prosedürlere yön vermeyi, çalışmaları programlamayı ve koordine etmeyi de içermektedir (House, 1996). Bunun dışında, yönlendirici liderlik görev odaklı davranışı, etkileşim sırasında liderlerin baskın eylemlerini içermekte ve kişisel olarak doğrudan görevin tamamlanmasını gerektirmektedir (Cruz ve diğer., 1999). Destekleyici liderlik, liderin planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim faaliyetlerini vurgulama taahhüdünü gerektirir (Dubrin, 2001). Bu liderlik tarzı, görev özellikleri belirsiz, kurallar belirsiz ve karmaşık olduğunda uygulamaya uygundur (House ve Mitchell, 1974). Bu senaryonun bir örneği, astların deneyimsiz olduğu ve faaliyetler hakkında belirsizlikler olduğu durumdur. Bu senaryoda yönlendirici liderliğin, olumlu sonuçlara yol açan rehberlik ve psikolojik desteği vererek astları desteklemesi önerilmektedir. Bu tür liderlik, görev belirsiz olduğunda astların moralini geliştirir. Hmieleski ve Ensley (2007) tarafından yapılan ve iki farklı iş ortamının lider davranışına odaklandığı bir çalışma vardır. Bulgular dinamik endüstri ortamlarında, heterojen üst yönetim ekiplerine sahip start-up'ların, direktif liderleri tarafından yönetildiğinde en iyi performansı sergilediklerini ve homojen üst yönetim ekiplerine sahip olanların, yetkilendirici liderler tarafından yönetildiğinde en iyi performansı gösterdiğini göstermektedir. Tersine istikrarlı endüstri ortamlarında, heterojen üst yönetim ekiplerine sahip start-up'ların, yetkilendiren liderler tarafından yönetildiğinde en iyi performansı gösterdiği ve homojen üst yönetim ekiplerine sahip olanların, direktif liderleri tarafından yönetildiğinde en iyi performansı gösterdiği görüldü. Bu bulgular her iki örneklemde de tutarlıydı ve liderliğe bağlamsal bir yaklaşımdaki değeri gösteriyordu. Firma içi ve dışı faktörlere göre liderlik davranışını ayarlamayı düşünür. Bu liderler tarafından benimsenen karar alma süreci, hızlı hareket etme kabiliyetine sahip oldukları için kuruluşlarının fırsatlarını güvence altına almasını

sağlayacaktır. Otokratik davranış açısından yönlendirici liderliği uygulamada birkaç engel de bulunmaktadır. Engeller özellikle lider, ekip eylemlerini çok yakından izlediğinde veya tartışma ve karar verme sürecinde çok baskın olduğunda geçerlidir (Burke ve diğer., 2006). Diğer bir aksilik, çalışanların liderlerinin eylemlerine bağımlı olma eğilimidir. Talimatları beklemek ve görevlerinde aktif rol almak için daha az inisiyatif göstermektirler. Bu nedenle liderler, çalışanlarına görevlerini nasıl yerine getirecekleri konusunda talimat vermelidir ve istenen sonuçların elde edilmesini sağlamak için liderler tarafından yoğun denetim zorunluluğu vardır (Wendt ve diğer., 2009). Yazarlar ayrıca yönlendirici liderlik ile ekip uyumu arasında negatif bir korelasyon olduğunu vurgulamaktadırlar. Yönlendirici liderliği savunmadaki diğer bir konu da ekip uyumudur. Etkili organizasyona yönelik önemli bir bileşen, iyi bir ekip çalışmasına sahip olmaktır (Macdonald ve diğer, 2006). Yönlendirici liderliğin doğasına bağlı olarak, verilen her görev sıkı bir şekilde yapılandırıldığı ve yakından izlendiği için çalışanların liderleriyle açık iletişim kurması gerçekten zor olacaktır. Açık iletişim kurmanın zorlaşması da çalışanların liderlerine doğrudan geri bildirim verme konusunda tedirginlik yaratabilir. Tüm argümanlar Cruz ve diğer, (1999) tarafından çalışmalarında desteklenmektedir. Çalışmalar, yönlendirici liderlik ile açık iletişim arasında negatif bir ilişki olduğunu gösteriyor. Aynı zamanda grup içinde uyum eksikliğine neden olduğundan, ekip uyumunu güçlendirmek için birçok yönetici, yönlendirici davranıştan çok destekleyici davranıştan yanadır (Wendt ve diğer, 2009).

1.4.4 Modern Liderlik Tarzları

Ekip üyelerini dahil etme ihtiyacı, özellik teorilerinin karanlık taraflarını hafifletmekle ve liderliğin nasıl algılandığıyla ilgili olarak zaten kabul edilmişti. Değişim dönemleri için de kuruluşların takipçilerini liderle birlikte götürmesi gerektiği yeni nesil liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Değişim yönetimi üzerine yapılan bu doktora çalışmasında modern liderlik tarzlarına odaklanılması bu sebeptendir.

Modern liderlik tarzları daha çok ilişkisel teorilerdir. Liderlik pozisyonundaki kişilerin sadece meslektaşları veya takipçileri ile değil, aynı zamanda kendilerini içinde buldukları iç ve dış çevrelerle de ilişki kurma ihtiyacıyla desteklenir. Bu teoriler liderlik

ve etkileyen faktörlerin çok yönlü etkisini, bağlamsal ve dinamik doğasını ele almaya başlamıştır.

Bu başlık altında bu zamana kadar yaygın kullanılan liderlik tarzlarının aksine, bu doktora tezinin kapsamı dolayısıyla değişim yönetimini açıklarken kullanılan yeni liderlik tarzlarından da faydalanılacaktır. Bu yönüyle bundan sonraki birçok çalışmaya da öncülük etmesi düşülmektedir.

1.4.4.1 Dönüşümsel Liderlik

Liderler, otoriter tarzdan, iş tatmini ve üretkenliği artırmanın bir yolu olarak daha çok çalışan refahına odaklanmaya başladıkça, liderlik tarzları yeniden gözden geçirilmiştir. 1985'te Bernard Bass, James Mac Gregor, Burns'ün 1978'de dönüşüm liderliği üzerine daha fazla psikolojik ve sosyal tip araçlardan yararlanmaya bakan çalışmasına odaklanmaya ve geliştirmeye başlamıştır (Yammarino ve diğer., 1993). Liderin dönüşüm teorisi için davranışı, bireysel bazda düşünmeyi, entelektüel uyarımı, ilham verici motivasyonu ve idealize edilmiş etkiyi temsil etmektir. Kim ve Kim (2017, s.383) dönüşümsel liderlik yaklaşımını, takipçilerin entelektüel güvenlerini artırmaya teşvik eden bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Bu da genel çalışma ortamında iyileştirmelerle sonuçlanacaktır.

Dönüşüm teorisi çok faktörlü liderlik anketinin (Avolio ve diğer, 1999) geliştirilmesi ve çoklu düzeylerde analiz ve değerlendirmelerin (Avolio ve Bass, 1995; Bass 1997; Hater ve Bass, 1998) geliştirilmesiyle Bass ve Avolio tarafından revize edilmiş ve iyileştirilmiştir. Güç ve otoriteden ziyade etki yoluyla takipçilerin ve organizasyonların davranışlarını değiştirmekle ilgilidir ve temel beklenmedik durum veya ödülün yanı sıra takipçilerin üst düzey ihtiyaçlarına odaklanır (Avolio ve Bass, 1995; Epitropaki ve diğer., 2016).

Dönüşümcü liderliğin iddia edilen etkilerinden biri de takipçilerin ve liderlerin, düşündüklerinden daha fazlasını başarabilmeleridir (Avolio ve Bass, 1995; Hater ve Bass, 1988). Sürekli ve benzeri görülmemiş düzeyde değişim ve mali kısıtlamaların olduğu zamanlarda bu çok aranan bir sonuçtur. Bu sebeple değişim yönetiminin de değişkenlerden biri olduğu bu doktora çalışmasında dönüşümcü liderliğe yönelim bundan kaynaklanmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin bilinen dört boyutu vardır (Bass, 1997):

i. İdealleştirilmiş etki,
ii. İlham verici motivasyon,
iii. Entelektüel teşvik,
iv. Kişiselleştirilmiş değerlendirme.

Dönüşüm modeli takipçileri dikkate alsa da yine de çok hiyerarşik, otoriter lider merkezli bir görüşe sahiptir. Dönüşümcü liderlik, bireysel bir liderin ilham verici motivasyonu ve takipçileri motive etmek ve ilham vermek için idealleştirilmiş etkiye sahip kişisel karizmatik niteliklerini nasıl kullanabileceğine odaklanarak, karizmatik veya ilham verici liderlik özelliği teorileriyle yakından bağlantılı olarak görülebilir (Avolio ve diğer, 1999). Liderin ve bireysel takipçinin hareketlerini değerlendirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için düşünmesinin ek boyutları, bunu hafifletmek için bir yol kat edebilir. Yine de karizmatik veya ilham verici özelliğin veya ilişkisel liderlik teorilerinin karanlık tarafı ile ilişkili potansiyel manipülasyon ve olumsuz etkiler hala bir risktir (Nicolson ve diğer., 2011, s.24).

Bass (2006), dönüşümcü liderlerin, liderin sunduğu destek, rehberlik ve örnek sayesinde takipçileri daha fazlasını yapmaya ve beklentilerini aşmaya teşvik ettiğini öne sürmektedir. Dönüşüm lideri, başarılı olmak için bireylerde güven ve bağlılık yaratmalı ve ardından kendisi dahil herkesi gelişmeye devam etmeye zorlamalıdır (Bass, 2006; Kim ve Kim, 2017; Brown ve diğer, 2019). Yammarino ve diğerleri (1993) tarafından yapılan bir çalışmada, donanma mezunu subayların dönüşümsel, işlemsel veya serbesiyetçi liderlik yöntemlerini kullanmalarını tahmin etmek için uzunlamasına bir çalışmada dönüşümsel liderlik modeli test edilmiştir. Çalışma, işlemsel veya serbesiyetçi liderlik tarzlarına karşı dönüşümsel liderlik ve lider / ikincil performansın pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu" (Yammarino ve diğer., 1993, s.86) önermektedir. Flaherty ve diğerleri (2009), liderlik tarzı ve eğilimin satış performansı üzerindeki etkisini belirlemek için perakende sektöründe bir araştırma yapmışlardır. Çalışma, özel perakendeye odaklanarak; dönüşümsel liderliğin liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin performans seviyelerini yükseltmelerine yardımcı olduklarını öne sürmüştür. Yazarlar bu çalışmada liderlik eğilimi için orijinal bir ölçüm kategorisi oluşturmuşlar ve liderlik tarzı ile mağazanın satış performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Liderlik eğilimi, organizasyon tarafından sağlanan herhangi bir resmi unvan ne olursa olsun,

bireyin lider olma ve bu rolü üstlenme içgüdüsel arzusuna dayanmaktadır. Çalışma, liderlik eğilimi anketinin bir parçası olarak eğitimi içermese de; yanıtlayanların tanımlayıcı bir kategorisi olarak sağlanmıştır. Eğitim değişkeni, araştırma için oluşturulan herhangi bir hipoteze dahil edilmemiş ve kullanılan liderlik tarzıyla herhangi bir ilişki detayı tanımlamamıştır.

Keevy ve Perumal (2014) tarafından yapılan bir araştırma, yalnızca perakende sektöründeki liderlerde dönüşümsel liderlik becerilerini eğitmeme ve geliştirmeme konusuna odaklanılmıştır. Bulgular, bir grup perakende yöneticisiyle iki bölümlü odak oturumunun kullanıldığı nitel bir tasarıma dayalı artan liderlik etkililiğini göstermektedir. İlk tartışmalar, dönüşümsel liderlik tarzını herhangi bir yapılandırılmışlığa maruz bırakmadan önce yöneticiler tarafından liderlik teknikleri anlayışını bir araya getirmiştir. Dönüşümsel liderlik kavramları yöneticiler grubuna öğretildiğinde tekrar uygulanmıştır. Uygulandıktan sonra kavramların ve faydaların daha iyi anlaşıldığını ortaya çıkaran bir takip odak grup tartışması yapılmıştır. Sonuç, dönüşüm tarzını kullanan liderlerin "önderlik ettikleri insanlarda değerli ve olumlu bir değişim yaratacağı" ve bu tarzın genel iş performansını iyileştirebileceği varsayımını desteklediği yönünde orataya çıkmıştır (Keevy ve Perumal, 2014).

Bass ve Riggio (2006), dönüşümcü liderlerin "başkalarını başlangıçta amaçladıklarından daha fazlasını yapmaya motive ettiklerini" ve liderin sunduğu destek, rehberlik ve örnek sonucunda beklentilerini aştıklarını öne sürmektedir. Bass ve Riggio (2006), liderin hedefinin gruba veya organizasyona ve her bir bireye nasıl fayda sağlamadığını da tartışmışlar ve böylece birlikte "görev veya misyonun zorluklarının" üstesinden gelebileceklerini öne sürmüşlerdir. Dönüşümcü lider, başarılı olmak için bireylerden güven ve bağlılık kazanmalı ve ardından kendileri dahil herkesi gelişmeye devam etmeye zorlamalıdır (Bass ve Riggio, 2006; Bass ve Avolio, 1993).

Liderlik tarzları zaman zaman birbiriyle örtüşebilir ve takipçileri, durumları veya sorunları daha etkili bir şekilde yönetmek için birden çok tarzın yönlerini veya özelliklerini içerebilir (Bass ve Riggio, 2006). Bu süreç, takipçilerinin sosyal yönlerine odaklanan bir liderin bir ödül ve ceza (işlemsel) tarzı veya daha pasif (serbesiyetçi) bir liderlik tarzı benimsemesini gerektirebilir (McCleskey, 2014). Liderliğe yönelik "güncel ve popüler" yaklaşım, dönüşüm liderlik tarzıdır (Northouse, 2019, s.163). Dönüşümsel tarz, takipçiler geliştirmek, hedefler belirlemek ve bu hedeflere en iyi nasıl ulaşılacağını

belirlemek için birlikte çalışmayı amaçlar. Anderson (2017), eyalet düzeyinde, yerel ve ulusal düzeylerde okulların sürekli iyileştirilmesine yardımcı olmak için "istisnai okul liderliğine duyulan ihtiyaç" içeren bilgiler sağlamıştır. İnceleme, bu gelişme veya değişim için değerlendirilen liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderliğin kullanımını içermektedir. Diğer bir yöntem de ilham verici bir yaklaşım kullanmak, yüksek performans beklentileri oluşturmak ve bu yüksek beklentilere tutarlı bir şekilde ulaşmak için en uygun yolda herkesle çalışmaktır (Mittal ve Dhar, 2017; Anderson, 2017). Faupel ve Süß (2019) tarafından yapılan ampirik bir çalışmada çok sayıda sektör ve senaryoda uygun ve etkili olarak dönüşümsel liderliği destekleyen veriler sağlamıştır. Faupel ve Süß (2019), dönüşümsel liderlik tarzının bireysel düzeyde yaratıcı bir yaklaşıma izin vererek satışları artırabileceğini belirlemiştir. Ghasabeh ve diğer. (2015) ise, dönüşümsel liderliğin takipçilere sağlanan yaratıcılığa ve bu yaratıcılığın mal ve hizmetlerin tanıtımı üzerindeki etkisine sağlam bir şekilde dayandığından, bir işletme için en uygun tarz olarak ifade edilmektedir. Roibu ve diğer., (2019) tarafından yapılan bir araştırmada da dönüşümsel ve işlemsel liderliğin Romanya otel endüstrisindeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işin kalitesi üzerindeki etkisine bakılmıştır. Çalışma, dönüşümsel liderliğin artan takipçi coşkusunun faydalar sağladığını, ancak aynı zamanda ayrıntılı bir yönelim eksikliğinden de sorunlar ortaya çıkabileceğini göstermiştir. Dönüşümsel liderlik kavramlarını uygulayan birey, takipçilerinin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına hitap etmeye çalışırken, diğer tarzlar daha görev odaklı veya hedef odaklı olabilmektedir.

Dönüşümsel liderlik modeline dayanan anlayışla literatür, paylaşılan, dağıtılmış veya kolektif liderliğin erdemlerini de günümüzde savunmaya başlamıştır (Cullen ve diğer., 2014; West ve diğer., 2014; Brewer ve diğer., 2016). Organizasyondaki insanları karar alma süreçlerine dahil etmek ve kendi amaçlarını organizasyon seviyesindeki hedefler ve hedeflerle ilişkilendirmek liderlik pozisyonlarını bir organizasyonun tamamına ve geneline yayar. Bu durumun herkesin sadece kendi rolünün başarısı için değil, tüm organizasyonun başarısı için sorumluluk almasına yol açtığı ifade edilmektedir. Bu tür bir liderlik hala resmi bir hiyerarşiyi sürdürse de liderlik her an mevcut duruma ve göreve bağlıdır. Güç durumsal olarak her an uzmanlığa kimin sahip olduğuna bağlıdır (West ve diğer., 2014). Paylaşılan liderlik uygulamalarına karşı takipçinin tepkisine yine de dikkat edilmesi gerekmektedir (Muethel ve Hoegl, 2013). Başka bir ifadeyle ekip üyeleri meslektaşlarından birinin liderlik rolünü üstlenmesi

konusunda ne hissedeceği hem liderin hem de takipçinin perspektifi ve ilişkileri, paylaşılan bir liderlik sisteminin başarısını potansiyel olarak etkileyecektir (Carsten ve diğer., 2010; Epitropaki ve diğer., 2016).

Liderlik sürecinde takipçilerin rolü dikkate alınmadan liderliğin tam olarak anlaşılamayacağı artık yaygın bir şekilde kabul edilmektedir (Uhl-Bien ve diğer., 2014, s.89). Etkileme girişimleri ve etkileme kabulü, bizi genel kabul görmüş çağdaş liderlik tanımına geri götüren önemli faktörlerdir. Bunlar karşılıklı çoklu etkileri içeren sosyal bir süreçtir. Bu tanım takipçinin etkisinin liderin etkisi kadar önemli olduğu fikrini içerir. Liderliğin çok sayıda model, tanım ve fikir içermesi gibi, takipçilik de aynı sorunları ortaya koymaktadır (Carsten ve diğer., 2010; UhlBien ve diğer., 2014; Epitropaki ve diğer., 2016). Tüm bu ilişkisel teoriler için doğru olan, liderliğin söz konusu olduğu yerde en önemli kısmın içindeki insanlar olmasıdır (Parris ve Peachey, 2013, s.377).

Değişim ve gelişme mücadelesinde görüldüğü gibi, sözde şüphesiz derecede dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorileri, gerçek sorgulamaya uygun alçakgönüllülüğü ve kendinden şüphe duymayı engelleyebilmektedir (Storey ve Holti, 2013, s.21). Bu son özelliklerin bireyleri tutmada ve yaptıkları hataları kabul etmeleri için desteklemede önemli olduğu ve böylece herkesin onlardan öğrenmesini sağladığı görülmüştür. Tek başına takipçiliğin değerlendirilmesi de bunları hafifletmek için yeterli olmayabilir. Bu nedenle liderlik tarzlarının kombinasyonu, bu zamana kadar olanın en iyisini vermek için bu teorilerin her birinin potansiyelini en üst düzeye çıkarabilir. Dönüşümsel liderlik uygulamalarıyla birleştirilmiş kolektif (dağıtılmış veya paylaşılan) liderlik,

i. Bireyin mümkün olduğunu düşündüğünden daha fazlasını başarmak için ilham aldığı konulardır.
ii. Organizasyon genelinde liderlik rolünü paylaşır.
iii. Kolektif veya grup değişimini tanımlar ve geliştirir (Alban - Metcalfe ve Alimo - Metcalfe, 2009).

Ford otomobil şirketinin kurucusu Henry Ford dönüşümsel lider örneklerinden biridir. Endüstri ve çalışma biçiminde değşim ve dönüşüm getirmiştir. Dönüşümsel liderlik konusunda başka bir örnek de Amazon'un sahibi Jeff Bezos'dur. 21. yüzyılda

alışveriş yapma şeklini değiştirerek;. e-ticaret işini daha önce hiç kimsenin sahip olmadığı kadar büyük düşünmeye teşvik ederek yaratmıştır.

1.4.4.2 İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik ilk olarak 1947'de Weber tarafından kısa vadede kontrol etme, organize etme ve planlamanın temel bir yönetim süreci olarak tanımlanmıştır (Weber, 2009). 1947'de Max Weber ve 1981'de yine Bernard Bass'ın işlemsel liderlik tarzını, günümüz iş organizasyonlarında çalışan değişiminde oynadığı rolü anlamak için yaptıkları çalışmayla literatüre kazandırmış oldular (Sithole ve Sudha, 2014).

İşlem lideri hedeflere ulaşmak için takipçilere ödül ve ceza yaklaşımı kullanır. Lider ve takipçi ilişkisinin sosyal ve ilişkisel yönünü ortadan kaldırmaya ve başarılı sayılması için yapılması gerekenlere odaklanma eğilimindedir (Li, 2019). Li (2019, s.1153) işlem liderlerinin takipçilerin duygusal olarak ne istediğini veya neye ihtiyaç duyduğunu düşünmediğini, bunun yerine görev odaklı uygulamaları kullanarak astların dışsal çalışma motivasyonunu yönlendirmek ve sürdürmek için ödül veya ceza kullandığını belirtmiştir.

Yüksek devir oranları, minimum beceri veya deneyim gereksinimleri olan sektörler doğası gereği otokratik ve işlemsel liderliğe güvenme eğilimlerine sahiptirler (Flaherty ve diğer, 2009). MacKenzie ve diğer (2001, s.131), koşullu cezanın koşullu ödülden daha yaygın olarak uygulandığı sektörlerde işlem liderinin takipçilerin performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmüşlerdir. Buradaki zararlı etkiler tipik olarak iş beklentilerinin tutarsız bir şekilde anlaşılmasına ve bağımsız karar verme endişesine yol açmaktadır. Sonuçta işlem liderinin takipçilerin görevleri uygun şekilde tamamlamasını, uzun vadeli planlama ve girişimleri daha az koordine etmesini sağlamak için ek iş yapması gerektiği orataya çıkmaktadır.

Sithole ve Sudha (2014, s.81) bilgi teknolojisi sektöründeki organizasyonların liderlerinin, uzun vadeli, işle ilişkili sosyal ilişki de dahil olmak üzere, takipçilerinin memnuniyetini artıracak bir liderlik tarzı sergilemeleri gerektiğini öne sürmektedir. Daha yapılandırılmış bir ortamı tercih edebilecek bireyler bile, organizasyon içinde tatmin olabilmek ve kalıcılığı artırmak için bu sosyal ve ilişkisel atmosfere ihtiyaç duymaktadır. Görevlerin günlük yönetimiyle doğrudan ilgisi olmayan ancak asgari

rehberlik ve girdi sağlayan bir lideri tercih eden takipçileri de içerebilir. Duemer (2017), işlemsel liderlik ve bu liderlik tarzının değişimini daha verimli bir şekilde geliştirmek için nasıl kullanılabileceği ile ilgili akademi veya yüksek öğretim alanında başka bir araştırma çalışması sunmuştur. Bu çalışmaya göre işlemsel liderliğe yönelik önemli bir sınırlamanın, lider ve takipçileri arasında izin verilen yaratıcılık miktarı veya bir takipçinin sahip olabileceği düzey ve bunun nasıl olduğu konusunda kopukluk yaratabileceğinden söz edilir. Peesker ve diğer. (2019, s.319), tarafından yapılan araştırmaya göre işlemsel liderliğin ana fikri güven geliştirmek ve takipçilerle iş birliğini kullanmak olarak karşılık bulmaktadır. Mohd-Adnan ve Valliappan (2019, s.1050) tarafından yapılan bir araştırma da işlem liderlerinin takipçileri ile karşılıklı destekleyici bir ortam geliştirdiklerinde daha etkili ve başarılı olduklarını belirtmektedirler. Çalışmanın sonuçları işlemsel liderlik kavramlarının takipçilere faydalı iletişimle birlikte doğru şekilde uygulanmasının başarıya ve vizyon ile performans arasında pozitif bir ilişkiye yol açtığını göstermektedir (Mohd-Adnan ve Valliappan 2019, s.1054). Yine, Roibu ve diğer. (2019, s.47), tarafından yapılan bir çalışmada işlemsel liderliğin, büyük ölçüde sunulan ödüllere ve bu ödüllerin takipçi motivasyonunu, üretkenliğini nasıl etkilediğine bağlı olan faydalarından söz edilmiştir. Bu çalışmaya göre işlemsel liderliğin dezavantajları ise, yaratıcılığı sınırlayabilmesi ve kişisel inisiyatifi ödüllendirmemesidir. Farklı yaklaşımlar gerektirmesine rağmen liderlik tarzları tipik olarak liderin katılımını, müdahalesini ve girdisini gerektirir ancak bazıları liderliğin bu yönlerini sınırlamayı seçer. Bu çalışmaya göre çalışanlar ve görevler ile müdahaleyi ve etkileşimi sınırlandıran, serbesiyetçi liderlik tarzı ile karakterize edilir. Serbesiyetçi liderlik tarzı bir sonraki başlıkta incelenecektir.

Serbesiyetçi liderlik tarzına geçmeden önce dönümsel liderler için örnek verilecektir. Büyük ve uluslararası şirketlerin CEO'ların ve dünyaca unlu futbol liglerindeki koçların işlemsel liderler olduğu bilinmektedir. Ayrıca işlemsel liderlik tarzı ordu, polis teşkilatları gibi kurumlarda da iyi işlemektedir. İş dünyasında ise; Bill Gates işlemsel liderlik konusunda iyi bir örnektir.

1.4.4.3 Serbesiyetçi Liderlik

Kurt Lewin tarafından yürütülen bir araştırma çalışmasında, otoriter ve demokratik liderliğin yanı sıra, üç ana liderlik tarzından biri olarak serbesiyetçi liderlik tarzından

bahsedilmiştir (Cherry, 2006). Bırakınız yapsınlar (Laissez-faire) liderliği olarak da bilinen bu liderlik tarzı, en az etkili liderlik tarzı olarak kabul edilmekte ve tipik olarak takipçiler arasında daha düşük verimlilikle sonuçlandığı düşünülmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Desmond ve Wilson (2019) tarafından yazılan bir makale, Lewin tarafından sunulan liderlik kavramlarını gözden geçirmiş ve liderin bir dereceye kadar otokratik, demokratik ve serbesiyetçiliğe dayalı olarak faaliyet göstermesi gereken daha üçgen bir liderlik yapısını gösterdiği şeklinde yorumlanabileceğini öne sürmüştür. Liderlerin her bir tarzı ne zaman, nasıl ve kime uygulayacaklarını bilecek zekaya sahip olmaları gerekmektedir. Lewin bugün başarılı olan ve birey ile tüm grup arasındaki etkileşimlere dayanan bir değişim modeli sağlamıştır (Desmond ve Wilson, 2019).

Yang (2015, s.1246) tarafından yapılan bir araştırma, serbesiyetçi liderliği gözden geçiren minimal bir literatür olduğunu ve bunun stres dahil olumsuz sonuçlar ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma, uygulamanın doğru ölçülmemesine dayanan eksik bir tanım olduğunu ve bu yetersizliğin olumsuz çağrışımlara yol açtığını savunmaktadır.

Skogstad ve diğer. (2014), tarafından yapılan bir çalışmada da serbesiyetçi liderliğin etkinliğini değerlendirmişler ve takipçilerin liderden beklentilerini karşılamama olarak alternatif bir tanım sağlamışlardır. Çalışma ayrıca serbesiyetçilik tarzının dönüşümsel veya işlemsel liderlikle birleştiğinde yerini alabileceğini çünkü liderlerin bazen ne zaman harekete geçmemeleri gerektiğini bilmeleri gerektiğini ileri sürmektedir (Skogstad ve diğer., 2014, s.337). Lewin (1987) tarafından yazılan bir makale, serbesiyetçi liderlik kavramlarının eleştirilerine yanıt olarak, 1939 yılındaki çalışmasında yer alan sosyal kavramların bireylerin ve takımların liderliğinde önemli bir rol oynadığı fikrini yinelemiştir. 1939 yılında yapılan araştırmanın gözden geçirilmesi üretkenliğin değerlendirilecek gözlemlerin yalnızca bir parçası olduğunu açıklamıştır. Takipçinin saldırganlığı, itaatkâr davranışları ve arkadaşça davranışları, lider yokken ve hazır olduğunda da bu çalışmanın çıktıları arasındadır. Bu çalışma ve sonuçları liderin takipçilerin belirli hedeflere ulaşmak için kendi başlarına ilerlemelerine izin verdiği serbesiyetçi liderlik tarzı olarak daha sonradan benimsenmiştir. Cherry (2006, s.4), bu liderlik tarzına ilişkin incelemesinde, çok yetenekli, motive olmuş ve kendi başlarına çalışabilen takipçiler için kullanıldığında başarı potansiyeline sahip olduğunu ifade ermektedir. Gray ve Williams (2012) ise serbesiyetçi liderliğinin bir yönü olarak

anlaşmazlık çözümünden kaçınma, genel çalışma ortamının bozulmasına ve üretkenliği, elde tutmayı ve iş memnuniyetini azaltmasına izin verdiğini öne sürer. Bu çalışma uzun vadeli sonuçların değişime dirençli ancak yeterli desteği sağlamak için iyi gelişmiş takipçileri içeren bir kültürü içerdiği sonucuna varmıştır. Liderlik teorisi ve değişen kavramların evrimi ile ilgili önceki çalışmalar ve makaleler farklı liderlik tarzları için çeşitli derecelerde örnekler, destek ve argümanlar sağlamıştır. Northouse'a (2019, s.174) göre serbesiyetçilik tarzı, karar verme, geri bildirim sağlama ve takipçiler için gerekli memnuniyeti sağlamaya çalışma gibi tipik sorumlulukları üstlenerek liderliğin yokluğunu temsil etmektedir. Benzer şekilde Buch ve diğer. (2015, s.120) de serbesiyetçiliğin bir yıkıcı liderlik davranışı biçimi olduğunu ancak çok fazla araştırmaya konu olmadığından bu liderlik tarzı yerine dönüşümsel ve işlemsel liderlik tarzına odaklanılması gerektiğini savunur. Bu doktora tezinin metodoloji kısmında da bahsedilecek olan sadece dönüşümsel ve işlemsel liderlik tarzlarına odaklanma durumu bundan kaynaklanmaktadır. Ancak literatürde bu liderlik tarzının diğer liderlik tarzı ile birleştiğinde ya da farklı özelliklerle entegre olduğunda etkinliğinin olabileceğini savunanlar da vardır.

Breevaart ve Zacher (2019), serbesiyetçi ve dönüşümsel liderlik tarzları birleştirildiğinde algılanan lider etkinliğine bakan bir araştırma yapmışlardır Sonuçlar takipçilerin bu tarzları birleştiren bir lideri daha az etkili olarak algıladığını ve daha az güven duyduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Northouse (2019), genel olarak en az etkili liderlik tarzı olarak kabul edilmekle birlikte, bu tarzın yetenekli ve motive olmuş takipçilerle uygun bir ortamda uygulandığında faydalı olabileceğini de öne sürmektedir. İlgili değişkenleri ve herhangi bir moderatör değişken katılımını düzenlerken ve değiştirirken çeşitli sektörlerde ve koşullarda liderlik tarzlarını gözden geçirmek ve değerlendirmek için birçok fırsat bulunmaktadır (Clark, 2017; Northouse, 2019).

Yenilikçi teknolojisi ve tasarımlar ile Steve Jobs'un markası Apple, işinde yaratıcılığı ve hızlı gelişmeyi teşvik etmek için serbesiyetçi liderlik tarzını kullanmıştır. Çünkü alanında yetkin bireyleri işe almaya odaklanarak ekibine güven ve itimat geliştirerek onlara risk alma ve şirket içinde motive ve yetkilendirilmiş kalma özgürlüğü vermiştir.

1.4.4.4 Takım Liderliği

Yalnızca tek bir lidere ve otokratik bir yaklaşım tarzına dayanan yönlendirici liderliğin aksine, günümüzde pek çok kuruluş organizasyonlarını yönetecek bir lider grubuna sahip olmaktan mutludurlar (Amason ve diğer, 2006; Hill, 2010).

Greiner'in büyüme modeline göre, bir işletme genellikle ilk aşamada bir liderlik kriziyle karşılaşacaktır. Bu başlangıç aşamasında girişimciler normalde ürünleri dağıtmaya ve yeni pazarlar yaratmaya odaklanarak işi yönetmekle meşgullerdir. Bu aşamada çalışan ve yönetim arasındaki iletişim hala yönetilebilir. İş genişlemeye başladığında ve daha fazla çalışan istihdam edildiğinde, liderlik krizi ortaya çıkacak ve bu nedenle işletmenin müdahaleye ihtiyacı olacaktır. Bu kritik durumda kurucular için çeşitli seçenekler mevcuttur. Liderlik tarzlarını değiştirerek işi yürütme kabiliyetine sahip birini görevlendirebilirler ya da organizasyonu yönetecek bir grup lider bulundurmayı düşünebilirler. Greiner (1972), kurucuların özellikle organizasyonlarının yönetimsel taraflarını başkalarının yönetmelerine izin vermeleri gerektiğini savunur. Bunun nedeni organizasyonların büyüdükçe daha katılımcı hale gelmeleri ve daha fazla yönetim görevine sahip olmalarıdır. Araştırmacılar liderin yöneticileri günlük işleri yapmaları için getirebileceğini ve onları stratejiye konsantre olabilmeleri için serbest bırakabileceğini öne sürmüşlerdir. Son zamanlarda liderlerin işi yönetmek için yardıma ihtiyacı olduğu öne sürülmüştür (Cope ve diğer., 2011).

Greiner tarafından yapılan araştırmaya yanıt olarak, diğer yazarlar örgütsel büyüme ve gelişme modelinin varoluş, hayatta kalma, başarı, yenilenme ve gerileme olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu öne sürmektedirler (Lester ve Parnell, 2008). Sorumlulukların devredilmesinin dışında bazı sorumluluklardan vazgeçmeyi ya da liderlik sorumluluklarını paylaşmayı içermektedir (Greiner, 1971). Bu yönler, olgun ve yerleşik bir organizasyon veya küçük ve yeni bir organizasyon olup olmadığına bakılmaksızın, organizasyonel hayatta kalmada çok önemli bir rol oynar. Bir iş ortamındaki değişikliklere ve dinamizme yanıt olarak, kanıtlar liderlik çalışmalarındaki harekette gösterilir. Liderlik çalışmaları paradigması birkaç aşamadan geçmiştir: klasik; işlemsel; vizyoner ve organik liderlik (Avery, 2004). Organik liderlik yaklaşımı, geleneksel liderliğe kıyasla oldukça serttir. Normal yukarıdan aşağıya lider (ler) yapısından, takım temelli bir yapıya doğru hareket eder (Avolio ve diğer., 2009). Birden fazla kişinin lider olarak öne çıkması, bir organizasyona liderlik etmek için yeni bir

alternatiftir (Kocolowski, 2010). Bu kavram liderliğe uygulanırsa, bu sadece bir organizasyonu yöneten bir ekip veya bir grup lider olduğu anlamına gelir. Hızlı bir büyüme aşamasında liderlik kriziyle mücadele etmek için yeni girişimlerin alternatiflerinden biri, bir organizasyonu yönetecek bir lider ekibine sahip olmaktır. Takım liderliği, ortak hedefleri paylaştıkları, bu hedefleri koordine etme ve gerçekleştirme motivasyonuna sahip oldukları için organizasyona avantaj sağlar (Hill, 2010). Bu liderlik tarzının karar verme sürecinde faydalı olduğu söylenmektedir (Avolio vd., 2009; Kramer ve Crespy, 2011). Bunun nedeni, bu liderlik tarzının daha fazla esneklik ve karmaşık bir iş ortamından kaynaklanan bir zaman kısıtlaması içinde karar vermek için etkili bir yöntem sağladığı fikridir (Pearce ve Manz, 2005). Diğer bir deyişle, liderler kısa bir süre içinde zorluklara tepki verme ve mücadele etme fırsatına sahiplerdir çünkü stratejik kararlar acilen verilebilir.

Takım liderliği ile ilgili örneklere gelindiğinde; etkili bir takım liderinin, bir projede fazla deneyime sahip olmayan bir çalışanına büyük bir sorumluluk vermediği ifade edilebilmektedir. Bunun yerine, çalışanı başkalarıyla iyi çalışma ve tamamlanması gereken işi anlama konusunda güçlü yönleri olan bir iş arkadaşıyla eşleştirebilmektedir.

1.4.4.5 Entegre Liderlik

Entegre liderlik, diğer kuruluşlarla liderlik iş birliğini gerektirir. Bunun nedeni olarak farklı kuruluşların uzmanlık ve kaynakları birbirlerinden alıp , kendi bünyelerine uyumlandırması gerektiğidir. Dış uzmanlığa güvenmeden bir kuruluşun hedefine ulaşmasının imkânsız olduğu zamanlar vardır. Hedefe ancak farklı kaynaklar, uzmanlık, bilgi ve becerilere sahip farklı kuruluşlar arasında iş birliği yapılarak ulaşılabilir. Genel olarak, bu liderlik kavramı sektörler arası veya hükümetler arası organizasyonlarda görülebilir çünkü etkili problem çözme faaliyetleri gerektirmektedir. Bu senaryonun gerekçesi, organizasyonların etkili bir şekilde iş birliği yapabilmeleri için, soruna etkili ve paylaşılan bir çözümün müzakeresini sağlamak için sorumluluk alanı belirli bir kurum tarafından yönetilmesi gerektiğidir (Silvia ve McGuire, 2010).

Entegre liderlik, liderlik kavramını bir araya getirmede “katalizör” görevi gören üç önemli unsuru içerir. Temel amacın kamusal değer yaratmak olduğu yapısal, süreç ve bireyseldirler (Huxham ve Vangen, 2005). Morse'a (2010) göre, bütünleştirici kamu

liderliği, sektörler arası iş birliğini içermektedir. Ayrıca Morse (2010), önlerinde yatan fırsatı fark ettikleri için, "kamusal değer vizyonuna" sahip bireysel liderlerin entegrasyon oluşturmada temel "katalizör" olduğunu vurgulamaktadır. Burası, entegrasyon sürecinin yeni bir şey yaratmak için büyük bir niyetle geldiği yerdir.

Morse (2010) bütünleştirici bir liderin bir iş girişimcisine kıyasla temel karakteristik farkının, iş girişimcisinin başarısının piyasa terimleriyle yorumlandığı yerde kamusal değer yaratması olduğunu da vurgulamaktadır. Her lider türünden farklı olan farklı görev ve becerilerden bağımsız olarak, bütünleştirici liderlerin sahip olduğu iki ana ayırt edici özellik vardır. Ona göre, "girişimcilik ve güvene dayalı ilişki geliştirme yetenekleri" dir. Bütünleşik liderlik kavramı, ilgili tarafların, faaliyetlerin çoğunu birbirine bağlayan çok sayıda aktörü içeren entegre yapı yoluyla nihai hedeflere ulaşmaya yönelik etkili bir şekilde katkıda bulunmaları gereken "kolektif eylemi'" gerektirir (Moynihan ve Ingraham, 2004; Silvia ve McGuire, 2010). Bütünleştirici kamu liderleri, ihtiyaç duyulan ilişkiyi kurmak ve görev hedeflerine ulaşmada yeterli kaynak akışını sağlamak için sektör sınırlarının ötesine geçmekte önemli bir rol oynarlar (Crosby ve Bryson, 2010). Üyelerin sorumluluklarını ve görevlerini bilmelerini sağlamak için liderlerin bu liderlik sürecinde dikkate almaları gereken iki önemli unsur vardır (Morse, 2010). Bunlar sınır deneyimi ve sınır nesneleridir. Sınır deneyimi, bir topluluk duygusu yaratma ve katılımcılar arasındaki boşlukları azaltma ana amacı ile bir arada düzenlenen bir dizi faaliyettir. Bir örnek, katılımcılar arasında bir dizi toplantı yapmaktır (Feldman ve diğer, 2006). Bu arada, sınır nesneleri katılımcılar arasındaki etkileşim ortamlarıdır. Örneğin, bir web sitesi kurmak veya bir broşür basmak (Morse, 2010). Bu tür liderliğin karşılaştığı sorunlardan birisi oybirliğiyle karar vermenin zaman almasıdır (Morse, 2010). Bunun nedeni, her üyenin önerilen karara otomatik olarak karar vermemesi ve nihai oybirliğiyle karar vermek için bir dizi toplantı ve münazara almasıdır. Günün sonunda karar tüm taraflarca kabul edilmelidir. Soru bu liderlik yaklaşımının hızlı büyüyen yeni girişimler için uygun olup olmadığıdır. Bu liderlik ekip uyumunu teşvik etse de liderler arasındaki iletişimi, girişimciliğin varlığını ve etkili karar alma sürecini geliştirir.

Literatürden elde edilen bilgiler göz önüne alındığında, bu tür bir liderliğin kamusal değer peşinde olan ve nihai ortak hedeflerine ulaşmak için kaynak paylaşımına ihtiyaç duyan daha büyük ve olgun kuruluşlar için uygun olduğu sonucuna varılabilir.

Dolayısıyla politikacılar entegre liderliğin örneğidir. Entegre liderlik, farklı kuruluşlar bir araya geldiğinde ve kendi aralarında ortak hedeflere ulaşmaya çalıştığında iyi çalışmaktadır.

1.4.4.6 Dağıtılmış Liderlik

Dağıtılmış liderlik kavramı başlangıçta C.A. Gibb'in 1950'lerde liderliğin dağıtılmış bir modele sahip olabileceği fikrini ortaya atması ile ortaya çıkmıştır. Kavram, yakın zamana kadar hareketsiz kalmış ve aniden diğer araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Avolio ve diğer, 2009). Genel olarak, dağıtılmış liderlik kavramı geleneksel "yukarıdan aşağıya" modelden uzaklaşan yeni bir hareket olarak görülmektedir (Mehra ve diğer, 2006). Çünkü daha organik, kendiliğinden ve kontrolü zordur (Harris, 2008).

Yaklaşım, geleneksel yukarıdan aşağıya liderlik kavramına kıyasla süreç açısından açıkça farklıdır. Liderlikteki diğer konulara benzer şekilde, bu liderlik kavramının genel görüşünü kapsayacak birleşik bir dağıtılmış liderlik tanımı henüz yoktur (Hariss, 2008; Avolio vd., 2009; Currie ve Lockett, 2011). Tanım açısından, mevcut tanımların hala belirsiz ve belirsiz olduğunu gösteren birkaç argüman bulunmaktadır. Hariss (2008), dağıtılmış liderlik kavramının, paylaşılan, işbirlikçi, demokratik ve katılımcı liderlik gibi diğer benzer kavramlarla örtüştüğünü öne sürmektedir. Avolio ve diğer., (2009) araştırmalarını tartışırken birbirinin yerine paylaşılan liderlik, dağıtılmış liderlik ve kolektif liderliğe atıfta bulunma eğilimindedir. Currie ve Locket (2011), dağıtılmış liderliği tanımlamadaki geniş terim aralıkları nedeniyle, kavramın sınırlarının çok belirsiz hale geldiğini öne sürmektedir.

Sonuç olarak, her bir liderlik kavramı derinlemesine araştırılır ve gelecekteki referanslar için ampirik olarak analiz edilirse, bu kafa karıştırıcı terimlerin kullanımının üstesinden gelinebilir. Bu konu güncel çalışmamızın kapsamında değildir. Ancak modern liderlik tarzları arasında bu tarzdan da bahsedilmesinin çalışma sonuçlarında faydalı olacağı düşünülmüştür. Çünkü Gronn (2008), dağıtılmış liderliğin bir ikili veya hatta tüm takım içinde var olabileceğine işaret etmektedir. Bu liderlik işlevleri, resmi ekip lideri tarafından gerçekleştirilebilir ve / veya ekip üyeleri tarafından paylaşılabilir. Bu çağdaş liderlik tarzı, liderlik potansiyeli olan bir organizasyonun üyelerine liderlik etme fırsatı verir. Ancak bu durum organizasyondaki herkesin aynı anda liderlik

sorumlulukları alması gerektiği anlamına gelmez. Hariss (2008), özellikle bir ekiple ilgili olarak dağıtılmış liderliğin nasıl tanımlanacağına dair belirli yönergelerin bulunmaması nedeniyle, takımdaki herkesin liderlik ettiği yanılgısına yol açtığını belirtmektedir. İkinci olarak, dağıtılmış liderlik, bu tür liderliği etkili bir şekilde uygulamak için her liderin beceri veya bilgiye sahip olmasını gerektirir. Örgüt üyeleri, ortaya çıkan sorunları çözebilmeleri için iyi eğitimli veya çok yetenekli olmalıdır (Avery, 2004). Bu süreç dolaylı olarak bilgi dağıtımına yol açar (Currie ve Lockett 2011). Çünkü diğer liderler yeni bilgi ve becerileri ekibin geri kalanından dolaylı olarak öğreneceklerdir. Sonraki aşama ticari kuruluşlar içindeki karar verme sürecidir. İşletmeler büyümeye başladığında karar verme süreci gerçekten çok önemlidir. Dağıtılmış liderlik, ekip üyelerinin kendi bilgisi ve uzmanlığı dahilinde olan krizle başa çıkmasına olanak tanır ve çözüldüğünde geri adım atacak ve başkalarına liderlik etmesini sağlayacaktır (Cope ve diğer, 2011). Yazarlar, özellikle karar verme sürecinde daha fazla insandan katılımın gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Farklı iş zorluklarıyla başa çıkmak için tek bir beyne sahip olmak yerine, bu zorlukların üstesinden gelmek için daha fazla beyne sahip olmak daha verimli olacaktır. Dağıtılmış liderlik ise, liderlik sorumluluklarının çeşitli beceri ve bilgilere sahip bir grup birey arasında dağılımını gerektiren bir liderlik uygulamasıdır (Bennet ve diğer, 2003). Dağıtılmış liderlik kavramı, kuruculara diğer liderlerden lider olmayı öğrenmeleri için daha fazla fırsat sunar (Cope ve diğerleri, 2011). Geleneksel karar verme yönteminin aksine, liderler senaryodan bağımsız olarak nihai kararı alma sorumluluğunu alacaklardır.

Bu tür liderlik, liderlerin günlük iş zorluklarıyla hızlı ve etkili bir şekilde yüzleşmelerine imkân sağlar (Pearce ve diğer, 2009). Dağıtılmış liderlik kavramının başarılı olabilmesi için ele alınması gereken birkaç örgütsel faktör olduğu ileri sürülmektedir. Bunların örgütsel büyüme, değişmeye hazır olma durumu, kültürü ve gelişimsel ihtiyaçları içerdiği belirtilmektedir (Harris, 2008).

Dağıtılmış liderlerlik iş dünyasında pek çok kurucunun çoğu zaman kullandığı bir liderlik tarzıdır. Çünkü örgüt içerisinde takım, ekip kurmakv ve ilgili kuralları oluşturmak bu liderlik tipindekilerin tipik örnekleridir.

1.4.4.7 İlgi Çekici ve Şefkatli Liderlik

Daha önce geçen tüm teorilerin aksine, bu liderlik tarzı liderlik sadece liderin kim olduğu, hangi niteliklere sahip oldukları ve hangi davranışları sergiledikleri değil, tüm bunların nasıl yaptıklarıyla bütünleştirmektedir (Alimo Metcalfe ve diğer., 2008). İlk bakışta liderlerin karizmatik ve dönüştürücü niteliklerinin her şeyden üstün olduğu görülse de gerçek şu ki tevazu, açıklık ve "hizmetçi ve ortak olarak lider" aslında temel özelliklerdir (Hardacre ve diğer., 2011; Storey ve Holti, 2013). Katılım sağlamak, dürüstlük, açıklık ve şeffaflığa, başkalarına ve onların katkılarına gerçekten değer vermenin yanı sıra karmaşık sorunları çözebilme ve kararlı olmaya dayanır. Kuruluşların sadece değişimle başa çıkmasını değil, aynı zamanda değişimin zorluğunun üstesinden gelmede proaktif olmalarını da sağlar. Davranış, etik ilkeler ve ortak bir vizyona ulaşmak için başkalarıyla birlikte çalışma yollarını birlikte oluşturma ve birlikte sahip olma arzusu tarafından yönlendirilir (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2008, s.16).

Şefkatli liderliğin örnekleri arasında, kişisel ve profesyonel olarak iyi olduklarından emin olmak için ekip üyeleri ile bireysel olarak görüşen ve onlara zaman ayıran kişiler yer alır. Amit Ray, Kurumsal Liderlik ve Yönetim için Farkındalık Meditasyonu adlı kitabında şefkatli liderlerin insan ilişkilerinin karmaşıklığını onurlandırdığını, özgünlüğü beslediğini ve bireylerin harika fikirlerinin yeşermesi için ortak zeminler yarattığını ifade etmektedir.

1.4.4.8 Özgün Ve Uyumlu Liderlik

Her zaman liderliğin hangi eylemlerin gerçekleştiğini değil, bu eylemlerin nasıl gerçekleştiğinin önemli olduğunu düşündüğü bu liderlik tarzı duygusal zekayı kullanır. Özgün ve uyumlu teoriler ayrıca liderliğin, değişimi yönetmek veya bir hedefe ulaşmak için sadece çalışmak olmadığını, liderin nereye gittiğiyle değil, nerede durduğuyla ilgili olduğunu savunmaktadırlar (Stanley 2008, s.522). Bu nedenle onların varlığı ve gelişimiyle birlikte sürdürülebilir performansla ilişkilendirilebilir olduğunu savunulmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005, s.334).

Özgün Liderlik, ilişkisel bir teori olarak adlandırılırken, daha fazlasını sunma iddiasındadır. Liderlerin kendi ahlaki ve etik kodlarına uygun davrandıkları, kararlar

aldıkları ve otoritenin, rolün veya işlevin resmi konumuna bakılmaksızın lider olarak görünmelerini sağlayan şeyin bu davranış olduğu fikrine dayanır (Lloyd-Walker ve Walker, 2011, s.383). Özgün Liderlik, bireysel ve çevresel faktörleri nasıl etkilediği ve neden bazı sektörlerdeki liderlikle ilgili tüm teorilerin en yararlılarından biri olarak kabul edildiği konusunda incelenmiştir (Alilyyani ve diğer., 2018). Takipçi etkisi, lider tarafından tutulan ve savunulan değerler ve inançlarla özdeşleşebilmeleri, aynı zamanda başarılı olmak için etkilenmeleri ve ilham vermeleri gerektiği için kabul edilir. Tüm bunlar kendileri için de özgün kalır (Avolio ve Gardner 2005; Gardner ve diğer., 2011; Alilyyani ve diğer., 2018). Özgün liderliğin dört temel bileşeni vardır (Avolio ve Gardner 2005; Hopkins ve O'Neill, 2015).

i. Dengeli işlemde, karar vermeden önce tüm tarafların ve argümanların dikkate alındığı görülmektedir. İnsanların tamamen objektif olabileceğini öne süren orijinal tarafsız işleme teriminden daha uygun kabul edilir.
ii. İlişkisel şeffaflık, kişinin gerçek benliğini başkalarına sunması ve özgün ilişkiler kurma yeteneğidir.
iii. İç ahlaki standartlar tarafından yönlendirilen içselleştirilmiş ahlaki perspektiftir. Özgün liderliğin bu yönü daha sonra otantik davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.
iv. Öz farkındalık duygusal zekanın başka bir temel bileşenidir. Kişinin kendi kavramlarını, inançlarını ve dünyaya dair anlam vermesini, bunların başkalarını nasıl etkilediğini ve kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlamasını sağlar.

Bunların, sağlam ilişkisel beceriler sergileyen ve çalışanlarına birey olarak özgün ilgi gösteren kişilerde liderliğin ana bileşenleri olduğu söylenmektedir. Personel, müşteriler ve organizasyon için olumlu sonuçlar elde etmek için dürüst ve açık bir şekilde iletişim kurarlar (Alilyyani ve diğer., 2018).

Özgün liderliğin eleştirileri, teorinin bir kez daha lider merkezli, kahramanca teorilere yöneldiğini, bu tür özelliklerin karanlık taraflarının baskın çıkabileceği veya kibirli, kendine hizmet eden ve manipüle etmek için kullanılabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle yazarlar, bireylerin değer temellerine bakılmaksızın kendilerine sadık olmak yerine pozitif bir ahlaki bakış açısı ve psikolojik sermaye

göstermeleri gerektiğini belirtmektedir (Avolio ve Gardner 2005; Lloyd-Walker ve Walker, 2011; Hopkins ve O'Neil, 2015).

Uyumlu liderlik, liderlerin tutku, şefkat ve yürekten gelen nitelikler tarafından yönlendirildiği özgün liderliğe benzer ilkelere dayanır. Uyumlu liderler, başkalarıyla kalıcı ilişkiler kurarlar, ilkelerini test ederler ve kendi güçlerinden veya prestijlerinden çok başkalarını güçlendirmekle ilgilenirler (Stanley, 2008, s.522). Özgün liderliğin bir uzantısı olarak görülen uyumlu liderlik için de özgün liderliğe yöneltilen tüm eleştiriler ve tartışmalar geçerlidir. Özgün ve uyumlu liderlik teorileri, paylaşılan bir liderlik sistemini desteklemekte ve duygusal zeka ile birçok ilişkisel teori fikrini bütünleştirir gibi görünmektedir. Ayrıca çalışmalarda sınırları aşma ihtiyacına dair daha yeni bir fikir de yerleştirildi ve böylelikle rol, seviye veya algılanan hiyerarşiden bağımsız olarak herkesin birlikte çalıştığı pozitif bir organizasyon kültürü geliştirildi.

Bunlar literatürde benimsenen en güncel liderlik teorileri ve modelleridir. Liderliğin artık bireysel lider üzerinde odak noktası olduğunu gösterirler. Ancak liderlik sadece faaliyetler yapmak değil, etkili olmakla ve lider rolünü özgün bir şekilde benimsemekle ilgilidir. Burada ve bu incelemede bulunanlara ek olarak, birden fazla liderlik modeli ve teorisi mevcuttur. Ancak konunun kapsamı dolayısıyla, sadece bu teoriler üzerine durulmuştur.

Çalışmada kullanılacak liderlik ölçeğinde ise literatürde yaygın olarak kullanılması ve geçerlik/güvenirlik analizleri dikkate alınmıştır. Çalışmada kullanılacak ölçek Bernard BASS tarafından 1985 yılında hazırlamış olduğu çoklu faktörlere dayanan liderlik ölçeğidir. Türkçe 'ye Akdoğan (2002) tarafından çevrilmiş 3 alt boyutta incelenmiştir. Bu alt boyutlar; dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarıdır. Bu çalışma çerçevesinde dönüşümcü ve işlemci (sürdürümcü) alt boyutları dahil edilmiştir. Maddeler; "Her Zaman", "Çoğunlukla", "Ara Sıra", "Nadiren", "Hiç, şeklinde beşli dereceleme ölçeği biçiminde düzenlenmiştir. Ölçekte alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0.70 ile 0.95 arasındadır. Cronbach Alpha katsayıları ödnüşümcü liderlik boyutu için 0.90, işlemci liderlik boyutu için 0.74'dür.

2. KURUMSAL YÖNETİM

2.1 Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetim üzerine yapılmış tüm tanımlar, paydaşların çıkarlarını dengelemek için ortak birtakım unsurlara sahiptir. Bunlar; sermaye sahipleri, yönetim, çalışanlar, hükümet ve genel olarak toplumdur. Kurumsal yönetim üzerine yapılan ilk tanımlarda bir paydaşlar vurgulanmıştır: Sermayenin sahiplerini, Cadbury Raporu (1992) şirketlerin yönettiği ve kontrol ettiği sistem olarak tanımlamaktadır. Sonraki tanımlar ise diğer paydaşların çıkarlarını içeren daha dengeli bir perspektif göstermektedir. Bu tanımlardan ortaya çıkan temel unsurlar, kurumsal yönetimin aşağıdaki hususları kapsadığıdır (McCahery ve Vermuelen, 2014):

i. Yönlendirme ve kontrolün uygulanması,
ii. Hissedarların yatırımlarının karşılığını almalarını sağlama,
iii. Düzenlemelere uyum,
iv. Varlıklara vekalet,
v. Tanımlanmış en iyi uygulamanın teşvik edilmesi,
vi. Ekonomik ve sosyal hedeflerin dengelenmesi,
vii. Bireysel ve toplumsal hedeflerin dengelenmesi,
viii. Yönetim kurulu ve yönetimin şirketin ve diğer paydaşlarının çıkarları doğrultusunda hareket etmeye teşvik edilmiş;
ix. İyi bir kurumsal vatandaşlık ortamı

Tanımların kapsadığı bu unsurlardan ziyade Charkham (1994), unsurları biraz daha özetleyerek, kurumsal yönetişimin iki temel ilkesini vurgulamıştır: (i) Yönetim, yerinde olmayan müdahale, haksız yasal işlem korkusu ve / veya yerinden edilme korkusu olmaksızın kurumsal hedeflere ulaşmak için açıklığa sahip olmalıdır; (ii) İşletmeyi yürütme özgürlüğü, mutlaka engellemeden bir miktar hesap verebilirlik ile kullanılmalıdır.

İlkeler, kurumsal yönetimin yönetim kadrosunun yönlendirilmesi ve kontrolü ile ilgili olduğu kadar, yönetimin sorumlu servet yaratma işini üstlenmesini sağlayan bir çerçeve oluşturmakla ilgili olduğunu da göstermektedir. Aynı zamanda ilkeler yönetim

ve verimliliği dengelemeye; iyi kurumsal vatandaşlıktan ödün vermeden girişimciliği motive etmeye odaklanmanın altını çizmektedir (Charkham, 1994).

Kurumsal yönetim, tarihsel perspektiften bakıldığında daha iyi anlaşılmaktadır. Kurumsal yönetim, yalnızca hissedarların çıkarlarını korumaya odaklanmadan, çevresel kaygılar gibi kurumsal sosyal sorumluluk konularına doğru gelişmiştir. 1980'lerde ABD'de birleşme ve devralma dalgasının ortasında ve 1990'larda Avrupa için kurumsal yönetim daha çok sermaye sahiplerinin çıkarlarını korumakla ilgileniyordu. Deregülasyonun ve sermaye piyasalarının entegrasyonunun ortaya çıkmasıyla birlikte kurumsal yönetim, gelişmekte olan piyasalardaki yabancı yatırımı korumaya ve teşvik etmeye de odaklanmaya başlamıştır. Doğu Asya krizleri ve 1990'larda Bank of Credit and Commerce International'ın çöküşü, gelişmekte olan piyasalarında kurumsal yönetime odaklanılmasına neden olmuştur. Bu dönemde İngiltere'de, kurumsal yönetim için bir çerçeve sağlayan Cadbury raporu (1992) ortaya çıkmıştır. 2000'lerin başında ise, çoğunlukla muhasebe usulsüzlükleriyle ilgili ENRON ve World Comm gibi bir dizi kurumsal skandal ve küresel finansal krizler üzerine yoğunlaşılmıştır. Kurumsal yönetime olan odaklanma, OECD'nin 1999 Kurumsal Yönetim İlkelerini benimsemesi ile başlamış ve 2004 yılında bu ilkeleri güncellemesiyle hız kazanmıştır. İngiltere, kurumsal yönetim için Birleşik Yasayı çıkarırken, ABD'de Sarbanes-Oxley Yasası ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetimin yukarıda bahsedilen ortaya çıkış süreci aşağıdaki tablo üzerinde de görselleştirilmiştir. Daha sonrasında ülkeler kendi dinamikleri doğrultusunda kurumsal yönetim için aksiyonlar almışlardır. Türkiye ile ilgili kurumsal yönetim algısı ilerleyen başlıklarda ifade edilecektir (Güçlü, 2020; Aktan, 2013).

s

Tablo 2.1: Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı

Periyod	Olay	Sonuç
1980ler	Birleşme ve devralma (ABD)	Hissedarların- sermaye sahiplerinin menfaatlerini korumak
1990lar	Birleşme ve devralma (Avrupa)	
2000ler	Sermaye piyasalarının kuralsızlaştırılması ve entegrasyonu Doğu Asya krizi Bank of Commerce and Credit International'ın Çöküşü Kurumsal skandallar ve başarısızlıklar, örneğin; ENRON ve World Comm'daki çoğunlukla muhasebe usulsüzlükleri ile ilgili olaylar Küresel finansal krizler	Hissedarların- sermaye sahiplerinin çıkarlarını korumak. Gelişmekte olan piyasalarda yabancı yatırımı korumak ve teşvik etmek. Gelişmekte olan piyasalarda kurumsal yönetim Cadbury Raporu (1992), İngiltere'de kurumsal yönetim için bir çerçeve sağlamıştır. OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri 1999'da kabul etmiş ve bunları, küresel bir mali kriz dalgasının ardından 2004'de güncellemiştir. Sarbanes-Oxley Kanunu
2004		İngiltere'de kurumsal yönetimle ilgili birleşik bir yasa
2010		İngiltere'de Kurumsal Yönetim Yasası (2010)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 1999 yılında kabul edilen ve 2004 yılında güncellenen Kurumsal Yönetim İlkeleri OECD'nin iyi kurumsal yönetimin kendi başına bir amaç olmadığı, şirketlerin uzun vadeli yatırımlar için finansmana erişebilecekleri ve aynı zamanda hissedarların ve paydaşların adil muamele görmesini sağlayan bir ortam yarattığı görüşünü yansıtmaktadır. Genel anlamda ilkelerin dayandığı temeller şunlardır (OECD, 2004):

i. **Etkili Kurumsal Yönetim Çerçevesi:** Şeffaf ve verimli pazarları destekleyen ve mevcut yasalarla tutarlı olan ve sorumlulukların denetim, düzenleyici ve uygulama otoriteleri arasında dağılımını açıkça belirten etkili bir kurumsal yönetim çerçevesi için bir temelin varlığına işaret etmektedir.
ii. **Pay Sahiplerinin Haklarının Korunması:** Çerçeve, hissedarların haklarını korumalı ve bu hakların kullanımını kolaylaştırmalıdır.
iii. **Pay Sahiplerine Eşit Muamele:** Çerçeve, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit muamele edilmesini ve haklarının ihlal edildiğini algılamaları halinde tazminat alabilmelerini sağlamalıdır.
iv. **Kurumsal Yönetişimde Paydaşların Rolü:** Çerçeve, paydaşların kanun veya diğer karşılıklı anlaşmalarla belirlenen haklarını kabul etmeli ve örneğin zenginlik ve istihdam yaratma yoluyla her şeyin iyileştirilmesi için şirketlerin paydaşlarla aktif işbirliğini teşvik etmelidir.
v. **Açıklama ve Şeffaflık:** Çerçeve, kuruluşla ilgili tüm önemli konuların zamanında ve doğru bir şekilde açıklanmasını sağlamalıdır. Öncelikli konular, mali durum, performans, mülkiyet yapısı ve yönetişim sorunları gibi unsurları içerir.
vi. **Yönetim Kurulunun Sorumlulukları:** Çerçeve, yönetim kurulunun kuruma stratejik rehberlik etmesini ve kuruma ve hissedarlarına karşı sorumlu kalırken yönetimi etkin bir şekilde izlemesini sağlamalıdır.

OECD ilkeleri zorunlu olmamakla ve kanunen uygulanamaz olmalarına rağmen, kılavuzluk etmekte ve bunlara uymaya istekli olmayan kuruluşlara kendilerini açıklama yükümlülüğü getirmektedir. OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri ve tanımlarından ortaya çıkan, öncelikle sermaye sahiplerinin çıkarları ile aracıların çıkarları (yönetim) arasındaki (ve ayrıca sermaye sahipleri ile diğer toplumsal paydaşlar arasında)

potansiyel çatışmanın etkilerini hafifletmeyi amaçlayan hem iç hem de dış mekanizmalar aracılığıyla uygulanmasıdır (Güçlü, 2010).

2.2 Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Amacı ve Faydaları

Kurumsal yönetimin, yönetim kurulunun bile pratikte hissedarların çıkarlarını temsil etmediği, bölünmüş hissedarlara sahip borsaya kayıtlı kuruluşlarla ilişkisi, genellikle sahipleri tarafından yönetilen girişimci kuruluşlarda uygulamayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca, borsaya kayıtlı şirketlerde yönetim, sermayenin sahipleri ile yönetim arasındaki ilişkiyi yönetmeye odaklanarak, mülkiyetin yönetimden ayrılması sonucunda çok fazla güce sahiptir. Bu nedenle ana odak noktası mevcut duruma bağlı olmasıdır: Sermaye sahiplerinin temsilcileri olarak, hissedarın çıkarına en uygun şekilde hareket etmek ve bu şekilde mülkiyetin ayrılmasıyla ilgili sorunların üstesinden gelmek için yönetimi izleme ve teşvik etme yollarının oluşturulması özetleyici bir odak noktası niteliğindedir (Todorovic, 2013).

Kurumsal yönetime yönelik bu yaklaşım mülkiyetin birkaç kişide, hatta tek bir kişi veya ailede yoğunlaşma eğiliminde olduğu küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili yönetim sorunlarını doğrudan ele almamaktadır. Bu tür yapılarda mülkiyet yönetimden ayrılmadığından, yönetimin hissedarın vekilleri olması sorunu ortaya çıkmaz. Kurumsal yönetim normal formatında mevcut durum üzerinde kontroller oluşturmaya odaklanır. Çünkü girişimci kuruluşlarda sorun yaratabilecek bir yaklaşım, daha iyi bir gelecek durumu yaratmak amacıyla sürekli olarak mevcut durumu sorgulamaya odaklanır. KOBİ'ler ve girişimci şirketler göz önünde bulundurularak, kurumsal yönetim çerçeveleri herkese uyan tek bir boyut değildir. Bunun yerine bir kuruluşun hem iç hem de dış özelliklerine uyacak şekilde yapılandırılması gerekir. Kuruluşun sahiplik yapısının, büyüklüğünün ve olgunluk düzeyinin dikkate alınmasını içerir. Bir uyum oluşturma ihtiyacına bakılmaksızın, kurumsal yönetim çerçevesi yine de yeterince sağlam olmalı ve şunlara açıklık getirilmelidir (Sönmez ve Toksoy, 2011):

i. Roller ve sorumluluklar
ii. Yetki sınırları
iii. Karar verme
iv. İç kontroller

v. Riski kontrol etme mekanizmaları.

Açıklık getirilmesi gereken prensiplerin yanı sıra kuruluşun yanlış anlamaları sınırlandırmasının bir yolu olarak kurumsal yönetim çerçevesini çeşitli kamuoyuna açıklamaları da gerekir. Dikkat edilecek hususları birlikte değerlendirerek kurumsal yönetim politikasının geliştirilme süreci şu şekilde ifade edilebilir (Keasey ve diğer., 2005):

i. Hissedarların haklarına saygı gösterilmesi ve eşit muamelenin sağlanması
ii. Hissedarlar ve diğer paydaşlarla uygun şekilde işbirliği yapmaya çalışılması
iii. Paydaşlara karşı hesap verebilir olma sorumluluğunun yerine getirilmesi ve şirket ile ilgili bilgileri uygun ve proaktif bir şekilde açıklayarak şeffaflığın sağlanması
iv. Yönetim Kurulu, kurumsal denetçilerin ve Kurumsal Denetçiler Kurulunun görev ve sorumluluklarını, yönetimin gözetim ve denetim işlevlerini yeterince yerine getirebilmeleri için açıklığa kavuşturulması
v. Hissedarların orta ve uzun vadeli menfaatleri doğrultusunda yatırım politikasına sahip hissedarlarla yapıcı diyalog kurulmasıdır.

Kurumsal yönetim politikalarının geliştirilme süreci aslında uygulamanın amacı doğrultusunda şekillenir. Kuruluşların kurumsal yönetimden fayda sağlayabilmesi için hem yukarıda bahsedilen hususlara dikkat etmeleri hem de amaca yönelik kurumsal yönetim tarzı seçmeleri beklenmektedir. Kuruluşların farklı kurumsal yönetim tarzları vardır. Bir kuruluş tarafından uygulanan tarz, kısmen yönetim kurulu ile yönetim arasındaki ilişki tarafından belirlenmektedir. İlişkiler ve ortam bağlamında bu dört farklı tarz; kaos yönetimi, girişimci yönetimi, kukla yönetimi ve ortaklık yönetimi olarak belirlenmiştir. Bahsi geçen farklı kurumsal yönetim tarzlarının her biri hem amacı hem de iyi uygulandığı takdirde elde edilecek faydayı açıkça ortaya koymaktadır (Haddad ve Esposito, 2008):

i. **Kaos Yönetimi Tarzı**: Kaos yönetimi tarzında kurumsal yönetişimde hem yönetim hem de yönetim kurulu, şirketin stratejik yönetim sürecinde pek söz sahibi değildir. Yönetim kurulu, yönetimin kendisine teklifler getirmesini beklerken tepkiseldir. Yönetim herhangi bir stratejik yönetim yapılmadan kurucu girişimcinin stratejilerini uygulamaya odaklanmaktadır.

ii. **Girişimci Yönetim Tarzı:** Girişimci yönetimde, oldukça ilgili bir yönetici yönetim ve katılmamış bir yönetim kurulu vardır. Yönetim kurulu, CEO ve üst yönetim ekibinin hâkim olduğu yönetim kararlarının damgasıdır.

iii. **Kukla Yönetim Tarzı:** Bu yönetim tarzında yönetim operasyonlara odaklanırken, yönetim kurulu stratejik kararların alınmasına dahil olmaktadır. Yönetim kuruluna stratejik konuları yönetime devretme konusunda isteksiz olan hissedarlar hakimdir.

iv. **Ortaklık Yönetim Tarzı:** Ortaklık yönetimi tarzında yönetim ve yönetim kurulu organizasyonun stratejik meselelerine dahil olur ve yakın bir şekilde çalışır. Yönetim kurulu sürekli geri bildirim sağlayan yönetim performansının farklı yönlerine odaklanan aktif komitelere sahiptir. Yönetim kurulu-yönetim çalışma ilişkisinin ideal şekli olarak kabul edilmektedir.

Önceki çalışmalar, kurumsal yönetimde en iyi uygulamanın benimsenmesiyle elde edilen katma değeri şu şekilde ifade etmektedir: Kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketler için olumlu etkiler arasında artan yatırımcı güveni ve düşük riskte vardır (Durnev ve Kim 2005). Daha fazla şeffaflıkla, yatırımcılar fonlarını şirket hisselerine tahsis etmekle daha fazla ilgilenmektedir. Uyumluluk aynı zamanda gelişmiş şirket itibarına, daha düşük sermaye maliyetine, daha iyi performansa, daha yüksek yatırım getirisine ve daha yüksek piyasa değerlemesine yol açmaktadır (Mazotta ve Veltri 2014; Kaspereit ve diğer., 2017).

2.3 Kurumsal Yönetim Uygulamaları İle İlgili Riskler

Kurumsal yönetimle ilişkili riskler muhasebe riski, varlık riski, yükümlülük riski ve strateji politikası riski olarak karşımıza çıkmaktadır (Çatıkkaş, 2013):

i. **Muhasebe riski:** Şirketin finansal ve ilgili açıklamalarında eksik, hatalı veya kasıtlı olarak yanlış bilgi vermemesi riskidir.

ii. **Varlık riski**: Şirketin varlıklarının yönetim tarafından kötüye kullanılması riskidir.

iii. **Sorumluluk riski:** Yönetimin şirketi riske maruz bırakan veya şirketin üstesinden gelebileceklerinin ötesine geçen aşırı yükümlülükler yaratan anlaşmalar yapma riskidir.

iv. **Stratejik politika riski:** Yönetimin kendi çıkarına olan ve şirket için en iyisi olmayan işlemleri takip etme olasılığıdır.

Yukarıdaki risklerin yanı sıra kurumsal yönetim mekanizmalarının bir dezavantajı da maliyete sahip olmaları ve bazen yönetim kurulu ile birlikte çalışan yöneticiler tarafından bilançonun süslenmesi / şişirilmesi durumuna gelene kadar yozlaştırılabilmeleridir (Esen ve Yılmaz, 2015).

2.4 Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri

Günümüzde bazı "iyi" kurumsal yönetimin uygulanmasının zorluğunu, nasıl uygulandığı teorik temellerle daha anlaşılır olmaktadır. Ayrıca kurumsal yönetimin tanımları ve uygulamaları temel teoriler tarafından yönlendirilmektedir. Bu teoriler temelde aşağıdaki dört gruplama içerisinde dağılmaktadır (Doğan, 2018):

i. Bir kuruluş yalnızca hissedarlarına karşı sorumludur.
ii. Yönetime güvenilemez ve kontrol edilmesi gerekir.
iii. Yönetimin rolü, hissedar değerini en üst düzeye çıkarmaktır.
iv. Bir kuruluş bir toplum içinde çalışır ve bu nedenle o topluma karşı sorumludur.

2.4.1 Vekalet Teorisi

Teşviklere odaklanan Ross (1973) ve kurumsal yapılara odaklanan Mitnick (2013) tarafından benimsenen genel vekalet teorisi, temsilcinin ve hissedarın istekleri çeliştiğinde ortaya çıkabilecek sorunlar üzerine durmuşlardır. Aynı zamanda, tarafların farklı hareket tarzlarını tercih etmelerine neden olabilecek risk alabilme oranında iki taraf arasında farklılıklar olduğunda ortaya çıkan risk paylaşımı sorunlarını ele almayı amaçlamaktadırlar (Eisenhardt, 1989).

Vekalet ya da temsilcilik teorisi, yöneticiler (vekiller) ve hissedarlar arasındaki ilişkiyi detaylandırmaktadır (Donaldson ve Davis, 1991). Teoride hissedarın risksiz olduğu varsayılır ve yalnızca yatırımdan maksimum getiri elde etmekle ilgilendiği öne sürülür. Öte yandan, vekil yani temsilci sadece kendisini gereksiz riske maruz

bırakmayan faaliyetlerle ilgilenen, kendi kendine hizmet eden kişiye karşılık gelir. Vekalet teorisi, ilişkideki bu içsel çatışmayı ele almaktadır (Harris ve Bromiley 2007; Dalton ve diğer., 2007). Ayrıca temsil etme sorunu olarak adlandırılır ve işletme sahiplerinin karşılaştığı yönetici motivasyon sorununun kökeninde yer alır.

Vekalet teorisi, bir projeyi yöneten aracılara bazı çatışmaları çözmenin yollarını belirleyerek, kuruluşun yönetimi ve sahipler arasındaki farklı çıkarları çözmeye çalışmaktadır (Örneğin; karar verme yetkisini devretmek gibi). Vekalet teorisinin yanı sıra, şirketler, maliyet en aza indirilirse finansal performansı artırma şansına sahiptir. Temsilcilik maliyeti, yöneticilerin ve sahiplerin çıkarlarındaki farklılıklar nedeniyle hissedarlar tarafından bir değer kaybı olarak görülebilmektedir (Jensen ve Meckling, 1976). Ek olarak, borsada şirketin hisse fiyatlarını etkileyen vekalet maliyetleri bulunmaktadır. Bu nedenle, vekalet maliyeti doğru bir şekilde yönetilirse, hisse değerinin iyileştirilmesine yardımcı olabilir, yani firmanın genel finansal performansını iyileştirebilmektedir. Jensen ve Meckling (1976) temsilcilik maliyetlerini, izleme maliyetleri, birleştirme maliyetleri ve artık maliyetlerin toplamı olarak ölçülebileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle, vekalet maliyetini düşürmek için, kurumsal yönetim mekanizması bu çatışmaların nedenlerini çözmeli ve bu nedenle "vekalet teorisi" ni kavrama ihtiyacını ortaya çıkarmalıdır. Etkili kurumsal yönetim mekanizmalarının kontrolü, yöneticileri, müdürün çıkarına en uygun şekilde hareket etmeye teşvik etmelidir (Allen ve Gale, 2001).

Vekalet teorisinde, iyi gelişmiş bir pazarın olduğu yerde, kurumsal kontrollerin bulunmadığı varsayımı bulunmaktadır. Sonuçlar piyasa başarısızlıklarına, piyasaların var olmamasına, ahlaki tehlikelere, asimetrik bilgilere, eksik sözleşmeye ve ahlaki seçime yol açmaktadır. Bununla birlikte, çeşitli araştırmalar, uygun izleme, sağlıklı piyasa rekabetleri, yönetici ücretlerinin kontrolü, ihtiyatlı borç kaynağı, verimli yönetim kurulu, şirket kontrolü için piyasalar ve yoğun holdinglerin ajans sorununun çözümüne yardımcı olabileceğini önermektedir (Bonazzi ve Islam, 2007).

Vekalet teorisinin destekçileri, CEO ve başkan rolünün ayrı bireylere verilmesi gerektiğini savunmaktadırlar ki; bu durum CEO ve başkan arasında uygun kontrol ve dengeleri sağlayacaktır (Gillan, 2006). Güçlü kurulların, bağımsız yönetici temsilini artırarak hissedarların çıkarlarını korumada kritik olduğu söylense de literatürdeki ampirik bulgular bu önlemlere atfedilebilecek herhangi bir önemli gelişmeyi

göstermektedir. Bu sebeple genel vekalet teorisi ve onunla ilgili mekanizma idari aşırılıkları içeren bazı kritik konulara almada başarısız kalmıştır (Özkan, 2007). Başarısızlıklar şu şekilde ifade edilmektedir:

i. Yönetim kurullarındaki bağımsız direktörler her zaman bağımsız değildir. Çünkü gerçekte yönetim kurulu üyeleri, aslında yönetim kurulu üyeleri üzerinde bir miktar etkisi olan CEO'nun tanıdıkları olma eğilimindedir (Murphy, 2012).
ii. Kurul genellikle daha bilinçli kararlar vermelerini sağlayacak yeterli bilgiye sahip değildir.
iii. Yönetim kurulu üyeleri, hissedarların çıkarlarını her zaman temsil etmezler. Bu nedenle Yönetim Kurulu, hissedarların çıkarlarını görmezden gelerek, üyelerinin kişisel çıkarlarına hizmet etmeye daha meyilli olabilir. Yönetim ve Yönetim Kurulu tarafından atandıkları için pay sahiplerinin çıkarları çatışmaktadır.
iv. Vekalet teorisinin temel zayıflığı, yönetim kurulundaki bağımsız yöneticilerin bağımsız olduğu veya zorunlu olarak tarafsız oldukları yönündeki kusurlu varsayımıdır. Aslında CEO'nun çıkarlarına hizmet eden çok sayıda "bağımsız" direktör vardır.

Kurumsal yönetim, yönetim kurulunun çelişkili olduğu ve hissedarın çıkarına hizmet etmediği, vekalet maliyetlerinin arttığı ve hatta çöküşle sonuçlandığı durumlarda getirileri en üst düzeye çıkarmak için acente maliyetlerini düşürmeyi amaçlamaktadır. Aşağıda, vekalet teorisinin bazı başarısızlık örnekleri listelenmektedir:

i. Nick Leeson'un 1995 yılında 200 yıllık bankayı tek başına kapattığı Barings Bank olayı (Greener, 2006);
    a. Enron olayında dış denetçiler, kurul düzenleyici rolünü yerine getirmede başarısız olmuştur. Dolandırıcılık faaliyetlerinin sürdürülmesine bilerek yardım ettiği tespit edilmiştir (Petrick ve Scherer, 2003);
ii. Bernie Madoff'un 50 milyarlık saadet zinciri (Lenzner, 2008);
iii. Lehman Brothers çöküşü strateji ve risk alanlarında kurul tarafından zayıf gözetim yönetimi olduğunu göstermiştir (Bebchuk ve diğer., 2010).

2.4.2 Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, bir örgütün yalnızca sahiplerine karşı sorumlu olduğu Friedman'ın (1970) hissedar teorisine bir yanıt niteliğindedir. Friedman'ın teorisinin aksine paydaş teorisi, kuruluşların veya işletmelerin yalnızca hissedarları için finansal getiri elde etmek için değil hem iç hem de dış tüm paydaşlarının yararına olması gerektiği sonucuna varmaktadır. İç paydaşlar arasında bariz hissedarlar, yönetim ve çalışanların genelliği yer almaktadır. Dış paydaşlar arasında hükümetler, siyasi partiler, sivil toplum kuruluşları (STK'lar), dini kuruluşlar, müşteriler, tedarikçiler ve hem yakın çevrede hem de genişletilmiş ortamda olabilecek genel toplum yer alır (Parmar ve diğer, 2010).

Teori, işin yürütülmesinde ahlaki ve değerlere olan ihtiyacı ele almaktadır. Kurumsal yönetime açık bir sistem yaklaşımı benimsemektedir. Bu nedenle uygulamasındaki bağlamsal farklılıkları dikkate alır ve Kurumsal Yönetişimin etkinliğinde şirkete özgü faktörlerin rolünü kabul eder. Bağlama özgü faktörler, durumdan duruma farklılık göstermesi zorunlu olan çeşitli paydaşların çıkarlarına atıfta bulunur. Bir kuruluş, paydaşlarının çıkarlarını gözetiyorsa, etik davranıyor olarak kabul edilir (Donaldson ve Preston, 1995). Tablo 2.2 ve Tablo 2.3'de bazı ortak paydaş menfaatleri özetlemektedir.

Tablo 2.2: İç Paydaşların Menfaatleri

İç Paydaş	Menfaatler
Hissedar	Kullanılan maksimum sermaye getirisi Yöneticiler tarafından işin etkin yönetimi Sektördeki önemli gelişmeler Kurumsal yönetim Yönetici ücreti Risk yönetimi Hakların korunması
Yönetim	Önemli ücret ve yan haklar Kritik ve gerekli kararları alma yetkisi Sağduyu kullanma becerisi Hisse seçenekleri Hisse değerinde artış Kişisel prestij Kişisel itibarın artması
Çalışanlar	Zamanında ödenen adil ücret ve sosyal haklar düzeyleri Çalışılan fazla mesai için tazminat Temettü İş güvencesi ve süreklilik güvencesi Çalışma düzenlemelerine uygunluk İşyerinde güvenlik ve sağlık Haklara saygı Eğitim ve geliştirme fırsatları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2.3: Dış Paydaşların Menfaatleri

Dış Paydaş	Menfaatler
Hükümetler	Ödenen vergi Öngörülen kurallar ve düzenlemeler dahilinde çalışmak Çevresel etki analizi Yerel istihdam Yolsuzluk Yaşam standardı Sağlık ve güvenlik
Toplum/halk, STK'lar, Baskı yaratan diğer gruplar	Kurumsal sosyal sorumluluk (sosyal sorunları ele almak) Çevre koruma (kirlilik; biyolojik çeşitlilik) İnsan hakları Mevzuata uygunluk
Müşteriler	Ürün / hizmet kalitesi Sorgulara yanıt verme Teminatlara saygı duymak Sorumlu reklamcılık
Tedarikçiler	Sunulan hizmetler için ödeme Adil ticaret şartları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Paydaş teorisi, işletmelerin nasıl ve neden yönetildiğine dair gerçekçi olmayan bir görüşe sahip olduğu, paydaşların çıkarlarında olabilecek çelişkileri yeterince ele

almadığı ve hissedarların mülkiyet haklarını ihlal ettiği için eleştiriliştir. Ayrıca menfaatleri dengelemeye odaklanması, bir işletmenin verimli bir şekilde faaliyet gösterme kabiliyetinden ödün vermediği ve süreçte güvene dayalı görev yöneticilerini hissedarlara tehdit ettiği için de eleştirilmiştir (Özsoy, 2011).

2.4.3 Yönetim Teorisi

Yönetim teorilerine göre yöneticiler, hissedarın güvenilir görevlileridir. Amaçları işletmeninkilerle uyumludur ve bu kapsamda eylemleri her zaman kurumsal iyilik için olacaktır. Teoride hissedarların yönetim kurulu aracılığıyla yakın kontrole ihtiyaçları olmadığı ifade edilir. Çünkü bu motivasyonun düşmesine neden olabilir (Doğan, 2018).

Yönetim kuramlarının avantajları hissedar, yönetim kurulu ve yönetim arasında yüksek düzeyde güven; yönetim yetkilendirme ilkelerine bağlıdır. Ayrıca yeni fikirlerin üretilmesini ve büyümesini kolaylaştırır. Teorinin odağı izleme ve kontrol etmekten çok kolaylaştırma ve yetkilendirme üzerinedir. Teori, her yöneticinin iyi niyetli olduğu ve işe kişisel çıkarlarının önünde öncelik verdiği varsayımına dayanmaktadır (Doğan, 2018).

2.4.4 İşlem Maliyet Teorisi

İşlem maliyeti teorisi, bir şirketin organize olma şeklinin işlemleri kontrol etme şeklini belirlemesidir. İşlem maliyetleri, ürün ve hizmetlerin sağlanmasında kullanılan hem mali hem de mali olmayan kaynakların düzeyini ifade etmektedir. Yöneticiler, ticari işlemleri düzenlerken, parasal sonuçlara bakmaksızın kendi çıkarlarına hizmet eden fırsatçı bir şekilde yaptıkları ifade edilir. Çünkü para onlara ait değildir. Bu yaklaşımda hissedar, artık getiri elde eder. Başka bir ifade ile, yönetim kendi çıkarlarını yerine getirdikten sonra geriye kalan ne varsa elde etmektedir (Coase, 1937; Williamson, 1996).

Bu teoriye göre, kuruluşlardaki yönetim mekanizmaları şirket faaliyetlerini sürdürmektedir. Dış işlemler şirket dışındaki taraflarla ilgili işlemler iken, iç işlemler iş birimleri, departmanlar ve bölümler arasındaki işlemlerle ilgilidir. Bu tür işlemler, yöneticiler ve yöneticiler tarafından farklı nedenlerle yürütülmektedir. Saravia ve Chen

(2008), yöneticilerin davranışlarını yönetici tarafından beklenen kişisel kazanç miktarına, yakalanma olasılığına ve amaçlanan eylemin bu üç değişkenin olası etkisine sahip şirkette yaygın uygulama kapsamına bağlamıştır.

2.4.5 Durumsallık Teorisi

Bir organizasyonda benimsenen, o organizasyona özgü faktörlerin bir sonucu olduğundan, kurumsal yönetim çerçevesi herkese uyan tek bir boyut değildir (Gnan ve diğer., 2013; Dinçer, 2013). Kuruluşa özgü faktörlerden bazıları şunlardır:

i. Coğrafi, ulusal ve kültürel
ii. Sanayi sektörü
iii. Mülkiyet türü ve mülkiyetin yoğunlaştığı veya dağıldığı kapsamı
iv. Şirketin büyüklüğü ve yaşam döngüsünde bulunduğu aşama ·
v. Entegrasyon düzeyi, ister daha büyük bir grubun parçası ister tek başına olsun
vi. CEO'nun türü, geçmişi, yönetim ve liderlik tarzı

Durumsallık teorisine göre kurumsal yönetim şirkete özgü nedenlerden dolayı kurumsal yönetim uygulamaları önemli ölçüde farklılık gösterse de, genel amaç aynı kalmaktadır. Bunlar da hesap verebilirlik, güvence, adalet ve şeffaflık amaçlarıdır (Dinçer, 2013).

2.4.6 Sosyal Sözleşme Teorisi

Sosyal sözleşme teorisi, toplumu, toplumun üyeleri ile içinde yaşadıkları toplum arasındaki ve arasındaki sosyal sözleşmelerden ibaret olarak görmektedir. Şirketler, içinde faaliyet gösterdikleri toplumun bir parçası olarak ve toplumun iyileştirilmesine katkıda bulunmak için sözleşmeye dayalı bir yükümlülüğe sahip olarak görülür (Donaldson ve Dunfee, 1999).

Sosyal sözleşme teorisi ile ilgili olan meşruiyet teorisi, bir şirketin kendi yerellerinde doğal kaynakları ve insan kaynaklarını kullanma hakkını veren toplum olduğu için bir şirketin nasıl faaliyet gösterdiği konusunda topluma karşı sorumlu olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda, şirket performansı, performansın

ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını birleştiren üçlü bir alt çizgi yaklaşımı ile incelenir. Şirket sosyal ve çevresel kaynaklardan yararlandıkça, bu kaynakların hem bakımını hem de yenilenmesini koruma sorumluluğuna sahiptir ve topluma karşı sorumludur.

2.4.7 Yaşam Döngüsü Teorisi

Firmanın yaşam döngüsü teorisine göre, kurumsal yönetim, bir şirket yaşam döngüsünün çeşitli aşamalarından geçerken gelişmektedir. Maaş ile çalışan yöneticilerinin aldıkları oran, şirketin büyümesiyle bağlantılı olma eğiliminde olduğundan hem parasal hem de parasal olmayan kendi kazançlarını maksimize etmek için, hissedar değerini mutlaka maksimize etmeyebilecek hızlı bir büyüme stratejisi izleyebilmektedirler (Muller, 2003). Toms (2013)'e göre, bir şirketin yaşam döngüsü boyunca kaynak tabanı değiştiği için kurumsal yönetim mekanizmaları da değişmektedir. O'Connor ve Byrne (2015) ise, bir şirketin ne kadar olgun olursa, genel kurumsal yönetim uygulamalarının o kadar iyi olduğunu ve şirketlerin henüz gençken daha şeffaf ve hesap verebilir olma eğiliminde olduklarını öne sürmüşlerdir.

2.4.8 Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisine göre, şirket ile çevresi arasında bağlantılara ihtiyaç vardır. Bu bakımdan yöneticiler şirket ile çevresi arasında bir bağlantı görevi görür ve onlar aracılığıyla şirket hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu kaynakları elde eder (Pfeiffer ve Selznick, 2003). Bu tür bağlantılara sahip olmak, şirketin çevresel belirsizliklerle ilişkili işlem maliyetlerini azaltmaktadır. Teori, yönetim kurulunun dış kaynaklara erişimi kolaylaştırmak için gerekli ağlara sahip insanlardan oluştuğu varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinin performansı, şirketin rekabet avantajı elde etmesine yönelik katkılarına bağlıdır. Teorideki varsayım, kurul üyelerinin yanlarında temel becerileri ve değer katan ağları getirmesidir. Ancak bazılarında yükümlülük oluşturduğu için durum her zaman böyle değildir (Özder, 2011).

2.4.9 Politik Teori

Politik teoriye göre, bir ülkenin politikası, şirketlerin nasıl yönetildiğini etkilemektedir (Roe, 2003). İşletmeler çevrelerinin siyasetinden ayrılamadığından; siyasi güç, bir kuruluşun yönetişim konularında, kuruluş içindeki güç, kar ve ayrıcalıkların tahsisinin (örneğin; şirketlerin yönetimine doğrudan katılım veya ülkeyi etkileyen yasa ve politikaların ilan edilmesi yoluyla) hükümetin iyi niyetine bağlı olduğu ölçüde şirketlerin yönetiminde söz sahibidir. Mikro düzeyde siyasi model, şirket politikasının, dağınık azınlık yatırımcılarını satın alma oy gücünü dengeleyecek kadar güçlü anlamlı bir blok halinde harekete geçiren aktif yatırımcıların eylemleriyle değiştirildiği bir durumu ifade etmektedir. Pound (1992)'ye göre bu tür bir yönetişim, satın alma oylama gücünden elde edilenden daha güçlü ancak daha uygun maliyetli olacaktır.

2.5 Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Dünya Bankası'na göre kurumsal yönetişimin herhangi bir organizasyon için iki ana boyutu vardır. Bunlar kontrol mekanizması ve yöndür. Dolayısıyla bir organizasyon üzerinde kontrol ve yönlendirme olarak tanımlanmaktadır (Zuva ve Zuva, 2018). Kurumsal yönetim kavramı çeşitli şekillerde tanımlansa da; uygun kurumsal yönetim sisteminin işletmeye uygulanmasına ilişkin ortak özellikleri korumaktadır. Özellikle yenilikçi yönetim yöntemlerini gerçekleştirmeye başlayan, gelişmekte olan ekonomiler için resmi kurallara ve bir rehberliğe uymak gereklidir. Bu nedenle, bazı uluslararası kuruluşlar, hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi, bir şirketin performansına ilişkin bilgilerin şeffaflığı ve erişilebilirliğine ilişkin gereklilikleri, farklı yönetim düzeylerindeki görevlilerin sorumluluklarının dağıtımı ve karşılıklı bağımlılığını tanımlayan kurumsal yönetişim hakkında rehberlik sağlamıştır. Bunlar karşımıza kurumsal yönetimin ilkeleri olarak çıkmaktadır (OECD, 2004; OECD, 2015a).

OECD'nin söz konusu raporlarında, Kurumsal Yönetimin herhangi bir organizasyonda dört ilkeyi içerdiği belirtilmektedir. Bu ilkeler bu bölümde açıkça ifade edilmeye çalışılacaktır.

2.5.1 Şeffaflık

İyi bir yönetim ilkesinin benimsenmesi, paydaşların şirketin faaliyetleri, gelecekte ne yapmayı planladığı ve iş stratejilerindeki riskler hakkında bilgilendirilmesidir. Şeffaflık, şirketin hissedarlara ve diğer paydaşlara açık bilgi sağlama isteği ve açıklığı anlamına gelmektedir. Örneğin, şeffaflık, doğru ve doğru olan finansal performans rakamlarını kamuoyu ile paylaşma açıklığı ve istekliliği anlamına gelir. Kuruluşun performansı ve faaliyetleriyle ilgili önemli konuları paylaşması, tüm yatırımcıların kuruluşun mali, sosyal ve çevresel konumunu doğru bir şekilde yansıtan açık, gerçeklere dayalı bilgilere erişimini sağlamak için zamanında ve doğru olmalıdır. Kuruluşlar, hissedarlara bir hesap verebilirlik düzeyi sağlamak için yönetim kurulu ve yönetimin rollerini ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturmalı ve kamuoyuna duyurmalıdır. Şeffaflık, paydaşların bir şirketin karar alma ve yönetim süreçlerine güvenmesini sağlamaktadır (OECD, 2004).

Şeffaflık ilkesini iyi kurumsal yönetimin bir parçası yapan ve hayati öneme sahip olmasını sağlayan iki neden söz konusudur. Birincisi, şeffaflığın yönetim kurulu direktörlerini ve yöneticileri kararlarından ve hatalarından sorumlu tutmasıdır. Şeffaflık ilkesi kurulun bilerek veya isteyerek dolandırıcılığa katılmalarını engeller. İkincisi ise şeffaflık ilkesinin hissedarların bir şirketle güven inşa edebilecekleri ve daha iyi kararlar alabilecekleri ve bu da yatırımlarından daha iyi bir getiri sağlayacak bir platform sağlamasıdır (Ayboğa, 2020).

Şeffaflığın iyi kurumsal ilkeleri teşvik etmesi gibi, şeffaflık eksikliği de skandallara ve sahtekarlığa yol açmaktadır. Gizli finansal raporlar bir şirketin işlevselliğini engellemekte ve sonunda borsayı olumsuz etkilemektedir. Bunun Enron, WorldCom, Xerox ve Wells Fargo gibi birçok büyük şirkette gerçekleştiği bu çalışmada da sıkça bahsedilmiştir. Bu sebeple kurumlar, kurum içinde birçok düzeyde şeffaflık uygulamalıdır. Açıklamalar, şirketin mali durumunu, karlılığını ve sahipliğini kapsamalı ve hissedarlara ve paydaşlara doğru, eksiksiz ve zamanında raporlar sunmalıdır. Çünkü kurumsal yönetimi "iyi" uygulayan şirketler, kurumsal davranış kurallarını, çıkar çatışmalarını ve ihbar politikalarını kolaylıkla ifşa edeceklerdir (OECD; 2015b).

2.5.2 Adil Yönetim İlkesi

Adillik, hissedarların haklarının korunması ve kaynak sağlayıcılarla yapılan sözleşmelerin işlemesinin sağlanması anlamına gelir (Davies, 2011). Adil yönetim ilkesi eşit muameleye işaret etmektedir. Örneğin, tüm hissedarlar sahip oldukları hisse senetleri için eşit değerlendirme almalıdır. Bazı şirketler, daha kapsamlı ve etkili azınlık korumasını içerebilen bir hissedar sözleşmesine sahip olmayı tercih etmektedir. Hissedarlara ek olarak, çalışanlar, topluluklar ve kamu görevlileri de dahil olmak üzere tüm paydaşlara yönelik muamelede adil olunmalıdır. Kuruluş paydaşlara ne kadar adil görünürse, ilgili tarafların baskısına dayanma olasılığı o kadar yüksektir (Koren ve Gal, 2019).

Kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara adil muamele edilmesini sağlamalıdır. Tüm hissedarlar, haklarının ihlaline karşı etkili tazmin alma fırsatına sahip olmalıdır (OECD, 2004). Bu nedenle, aynı sınıftaki tüm pay sahiplerine eşit muamele gösterilmelidir. Bu ilke aynı zamanda yönetim kurulu ve yönetimin, şirketi etkileyen konulardaki ve işlemlerle ilgili tüm maddi çıkarları açıklamasını da gerektirir. Santiango-Castro ve Brown (2011) tarafından Latin Amerika pazarlarında azınlık hissedarların haklarının kamulaştırılması ve firma performansına ilişkin çalışma, gelişmekte olan piyasalarda yatırımcı korumasının eksikliğinin, azınlık hissedarların haklarının performansı düşürerek, kamulaştırılmasına neden olabileceği sonucuna varmıştır. Salvioni ve Bosetti (2006) ise kurumsal yönetimin iyi olması şirketin veya diğer hissedar gruplarının üyelerinin ticari, finansal ve varlık içeren faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlamamasını sağlayan hissedarlar için adil muameleye dayanmaktadır.

2.5.3 Hesap Verebilirlik

Kurumsal bağlamda hesap verebilirlik, şirketin eylemleri ve davranışları için bir açıklama veya neden verme yükümlülüğü/sorumluluğunu ifade etmektedir. Hesap verilebilirlik ilkesi bağlamında yönetim kurulunun yapması gerekenler şöyle özetlenebilir (OECD, 2015b):

i. Yönetim kurulu, şirketin konumu ve beklentileri hakkında dengeli ve anlaşılır bir değerlendirme sunmalıdır;

ii. Yönetim kurulu, almak istediği önemli risklerin niteliğini ve kapsamını belirlemekten sorumludur;
iii. Kurul, sağlam risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri sağlamalıdır;
iv. Yönetim kurulu, kurumsal raporlama ve risk yönetimi için ve şirketin denetçisiyle uygun bir ilişki sürdürmek için resmi ve şeffaf düzenlemeler oluşturmalıdır;
v. Yönetim kurulu, şirketin iş amacına nasıl ulaştığına dair adil, dengeli ve anlaşılır bir değerlendirme yaparak paydaşlarla düzenli aralıklarla iletişim kurmalıdır.

2.5.4 Sorumluluk İlkesi

Yönetim Kurulu'na şirket adına hareket etme yetkisi verilmiştir. Bu nedenle, kendilerine verilen yetkiler ve uyguladığı yetkiler için tüm sorumluluğu kabul etmelidirler. Yönetim Kurulu, şirketin işlerinin ve işlerinin yönetiminin gözetilmesinden, CEO atanmasından ve şirketin performansının izlenmesinden sorumludur. Bunu yaparken, şirketin çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmek gerekir. Ayrıca sorumluluk ilesi hesap verebilirlik ilkesi ile birlikte gitmesi gerekir. Yönetim Kurulu, şirketin sorumluluklarını yerine getirme şekli konusunda hissedarlara karşı sorumlu tutulmalıdır (OECD, 2004).

Şirket ile paydaşlar (çalışanlar, alacaklılar, tedarikçiler, hissedarlar ve çevre) arasında değeri artıran bir işbirliği olmalıdır. Bir firma paydaşlarının menfaatini göz ardı ettiğinde değerini maksimize edemeyeceği için, firmaların paydaş odaklı olması gerekir (Jensen, 2010). Dolayısıyla yönetim kurulunun birincil sorumluluğu hissedarların servetini artırmak olsa da tüm paydaşlara karşı bir sorumluluğu vardır ve firma ile paydaşları arasındaki tüm olası çıkar çatışmalarını yönetmelidir (Prugsamatz, 2010).

Kurumsal yönetimin verimli bir şekilde yürütülmesi için yukarıda belirtilen ilkelerin tümü gereklidir. Aynı zamanda, bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin bazı sorunlar, gelişmekte olan veya geçiş ekonomilerine sahip ülkelerde, kurumsal yönetimle ilgili çelişkili kurallardan oluşan ve hatta bunlardan herhangi birini içermeyen bir ülkenin tamamlanmamış ve halen oluşmakta olan hukuk sistemi olarak ortaya çıkabilir. Kural

olarak, bu ülkelerin mevzuatında, adil olmayan yöneticilerin mevcut yasayı kötüye kullanmaları için uygun olan ve sonuçta verimli bir kurumsal yönetim çerçevesi geliştirmeyi zorlaştıran bazı boşluklar (belirsiz düzenleme normları) olabilmektedir. Çözüm ise politik olarak yararlı değişikliklerden ziyade, yalnızca mevzuatın kurumların hayati ihtiyaçlarına uygun olarak sürekli iyileştirilmesinde bulunabilir.

2.6 Kurumsal Yönetimde Taraflar

Kurumsal yönetimde taraf ya da aktör kavramı hem büyük hem de küçük hissedarlar, Yönetim Kurulu, yönetim ve diğer menfaat sahipleri olarak tanımlanmaktadır. Aktörler hem iç hem de dış kurumsal yönetim mekanizmalarını kullanarak etkileşimde bulunur ve görevlerini yerine getirir. Bu bölüm, kurumsal yönetimdeki tarafları ve oynadıkları belirli rolleri ifade edecektir.

2.6.1 Kurumsal Yönetimin İçsel Yönetim Mekanizmaları

2.6.1.1 Hissedarlar

Hissedarlar, işletmenin sahipleridir. İşletmeye sermaye sağlamaktan sorumludurlar. İşin başarısından en çok yararlanacak olmalarına rağmen aynı zamanda işin başarısız olması durumunda en çok kaybedecek taraftır. Hissedarlar farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar imtiyazlı hissedarlar, adi hissedarlar, kurumsal yatırımcılar ve bireysel yatırımcılardır (Al-Janadi ve diğer., 2013).

İmtiyazlı hissedarlar şirketin konuları üzerinde oy kullanmazlar ancak adi hissedarlardan önce ödenen sabit bir temettü alırlar. İflas durumunda, onlara adi hisse senedi sahiplerinden önce de ödeme yapılır. Hisse senedi sahipleri yönetim kurulu üyelerini seçer, şirket konularında oy kullanır, imtiyazlı hissedarlardan sonra da iflas durumunda temettü alma ve ödeme hakkına sahiptir. Kurumsal yatırımcılar, büyük kuruluşları temsil ederler ve hisse fiyatını etkileyecek ölçüde büyük miktarlarda hisse satın alırlar. Genellikle çoğunluk hissesini oluştururlar. Bireysel yatırımcılar daha küçük miktarlarda ticaret yaparlar ve genellikle azınlık hisselerini oluştururlar. Hissedarlar, bir şirketin gelirlerinin, en son işletmenin faaliyetlerinde yer alan diğer herkese ödendikten

sonra ödenmesinden sonra kalan hak sahipleridir, dolayısıyla çıkarlarının korunması ihtiyacı doğar. Çoğunluk ve / veya birçok hisseye sahip hissedarlar, aynı zamanda kontrolcü blok sahipleri olarak da adlandırılırlar. Bir şirketin yönetim sistemlerini, örneğin yönetim kurulu, CEO ve üst yönetim açısından etkileme gücüne sahiptir. Bu tür hissedarlar, başka bir yönetişim sorunu ortaya çıkaran azınlık hissedarlara hâkim olabilir ve onları susturabilir. Aileleri temsil edenler gibi kurumsal olmayan blok sahipleri hem iyi hem de kötü uygulamalarla ilişkilendirilmiştir. Emeklilik fonları gibi kurumları temsil eden blok sahipleri etkisiz olmakla ilişkilendirilmiştir. İş sahipliğinin ana biçimleri ise şunlardır: geniş bir alana yayılmış hissedarları olan halka açık olanlar, devlet, aile, ortak gruplar, ortaklıklar ve tek oyuncular. Her birinin farklı iş hedefleri vardır ve bu nedenle hem genel hem de özel kurumsal yönetim zorlukları ortaya çıkmaktadır (Özkan, 2007).

Kurumsal yönetim literatürünün çoğu, kamuya ait işletmelere veya şirketlere odaklanmaktadır. Halka açık işletmelerin, hisseleri halka açık olarak işlem gördüğü için düzenli olarak değişebilen birçok hissedarı vardır. Kamu tüzel kişilerindeki hissedarların, şirketin tüzüğünde ve tüzüğünde ayrıntılı olarak açıklanan hakları vardır. Bu haklar şunları içermektedir (Rasiah, 2012):

i. Şirketin hesap defterlerine erişim,
ii. Yönetim Kurulu ve yöneticilerinin herhangi bir kusuru hesaba katması ve bunları kullanması,
iii. Şirketin tasfiyeye girmesi halinde gelirden orantılı bir pay almak,
iv. Temettülerden pay almak,
v. Yönetim Kurulunda yer alması gereken şirket birleşmeleri ve devralmaları gibi önemli kararlar gibi şirket konularında oylama,

Halka açık bir işletme sahipliği en çok düzenlenmiş olanıdır. Sahiplik ile yönetim arasında net bir ayrım olduğu için çoğu acente sorunuyla karşı karşıyadır. Özel limited şirketler ise, halka açık işletmelerden daha az düzenlemeye tabidir. Bunların daha az hissedarı vardır. Sonuç olarak daha konsantre hissedarlar ve dolayısıyla daha az riske maruz kalırlar. Birçok aile şirketi bu gruba girmektedir. Kurumsal yönetimin hissedar haklarından daha fazlası olduğu düşünüldüğünde, kurumsal yönetim konularına odaklanmak da aynı derecede önemlidir. Bu tür bir şirketin karşılaştığı kurumsal yönetim sorunları sahiplik ve kontrol, profesyonel yönetim rolü, şeffaflık ve hesap

verebilirlik, eğitim seviyeleri ve şirket dışındaki gelişmeler hakkında farkındalıkla ilgilidir. Düşük maliyetli sermayeyi çekmek, vekalet planlaması ve anlaşmazlıkları çözmek için kurumsal yönetişim gerekli hale gelmektedir. Özel limited şirketler şunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Doğan, 2016):

i. Risk yönetimi gözetimini geliştirmek,
ii. Yeniliği değerlendirme yeteneği,
iii. Rekabeti değerlendirme yeteneği,
iv. Şirketin stratejisini formüle etme yeteneği,
v. Yasal ve küresel uyumluluk.

Zorluklar, çoğu özel limited şirketin, halka açık şirketlerde görüldüğü gibi, yüksek kalibreli yönetim kurulu üyelerine erişim için mali kapasiteye sahip olmamasıyla daha da artmaktadır. Mali kapasitenin olduğu yerlerde, yönetimde mülkiyetin yer alması nedeniyle, bazılarının dışarıdan kişilerin faaliyetlerini incelemesine isteksiz olabileceği bir ölçüde, yüksek düzeyde çıkar çatışması vardır. Örneğin, bu tür işletmelerin çoğunda, her zaman şeffaf olmayan, mal sahibi tarafından başlatılan ilişkili taraf işlemlerinin ortak sorunu olma eğilimindedir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008).

Ortaklıkla kurulan şirketlerde ise bir ortaklığın iki veya daha fazla işletme sahibi yani yöneticisi vardır. Mülkiyet hakları ve sorumlulukları ortaklık sözleşmesinde belirtilmiştir. Yönetim riski, ortaklık sözleşmesinde detaylandırılanlara göre ortaklar arasında paylaşılmaktadır. Buna rağmen, bunlar aynı zamanda özel limited şirketlerdekine benzer kurumsal yönetim zorluklarına sahip olma eğilimindedirler (Thomsen ve Pedersen, 2000).

Son olarak şahıs şirketi, bir kişinin sahip olduğu ve yönettiği bir işletmedir. Bu nedenle sahiplik ve yönetim ayrımı yoktur. Yönetimle ilgili tüm riskler mal sahibi tarafından taşınmaktadır. Bu tür bir işletme, işletme ve işletme sahibi arasında bir ayrım olmadığı için zayıf bir yönetim yapısına sahiptir. Mali kayıt tutma genellikle zayıftır ve bazı durumlarda mevcut bile değildir. Hiç kimsenin gözetim rolü oynamaması nedeniyle de tamamen sahibine bağlı olduğu için düzenlemelere uyum genellikle düşüktür (Denis ve McConnell, 2003).

Farklı işletme sahipliği biçimleri, farklı kurumsal yönetim çerçeveleri ve uygulamaları ortaya çıkmaktadır. Yukarıdaki paragraflarda anlatılanlar aşağıdaki tabloda özetleyici bir şekilde görselleştirilmiştir.

Tablo 2.4: İşletme Sahipliği Biçimine Özgü Kurumsal Yönetim Sorunları

İşletme Tipi	Karakteristiği	Kurumsal Yönetim Hususları
Halka Açık Şirketler	- Birçok hissedar olması - Hissedarların sorumluluğunun sınırlılığı - Neredeyse sınırsız sermaye artırma yeteneği - Mülkiyetin kolayca devredilebilmesi - İşletme sahibinin uzmanlaşmasına gerek olmaması	Yönetim ve sahiplik ayrımı da dahil olmak üzere uyulması gereken birçok yasal gereklilik, zorunlu şeffaflık ve kamuyu aydınlatma
Özel Limited Şirketler	- Daha az hissedar olması - Hissedarların sorumluluğunun sınırlı olması - Hissedarlara cevap vermek zorunda olmaması - Sınırlı sermaye artırma yeteneği - Sahipliği devretmenin kolay olmaması - Bazı durumlarda işletme sahibinin uzlaşmasının gerekliliği	Daha az yasal gereklilik, Bağımsız yönetim kurulu gerekliliğinin olmaması, Vekalet planlaması, Risk raporlama ve analiz, Finansal şeffaflık, Stratejik planlama
Ortaklıklar	- Birden fazla hissedar olması Sorumluluk sınırsızdır ancak ortaklık sözleşmesi uyarınca ortaklar arasında paylaşılır - Sınırlı sermaye artırma yeteneği - Mülkiyet devredilemez - İşletmede uzmanlık gereklidir	Daha az yasal gereklilik, Vekalet planlaması, Risk raporlama ve analizi, Finansal şeffaflık, Stratejik planlama

Şahıs Şirketleri	-Bir kişiye ait işletme - İşletme sahibi ile işletme arasında ayrım olmaması - Oluşturması kolay ama sınırlı yasal gereklilikler - Sorumluluğun sınırsız olması -Sermaye yaratma yeteneğinin çok sınırlı olması - Mülkiyet devri sadece işletmenin tamamını satarak yapılması - İşletme sahibinin uzmanlığının gerekliliği	Genel rehberlik prosedür ve sistemlerinin geliştirilmesi ve dokümantasyonu, Stratejik planlamanın resmileştirilmesi, İş sürekliliği sistemlerinin geliştirilmesi, Risk yönetimi mekanizmaları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Farklı sahiplik biçimlerine göre oluşan kurumsal yönetim sorunları olduğu gerçeği ile tüm kurumsal yönetim modellerine uyan tek bir mekanizma olmadığını söylemek mümkündür.

2.6.1.2 Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, şirket sahibi olan hissedarların menfaatlerini temsil etmek üzere seçilmiş veya seçilmiş kişilerden oluşmaktadır. Kurul, işletmenin yönetimine rehberlik edecek politikalar belirler ve önemli stratejik kararlar almaktan sorumludur. Halka açık tüm şirketlerin bir Yönetim Kurulu vardır. Yönetim kuruluna sahip olmak için yasal bir zorunluluk olmayan özel şirketlerde durum farklıdır. Ancak, bazı yetki alanlarında belirli büyüklükteki özel şirketlerin bir Yönetim Kurulu olması zorunludur. İki tür yönetici vardır: idareci (içeride) ve idareci olmayan (dışarıda). Bir "içeriden" yönetmen aynı zamanda "bağımsız olmayan" olarak da adlandırılır. Böyle bir yönetici, şirketin günlük işleyişinde yer alır. Örneğin, bir CEO ve / veya Finans Direktörü bir idareci direktördür. Şirkette herhangi bir pozisyonu yoksa ve şirkette herhangi bir hissedarı yoksa, "dış" bir yönetici, bağımsız bir yönetici olarak da adlandırılır. Bağımsız olmayan harici yönetmenlere sahip olmak mümkündür. Bu tür yöneticiler, belirli hissedarların çıkarlarını temsil edebilirler. Böyle bir direktör harici olarak tanımlanabilecek nitelikte olsa da, mutlaka bağımsız değildirler. Dış yöneticilerle karşılaştırıldığında iç direktörlerin oranı yüksek olduğunda, Kurul, iç direktörler tarafından temsil edilen yönetim lehine kararlar alma eğilimindedir. Dış direktörler iç yöneticilerle karşılaştırıldığında çok fazla olduğunda, alınan kararlar iş üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilecek zeminde gerçeklerden ayrılabilir. Amaç, işletmenin ve hissedarların çıkarlarına hizmet eden ve kritik kararlar almaya elverişli bir ortam yaratan ve yöneticilerin şirketin işleri hakkında tarafsız bağımsız yargılarda bulunabilmesini sağlayan bir denge elde etmektir (Ülgen ve Mirze, 2004; Demirbaş ve Uyar, 2006).

Genel olarak gelenek ve uygulamadan Yönetim Kurulu'nun ideal büyüklüğünün yedi ila dokuz üye olduğu önerilmekle birlikte, bir yönetim kurulunun büyüklüğü, büyüme döngüsünde bulunduğu büyüklük bakımından işletmenin ihtiyaçlarına göre yönlendirilir. Bu nedenle ideal Kurul boyutu, görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran boyuttur. Çok fazla üyesi olduğunda, böyle bir Kurulun sürdürülmesinin

maliyetlerini içeren sorunlar olabilir. Çok az olduklarında, yönetim kurulunun yeterli ilgili becerilere sahip olması gerektiğinden bazı gerekli becerilerde eksiklik olabileceğinden, bu da bir sorun olabilmektedir. Örneğin; finans, pazarlama, insan kaynakları yönetimi gibi beceriler, mühendislik gibi ilgili teknik beceriler ve belirli endüstri deneyimi kritik öneme sahiptir. İşletmenin faaliyet gösterdiği toplumu yansıtmak için demografik grupların bir karışımı da önemlidir. Kurulun işleyişi, aşağıdaki gibi konuları ele alan bir Yönetim Kurulu Davranış Kuralları tarafından yönlendirilir (Menteş, 2008):

i. Temel davranış standartları;
ii. Şirkete karşı sorumluluk;
iii. Çıkar çatışmaları, kamu aydınlatmaları ve dışarıdan atamalar;
iv. Gizlilik ve içeriden bilgi;
v. Etik, ödüller ve avantajlar;
vi. Ayrıcalıklar ve dokunulmazlıklar;
vii. Dışarıdaki kişilerle iletişim ve soruşturma organları ile işbirliği;
viii. Kurul performansının değerlendirilmesidir.

Yönetim Kurulu, CEO'nun atanmasından, stratejik rehberlik ve onay sağlanmasından, şirket için yönetişim yapılarının oluşturulması dahil olmak üzere yönetimin izlenmesinden, şirket birleşmelerinin ve devralmaların onaylanmasından, denetçilerin atanmasından, denetim ve mali sözleşmelerin gözden geçirilmesinden ve onaylanmasından, yönetici ücretlerinin yapılandırılmasından ve disipline edilmesinden sorumludur. Yönetim Kurulu ayrıca vergilendirme, rekabet, çalışma, çevre, fırsat eşitliği, sağlık ve güvenlik ile ilgili yasalar gibi ilgili yasalara uyulmasını sağlamak için operasyonel sistemleri denetlemekten de sorumludur. Uygun karar vermeyi kolaylaştırmak için yönetimin kendisine yeterli bilgi sağlamasını sağlamak yine Kurulun görev alanına girmektedir (Denis ve McConnell, 2003).

Düzenli olarak yönetim kurulunun performansı, Kurul tarafından veya üçüncü şahıslar aracılığıyla değerlendirilir. Kurul değerlendirmesi, yöneticiler arasında daha iyi etkileşimi kolaylaştırarak, kurulların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek ve yöneticilerin eğitime veya açığa çıkmaya ihtiyaç duyabileceği alanları işaretleyerek yönetim kurulu faaliyetlerini iyileştirir. Kurul işleyişindeki en iyi uygulama, aşağıdaki Kurul nitelikleriyle ilişkilendirilmiştir (TUSIAD, 2002):

i. Bağımsızlık ve uygun bir beceri karışımı sağlayan bir direktör adaylığı ve seçim süreci;
ii. Hem Yönetim Kurulu hem de Yönetim Kurulu Komiteleri düzeyinde bağımsızlığın sürdürülmesi
iii. Bağımsız bir Yönetim Kurulu Başkanı;
iv. Hesap verebilir bir Kurul;
v. Hissedarlara Karşı Sorumluluk;
vi. Yeni üyelerin seçimi yoluyla Yönetim Kurulu'nun düzenli olarak yenilenmesi;
vii. Yönetim Kurulu performansının zamanlanmış öz değerlendirmesi;
viii. Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri ile ayrı toplantılar yapılması;
ix. Dış denetim ve risk değerlendirmesi gibi uzmanlık becerilerini gerektiği gibi tedarik etmek;
x. İlişkili taraf işlemlerinin açıklanmasını talep etmek;

Teorik düzeyde olsa da Yönetim Kurulu'nun rolü açıktır. Ancak Yönetim Kurulu, sorumluluklarının yerine getirilmesi açısından farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

2.6.1.3 Yönetim

CEO tarafından temsil edilen yönetimin rolü, şirketin verimli bir şekilde çalışmasını, stratejiyi kararlaştırılan şekilde uygulamasını, finansal raporları ve diğer raporları kabul edilen standartlara göre ve yasal, düzenleyici ve diğer hükümlerin gerektirdiği şekilde hazırlamasını ve sunmasını sağlayan yönetim kurulu direktiflerini uygulamaktır. Diğer yönetim sorumlulukları ise şunları içermektedir (Zona ve diğer., 2018):

i. Onaylanmış stratejik planla uyumlu operasyonel planların geliştirilmesi
ii. Yönetim kurulu tarafından onaylanacak risk yönetimi politikalarının geliştirilmesi
iii. Onaylanmış politikaların uygulanması
iv. Uyum sağlamak için iç kontrollerin oluşturulması ve prosedürlerin oluşturulması

v. Şirketin değerlendirilen risk profiliyle tutarlı yönetim bilgi sistemlerinin uygulanması
vi. Tatmin edici şeffaf raporlama sistemlerinin oluşturulması. Bu, risk alma ve risk izleme için sorumlulukların atanmasını kolaylaştıran ve kontrol ve dengeleri sağlayan bir organizasyonel raporlama yapısının kurulmasını içermektedir.
vii. Yasalara ve diğer düzenleyici koşullara uyum
viii. İş hedeflerini destekleyen etkili bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmaktır.

Hissedarın temsilcisi olarak yönetim, teorik çerçevede katkı düzeyini yansıtan ve diğer menfaat sahiplerinin menfaatlerini dengelerken hissedarların menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri için onları motive edecek şekilde telafi edilir.

2.6.1.4 Çalışanlar

OECD'ye göre çalışanlar, bir şirketin uzun vadeli başarısında önemli rol oynayan paydaşlar arasındadır. Çalışanlar ve yönetim arasındaki iyi ilişkiler, iyi performans ve hissedar hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların kurumsal yönetime katılımı geçim kaynaklarını etkileyebilecek önemli şirket gelişmeleri hakkında danışma hakkını; toplu pazarlık; kurulların diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurması konusunda ısrar etmek, sağlandığı yerlerde denetim kurulu üyelerini aday gösterme veya oy kullanma hakkı, çalışanların hisse sahipliği ve / veya kar paylaşımı fırsatları, istişare hakkı, işgücünün yeniden yapılandırılması, fabrikanın yeniden yerleştirilmesi, çalışma saatlerinin kısaltılması, iş değerlendirme yöntemlerinin tanıtılması ve şirketin yasal statüsündeki değişiklikler gibi geçim kaynaklarını içermektedir. Tüm bunlar da yönetimi ilişkilerinde daha şeffaf olmaya zorlamakta, daha dostane çalışma ilişkilerine yol açmaktadır. Kurumsal yönetim böylece anlaşmazlıklar için harcanan zamanı ve toplu iş eylemi olasılığını azaltarak; açık bir kültür oluşturur ve çalışanların katılımına ihtiyaç duyulacağı için yönetimi her karar ve eylemden sorumlu kılar (Scherer ve diğer., 2013).

2.6.2 Kurumsal Yönetimin Dışsal Yönetim Mekanizmaları

Diğer kurumsal yönetim paydaşları, sivil toplum kuruluşları (STK), müşteriler, tedarikçiler, finansal piyasalar ve genel olarak toplumdur.

STK'lar ve bazı gruplar kabul edilebilir uygulamaları ihlal ettiği düşünülen kuruluşlara karşı harekete geçme eğiliminde olduklarından kurumsal yönetim paydaşlarının bir parçasıdır. Örneğin, Greenpeace çevre sorunlarına odaklanan bir STK'dır, Dünya Çapında Doğa Fonu (WWF) vahşi doğanın korunmasına ve çevre üzerindeki insan etkisinin azaltılmasına odaklanmaktadır.

Bir firmanın başlıca müşterileri, standartlara, yönergelere ve yasal gerekliliklere uygun olmadığı düşünülürse ürünlerini ve / veya hizmetlerini boykot etmeye karar verebileceklerinden kurumsal yönetimini etkilemektedir. Müşteriler, kurumsal yönetim itibarı iyi olan tedarikçilerle giderek daha fazla ilişkilendirilmek istemektedirler.

Finansal kurumlar da yine bu kurumsal yönetim mekanizmasında yer alan dışsal bir paydaştır. Örneğin; bankalar, kredi onay süreçlerinde ve bir kredi verildikten sonra kurumsal performansın izlenmesinde bir yönetim rolü oynamaktadırlar. Bununla birlikte, şirketler giderek artan bir şekilde doğrudan borç piyasalarına gittikçe, piyasaların kendileri izleme ve disiplini sağlamalıdır. Finansal kurumların bir paydaş olması kurumsal yönetimin likidite, ticaret faaliyeti ve firmanın hisselerini elinde tutan müşteri ile ilişkilendirilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek likidite, bir firmanın yönetiminin kalitesini düşürebilir; çünkü bir hisse senedini devretme maliyetlerini düşürerek, iyi yönetişime çok az yatırım yapmış çok sayıda kısa vadeli acenteyi çeker. Öte yandan, likidite daha sofistike temsilcileri çekebildiğinden; bir firmanın yönetimin kalitesini de artırabilir (Subrahmanyam, 2008).

Son olarak bir işletmenin içinde bulunduğu topluluk, kurumsal yönetim uygulamalarını etkilemede önemli bir paydaştır. Yeterince ele alınmaması veya dikkate alınmaması, bir kuruluşun faaliyetlerini, örneğin ürünlerini ve / veya hizmetlerini boykot ederek sekteye uğratabilir. Topluluklar, işletmelerin yalnızca kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri yoluyla kârlarının bir kısmını geri çekmesini değil, aynı zamanda örneğin çevreyi koruyarak sosyal olarak sorumlu bir şekilde faaliyet göstermesini de beklemektedir.

2.7 Kurumsal Yönetim Mekanizması

Jensen (1993), kurumsal yönetimde, yönetim kararları ile şirket için optimal kararlar arasındaki farklılıktan kaynaklanan sorunları çözmeyi amaçlayan dört mekanizma olduğunu ifade etmiştir. Bunlar;

i. Sermaye piyasaları, yani dış kontrol mekanizmaları;
ii. Yasal / politik / düzenleyici düzenlemeler, yani yasal ve yasal mekanizmalar;
iii. Ürün pazar rekabeti ve
iv. Denetim kurulu tarafından yönetilen iç kontroldür.

La Porta ve diğer., (1997) ise, kurumsal yönetim mekanizmalarının, yatırımcılar için yatırılan sermayenin geri dönüşünü sağlamak için siyasi bir süreç sırasında değiştirilebilen ekonomik ve yasal kurumlar olduğunu iddia etmektedir. Yönetim mekanizmalarını analiz ederken, her şeyden önce yönetimin keyfi eylemleri (azınlık hissedar haklarının korunması) ve büyük yatırımcıların mülkiyeti (konsantre mülkiyet) ile ilgili olarak, esas olarak teşvik sözleşmelerine, yasal korumaya ve yatırımcılar için güce odaklanmışlardır. Denis (2001) de Jensen (1993) gibi dört yönetim mekanizmasına dikkat çekmektedir. Bunlar;

i. Şirketin dışında olan yasal ve düzenleyici mekanizma,
ii. Yönetim kurullarını, ücretlendirmeyi, sahipliği ve borcu içeren iç yönetişim mekanizmaları,
iii. Dış yönetişim mekanizmaları ve
iv. Ürün pazarı rekabetidir.

Hughes ve Mester (2010) ise bu ayrımı biraz daha genelleyerek iç ve dış olarak ifade etmektedir. İç disiplinin örgütsel biçim, mülkiyet yapısı, sermaye yapısı, yönetim kurulları ve yönetimin ücretlendirilmesiyle oluşturulabileceğini ileri sürmüştür. Dış disiplin ise, devlet düzenlemelerinden ve güvenli bir ağdan ve ayrıca sermaye piyasası disiplininden (devralmalar, varlıkların maliyeti, paydaşların hisse satma yeteneği, yönetici iş piyasasında rekabet, harici blok sahipleri ve üründeki rekabet) etkilenmektedir.

Literatürde gittikçe genellemelere uğramış sınıflamalara istinaden kurumsal yönetim mekanizmaları iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir. İç mekanizmalar şirketin kontrolündedir, dış mekanizmalar şirketin doğrudan kontrolü dışındadır.

Kurumsal yönetim iç kontrol mekanizmaları, istenen sonuçları elde etmek, finansal raporların güvenilir olmasını sağlamak için operasyonlarda verimliliği sağlamayı amaçlamakta şunları içermektedir:

i. Hissedarların haklarının güçlendirilmesi;
ii. Şirket yapısı;
iii. Şirket stratejisi;
iv. Yönetim kurulu yönetimi izleme;
v. Yönetici Tazminatı;
vi. İç kontrollere uyum;
vii. Bağımsız risk ve iç denetim.

Amaçlar çerçevesinde ortaya çıkan bazı mekanizmalar bu bölümde ifade edilecektir.

2.7.1 Yönetim Kurulu İç İzleme

Yönetim kurulu, mevzuata uyum, finansal raporlama, operasyonların verimliliği ve etkinliği, iç denetim, ücretlendirme ve bağımsız dış denetçiler konusunda ısrar ederek yönetimin faaliyetlerini izlemektedir. İş ortamında artan karmaşıklık, Yönetim Kurulu'nun gerekli uzman teknik becerilere sahip olmasını kritik hale getirmiştir. Kurullar, sorumluluk alanlarına giren konularda bazı uzmanlık bilgileri edinmek zorunda kalmıştır. Birçok kurulda, gerekli bilgi ve deneyime sahip daha küçük yönetici gruplarından oluşan komiteler bulunmaktadır. Daha yakın denetimin gerçekleştirildiği kritik kurul komiteleri ise Ücretlendirme Komitesi, Denetim Komitesi ve Finans Komitesidir. Bazı durumlarda, kurulların teknik konuları anlamalarına yardımcı olmak için danışmanları işe alması gerekebilmektedir. Kurul izlemesinin bir kısmı, vizyon ve liderlik sağlamak için yürütme ekibiyle birlikte çalışan ve iş stratejisini öneren CEO'nun atanmasıdır. Yönetim kurulu tarafından onaylandıktan sonra uygular ve yönetim kurulu tarafından belirlenen limitler dahilinde dengeli bir şekilde menfaat sahiplerinin değerini oluşturur. Yönetim kuruluna karşı sorumlu olan CEO, yönetim kuruluna düzenli raporlar sunar. CEO ayrıca, üst düzey yöneticiler için vekalet planlamasından, kilit yöneticilerin kaybedilmesi durumunda iş sürekliliğinin

sağlanmasından, kontrol eden aile içindeki olası çatışmaların çözülmesinden (şirkete sahipse veya aile tarafından kontrol ediliyorsa) sorumludur.

Mali raporlar gibi raporlama prosedürleri, önemli konular hakkında zamanında açıklama, iç denetimin yöneticilerin müdahalesi olmadan çalışması gibi sistemler ve prosedürler, iç kontrollere uyumu izlemek için kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır.

Bağımsız bir iç denetim bölümü veya bölümü, iç kontrollerin kritik bir parçasıdır. Pek çok şirkette, iç denetimin bağımsızlığı gerçek olmaktan çok teoriktir. İdari düzeyde, iç denetimin bölüm yöneticilerine (özellikle Finans Direktörüne-CFO) rapor vermesi bazı sorunlar ortaya çıkarır. İç denetim raporunun yalnızca CFO tarafından iletilen sorunları vurguladığı bir noktaya kadar, iç denetim faaliyetlerine müdahale eden birçok CFO örneği vardır.

2.7.2 Şirket Stratejisi

Bir şirketin stratejisi, belirli bir dönem boyunca işletmenin amaçlanan vurgu alanlarının ana hatlarını sağladığından etkili bir yönetim mekanizması olarak hizmet edebilir. Ancak bahsedilen mekanizma stratejinin açıkça ifade edildiği ve stratejinin bir yansıması olan performans ölçümlerinin yerine getirildiği ve izlendiği yerde çalışmaktadır. Bir şirketin stratejik planının yönetim mekanizmaları olarak hizmet eden temel bileşenleri vizyon, misyon, hedefler, önlemler, şirket yapısı ve yönetici ücretleridir.

Şirketin vizyonu, hedeflediği hedefi açıkça ortaya koymaktadır. Yönetime rehberlik eden net bir vizyonu ifade etmek Kurulun sorumluluğundadır. Gerçekte, organizasyonlarda vizyonu öneren yönetimdir. Yönetimi sorumlu tutma kolaylığı ve hatta işletme sahibi yöneticiyi sorumlu tutma kolaylığı için, bir vizyonun açıkça ifade edilmesi ve belgelenmesi daha iyidir. Bir rehber görevi görür. İşletmenin operasyonları sırasında zorluklar kimi zaman ortaya çıkıp kaybolsa da bir vizyon belgelenmediğinde veya ifade edilmediğinde, bir kuruluşun yönsüz bir şekilde sürüklenmesiyle sonuçlanması kolaylaşmaktadır. Bu nedenle vizyon, şirketin gelecekteki durumuna ilişkin bir radar veya resimli bir görünüm görevi görmektedir.

Vizyon, yönetimin mevcut ve gelecekteki eylemlerine rehberlik etmekte ve Kurullar için nihai yönetim kılavuzu görevi görmektedir. Yönetim değişse de firmanın vizyonu değişmeyebilir. Bu nedenle yönetim ayaklanmalarının ortasında bile firmaya devamlılık sağlar. Kurulun vizyonu sağlaması, yönetimin bir vizyon geliştiremeyeceği anlamına gelmez. Ancak yine de Kurul tarafından sağlananla uyumlu olması beklenmektedir.

Kuruluşun misyonu ise neden var olduğunu, ne yaptığını, kimin için ve nasıl yaptığını açıklamaktadır. Yönetime sağlanan rehberlik biçiminde sürekliliği sağlamak için Kurul tarafından açıkça ifade edilmesi gereken dört bileşene sahiptir:

i. Temel amaç (kuruluşun nedenini açıklığa kavuşturan);
ii. Değerler (kuruma genel olarak rehberlik eden tartışılamaz ilkeler);
iii. Müşteriler (kuruluşun sunucularının veya müşterilerinin kim olduğunun açık bir şekilde tanımlanması);
iv. Nasıl hizmet ettiğidir.

Yönetim ekibi için belirlenen hedefler ise, Kurul'un önemli gördüğü ve bu nedenle ödüllendirmeye istekli olduğu konuları açıklamaktadır. Ayrıca, hedefler yönetimi belirli davranışlarda bulunmaya motive etmektedir. İyi bir kurumsal yönetim için hedefler, çeşitli paydaşların çıkarlarını kar güdüsünün ötesinde dengelemelidir.

Son olarak; ölçütler de şirket stratejisi mekanizmasının bir bileşenidir. Strateji yoluyla hem Kurul hem de yönetim sorumlu tutulabilir. Ancak Kurul tarafından kritik olarak kabul edilen tüm alanları hedefleyen performans incelemelerini kolaylaştıran performans ölçütleri ve mekanizmalar varsa bu mekanizma daha iyi çalışmaktadır.

2.7.3 Şirket Yapısı

Bir şirketin raporlama açısından yapılandırılma şekli, bir iç yönetim mekanizması olarak kullanılabilir. Örneğin; genel olarak, liderlik yapısının ayrılmasının bir parçası olarak, başkanlık pozisyonunun bağımsız bir yönetici tarafından doldurulması tavsiye edilir (Cadbury Report, 2003). Teoride organizasyonlar, stratejik planlarına göre neyi başarmak istediklerine göre raporlama yapıları hakkında karar almaktadırlar. Şirketin yapısı, sorumlulukları ve resmi yetki ve iletişim hatlarını açıklığa kavuşturan, sorumluluk sınırlarını netleştirmek için işleri bölümlere ayıran işlerin resmi

düzenlemesini yansıtmaktadır. Ayrıca şirket yapısı, faaliyetlerin koordinasyonunu netleştirir ve izlemeyi kolaylaştıran kaynakların net tahsisini kolaylaştırmaktadır. Kuruluşun performansı, izlemeyi ve raporlamayı kolaylaştıran bir yapı kullanmasını sağlamak Kurulun sorumluluğundadır.

2.7.4 Yönetici Tazminatı

Yöneticilerden, hissedar değerini maksimize etmeleri ve karşılığında genellikle bir maaş, yıllık iş performansıyla ilgili bir ikramiye, genellikle hisse olarak ödenen iş performansına dayalı uzun vadeli teşvikler şeklinde tazminat almaları beklenmektedir. Kurumsal yönetim yapılarının güçlendirilmesi, yöneticilerin eylemleriyle ilgili vekalet sorununu ele almak için bir mekanizma olarak kullanılmıştır. Hissedarların menfaatlerini korumanın bir yolu olarak yönetici ücretleriyle şirket performansı arasındaki uyumu sağlamak için yönetim kurullarında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranının artırılması ve yönetici ücretlerinden sorumlu ücret komitelerinin güçlendirilmesi kullanılmıştır.

Literatürdeki ampirik bulgular bağımsız yöneticilerin her zaman bağımsız olmadığını dile getirmektedir. Çünkü yönetim kurulu üyeleri, çoğu durumda atamaları üzerinde bir miktar etkisi olan CEO'nun tanıdığı olma eğilimindedir (Murphy, 2012). Ayrıca bilgi asimetrisi sorunu da yine literatürdeki ifadelerdendir. Yönetim kurulu ücret komiteleri, yönetici ücretlerine ilişkin daha bilinçli kararlar verebilmek için genellikle yeterli bilgiye sahip olmadığı söylenmektedir (Özkan, 2007). Bu eksikliği gidermek için, yöneticilerle olan diğer ilişkileri nedeniyle aslında çelişkili olan ücret danışmanlarına güvenme eğilimindedirler. Algılanan bir piyasanın üst çeyreğinin altında ödeme yapmama arzusu olan ücret komiteleri, danışmanların tavsiyelerini sınırlı sorgulamayla kabul etme eğilimindedir. Ampirik bulgular, en kötü performans gösteren şirketlerin aynı zamanda CEO'lara en çok ödemenin yapıldığını öne sürmektedir (Adams, 2014). Başka bir çalışmada da yöneticilerin, hissedarın çıkarlarını her zaman temsil etmediği üzerine durulmuştur. Yönetim kurulu ücretinin analizinin aslında Kurulun, hissedarların çıkarlarını dışlayarak üyelerinin kişisel çıkarlarına hizmet etmeye daha meyilli olduğu başka bir kurum sorununa işaret ettiği de bu çalışmanın öne çıkardığı bir sonuçtur (Murphy, 2012).

2.8 Dünya'da Kurumsal Yönetim Anlayışı

Kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi sırasında detaylı bir şekilde bahsedilen OECD ilkeleri dışında bazı ülkelerde genel veya özel bağlamda kurumsal yönetim algısı mevcuttur. İlk olarak Avrupa Birliği (AB)'de kurumsal yönetimin çerçevesi, "uy ya da açıkla" ilkesiyle desteklenmektedir. Diğer iki bileşeni, yönetimin denetiminde etkin olması beklenen, mesleki, uluslararası ve cinsiyet çeşitliliğine sahip yönetim kurulu ve hem yönetim kurulunu hem de yönetimi performanstan sorumlu tutan paydaşlardır. Avrupa kurumsal yönetim kuralları yalnızca borsaya kayıtlı şirketler için geçerlidir. Bununla birlikte, listelenmemiş şirketler için yönergelere duyulan ihtiyaç, kurumsal yönetim hakkındaki AB yeşil belgesinde belirtilmiştir (Avrupa Birliği, 2011).

Avrupa birliği dışında Uluslararası Finans Kurumu (IFC) (Dünya Bankası Grubunun bir parçası)'nun hedefleri arasında kurumsal yönetim standartlarının teşvik edilmesi vardır. Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF), orta ve düşük gelirli ülkelerde bulunan kurumsal yönetişim zayıflıklarını ele alan bölgesel ve yerel girişimlere sponsorluk yapan Uluslararası Finans Kurumu (IFC) çoklu bir güven fonudur.

Ülkelere özel kurallar arasında Güney Afrika'nın ünlü Kral Raporu (King Report) vardır. Çoğu ülke de kurumsal yönetim ile ilgili ilke ve uygulamalarını bu raporu referans alarak yapmaktadır. Güney Afrika'da Kurumsal Yönetim King Raporu, iyi yönetimin yedi temel özelliğini tanımlamaktadır. Bunlar;

i. Disiplin: Organizasyonun üst yönetiminin geniş çapta kabul gören doğru ve uygun davranış standartlarına bağlılığıyla örneklenen disiplin
ii. Şeffaflık: Dışarıdan birinin yapabileceği ölçüde kuruluşun eylemlerini ve performansını anlamlı bir şekilde analiz etmek.
iii. Bağımsızlık: Çıkar çatışmalarının yönetilme ölçüsü kuruluşun çıkarlarının her zaman üstün olmasını sağlamaktadır.
iv. Hesap verebilirlik: Pay sahiplerinin yönetim kuruluyla ilgili bilgi alma haklarıyla ilgilenme ve yönetimin kuruluşun varlıkları ve performansı üzerindeki idaresi
v. Sorumluluk: Kuruluşun davranışının hem olumlu hem de olumsuz tüm sonuçlarını kabul etmek ve gerektiğinde düzeltmeler yapmak için bir taahhütte bulunmak.

vi. Adillik: Çeşitli paydaşların çıkarlarını kabul etmek, saygı duymak ve dengelemek.
vii. Sosyal sorumluluk: Etik standartlara bağlılık göstermek ve organizasyonel faaliyetlerin diğer paydaşlar üzerindeki sosyal, çevresel ve ekonomik etkisini takdir etmek.

Kurumsal yönetim yapıları, kuruluşların paydaşları için uzun vadeli başarı elde etmelerine yardımcı olmak için gerekli çerçeveyi sağlar. Anketler, iyi yönetimin aşağıdakilerle ilişkili olduğunu göstermektedir:

i. İşletme sahiplerinin çıkarlarının korunması,
ii. Sahiplerin ve yönetimin çıkarlarının uyumlu hale getirilmesi,
iii. Geliştirilmiş kurumsal performans,
iv. Düşük maliyetli harici fonlara erişim yeteneği,
v. Rant arayanları cezalandırırken gerçek yatırımcıları cezbetmek,
vi. Yatırımcılara mülkiyet hakları sağlamak,
vii. Girişimcileri yatırım yapmaya teşvik etmek,
viii. İş etiğidir.

Kurumsal yönetim ile ilgili birtakım farklı yaklaşımlar da yine ülkelerdeki uygulamaları etkileyebilmektedir. Bunlardan biri Anglo-Sakson yaklaşımıdır. Anglo-Sakson ülkeleri (ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda) hissedar çıkarlarına öncelik veren liberal modeli kullanmaktadır. Radikal inovasyonu ve maliyet rekabetini teşvik etmektedirler ve amaçları hissedar değerini maksimize etmektir. Hissedarlar, yönetimsel karar alma sürecini etkileyen ana paydaşlardır. Yöneticiler, icracı olmayan veya icracı olarak sınıflandırılır. Ekonomik ilişkiler, performans için ödeme yapmaya odaklanan kısa vadeli bir yönelime sahiptir. Kurumsal yönetime yönelik bu yaklaşımın avantajları arasında dinamik piyasalara yönelik yönelim, uluslararası yönelim ve dolayısıyla akışkan sermayeyi idare etme yeteneği bulunmaktadır.

Latin (Fransa, İtalya, Belçika, İspanya), Güney Amerika (Arjantin ve Brezilya) ve Japonya, bir ağ yönelimini izleyen ve çalışanları, yöneticileri, müşterileri ve tedarikçileri ve topluluğu içeren koordineli modeli kullanmaktadırlar. Yönetimin karar verme süreci finansal kurumlar, hükümet, aileler ve çalışanlardan etkilenmektedir.

Artımlı yeniliği ve kaliteye dayalı rekabeti teşvik etmektedir. Düşük ve orta düzeyde ücretlendirme performansa dayanmakta olup, ekonomik ilişkiler uzun vadeli bir yaklaşıma sahiptir. Yaklaşımın gücü, uzun vadeli stratejik yaklaşımı, istikrarlı sermayesi ve beceri geliştirme, yaratıcılık, estetik ve esneklik odaklı bir süreklilik ortamı yaratmasıdır. Bu yaklaşımın zayıf yönleri arasında şeffaf olmayan yönetim, gizli prosedürler ve çoğunluğa verilen kontrol bulunmaktadır. Yaklaşım özellikle liberal modelden ve koordineli modelden farklı bir kurumsal yönetim senaryosu sunan aile şirketlerinin hakimiyetindedir.

Germen yaklaşımında (Almanca, Hollanda, İsviçre, İsveç, Avusturya, Danimarka, Norveç ve Finlandiya) ise pazar odaklı bir anlayış söz konusudur. Hissedarlar aileler ve bankalardan oluşan bir ağ karışımı tarafından temsil edilmektedir. Yönetim kararları üzerindeki etki, bankalar ve çalışanlar dahil oligarşik gruplar tarafından uygulanmaktadır. Ücret ve performans arasında genellikle düşük bir ilişki vardır. Yaklaşımın avantajları sağlam yönetim, istikrarlı sermaye ve uzun vadeli stratejik odak noktasında olmasıdır. Dezavantajı ise zayıf içselleştirme, esneklik ve yeni endüstriler için yetersiz yatırımdır.

Çin'e geldiğimizde ise 2001 yılından bu yana borsaya kote şirketler için "Borsaya Kote Edilen Şirketlerin Kurumsal Yönetim Kanunu" nda yer alan kurumsal yönetim kurallarına sahip olduğunu görmekteyiz. Bu başlangıcı 2004 yılında "Menkul Kıymet Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Kanunu" izlemiştir. Her ikisi de borsada işlem gören şirketlerin yönetim yapılarına odaklanmaktadır. Yıllar içindeki gelişmelere rağmen, genel olarak şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hala zayıf kaldığı ifade edilmektedir (Feirnerman, 2007).

Geçiş ekonomilerine sahip ülkelerde belirli bir kurumsal yönetim modeli bulunmamakla birlikte kural olarak, Anglo-Amerikan ve Alman modellerinin özelliklerinin karışımı kullanılmaktadır. Geçiş ekonomileri için temel amaç, özel sektörden büyük yatırımlar gerektiren piyasa ekonomisine komuta etmekten geçmektir. Aynı zamanda yatırımcıları cesaretlendirmek ve işletmeye finansman akışını arttırmak için ve yatırımcıların temel kontrol ve getiri alma ihtiyacı nedeniyle yeterli kurumsal yönetim sistemi uygulanmalıdır. Uygun kurumsal yönetim modelini geliştirmek ve uygulamak için, hükümetin eşlik ettiği iş sektörü, geçiş ekonomilerinin hayati sorunlarını çözmelidir. Birincisi, genel olarak mali talimatlara ve özelde yatırım

prosedürüne güvenin olmamasıdır. Ekonomi sistemini değiştirirken olduğu gibi, finansal sektörde de bir değişiklik olurken, geçişle birlikte eski ve yeni sistemlerin unsurları birbiriyle çelişir ve bu da güvenilirlik düzeyini düşürür. Zayıf gelişen bankacılık sistemi, bir şirketin yatırımcı ve denetçi olarak performansında çok önemli bir rol oynayamaz. İkincisi, kamu malları ile etkin olmayan yönetim yöntemlerinin özel sektöre devredildiği devasa kamu şirketlerinin özelleştirilmesidir. Bu koşullar altında, bir şirketin hedeflerine ilişkin tüm anlayışı yeniden düzenlemek için karmaşık bir misyon vardır; yeni bir şirket stratejisi oluşturmaktan başlayarak, kurumsal yönetişimin temel işlevlerinin başlatılmasıyla birlikte bir kuruluşun alt düzeyinin modernizasyonuna kadar. Üçüncüsü, değişen bir mevzuattır; piyasa kurallarının iyileştirilmesiyle eski norm ve yönetmeliklerin yeni modern normlara dönüşmesi söz konusudur. Değişen hukuk sistemi ile uğraşmak, günlük güncellemeleri ve buna uygun kurumsal yönetim sistemini oluşturmayı gerektirir, çünkü işlevlerinden biri bir şirketin performansının mevzuatını sağlamaktır (Shtern, 2009).

Modern kurumsal yönetim modelleri, paydaşların çıkarlarını içerir, ancak komuta sisteminde, bunlar bir şirketin performansıyla ilgilenmiş sayılmadılar. Dördüncüsü, tüm şirketler için gerekli olan hisse sermayesinin yatırımını ve birikimini yavaşlatan hisse ve sermayeli şirketlere duyulan güvensizliktir. Yeterli yasal sistem, hissedarların ve yatırımcıların haklarını garanti altına alabilir, ancak geçiş ekonomileri için mevzuat sürekli değişiklikler altındadır. Beşincisi, daha önce devlet şirketleri özel sahiplere devredildiği için devletin üstün rolüdür. Ancak yine de devlet hissedar olarak katılabilir ve önceki mülkiyete dayalı olarak bir şirketin performansı üzerinde sınırsız etkiye sahiptir. Bu tür şirketlerde, devlet, kural olarak, hissedarları kendisi ve sonra diğer hissedarlar ve paydaşlar için faydalı kararlar almaya zorlar. Aynı zamanda, devlet hissedarlarının ihtiyaçlarını karşılamak için mülkiyet haklarının ihlali ve kurumsal yönetim işlevlerinin kötüye kullanılmasıyla ilgili davalar bile olabilir (Shtern, 2009).

2.9 Türkiye'de Kurumsal Yönetim Anlayışı

Hem son finansal krizlerin hem de son zamanlarda dünya çapında patlak veren şirket skandallarının ardındaki en önemli faktörlerden biri hem kamu hem de özel sektör tarafından sağlam kurumsal yönetim ilkelerinin yetersizliğine bağlanabilmektedir. Sonuç olarak, kurumsal yönetim kavramı dünyanın her yerinde artan bir ilgi görmüştür.

Türkiye'de de bu durum son yıllarda önemle takip edilmektedir. Özellikle Türkiye'nin küresel finansmanı çekmek için sermaye piyasalarının rekabet gücünü artırması gerekiyordu. Bu tür bir rekabet gücüne ulaşmak için de kurumsal yönetim çerçevesinin kalitesi en önemli kriterlerden biri olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, bir kurumsal yönetim kanunu geliştirmek, yabancı yatırımları çekmek için anahtar olarak görülmekteydi. Bu nedenle SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), öncelikli olarak borsaya kote şirketler ve hem özel hem de kamu sektöründeki anonim şirketler tarafından kullanılabilecek kurumsal yönetim ilkeleri belirlemiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Haziran 2003'de kabul ettiği Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde şu ifade yer almaktadır: "İlkelerin uygulanması isteğe bağlıdır. Ancak, ilkelerin uygulama durumuna ilişkin açıklama, detaylı gerekçelendirme yapılmamışsa, bu ilkelerin yetersiz uygulanmasından kaynaklanan uyuşmazlıklar ve şirketin yönetim uygulamalarında ileride yapılacak bir değişiklik planının olup olmadığına ilişkin açıklamaların tümüne yer verilmesi gerekmektedir. İlkelerde, 'uy ya da açıkla' yaklaşımı geçerlidir. Ancak, ilkelerin bazılarının yanlarındaki 'T' harfleri bunların sadece tavsiye niteliğinde olduğunu göstermektedir. Ek olarak, tavsiyeler olarak işaretlenen ilkeler, orta ve uzun vadede 'uy ya da açıkla' yaklaşımına tabi olabilir." Türkiye açısından sağlam bir kurumsal yönetim şu anlamlara gelmektedir (Türkiye Sermaye Piyasaları Kurumu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003):

i. Ülke imajının iyileştirilmesi, yerli fon çıkışının engellenmesi,
ii. Yabancı sermaye yatırımlarının artması,
iii. Ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması,
iv. Kaynaklara erişimin daha verimli tahsisi,
v. Daha yüksek bir refah düzeyinin sürdürülmesidir.

Kurumsal yönetim literatürde endeks olarak belirlense de bu çalışmanın yöntemi gereği firmalarda hissedilen kurumsal yönetim algısı üzerinden hareket edilmiştir. Kurumsal Yönetim Algısı ölçeği Uğurlu (2018) tarafından geliştirilmiş olup Karabulut vd. (2020)'nin çalışmasında da kullanılmıştır. 15 soruluk ölçeğin alt boyutları Adillik (1-3), Şeffaflık (4-6), Hesap Verilebilirlik (7-9) ve Sorumluluk (10-15)'dan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri 0.77 olarak hesaplanmıştır.

3. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Bu bölümün amacı, "değişim yönetimi" kavramına geniş bir genel bakış sağlamaktır. Öncelikle değişim ve değişim yönetimi ile ilgili bazı temel bilgiler verilip, daha sonra değişimin gerektirdiği stratejiler ve değişim yönetiminde liderin rolüne teorik ve güncel literatür ile destek bulunacaktır.

3.1 Değişim Kavramı ve Önemi

Değişiklikler, sorunlara veya müşteri ihtiyaçlarına yanıt olarak ve yeniliği başlatmak için proaktif adımlar olarak görünür. Tüm değişiklikler, değişikliklerin planlandığından, test edildiğinden, uygulandığından ve belgelendiğinden emin olmak için bir süreci takip etmelidir. Değişim yönetimi süreci için tanımlama, sunum, planlama, değerlendirme ve iletişim gibi beş adım vardır. Etkili bir değişim yönetimi süreci olmadan, bir organizasyon değişiklikleri etkili bir şekilde kontrol edemez. Değişim yönetiminin üç seviyesi ise kurumsal değişim, organizasyon değişikliği ve kişisel değişimdir (Dugmore ve Jenny, 2011).

Değişim yönetimi, tüm değişikliklerin yaşam döngüsünü kontrol etmeyi ve organizasyonun hizmetlerinde kesinti olmadan karlı değişiklikler yapmayı hedeflemektedir (Dugmore ve Jenny, 2011). Değişim yönetimi, insanların değişime uyum sağlamasına, değişikliği kontrol etmesine ve strateji geliştirirken değişiklikler yapmasına yardımcı olmakta; iş süreçlerinde ve organizasyon yapısında değişikliklere olanak sağlayabilir ve bir şirketin rekabet avantajını etkileyebilmektedir.

Değişim yönetimi, çalışanların işlerinde, ilişkilerinde, prosedürlerinde vb. değişikliklerle ilgili idari ve davranışsal sorunları yönetme sürecidir (Turban ve diğer., 2018). Değişim yönetimi sürecinde yöneticilerin, organizasyonel değişikliklere duyulan ihtiyaca ve değişikliklerin organizasyon ve paydaşları için olumlu sonuçlar doğuracağına dair olumlu içgörüler oluşturması beklenir (Kwahk ve Lee 2008). Değişim ihtiyacının ve fizibilitesinin analizini içeren süreç, çalışanları bu tür değişiklikleri kabul etmeye teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Turban ve diğer., 2018).

Literatürde değişim yönetimiyle ne kastedildiğini düşünürken, en az dört temel tanım ortaya çıkar. Bunlar; (1) Değişimi yönetme görevi, (2) Profesyonel uygulama alanı, (3) Bilgi bütünü ve (4) Kontrol mekanizmasıdır.

i. **Değişimi yönetme görevi:** Değişim yönetiminin ilk ve en açık tanımı, terimin değişimi yönetme görevine atıfta bulunmasıdır. Bariz olan mutlaka açık değildir. Değişimi yönetmek, en az iki anlamı olan bir terimdir. Değişimi yönetmenin bir anlamı, planlı ve yönetilen veya sistematik bir şekilde değişikliklerin yapılmasını ifade eder. Amaç, devam eden bir organizasyonda yeni yöntem ve sistemleri daha etkin bir şekilde uygulamaktır. Yönetilecek değişiklikler organizasyonun içindedir ve organizasyon tarafından kontrol edilir. Bununla birlikte, bu dahili değişiklikler, genellikle "çevre" adı verilen organizasyon dışından kaynaklanan olaylar tarafından tetiklenmiş olabilir. Bu nedenle, değişimi yönetmenin ikinci anlamı, yani kuruluşun üzerinde çok az kontrol uyguladığı veya hiç kontrol etmediği değişikliklere verilen yanıttır. Örneğin, mevzuat, sosyal ve politik kargaşa, rakiplerin eylemleri, değişen ekonomik dalgalanmalar ve akımlar vb. Araştırmacılar ve uygulayıcılar benzer şekilde, tipik olarak bir ani tepki veya reaktif tepki ile beklenti veya proaktif tepki arasında ayrım yapar. Değişimi yönetme görevi, insanlar üzerindeki etkisini de yönetmeyi içerir. Pek çok yönetici için, değişimi yönetme görevinin bu yönü, çalışanlarının değişimle başa çıkmalarına yardımcı olmak zorunda olmaları ve yöneticilerin de kendi başa çıkma zorluklarıyla yüzleşmeleri nedeniyle karmaşıktır.

ii. **Profesyonel uygulama alanı:** Değişim yönetiminin ikinci tanımı bir mesleki uygulama alanıdır. Hızla ve gururla planlı bir değişime dahil olduklarını, değişim ajanları olduklarını, müşterileri için değişimi yönettiklerini ve uygulamalarının değişim yönetimi uygulamaları olduğunu ilan edecek yüzlerce olmasa da onlarca bağımsız danışman vardır. Müdürleri firmaları hakkında aynı açıklamaları yapacak çok sayıda küçük danışmanlık firması vardır. Ayrıca büyük yönetim danışmanlığı firmalarının çoğu bir değişim yönetimi uygulama alanına sahiptir. Bu değişim yönetimi uzmanlarından bazıları, müşterilerin karşılaştıkları değişiklikleri yönetmelerine yardımcı olduklarını iddia etmektedirler. Diğerleri müşterilerin değişiklik yapmasına

yardım ettiklerini ileri sürmektedir. Hemen hemen tüm durumlarda, değişim süreci, durumun özelliklerinden ayrı olarak ele alınır. Profesyonel değişim uzmanları tarafından iddia edilen genel değişim sürecini yönetme görevindeki uzmanlıktır.

iii. **Bilgi bütünü:** Bir mesleki uygulama alanı olarak değişim yönetimi görüşünden yola çıkarak, değişim yönetiminin üçüncü bir tanımı ortaya çıkmaktadır: değişiklik yönetiminin içeriği veya konusu. Esas olarak herhangi bir uygulamayı oluşturan modeller, yöntemler ve teknikler, araçlar, beceriler ve diğer bilgi türlerinden oluşur. Değişim yönetiminin içeriği veya konusu psikoloji, sosyoloji, işletme yönetimi, ekonomi, endüstri mühendisliği, sistem mühendisliği ve insan ve örgütsel davranış araştırmalarından alınmıştır. Birçok uygulayıcı için, bu bileşen bilgi gövdeleri, Genel Sistemler Teorisi olarak bilinen bir dizi kavram ve ilkeyle birbirine bağlanır ve entegre edilir. Bu mesleki uygulama alanının bir meslek, disiplin, sanat, bir dizi teknik veya bir teknoloji olarak adlandırılıp adlandırılmaması gerektiği açık değildir. Şimdilik, uygulamanın altında yatan ve pek çok uygulayıcının üzerinde hemfikir olacağı geniş, makul ölçüde bütünlüklü, ancak eklektik bir bilgi birikimi olduğunu söylemek yeterlidir.

iv. **Kontrol mekanizması:** Uzun yıllardır, bilgi sistemleri grupları, sistemlerde ve üzerlerinde çalışan uygulamalardaki değişiklikleri dizginlemeye ve bunun dışında sürüyü sürmeye çalışmıştır. Çoğunlukla, buna "sürüm kontrolü" denmekte olup; işyerindeki çoğu kişi buna aşinadır. Son yıllarda, sistem insanları bu kontrol mekanizmasını değişim yönetimi olarak adlandırmaya başlamıştır. Ayrıca, diğer alanlarda da benzer kontrol mekanizmaları mevcuttur.

Literatürde çeşitli değişim yönetimi modelleri ve süreçleri tanıtılmıştır. Holt ve diğer. (2007), başarılı bir organizasyonel değişim yönetimi, genel olarak üç aşamadan geçer: hazırlık, benimseme ve kurumsallaşma ve her aşama özel değişiklik gereksinimleri gerektirir. Ayrıca, iç bağlamı, değişime özgü içeriği, süreci ve bireysel özellikleri içeren entegre değişime hazır olma modelini de geliştirmişlerdir. Diğer bazı araştırmacılar ise daha önce örgütsel değişimin içerik, süreç ve bağlam olmak üzere üç

boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir (Armenakis ve Bedeian 1999; Self ve diğer., 2007; Devos ve diğer., 2007).

Holt vd. (2007), üç boyuta ek olarak bireysel boyutu, organizasyonlarda herhangi bir değişiklik girişiminde yakalanması gereken organizasyonel değişim bileşenleri olarak kabul etmiştir. Birçok araştırmacı ve uygulayıcı için Lewin modeli, örgütsel gelişim uygulamaları için en iyi bilinen modeldir (Vakola 2013; Drzensky ve diğer., 2012). Lewin model, örgütsel değişim faaliyetlerini anlamak için geliştirilmiş ve bir süreç modeli olarak görülmüştür. Bu model, bir organizasyonda değişimin nasıl gerçekleştiğini açıklar. Çözülme aşamasında çabalar, bireyleri değişimi kabul etmeye hazırlamak için mevcut durumla ilgili farkındalık ve memnuniyetsizlik yaratmaya odaklanır. Çözme aşaması, örgütü genellikle "psikolojik onaylamama" süreci yoluyla değişime hazırlamayı içerir (Worley ve Mohrman 2014). Pugh (2007), bu aşamada değişim için iç sınırların ötesinde iletişim ve katılım, bilgi paylaşımı, stratejilere ve taktiklere girdiler üzerindeki gereksiz kısıtlamaların kaldırılması ve yeni becerilerin edinilmesi için bireylerin eğitilmesi dahil olmak üzere bazı temel gereklilikler önermiştir (Pugh 2007). Hareket aşamasında, örgütün başarılı bir şekilde çözülmesinden sonra, değişimin ilk benimsenmesi yapılır ve bireyler yeni davranışları benimsemeye başlar. Bu aşamada, ilk aşamada henüz belirlenmemişse, tam olarak neyin değiştirilmesi gerektiğini formüle etmek esastır. Paton ve McCalman (2008), bu aşamanın problemleri tanımlamayı, çözümleri belirlemeyi ve çözümleri uygulamayı içerdiğini belirtmiştir. Yeniden dondurma aşamasındaki amaç ise, yeni davranışları içselleştirmek ve örgütsel günlük faaliyetlerdeki değişiklikleri devreye sokmaktır (Lippert ve Davis 2006; Pugh 2007).

3.2 Değişimin Özellikleri

Değişim yönetimi, değişikliği uygulamak ve organizasyonu mevcut durumundan istenen duruma taşımakla ilgilidir. Kotter (1996) değişimin kaçınılmaz olduğunu, birlikte yaşanması ve yönetilmesi gereken sabit bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Kotter (1996), değişim hızının yakın zamanda yavaşlamayacağını, bu da değişimle yan yana yaşamayı ve onu etkili bir şekilde yönetmeyi öğrenmemizi kritik hale getirdiğini de belirtmektedir. Kotter, değişim yönetiminde öne çıkmasına ve 8

adımlı değişim modeli tüm dünyada kullanılmasına rağmen, kitapları, akademik olmayan halde Hughes (2016) gibi bazı akademisyenlerin yaptığı bir endüstri perspektifiyle yazılmıştır. Bununla birlikte, Kotter'in çalışmaları akademik olmasa da modelinin dünya çapında yaygın olarak uygulandığını söylemek mümkündür.

Gabriel ve diğer. (2013, s.138), değişim ve belirsizlik hakkında "bugünün iş yerinde ve günlük yaşamımızda ortak bir özelliktir" diyerek herhangi bir organizasyonu ortaya çıkarma veya bozma potansiyeline sahip olduğuna da atıfta bulunmaktadır. Gabriel ve diğer (2013), organizasyonlardaki değişimin etkisinin yaygın olduğunu ve tüm paydaşları kapsadığını (hissedarlardan yönetime, çalışanlara, müşterilere, ev sahibi topluluklara vb.) da dile getirmektedir. Bunun nedeni olarak ise değişimin işlerin günlük olarak yapılma biçiminden sapması; zorlukları, insanların bir şeyleri yapmaya alışma şeklini bozarak uyumsuzluk yaratmasına bağlamaktadır (Gabriel ve diğer, 2013, s.138).

Palmer ve Dunford (2008, s.21) ise değişim yönetimi "yönetmeyi, yönlendirmeyi, bakım yapmayı, koçluk yapmayı, yorumlamayı ve beslemeyi" içerdiğini dile getirmiş ve kuruluşların değişim girişimlerini başarılı kılma şansına sahip olmak için benimsemeleri gereken bir süreç olarak nitelendirmiştir. Ancak Palmer ve Dunford (2008), değişimin nasıl uygulanacağı konusunda değişim uygulayıcılarına rehberlik eden bir model üretmek istese de başarısız olmuştur. Bunun yerine, değişim uygulayıcısına, başarılı bir değişim sağlamaya çalışmak için hangi şapkayı ne zaman giyecekleri konusunda bazı yönergeler sunabilmişlerdir.

Daft (2006)'ya göre değişim, dönüşümsel veya artımlı olabilmektedir. Böyle bir değişim sürecini öngörmelerini ve kolaylaştırmalarını sağlamak ise yöneticinin görevidir. Daft (2006, s.393) planlanan değişimin dört bileşenden oluştuğunu, yani değişim için iç ve dış güçlerin olması gerektiğini, yöneticilerin bu değişiklikleri izlediğini ve bir değişim ihtiyacının farkına vardığını, algılanan ihtiyacın başlatmayı tetiklediğini ileri sürmektedir. Daft, bunu görmezden gelerek değişimi başlatmak için doğru zamanı fark edemediğimizi ve değişimden etkilenecek olanları hazırladığımızı da savunmaktadır.

3.3 Değişimin Çeşitleri

Değişim iki ana kategoriye ayrılabilir: Artımlı ve Dönüşümsel. Artımlı değişimin başarıyla uygulanması daha kolaydır. Çünkü işimizi yapmanın mevcut şeklini iyileştirmek için genellikle mevcut duruma dayanır. Genellikle daha az değişiklik içerir ve az sayıda insanı etkiler. Öte yandan, dönüşümsel değişimin uygulanması daha zordur ve daha az başarı oranına sahiptir. Değişim dönüşümsel olduğunda işler daha da zorlaşır çünkü gelecekteki bir durumdan tasarlanır ve temelde yeni bir şeyler yapma yöntemi içerir. Bu tipik olarak önemli kültür değişikliğini içerir ve çok sayıda insanı etkiler. Kültür değişikliğindeki karmaşıklık, çoğu kez değişimi değiştirmenin kültürü değiştirmekten daha kolay olmasının nedenidir. Kültür; değerlerimiz, inançlarımız, varsayımlarımız ve yazılı olmayan kurallarımızdır. Bunlar davranışlarımızı ve zihniyetimizi ve performansımızı şekillendirir. Bir organizasyon içindeki bireyler, kültürü sohbetler yoluyla ve davranış normlarını izleyerek birlikte yaratırlar. Bir organizasyonun kapsayıcı kültürüne ek olarak, genellikle bireysel alt kültürler de mevcuttur. Bir kişi bir değişikliğe nasıl yaklaşacağını belirlerken, kendi girişimi için bunların her ikisini de dikkate alması gerekmektedir. Bir değişim girişiminin yürütülmesinde birçok karmaşıklık olduğundan hem değişim yönetimi hem de proje yönetimi bileşenleri gereklidir. Bazen değişim yönetimi ve proje yönetimi aynı şekilde yanlış anlaşılır. Aslında iki kavram tamamlayıcı olsa da farklı disiplinlerden gelmektedir. Her ikisi de değişimi planlamak, değişimi yönetmek ve değişimi sürdürmek için resmi süreçleri, araçları ve teknikleri kullanır. Değişim yönetimi insanların desteğini sağlamaya odaklanırken, proje yönetimi yürütülecek iş görevlerine odaklanır. Proaktif değişim yönetimi ve proje yönetimi bir araya getirildiğinde, değişim girişiminin faydalarının hayata geçirilmesine yol açacaktır.

Tüm değişim girişimlerinde başarıya ulaşmanın ortak paydası insanlardır. Switch'in yazarları Chip ve Dan Heath'e göre, insanların beyinleri her zaman iş başında olan iki bağımsız sisteme sahiptir: rasyonel taraf (düşünür, düşünür, analiz eder ve geleceğe bakar) ve duygusal taraf (içgüdüseldir), zevk ve acı hisseder. Beynin rasyonel tarafını sürücü olarak ve beynin duygusal tarafını bir Fil olarak düşündüğümüzde; sürücünün gücü düşünmek ve planlamaktır. Plan olmadan işleri halletmenin yolu yoktur. Filin gücü ise duygudur. Duygu olmadan işleri halletmek için motivasyon yoktur.

3.4 Değişimin Nedenleri

Bir organizasyon, çevre ile etkileşime girmesi gereken ve yalnızca ona bağlı olan açık bir sistemdir. Ortamdaki herhangi bir değişiklik, kuruluşun değişikliği iç sistemler, alt sistemler ve süreçlere dahil etmesini gerekli kılmaktadır. Bahsedilen değişikliğin, organizasyonun diğer iç unsurları üzerinde zincirleme bir reaksiyonu vardır. Örneğin, tüketici tercihlerindeki herhangi bir değişiklik ürün özelliğini, maliyeti, teknolojiyi, pazarlama stratejisini ve benzerlerini değiştirebilir. Organizasyon, hayatta kalabilmek için dış çevre ile etkileşime girmelidir. Organizasyon çevreden girdi alır (insan, malzeme, süreç, finans, bilgi vb.), onu dönüştürür ve çıktıyı (ürün ve hizmetler) çevreye aktarır. Organizasyon, ortamın ne verdiğini alır ve bu süreçte ortamın istediğini aktarır. Böylece kuruluşlar sosyal gereksinimlere yanıt vermektedir. Cevap olumlu ise değişim gerçekleşir ve büyüme sağlanır. Aksine tepki olumsuz ise, büyümeyi olumsuz etkileyecektir (Seren, 2005; Düzen Dilden, 2010). Dolayısıyla, değişimi uygulamak için dikkate alınması gereken çeşitli faktörler vardır. Çalışmanın bu bölümünde bu faktörler iç ve dış faktörler olarak ele alınacaktır.

3.4.1 Dış Faktörler

Teknoloji, değişim gerektiren önemli bir dış güçtür. Son zamanlarda bilgi teknolojisi, yöneticilerin bilgiyi bir karara varmak için kullanma yetenekleri üzerinde dikkate değer bir etki yaratmıştır. Bilginin depolanması, geri alınması ve kullanılması teknolojinin önemli bir parçasıdır. İnsanın çalışamadığı yerlerde, robotlar insanlar adına çalışmak üzere değiştirilmektedir. Ayrıca finansal kararlar, operasyonlar, ürün özellikleri, yeni ürün geliştirme, pazar potansiyeli ve pazarlama stratejileri hızla değişmektedir. Organizasyonlar zamanında uygun değişiklikleri yapmalıdırlar ki, rekabette geride kalmasınlar. Bir başka husus da piyasa ile ilgilidir. Serbestleşme nedeniyle piyasa tek bir varlık haline geldikçe; kuruluşların, dış çevredeki değişikliklere karşı oldukça duyarlı olması gerekmektedir. Çünkü dış çevre görevle ilgilidir ve doğası gereği geneldir. Görevle ilgili ortam, kuruluşun sağlığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakla birlikte müşteriler, tedarikçiler, emek ve paydaşlardan oluşmaktadır. Tüm bu faktörler organizasyonda değişikliğe neden olmaktadır (Passenheim, 2010).

3.4.2 İç Faktörler

Organizasyonlar dış değişime adapte olduktan sonra, yöneticiler, iç sistemler söz konusu olduğunda uygun adımları atmalıdır. Bunlar arasında süreç değişikliği, insan davranışında değişiklik, yeni teknolojiye dayalı iş gücünün eğitimi ve geliştirilmesi ve kuruma faydalı olan yeni politikaların benimsenmesi yer alabilir. Yeni politikalar ücret ve maaş uygulamasına, terfi politikasına ve yönetimin bunlara karşı yükümlülüğüne yönelik kurumsal politikalarda değişikliği gerektirebilir (Barutçu, 2000).

İç ortamdaki değişiklikler müşteriler, hissedarlar, yönetim kurulu ve çalışanlar tarafından yapılabilmektedir. Ancak bunların dış etkenlerle uyumlu olması ve keyfi olmamaları gerekir. Bilinçli olarak tasarlanan ve uygulanan değişim, "planlanmış bir değişikliktir". Planlanmış değişiklik, tehditlere karşı koymak ve fırsatları kaçırmak için yapılır. "Reaktif/planlanmamış değişiklikler" ise bilinmemektedir ve belirli bir ürünün fiyatındaki değişiklik vb. gibi ani sürprizlere yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yönetimin değişikliği daha az sürprizle birleştirmede "proaktif" olması gerekmektedir (Cao ve diğer., 2000; Kumar, 2014).

3.5 Değişim Planlama Stratejisi

Eğer bir değişim yukarıda verilen çeşitli senaryolardaki plansız değil de planlı gerçekleşiyorsa o zaman bir süreçten ziyade çeşitli stratejiler uygulanabilmektedir. Çünkü bir örgütsel gelişim boyunca teşhis ve geri bildirimi iyi yapıyor ise, gerekli olan değişikliğin planlanması için de çeşitli stratejiler geliştirecektir. Planlama aşaması, değişiklik basitse veya sistemi küçükse geri bildirim toplantısı sırasında dahi gerçekleşebilmektedir. Değişimin sorumlu olduğu ekip alternatif eylem planlarını ve her alternatifin etkilerini belirlerler. Değişim alternatiflerini seçtikten sonra, bu değişikliği gerçekleştirmek için gereken adımları belirlerler. Stratejilerde örgütün kültürü oldukça önemlidir. Bölümün devamında öncelikle değişim küresel boyutta ele alınarak, stratejilere tarihsel bir bakış açısı sağlanacak daha sonra daha güncel uygulamalar incelenecektir.

Örgütsel gelişimin entelektüel kökleri, İngiltere, Kuzey Avrupa ve İskandinavya'dan gelen bazı yerler esas olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunmaktadır (Faucheux ve diğer., 1982). Birçok örgütsel gelişim varsayımı ve değeri,

bu kültürlerin değerlerini yansıtmaktadır. Bu varsayımlar ve değerler, diğer ülkelerde bulunan varsayımlardan ve değerlerden oldukça farklıdır. Latin Amerika ülkeleri genellikle Amerika Birleşik Devletleri'nden daha az eşitlikçi sosyal değerlere sahiptir. Çalışanların üstlerine güçlü bir bağlılığı vardır ve direktif yönetim tarzını hem doğru hem de uygun olarak görürler. Üstlerin astlardan daha yetkin olduğu inancı gibi, sosyal sınıf farklılıkları da Latin Amerika ülkelerinde güçlüdür (Bourgeois ve Boltvinik, 1981). Fransız, İtalyan ve Rus yöneticiler, örgütleri hiyerarşik olarak yönetilen otorite ilişkileri sistemleri olarak görürler. İsveçli ve ABD'li yöneticiler genellikle kuruluşları güçlü bir hiyerarşik olarak görmezler. Fransız ve İtalyan yöneticiler, örgütleri genellikle kendileri için güç kazanmaya çalıştıkları siyasi sistemler olarak görürler. Ayrıca Fransızların örgütsel değişim konusunda manipülatif bir bakış açısı da bulunmaktadır (Faucheux ve diğer., 1982; Michailova, 2000). Rus yöneticiler ise, herkesin taahhüt edebileceği net bir plana sahip olmayı tercih etmektedirler. Bir planın bir başlangıç noktasını tanımladığı ve farklı eylem tarzlarına sahip olabileceği şeklindeki Batı görüşünü paylaşmazlar. Herhangi bir örgütsel değişiklik, merkezi yönden gelir ve çalışanlar, değişim sürecine katılımlarını beklemezler (Michailova, 2000). Ülkeler, tahammül edilebilir buldukları belirsizlik dereceleri ve çatışmaya yaklaşımları açısından farklılık gösterir. Güney Avrupa ve Latin Amerika ülkelerindeki insanlar belirsizlikten kaçınmayı tercih etmektedirler. Ancak İskandinav ülkelerindekiler daha fazla belirsizliğe tahammül edebilmektedirler. Latin Amerika ülkelerindeki insanlar ise değişimden doğan çatışmayı yönetmek için öngörülemeyen yaklaşımlar kullanılabilmektedir (Hofstede, 1991).

Organizasyonel değişimin başarısızlığa uğradığında ortaya çıkan yüksek riskler nedeniyle birçok şirket, değişim çabalarının başarılı olma olasılığını artıracak değişim programları geliştirmek ve uygulamak için harici veya dahili danışmanlardan yararlanmaktadır. Bunlar, yeniden yapılandırma gibi organizasyonel maliyetleri azaltmaya odaklananlardan, yapılandırılmış süreç iyileştirme çabalarına ve müşteri merkezli yalın değerler yöntemine kadar geniş bir yelpazede duyurulmuş yaklaşımları içermektedir. En iyi uygulamaları kullanma ve harici uzmanlıktan yararlanma çabalarına rağmen, birçok değişim çabası başarısız olmaya devam etmektedir. Bu başarısızlıklar genellikle daha geniş organizasyondaki iletişim başarısızlıklarının veya kültür başarısızlıklarının dahil edilmemesine atfedilmektedir (Hamel ve Zanini, 2014). Bu bölüm, değişim yönetimi literatüründen, yalnızca çalışanların mevcut konumunu

anlamaya ve ardından değişim çabalarında onlara rehberlik etmeye odaklanan iki yaklaşımı ortaya koyarak genel bir strateji koymayı hedeflemektedir.

Bunlardan bibi "Değişim Eğrisinde Ustalaşma" stratejisidir. Changework Solutions ve diğer. (1997), bireylerin çabaları değiştirmek için kendi tepkilerini anlamalarına ve çalışmalarına yardımcı olmakla ilgilenmişlerdir. Değişimin liderleri için, değişikliğe dahil olan ve değişimden etkilenen kuruluşun korkuları ve endişeleri üzerinden çalışmasına yardımcı olmak ve böylece değişim çabasına karşı direnci azaltmak için yararlı bir araç olabileceğini düşünmüşlerdir. Geliştirdikleri program, katılımcıların şu anda yaşadıkları bir değişiklik hakkında düşünmelerini ve beş puanlık bir Likert kullanarak 24 ifadeden oluşan bir listeye (Örneğin "Bu değişiklik beni gerçekten etkilemiyor") yanıt vermelerini isteyen bir öz değerlendirme yoluyla "tamamen doğru" ve "tamamen yanlış" arasında değişen ölçekle kurgulanmıştır. Uygulamanın amacı, değişim ve katılımcının direniş nedenleri hakkında bir konuşmanın kapısını açmaktır. Program, katılımcıların içsel bir odak noktasından kaymalarına rehberlik ederek, geçmişe olan iç bağları bırakarak geleceğe doğru ilerlemeleri gerektiğini fark etmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Program, katılımcıların değişimi anlamalarına ve eğri boyunca hareketlerini iskele etmelerine yardımcı olmak için dört fazlı değişim eğrisi modelini kullanır. Aşamalar şunları içermektedir: İnkar, Direniş, Keşif ve Bağlılık.

İlk alıştırma, katılımcılara, düşündükleri değişiklikle ilgili olarak şu anda eğrinin neresinde olduklarını göstermek için puanlanmaktadır. Değişime karşı bireysel tepkinin ilk aşaması, katılımcıların değişimin gerçekliğini kabul etmeyi reddettikleri, kendi içinde tanımlanması zor bir davranış olan inkardır. Bu aşamadaki katılımcılar, değişimin neden gerçekleştiğine dair daha büyük resme bakmaya ve değişim hakkındaki gerçek duyguları üzerine düşünmeye teşvik edilmektedirler.

Direnç aşamasında, katılımcılar direncin normal ve değişime karşı beklenen bir tepki olduğunu öğrenir ve bu reaksiyonun daha yaygın nedenlerinden bazıları açıklanır. Bunlar, mevcut uygulamalarla ilgili rahat hissetmeyi, değişikliğin ortadan kalkacağını düşünmeyi veya kişinin bu değişikliği gerçekleştirme yeteneğiyle ilgili endişeleri içermektedir. Bu aşamadan geçmek için, katılımcılar direnişi kucaklamaya ve onu anlamaya teşvik edilir, böylece sadece ne kaybettiklerini değil ne kazanabileceklerini de fark ederler ve destek için başkalarını ararlar.

Keşif aşamasında, katılımcılar, değişimle geleceklerinin nasıl görüneceğine ve bu vizyona ulaşmada nasıl bir role sahip olacaklarına dair bir vizyon oluşturmaya teşvik edilir.

Son aşama olan bağlılık, katılımcılar değişen ortamda etkili bir şekilde çalışmayı öğrendiler ve anlık değişimde başarılı olduklarını bilmelerini sağlayacak ve uzun vadeli hedeflerini belirlemeye başlayacak önlemlere bakmaya teşvik edildi. Pek çok yönden, bu program daha kapsamlı değişim yaklaşımlarıyla uyum içinde çalışması gereken bir araçtır. Çünkü liderlerin çabalarına karşı direnişi azaltmak için ne yapması gerektiğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, en fazla sayıda insanın kendi dirençlerini tanımlamalarına, anlamalarına ve çalışmalarına yardımcı olarak değişimi desteklemelerini sağlamaya yardımcı olacak bir araç seti sağlamaktadır.

Değişim Eğrisinde Ustalaşmak stratejisi gibi, "Değişime Her Düzeyde Liderlik Etmek" başarılı değişim çabalarına elverişli bir ortam yaratmak için tasarlanmıştır (Organizasyon Tasarımı ve Geliştirme, 2002). Ancak bu program, birey yerine organizasyon ve değişim lideri seviyesine odaklanmaktadır. Bu program, liderlerin, dikkate alınan değişikliği özümsemeye hazır olma düzeyi açısından organizasyonlarının nerede olduğunu anlamalarına ve liderlerin değişime liderlik etmeye kendi hazır olup olmadıklarını değerlendirmelerine yardımcı olmak için yine bir öz değerlendirme kullanmaktadır. Program, organizasyon içinde değişim girişimi için destek oluşturmak üzere tasarlanmış değişimin beş boyutunu tanımlar.

Değişim boyutunun modellenmesinde, değişim liderleri başkalarına değişmenin ne anlama geldiğini göstermek için çalışmaktadırlar. Burada, liderlerin sadece organizasyondaki diğerlerinin davranmasını istedikleri şekilde davranmaları değil, aynı zamanda başkalarının da aynı şeyi yapmaları için desteğini almaları çok önemlidir. Bu yaklaşımla, kuruluş liderlere güven oluşturur ve değişim için güvenilirlik yaratır. İletişim boyutunda liderler, değişim çabasının en başından başlayarak değişim hakkında yorulmak bilmeyen ve üretken bir iletişim kurmalı ve olanlarla sadece küçük bağlantıları olanları bile içeren geniş bir izleyici kitlesi yakalamalıdır (Larkin ve Larkin, 1994). Liderler mesajlarında gereğinden fazla gereksiz oldukları için alay edilmiyorlarsa, muhtemelen yeterince iletişim kurmuyorlardır anlamına gelmektedir. Bu boyutun temel hedeflerinden biri, organizasyon üyelerinin değişim girişimine ilişkin anlayışlarındaki boşlukları yanlış ve olumsuz bilgilerle doldurmaya başlamamalarını

sağlamaktır. Katılım boyutunda liderler, geniş bir katılımcının değişim çabasına, onu şekillendirmede bir rol oynayacak kadar erken katılmasını sağlar. Bu boyut, liderin değişime dahil olan veya olması gerekenlere ve bundan etkilenebilecek kişilere ulaşmada proaktif olmasını gerektirir. İyi yapıldığında boyut, girişimin başlarında daha yüksek bir katılım düzeyi ve dolayısıyla daha sonra daha az dirençle sonuçlanır. Başkalarının geçmişten kopmasına yardım ederken, değişim liderleri kuruluşun üyelerinin mevcut durumu daha objektif bir perspektiften görmelerine yardımcı olur. Üyelerin bugün işlerin ne kadar iyi çalıştığı konusunda romantikleşmemelerini, ancak var olan sorunları ve değişim girişimi ile nasıl iyileştirilebileceklerini tam olarak anlamalarını sağlarlar. O'Toole (1995)'un rahatlık ideolojisinin ve geleneklerin tiranlığının üstesinden gelmek olarak bahsettiği şey budur. Destekleyici bir ortam boyutu yaratmada çalışırken, liderler, insanlar değişim çabasıyla yaratılan yeni davranışları öğrendikçe hataların ve yanlış adımların atılacağını kabul ederler. Lider, öğrenmeye değer veren güvenli ve destekleyici bir ortam yaratarak, organizasyon üyelerini yeni şeyler denemeye, öğrenmeye ve büyümeye teşvik eder. Değişim Eğrisinde Ustalaşma programı gibi, "Her Seviyede Değişime Liderlik Etmek", bir değişim girişiminin tasarlanması ve yürütülmesi için bir yol haritası sunmamaktadır. Bunun yerine, liderlerin başarı şanslarını artırmak için bir yol haritası ile birlikte kullanmaları gereken bir araç seti sağlar.

Programlar ve arkalarındaki stratejinin her ikisi de neredeyse evrensel olarak herhangi bir değişim girişimine uygulanabilmektedir. Lewin ve Kotter'in çalışmaları da kültürünü nasıl değiştireceklerini düşünürken herhangi bir organizasyon için sağlam bir temel sağlarken, geçmiş nesilde artan sinirbilim anlayışımızın da dahil olduğu büyük bir yönetim düşüncesi değişti ve kültürü değiştirmiştir. Güncellenmiş modeller de daha geniş bir şekilde tüm organizasyona odaklanma ve değişime biyolojik tepkileri dikkate alma eğilimindedir.

Geçmiş neslin en etkili iş kitabı olan İyi'den Mükemmel'e Collins (2001) tarafından yazılmıştır ve açıkça değişim yönetimi hakkında bir kitap değildir. Bunun yerine, kuruluşların mükemmel olması için harika bir kültüre sahip olmaları ve değişimi başarılı bir şekilde yönetme becerisine sahip olmaları gerektiğini içeren bulguları olan mükemmel organizasyonlar inşa etme hakkında bir kitaptır. Collins, kitabında değişim yönetimi modeline "çark ve kıyamet döngüsü" olarak atıfta bulunmaktadır.

Organizasyonel dönüşümlerin genellikle, dışarıdan bakıldığında bir anda birdenbire gerçekleşmiş gibi görünen dramatik sonuçlar içerdiğini belirtmektedir. Gerçekte de bu çarpıcı gelişmeler, zaman içinde sürdürülen tanımlanmış bir sürecin sonucudur. Bu sürecin sonuçlarına "çark etkisi" adı verilmektedir. Bu süreçte topluluklar basit bir gerçeği anlamaktadırlar: Çabalar uyumlu olduğunda iyileştirmek için sürekli çaba yoluyla elde edilebilecek muazzam bir güç var. Bu tür dönüşümler, çığır açan bir başarıya giden bir birikim modelini takip eder. Devasa bir çarkı itmek gibi, ilk hareket, herhangi bir ilerlemeyi görmek için muazzam miktarda çaba gerektiriyor. Bununla birlikte, tekerlek bir kez momentuma sahip olduğunda, kendi erdemli döngüsünü yaratır ve çığır açan gelişmeler beklenebilir. Bu nedenle, çark, kültürü yönetmeye iyi bir benzetmedir. Kültür, ortak bir vizyona doğru tutarlı bir çaba gösterilmeden değiştirilebilecek bir şey değildir ve bir kez yerine geldiğinde herhangi bir kuruluş için rekabet avantajı haline gelebilir.

3.6 Değişim Yönetimi Teorileri

Değişim yönetimi, ekiplerin yeni ürünleri, süreçleri veya bir uygulamayı kabul etmesini ve değişime karşı direnci etkin bir şekilde yönetmesini sağlayan yapılandırılmış bir yönetim yaklaşımıdır. Amaca ulaşmak için, bu çalışma Kotter'in modelini, Lewin'in modelini ve değişim yönetimi literatüründen alınan diğer ilgili önerileri bu bölümde ortaya koyacaktır. Kotter'in modeli, bir N adımlı değişim modeli olarak sınıflandırılır ve Lewin'in üç adımlı modelinden gelir (Dawson ve Andriopoulos, 2014). Lewin'in 1947 yılındakş modelinin yanı sıra, başka değişim yönetimi modelleri de bulunmaktadır (Örneğin; Hiatt, 2006; Fullan, 2011). Bu modeller, bir değişikliği uygulamak için benzer kilit süreçler önermektedirler. Örneğin, Lewin modelindeki "çözülme" aşaması, Kotter'in aciliyeti artırma konusundaki ilk prensibine benzer şekilde, rahatsızlığın yaratılmasının insanları değişime motive edeceğini öne sürmektedir (Lewin, 1947; Kotter, 2012; Schein, 2017). Değişim yönetimi modellerinin benzerliği, Lewin, Beckhard, Thurley, Bridges ve Kotter tarafından oluşturulan modeller arasında benzerlik olduğunu doğrulayan Brisson-Banks (2010) gibi birkaç yazar tarafından özellikle araştırılmıştır. Benzer şekilde Biech (2007) de modeller arasındaki benzerliği doğrulamaktadır.

3.6.1 Lewin Modeli

Lewin'in "3 Adımlı/Aşamalı Modeli" modeli, değişim yönetiminin ilk modellerinden biri olmakla birlikte yazarın "güç alanı teorisi" üzerine yaptığı çalışmalardan ortaya çıkmıştır (Lewin, 1947). Modelde, Lewin, ekibin değerlerini, inançlarını ve alışkanlıklarını değiştiren güçler olduğunda değişimin gerçekleştiğini öne sürmektedir. Lewin'in modelinde, değişim yönetimi süreci "çözülme", "değişim" ve "kalıcı hale getirmek için değişimi yeniden dondurma" adlı üç aşamadan oluşmaktadır.

Lewin'in modelindeki ilk aşama, mevcut duruma meydan okumayı ve geleceği öngörmeyi içermektedir. Çözülme süreci bireyleri değişime hazır hale getirmektedir. Lewin, çalışanların yaklaşan değişimden önceden haberdar edilmesi gerektiğine ve şaşırmamaları gerektiğine inanmaktadır. Çözülme, eski davranış veya durumun çözülmesini gerektirir. Schein (2017) ise Lewin tarafından geliştirilen bu fikri modelin her aşamasında yer alan psikolojik mekanizmayı belirleyerek geliştirmiştir. Çözülme, değişen davranış modelinde mevcut psikolojik güvenliğin onaylanmadığı bir ortam yaratarak motivasyon ve değişime hazır olmayı içermektedir ve duyurular, toplantılar yaparak ve bültenler, panolar, kişisel bağlantılar ve grup konferansları aracılığıyla organizasyon genelinde fikri tanıtarak başarılabilir. Çözülme süreci temelde listeyi temizlemektedir. Böylece ortaya çıkan yeni davranış kalıpları ile daha sonra bir şeyler yapmanın yeni bir yolu haline gelebilmektedir.

"Değişim" ya da "hareket" adımı ise, çözülme işlemi tamamlandıktan sonra taşıma gerçekleşmektedir. İnsanların sürece katılımını barındırmaktadır. Örneğin, yeni teknolojileri benimsemekteki bir başarısızlık, genellikle iletişim eksikliğinden ve insanların katılımından kaynaklanmaktadır (Levasseur, 2001; 2005). Bu nedenle, ADKAR ve Kotter modeli gibi diğer teorilerde de bu aşama değişim yönetimi stratejisinde aktif katılım için anahtar niteliğindedir. ADKAR'ın bireysel değişim modeli, katılım tutku ve başarıya bağlılık yarattığı için değişime katılma arzusu olması gerektiğini benzer şekilde açıklamaktadır (Hiatt, 2006, s.97). Schein (2017)'e göre ise "değişim" aşaması, deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi ve taklit yoluyla öğrenmeyi içermelidir. Taklit için, kişinin yalnızca becerilere değil, aynı zamanda doğru tutum ve inançlara da sahip olması gerektiğinden, organizasyonda tüm ekipler için bulunması zor olabilecek bir rol model olması gerekmektedir. Değişim sürecinde kişiler bilişsel

yeniden yapılanmaya tabi tutulmaktadır ve süreç, Kelman (1958) tarafından önerilen aşağıdaki üç yöntemle gerçekleştirilmektedir:

i. **Uyum:** Ödüller ve cezalar getirilerek sağlanır. Bireyin ödüllendirilmesi veya cezalandırılması durumunda değişikliği kabul ettiği tespit edilmiştir. Bu bir davranış değiştirme aracıdır.
ii. **Tanımlama:** Üyeler, rol modellerini seçme ve davranışlarını değiştirme konusunda psikolojik olarak etkilenirler. Bir lider rol model olabilirse, değişim daha kolaydır.
iii. **İçselleştirme:** Yeni bir ortama uyum sağlamak için bireyin düşünce süreçlerinin içsel olarak değiştirilmesini içerir. Üyelere ruh araştırması yapmaları ve yeni bir davranış sergilemeleri tavsiye edilir.

Son adım olan "yeniden dondurma", değişimin, değerlendirme, öğrenilen dersler ve mevcut uygulamaya entegrasyon yoluyla sürdürülebilir olmasını sağlamakla ilgilidir. Başka bir ifade ile yeni davranışları kişinin kişiliğine ve tutumuna entegre etmekle ilgilidir. Stabilizasyon olarak da adlandırılmaktadır. Değişim davranışı mutlaka sosyal ortama uymalıdır. Yeniden dondurma, yeni davranış normal bir yaşam tarzı benimsendiğinde gerçekleşmektedir. Yeni davranış, kalıcı olarak eskisinin yerini almalıdır ve azalmaması için yeni davranışlar sürekli olarak yeniden uygulanmalıdır. Değişim süreci tek seferlik bir süreç değildir, ancak süreklidir, dolayısıyla çözülme, değişim ve yeniden dondurma da sürekli olmalıdır. (Lewin, 1947, Cameron ve Green, 2012). Lewin ayrıca deneyimsel öğrenmenin ve ardından düşünmenin kullanılmasını da önermektedir (Lewin, 1951). Bu daha sonra deneyimsel öğrenme üzerine iyi bilinen Kolb modeline de ilham vermiştir (Miettinen, 2000).

Schein (2017) çalışmasında Lewin'in yeniden dondurma aşamasının nasıl hayatta kalma kaygısına ve öğrenme kaygısına neden olduğunu da tartışmaktadır. Hayatta kalma kaygısı liderlerden kaynaklanırken öğrenme kaygısı, önceki bilgileri öğrenememe, yetersizlik korkusu, kimlikle ilgili sorunlar ve grup tanıma ile ilgili bir rahatsızlıktan kaynaklanmaktadır. Öğrenme kaygısının üstesinden gelmek ve ikinci adımdan başlamak için, insanların hata yapmaktan korkmadıkları güvenli bir ortam yaratmayı önermiştir. Bunu başarmak için de şunları tavsiye etmektedir (Schein, 2017, ss. 328-329):

i. Üst yönetim tarafından olumlu bir vizyonun oluşturulması ve dağıtılması;
ii. Tüm ekip üyeleri için organize edilmiş eğitim ve insanların öğrenmelerini kişiselleştirmelerine izin verme;
iii. Kaynakların sağlanması öğrenmeyi desteklemek;
iv. Uygulama yeteneği;
v. Gözlemsel öğrenmeyi ve destekleyici grupları etkinleştirmek için rol modelleri;
vi. Ödüller ve kontrol.

3.6.2 Kotter Modeli

Değişim yönetimi ile ilgili iyi bilinen bir başka modeli de değişim yönetiminde sekiz ilkeyi ve olası hataları sunan Kotter (2012) modelidir. Modelle ilgili açıklamalar ve hatalar ilke bazında aşağıda listelenmektedir:

i. **Aciliyet duygusunun yaratılması:** Değişim yönetiminde **"**çok fazla kayıtsızlığa izin vermek" hatasından yola çıkılmıştır. Çünkü insanlar uygulamalarını iyileştirmek için hiçbir sebep olmadığına inandıklarında değişim zor olabilmektedir. Öte yandan, problemleri bir meydan okuma ya da üstesinden gelemeyecekleri bir değişiklik olarak anlamak da aynı derecede problemlidir. Kotter, sorunları tanımlamanın yanı sıra hemen çözümleri de teşvik etmeyi önermektedir. Örneğin, ekip zorluklar yerine iyileştirme alanlarına odaklanabilir. Yönetimin hızlı aksiyon alması artırılırken, aynı zamanda çözüm üreten, yargılayıcı olmayan ve destekleyici bir ortam yaratılmalıdır. (Kotter, 2012, s.37).
ii. **Yol gösterici bir değişim takımı (koalisyonu) oluşturma:** Değişim yönetiminde **"**yeterince güçlü bir rehber koalisyon yaratamamak" hatasından yola çıkılmıştır. Çünkü değişim takımı tüm ekibin motivasyonunu etkilemektedir (Kotter, 2012, s.6). Kotter (2012, s.53), değişimin ancak örgütün başkanı aktif bir destekçi olduğunda" ve değişim koalisyonunun itibar, ilişkiler, liderlik, deneyim, unvanlar açısından güçlü olduğunda mümkün olabileceğini öne sürmektedir. Çünkü kendi yanlarında fikirlerini

destekleyecek bir ekip olmadıkça insanlar kendi başlarına önemli bir değişiklik yapamayacakları düşünülmektedir (Kotter ve Rathgeber, 2006).

iii. **Değişimin vizyonunun belirlenmesi:** Değişim yönetiminde **"**vizyonun gücünü küçümsemek" hatasından yola çıkılmıştır. Kotter (2012, s.8) ve örgütsel yönetim literatürüne göre (Örneğin; Kotter ve Dan Cohen 2002), bir rehber ekip tarafından oluşturulan "eylemi yönlendirmek, hizalamak ve ilham vermek" için mantıklı bir vizyon olmalıdır. Vizyon olmadan bir strateji veya plan oluşturmak verimli değildir çünkü değişimle ilgili ana fikirler net bir şekilde iletilmeyecektir. Kotter'e göre bu vizyon beş dakikadan daha kısa sürede açıklanmalıdır. Vizyonun tüm ekibi katkıda bulunmaya motive etmesi ve teşvik etmesi de önemlidir.

iv. **İletişim vizyonunun belirlenmesi:** Değişim yönetiminde **"**vizyonu 10, 100 veya hatta 1000 kat daha az iletmek" hatasından yola çıkılmıştır. Kotter'e göre vizyon birkaç toplantıda iletilmelidir. Ayrıca tüm yöneticiler tarafından iletilmeli ve kararları da bu vizyona uygun olmalıdır (Kotter, 2012, s.87).

v. **Güçlendirici eylemlerin yapılması:** Değişim yönetiminde **"**yeni vizyonu engellemek için engellere izin vermek" hatasından yola çıkılmıştır. Çünkü Kotter'e göre girişimler insanlar güçsüz bırakıldığında başarısız olmaktadır. Bu nedenle herkesi motive eden bir vizyon oluşturmak önemlidir. Yönetimle ve aynı zamanda tüm ekiple mevcut engelleri belirlemek de önemlidir. O halde ekip olarak bu engellere yeni vizyona uygun çözüm bulmak gerekmektedir. Ancak, sonuçta, çalışanlarını nasıl güçlendirmek istedikleri organizasyona göre değişiklik gösterecektir (Kotter, 2012, ss.10-105).

vi. **Kısa vadeli başarılara önem verme:** Değişim yönetiminde **"**kısa vadeli kazançlar yaratamamak" hatasından yola çıkılmıştır. Ana vizyona ulaşmak önemli bir zaman alsa da arada bazı "kazançlar/başarılar" olmalıdır. Kişiler, daha önce önerildiği gibi, takdirler veya promosyonlar gibi çeşitli şekillerde ödüllendirilmelidir (Kotter, 2012, s.121).

vii. **Daha fazla değişimin üretilmesi, kazanımların kalıcı hale getirilmesi:** Değişim yönetiminde **"**zaferi çok erken ilan etmek" hatasından yola çıkılmıştır. Çünkü değişikliğin gerçek anlamda günlük uygulamaya yerleşmesi birkaç yıl alabilmektedir. Şirketin süreci yeni insanlar, bilgiler ve

yeni destekleyici uygulamalarla güncellemeye devam etmesi önemlidir (Kotter 2012, ss.10-137).

viii. **Değişimin örgüt kültürüne yerleştirilmesi:** Değişim yönetiminde **"**değişiklikleri şirket kültürüne sağlam bir şekilde bağlamayı ihmal etmek" hatasından yola çıkılmıştır. Çünkü istenilen bir değişikliğin kuruluşa nasıl fayda sağlayacağına dair net bir vizyon olmalıdır. Bu vizyon aynı zamanda davranışları ve sosyal değerleri de etkilemektedir. Başarmanın en iyi yolu da tercihen kısa vadeli hedeflere ulaştıktan sonra, "insanlara belirli davranışların ve tutumların performansı iyileştirmeye nasıl yardımcı olduğunu göstermek" olduğu belirtilmektedir (Kotter, 2012, ss.15-153).

3.7 Değişime Direnç/Direniş ve Çözüm Yolları

Organizasyonlardaki bireyler hem planlı hem de plansız organizasyonel değişime direnebilmektedirler. Değişimin hedefi kuruluşun tasarımı, insanların işleri veya temelde yatan teknoloji olsa da değişim aynı zamanda kuruluştaki sosyal sistemleri de etkilemektedir. İnsanlar uzun süredir devam eden ve tanıdık sosyal etkileşim kalıpları geliştirirler. Organizasyonel bir değişiklik bu sosyal ağları etkilediğinde, güçlü bir direnç gelişebilir. Direniş, değişim çabasıyla iş birliği eksikliği, değişim çabasının kasıtlı sabotajı veya işlevsiz yüksek çatışma seviyeleri olabilir. Belirli bir değişim çabası, belirli direnç türlerine yol açacaktır (Leana ve Barry, 2000).

Örgütsel değişim direnci birkaç nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Bazı insanlar değişikliği, değerli bir şeyi kaybetmelerine neden olarak algılayabilir. Örneğin, bir değişiklik bir bireyin veya bir grubun sosyal statüsünü azaltabilir. Kişi veya grup statüsüne değer veriyorsa, değişime direnme olasılığı yüksektir. Değişiklik ayrıca ödüllerde ve yaptırımların dağıtımında gelecekte bir adaletsizlik hissi yaratabilir. Amaçlanan değişim hedefi hakkındaki yanlış anlamalar veya değişim hedefi ile değişim temsilcisi arasında güven eksikliği, direnç tepkileri yaratabilir. Yanlış anlamalar ortaya çıkabilir çünkü değişim sorumlusu değişimin amacını tam olarak açıklamayabilir (Piderit, 2000). Bu husus Kotter'in belirlediği hatalarda da yer almakta idi. Güven eksikliği, değişim aracısının dışarıdan biri olması veya hedefin uzun süredir güvenmediği kuruluşun bir kısmından gelmesi nedeniyle gelişebilir. Değişime direnç,

değişime dahil olan tüm tarafların değişimin değeri hakkında ortak bir algıyı paylaşmaması durumunda da ortaya çıkabilir. Değişim temsilcisi ve değişim hedefi, genellikle değişimin etkileri hakkında farklı beklentilere sahiptir. Değişim hedefi olan kişiler, değişime ve bununla ilişkili belirsizliğe karşı düşük toleransa sahip olabilir. İnsanlar davranışlarını hızlı bir şekilde değiştirme yeteneklerinde değişiklik gösterir. Düşük tolerans nedeniyle değişime direnenler, değişimin kendileri ve organizasyon için iyi olduğuna inanabilir, ancak davranışlarını değişimin gerektirdiği kadar hızlı değiştiremezler (Townley, 2002).

Direniş tepkileri değişime, değişim yöntemine veya değişim aracısına odaklanabilir. Direnci azaltmak için kullanılan yöntem veya yöntemler kısmen değişime karşı direncin hedefine bağlıdır (Kotter ve Schlesinger, 1979). Direnç, genellikle değişim temsilcisi ve değişim hedefi eğitim seviyesi, fiziksel görünüm, değerler ve dil gibi özelliklerde büyük farklılıklar gösterdiğinde gelişir. Hedeflerle uyumlu özelliklere sahip değişim temsilcisinin kullanılması direnç tepkilerini azaltır (Roger ve Shoemaker, 1971). Örneğin, değişim çabasının hedefi işte gayri resmi giyinen bir grup insan olsaydı, bir değişim temsilcisine resmi iş kıyafetleri giymesi tavsiye edilmezdi. Geçmişten kopuşu işaret etmek için dramatik törenler ve semboller kullanmak, bir sistemi çok az dirençle hızlı bir şekilde ileriye taşıyabilir (Burke, 1987, ss.118-119). Tören, bitmekte olan bir programda iyi yapılmış bir işin tanınmasını içerebilir. Bir değişim çabasını yönetmeye yönelik bu yaklaşım, özellikle teknolojideki değişimlerin eski programları geçersiz kıldığı havacılık gibi endüstrilerde etkili olabilir. Eski programı törenle gömmek ve yenisini başlatmak, değişime karşı direnci azaltmak için uzun bir yol kat edebilir. Çünkü değişiklik hakkında bilgi iletmek, direnişi önlemenin başka bir yoludur (Fernandez ve Rainey, 2006).

İletişim yazılı veya sözlü olabilir, gruplara veya tekil kişilere sunulabilir. Bir yönetici ve ona rapor veren her kişi arasındaki kapsamlı konuşmalar değişim sürecine yardımcı olacaktır. İletişim, değişikliğin nedenlerini, nasıl olacağını ve organizasyondaki çeşitli gruplar üzerindeki etkilerini açıklamalıdır. Özellikle oldukça teknik değişikliklerde, basit ve anlaşılır terimlerle açıklama, direnç reaksiyonlarının azaltılmasına yardımcı olur. Önerilen değişiklikten etkilenecek kilit kişileri dahil etmek, direnci azaltmaya da yardımcı olur. Değişim çabasının erken aşamalarında, özellikle de değişikliğin gerekip gerekmediğini değerlendirmek için sistemi teşhis etmeye dahil

edilmelidirler. Bu öneri, hedef sistemin üyelerini, değişime katkıda bulunma konusunda yüzeysel bir his vermek için katılmaya davet etmek anlamına gelmez. Hedef sisteme en yakından dahil olanlardan önemli bilgileri almak için onların katılımı gereklidir. Bu tür bilgiler, yöneticilerin ve değişiklik temsilcilerinin etkili bir değişim çabası tasarlamalarına olanak tanır. Yöneticiler, değişikliği etkilenenler için daha kolay hale getirmek için yeterli kaynak ayırarak büyük bir değişim çabasını destekleyebilirler. Değişiklik yeni ve karmaşık bir teknolojiye geçmeyi içeriyorsa, geniş kaynaklar özellikle önemlidir. Yöneticiler, insanlar işlerini yapmanın yeni ve daha karmaşık yollarını öğrenmeleri gerektiğinde direniş tepkileri bekleyebilirler. Yönetim, insanları yeni teknolojiyi kullanmaları için eğitmek için yeterli kaynak ayırarak bu tür bir direnişi önleyebilir. Güçlü bir kişi veya grup potansiyel bir direniş kaynağı olduğunda, müzakere gerekli olabilir. Bu insanlar değişimi önleyecek kadar güçlü olmayabilir, ancak önemli bir direniş kaynağı oluşturabilirler. Sendikalı çalışanlardan iş davranışında değişiklik talep eden durumlarda görüşmeler yaygındır. İşin yapılma biçiminde büyük değişiklikler yapmak için sendika sözleşmesinde değişiklik yapılması gerekebilir (Young, 2000; Gagné ve diğer., 2000)

Tarif edilen yöntemlerden daha dolaylı ve politik temelli bir yaklaşım, değişimin hedefi olanları (çeşitli şekillerde) manipüle etmeyi içermektedir. İş birliği, değişim çabasının tasarlanmasında bu tür insanları bir rol oynamaya davet ederek, önemli kişi veya gruplardan değişimi onaylamayı amaçlayan politik bir taktiktir. İş birliği, daha önce açıklanan katılımdan farklıdır. Burada, değişim sorumlusu, etkili bir değişim programı oluşturmak için bilgi aramıyor. Değişim temsilcisi veya yöneticisi, önemli kişinin veya grubun değişiklik programını kabul etmesini ister. Elbette, ortak tercih, yöneticiye geri tepebilir veya temsilciyi değiştirebilir. Birlikte seçilen kişi veya grup, organizasyonun hedefleri pahasına bireye veya gruba fayda sağlayacak değişim çabasının tasarımını etkileyebilir. Yöneticilerin ve değişim temsilcilerinin bazen, değişikliği hedef sisteme zorlamaktan başka seçenekleri yoktur. Böyle bir zorlayıcı tepki, genellikle değişimin hızlı olması gerektiğinde veya değişiklik hedef sistem için istenmediğinde gerçekleşir. Bir sistemi değişmeye zorlamak veya zorlamak da değişime karşı direnci artırabilir, bu da yöneticiyi veya temsilcinin işini değiştirmeyi daha da zorlaştırabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

3.8 Değişim Yönetimini Geliştirmede Liderliğin Rolü

Liderler organizasyonel değişimde önemli bir rol oynamaktadırlar (Lawler ve Worley, 2006). Bir liderin bir organizasyonun geleceğine ilişkin vizyonu, başarılı organizasyonel değişimde zorlayıcı bir rol oynayabilir (Baum ve diğer., 1998) Vizyon, geleceğin güçlü tasvirlerini sunar. Etkili bir vizyon "geleceğe yönelik, zorlayıcı, cesur, hevesli ve ilham vericidir, ancak yine de inandırıcı ve ulaşılabilirdir." (Lewin, 2000, s.92).

Çeşitli lider türleri, organizasyonlarda güçlü değişiklikler yaratabilir. Liderlik gizemine sahip bir lider, bir misyon (vizyon) duygusuna sahiptir, değişim için bir güç temeli oluşturabilir ve fırtınalı dönemlerde hayatta kalma ve sebat etme iradesine sahiptir. Dönüşümcü liderler, istenen değişikliklerin peşinde olan takipçilere ilham vermek için karizmatik niteliklerini kullanırlar. Karizmatik liderler, kurumları çalkantılı bir dönemden yeni bir denge dönemine taşımak için ilham verici bir vizyonu liderin karizmasıyla birleştirir. Her üç lider türü de genellikle kuruluşun köklerinde gelecekte tutmak istediklerini bilirler. Bir organizasyonda pek çok seviyede lider olmadan, başarılı bir değişim olasılığı düşüktür (Herold ve diğer., 2008; Holten ve Brenner, 2015). Liderlik tipi ile değişim yönetiminin ilişkilendirildiği bu kısa özete gelene kadar iki kavramın nasıl kesiştiği bu başlığın devamında incelenmiştir:

Liderliği oluşturan ve tanımlayan şey, liderlik literatüründe merkezi bir tartışma noktası olmuştur ve hala da öyledir. Bazıları liderliği bireysel özelliklerle, bazıları gözlemlenebilir davranışlarla ve bazıları liderliğin Katsaros uçlarıyla tanımlar. Bununla birlikte, çoğu zaman liderlik, yönetim yapısı ile yan yana tanımlanmıştır. Kotter (2001) tarafından sunulan ve Kotterman (2006) tarafından yeniden ifade edilen iyi bilinen çerçeve içinde, liderlik, yönetimden dört parametrede ayrılır. Bunlar vizyon oluşturma, insani gelişme, vizyon yürütme ve vizyon sonuçlarıdır. Bu dört parametre üzerinde liderlik, vizyonu geliştirerek ve yön belirleyerek, vizyonu ileterek ve seçimi artırarak, vizyonu motivasyon ve ilham yoluyla uygulayarak ve sonuç olarak yeni ürünleri ve yaklaşımları teşvik ederek karakterize edilmektedir. Bununla birlikte yönetim, vizyonu planlama ve süreç geliştirme yoluyla oluşturmak, politikaları ve prosedürleri organize etmek ve geliştirmek ve bunu kontrol, izleme ve problem çözme yoluyla uygulamakla, tahmin edilebilirlik ve sonuç olarak beklenen sonuçlar ile karakterize edilmektedir.

Liderlik ve yönetimin bu tanımlayıcı özellikleri üzerinde bazı fikir birliği var gibi görünse de aralarındaki ilişkinin doğası hala tartışılmaktadır. Bazıları liderlik ve yönetimin birbirini dışladığını ve farklı bireyler tarafından hayata geçirildiğini öne sürmektedir (Kotterman, 2006). Kotterman'ın görüşü lider ve yöneticinin farklı organizasyonel pozisyonları, işlevleri, davranışları, özellikleri ve özellikleri ve sonuçları temsil ettiğini ima etmektedir. Toor ve Ofori (2008) ise liderlik ve yönetimin kesiştiğini ileri sürmektedir ve "yönetimsel liderlik" ve "lider-yönetici" terimleri tarafından temsil edilen yakından entegre kavramları kanıt göstermektedir. Her iki yaklaşımdaki fenomen birbiriyle ilişkili olarak algılansa da işlevsel örtüşme üzerinde uzlaşmaya varılmamıştır (Kotterman, 2006). Ancak "liderlik-yönetici" bölümü örgütsel değişim literatüründe yeniden ortaya konulmuştur. Bir değişim bağlamında, liderlik genellikle organizasyonel değişikliklere yönelik geniş, evrensel bir yaklaşımı yansıtırken, yönetim, değişimin uygulanmasına yönelik daha somut, durumsal bir yaklaşımı yansıtmaktadır (Herold ve diğer., 2008). Daha spesifik olarak, liderlik tarzı perspektifinden, değişimde dönüşümcü liderliğin rolü, yönetim açısından bakıldığında, özel bir araştırma odağı olmuştur (Herold ve diğer., 2008; Holten ve Brenner, 2015). Literatürde liderlik için özel değişim yönetimi yeterliklerine de dikkat edilmiştir (Amiot ve diğer., 2006; Rafferty ve Griffin, 2006).

Değişimde liderlik ve yönetimin önemini ve karşılıklı rollerini tanımlamaya gelince, tablo o kadar net değildir. Bazıları değişimin her şeyden önce etkili liderlik gerektirdiğini öne sürerken (Gill, 2002), bazıları örgütsel değişimin başarıyla uygulanması ve sürdürülmesi için hem liderliğin hem de yönetimin gerekli olduğunu belirtmektedir (Karp ve Helgo, 2008). Örgütsel değişimde liderlik ve yönetim de normatif, gelişimsel bir hiyerarşi içinde tanımlanmıştır ve bunları yöneticiden lidere, yöneticiyi değiştirmeye, lideri değiştirmeye doğru evrilen olarak nitelendirmektedir (Anderson ve Anderson, 2010).

Liderlik ve yönetim konusundaki sonuçsuz kavramsal anlayış ve bunların ilişkileri, geliştirilen önlemlere yönelik sonuçlar doğurarak, örgütsel değişim literatüründe tekrarlanmış görünmektedir. Değişim yönetimi ve değişim liderliğinin araştırma ölçümleri, aslında bu iki fenomeni kapsayan ya da baskın bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bir dahil etme ölçüsüne örnek, Herold ve diğer. (2008) tarafından geliştirilen değişim liderliği ölçüsüdür. Bahsi geçen ölçüt net bir vizyon geliştirme,

bireysel ilgi gösterme ve çalışanları uygulama ilerlemesi hakkında izleme ve iletişim de dahil olmak üzere yönetimle ilgili tipik göstergelerle yetkilendirme gibi tipik liderlikle ilgili göstergeleri birleştirmektedir. Örneğin Higgs ve Rowland (2000) tarafından "Yetkinlik Değerlendirme Anketleri"nde gösterilen değişim yetkinlik geliştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, örgütsel değişimin, değişim liderliğinin biri olduğu sekiz küme halinde kategorize edilen belirli bir değişim yönetimi yetkinliği seti gerektirdiğini göstermektedir.

Bu çalışmada kullanılacak değişim yönetim kavramı için geçerlilik ve güvenirliği kanıtlanmış olan (Bateman ve Zeithaml, 1990 ve Qndil, 2010) ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır. Amaçlar ve stratejiler (7 madde), Organizasyon Yapısı (9 madde), Bireylerin alanı (8 madde) ve Teknoloji alanı (7 madde) olmak üzere beşli likert tipinde (1-hiç katılmıyorum, 5- tamamen katılıyorum) 31 maddeden oluşmaktadır.

3.9 Değişim Süreci ve Değişim Ekibi

Holt ve diğer. (2007), değişim sürecini ifade ederken gereksinimlerden yola çıkmışlar ve değişim yönetiminde öncelikle "değişim içeriği", "değişim bağlamı", "süreç" ve "bireyler" olarak kategorilere ayırdığı alt aşamalara odaklanmaktadırlar.

İlk olarak "değişim içeriği" konusundaki farkındalık, organizasyonel değişiklikleri yönetmenin anahtar gerekliliklerinden biri olarak ifade edilmektedir. Değişikliğin içeriği, girişimlerin değişikliği uygulayabilmesi için "neye ihtiyaç duyulduğunu" tanımlamaktadır. Değişikliğin içeriği yöneticilerin, çalışanlarının sistemi geliştirme yeteneğine sahip olup olmadığını değerlendirebilecekleri uygulama stratejilerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, değişim içeriğini ve nelerin değişeceğini fark ederek, değişiklikten kimlerin etkileneceğini görebilir ve değişime vereceği tepkiyi tahmin edebilmektedir (Zaaiman ve Hodgson, 2003; Holt ve diğer., 2007; Self ve diğer., 2007).

İkinci gereksinim olan "değişimin bağlamı" başarılı değişim projeleri için ve bunları yönetmek için uygun eylemleri belirlemek için değişimin bağlamını ve karmaşıklıklarını gerçek ve kapsamlı bir şekilde anlamayı gerektirmektedir Self ve diğer. (2007), bağlamsal faktörleri örgütsel etkinliği etkileyen mevcut iç ve dış koşullar

olarak saymaktadır. Bağlamsal faktörler, değişikliğin içeriği ne olursa olsun bir değişikliğin neden başarılı olmadığını açıklamaktadır. Bu çalışmada bağlamsal faktörler, hem organizasyonun rekabet ve teknolojik koşullar gibi dışsal koşullarını kullanma başarısını etkileyen organizasyon kültürü ve yapısı gibi organizasyonun iç koşullarını da içermektedir. Bu koşulları anlamak, uygun değişim stratejisinin uygulanmasında ve geliştirilmesinde başarı için bir ön koşuldur.

Değişim süreci "süreç" aşamasındaki, değişimin nasıl gerçekleştiği ile ilgilidir ve değişim yönetiminin başarı faktörlerinin yanı sıra kuruluşların kültür ve insan boyutlarına bağlı olarak değişikliği uygulamanın en iyi yolunu dikkate almalıdır. Özellikle değişim süreci, istenen değişikliğin sağlanması için atılması gereken adımları ifade etmektedir. Değişikliği uygulamak, Lewin (1947) ve Kotter (1995) gibi bazı araştırmacıların örgütsel değişim sürecinde önerdiği bir dizi adımı içermektedir. Bu modeller sonraki başlıklarda detaylıca incelenecektir. Değişim süreci modelleri, değişimin sunulma biçiminin, insanların bu değişime tepkilerini etkilediğini göstermektedir. Değişiklik süreci, kabul edilebilmesi için değişikliği haklı çıkaran ve değişikliğin değerini ifade eden eylem planlarını içermelidir. Değişikliğin gerekçelendirilmesi, eylemleri değişikliğe göre meşrulaştırır ve değişimle ilgili diğer faaliyetlerin kabul edilmesini kolaylaştırır. Değişim sürecindeki diğer bir girişim, değişime bağlılıkla sonuçlanan açık ve ortak hedeflerin geliştirilmesidir. Ortak bir vizyon olmadan, değişim faaliyetleri, organizasyonu istenen yöne götürmeyen kafa karıştırıcı görevlere, yönelimlere ve projelere yol açabilmektedir (Payne ve Frow, 2006; Buttle ve Maklan, 2015).

Sürecin "bireyler" boyutu, örgütsel değişimde insan kaynakları ile ilgili tüm hususları içermekte olup, birçok çalışmada örgütsel değişimin gelişmesinde etkili bir faktör olarak gösterilmektedir (Holt ve diğer., 2007; Hussain ve diğer., 2018 Davis ve Fifolt, 2018;). Bu boyutta, vasıflı ve yüksek kaliteli işgücü, süpervizörlerin katılımı ve bağlılığı ile ekip becerilerinin ve ekip çalışmasının geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Çalışanların katılımının olmaması, organizasyonel değişimin vaat edilen sonuçlarının yerine getirilmemesinin ana nedenlerinden biridir (Holt ve diğer., 2007).

Gereksinim bağlamında değişim sürecine başlamak daha sonrasındaki adımları da kolaylaştıracaktır. Organizasyonlar, sistemi sistematik bir şekilde uygulamayı planlamalıdır. Stratejik, yapısal, süreç odaklı veya kültürel değişim olsun, değişimin

gerekli olduğu alanı tanımlamalıdırlar. Değişiklikler aynı anda tüm alanlarda da etkilenebilir, ancak darboğaz etkisi olmaması için uygun şekilde yönetilmesi gerekir. Yukarıda belirtilen değişiklik ihtiyacı ve uygulanacağı alan belirlendikten sonra, diğer aşamalar ise Greiner (1967) tarafından çeşitli adımlarla ifade edilmektedir:

i. **Yeni hedefler ve amaçlar geliştirme:** Amaç ve hedefler, misyondan türetilmelidir. Ancak dış veya iç güçlerdeki değişiklik nedeniyle revizyona ihtiyacı olabilir.

ii. **Değişiklik için bir temsilci seçme:** Değişikliğin uygulanmasını uygun yetkiye emanet etmek yönetimin sorumluluğundadır. Bir yöneticiye bu sorumluluk verilebilir. Bu amaçla dışarda değişim temsilcisi de kullanılabilir. Değişiklik önermek ve uygulamayı izlemek için bir uzman veya danışman getirilebilir. Bu temsilciler aynı zamanda "kolaylaştırıcı" ya da "danışman" olarak da adlandırılır.

iii. **Sorunu teşhis etme:** Teşhis, değişikliği uygulamanın ilk adımıdır. Bir kuruluşta çok sayıda çalışan devri varsa, ciro nedenlerinin belirlenebilmesi ve uygun düzeltici önlemlerin alınabilmesi için veriler toplanmalı ve danışmana sunulmalıdır. Çünkü sorunun belirlenmesi süreci göründüğü kadar basit olmayabilir. Dolayısıyla araştırmaya ihtiyaç duyulabilir.

iv. **Metodolojiyi/Yöntemi Seçme:** Bir sistem değişikliğinin bir parçası olarak maddi değişikliği uygulamak nispeten kolaydır. Önemli olan, daha sonraki bir aşamada uygulanmasının daha kolay olması için yöntemleri seçmeye taraf olmaları gereken duyguları korumaktır.

v. **Geliştirme Planı:** Organizasyon, çalışan devrini azaltmak istiyorsa, iş içeriği, ödül sistemi, çalışan performansı, değerlendirme sistemi, terfi kriterleri, eğitim ve geliştirme ve kuruluş tarafından büyümesi için stratejiler benimseyebilir. Danışman, bu faktörlerin incelenmesine dayanarak bir değişim planı geliştirebilecektir. Çalışan devrini azaltabilecek yeni bir eğitim ve geliştirme politikası uygulamaya koymayı gerektirebilir. Bir plan geliştirirken diğer çeşitli faktörlerin de gözden geçirilmesi gerekir. Plan tek başına sonuçlandırılmamalıdır.

vi. **Uygulama stratejisi:** Değişimin uygulanma zamanları da oldukça önemlidir. Bu konuda kasıtlı bir karar alınmalı, bir ürünün fiyatının artırılması gibi, değişikliği uygulama kararı kritiktir. Değişiklik iç

çalışanlarla ilgiliyse, planlanan değişime karşı bir direnç olmaması için uygun bir zamanda bildirilmelidir.

vii. **Planın Uygulanması:** Planın ve iletişimin uygulanmasına karar verildikten sonra, aynı planı uygulamak çeşitli departmanların sorumluluğundadır. Özellikle etkilenmesi muhtemel olan kuruluşların tüm üyelerinin kabulünü sağlamak için bildirim, brifing seansları veya kurum içi seminerler gerektirebilir. Uygulama, sistem veya süreçte tek seferlik bir değişiklik olarak kısa bir süre için olabilir, ancak bunun sonucu çok değerlidir. Çalışanların tutum, istek, duygu ve davranışlarındaki tepkileri, değişim nedeniyle olumlu yönde yönlendirilmelidir.

viii. **Değerlendirme ve Geri Bildirim:** Değişikliğin sonucu değerlendirilmeli ve uygun geri bildirim alınmalıdır. Eğitim ve gelişimde değişiklik, çalışan devrinde düşüşe neden olursa, değişim amacına ulaşılmış sayılır. Sonuçlar beklentiye aykırı ise nedeni teşhis etmek için yeni bir değişiklik gerekebilir.

Tüm bu adımlar belirlendikten sonra görüldüğü üzere, değişim ekibinin ve ekibin liderinin süreçte etkisi oldukça belirgindir. Kimi liderler değişim yönetimi sürecinde dışardan da destek alabilmekte ve ifade edildiği üzere onlara danışman ya da temsilci denilmektedir. Çünkü onlardaki yetkinlikler örgütteki liderin uyguladığı liderlik tipinin değişim liderliği hususunda tamamlayıcısı olabilmektedir. Bu noktada bu tezin konusu da hangi liderlik tipinin değişim yönetiminde ayrıştığıdır. Değişim yönetimi ve liderlik ilerleyen başlıklarda incelenecektir.

4. FİNANSAL PERFORMANS

4.1 Performans Kavramı ve Performansın Boyutları

Performans, sosyal bilim araştırmalarında yaygın olarak kullanılmış ve gözlemlenmiştir. Terim ayrıca strateji, liderlik, operasyonlar ve örgütsel çalışmalarla ilgili olarak yönetim alanıyla ilgili literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, performans birçok akademisyenin dikkatini çekmesine rağmen, Lebas'ın (1995, s.15) belirttiği gibi birleşik bir tanımın eksikliği devam etmektedir: "Performansın gerçekte ne anlama geldiği konusunda çok az kişi hemfikirdir; verimlilikten sağlamlığa veya dirence veya yatırımın geri dönüşüne veya hiçbir zaman tam olarak belirtilmemiş diğer birçok tanıma kadar her şey anlamına gelebilir". Öte yandan, Sieger (1992, s.46), işletme alanı ile ilgili performansı, "yönetim tarafından bir şirketin bir kısmının veya tamamının ne kadar iyi olduğuna karar vermek için kullanılan nicel göstergelerden biri olan bir performans ölçütü" olarak tanımlamıştır. Sonuç olarak, birçok bilim insanı performansın tek bir tanımını sağlamaya çalışsa da ve başarısız olmuştur.

Venkatraman ve Ramanujam (1986), karmaşık yapısı nedeniyle firma performansını tanımlamanın çoğu akademik araştırmacı için sürekli bir zorluk olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, organizasyon performansının uygulama alanıyla ilgili farklı bir anlamı olduğu ve bu nedenle ilgili organizasyon teorilerine göre ayırt edilmesi gerektiği konusunda genel uzlaşmadan da bahsetmektedir. Örgütsel performans Madella ve diğer. (2005, s.211) şu şekilde tanımlanmaktadır: "organizasyonun hedeflerine ulaşmak için insan, mali ve fiziksel kaynakları uygun şekilde edinme ve işleme yeteneğidi" Flapper ve diğer (1996) ise, örgütsel performansı, örgütün amaçlarını hayata geçirme şekli olarak tanımlamıştır.

Diğer akademisyenler de performansı, kurumların gerçekleştirmeyi amaçladıkları, iç hedefler ve müşteri beklentilerini karşılama gibi soyut hedeflerle ilişkilendirmiştir. Örneğin; Lee (2008)'e göre örgütsel performans, kuruluşların ulaşmayı planladığı amaç ve hedefleri karşılaştırır. Hubbard (2009) ve Ramezan ve diğer. (2013) performansı paydaşlar, çevresel sorumluluk, sosyal ve ekonomik faktörler gibi dış faktörlerle ilişkilendirmiştir. Tam tersine Richard ve diğer., (2009), firma performansını yönetim

muhasebesi bakış açısından tanımlamakta ve burada firma performansının üç ana kategoriye dayandığını iddia etmektedirler. Yazarlar bu üç kategoriyi finansal performans, ürün pazar performansı ve hissedar getirisi olarak belirlemişlerdir. Kennerley ve Neely (2003) ise organizasyon kültürü aracılığıyla performansı ve organizasyon kültürünü yaratma ve şekillendirmede kilit personelin katılımını değerlendirmişlerdir Neely'in tek başına yaptığı bir çalışmada da performans ölçümü, bir firmanın eyleminin etkililiğini ve derecesini ölçme ve değerlendirme sürecidir (Nelly, 2005). Aynı şekilde Daft (2010), bir organizasyonun tanımı değil performansı ile kendi iç sürecini ilişkilendirmiş ve bunu firmanın çalışanlar ve fiziksel malzemeler gibi iç kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Koufopoulos ve diğer (2008) ise, performansın muhasebe alanına kıyasla işletme ve yönetim alanında performans ölçümünün oynadığı kritik rolü vurgulamıştır.

Firmanın performansında bahsederken bir önemli husus da performansın verimlilik ile karıştırılmasıdır. Venkatraman ve Ramanujam (1986)'a göre, herhangi bir organizasyonun performansının bir tür organizasyonel verimlilik göstergesi olduğu organizasyonel performans ile verimlilik arasında bir fark vardır. Aslında, örgütsel verimlilik, örgütsel performansı kapsayan daha geniş bir kavram veya yapı olarak kabul edilmektedir. Tablo 4.1, organizasyonel performans ve etkililiğin kısa bir karşılaştırmasını göstermektedir.

Tablo 4.1. Performans ve Verimlilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Örgüt Performansı	**Örgüt Verimliliği**
Örgütsel performans şunlardan oluşur: 1- Finansal hususlar: Yatırım getirisi (ROI), varlık getirisi (ROA), özkaynak getirisi (ROE) ve kar. 2- Ürün / hizmet Performansı: Pazar payı, satış performansı. 3- Hissedar getirisi: Ekonomik katma değer ve hissedar getirisi.	Organizasyonel verimlilik, Finansal performansı ve şunları kapsar: 1- Operasyonlarla ilgili içsel performans sonuçları 2- Dışsal ölçüt: Kurumsal sosyal sorumluluk. 3- Yenilik ve verimlilik ölçümü

Kaynak: Cameron ve Whetten (1983) ve Venkatraman ve Ramanujam (1986)'den uyarlanmıştır.

4.2 Performans Yönetimi

Şirket performansı kavramı, yönetim araştırması için hayati bir öneme sahiptir, çünkü performanstaki varyasyonu açıklamak, organizasyonların çalışmasında kalıcı bir temadır (Hoopes ve diğer., 2003; Gentry ve Shen, 2010). Firma performansı, finansal performans, operasyonel etkinlik, kurumsal itibar ve örgütsel hayatta kalma gibi farklı yönleri içeren çok boyutlu bir kavram olarak düşünülmektedir (Richard ve diğer., 2009). Firma performansı ayrıca finansal ve finansal olmayan performans (müşteri memnuniyeti, kalite, çalışanların tutumları, yenilikçilik ve insan kaynakları geliştirme gibi) olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmıştır. Bu araştırmanın odak noktası olan finansal performans olduğundan performans yönetimi de yine bu bakış açısıyla ele alınacaktır.

Hisse fiyatı performansı finansal performans yönetimi konusunda oldukça ilgi gören bir faktör hale gelmiştir. Çünkü hisse senedi performansı finansal performans yönetiminin şirkete özgü faktörler, yerel faktörler, sektöre özgü faktörler, talep ve arz faktörleri ve hatta küresel faktörler gibi konularla ele alınmasını sağlayan geniş bir değişkendir. Hisse fiyatı davranışı terimi, finans literatüründe birden fazla yoruma veya tanımlamaya tabidir. Finans araştırmacıları ve uygulayıcıları hisse fiyatı davranışını hisse fiyatı değişiklikleri veya kalıpları olarak tanımlamışlardır (Fama, 1965, s.34). Bazı bilim adamları bunu hisse fiyatı hareketleri veya performans olarak tanımlamaktadırlar ve iyi bir performans yönetiminin varlığının hisse fiyatı davranışından ortaya çıkabileceğini ifade etmektedirler (Malaolu ve diğer., 2013).

4.3 Performansın Ölçümü

Performans ölçümü, büyüklüklerine veya faaliyet gösterdikleri sektöre bakılmaksızın çoğu kuruluş için etkili bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir. Performans ölçümü, firmaların sürekli gelişmesine yardımcı olur ve sonuçları iç süreçle ilişkilendirir (Demirbağ ve diğer., 2006). Buna ek olarak, performansın ölçülmesi, şirketin iç kaynaklarını daha iyi kullanmasını sağlamaktadır (Sharma ve Gadenne, 2002).

Madu ve diğer., (1996) firma performansını değerlendirmenin firmanın rekabetçi büyümesini ve rekabet avantajını yansıttığını öne sürmüşlerdir. Ayrıca, tutarlı

performans ölçümü, firmanın zaman içinde kendi performansını karşılaştırmasına imkân tanıyacak ve yöneticinin olduğu kadar mal sahibinin de dış pazarla rekabet edebilmek için firmanın dahili kabiliyetini dahili olarak değerlendirmesine yardımcı olacaktır.

Son olarak, performansın ölçülmesi, firmanın faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabetçi konumunu göstermeye yardımcı olmaktadır. (Snow ve Hrebiniak, 1980). Öte yandan, performans değerlendirmesi, şirketin stratejik performansının iyi bir göstergesi olarak kabul edilir. Aslında, firma performansının etkili bir şekilde ölçülmesi, liderlerin ve yöneticilerin potansiyel mali zorlukların ve dış pazardan olası tehditlerin üstesinden gelmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, büyümeyi kolaylaştıracak ve firmanın rekabet avantajını da artıracaktır (March ve Sutton, 1997).

4.4 Finansal Performans ve Ölçüm Yöntemleri

Performansın objektif (nesnel) olarak ölçümü üç kategoride incelenmektedir. Birincisi, kurumsal performansı ölçmek için en güvenilir araç olarak kabul edilen muhasebe ölçümüdür. Ayrıca, muhasebe ölçümü geçerli bir araç olarak kabul edilmekte ve kanıtı muhasebe ve ekonomi getirilerinde izlenmektedir (Danielson ve Press, 2003). Muhasebe ölçümleri arasında şunlar yer alır: Nakit akışı, Faiz öncesi kazanç, Pazar payı ve Varlık getirisi (ROA).

Nesnel ölçümün ikinci kategorisi, strateji, ekonomi ve finans alanında yaygın olarak kullanılan finansal piyasa ölçütlerini içermektedir. Bunlar arasında hisse senedi fiyatı, fiyat-kazanç oranı ve piyasa değeri bulunmaktadır. Sonuncusu ise bir organizasyon içindeki riski dengelemek için etkili bir ölçü olan karma muhasebe ve finansal piyasa ölçüsüdür. Tobin Q değeri, iç getiri oranı ve indirgenmiş nakit akışı muhasebe ve finans piyasası ölçütlerine örnektir. Alternatif olarak, örgütsel performansı değerlendirmenin öznel ölçümü de vardır. Bu da kendi içerisinde iki gruba ayrılır (1) tam öznel ölçü; (2) yarı-nesnel veya yinelenen ölçü. Öznel performans ölçüsü, araştırmacının, sübjektif yani kendi kendine raporlamayı kullanarak firma performansını doğrudan ölçmesine izin vermektedir. Bu yöntem, firma performansının doğrudan değerlendirilmesiyle ilgili bir dizi soru içermektedir. Sübjektif ölçümün aksine, firma performansının değerlendirilmesi, objektif ölçü söz konusu olduğunda firma sahibinin görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşım, firma performansının değerlendirilmesi ve

değerlendirilmesiyle ilgili kabul edilir (March ve Sutton, 1997). İkinci tür öznel ölçüm, yalnızca belirli nesnel performansı ölçmek için kendi kendine raporlama tekniklerinin kullanılması olan yarı-nesnel ölçümdür. Örneğin, CEO'dan kuruluşun piyasa değerini veya genel performansını veya satış seviyesini tahmin etmesini istemek vd., Yarı objektif ölçü, bir firmanın veri tabanından ikincil veri toplamadan farklı kabul edilmektedir. (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Venkatraman ve Ramanujam (1986)'ya göre, organizasyonel performansın ölçülmesi, finansal ve finansal olmayan göstergelerin kullanımını içermektedir. Lumpkin ve Dess (1996), organizasyonların hem finansal hem de finansal olmayan performansını ölçmek için çok boyutlu yapıların kullanılmasını önermiştir. Ayrıca, Cho ve Pucik (2005) ve Venkatraman ve Ramanujam (1986), finansal performansı ölçmenin 3 ana yolunu karlılık, firma büyüme oranı ve firmanın piyasa değeri olarak belirlemişlerdir. Glick ve diğer. (2005) de karlılık, firmanın geçmiş performansına dayalı bir getiri yaratma kabiliyetini ifade etmektedirler. Firma büyümesi, karlılığındaki değişikliklerden bağımsız olarak firmanın boyutunu büyütme yeteneğini yansıtmaktadır. Firmanın büyüklüğü daha büyükse, ölçek ekonomilerinin uygulanmasına ve dolayısıyla daha fazla nakit üretilmesine olanak sağlayacaktır. Sonuncusu ise, firmanın gelecekteki performansının dış değerlendirmesini ve beklentisini yansıtan piyasa değeridir (Whetten, 1987).

Bir firmada performans ölçümü kurumsal büyümeyi veya pazar payını ölçmenin, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmada ve firmanın pazarda rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmada temel bir unsur olarak kabul edildiği ileri sürülmüştür (Wiklund, 1999). Ayrıca, küçük bir firmanın karlılığını ölçmek, firmanın büyümesini ve gelişmesini iyileştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu nedenle hem firmanın büyümesini hem de karlılığını ölçmek, firmanın konumunu ve rekabet avantajı sağlayan faktörü değerlendirmede önemlidir. Öte yandan, finansal olmayan ölçüm veya şirketin stratejik performansı birçok firma için çok önemlidir. Finansal olmayan ölçüm, doğrudan paydaşları ve müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti gibi dolaylı paydaşları içermektedir. Aslında, Fornell ve diğer. (1996), kısa ve uzun vadede daha yüksek performans elde etmenin yanı sıra stratejik planlama uygulamasının iyileştirilmesinde her iki yönün de önemini vurgulamışlardır. Müşteriler her zaman beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler ararlar. Buna ek olarak, müşteriler ürün ve hizmetlerin

sunumunda sürekli iyileştirme istemektedirler ki bu da firmanın müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini daha iyi anlamasına ve ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmesine yardımcı olmaktadır. Barney ve Clark (2007), müşterilerin ne alacaklarına ve neyi ödeyeceklerine karar verdiklerini ve bu nedenle müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmenin firmanın finansal performansının ölçümünü doğrudan etkileyeceğini belirtmiştir. Ayrıca çalışanların memnuniyeti, insan kaynaklarına yapılan yatırım ve kuruluşların stratejik planlamasında kilit çalışanların kullanımıyla ilgilidir.

Harter ve diğer. (2002), iş tanımının uygun bir tanımına ek olarak çalışanların kariyer planını artırmakla ilgili olan çalışan memnuniyetini yaratmanın öncülüne atıfta bulunmaktadır. Finansal olmayan göstergelerin son kategorisi, dolaylı olarak iç çevre ile bağlantılı olan ve sosyal topluluklar gibi dış çevre ile etkileşime giren dolaylı paydaşlardır. Dolaylı paydaşlar, şirketin eylemlerinden doğrudan etkilenmektedir.

Özetlemek gerekirse, firma performansının ölçümünü etkileyen yedi faktör tanımlanmıştır. Bunlar finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri olarak ikiye ayrılır: Finansal performans (i) büyüme, (ii) karlılık, (iii) piyasa değerini içerirken; finansal olmayan performans ölçümü (i) müşteri memnuniyeti, (ii) çalışan memnuniyeti, (iii) sosyal performans ve (iv) çevre gibi finansal olmayan göstergelerden oluşmaktadır. Aşağıdaki tablo (Tablo 4.2), performansı ölçmek için kullanılan finansal ve finansal olmayan göstergeleri özetlemektedir.

Bu çalışmada ise finansal performans ölçüm aracı olarak belli finansal göstergelerin anket araçlığı ile kullanılması hedeflenmiştir. Bu sebeple Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen ve literatürde bazı çalışmalarda da kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Ancak bu çalışmadaki soru sayısı Tunçer (2018) tarafından yapılan benzer bir çalışma ile genişletilmiştir. Temel finansal göstergeler üzerinden hazırlanan bu iki ölçek neticesinde anket formuna 5 soru da finansal performansı ölçmek için eklenmiştir.

Tablo 4.2. Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümü

Boyutlar	**Göstergeler**
Finansal Boyut	
Büyüme	Pazar Payı Artışı, Varlık Artışı, Net Gelir Artışı, Net Gelir Artışı, Çalışan Sayısı Artışı
Karlılık	Aktif Getirisi, FAVÖK Marjı, Yatırım Getirisi, Net Gelir / Satışlar, Özkaynak Kârlılığı, Ekonomik Katma Değer.
Piyasa Değeri	Hisse başına kazanç, Hisse senedi fiyatı iyileştirme, Temettü getirisi, Hisse senedi fiyatı oynaklığı, Piyasa katma değeri (piyasa değeri / öz sermaye), Tobin Q (varlıkların piyasa değeri / ikame değeri)
Finansal Olmayan Boyut	
Müşteri Memnuniyeti	Ürün Ve Hizmetler, Şikayet Sayısı, Yeniden Satın Alma Oranı, Yeni Müşterileri Elde Tutma, Genel Müşteri Memnuniyeti, Piyasaya Sürülen Yeni Ürün / Hizmet Sayısı
Çalışan Memnuniyeti	Devir Hızı, Çalışanların Gelişimi ve Eğitimine Yapılan Yatırımlar, Ücretler ve Ödül Politikaları, Kariyer Planları, Organizasyon İklimi, Genel Çalışanların Memnuniyeti
Sosyal Performans	Azınlıkların İstihdamı, Sosyal ve Kültürel Proje Sayısı, Çalışanlar, Müşteriler ve Düzenleyici Kurumlar Tarafından Açılan Dava Sayısı
Çevresel Performans	Çevreyi İyileştirmek İçin Yürütülen Proje Sayısı, Kirletici Emisyon Seviyesi, Geri Dönüştürülebilir Malzeme Kullanımı, Geri Dönüşüm Seviyesi ve Kalıntıların Yeniden Kullanımı, Çevre Davalarının Sayısı

Kaynak: Barney ve Clark (2007)'den uyarlanmıştır.

5. LİTERATÜRDEKİ NİCEL VE NİTEL ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi üzerinden, liderlik tiplerinin kurumsal yönetim, değişim yönetimi ve finansal performans ile ilişkisi alan yazında ayrı ayrı incelemeye alınmıştır. Literatürdeki çalışmaları bu çalışmanın odağı çerçevesinde daraltmadan önce her bir kavramın liderlik tarzları ile ilişkisi sırasıyla aşağıdaki tablolarda incelenmiştir.

- **Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi**

Liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini konu alan çoğunlukla güncel çalışmalar ile oluşturulan Tablo 5.1 bu iki kavramın birebir ilişkisinde farklı değişkenlerin de aracı rollerinin olabileceğini göstermektedir.

- **Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Etkisi**

Liderlik tarzının değişim üzerindeki etkisini konu alan çoğunlukla güncel çalışmalar ile oluşturulan Tablo 5.2 özellikle bazı liderlik tarzlarının değişim yönetiminde öne çıktığını ifade etmektedir.

Tablo 5.1. Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

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

Tablo 5.2. Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Yazar(lar)	Konu	İçerik
Tetik (2008)	Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü	Değişim Yönetimi Dönüştürücü Liderlik Örgütsel Değişim
Akoğlan Kozak ve Çevik (2010)	Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik	Değişim Hizmetkar Liderlik Dönüştürücü Liderlik
Şenel (2011)	Liderlik tarzının stratejik değişime etkisi üzerine bir araştırma	Stratejik Değişim Liderlik Tarzları Yöneticilerin Demografik Özellikleri
Cora (2017)	İşletmelerde Değişim Yönetiminde Liderlik	Liderlik Değişim Yönetimi Strateji

- **Kurumsal Yönetimin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi**

Kurumsal yönetimin finansal performans üzerindeki etkisini konu alan çoğunlukla güncel çalışmalar ile oluşturulan Tablo 5.3, özellikle Türkçe alan yazında Borsa İstanbul'da da işlem gören ve kurumsal yönetim endeksi ile puanlanmış firmalarla incelenmiştir.

Tablo 5.3. Kurumsal Yönetimin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

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

- **Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans Üzerindeki Etkisi**

Son çalışmalar, üst yönetim ekiplerinin, firma, endüstri ve pazar seviyesi özelliklerinin ve kurumsal yönetişimin kurumsal performansı nasıl açıkladığını kapsamlı bir şekilde incelemiştir, ancak liderlerin bu sonuçları şekillendirmedeki etkisi büyük ölçüde ele alınmamıştır. Liderlerin sahip olduğu gücün firmalar için önemli sonuçları olabileceği gerçeği literatürde ifade edilmektedir (Nanda ve diğer., 2013). Liderler yatırım, finansman ve diğer stratejik kararlarla ilgili karar almada kilit faktörler olarak görülmektedir. Bu nedenle firma hakkındaki görüşlerinin açıkça kurumsal uygulamalar ve sonuçlar üzerinde derin bir etkisi bulunmaktadır (Liu ve Jiraporn, 2010). Özellikle orta düzey yöneticilerin ve üst düzey yöneticilerin firma performansı üzerindeki etkisine ilişkin geçmiş ampirik araştırmalar tutarsız sonuçlar barındırmaktadır.

Bazı akademisyenler, liderlerin performansa önemli olmadığını iddia etmektedirler (Lieberson ve O'Connor, 1972, Weiner, 1978, Thomas, 1988). Bu bakış açısının doğuşu, 1972'de American Sociological Review'de (Liderlik ve organizasyonel performans: Büyük şirketler üzerine bir çalışma) yayınlanan, Amerikan Sosyologları Lieberson ve O'Connor'un (1972) varyans ayrıştırma yöntemlerini kullanarak yaptığı çalışmadır. Sonuçlarına göre liderler genel firma performansına daha az katkı sağlamaktadır. Bu hem Weiner (1978) hem de Thomas (1988) tarafından desteklenmiştir. Hambrick ve Mason (1984), Pfeffer ve Davis-Blake (1986) ve Romaneli ve Tushman (1988) tarafından yapılan çalışmalar gibi diğer çalışmalar da bu çalışmada kullanılan metodolojiyi ve diğer ilgili çalışmaları eleştirmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında sundukları kanıtlarla eleştirilerini desteklemişlerdir. Liderler, bir firmanın karar vericileri olarak karakterize edilmiştir (Calori ve diğerleri, 1994). Hambrick ve Mason (1984), firma stratejilerinin, liderin önde gelen güçlü aktörlerinin özelliklerini yansıttığını iddia etmişlerdir. Ayrıca firmanın liderinin firmanın stratejik yönü ve performansı üzerinde derin bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca ampirik kanıtlar liderin özelliklerinin stratejik karar süreçlerini ve stratejik eylemleri etkilediğini göstermektedir (Carpenter ve diğer., 2001; Peterson ve diğer., 2003). Nadkarni ve Narayanan (2007) ise firma performansı üzerinde etkilerini ampirik bulguları ile desteklemiştir. Finkelstein ve Hambrick (1996) de, sadece liderin firmanın

yönetiminden genel sorumluluğa sahip olduğunu değil, aynı zamanda liderin özelliklerinin firma için ciddi önemi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, firma performansının belirleyicilerini anlamak stratejik yönetim araştırmasının merkezinde yer almaktadır (Rumelt ve diğer., 1994).

Liderlerin sahip olduğu gücün performans üzerindeki etkisi birçok ampirik çalışmaya konu olmuş ve bulgular karıştırılmıştır. Yönetim kurulu bağımsızlığını bir güç ölçüsü olarak kullanan bazı çalışmalar aralarında pozitif ilişki bulurken (Agrawal ve Knoeber, 1996); kimi çalışmalarda ise yönetim kurulu bağımsızlığı ile firma değeri arasında negatif bir ilişki (Weisbach, 1988; Dalton ve Daily, 1999) ortaya konmuştur. Shivdasani ve Zenner (2004) de bağımsız kurulların belirli durumlarda bir firmaya değer kattığını bulmuşlardır. Literatürde hiçbir ilişki bulmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Baysinger ve Butler, 1985; Hermalin ve Weisbach, 1991; Mehran, 1995). Yönetim kurulunun bağımsızlığı daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere kurumsal yönetim algısı içerisinde yer bulmaktadır. Alanyazındaki çeşitlilik düşünüldüğünde liderlik ve finansal performansa ilişkisinde kurumsal yönetim algısı bu çalışmaya dahil edilmiş ve bu üçlü ilişki kurumsal yönetim algısının aracı rolü ile incelenerek literatüre katkı yapması düşünülmüştür.

Adams ve diğer. (2005)'in çalışmaları, resmi pozisyonu ve unvanlarının bir sonucu olarak, esas olarak liderin Yönetim Kurulu ve diğer üst düzey yöneticiler üzerindeki gücüne odaklanmanın hisse senedi getirilerine etkisinden söz etmektedir. Bulguları, liderin özellikleri ve örgütsel değişkenler arasındaki etkileşimin firma performansı üzerinde önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Yazarların çalışması perspektifinden bakıldığında liderlerin özellikleri ile finansal performansa olan etkisinin değişebileceği düşüncesi ile, bu doktora tezinde liderlik özelliklerinin bir yansıması olan liderlik tipi kullanılarak literatürdeki boşluğa destek vermesi amaçlanmıştır.

CEO gücü odaklanmasının unvanların ve CEO kurucusunun yoğunlaşması üzerindeki etkisini araştıran diğer araştırmalardan elde edilen kanıtlar karışıktı. İlginç bir şekilde Fahlenbrach (2009)'un çalışmaları; Adams ve diğerleri, (2009); Villalonga ve Amit (2006), CEO kurucu firmaların kurucu olmayanlara göre daha yüksek firma değerlerine sahip olduğunu bulurken, Yermack (1996) CEO kurucuları için daha düşük değerler bulmuştur.

Han ve diğer (2010), liderlerin sahip olduğu gücü üç farklı boyuta (yapısal, sahiplik ve yeteneklere dayalı güç) ayırmış ve her birinin yerleşikliği, ücret duyarlılığını ve firma performansını nasıl etkilediğini incelemiştirler. Yetenek gücünün iyi olduğunu, yapısal güç ve mülkiyet gücünün bir düzeyde genel olarak zararlı olduğunu göstermişlerdir. Ancak kurumsal yatırımcılar tarafından etkin bir dış izleme yoluyla veya düzenlemeler yoluyla zararsız hale getirilebilmektedirler. Yazarlara göre liderlerde yapısal, sahiplik ve yeteneklere dayalı gücün yoğunlaşması firma performansını artırıyor gibi görünmektedir, ancak bu yalnızca dış yönetişim güçlü olduğunda geçerlidir. Bebchuk ve diğer., (2009), liderlerin üst yönetim ekibindeki göreceli öneminin firma değerini etkilediğine işaret etmişlerdir. Çalışmalarında güçlü liderlerin hakimiyetinin, Tobin Q ile ölçülen daha düşük firma değeri ve daha zayıf muhasebe karlılığı ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Düşük performansın kurum çatışmasına bağlı olabileceği de yine bu çalışmanın sonuçlarındadır. Liu ve Jiraporn (2010), liderlerin özelliklerinin tahvil finansmanının maliyetini etkilediğine dair ampirik kanıtlar sağlamaktadırlar. Yazarlar yöneticilerin şirket sonuçlarını ancak önemli kararlar üzerinde etkiye sahip olmaları durumunda performansı etkileyebileceklerini iddia etmektedirler. Bulguları, liderlerin daha fazla karar verme gücüne sahip olduğu firmalar için kredi notlarının daha düşük ve getirinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Tekrar doktora tezine dönecek olursak; liderlik tipi, kurumsal yönetim algısı ve finansal performansın incelendiği bir senaryoda eğer liderin daha fazla karar vermesi gereken bir durum varsa sonucun etkilenebileceği sonucuna varılabilir. Dolayısıyla bu ilişkide liderin o an içerisinde bulunduğu durum göz ardı edilmemelidir. Literatürde bu tür ortamlar belirsizlik, çatışma ya değişim yönetimi gibi farklı alanlardan destek alınarak ifade edilmektedir. Nanda ve diğer (2013), 2000-2002 krizi sırasında internet firmalarının hayatta kalma oranına odaklanmışlardır. Liderlik özelliklerinin, daha bağımsız ve daha küçük kurullarda krizle karşı karşıya olan firmalar için faydalı olduğunu ileri sürmektedirler. Firmanın mali sıkıntı seviyesi yüksek olduğunda firmanın hayatta kalma olasılığını artırmak kurumsal yönetim algısı ile sağlanmaktadır. Yazarlar endüstrinin gerileme döneminin üç alt dönemine odaklandığında ise; güçlü liderlerin sektördeki gerileme dönemlerinde diğer liderlerden önemli ölçüde daha kötü performans gösterdiğini göstermişlerdir. Görüldüğü üzere yazarlar burada belirsizliğe odaklanmışlardır. Ancak doktora tezinde tek bir döneme ya da tek bir sektöre

odaklanılmadığından, liderin daha fazla karar verdiği ortam en iyi değişim yönetimi literatüründen alınacak destekle verilebilecektir.

Çalışmanın amacı liderlik ve finansal performans ilişkisini inceleyen literatüre bakıldığından kurumsal yönetim algısı ve değişim yönetimi değişkenlerinin de eklenmesi ile ortaya konmuş ve liderlik tipinin ayırt ediciliği ile de literatüre destek sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca literatürün finansal performans ölçümünde çoğunlukla nesnel metodolojiyi kullandığı göz önüne alındığında, bu doktora tezi öznel ölçüte başvurarak çalışmanın sonuçlarında yaratacağı farklılıkla ilgili alan yazına destek ve alternatif olmayı planlanmaktadır. Katılımcıların liderlerini düşünerek karar vereceği düşünüldüğünde kurumsal yönetimin de yine de "algı" boyutu ile karakterize edilip öznel bir ölçümleme ile ortaya konması çalışmanın tüm değişkenlerinin aynı tabanda olmasını sağlayacak ve bakış açısını sadece öznel tutan literatüre de bir kapı açacaktır.

6. YÖNTEM

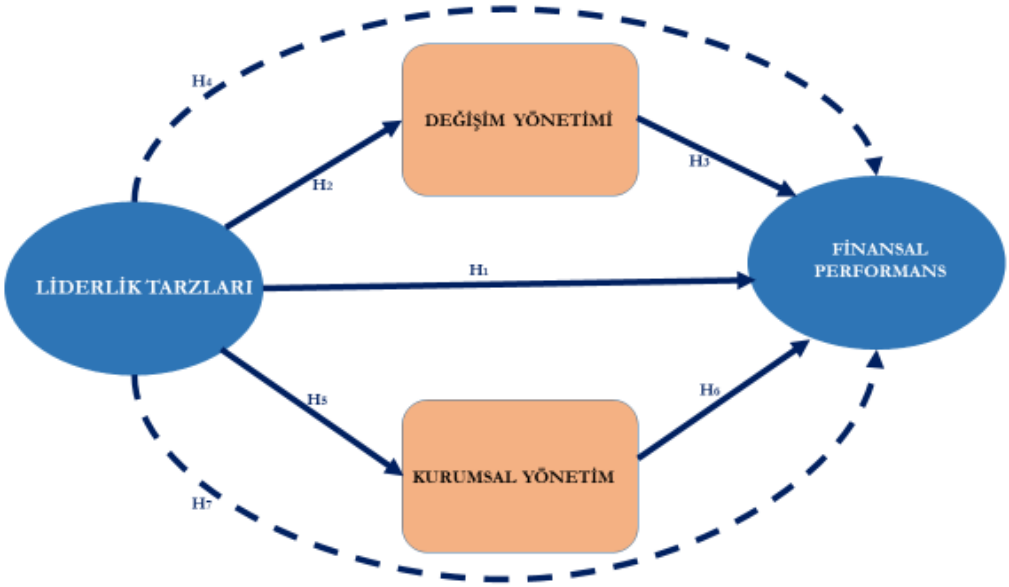
6.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın bu bölümünde modelin tasarımı ifade edilip, model ve hipotezler tanıtılacaktır.

Araştırmanın tasarımı, benimsenecek araştırma stratejilerini ve seçimlerini ve belirli bir araştırma projesini tamamlamak için üstlenilecekleri tanımlamaktadır. İlgili teoriler ve araştırma soruları ışığında, literatürdeki araştırmalar da göz önüne alınarak söz konusu araştırma problemine ilişkin olarak bu tasarım ortaya çıkmıştır.

Liderlik tarzları alan yazında birçok kavram ile ilişkilendirilmiş, özellikle dönüşümcü liderliğin finansal performans ve kurumsal yönetimde oldukça etkili olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Ancak değişim yönetiminin liderlik ve kurumsal yönetim iş birliği ile nasıl etkileneceği, değişim yönetimi ve kurumsal yönetim ile birleşen liderlik tarzlarının şirketlerin finansal performanslarını nasıl etkileyeceğine dair literatürdeki eksiklik bu çalışmanın tasarımında etkin rol oynamaktadır. Bu çalışmanın amacı değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısı aracılığı ile liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma çerçevesinde, Türkiye'de finansal verileri bir denetim raporu ile 'şeffaflık' ilkesi gereğince yayınlanan farklı sektördeki firmaların liderleri ile değişim yönetimi, kurumsal yönetim ve finansal performans çerçevesinde uyguladıkları liderlik tarzları irdelenecektir.

Araştırma soruları ve amaçları, araştırmanın yapılma nedeninin açıklandığı bir önceki başlığa istinaden araştırmanın doğası literatürden de etkilenerek Şekil 6.1 ile ortaya konan model oluşturulmuştur.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

Liderlerin gösterdiği liderlik tarzlarına bağlı olarak firmanın finansal performansının bundan etkilenip etkilenmediği H1 hipotezi ve buna bağlı alt ölçeklerle şekillendirilmiş H1a ve H1b ile analiz edilecektir:

H1: Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

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

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

Liderlik tarzının değişip yönetimi üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığı H2 hipotezi ile test edilecektir. Liderliğin işlemci ya da dönüşümcü olmasının bu ilişkideki rolü ise H2a ve H2b ile analiz edilecektir:

H2: Liderlik Tarzlarının İşletmenin Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

H2a: İşlemci Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

H2b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

Değişim yönetiminin oluşturan boyutlar çerçevesinde ortaya çıkan ölçek ile değişim yönetiminin finansal performans üzerindeki etkisi H2 hipotezi ile test edilecek olup, bu hipotez her bir boyut için ayrıca analiz edilecektir (H3a, H3b, H3c, H3d):

H3: Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H3a: Amaçlar ve Stratejilerin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H3b: Organizasyon Yapısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H3c: Bireylerin Alanının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H3d: Teknoloji Alanının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

Çalışmanın amacı kapsamında liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisinde öncelikle değişim yönetiminin aracı rolü H4 ile test edilecektir: Bu rolün etkisinin hangi liderlik tarzında ne şekilde değişeceği ise H4a ve H4b ile araştırma kapsamında analiz edilecektir:

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

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

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

Liderlik tarzlarının kurumsal yönetim algısı üzerindeki etkisi ise H5 hipotezi ile test edilecek olup, alt boyutları H5a ve H5b ile irdelenecektir:

H5: Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yönetim Algısı Üzerinde Etkisi Vardır.

H5a: İşlemci Liderlik Tarzının Kurumsal Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

H5b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Kurumsal Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

Kurumsal yönetim algısının finansal performans üzerindeki etkisi H6 hipotezi ile analize dahil edilecek olup, bu algının alt boyutlarından olan adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluğun finansal performans üzerindeki etkisi ise sırasıyla H6a, H6b, H6c, H6d hipotezleri ile test edilecektir:

H6: Kurumsal Yönetim Algısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H6a: Adilliğin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H6b: Şeffaflığın Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H6c: Hesap Verilebilirliğin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

H6d: Sorumluluğun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.

Son olarak, çalışmanın amacı kapsamında liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetim algısının aracı rolü H7 ile test edilecektir: Bu rolün etkisinin hangi liderlik tarzında ne şekilde değişeceği ise H7a ve H7b ile araştırma kapsamında analiz edilecektir:

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

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

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

6.2 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın yalnızca finansal verilerini yayınlayan firmalarla yapılmasından dolayı bir kısıt söz konusudur. Ancak bu durum elde edilen verinin kalitesi için gerekli bir kısıttır. Ayrıca veri toplama biçimi de doğası gereği cevaplayan kişilerin verdiği bilgilerin doğruluğunu esas aldığından, sosyal bilimlerdeki her çalışmanın yaşadığı kısıtı yaşayabilecek niteliktedir.

6.3 Örneklem

Çalışmanın yöntem bilimi kapsamında bu bölümde ana kütle, örneklem ve verilerin analizi ile ilgili bilgi verilecektir.

Araştırmada Türkiye'de finansal verilerini bir denetimden geçerek yayınlayan işletmelerin yöneticilerinin liderlik tarzlarının finansal performansa etkisinde değişim yönetimi ve kurumsal yönetimin aracı rolünü ölçmek için ölçekler doğrultusunda belirlenmiş çeşitli sorular yöneltilecektir.

Araştırmanın evrenini, işletmelerin orta ve alt düzey yönetici pozisyonunda yer alan kişiler belirlemektedir. Seçilen örneklemden elde edilen sonuçlar ana kütleye genellenecektir.

Çalışmada teorik ana kütle olarak farklı sektördeki firmalarda orta ve alt düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlardan %95 güvenilirlik ve ±%5 örnekleme hatasına göre minimum örneklem sayısı 200 olarak belirlenmiştir.

6.4 Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi

Genel olarak araştırma, sistematik ve nesnel bir görüşe veya bilimsel yönteme dayandığı için öznel olan ve bilimsek olmayan bir yöntemle yapılabilecek gerçeklerin araştırılmasıdır. Çünkü sonuçlar kanıtların doğrulanmasıyla elde edilmektedir. Bu araştırmanın amacı, araştırılan alanlarda geçerli sonuçlara varmak için kanıt toplamak olduğundan, amacını gerçekleştirmek için bilimsel yaklaşım benimsenmiştir.

Araştırmacıların araştırma amacıyla veri toplamak için kullanabilecekleri iki tür araştırma yöntemi bulunmaktadır. Bunlar birincil araştırma ve ikincil araştırmadır. Birincil araştırma, yeni ve belirli bir çalışmanın amacı ile ilgili olan ilk elden veriler toplanarak yapılan araştırmaları ifade etmektedir. Toplanan bu tür veriler hamdır ve herhangi bir kişi tarafından değiştirilmez veya yayınlanmaz. Bu nedenle araştırma sorularını veya belirli bir araştırmanın amaçlarını cevaplamak amacıyla geçerli ve güvenilirdir. İkincil araştırma ise başkaları tarafından farklı amaçlarla derlenen ancak araştırmacılar tarafından kendi araştırmaları için kullanılabilecek veya referans

gösterilebilecek yayınlanmış verilerin kaynağını ifade etmektedir (Saunders ve diğer., 2019). Bununla birlikte, ikincil araştırmadan alınan veriler daha az geçerli olabilir ve kısmen veya tamamen belirli araştırma için önemli hale getirmek için yeniden analiz edilmelidir. Bu çalışmada, analiz için birinci elden veri toplamak için birincil araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır.

İkincil araştırmalardan elde edilen bilgiler neticesinde ise liderlik tarzları, değişim yönetimi, finansal performans ve kurumsal yönetim algısı alanlarında anketleri oluştururken, daha önceden kullanılmış ölçekler kullanılmıştır.

6.5 Verilerin Analizi

Belirlenen araştırma alanında çalışmanın amacını desteklemek için ampirik kanıtlar sağlamak üzere toplanan veriler üzerinde nesnel değerlendirmeler yapabilmek adına anket verileri istatistiksel araçlar ile analize alınmıştır.

Çalışmanın anket bölümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği, yapılan araştırma neticesinde elde edilen değerlerin geçerliliğini anlatacaktır. Çalışma neticesinde elde edilen bulgular %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı dikkate alınarak değerlendirilecektir.

6.6 Ölçekler

Çalışmanın amacı kapsamında istatistiksel analiz gerçekleştirebilmek adına oluşturulan anket aşağıdaki ölçekler neticesinde ortaya çıkmıştır.

Birinci ölçüm aracı: Araştırmada liderlik ölçeğinin geliştirilmesinde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ) kullanılmıştır. Bu araştırmada 24 sorudan oluşan ölçekte üç ayrı liderlik tarzı temel alınmıştır. Ölçüm aracı bugüne kadar gerek yabancı gerekse yerli literatürde sıkça kullanılan (Leithwood, 1992; Kültür, 2006; Çuhadaroğlu, 2008; Sağlam, 2008) ve geçerliliği defalarca sınanmış bir ölçüm aracıdır.

Çalışmada kullanılacak ölçek Bernard BASS tarafından 1985 yılında hazırlamış olduğu çoklu faktörlere dayanan liderlik ölçeğidir. Türkçe 'ye Akdoğan (2002)

tarafından çevrilmiş 3 alt boyutta incelenmiştir. Bu alt boyutlar; dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarıdır. Bu çalışma çerçevesinde dönüşümcü ve işlemci (sürdürümcü) alt boyutları dahil edilmiştir.

Sonuç olarak çalışma için yapılacak olan anket için 31 soruluk bir ölçek kullanılacak olup; bu ölçek işlemci (1-12) ve dönüşümcü (13-31) alt boyutlarından oluşmaktadır.

Maddeler, "Her Zaman", "Çoğunlukla", "Ara Sıra", "Nadiren", "Hiç" şeklinde beşli likert tiğinde düzenlenmiştir.

Ölçekte alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0.70 ile 0.95 arasındadır. Cronbach Alpha katsayıları Dönüşümcü liderlik boyutu için 0.90, işlemci liderlik boyutu için 0.74'dür.

İkinci ölçüm aracı: Kurumsal Yönetim Algısı ölçeği Uğurlu (2018) tarafından geliştirilmiş olup Karabulut vd. (2020)'nin çalışmasında da kullanılmıştır. 15 soruluk ölçeğin alt boyutları Adillik (1-3), Şeffaflık (4-6), Hesap Verilebilirlik (7-9) ve Sorumluluk (10-15)'dan oluşmaktadır. Ölçeğin cronbach alfa değeri 0,77 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü ölçüm aracı: Geçerlilik ve güvenirliği kanıtlanmış olan (Bateman ve Zeithaml, 1990) ve (Qndil, 2010) ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır. Amaçlar ve stratejiler (7 madde), Organizasyon Yapısı (9 madde), Bireylerin alanı (8 madde) ve Teknoloji alanı (7 madde) olmak üzere beşli likert tipinde (1-hiç katılmıyorum, 5- tamamen katılıyorum) 31 maddeden oluşmaktadır.

Dördüncü ölçüm aracı: Finansal performans ölçüm aracı olarak belli finansal göstergelerin anket araçlığı ile kullanılması hedeflenmiştir. Bu sebeple Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen ve literatürde bazı çalışmalarda da kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Ancak bu çalışmadaki soru sayısı Tunçer (2018) tarafından yapılan benzer bir çalışma ile genişletilmiştir. Temel finansal göstergeler üzerinden hazırlanan bu iki ölçek neticesinde anket formuna 5 soru da finansal performansı ölçmek için eklenmiştir.

7. ANALİZ VE BULGULAR

7.1 Tanımlayıcı İstatistikler ve Frekans Dağılımı

İstatistiksel analiz yöntemleri, basit hesaplamalardan daha karmaşık analizlere kadar değişebilmekle birlikte, araştırma sorularına bağlıdır. Nicel analiz için kullanılabilecek iki genel istatistiksel analiz yöntemi vardır: tanımlayıcı istatistikler ve çıkarımsal istatistiklerdir. Tanımlayıcı istatistikler, daha iyi anlamak için ayrıntılarını açıklayan örneğe odaklanırken, çıkarımsal istatistikler, araştırmacının örneklem bulgularından kaynaklanan tüm popülasyon hakkında tahminlerde bulunmasını sağlamaktadır. Sıradan bir araştırmada önce tanımlayıcı istatistiklerle başlanıp, ardından değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek ve/veya hipotezleri titiz bir şekilde test etmek için çıkarımsal istatistikler yapılmaktadır (Saunders, 2019). Bu bağlamda çalışmada katılımcılara çeşitli sosyo-demografik sorular da yöneltildiğinden, bu incelemeye ait frekans dağılımları aşağıda yer almaktadır (Tablo 7.1).

Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Dağılımları

		Adet	Yüzde
Görev	Müdür	31	7.71%
	Uzman	31	7.71%
	Şef	20	4.98%
	Şube Müdürü	18	4.48%
	Mühendis	12	2.99%
	Genel Müdür	8	1.99%
	Genel Müdür Yardımcısı	8	1.99%
	Mağaza Müdürü	8	1.99%
	Daire Başkani	7	1.74%
	Muhasebe Uzmanı	7	1.74%
	Diğer	252	62.69%

Sektör	Kamu – Posta – Kargo – Lojistik	67	16.67%
	Dayanıklı Tüketim	55	13.68%
	Mobilya	50	12.44%
	Yerel Yönetimler	34	8.45%
	Tekstil	23	5.72%
	Enerji	22	5.47%
	Finans	14	3.48%
	Ev Tekstili	13	3.23%
	Diğer	124	30.85%
Cinsiyet	Kadın	317	78.86%
	Erkek	85	21.14%
Yaş	20 – 29	40	9.95%
	30 – 39	158	39.30%
	40 – 49	141	35.07%
	50 – 59	57	14.18%
	60 ve üstü	6	1.49%
Eğitim Durumu	İlkögretim	2	0.49%
	Lise	43	10.70%
	Ön Lisans	29	7.21%
	Lisans	228	56.72%
	Yüksek Lisans	88	21.89%
	Doktora	12	2.99%
Yönetim Düzeyi	Alt Düzey Yönetici	187	46.52%
	Orta Düzey Yönetici	169	42.04%
	Üst Düzey Yönetici	46	11.44%

	5 Yıl ve Altı	125	31.09%
	5 – 10 Yıl	85	21.14%
Kurum İçi Çalışma Süresi	11 – 15 Yıl	61	15.17%
	16 – 20 Yıl	65	16.17%
	21 Yıl ve üzeri	66	16.42%
	5 Yıl ve Altı	31	7.71%
	5 – 10 Yıl	65	16.17%
Toplam İş Tecrübesi	11 – 15 Yıl	89	22.14%
	16 – 20 Yıl	77	19.15%
	21 Yıl ve Üzeri	140	34.83%

Katılımcıların mevcut görev dağılımları incelendiğinde müdür (%8), uzman (%8) ve şef (%5) görevlerinin diğer görevleri icra eden katılımcılar arasında öne çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte üst düzey görevler incelendiğinde genel müdür, genel müdür yardımcısı ve daire başkanlığı görevleri ayrı ayrı anket katılımcılarının %2'sini temsil etmektedir. Diğer katılımcılar kendi görevlerinde 3 ve daha az 6 ve daha düşük katılımcı adediyle temsil edildiği için "Diğer" grubunda gruplanmıştır.

Katılımcıların sektörü ele alındığında %17'si "Kamu – Posta – Kargo – Lojistik" sektöründe, %14'ü "Dayanıklı Tüketim" ve %13'ü "Mobilya" sektöründe görev almaktadır. Bununla birlikte yerel yönetimler (%8) tekstil (%6) ve enerji (%6) anket katılımcılarının sıklıkla görev aldığı diğer sektörlerdir.

Katılımcıların cinsiyetleri incelendiği zaman büyük bir kısmının kadınlar tarafından temsil edildiği (%79) görülmekle birlikte erkeklerin temsil ettiği kitle anketin %21'lik kısmını oluşturmaktadır.

Ankete katılanların %39'u 30 – 39 yaş aralığında, %35'i 40 – 49 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu iki grup anket katılımcılarının yarısından fazlasını temsil etmektedir. Bununla birlikte anket katılımcılarının %14'u 50 – 59 yaş aralığında, %10'u 20 – 29 yaş aralığında ve %2'si 60 yaş ve üstü grubu temsil etmektedir.

Katılımcıların %50'den fazlasının eğitim durumunun lisans (%57) olduğu gözlemlenmektedir. Lisans üstü seviyelere bakıldığında; katılımcıların %22 yüksek lisans ve %3'ü doktora derecesine sahiptir. Lisans altı eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların frekans dağılımına bakıldığında ise %11'i Lise, %7'si Ön lisans ve %1'i ilkokul mezunu olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yönetim düzeyleri incelendiğinde katılımcıların %47'si alt düzey yönetici, %42'si orta düzey yönetici ve %11'i üst düzey yöneticidir.

Katılımcıların %31'i bulunduğu kurumda 5 yıl ve daha az süreden beri görev alırken %21'i 5 – 10 yıl arası süreden beri ve 16%'sı 21 yıl ve üzeri süreden beri görev almaktadır. 16 – 20 yıl arası süreden beri görev alan anket katılımcıları anketin %16'sını ve 11 – 15 yıl arası süreden beri mevcut kurumlarında çalışanlar ise anket katılımcılarının %15'ini oluşturmaktadır.

Son olarak katılımcıların toplam iş tecrübesine bakıldığında ise katılımcıların %35'i 21 yıl ve üzerinde bir çalışma süresi bulunmaktadır. Bununla birlikte 11 – 15 yıl arasında iş tecrübesi olanlar anket katılımcılarının %22'sini temsil ederken 16 – 20 yıl arasında olanlar anket katılımcılarının %19'unu temsil etmektedir. Son olarak 5 – 10 yıl arası iş tecrübesine sahip olanlar anketin %16'sını temsil etmekte olup 5 yıl ve altı arası tecrübeye sahip olanlar ise en küçük grup olmakla birlikte anketin katılımcılarının %8'ini oluşturmaktadır.

7.2 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri ve Bulguları

Çalışma kapsamı için uygulanan anketlerin geçerliliği içi açımlayıcı faktör analizinden (AFA) faydalanılmış olup ardından doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte oluşturulan modelin geçerliliği test edilmiştir. Anketlerin güvenilirliği için de Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

İlk olarak anketlerin açımlayıcı faktör analizi incelenmiş, soruların orijinal anket çalışmalarıyla aynı şekilde faktörlere ayrılıp ayrılmadığı test edilmiştir. Faktör yükleri değerlendirilirken birden fazla faktöre yüklenen sorular arasında 0.10 ve yukarısında

fark olan sorular anket formunda tutulmuş olup 0.10'dan daha az fark olan sorular çıkarılmıştır.

Çalışmada öncelikle liderlik ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen ilk analizde ölçekteki üç maddenin (5, 7 ve 10. maddeler) herhangi bir faktöre yüklenmediği, bir maddenin (13. madde) ise tek başına ayrı bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle anılan dört madde ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Tablo 7.2'de Liderlik ölçeğinin nihai açımlayıcı faktör analizi sonuçları paylaşılmaktadır.

Tablo 7.2: Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

	Fakt1	**Fakt2**	**Açıklanan Varyans**
LID1		,816	54,157
LID2		,832	
LID3		,825	
LID4		,686	
LID6		,836	
LID8		,840	
LID9		,739	
LID11		,809	
LID12		,857	
LID14	,836		16,280
LID15	,761		
LID16	,808		
LID17	,816		
LID18	,813		
LID19	,836		
LID20	,787		
LID21	,506		
LID22	,782		
LID23	,851		
LID24	,846		
LID25	,863		
LID26	,857		
LID27	,877		
LID28	,874		
LID29	,816		
LID30	,910		
Toplam Açıklanan Varyans: 70,437 KMO Testi: 0,967 Barlett Testi: $\chi^2(325)=10518,169$; $p<0,01$			

Tablo 7.2'de yer alan sonuçlarda görüldüğü üzere liderlik ölçeği 2 faktöre dağılabilmektedir. Bununla birlikte açıklanan toplam varyans değeri %70,437 bulunmuştur. Aynı zamanda KMO test sonucu 0.967 bulunurken ve Barlett test sonucunun değeri istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.01$) bulunmuştur.

Daha sonra, değişim yönetimi ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen ilk analizde ölçekteki iki maddenin (15 ve 25. maddeler) herhangi bir faktöre yüklenmediği, iki maddenin (5 ve 19. maddeler) ise tek başlarına ayrı birer faktöre yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle anılan dört madde ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Değişim yönetimi ölçeğinin nihai açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 7.3'de paylaşılmıştır.

Tablo 7.3: Değişim Yönetimine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Fakt1	**Fakt2**	**Fakt3**	**Fakt4**	**Açıklanan Varyans**
DEGYON1			,844		37,616
DEGYON2			,802		
DEGYON3			,752		
DEGYON4			,751		
DEGYON6			,851		
DEGYON7			,863		
DEGYON8	,935				16,259
DEGYON9	,776				
DEGYON10	,761				
DEGYON11	,935				
DEGYON12	,788				
DEGYON13	,796				
DEGYON14	,831				
DEGYON16	,822				
DEGYON17		,770			13,164
DEGYON18		,871			
DEGYON20		,771			
DEGYON21		,825			
DEGYON22		,895			
DEGYON23		,890			
DEGYON24		,843			
DEGYON25				,843	7,535
DEGYON26				,851	
DEGYON27				,814	
DEGYON29				,800	
DEGYON30				,771	
Toplam Açıklanan Varyans: 74,575 KMO Testi: 0,931 Barlett Testi: $\chi^2(325)=9986,094$; $p<0,01$					

Yapılan analiz sonucunda ölçek sorularının 4 ayrı faktöre yüklendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte KMO test sonucu (0.931) ve Barrlett test sonucu ($p < 0.01$) açımlayıcı faktör analizi varsayımını karşılarken açıklanan toplam varyans %74,575 olarak hesaplanmıştır.

Daha sonra, Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen ilk analizde ölçekteki bir maddenin (14. madde) herhangi bir faktöre yüklenmediği görülmüştür. Bu nedenle anılan madde ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Kurumsal Yönetim Algısı ölçeğine ait nihai açımlayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 7.4'de paylaşılmaktadır.

Tablo 7.4: Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Fakt1	**Fakt2**	**Fakt3**	**Fakt4**	**Açıklanan Varyans**
KYA1				,767	31,754
KYA2				,802	
KYA3				,853	
KYA4		,771			16,716
KYA5		,720			
KYA6		,841			
KYA7			,843		12,832
KYA8			,812		
KYA9			,801		
KYA10	,806				7,981
KYA11	,818				
KYA12	,824				
KYA13	,811				
KYA15	,798				
Toplam Açıklanan Varyans: 69,282 KMO Testi: 0,781 Barlett Testi: $\chi^2(91)= 2586,635$; $p<0,01$					

Tablo 7.4'de yer alan sonuçlara göre kurumsal yönetim algısı ölçeği için toplamda 4 faktör tespit edilmiştir. Bununla birlikte KMO testi (0.781) ve Barrlett test sonucu ($p < 0.01$) varsayımları karşılamakla birlikte açıklanan toplam varyans %69,282 olarak bulunmuştur.

Açımlayıcı Faktör Analiziyle ele alınan son ölçek finansal performans ölçeğidir. Finansal performans ölçeği için uygulanan AFA sonuçları Tablo 7.5'de yer almaktadır.

Tablo 7.5: Finansal Performans Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	1. Faktör	**Açıklanan Varyans**
FP1	,887	76,224
FP2	,892	
FP3	,820	
FP4	,884	
FP5	,880	
Toplam Açıklanan Varyans: 76,224 KMO Testi: 0,883 Barlett Testi: $\chi^2(10)= 1476,977$; $p<0,01$		

Tablo 7.5'den görüldüğü üzere yapılan AFA sonucunda ölçekte yer alan sorular tek faktöre yüklenmekle birlikte KMO test sonucu 0.883, Barlett test sonucunun anlamlılık değeri istatistiksel %99 güven aralığında ($p < 0.01$) anlamlı bulunmuştur. Ayrıca sorularla birlikte açıklanan toplam varyans değeri %76,224 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklere ait açımlayıcı faktör analiziyle elde edilen sonuçlarla ulaşılan modellerin test edilmesi hipotezlerin doğru bir şekilde test edilmesi için önem arz etmektedir. Bu nedenle ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapılarının geçerliliğinin sınanması için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör yapılarının geçerliliğini Doğrulayıcı faktör analizi ile test ederken model uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Literatür incelendiğinde model uyum iyiliği değerlerinin kontrolü için referans istatistikler olarak CMIN/df, NFI, CFI, GFI, ve RMSEA değerleri dikkate alınmıştır. Söz konusu istatistiklere ait eşik değerler Tablo 7.6'de oluşturulan modellerin sonuçları ise Tablo 7.7'da yer almaktadır.

Tablo 7.6: Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği Eşik Değerleri

İstatistikler	Eşik Değerler
CMIN/df	< 5
NFI	> 0.90
CFI	> 0.90
GFI	> 0.90
RMSEA	< 0.08

Kaynak: Byrne, M. B. (2011). "Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming" adlı kaynaktan uyarlanmıştır.

Tablo 7.7: Ölçekler İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Model Uyum İyiliği Sonuçları

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

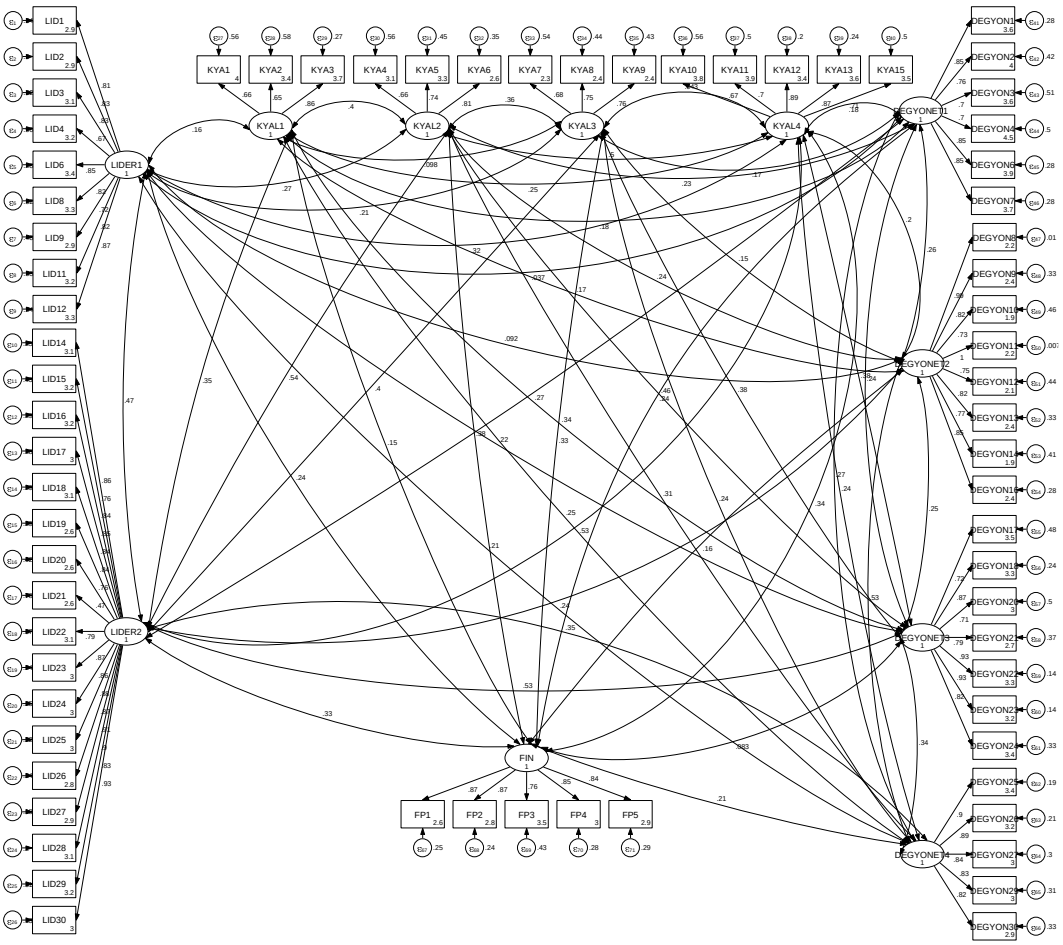
Tablo 7.7'de ulaşılan sonuçlara göre, liderlik, değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısı ve finansal performans ölçeklerine ait uyum iyiliği istatistikleri eşik değerlerle karşılaştırıldığı zaman uygulanan açımlayıcı faktör analizinin anlamlılığını teyit etmektedir.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizinin ardından hipotezlerin arasındaki ilişkinin sınanmasından önce çalışmada kullanılan ölçeklerin birlikte kullanılabilir olup olmadığını görmek için yapısal eşitlik modeli kurulmuş olup model uyum iyiliği sonuçları Tablo 7.8'de paylaşılmıştır.

Tablo 7.8: Yapısal Eşitlik Modeli Model Uyum İyiliği Sonuçları

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

Tablo 7.8'de ulaşılan sonuçlara göre oluşturulan yapısal eşitlik modeli model uyum iyiliği parametlerinin sınır değerlerinin üstünde bulunmuştur. Bu yapısal eşitlik modelinin geçerli olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik modeli grafiği Şekil 7.1'de görülebilir.



Şekil 7.1: Yapısal Eşitlik Modeli Grafiği

Açımlayıcı ve Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ölçeklerin ve alt ölçeklerin tutarlığını tespit etmek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve daha yüksek değerler ölçek ve alt ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Gliem ve Gliem, 2003). Cronbach's alpha katsayılarına ilişkin bilgiler Tablo 7.9'da paylaşılmaktadır.

Tablo 7.9: Ölçek ve Alt Ölçekler Bazında Cronbach's Alpha Değerleri

	Cronbach's Alpha Değeri
Liderlik	0.965
Fakt1	*0.942*
Fakt2	*0.973*
Değişim Yönetimi	0.932
Fakt1	*0.906*
Fakt2	*0.956*
Fakt3	*0.936*
Fakt4	*0.930*
Kurumsal Yönetim Algısı	0.804
Fakt1	*0.759*
Fakt2	*0.775*
Fakt3	*0.771*
Fakt4	*0.884*
Finansal Performans	0.922

Tablo 7.9'de yer alan sonuçlara göre ölçek ve alt ölçekler bazında Cronbach's alpha değeri tüm ölçek ve alt ölçekler için kabul edilebilir düzeydedir. Ölçek ve alt ölçekler bazında güvenilirliğin sağlandığı bu sayede teyit edilmiştir.

7.3 Hipotez Testleri İçin İstatistik Analizler ve Bulgular

Çalışmada, betimsel istatistikler katılımcıların sosyo-demografik yanıtlarından ve değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında tahminlerde bulunmak ve hipotez testlerini gerçekleştirmek için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle çıkarımsal istatistiksel tekniklere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için regresyon analizi hesaplanmıştır.

Nicel verilerin türünün belirlenmesi uygun analiz yönteminin seçilmesine yardımcı olacağını ifade etmektedir. Aksi takdirde sonuçlar büyük ölçüde anlamsız olabilmektedir. Bu nedenle, dikkate alınması gereken ilk faktör, toplanacak verilerin türü ve şekli olacaktır. Bu araştırmada, nicel veri analizini kolaylaştırmak için uygulanan ankette 5'li Likert ölçeği ile kategorik veri türü kullanılmıştır. Toplanan veriler, liderlik tarzı, değişim yönetimi, finansal performans ve kurumsal yönetim algısı

ile ilgili çeşitli hipotezlere cevap almak için bölümler halinde ortaya konmuştur (Ek-1). Bunlar, ilk analizden yapılmadan önce çeşitli kısaltmalarla kodlanmış ve hatalar için kontrol edilmiştir Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır.

Anketin tamamlanması ve 50 örnek katılımcıdan oluşan geçerli grubun seçilmesinden sonra, nicel veri toplama için anketin kullanılabilirliğini doğrulamak ve test etmek için pilot test yapılmıştır. İlk grup, anket anketi hakkında geri bildirimde bulunan örneklem büyüklüğünün %13'ü olan 7 katılımcıdan oluşmaktadır. Alınan geri bildirim, araştırmacının, daha iyi netlik elde etmek için anket sorularını daha da hassaslaştırmak için kullanılan ankete ilişkin katılımcının algısı hakkında bir miktar anlayış kazanmasını sağlamıştır. Rafine edilmiş anket, eksiksiz saha araştırmasına geçmeden önce değiştirilen her maddenin güvenilirliğini ve geçerliliğini doğrulamak için başka bir 7 örnek katılımcı grubuyla tekrar test edilmiştir. Güvenilirlik, yürütülen belirli bir araştırma sonucunda elde edilen sonucun tutarlılığını ifade etmektedir. Test edilen hipotezleri doğrulamak ve araştırma amaçlarını yerine getirmek için kullanılacağından elde edilen sonuçların güvenilir olması önemlidir. Ayrıca, sonuçların çalışma nedeniyle elde edildiğini ve başka herhangi bir faktör veya değişkenden etkilenmediğini ifade etmektedir.

Geçerliliği ve güvenirliği test edilen ölçekler neticesinde araştırma modeline uygun olarak öne sürülen hipotezler genel anlamda regresyon ile test edilmiştir. Aracı değişken hipotezler (H4 ve H7) için Çoklu Lineer Regresyon yöntemi kullanılırken, diğerleri için Basit Regresyon Modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda öncelikle Basit Regresyon Modeli ile Tablo 7.10’da yer alan hipotezler test edilmiştir.

Tablo 7.10: Hipotez Sonuçları-1

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

H1 hipotezine, “Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır”, bakıldığında liderlik tarzlarının finansal performansı %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı açıklamaktadır ($p<0.05$). Liderlik tarzlarının alt boyutlarının finansal performans üstüne etkilerine baktığımızda ise her iki alt boyutun da pozitif olduğu görülmekle birlikte dönüşümcü liderliğin sahip olduğu R-kare oranı işlemci liderliğe göre daha yüksektir. Bu sebeple, dönüşümcü liderliğin finansal performans bağımlı değişkeninde görülen varyansı işlemci liderlik bağımsız değişkeninden daha yüksek oranda açıkladığını göstermektedir.

“Liderlik Tarzlarının İşletmenin Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır” şeklindeki H2 hipotezinin test sonuçlarına göre, liderlik tarzları değişim yönetimini %95 güven aralığında anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ($p<0.05$). Alt boyutların R^2 değerlerine bakıldığında ise; dönüşümcü liderlik değişim yönetimindeki varyansın %21,5’ini açıklarken, işlemci liderlik bu varyansın %3,2’sini açıklamaktadır.

Çalışma modelinin H3 hipotezi olan “Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır” ifadesi regresyon aracılığı ile test edilmiştir. Test sonuçlarındaki p değeri değişim yönetiminin finansal performansı %95 güven aralığında anlamlı olarak açıklamaktadır ($p<0.05$). Değişim yönetiminin alt boyutlarının R^2 değerleri “amaçlar ve stratejiler” başlığının finansal performanstaki varyansı %4.5 açıklarken, “teknoloji alanı” başlığının %3.6, “organizasyon yapısı” başlığının %3.1, “bireylerin alanı” başlığının ise %0,6 açıkladığını göstermektedir.

H1 ve H3 hipotezlerinin bağımlı değişkenleri finansal performanstır. Dolayısıyla bu iki ana hipotez de R2 değerlerine bakılarak yorumlanabilir. Bu bağlamda liderlik tarzlarının finansal performanstaki varyansı değişim yönetimine göre daha iyi açıkladığı çıkarımı yapılabilir.

“Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yönetim Algısı Üzerinde Etkisi Vardır” şeklindeki H5 hipotezinin test sonuçlarına göre, liderlik tarzları kurumsal yönetim algısını %95 güven aralığında anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ($p<0.05$). Alt boyutların R^2 değerlerine bakıldığında ise; dönüşümcü liderlik kurumsal yönetim algısındaki varyansın %44,0’ünü açıklarken, işlemci liderlik bu varyansın %12,1’ini açıklamaktadır.

Son olarak, kurumsal yönetim algısının finansal performans üzerindeki etkisi için öne sürülen H6 hipotezi "Kurumsal Yönetim Algısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır." de %95 gücen aralığında anlamlıdır ($p<0.05$). Kurumsal yönetim algısını oluşturan alt boyutlarda da p değerleri 0.05'den küçük olduğundan, aynı çıkarım yapılabilir. Ayrıca alt boyutlar arasında "şeffaflık" ilkesinin finasal performanstaki varyansın %10,8'ini açıkladığı R2 değerlerine bakıldığında ortaya çıkabilecek bir bulgudur.

Aynı bağımlı değişkenler söz konusu olduğu için H1, H3 ve H6 hipotezlerine birlikte bakıldığında da kurumsal yönetim algısı finansal performanstaki varyansın %18,2'sini açıklamaktadır.

7.4 Aracı Değişken Analizi

Modelde aracı değişken rolü olduğundan H4 ve H7 ayrıca analiz edilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen yapısal eşitlik modelleri Ek-6'da sunulmuştur. Aracı değişken analizi; üçüncü bir değişkenle (Aracı değişken) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki geçişinin nasıl olduğu hakkında hipotezleri test etmek için tasaralanan çalışmalardan elde edilen bulguları değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Hayes, 2017, ss.78-79). Aracı değişken analizine geçmeden önce aracı değişken ile ilgili bazı koşullar vardır. Bu koşullar aşağıda yer almaktadır.

Aracı değişkenler koşulları

a) Bağımsız değişken ve bağımlı değişkenlerin ilişkili olması zorundadır.

b) Bağımsız değişken ile aracı değişken ilişkili olması zorundadır.

c) Aracı değişken ile bağımlı değişken ilişkili olması zorundadır.

d) Aracı değişkenin etkisi kontrolünde bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı düzeyde azalmak zorundadır (Baron & Kenny, 1986, s.1176).

e) Aracı değişkenler koşullarının sağlanmasından sonra YEM analizi yapılarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Aracı değişken koşullarının sağlanabilmesi için üç regresyon analizinin yapılması gerekir.

1. Bağımsız değişkende meydana gelen değişiklikler ara değişken üzerinde de değişikliğe sebep olur.

2. Ara değişkende meydana gelen değişiklikler bağımlı değişken üzerinde değişikliğe sebep olur.

3. Ara değişken ve bağımsız değişken aynı anda analize dâhil edilirse bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ya tamamen ortadan kalkar ya da azalır (Civelek, 2017, ss.57-60).

Bu bağlamda ilk olarak H4 ana hipotezine (Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Değişim Yönetiminin Aracı Rolü Vardır) ve alt hipotezlerine (H4a, H4b) ilişkin test sonuçları Tablo 7.11'de verilmiştir.

Tablo 7.11 Hipotez Sonuçları-2

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

Çalışmanın H4 hipotezinin testinde, birinci modelde bağımsız değişkenin (liderlik tarzları) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,432; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=2,390; CFI=0,950; GFI=0,946; NFI=0,947; RMSEA=0,059) görülmüştür. İkinci modelde bağımsız değişkenin (liderlik tarzları) aracı değişken (değişim yönetimi) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,621; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=2,085; CFI=0,948; GFI=0,945; NFI=0,946; RMSEA=0,51) görülmüştür. Üçüncü modelde aracı değişkenin (değişim yönetimi) bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (β=0,111; p<0,01) ve bağımsız değişkenin (liderlik tarzları) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin birinci modele göre azaldığı (β=0,306; p<0,01), ayrıca modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df =1,781; CFI=0,946; GFI=0,944; NFI=0,946; RMSEA=0,044) görülmüştür. Bunun yanında bağımsız değişkenin (liderlik tarzları) aracı değişken (değişim yönetimi) üzerinden bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,068; p<0,05). Bu sonuçlara göre liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisinde değişim yönetiminin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiş ve H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın H4a hipotezinin testinde, birinci modelde bağımsız değişkenin (işlemci liderlik) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,250; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=3,070; CFI=0,964; GFI=0,957; NFI=0,951; RMSEA=0,072) görülmüştür. İkinci modelde bağımsız değişkenin (işlemci liderlik) aracı değişken (değişim yönetimi) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,243; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=2,111; CFI=0,952; GFI=0,949; NFI=0,943; RMSEA=0,53) görülmüştür. Üçüncü modelde aracı değişkenin (değişim yönetimi) bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (β=0,245; p<0,01) ve bağımsız değişkenin (işlemci liderlik) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin birinci modele göre azaldığı (β=0,190; p<0,01), ayrıca modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df =1,886; CFI=0,955; GFI=0,952; NFI=0,956; RMSEA=0,047) görülmüştür. Bunun yanında bağımsız değişkenin (işlemci liderlik) aracı değişken

(değişim yönetimi) üzerinden bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,059; p<0,05). Bu sonuçlara göre işlemci liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde değişim yönetiminin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiş ve H4a hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın H4b hipotezinin testinde, birinci modelde bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,354; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=2,989; CFI=0,954; GFI=0,949; NFI=0,945; RMSEA=0,070) görülmüştür. İkinci modelde bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişken (değişim yönetimi) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,615; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=2,078; CFI=0,948; GFI=0,945; NFI=0,943; RMSEA=0,052) görülmüştür. Üçüncü modelde aracı değişkenin (değişim yönetimi) bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (β=0,139; p<0,01) ve bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin birinci modele göre azaldığı (β=0,270; p<0,01), ayrıca modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df =1,906; CFI=0,949; GFI=0,947; NFI=0,942; RMSEA=0,047) görülmüştür. Bunun yanında bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişken (değişim yönetimi) üzerinden bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,085; p<0,05). Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde değişim yönetiminin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiş ve H4b hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak, H7 ana hipotezine (Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Yönetim Algısının Aracı Rolü Vardır) ve alt hipotezlerine (H7a, H7b) ilişkin test sonuçları Tablo 7.12'de verilmiştir.

Tablo 7.12: Hipotez Sonuçları-3

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

Çalışmanın H7 hipotezinin testinde, birinci modelde bağımsız değişkenin (liderlik tarzları) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,432; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu ($\chi 2/df$=2,390; CFI=0,950; GFI=0,946; NFI=0,947; RMSEA=0,059) görülmüştür. İkinci modelde bağımsız değişkenin (liderlik tarzları) aracı değişken (kurumsal yönetim algısı) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,612; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu ($\chi 2/df$=2,750; CFI=0,938; GFI=0,942; NFI=0,935; RMSEA=0,59) görülmüştür. Üçüncü modelde aracı değişkenin (kurumsal yönetim algısı) bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (β=0,386; p<0,01), bağımsız değişkenin (liderlik tarzları) ise bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin

olmadığı (p>0,05), ayrıca modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df =2,173; CFI=0,926; GFI=0,922; NFI=0,921; RMSEA=0,054) görülmüştür. Bunun yanında bağımsız değişkenin (liderlik tarzları) aracı değişken (kurumsal yönetim algısı) üzerinden bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,236; p<0,05). Bu sonuçlara göre liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetim algısının tam aracılık rolü olduğu belirlenmiş ve H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın H7a hipotezinin testinde, birinci modelde bağımsız değişkenin (işlemci liderlik) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,250; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=3,070; CFI=0,964; GFI=0,957; NFI=0,951; RMSEA=0,072) görülmüştür. İkinci modelde bağımsız değişkenin (işlemci liderlik) aracı değişken (kurumsal yönetim algısı) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,412; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=3,550; CFI=0,947; GFI=0,944; NFI=0,941; RMSEA=0,61) görülmüştür. Üçüncü modelde aracı değişkenin (kurumsal yönetim algısı) bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (β=0,492; p<0,01), bağımsız değişkenin (işlemci liderlik) ise bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı (p>0,05), ayrıca modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df =2,109; CFI=0,946; GFI=0,940; NFI=0,943; RMSEA=0,053) görülmüştür. Bunun yanında bağımsız değişkenin (işlemci liderlik) aracı değişken (kurumsal yönetim algısı) üzerinden bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,202; p<0,05). Bu sonuçlara göre işlemci liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetim algısının tam aracılık rolü olduğu belirlenmiş ve H7a hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın H7b hipotezinin testinde, birinci modelde bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,347; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=2,989; CFI=0,954; GFI=0,949; NFI=0,945; RMSEA=0,070) görülmüştür. İkinci modelde bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişken (kurumsal yönetim algısı) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (β=0,608; p<0,01) ve modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df=3,184;

CFI=0,931; GFI=0,933; NFI=0,935; RMSEA=0,62) görülmüştür. Üçüncü modelde aracı değişkenin (kurumsal yönetim algısı) bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (β=0,451; p<0,01), bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) ise bağımlı değişken (finansal performans) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı (p>0,05), ayrıca modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu (χ2/df =2,149; CFI=0,943; GFI=0,939; NFI=0,941; RMSEA=0,053) görülmüştür. Bunun yanında bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişken (kurumsal yönetim algısı) üzerinden bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,274; p<0,05). Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetim algısının tam aracılık rolü olduğu belirlenmiş ve H7b hipotezi kabul edilmiştir.

Tüm analizlerden sonra, aşağıdaki tabloda araştırmanın hipotezlerinin sonuçları özetlenmiştir. Buna göre H3c alt hipotezi hariç tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 7.13: Genel Sonuç Tablosu

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

7.5 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Limitleri

Bu araştırmanın finansal raporları bir denetim şirketi vasıtasıyla yayınlanan ve Borsa İstanbul'da işlem gören firmaların kullanılması araştırmanın sınırlılıklarındandır. Ayrıca liderlik ölçeği katılımcının bir üst yöneticisini düşünerek cevaplaması gereken sorulardan oluştuğundan, üst düzey yöneticiler araştırma kapsamına alınmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın diğer sınırlılığı katılımcıların orta ve alt düzey yöneticilerden oluşmasıdır.

TARTIŞMA

Bir çalışma ortamında iyi liderlik tarzlarını benimsemenin çeşitli yolları vardır. Ancak buradaki "iyi" sıfatının neyi betimlediği organizasyondan organizasyona değişebilir. Bu çalışma çerçevesinde liderlik tarzının finansal performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Liderlik anlayışı bağlamı da herkese uyan tek bir boyut olmadığı için, çalışma modelinde işlemci ve dönüşümsel liderlikten faydalanılmıştır. Liderlik tarzlarını konu alan literatür, bunları farklı değişkenlerle ilişkilendirilmiş, özellikle dönüşümcü liderliğin finansal performans ve kurumsal yönetimde oldukça etkili olduğu savunulmaktadır. Ancak değişim yönetiminin liderlik ve kurumsal yönetim iş birliği ile nasıl etkileneceği, değişim yönetimi ve kurumsal yönetim ile birleşen liderlik tarzlarının şirketlerin finansal performanslarını nasıl etkileyeceğine dair literatürdeki eksiklik bu çalışmanın tasarımında etkin rol oynamıştır. Bu çalışmanın amacı da değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısı aracılığı ile liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini incelenmiştir. Çalışmanın amacına giden yolda Türkiye'de finansal verileri bir denetim raporu ile 'şeffaflık' ilkesi gereğince yayınlanan farklı sektördeki firmaların liderleri ile değişim yönetimi, kurumsal yönetim ve finansal performans çerçevesinde uyguladıkları liderlik tarzları irdelenmiştir.

Çalışmanın metodolojisi 402 katılımcıya uygulanan anket verileri ile uygulanmış olup, istatistiksel analizle oluşturulan hipotezler test edilmiştir. İlk olarak liderlik tarzlarının finansal performans üzerinde etkisi test edilmiş olup, ilk hipotezin alt hipotezleri de iki liderlik tarzı için farklılaştırılmıştır. Bu bağlamda "H1: Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra "H1a: İşlemci Liderlik Tarzının İşletmenin Finansal Performansı Üzerinde Etkisi Vardır" ve "H1b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının İşletmenin Finansal Performansı Üzerinde Etkisi Vardır" hipotezleri de çalışmanın örnekleminde desteklenmiştir. Literatürde de liderlik tarzları ve finansal performansı olumlu yönde etkilediği sonucu bulunmaktadır (Gözükara, 2014; Gümüş, 2015; Berraies ve Bchini, 2019; Chammas ve Hernandez 2019; Javed ve diğer., 2019; Katsaros ve diğer., 2020; Son ve diğer., 2020; Hartnell ve diğer., 2020). Çalışmada kullanılan liderlik tarzları bağlamında bakıldığında da; Chammas ve Hernandez (2019) her iki liderlik tarzının finansal performansı doğrudan etkilediğini savunmuşlardır. Ancak çoğu çalışma

özellikle dönüşümcü liderliği ön plana çıkarmaktadır. Örneğin Alamsjah (2020) de işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, özellikle finansal bağlamda örgüt performansını etkilediğini göstermiştir. Son olarak liderlik tarzları ve finansal performas değişkenlerini konu olduğu araştırmaların sıkça otokratik ve demokratik liderlik tiplerine yoğunlaşması n bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Değişim yönetimi literatürünün de ele alındığı çalışmada, bu etki "H2: Liderlik Tarzlarının İşletmenin Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır" şeklindeki ana hipotezle teste tabi tutulmuştur. Ayrıca bu ana hipotezden, işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarına uygun şekilde iki alt hipotez oluşturulmuştur. Analizlere göre hem ana hipotez hem de "H2a: İşlemci Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır" ve "H2b: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Değişim Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır" alt hipotezleri desteklenmiştir. Literatürde de dönüşümcü liderliğin değişim yönetimi üzerindeki etkisi Tetik (2008) ile Akoğlan Kozak ve Çevik (2010) tarafından da bir bulgu olarak bulunmuştur. Ancak işlemci liderliğin değişim yönetimi üzerindeki etkisine yönelik literatürde bir çalışmaya rastlanmaması, bu tezin bulgusunu ön plana çıkarmaktadır.

Değişim yönetiminin finansal performans üzerindeki etkisi ise "H3: Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır" ana hipotezi ile test edilmiştir. Değişim yönetiminin boyutları (amaçlar&stratejiler, organizasyon yapısı, bireylerin alanı ve teknoloji alanı) çerçevesinde ise alt hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler sırası ile "H3a: Amaçlar ve Stratejilerin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır", "H3b: Organizasyon Yapısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır", "H3c: Bireylerin Alanının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır", "H3d: Teknoloji Alanının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır" . Bulgular neticesinde ana hipotez olan H3 desteklenmiştir. Ancak alt hipotezlerden sadece H3c desteklenmemiştir. Başka bir ifade ile değişim yönetimi özellikle amaç&strateji, organizasyon yapısı ve teknoloji alanı bağlamında finansal performans üzerinde etkilidir. Literatürde ilgili çalışmalara bakıldığında ise Kurt ve Han (2021) değişim yönetiminin işletme performansı üzerind etkisi olduğunu savunmakla birlikte bu etkinin özellikle teknolojik değişim, organizasyon yapısı ve strateji boyutunda bu etkinin arttığını savunmuşlardır. Bu bağlamda çalışmanın kabul edilen hipotezleri literatürle benzeşmektedir.

Bu çalışmanın odak noktalarından biri olarak da "H4: Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Değişim Yönetiminin Aracı Rolü Vardır" hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir. Ayrıca aynı hipotez işlemci ve dönüşümcü liderlik için de alt boyutlarda ele alınmış olup, analizin sonucu ile birlikte H4a ve H4b de desteklenmiştir. Literatürde benzer bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın bulgusunu öne çıkarmaktadır. Özetle liderlik tarzlarının finansal performans üzerinde etkili olmasında değişim yönetimi belirleyicidir. Literatürde bu husus farklı bir liderlik tarzı olarak ele alınmıştır: Değişim liderliği (Tamkin ve diğer., 2010; Davis, 2012; Uchenwamgbe, 2013; Olajide, 2014; Ugwu ve diğer., 2020). Ancak bu çalışmanın sonuçları değişim liderliği benimsenmese de, değişim yönetiminin bir araç olarak kullanmanın işlemci ve dönüşümcü liderlikte finansal performansı etkilediğini ifade etmektedir.

Liderlik tarzlarının kurumsal yönetim algısı üzerindeki etkisi ise H5 hipotezi ile test edilmiş olup, alt boyutlar da H5a ve H5b ile irdelenmiştir. Analizler neticesinde hem ana hipotez hem de alt hipotezler desteklenmiştir. Literatürde birebir bu konu ile ilgili çalışma bulunmadığından, bir karşılaştırma yapılamamaktadır.

Kurumsal yönetim algısının finansal performans üzerindeki etkisi ise "H6: Kurumsal Yönetim Algısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır" ile test edilmiştir. Ayrıca alt hipotezler kurumsal yönetim algısının alt boyutları ile de oluşturulmuş ve analize tabi tutulmuştur. İstatistiksel analiz sonucunda H6, H6a, H6b, H6c, H6d desteklenmiştir. Başka bir ifade ile, kurumsal yönetim algısı adillik, şeffaflık, hesap verilebilir olma ve sorumluluk bağlamında finansal performansı etkilemektedir. Literatürde kurumsal yönetim algısı açısından bu ilişki incelenmese de kurumsal yönetimin finansal performansı olumlu olarak etkilediği bulgusu yer almaktadır (Soysal, 2015; Temizel ve diğer., 2016; Aytekin ve Sönmez, 2016; Kurt, 2020).

Son olarak, çalışmanın amacı kapsamında liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetim algısının aracı rolü H7 ile test edilmiştir. Bu rolün etkisinin hangi liderlik tarzında ne şekilde değişeceği ise H7a ve H7b ile araştırma kapsamında analiz edilmiştir. Bu bağlamda liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetim algısının aracı rolü vardır. Bu etki işlemci ve dönüşümcümcü liderlikte de bulunmaktadır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Liderlik ile organizasyonun finansal performansını artırabilmesi için, literatür liderlik rolüne, tarzına ve organizasyon stratejisine bağlı amaç belirlemeyi öne çıkarmaktadır. Günümüzün küresel senaryosunda, bir liderlik tarzının ve liderlik gelişiminin önemli yönleri arasında vizyonerlik, esneklik, kurumsal hedeflere ulaşmak, kitleleri etkilemek ve teşvik etmek, çalışanları motive etmek, güçlendirmek ve yönlendirmek bulunmaktadır. Literatürde dağınık halde bulunan bu tespitler bu çalışmanın amacı çerçevesinde bir araya getirilmiştir. Liderlik tarzlarının finansal performansa etkisi hem değişim yönetiminin hem de kurumsal yönetiminin aracı rolü ile test edilmiştir.

Çalışmanın bulguları sonucunda liderlik tarzının güçlü bir şekilde finansal performansı etkilediği sabittir. Özellikle dönüşümcü liderlik istatistiksel analizlerde işlemci liderliğe göre öne çıkmaktadır. Bu sonuç literatürde de benzer şekildedir. Ancak işlemci liderliğin literatürde bu kadar öne çıkmaması, sıklıkla farklı liderlik tarzlarının çalışmalara dahil edilmesi ile açıklanabilir.

Değişim yönetimini de ele alan çalışmada, bu kavram hem liderlik tarzlarndan etkilenmekte hem de finansal performansı etkilemektedir. Ancak literatüre katkı sağlayacak husus değişim yönetiminin liderlik tarzları ve finansal performans etkileşimindeki aracı rolüdür. Literatürde sadece değişim liderliği olarak ele alınan bu kavram, bu çalışmada bir liderlik tarzı olarak görülmeyip ayrıca bir değişken olarak ele alınmıştır. Her iki liderlik tarzı da değişim yönetiminin aracı rolü ile finansal performans üzerinde etkili olmakla birlikte dönüşümcü liderlik biraz daha öne çıkmaktadır. Çalışmanın bu çıktısı dönüşümcü liderliğin, doğrudan finansal performansı desteklemek için yapılmak yerine başarılı bir strateji uygulaması yoluyla inşa edilirse daha etkili olacağını göstermektedir. Başarılı bir strateji uygulamadan kasıt çalışmanın bulgusu ile de paraleldir.

Literatürde sıkça kullanılan ve bir puan ya da skor ile ölçülen kurumsal yönetim, bu çalışmada farklı olarak kurumsal yönetim algısı olarak yer almıştır. Kurumsal yönetimin temel boyutlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı odak noktası olmuştur. Literatürde kurumsal yönetim algısının finansal performans üzerindeki etkisi incelenmese de kurumsal yönetimin finansal performansı olumlu olarak etkilediği

bulgusu yer almaktadır. Bu iki kavram gelecek çalışmalarda farklı araştırma modellerinde tekrar ilişkilendirilebilir. Nitekim kurumsal yönetim algısı liderlik tarzlarının finansal performansa etkisinde aracı rol de oynamaktadır. Bu sebeple gelecek çalışmalar kurumsal yönetim algısını farklı bir metoloji ya da araştırma modeli çerçevesinde araştırma modellerine dahil etmesi önerilmektedir.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formundan elde edilecek olan bilgiler İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yürütülmekte olan bir Doktora Tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Söz konusu çalışma, "Liderlik Tarzının İşletmelerde Kurumsallaşma ve Değişim Yönetimine Etkisini" ölçmek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu etkiyi ölçebilmemiz için, siz değerli katılımcının yaklaşık 30-35 dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma için büyük bir değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız. Ek bilgi almak istediğiniz konularda tarafıma dönüş yapabilirsiniz.

Çalışma tamamen akademik amaç için gerçekleştirilmektedir. Katılımcıların verdikleri hiçbir bilgi bireysel veya firma nezdinde açıklanmayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Feyzullah YETGİN

Öğrenci:
Fikret ŞENTÜRK

BÖLÜM 1

Katılımcının Adı Soyadı:

Çalıştığı Firmanın Adı:

Görev Unvanı:

1. Çalıştığınız Sektör:

2. Cinsiyet: Kadın (1); Erkek (2)

3. Yaş: 20-29 (1); 30-39 (2); 40-49 (3); 50-59 (4); 60+ (5)

4. Eğitim Durumu

(a) İlköğretim..... (1)

(b) Lise..... (2)

(c) Önlisans..... (3)

(d) Lisans..... (4)

(e) Yüksek Lisans..... (5)

(f) Doktora..... (6)

5. Yönetim Düzeyi

(a) Üst Düzey Yönetici..... (1)

(b) Orta Düzey Yönetici.... (2)

(c) Alt Düzey Yönetici..... (3)

6. İş Tecrübesi

(a) 5 yılın altında..... (1)

(b) 5-10 yıl..... (2)

(c) 11-15 yıl..... (3)

(d) 16-20 yıl..... (4)

(e) 21 yıl ve üzerinde..... (5)

Açıklama: Lütfen aşağıdaki ankette yer alan ifadelere katılma derecenizi dikkate alarak çarpı işareti koyunuz. Hiçbir ifade işaretsiz kalmamalı ve her ifadeye sadece tek bir çarpı işareti koymalısınız. İfadelerin doğru veya yanlış cevabı bulunmamaktadır.

Ölçek dereceleri: 1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım

4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum

BÖLÜM 2

Aşağıdaki soruları bir üst yöneticinizi düşünürek cevaplayınız

Sorular	Puan				
	1	2	3	4	5
Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	☐	☐	☐	☐	☐
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	☐	☐	☐	☐	☐
Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan(ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	☐	☐	☐	☐	☐
Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	☐	☐	☐	☐	☐
Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	☐	☐	☐	☐	☐
Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum vizyonunu vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	☐	☐	☐	☐	☐
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	☐	☐	☐	☐	☐
Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	☐	☐	☐	☐	☐

Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	☐	☐	☐	☐	☐
Grubun iyiliği için kendi menfaatinden vazgeçer.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	☐	☐	☐	☐	☐
Güç ve güven duygusu sergiler	☐	☐	☐	☐	☐
Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlayacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak görev anlayışını vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 3

Sorular	Puan				
	1	2	3	4	5
İşletmemizde genel kurullar düzenli ve usulüne uygun olarak yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde azınlık haklarının korunmasına önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde bilgi alma ve inceleme hakkına riayet edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz kamuoyuna sık sık açıklama yapmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz ile ilişkili tarafları kamuya açıklanmaktan çekinmeyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
İşlememizle ile ilgili bilgileri elektronik ortamda sunarız.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde etkin İnsan kaynakları politikası mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde menfaat sahiplerine yönelik şirket politikalarımız bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde sosyal sorumluluğa önem verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde kurumsal yönetim komitesi bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde yönetim kuruluna sağlanan mali hakların tamamı bilinmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde yönetim kurulu toplantıları düzenli yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde yönetim kurulunda oluşturulan komiteler bağımsızdır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde hakim ortaklar profesyonel davranmaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz yöneticileri profesyonel davranmaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 4

Sorular	Puan				
	1	2	3	4	5
Liderlik, değişim süreci ile orantılı hedefler belirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik, şirketin değişim ihtiyacını karşılamak için planlarını ve faaliyetlerini değiştirmekle ilgileniyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kaynakları ve araçları tahsis etmeye çalışıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik değişim planlarını tüm çalışanlarla tartışır.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik, değişim planının hazırlanmasında çeşitli idari seviyeleri içerir.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik bir beklenmedik durum planına dayanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Hedefler ve stratejiler değiştirilirken takip ve denetim planı dikkate alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizasyon yapısı esnektir ve değişimi yönetmeye yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Değişiklik yapıldığında şirketin yönetim sistemleri ve politikaları değiştirilir	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni departmanlar veya fonksiyonlar oluşturulduğunda şirketin organizasyon yapısı değiştirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Her iş için görev ve sorumlulukları tanımlayan fonksiyonel bir tanım vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Her iş için görev ve sorumlulukları tanımlayan fonksiyonel bir tanım vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizasyon yapısının doğası, çalışanlara yetki devri sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Görevler, çalışanların sahip olduğu yetkinliklere göre dağıtılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Departmanların arasındaki ilişkiler açık ve yazılı düzenlemelerle herkese özgüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizasyon yapısındaki yeni değişiklikler, prim hizmet sunulmasına yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizasyon yapısı çalışanlar arasında kolay iletişimi kolaylaştırır.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik personelin çabalarını takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐

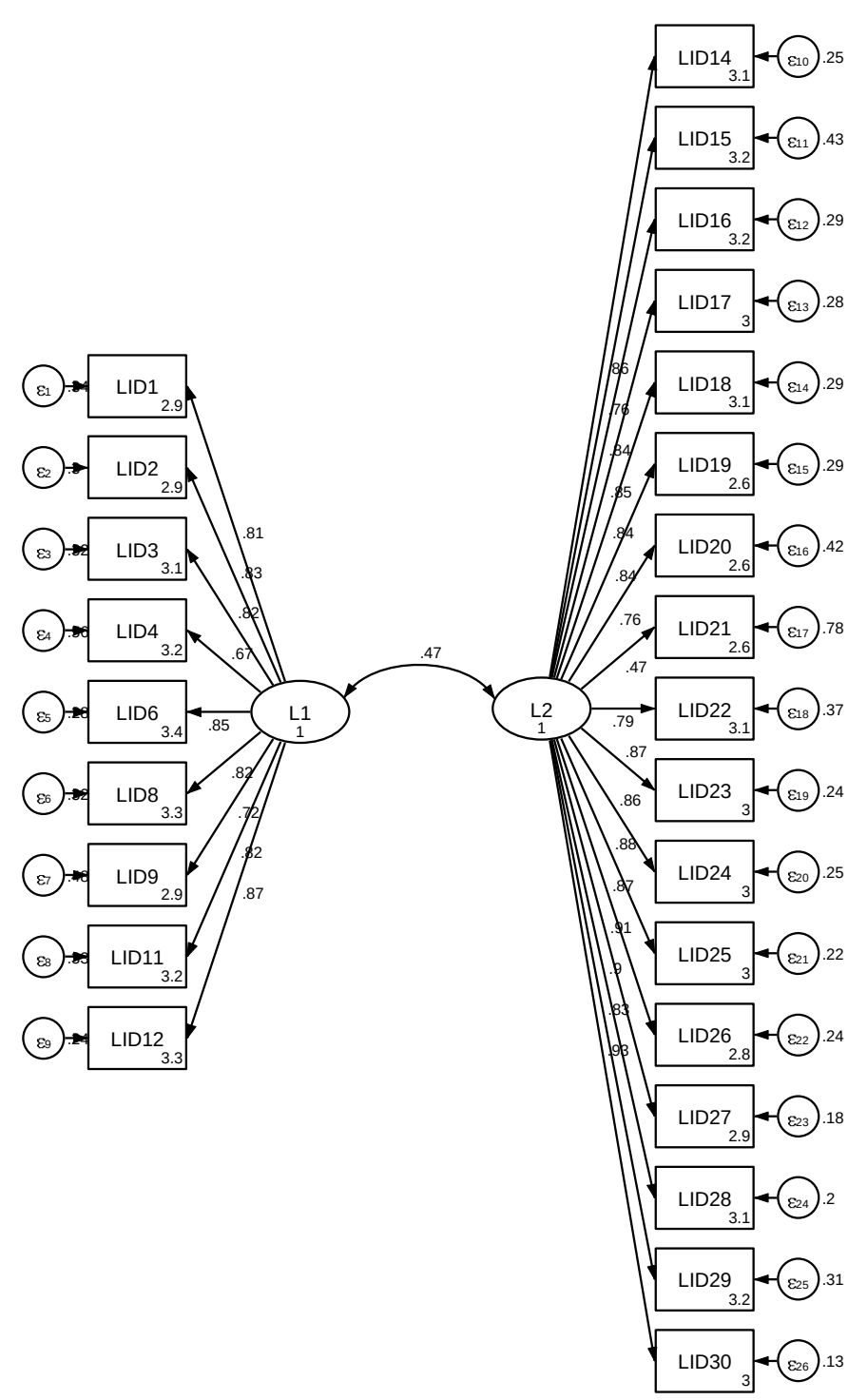
Liderlik, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleme meraklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar ihtiyaç duydukları değişim programlarında eğitilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik, değişimin nedenlerini ve hedeflerini çalışanlara açıklığa meraklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik değişmeyi taahhüt edenler ödüllendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirkette tanımlanmış ve açık bir teşvik sistemi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik, çalışanları işgücü düzenlemeleri ve sistemlerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesine dahil etmeye heveslidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik, değişim ihtiyacını kapsayan etkili unsurlara sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderlik, kullanılan teknolojik ekipmanı değiştirmeyi ve değişikliklerle başa çıkmak için geliştirmeyi amaçlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
Kullanılan teknoloji zaman ve emeği azaltır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kuruluşun değişim sürecine yardımcı olan yönetim bilgi sistemleri vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket, teknolojiyi kullanan halklara hizmet sağlama yöntemlerini değiştiriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketin teknolojik gelişimi değişim sürecine katkıda bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket, bilgiye erişimi kolaylaştıran bir veritabanı sunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketin diğer şirketler ve kurumlarla koordine etmek ve bağlantı kurmak için teknik yöntemleri vardır.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 5

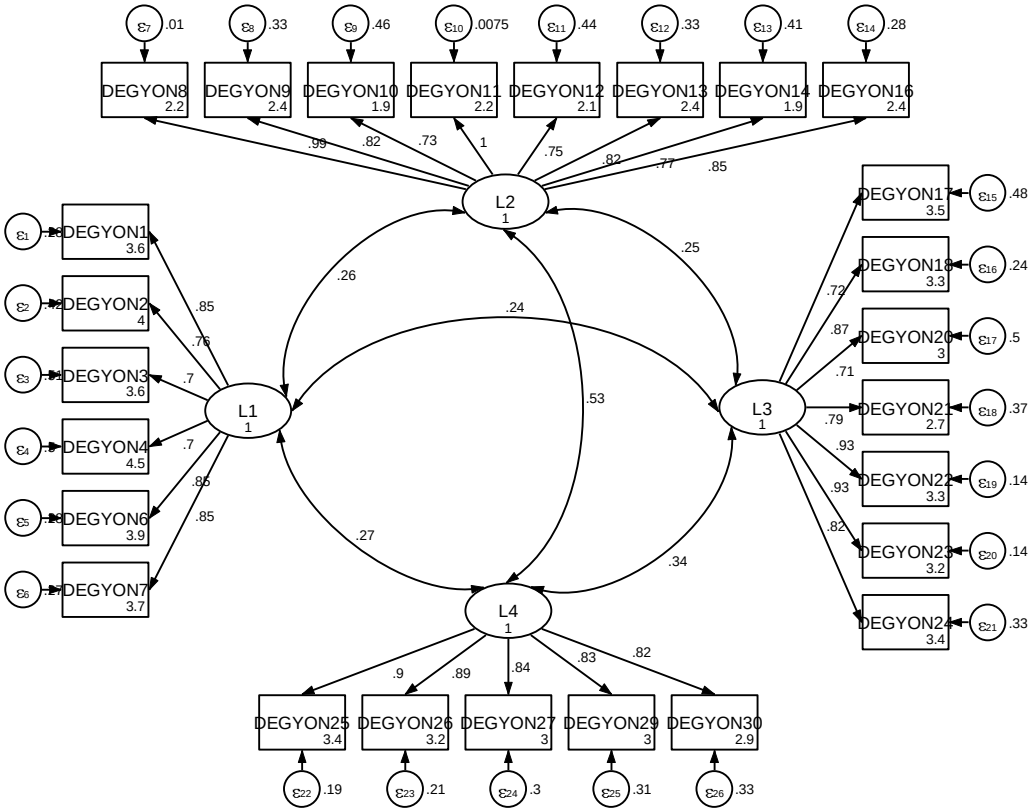
Sorular	Puan				
	1	2	3	4	5
İşletmenin karlılık düzeyi tatmin edicidir	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme ürün ve hizmet başına maliyet tatmin edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme alacaklarını tahsil etmede tatmin edici bir performans göstermektedir	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme yatırımlarının geri dönüşü tatmin edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmenin satışları tatmin edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐

Teşekkür ederiz.

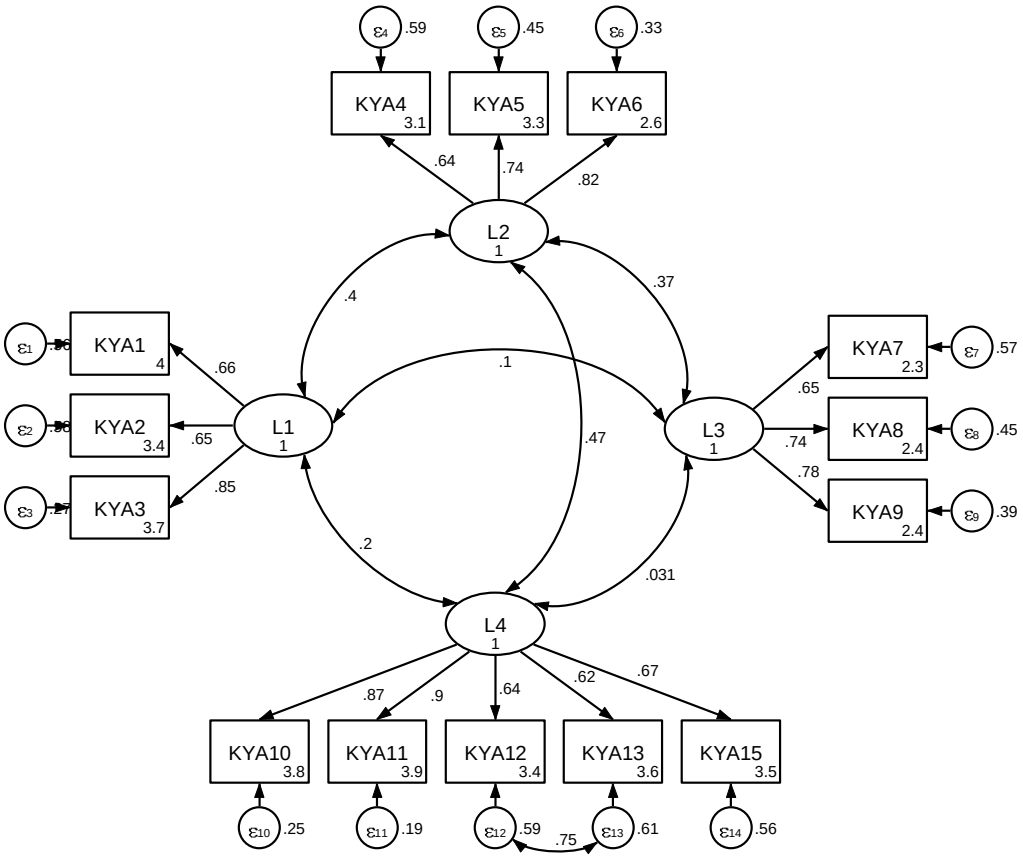
Ek-2: Liderlik Ölçeği Modeli



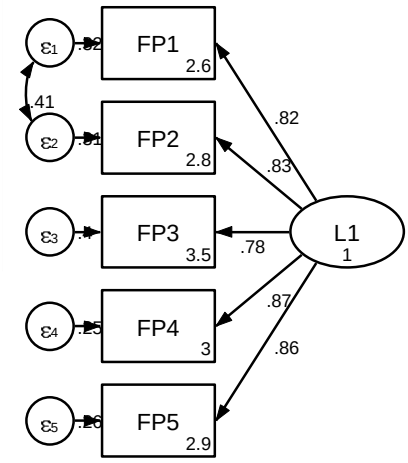
Ek-3: Değişim Yönetimi Modeli



Ek-4: Kurumsal Algı Yönetimi Modeli

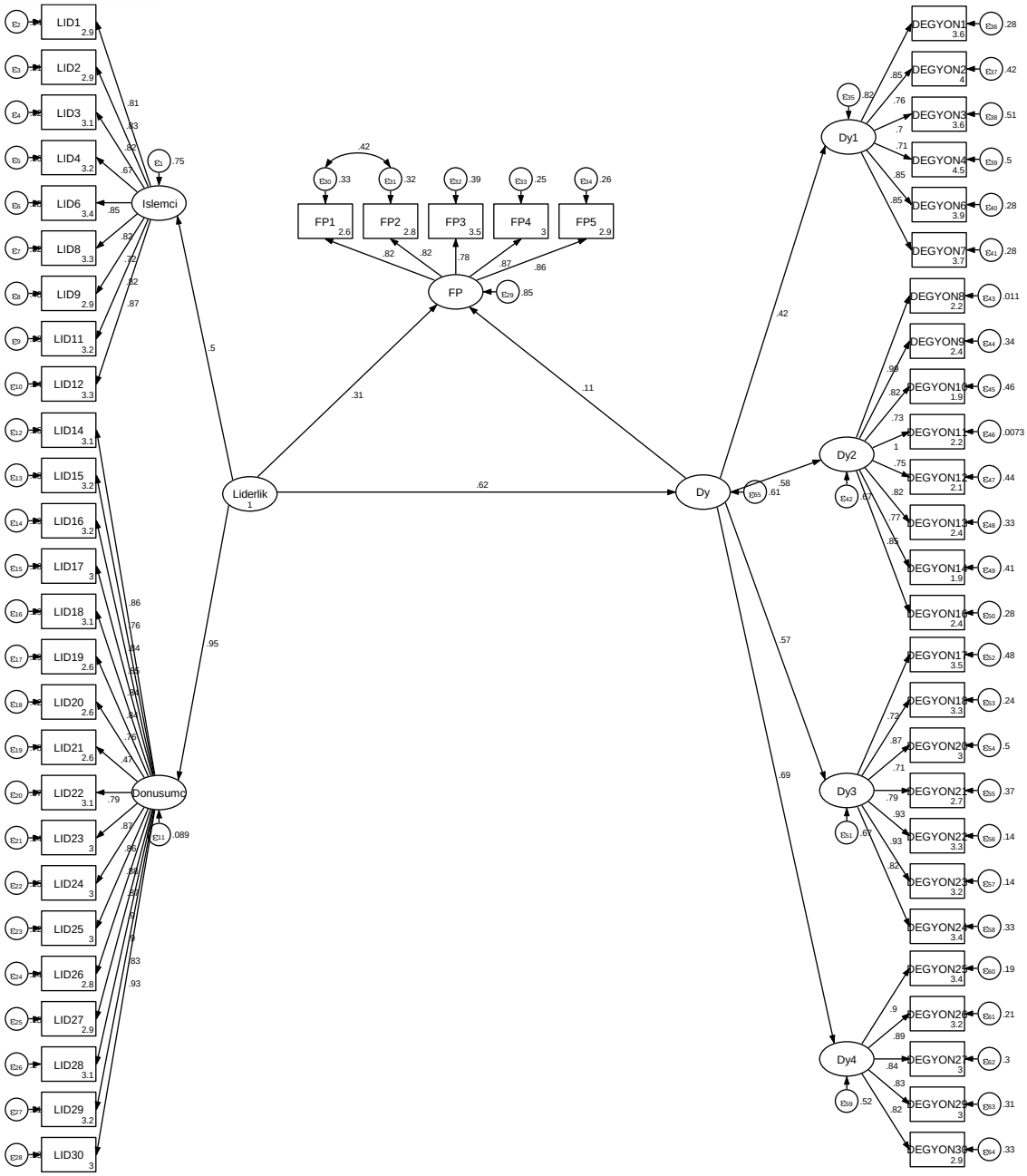


Ek-5: Finansal Performans Ölçeği Modeli

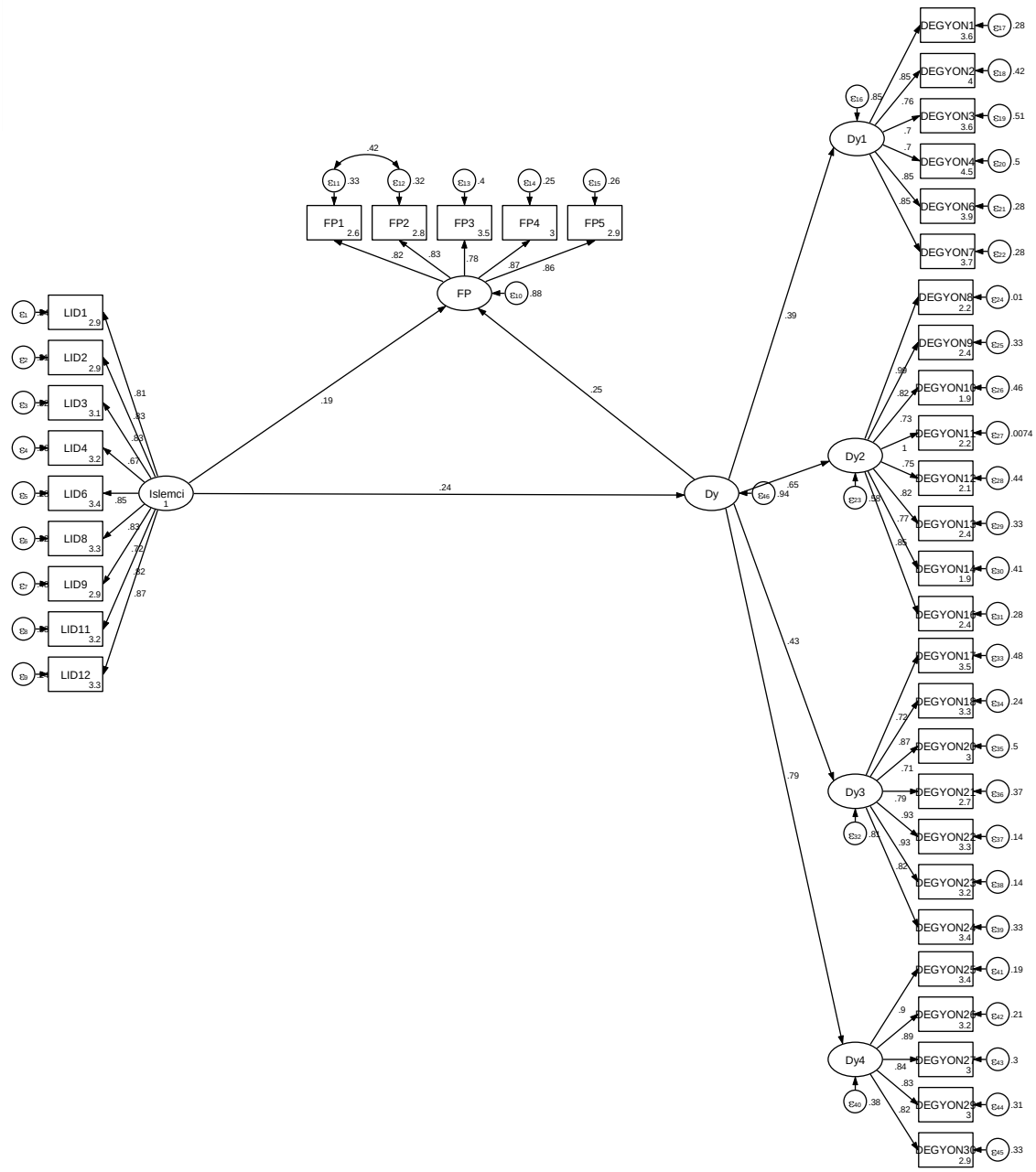


Ek-6: Yapısal Eşitlik Modelleri

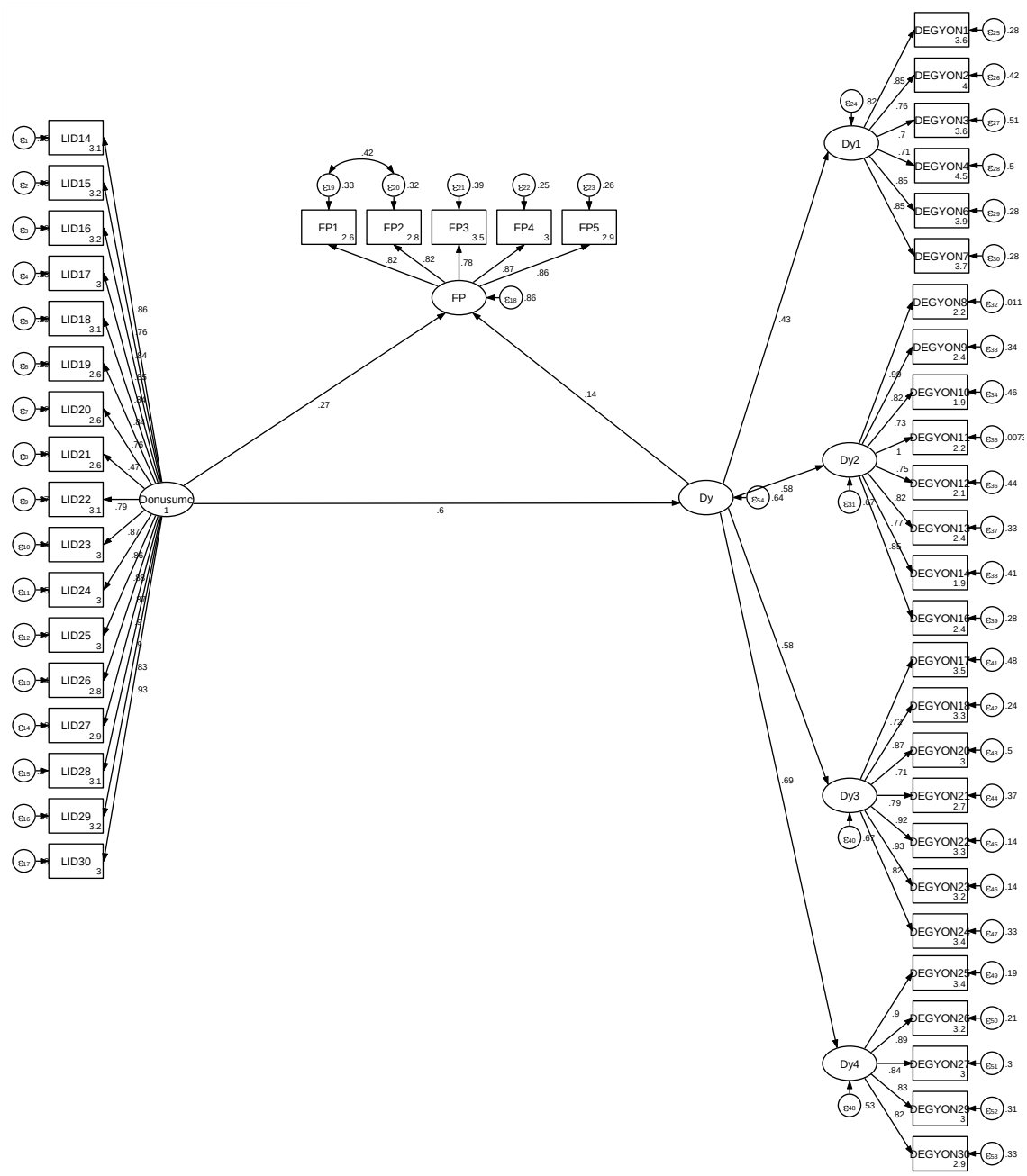
Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Değişim Yönetiminin Aracı Rolü

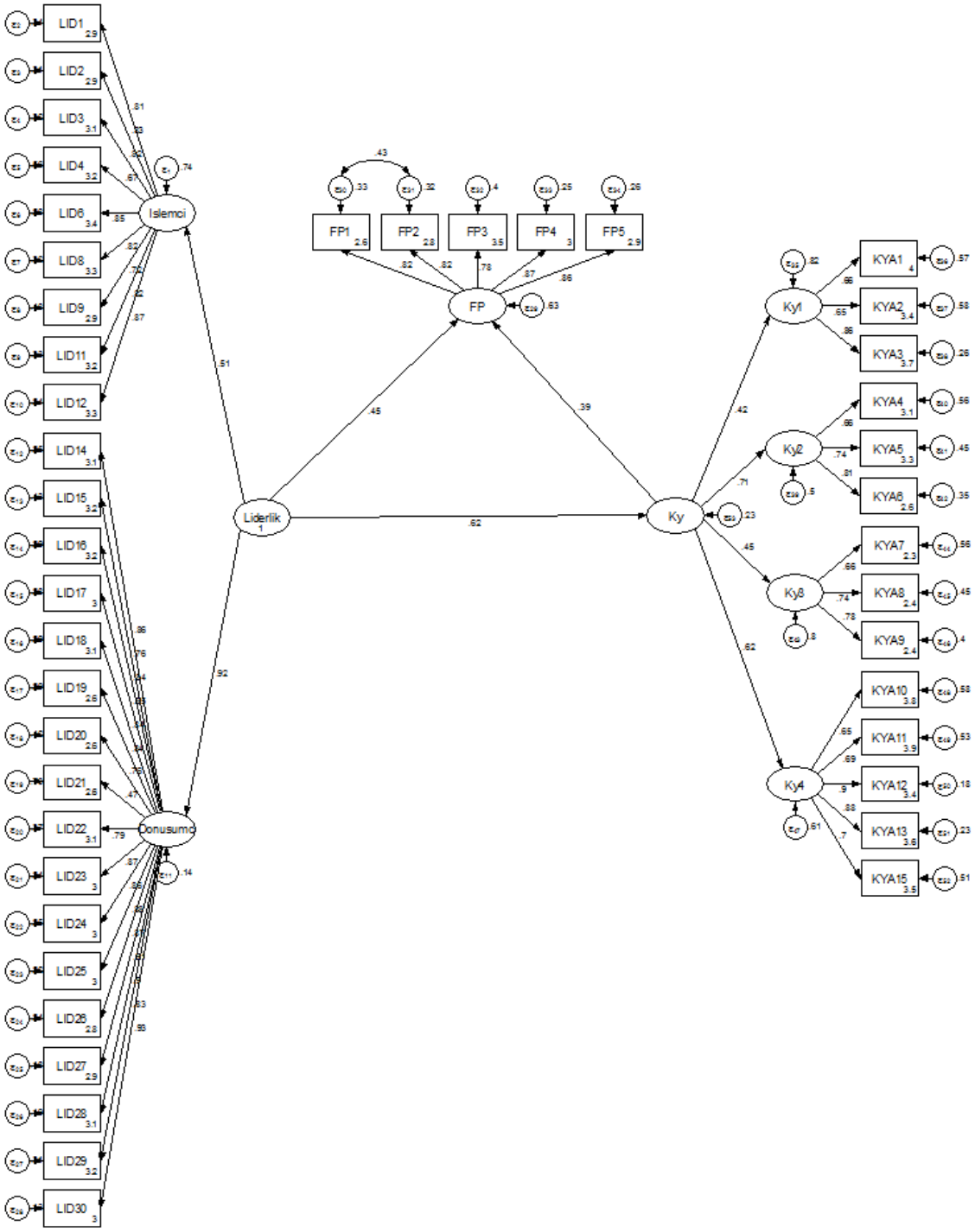


İşlemci Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Değişim Yönetiminin Aracı Rolü

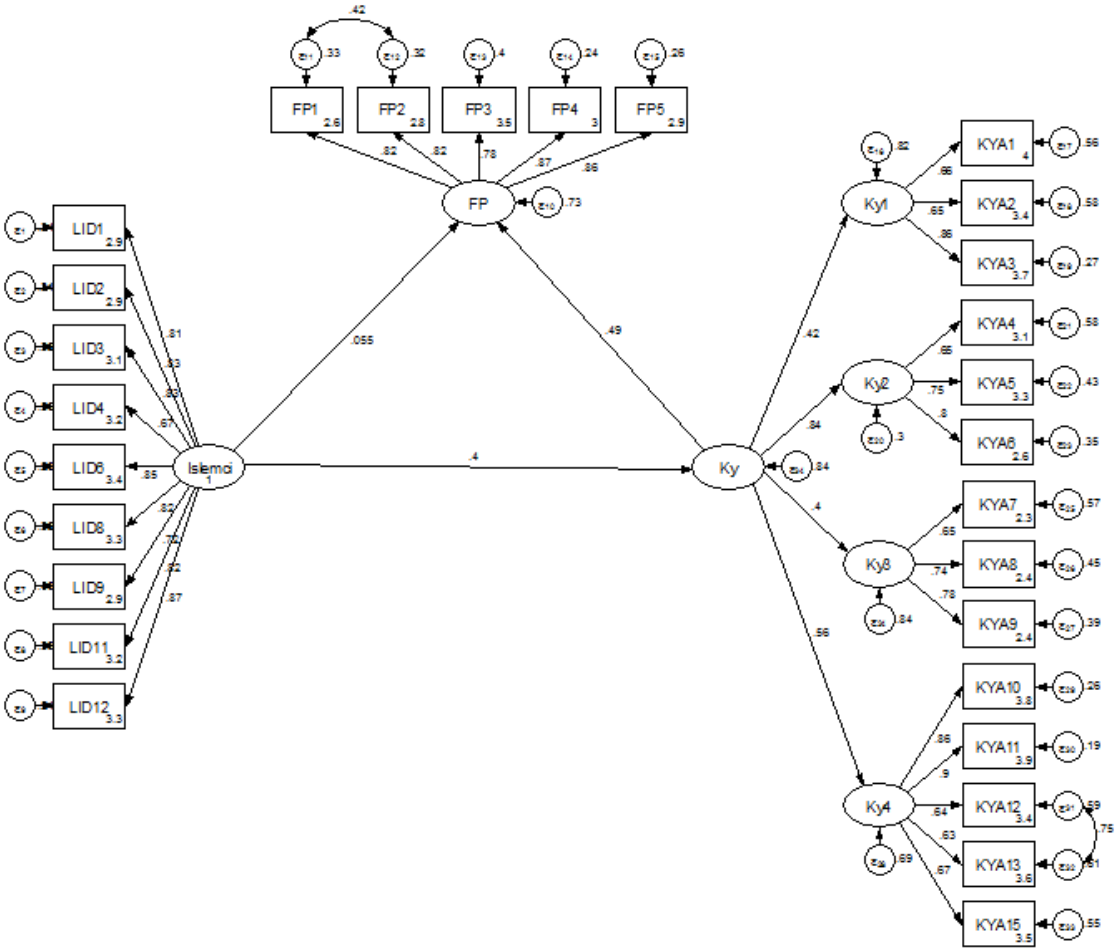


Dönüşümcü Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Değişim Yönetiminin Aracı Rolü

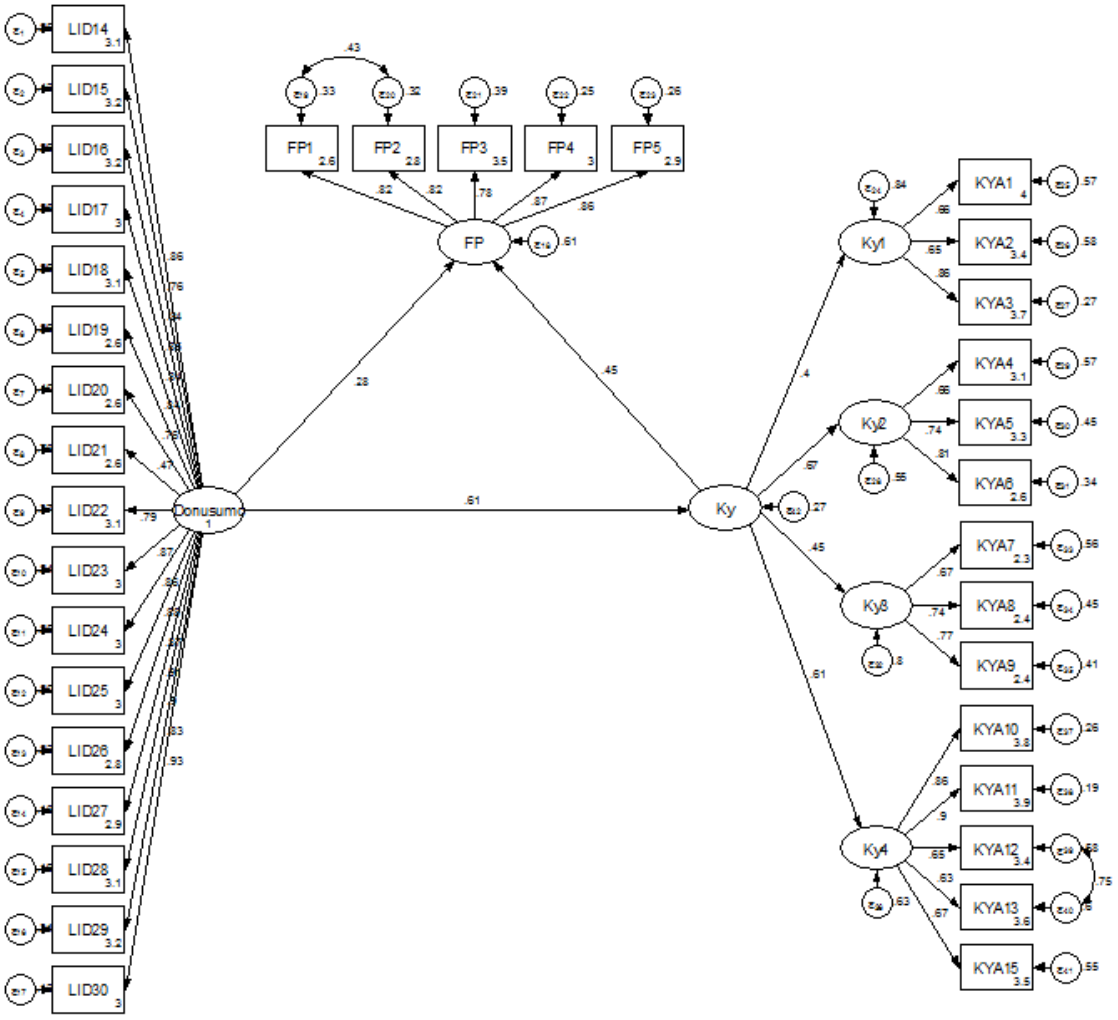



LID1
LID2
LID3
LID4
LID6
LID8
LID9
LID11
LID12
LID14
LID15
LID16
LID17
LID18
LID19
LID20
LID21
LID22
LID23
LID24
LID25
LID26
LID27
LID28
LID29
LID30
Islemci
Donusumcu
Liderlik
FP1
FP2
FP3
FP4
FP5
FP
Ky
Ky1
Ky2
Ky3
Ky4
KYA1
KYA2
KYA3
KYA4
KYA5
KYA6
KYA7
KYA8
KYA9
KYA10
KYA11
KYA12
KYA13
KYA15
.51
.92
.45
.39
.62

İşlemci Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Yönetim Algısının Aracı Rolü



Dönüşümcü Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Yönetim Algısının Aracı Rolü



KAYNAKÇA

Agrawal, A. ve Knoeber, C. (1996). Firm performance and mechanisms to control Agency problems between managers and shareholders. Journal of Financial Quantitative Analysis, 31(3), 377–397.

Akerjordet, K. & Severinsson, E. (2010). The state of the science of emotional intelligence related to nursing leadership: An integrative review. Journal of Nursing Management, 18 (4), 363-382.

Akoğlan Kozak, M. ve Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış . Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 1 (2).

Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5 (1), 150–191.

Alamsjah, F.A. (2020). The Impact of Leadership Style and Strategy Implementation on Financial Performance: Middle Managers Point of View.

Alban-Metcalfe, J. & Alimo-Metcalfe, B. (2013). Reliability and validity of the "leadership competencies and engaging leadership scale". International Journal of Public Sector Management, 26 (1), 56-73.

Alilyyani, B., Wong, C. A. & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. International Journal of Nursing Studies, 83, 34-64.

Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J. (2008). Engaging leadership Creating organisations that maximise the potential of their people. Chartered Institute of Personnel and Development CIPD.

Al-Janadi, Y., Rahman, R. A, & Omar, N. H. (2013). Corporate governance mechanisms and voluntary disclosure in Saudi Arabia. Corporate Governance, 4(4), 25–35.

Allen, F. & Gale, D.(2001) Comparing Financial Systems. Cambridge, MA: MIT Press.

Amason, A. C., Shrader , R. C. & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. Journal of Business Venturing, 21, 125- 148.

Amiot, C.E., Terry, D.J., Jimmieson, N.L. ve Callan, V.J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification, Journal of Management,32(4):552-574.

Anderson, D. veAnderson, L.A. (2010). Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results through Conscious Change Leadership, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. International Social Science Review, 93(1), 4.

Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemleri ve Örgütsel Performansa Etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze.

Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the1990's. J Manag 25(3):293–330.

Avery, G.C. (2004). Understanding Leadership: Paradigms and Cases. London: Sage.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly, 6 (2), 199-218.

Avolio, B. J. & Gardner W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.'The Leadership Quarterly, 16(3), 315- 338.

Avolio, B., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. J. Occup. Organ. Psychol., 72, 441-462.

Ayboğa, H. (2020). Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimde Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik İlkeleri. P. Başar, & D. Celayir içinde, Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi (s. 25-49). Ankara: Nobel.

Aytekin, M. ve Sönmez, A. R. (2016). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansı Etkisi, Türk Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi/ Journal of Turkish Social Sciences Research, 30-39.

Bal, V., Campbell, M., Steed, J., Meddings, K. (2008). The Role of Power in Effective Leadership, A CCL Research White Paper, 1-20.

Barker, R. (2010). No, management is not a profession. Harvard Business Review, 88 (7-8), 52.

Barney, J. B. ve Clark, D.N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. New York, NY: Oxford University Press.

Barutçu, E. (2000). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bass, B. & Riggio, R. (2006). Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. American Psychologist, 52 (2), 130-139.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly, 17, 112-121.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, Journal Of European Industrial Training, 1990, 14, 5). 21-27.

Bateman, T. ve Zeithmal, C. (1990). Management: Function and Strategy, Irwin.

Baum, J. R.,Locke, E. A. & Kirkpatrick, S. A. (1998). A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. Journal of Applied Psychology 83: 43–54.

Baysinger, B. ve Butler, H. (1985). Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition. Journal of Law, Economics, & Organization, 1(1), 101-124.

Bebchuk, L.A., Cohen, A. ve Spamann, H. (2010).The Wages of Failure: Executive Compensation at Bear Stearns and Lehman 2000-2008, Finance Working Paper N°. 287/2010.

Benton, D.A. (2003). Executive Charisma, New York City, NY: McGraw-Hill,.

Berraies, S., & Bchini, B. (2019). Effect Of Leadershıp Styles On Fınancıal Performance: Medıatıng Roles Of Exploıtatıve And Exploratory Innovatıons Case Of Knowledge-Intensıve Fırms. International Journal of Innovation Management, 23, 1-33.

Biech, E. (2007). Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery. Alexandria, VA: ASTD Press.

Bonazzi, L. ve Islam, S. (2007). Agency theory and corporate governance: A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO. Journal of Modelling in Management, 2, ss.7-23.

Bourgeois, L. J. & Boltvinik, M. (1981). OD in Cross Cultural Settings: Latin America. California Management Review 23: 75–81.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27 (1), 5-12.

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 92(2), 384–409.

Brewer, M., Flavell, H., Trede, F. & Smith,M. (2016). A scoping review to understand "leadership" in interprofessional education and practice. Journal of Interprofessional Care, 30(4), 408-415.

Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing Change and Transitions: A Comparison of Different Models and Their Commonalities, Library Management 31 (4/5), 241–252.

Brocklehurst, P., Ferguson, J., Taylor, N. & Tickle, M. (2013a). What is clinical leadership and why might it be important in dentistry?. British Dental Journal, 214 (5), 243-246.

Brocklehurst, P., Nomura, M., Ozaki, T., Ferguson, J. & Matsuda, R. (2013b).Cultural differences in clinical leadership: a qualitative study comparing the attitudes of general dental practitioners from Greater Manchester and Tokyo. British Dental Journal.

Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader–member exchange relationships. Journal of Leadership & Organizational Studies, 22(1), 115–124..

Burke, W. W. (1987). Organizational Development: A Normative View. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Buttle, F. & Maklan, S. (2015). Customer relationship management: concepts and technologies, 3rd edn. Routledge, London, UK.

Byrne, B. M. (2011). Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series), Routledge, New York.

Cadbury Committee. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee: London.

Calori, R., Johnson, G. ve Sarnin, P. (1994). Ceos' cognitive maps and the scope of the organization. Strategic Management Journal, 15(6), 437–457.

Cameron, E. & Green, M. (2012). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. vol. 3rd. London, ve Philadelphia: Kogan Page.

Cameron, K. S. ve Whetten, D. A. (1983) Some conclusions about organizational effectiveness, Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods New York: Academic Press.

Campbell, D. (2000). The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative. The Academy of Management Executive (1993-2005), 14(3), 52-66.

Cao, G., Clarke, S., Lehaney, B. (2000). A Systemic View of Organisational Change and TQM", TQM Magazine, Vol. 12, No. 3, 186–193.

Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M. ve Abel, N. (2001). From Metaphor to Measurement: Resilience of What to What? Ecosystems, 4(8), 765–781.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. The Leadership Quarterly, 21 (3), 543-562.

Chammas, C.B., & Hernandez, J.M. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups.

Champoux, J.E. (2011). Organizational behavior : integrating individuals, groups, and organizations, 4th Edition, Routledge, Taylor & Francis.

Charkham, J. (1994). Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries, Oxford University Press: Oxford.

Charkham, J. P. (1994). A larger role for institutional investors. Capital Markets and Corporate Governance, Oxford, 99-110.

Choo, E. K., DeMayo, R. F. & Glaucomflecken (2018). A lexicon for gender bias in academia and medicine. British Medical Journal, 363, 5218.

Ciampa, D. (2016). When Charismatic Leadership Goes Too Far. Harvard Business Review, 94 (11).

Clark, A. (2017). Research shows what needs to be done to attract, retain and motivate tech staff. Digital by Default News.

Coase, RH. (1937). The Nature of the Firm. Economica 4(16): ss.386-405.

Codier, E. (2014). Making the case for emotionally intelligent leaders. Nurse Management, 45 (1), 44-48.

Cope, J., Kempster, S. & Parry, K. (2011). Exploring distributed leadership in the small business context. International Journal of Management Reviews, (13): 270–285.

Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. The Leadership Quarterly Vol. 21,211–230.

Cruz, M. A., Henningsen, D. D. & Smith, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, perceptions of the leader. Communication Research, Vol. 26, 349−370.

Cullen, K., Willburn, P., Chrobot-Mason, D. & Palus, C. (2014). Networks: How Collective Leadership Really Works. Center for Creative Leadership Çevrimiçi: www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/networksHowCollective.pdf.

Cummings, G., Lee, H., Macgregor, T., Davey, M., Wong, C., Paul, L. & Stafford, E. (2008). Factors contributing to nursing leadership: a systematic review. J. Health Serv. Res. Policy. 13, 240-248.

Cummings, G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review.International Journal of Nursing Studies 47(3).

Currie, G. & Lockett, A. (2011). Distributing Leadership in Health and Social Care: Concertive, Conjoint or Collective? International Journal of Management Reviews, Vol. 13, 286–300.

Çatıkkaş, Ö. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi.

Daft, R. L. (2006). The New Era of Management. International ed. Ohio: Thomson.

Daft, R. L. (2010). New era of management (9th ed.). South-Western College, Cengage Learning.

Dalton, D. R. ve Daily, C. M. (1999). What's wrong with having friends on the board. Across the Board, 36(3), 28-32.

Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, Equity, and the Market for Corporate Control. The Academy of Management Annals, 1(1), 1–64.

Danielson, M. ve E. Press (2003). Accounting Returns Revisited: Evidence of their Usefulness in Estimating Economic Returns, Review of Accounting Studies, 8, 493-530.

Davies, A. (2011). The Globalisation of Corporate Governance: The Challenge of Clashing Cultures, Farnham, Surrey. Englang: Gower Publishing.

Davis, M. & Fifolt, M. (2018). Exploring employee perceptions of Six Sigma as a change management program in higher education. J Higher Educ Policy Manag 40(1):81–93.

Davis, M. (2012). Change management and change leadership. http://bookboon.com/blog/wpcontent/uploads/2012/12/L. (Erişim Tarihi: 01.03.2022).

Dawson, P. & Andriopoulos, C. (2014). Managing Change, Creativity & Innovation. Second edi. ed. by Andriopoulos author, C. Los Angeles: Los Angeles : SAGE.

Demirbaş, M. ve Uyar, S. (2006). Kurumsal yönetim ilkeleri ve denetim komitesi (1.baskı). İstanbul: Güncel Yayıncılık.

Denis, D. (2001). Twenty-Five Years of Corporate Governance Research and Counting. Review of Financial Economics, 10(3), 191−212.

Denis, D.K. ve McConnell, J.J. (2003). International Corporate Governanc', Journal of Financial and Quantitative Analysis, 38: 1–36.

Desmond, J., & Wilson, F. (2019). Democracy and worker representation in the management of change: Lessons from Kurt Lewin and the Harwood studies. Human Relations, 72(11), 1805–1830.

Devos, G., Buelens, M., Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. J Social Psychol 147(6):607–630.

Dinçer, B. (2013). Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 36, ss..15-26.

Dinwoodie, D., Pasmore, W., Quinn, L., & Rabin, R. (2015). Navigating Change: A Leader's Role. White Pap, Çevrimiçi: https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/navigating-change-white-paper.pdf.

Dinwoodie, D., Pasmore, W., Quinn, L., ve Rabin, R. (2015). Navigating Change: A Leader's Role. White Paper ©2015 Center for Creative Leadership. All rights reserved.

Doğan, M. (2018). Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(1):84-96.

Donaldson, L. & Davis, J.H. (1991) Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. Australian Journal of Management, 16(1), 49–64.

Donaldson, T. ve Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20, ss65–91.

Drzensky, F., Egold, N., van Dick, R. (2012). Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. J Change Manag 12(1):95–111.

Dubrin, A. J. (2001). Leadership: Research findings, practice, and skills. 3rd Edition ed. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.

Duemer, L. S. (2017). A history of transactional leadership in academe: A cautionary tale. Journal of Philosophy & History of Education, 67, xxxv–xlii.

Dugmore, S. L. & Jenny, A. (2011). Manager's Guide to Service Management, 6th Editio. British Standard Institution.

Durnev, A. & Kim, E.H. (2005). To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment and valuation. Journal of Finance 60: 1461–93.

Düzen Dilden, B. (2010). Değişim Yönetimi, Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teiaş Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eisenhardt, K. M, (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57–74.

Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. The Leadership Quarterly, 28 (1), 104-129.

Esen, S. ve Yılmaz, N. (2015). Examination of Coporate Governance Criteria for Companies Listed in İstanbul Stock Exchange 100 Index, Research Journal of Business and Management, 2(3):220-237.

Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 44(2), 439-466.

Fama, E. F. (1965). The Behavior of Stock-Market Prices. The Journal of Business, 38(1), 34–105.

Faucheux, C., Amado, G. & Laurent, A. (1982). Organizational Development and Change. In Annual Review of Psychology, Vol. 33, ed. M. R. Rosenzweig and L. W. Porter. Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, 343–370.

Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—An empirical analysis. Journal of Change Management, 19(3), 145–166.

Feinerman, J. V. (2007). New Hope for Corporate Governance in China? The China Quarterly, 191.

Feldman, M. S., Khademian, A. M., Ingram, H. & Schneider, A. S. (2006). Ways of knowing and inclusive management practices. Public Administration Review, Vol. 66, 89−99.

Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review 66: 168–176.

Finkelstein, S. vw Hambrick, D. (1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis.

Flaherty, K. E., Mowen, J. C., Brown, T. J., & Marshall, G. W. (2009). Leadership propensity and sales performance among sales personnel and managers in a specialty retail store setting. Journal of Personal Selling & Sales Management, 29(1), 43–59.

Flapper, D., Fortuin, L. ve Stoop, P. (1996). Towards consistent performance management systems, International Journal of Operations and Production Management,16(7):27-37.

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. ve Bryant, B.E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings, Journal of Marketing, 60,7-18.

Fullan, M. (2011). Change Leader: Learning to Do What Matters Most. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Gabriel, J. M. O., Oburu, C. E., ve Aduba, O. (2013). Managing Change in Nigerian Business Organizations. European Journal of Business and Management, 138-142.

Gagné, M.,Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. Journal of Applied Social Psychology 30: 1843–1852.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22 (6),1120-1145.

Gentry, R. J. ve Wei Shen. (2020). The Relationship between Accounting and Market Measures of Firm Financial Performance: How Strong Is It? Journal of Managerial Issues, 32(1), 26–42.

Ghasabeh, M. S., Reaiche, C., & Soosay, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. Journal of Developing Areas, 49(6), 459–467.

Gill, J., Mills, J., Franzway, S. & Sharp, R. (2008). 'Oh you must be very clever!' High-achieving women, professional power and the ongoing negotiation of workplace identity. Gender and Education, 20 (3),223-236.

Gill, R. (2002). Change management — or change leadership?, Journal of Change Management, 3,4, 307-318.

Gillan, S. L. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. Journal of Corporate Finance, 12(3), ss.381–402.

Gliem, J. A. ve Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus, USA.

Gnan, L., Montemerlo, D. ve Huse, M. (2013). Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. Journal of Small Business Management, 53(2), ss.355–381.

Goleman, D. (1998). The Emotional Intelligence of Leaders. Leader to Leader, 1998 (10), 20-26.

Gözükara, E. (2014). Liderlik tipleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Gözükara, E. (2014). Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler, İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Gray, E. C., & Williams, J. A. (2012). Retail managers: Laissez-faire leadership Is synonymous with unsuccessful conflict management styles. Open Journal of Leadership, 1(3), 13-16.

Greener, I. (2006). Nick Leeson and the Collapse of Barings Bank: Socio-Technical Networks and the "Rogue Trader." Organization, 13(3), ss.421–441.

Greiner, L. E. (1967). Patterns of Organizational Change. Harward Business Review.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, July- August, 37- 46.

Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. Journal of Educational Administration, 46, No. 2, 141- 158.

Gümüş, A. (2015). Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzının yenilikçilik davranışı ve firma performansına etkisi, Doktora Tezi,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Haddad, S.M. &Esposito, M. (2008). Boards of Directors, Top Managers and Four Management Styles. SMC Working Paper, Issue: 10/2008, Zug: Swiss Management Center.

Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9, 193–206.

Han, Y., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. Journal of Management Development, 29(3), 265–281.

Hardacre, J., Cragg, R., Shapiro, J., Spurgeon, P. & Flanagan, H. (2011). What's leadership got to do with it? Exploring links between quality improvement and leadership in the NHS'. The Health Foundation.

Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. Journal of Educational Administration, Vol. 46, No. 2, 172- 188.

Harris, J. & Bromiley, P. (2007). Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation. Organization Science, 18(3), 350–367.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279.

Hartley, J., Martin, J. & Benington, J. (2008). Leadership in Healthcare: a review of the literature for health care professionals, managers and researchers. Institute of Governance and Public Management (IGPM) Warwick Business School.

Hartnell, C.A., Karam, E.P., Kinicki, A., & Dimotakis, N.E. (2020). Does Servant Leadership's People Focus Facilitate or Constrain Its Positive Impact on Performance? An Examination of Servant Leadership's Direct, Indirect, and Total Effects on Branch.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superior's Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 73 (4),695-702.

Haver, A., Akerjordet, K. & Furunes, T. (2013). Emotion regulation and its implications for leadership: An integrative review and future research agenda. Journal of Leadership & Organizational Studies, 20 (3), 287-303.

Held, S. & McKimm, J. (2011). Emotional intelligence, emotional labour and affective leadership, Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration. Open University/Sage, 52-64.

Hermalin, B.E. ve Weisbach, M.S. (1991). The effect of board composition and direct incentives in firm performance. Financial Management, 20(4), 101-112.

Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. ve Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study, Journal of Applied Psychology,93(2):346-357.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behaviour: Utilizing human resources, New Jersey Prentice Hall.

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci.

Higgs, M. ve Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: "The quest for change competence." Journal of Change Management, 1(2), 116–130.

Hill, S. E. K. (2010). Team leadership. In: NORTHOUSE, P. G. (ed.) Leadership: Theory and practice. 5th Edition ed. London: SAGE Publications, Inc.

Hmieleski, K. M. & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. Journal of Organizational Behavior, 28.

Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.

Holt, D., Armenakis, A., Field, H., Harris, S. (2007). Readiness for organizational change the systematic development of a scale. J Appl Behav Sci 43(2):232–255.

Holten, A-L. ve Brenner, S.O. (2015).Leadership style and the process of organizational change, Leadership & Organization Development Journal,36(1): 2 - 16.

Hoopes, D. G., Hadsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.), 24(10), 889–902.

Hopkins, M. & O'Neil, D. (2015). Authentic leadership: application to women leaders. Frontiers in Psychology, 6, 959.

House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339. doi:10.2307/2391905.

House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business. 3: l–97.

House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly. 7 (3): 323–352.

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. Bus Strateg Environ 18(3):177–191.

Hughes, J., & Mester, L. (2010). Efficiency in Banking: Theory, Practice, and Evidence. In A. Berger, J. Wilson, & P. Molyneux (Edit.), The Oxford Handbook of Banking, New York: Oxford University Press.

Hughes, M. (2016). The Leadership of Organizational Change. First ed. London: Routledge.

Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. The Leadership Quarterly, 10(2), 129– 144.

Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H. & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: a critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. J Innov Knowl 3(3):123–127.

Huxham, C. & Vangen, S. (2005). Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage., New York, Routledge.

Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2019). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. Corporate Social Responsibilityand Environmental.

Jensen, C. M. & Meckling, H. W. (1976) Theory of firm:Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. The Journal of Finance, 48(3), 831−880.

Jensen, M. C.(2010). Value maximization, stakeholdertheory, andthe corporate objective function.Journalof Applied Corporate Finance, 22(1), 32–42 .

Jonsen, K., Maznevski, M. L. & Schneider, S. C. (2010). Gender differences in leadership - believing is seeing: implications for managing diversity. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29 (6), 549-572.

journal, 225 (5), pp. 425. Parris, D. & Peachey, J. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. Journal of Business Ethics 113 (3), 377-393.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87(4), 765-780.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. The Leadership Quarterly, 20 (6),855-875.

Karabulut, A.T., Öz, M.E., Civelek, P. ve Küçükçolak, R.A. (2020). The Relationships among Corporate Governance Principles and Firm Performance. Maliye ve Finans Yazıları Dergisi, sayı 114, 401-418.

Karp, T., & Helgø, T. (2008). The future of leadership: the art of leading people in a "post-managerial" environment. Foresight, 10(2), 30–37.

Karpuzoğlu, E. (2000). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kasapoğlu, H. (2013). Üniversitelerde Bölüm Başkanlığı Yapan Öğretim Elemanlarının Yönetsel Etkililik Düzeyleri . Yükseköğretim Dergisi , 3 (2) , 90-96.

Kaspereit, T., Lopatta,K. & Onnen, D. (2017). Shareholder value implications of compliance with the German corporate governance code. Managerial and Decision Economics 38: 166–77.

Katsaros, K.K., Tsirikas, A.N. ve Kosta, G.C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change, Leadership & Organization Development Journal, 41(3): 333-347.

Keasey, K., Thompson, S. & Wright, M. (2005). Corporate Governance: Accountability, Enterprise and International Comparisons. John Wiley and Sons.

Keevy, Z., & Perumal, J. (2014). Promoting transformational leadership practices of retail managers. Journal of Management Development, 33(10), 919–931.

Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification and Three processes of Attitude change, Conflict Resolution.

Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change, Journal of Conflict Resolution, Peace Science Society (International), vol. 2(1), 51-60.

Kennerley, M. ve Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment, International Journal of Operations & Production Management, 23(2):213-229.

Kim, H-S. & Shim, S. (2003). Gender-based approach to the understanding of leadership roles among retail managers. Human Resource Development Quarterly, ve 14(3):321.

King's Fund, (2011). The future of leadership and management in the NHS: No more heroes. The King's Fund Commission on Leadership and Management in the NHS. UK, King's Fund.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. The Executive 5(2), 48-60.

Kocolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? Emerging Leadership Journeys, 3, 22- 32.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15. b.). İstanbul: Beta.

Kondalkar, V.G. (2007). Organizational Behaviour, New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.

Koren, N. E & Gal, M. S. (2019). The Chilling of Governance-by-Data on Data Markets. The University of Chicago Law Review, 403-433.

Kotter, J. (1985). Power and Influence, New York City, NY: Free Press.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review 57 (March–April): 106–114.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. USA: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. (2006). Our Iceberg Is Melting. Leadership Excellence 23 (2), 1–11.

Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Bus Rev 73(2):59–67.

Kotter, J.P. (2012). Leading Change. 2nd edn. Boston: Harvard Business Review Press.

Koufopoulos, D., Zoumbos, V. ve Argyropoulou, M. (2008), Top management team and corporate performance: A study of Greek f irms. Team Performance Management, 14(8), 340-363.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations, San Francisco, Jossey- Bass Publishers.

Kramer, M. W. & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. The Leadership Quarterly, Vol. 22, 1024–1037.

Kumar, A. (2014). Organisational Change and Interventions (Obh-413), Reader, Department of Business Management, Guru Jambheshwar University of Science and Technology, Vol. 1.

Kurt, A. (2020).Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Şirketlerin Karlılık Oranları Üzerindeki Etkisi, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, 6(37): 1943-1953.

Kurt, Ş. ve Han, F.Ö. (2021). Değişim Yönetimi ve Performansa Etkisi: Özel İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 7(3):70-83.

Kwahk, K.Y., Lee, J.N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: theoretical bases and empirical validation. Inf Manag 45(7):474–481.

Kyriakidou, O. (2011). Gender, management and leadership. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 31 (1), 4-9.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). Legal Determinants of External Finance. Journal of Finance, 52(3), 1131-1150.

Lawler, E. E. & Worley, C. G. (2006). Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

Leana, C. B. & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. Academy of Management Review 25: 753–59.

Lee, I. A. (2008). Relationship between the use of information technology (it) and performances of human resources management (HRM). Alliant International University.

Lenzner, R. (2008). Bernie Madoff's $50 Billion Ponzi Scheme, Forbes: https://www.forbes.com/2008/12/12/madoff-ponzi-hedge-pf-ii-in_rl_1212croesus_inl.html?sh=4ce3745b650b.

Lester, D. L. & Parnell, J. A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. Journal of Small Business and Enterprise Development, 15, 540- 554.

Levasseur, R.E. (2001). People Skills: Change Management Tools - Lewin's Change Model. Interfaces 31 (4), 71–73.

Levin, I. M. (2000). Vision Revisited: Telling the Story of the Future. Journal of Applied Behavioral Science 36: 91–107.

Levin, R. P. (2007). 10 Techniques for Becoming an Outstanding Leader. Compendium of Continuing Education in Dentistry, 28 (11), 626-627.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change: Newcomb TM, Hartley EL (eds) Readings in social psychology. Henry Holt, New York, 330–344.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. ed. by Cartwright, D. Oxford, UK: Harper Torchbooks.

Lewin, M. (1987). Kurt Lewin and the invisible bird on the flagpole: A reply to Graebner. Journal of Social Issues, 43(3), 123–139.

Li, Y. (2019). Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator. Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 38(5), 1152–1161.

Lieberson, S. A. ve O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. American Sociological Review, 37, 117–130.

Lippert, S.K., Davis, M. (2006) A conceptual model integrating trust into planned change activities to enhance technology adoption behavior. J Inf Sci 32(5):434–448.

Liu, Y. ve Jiraporn, P. (2010). The impact of CEO power on bond ratings and yields, Journal of Empirical Finance 17, 744-762.

Lloyd-Walker, B. & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. International Journal of Project Management, 29(4), 383-395.

Lord, R. G., De Vader, C. L. & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. Journal of Applied Psychology, 71 (3), 402-410.

Macdonald, I., Burke, C. & Stewart, K. (2006). System leadership creating positive organizations, Aldershot, Gower Publishing Limited.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(2), 115–134.

Madella, M., Alexandre, A. ve Ball, T. (2005). International Code for Phytolith Nomenclature 1.0. Annals of Botany, 96(2), 253–260.

Madu, C. N., Kuei, C. ve Lin, C. (1995). A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firms in the U.S. and Taiwan. Decision Sciences, 26(5), 621–635.

Malaolu, V.A., Ogbuabor, J.E. ve Orji, A. (2013). Determinants of Stock Price Movements in Nigeria: Evidence from Monetary Variables, Journal of Economics and Sustainable Development, 4(14):61-67.

March, J. G. ve R. I. Sutton (1997). Organizational performance as a dependent variable, Organization Science, 8, 698–706.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. Intelligence, 17 (4),433-442.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?. American Psychologist, 63 (6), 503-517.

Mazotta, R. & Veltri, S. (2014). The relationship between corporate governance and the cost of equity capital. Evidence from the Italian stock exchange. Journal of Management and Governance 18: 418–48.

McCahery, J. A. & Vermeulen, E. P. (2014). Six components of corporate governance that cannot be ignored. European Company and Financial Law Review, 11(2), 160–95.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117.

Mehra, A., Smıth, B. R., Dıxon, A. L. & Robertson, B. (2006). Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance. The Leadership Quarterly, 17, 232–245.

Mehran, H. (1995). Executive compensation structure, ownership, and firm performance. Journal of Financial Economics, 38, 163– 184.

Menteş, S. A. (2008). Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma (Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü).

Michailova, S. (2000). Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change. Academy of Management Executive 14: 99–112.

Miettinen, R. (2000). The Concept of Experiential Learning and John Dewey's Theory of Reflective Thought and Action, International Journal of Lifelong Education 19 (1), 54–72.

Mitnick, B. M. (2013). Origin of the Theory of Agency: An Account by One of the Theory's Originators. [Çevrimiçi]:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1020378.

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. Management Decision, 53(5), 894–910.

Mohd Adnan, S. N. S., & Valliappan, R. (2019). Communicating shared vision and leadership styles towards enhancing performance. International Journal of Productivity & Performance Management, 68(6), 1042.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. Academy of Management Review 25: 706–725.

MORSE, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. The Leadership Quarterly Vol. 21, 231–245.

Moynihan, D. P. & Ingraham, P. W. (2004). Integrative Leadership in the Public Sector : A Model of Performance-Information Use. Administration & Society, Vol. 36, 427- 453.

Muethel, M. & Hoegl, M. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. European Management Journal, 31 (4), 423-432.

Murphy, K. J. (2012). Executive Compensation: Where We are, and How We Got There. SSRN Electronic Journal: : http://ssrn.com/abstract=2041679.

Nadkarni, S. ve Narayanan, V.K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed, Strategic Management Journal, Vol. 28, 243-270.

Nadler, D. & Nadler, M. (1998). Champions of Change, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Nadler., D., ve Nadler, M. B. (1998). Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research. International Journal of Operations & Production Management 25:12, 1264-1277.

Nicolson, P., Rowland, E., Lokman, P., Fox, R., Gabriel, Y., Heffernan, K., Howorth, C., Ilan-Clarke, Y. & Smith, G. (2011). Leadership and Better Patient Care: Managing in the NHS. Final report. NIHR Service Delivery and Organisation programme.

Nienaber, H. (2010). Conceptualisation of management and leadership. Management Decision, 48 (5), 661-675.

Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice, London, SAGE Publications.

Northouse, P. G. (2013). Leadership : theory and practice, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Northouse, P. G. (2019). Leadership (8th ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.

OECD, (2004). Principles of Corporate Governance. [Çevrimiçi]: http://www.oecd. org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf.

OECD, (2015a).Principles of Corporate Governance, [Çevrimiçi]: http://www.oecd. org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf.

OECD, (2015b). G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en.

Olajide, T. O. (2014). Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. International Journal of Humanities Social Sciences and Education, 1(11), 170-179.

Oldham, G.R. ve Hackman, J.R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. Administrative science quarterly, 66-83.

Opoku, A. & Williams, N. (2018). Second-generation gender bias: An exploratory study of the women's leadership gap in a UK construction organisation. International Journal of Ethics and Systems, 35 (1), 2-23.

Öcal, H , Ağca, V . (2010). The Effects Of Dıfferent Industry Structures Dependıng On The Speed Of Technologıcal Change On The Organizatıonal Culture And Busıness Performance . Ege Academic Review , 10 (1) , 157-182.

Özder C. G. A. (2011). Türk Döküm Firmaları ve Yabancı Partnerleri Arasındaki Ortak Girişim Ve Satın Alma Nedenleri: Kaynak Bağımlılığı Teorisi Ve Rakip Görüşler Çerçevesinde Bir Değerlendirme. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özkan, N. (2007). Do corporate governance mechanisms influence CEO compensation? An empirical investigation of UK companies. Journal of Multinational Financial Management, 17(5), 349–364.

Özsoy, Z. (2011). Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları. İmge Kitabevi. Ankara.

Palmer, I. ve Dunford, R. (2008). Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions. British Journal of Management, 19:20-32.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. ve de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory:The State of the Art. The Academy of Management Annals, 4(1), ss.403–445.

Passenheim, O. (2010). Enterprise Risk Management, Bookboon.

Paton, R.A., McCalman, J. (2008). Change management: a guide to efective implementation. Sage, Thousand Oaks.

Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. J Mark Manag 22(1–2):135–168.

Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. Organizational Dynamics, 34, No. 2, 130- 140.

Peate, I. (2011). Developing leadership and management skills. Dental Nursing, 7 (9), 523-527.

Peesker, K. M., Ryals, L. J., Rich, G. A., & Boehnke, S. E. (2019). A qualitative study of leader behaviors perceived to enable salesperson performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 39(4), 319.

Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V. & Owens, P. D. (2003).The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics:One mechanism by which leadership affects organizational performance.Applied Psychology,88(5), 795–808.

Petrick, J.A. ve Scherer, R.F. (2003). The Enron Scandal and the Neglect of Management Integrity Capacity, American Journal of Business, Vol. 18 No. 1, ss. 37-50.

Pfeffer, J. ve Davis-Blake, A. (1992). Salary Dispersion, Location in the Salary Distribution, and Turnover among College Administrators. ILR Review, 45(4), 753–763.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. Academy of Management Review 25: 783–94.

Pound, J. (1992). On the Motives for Choosing a Corporate Governance Structure: A Study of Corporate Reaction to the Pennsylvania Takeover Law. Journal of Law, Economics, & Organization, 8(3), 656–672.

Prugsamatz, N.C. (2010). Corporate governance effectson firm value and stock market performance: anempirical study of the Stock Exchange of Thailand-100-index listed companies.AU-GSB e-Journal, 3(2),35–49.

Pugh, L. (2007). Change management in information services, 2nd edn. Routledge, Taylor & Francis, Boca.

Qndil, A. (2010). Administrative And İnnovation Leadership, B.1, Dar Alfikr Jordan.

Rafferty, A.E. ve Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective, Journal of Applied Psychology, 91(5):1154-1162.

Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. The Leadership Quarterly, 22 (6), 1107-1119.

Ramezan, M., Sanjaghi, M. E. ve Rahimian Kalateh baly, H. (2013). Organizational change capacity and organizational performance: An empirical analysis on an innovative industry. Journal of Knowledge-Based Innovation in China, 5(3), 188–212.

Reid, R., Dunn, B., Cromie, S. ve Adams, J. (1999). Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence. Journal of Small Business and Enterprise Development, 6(1), 55-67.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. ve Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718–804.

Richardson, A. & Storr, J. (2010). Patient safety: a literature review on the impact of nursing empowerment, leadership and collaboration.International Nursing Review, 57 (1), 12-21.

Roe, M. (2003). Political Determinants of Corporate Governance, Oxford University Press: Oxford.

Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F. (1971). Communication of Innovations. New York: Free Press.

Roibu, S.-G., Nica, A.-M., & Hornoiu, R.-I. (2019). Transformational or transactional leadership? The impact of Romanian leadership styles on hotel employees' commitment to business excellence. Quality - Access to Success, 20(171), 44–48.

Romanellı, E. ve Tushman, M. L. (1994). Organızatıonal Transformatıon As Punctuated Equılıbrıum: An Empırıcal Test. Academy of Management Journal, 37(5), 1141–1166.

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. The American Economic Review, 63(2), 134–139.

Rumelt, D., Schendel, E. ve Teece, D. J. (1994). Fundamental Issues in Strategy, Harvard University Press, Boston,ss. 9-54.

Salvioni, D. M. & Bosetti, L. (2006). Corporate governance report and stakeholder view. Emerging Issues in Management, 1, 24-46.

Santiago-Castro, M. &Brown, C. J.(2011). Corporategovernance, expropriation of minority shareholders'rights, and performance of Latin Americanenterprises.Annals of Finance, 7(4),429–447.

Saravia, J.A. ve Chen, J.J. (2008). The Theory of Corporate Governance: A Transaction Cost Economics - Firm Lifecycle Approach.

Saunders, M.N.K., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. New York: Pearson.

Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2018).Studying Leadership Traditional and Critical Approaches, Second Edition, Sage, https://doi.org/10.1080/14767333.2019.1655970.

Schein, E.H. (2017). Organizational Culture and Leadership. 5th edn. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Scherer, A. G., Baumann-Pauly, D, & Schneider, A. (2013). Democratizing corporate governance: Compensating for the democratic deficit of corporate political activity and corporate citizenship. Business and Society, 52(3), 473–514.

Seçilmiş, C., Sarı, Y. ve Kılıçlar, A. (2016). Kamu Yönetiminde Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma,İşletme Araştirmalari Dergisi, 2016, 8, 1, 117-139.

Self, D.R., Armenakis, A.A. & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. J Change Manag 7(2):211–229.

Seren, Ş, (2005). Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sharma, B. e Gadenne, D. (2002). An inter-industry comparison of quality management practices and performance. Managing Service Quality: An International Journal, 12(6), 394–404.

Shivdasani, A. ve Zenner, M. (2004). Best Practices in Corporate Governance: What Two Decades of Research Reveals. Journal of Applied Corporate Finance, 16(2-3), 29–41.

Shtern, G.U. (2009). Corporate Governance. Kharkiv: Kharkiv National Academy of Urban Economy.

Silvia, C. & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. The Leadership Quarterly Vol. 21,264–277.

Sithole, A., & Sudha, S. (2014). Transactional leadership style and employees' turnover intention in information technology organizations. International Journal of Case Studies, 4(10).

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. Work & Stress, 28(4), 323–341.

Snow, C. C. ve Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 25, 2, 317-336.

Son, T.T., Phong, L.B., & Loan, B. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. SAGE Open, 10.

Soysal, M. A.(2015). Kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performansa etkileri Türkiye uygulaması. Doktora Tezi. Kadir Has Üniversitesi SBE.

Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği . Maliye ve Finans Yazıları , 1 (92).

Stanley, D. (2008). Congruent leadership: values in action. Journal of Nursing Management 16 (5), 519-524.

Storey, J. & Holti, R. (2013). Towards a New Model of Leadership for the NHS. The Open University Business School.

Sutton, R. I. (2010. True leaders are also true managers. Harvard Business Review, 88 (7/8).

Şenel, M. (2011), Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Tamkin, P., Hirsh, W. ve Tyers, C. (2010). Exceeding expectation: The principles of outstanding leadership London: The Work Foundation.

Temizel, F., Doğan, H. ve Bayçelebi, B. E. (2016). Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki İşletmelerin Finansal Performans Analizi, Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi, 4(2), 185- 202.

Tetik, S. (2008), Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Thomas, A.B. (1988) Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? Administrative Science Quarterly, 33, 388-400.

Todorovic, I. (2013). Impact Of Corporate Governance on Performance of Companies. Montenegrin Journal of Economics, 9 (2), 47–53.

Townley, B. (2002). The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. Academy of Management Journal 45: 163–79.

Tunçer, A. (2018). Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına etkisinde Yenileşimi destekleyen Örgüt İkliminin Rolü:Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J.K., Liang, T.P., Turban. D.C. (2018) Electronic commerce 2018: a managerial and social networks perspective, 9th edn. Springer, Berlin.

Uchenwamgbe, B. B. (2013). Effects of leadership style on organizational performance in small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeri. European Journal of Business and Management 23(5), 1-22.

Ugwu, K. E., Osisioma, H.E, Onwuzuligbo, L., Nnaji-Ihedinmah, N.C. (2020). Change Management and Firm Performance of Selected Deposit Money Banks in Owerri, Imo State, Nigeria, Journal of Empirical Studies,7:1-13.

Uğurlu, F. (2018). Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Etik İlkelerin Karapara Aklamayı Önleme Politikalarına Etkisi: Trc-3 Bölgesi Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Doktora Tezi, Ankara.

Uhl-Bien, M.,Riggio, R,. Lowe, K. & Carsten, M. (2014). Followership theory: A review and research agenda. The Leadership Quarterly 25 (1), 83-104.

Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.

Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: a conceptual approach. J Change Manag 13(1):96–109.

Vanderbroeck, P. & Wasserfallen, J.-B. (2017). Managing gender diversity in healthcare: getting it right. Leadership in Health Services, 30 (1), 92-100.

Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11, 801-814.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? Journal of Financial Economics, 80(2), 385–417.

Walter, F., Humphrey, R. H. & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential:Toward an evidence-based management of emotional intelligence: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. Organizational Dynamics, 41 (3), 212-219.

Weber, M. (2009). From Max Weber: essays in sociology. London, UK. Routledge.

Weiner, N. (1978). Situational and leadership influence on organization performance. Proceedings of the Academy of Management, 230-234.

Weisbach, M. (1988). Outside Directors and CEO Turnover, Journal of Financial Economics, Vol. 20, ss. 431- 60.

Wendt, H., Euwemab, M. C. & Emmerik, J. H. V. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. The Leadership Quarterly, Vol. 20, 358–370.

West, M., Eckert, R., Steward, K. & Pasmore, B. (2014). Developing Collective Leadership for health care. The King's Fund and Center for Creative Leadership. KingsFund Org.

Williamson, O.E.(1996). Transaction Cost Economics and the Carnegie Connection, Journal of Economic Behavior & Organization 31(2), ss. 149-155.

Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 6- 66.

Wong, C. A., Cummings, G. G. & Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update, Journal of Nursing Management, 21 (5), 709-724.

Worley, C.G., Mohrman, S.A. (2014). Is change management obsolete? Organ Dyn 43(3):214–224.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. The Leadership Quarterly, 4(1), 81-102.

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. Journal of Management Development, 34(10), 1246.

Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. Journal of Financial Economics 40 (February):185–211.

Young, G. J. (2000). Managing Organizational Transformations: Lessons from the Veterans Health Administration. California Management Review 43 (Fall): 66–82.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of Theory and Research, Journal of Management, 15 (2), 251-289.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations. 8th, Global edn. Boston, London: Pearson.

Zaaiman, J. & Hodgson, V. (2003). Facilitative project management: constructing a model for integrated change implementation by utilizing case studies. SA J Hum Resour Manag 1(3):45–53.

Zona, F., Gomez-Mejia, L. R. & Withers, M. C. (2018). Board Interlocks and Firm Performance: Toward a Combined Agency–Resource Dependence Perspective. Journal of Management, 44(2), 589-618.

Zuva, J. & Zuva, T. (2018). Corporate Governance and Organizational Performance. International Journal of Business and Management Studies, 10(1), 16-30.