

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ GÜCÜ THE TRANSFORMATIVE POWER OF LEADERSHIP IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Hasan PALA

MEB, hasanpala80@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-2029-7699>

Canan KARADERE

MEB, cnnkaradere80@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0005-1871-0515>

Ökkeş KAR

MEB, yukseklisans46@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-2258-9699>

Rukiye KAR

MEB, rukiyevardar80@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-8107-3044>

Perihan ER

MEB, perihanertop@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-1507-6536>

Ümmet DÖĞÜŞ

MEB, ummetdogus@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-8255-1657>

ÖZET

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminde liderliğin dönüştürücü gücünün tespit edilmesi ve incelenmesidir. Bu amaçtan hareketle öncelikli olarak insan kaynakları yönetimi, dönüşümcü liderlik gibi konulara değinilmiştir. Akabinde ise çalışmanın asıl üzerinde durulması gereken konuya yoğunlaşmıştır. Tarihsel süreç içerisinde yaşanan gelişmeler neticesinde klasik yönetim anlayışıyla ortaya çıkmış olan personel yönetimi anlayışı zamanla yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ise personel yönetiminden daha kapsamlı bir anlayışı benimsemiş ve merkezine insanı koyarak insanı bütün yönüyle ele almıştır. İşletmelerin başarılarının artırılması ve doğru personellerin tespiti gibi süreçlerle ilgilenen insan kaynakları yönetimi her geçen gün önemini bir hayli arttırmıştır. Bu bağlamda sürekli değişim ve gelişim içinde olan iş hayatında işletmelerin ya da organizasyonların yenilikçi bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu yenilikçi yapı liderliği de beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde yöneticinin lider vasıflı olması kaçınılmaz olmuştur. Liderlik bir örgütün kendine özel farklar yaratarak eşi benzeri olmayan bir konum kazanabilmesi için gereken temel unsurlardan birisidir. Bu noktada insanlar bir liderin önderliğinde çalışanlar, işlerin yapılması konusunda daha yüksek motivasyona sahip olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu süreçte önemli bir konuma gelmesi dönüşümsel liderliğin etkisini öne çıkarıcı bir etki yaratmıştır. Bu hususta insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını oluşturan faaliyetlerde örgüt yöneticilerinin liderlik özelliğini taşıması, örgütün yönetim kültürü ve anlayışında farklılıkları oluşturacaktır. Dönüşümsel liderlik anlayışıyla çalışanlarda motivasyon ve güven duygusunu artırması ve olumlu bir ortamı da sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetiminde dönüşümsel liderliğin dönüştürücü gücü önemli bir durumdur. Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminde liderliğin dönüştürücü gücünün somut katkıları ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın insan kaynakları yönetimi ile dönüşümsel liderlik arasındaki bağın doğru orantılı olduğu öne çıkan ayrı bir durum olmuştur. Çalışmanın insan kaynakları yönetiminde liderlik konusundaki mevcut çalışmalara destek sağlayacağı ve literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu kapsamda bilgi verilerek farkındalık oluşturmak istenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, İnsan Kaynakları, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify and examine the transformative power of leadership in human resources management. Based on this purpose, issues such as human resources management and transformational leadership are primarily addressed. Subsequently, the focus was on the main topic of the study. As a result of the developments in the historical process, the personnel management approach, which emerged with the classical management approach, was replaced by the human resources management approach over time. Human resources management, on the other hand, has adopted a more comprehensive approach than personnel management and has addressed people from all aspects by putting people at its center. Human resources management, which deals with processes such as increasing the success of businesses and identifying the right personnel, has increased its importance day by day. In this context, in business life, which is in constant change and development, businesses or organizations must have an innovative structure. Therefore, it is contained in these advanced structure particles. It has become inevitable for the manager to be a leader in the management of human resources. Leadership is one of the basic elements required for a process to gain a unique position by creating special differences for itself. In this position, people who work under the leadership of a leader may have higher motivation to get the job done. The arrival of a significant change in human resources management in this process has created a prominent cyclical effect. This issue will create differences in the sustainable management culture and understanding of the organization's leadership feature in the formation of human resources management functions. With its transformational leadership approach, it increases the motivation and confidence of employees and provides a positive environment. The power of transferring this information transformatively to human resources is an important situation. As a result, the concrete contributions of the power provided by human resources have been revealed. Another highlight of the study was that there was a connection between human resources management and transformational leadership. The study provides current support practices on human power management management and fills the gaps in the literature. This skill information was requested to be created at the beginning.

Keywords: Management, Human Resources, Leadership, Transformational Leadership.

1.GİRİŞ

Yönetim, organizasyonların hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi konusunda kaynakların temin edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi ise yönetim biliminin bir alt dalı olarak değerlendirilir (Dessler, 2013, s. 8). İnsan kaynakları yönetimi bir örgütün, işletmenin veya organizasyonun en önemli varlıklarından biridir ve insan kaynağının planlanması, gelişimi ve yönetimi ile ilgilenen bir alandır. Organizasyonun ya da işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan en uygun personelleri tatmin edici koşulları oluşturmakla sorumludur. Özellikle işe alınan personellerin gelişimi ve oryantasyonu vb. süreçlerle de ilgilenerek etkili personeli elde tutabilecek planlamalarla da ilgilenir (MochaTouch, 2024, s. 1). Günümüzde işletmeler sürekli bir gelişim içerisinde olmakta ve rekabet ortamı sürekli artış göstermektedir. Bu durum belli bir karmaşıklıkla da beraberinde getirmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişimle birlikte örgütlerin bu değişime uyum sağlaması ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için değişime ve yeniliğe açık olması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Değişim sürecinde başarılı olabilmek için mevcut insan kaynağının niteliğinin artırılmasını ve bunun yanı sıra ihtiyaç duyulan nitelikli elemanları kazanmaya çaba sarf etmektedirler. Aynı zamanda örgütlerin veya işletmelerin elindeki nitelikli elemanları kaybetmemek için de ayrı bir çaba gerekmektedir (Tunçer, 2012, s. 205). Organizasyon, işletme ya da örgütlerin amaçlarına

ulaşması için mevcut personellerine etkili ve doğru bir şekilde yön vermesi ile başarı sağlanabilmektedir. Bu sebeple personellere, amaçlara ulaşabilmek konusunda ışık tutan bir liderin var olması gerekliliği doğar. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde yöneticilerin lider vasfı taşıması gerekmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminde dönüşümsel liderlik anlayışının benimsenmesi çalışanların motivasyon ve işbirliğini artırıcı nitelikte olmaktadır (Morkoç, 2020, s. 1). Dönüşümcü liderliğin rolü bu yüzden insan kaynakları yönetiminde büyük önem taşımaktadır; zira dönüşümsel liderlik bir organizasyonun ya da örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde çalışan motivasyon ve bağlılığın oluşması konusunda kritik bir etkiye sahip olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde liderliğin dönüştürücü gücü liderlerin vizyon sahibi olma, ilham verici, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine de katkıya vurgu yaptığı bir gerçektir.

Bu çalışma organizasyon, işletme ya da örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için kritik bir değerde olan insan kaynakları yönetiminde dönüşümsel liderliğin etki ve rolünün tespit edilmesi ve incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmada yönetim, insan kaynakları yönetimi ve dönüşümsel liderlik kavramına değinilerek insan kaynakları yönetiminde liderliğin dönüştürücü gücü üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak liderliğin insan kaynakları yönetimi ile doğru orantı içerisinde olduğu ve insan kaynakları yönetiminde kritik bir öneme sahip olduğu dolayısıyla büyük bir potansiyel sağladığı tespit edilmiştir. Çalışmanın literatürü dolduracak bir nitelikte olacağı ve bu alandaki diğer yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tüm bu bilgiler perspektifinde insan kaynakları yönetiminde dönüşümsel liderlik her geçen gün varlığını ve potansiyelini arttıran üzerinde sık durulması gereken elzem bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. YÖNETİM KAVRAMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yönetim olgusunun insanlık tarihi kadar eskilere götürülebileceği söylenebilir. İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek işbirliği yapmış ve zamanla iş bölümü yaparak daha karmaşık yapıları yönetme ihtiyacı duymuşlardır. Bu nedenle, tarih boyunca her toplulukta lider ya da yönetici figürleri bulunmuş ve yönetim, hedeflere ulaşmak için vazgeçilmez bir araç olarak kullanılmıştır (Şimşek & Çelik, 2018, s. 3). Dolayısıyla amaçların etkin ve verimli gerçekleştirilebilmesi için insan grubunda işbirliğine yönelik faaliyetlerle meydana gelmiş ve toplumsal yaşamla birlikte var olmuştur (Ataman, 2001, s. 10). Yönetim konusunun üzerinde fazla inceleme yapılması nedeniyle birçok tanım bulunmaktadır. Kavram dilimizde idare ve sevk anlamlarını taşıırken alan yazında yönetim kavramının farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu bağlamda yönetim kavramını tanımlamada insan faaliyetlerini de ele alan genel tanım ve işletme faaliyetlerini ele alan özel tanım olarak iki ayrı şekilde ifade etmek mümkündür. Bu durumda genel tanım olarak insanların işbirliği ve bir amaca yöneltme, yürütme faaliyetleri ve çabalarının bütünü şeklindedir (Tosun, 1992, s. 160). Özel tanıma bakıldığında ise yönetim iktisadi yani ekonomik bir amaç doğrultusunda kurulan işletmelerin parasal, mekan ve iş gücü perspektifinde oluşan kaynaklarının optimum şekilde yönetilerek idare edilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Steade, Lowry, & Glos, 1984, s. 90). Kavram hakkında yapılan bir diğer tanıma bakıldığında ise yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme sürecini oluşturan bir yapı olduğu şeklindedir (Eren, 1998, s. 5). Nitekim insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak karşımıza çıktığını söylemek bu konuda yanlış olmayacaktır. Bu çerçevede yönetimi tanımladığımızda belirli amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için iş birliği içinde yürütülen grup faaliyetleri olduğunu söylemek mümkündür. Daha geniş bir ifadeyle tanım verilecek olursa yönetim, kar amacı güden ya da gütmeyen bir örgütün, amaçlarını etkili, verimli bir biçimde ulaşabilmesi konusunda planlama, örgütleme, emir komuta, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin yerine

getirilmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999, s. 11). Tüm bu tanımlamalardan hareketle yönetimin bir boyutu da insan kaynakları yönetimi alanıdır.

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi gerekli kaynaklara sahip olması tek başına yeterli bir şey değildir. Bunun yanı sıra kaynakların etkin olarak kullanılması zorunluluğu da yer alır. Bu doğrultuda bir iş örgütünün başarısında önemli bir rol üstlenen insan kaynakları yönetiminin önemi gerek örgüt içi gerekse de dışında her geçen gün artmaktadır (Öge, 2022, s. 1). İnsan kaynakları, tarihsel süreç içerisinde sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan bir kavram olmuştur. Sanayi devriminde fabrikaların hızla büyümesiyle beraber eleman ihtiyacının ortaya çıkışı ve bu ihtiyaçla beraber önemli bir kaynak olarak gereksinim doğmuştur. Bu durumla birlikte insan kaynakları artan iş gücü ihtiyacı doğrultusunda işletmelerin çalışan sayısını artırma, çalışanların şirkete olan uyumunu sağlama ve eğitim gibi konuları sağlayarak çalışanları nitelikli bir hale getirme görevlerini üstlenmiştir (Solino, 2024, s. 2). Bu açıdan insan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşma konusunda örgütlerin kullanma zorunda olduğu temel kaynaklarından biri olan beşeri kaynağı ifade etmektedir. Özellikle örgüt bünyesindeki en üst yöneticiden en alt düzeyde ye alana kadar tüm çalışanları kapsamasıyla birlikte örgütün dışında yer alan ve potansiyel olarak faydalanılabilecek iş gücünü de kapsadığını söylemek mümkündür (Öğüt, Akgemci, & Demirsel, 2004, s. 278). İnsan kaynakları yönetimi birçok açıdan tanımlanmış personel yönetimi kavramıyla eş değer nitelikte olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, belirli bir kuruluş için çalışanların işe alınması konusunda ve yönetimine odaklanan özel bir iş alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda da çalışanları kapsayan konularla ilgilenir. İlk zamanlarda insan kaynakları yönetimi kavramı personel yönetimi kavramı yerine kullanılmıştır. Sonraki süreç içerisinde ise işgücündeki değişimle birlikte yeni ihtiyaçlar ortaya çıkarak kavramın zenginlik kazanmasını sağlamıştır (Tunçer, 2012, s. 207). Bir diğer deyişle insan kaynakları yönetimi örgütün stratejik bakımdan var olan amaç ve hedeflerini gerçekleştirme ve çalışanların kişisel olarak ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkin kullanımı durumunu içermektedir. Özellikle de örgütlerin motivasyon, gelişim ve yüksek performans sürekliliğinin sağlanması konusunda rollerinin yönetimi olarak da değerlendirilebilmektedir (Dolgun, 2007, s. 2-3). 20.yy'ın son dönemlerinde kavram hızlı bir şekilde tüm dünya perspektifinde etkisini ortaya koyarak birçok araştırma alanında kendisine yer bulmuştur. Bilhassa teknolojinin sürekli ve hızlı gelişimi küreselleşme sonucunda rekabet ortamının artmasıyla beraber özellikle de işletme yönetimi alanında doğan verimlilik ve maliyet problemlerinden dolayı insan faktörü farklı biçimlerde ele alınma gereksinimini doğurmuştur. Dolayısıyla kavram yeniden düzenlenerek günümüzde insan kaynakları halini almıştır. Tüm bu bilgiler ışığında da özetle insan kaynakları yönetimini çalışan ihtiyaçlarının tespiti, tedarik konusunda hazırlık yapılması, uygun personellerin belirlenmesi, motivasyon sağlama, performans değerlendirme, eğitim ve gelişme, koordinasyon sağlama ve birçok uygulamayı kapsayan bir süreci oluşturduğu söylenebilir (Fındıkçı, 2009, s. 12). Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin birtakım ilkelerinden aşağıdaki gibi bahsedilebilir: İnsan kaynakları yönetimi sürecinin en temel de yer alan ilkesi olarak insana saygı ilkesi yer almaktadır. İnsana olan saygı, alınan kararlar, çalışma ve örgüt içindeki ilişkilerde güven ve değer esasına dayanırken bunun yanı sıra koordinasyonun sağlanmasında çok önemli bir ilke olarak dikkat çeker (Aksu & Özmen, 2022, s. 75). Bir diğer ilke ise tarafsızlık ilkesi şeklindedir. İnsan kaynakları yönetimi süreci süreklilik ifade eden insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla çalışmaların yürütülmesinde yönetimin insanları tarafsız bir bakışla değerlendirmesi bu sürecin zorunluluğudur. Nitekim tarafsızlık insan ilişkileri bakımından önemli bir boyutu oluşturmaktadır (Yüksel, 2004, s. 26). Başka bir ilke olarak eşitlik ilkesinden bahsedilebilir. İşletmede çalışanlar arasında dil, din, ırk ve siyasi fikir gibi ayrılıkların belirleyici olmamasını anlamını taşımaktadır. Bilhassa işletmelerde işe alım ve ilerleme gibi durumlarda fırsat eşitliğini tanıma ve yetenek, beceri, bilgi gibi donanımların

dışında başka bir özelliğe yer verilmemesi durumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaynak, 1995, s. 16-17). Bu ilkelerin yanında yapılacak işe uygun olma, yeterliliği sağlama anlamına gelen liyakat ilkesi, iş görenin işletme içinde yeteneklerini göstermesi durumuna fırsat sunan kariyer ilkesi ve açıklık-gizlilik ilkesi gibi ilkelerde yer alır (IIENSTITU, 2021, s. 1). İnsan kaynakları yönetiminin niçin önemli olduğu sorusu her örgüt için önemli bir durumdur. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin olmadığı bir alanda yanlış kişilerin işe alınması, verimsizlik ve düşük performans gibi olumsuz durumların meydana gelmesi kaçınılmaz bir durumdur. Aynı zamanda zaman kaybının oraya çıkması ve zarar nedeniyle yüksek maliyetlerin oluşması da söz konusu olabilmektedir (Benligiray, 2013, s. 11). Bir örgüt yönetiminde en üst düzeyden en alt düzeye bütün bireyler kendi özelinde değerli bir konumdadır. Özellikle yönetim ve personel arasındaki bağın güçlü olması motivasyonun boyutunun artırılması konusunda önemli bir etmen olarak dikkat çeker. Bu bağlamda kurum içindeki iletişimin güçlü bir ağ oluşturabilmesi, sorunların çözüme kavuşturulabilmesi gibi konular bazında da insan kaynakları yönetimi kritik bir önem arz eder (Zirve, 2021, s. 1). Günümüz iş dünyası baz alındığında hızlı değişim ve rekabet ortamının yaşanmış olduğu bir ortamda finansal kaynaklar tek başına yeterli olmayarak başarının sağlanması insan kaynaklarına da bağlı bir durumdur. Tüm bu bilgiler çerçevesinde bakıldığında insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması yalnızca doğru insan kaynağının doğru zaman ve mekânda kullanılması ile mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi, bu doğrultuda çalışanlardan maksimum verimi alabilmek için çalışanların bilgi ve yeteneklerinin farkındalığını ortaya koyup örgütte en üst boyutta katkı sağlaması amacını taşırken bunun yanı sıra rekabet üstünlüğünü sağlamak için güvenilir, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmayı da amaç edinir. Bu amaçlar arasında güçlü bir bağın olduğu kaçınılmazdır. Aksi takdirde güvensiz, sağlıksız koşullar altında oluşturulan çalışma ortamındaki personelden verim elde etmek mümkün değildir (Sünter, 2018, s. 149).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KISA TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817 yılında ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi Taylor ve Fayol'un düşünceleriyle ortaya çıkmış ve bu fikirler bugünlere gelmesinde önemli rol oynamıştır. Tarihsel bakımdan dönemlere ayrılması farklı bakış açısı ve yaklaşımlara göre değişiklik göstermiştir. Yönetim bilimi açısından değerlendirildiğinde tarihsel başlangıcı insanlığın ilk dönemlerine kadar geriye gidebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimine stratejik açıdan bakanlar ele alındığında ise başlangıç 1970'li yıllar temel alınmakta olup bunun yanı sıra kurumsal bazda organizasyon içinde ise 1910'lu yıllara kadar dayandığını söylemek mümkündür (Kaufman, 2014, s. 199). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi, hukuk vb. birçok disiplinden faydalanmış ve bu şekilde gelişimini sağlamaya devam etmiştir. İkinci Dünya Savaşı ile birlikte endüstri ilişkilerinin ağır bastığı bir döneme girilmiş ve 1970'li yıllardan sonra insan kaynakları yönetimi daha çok iş odaklı bir yaklaşım ortaya koymuştur (Malik, 2009, s. 5).

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte, insan kaynakları yönetimi de önemli değişimler göstermeye başlamıştır. Özellikle tarım toplumunda, üretim işleri genellikle babadan evlada geçen bir gelenek halindeydi. Bu durum, küçük işletmelerde usta-çırak ilişkisini ön plana çıkarmıştır. Yeni işe başlayan kişiler, çırak olarak işe başlar, zamanla işi öğrenerek kalfa olur ve sonunda usta unvanına ulaşarak başkalarına öğretecek konuma gelirlerdi. Çalışanların haklarını savunabilecekleri herhangi bir kurum veya sendikal oluşum bulunmadığı için, işverenlerin sözü geçerliydi. Bu durum, yaklaşık olarak 1800'lü yılların başlarına kadar devam etmiştir (Güney, 2014, s. 26). 1890'lı yıllardan itibaren sanayi

devriminin etkisiyle tarımdan sanayiye geçiş hızlanırken, insan kaynakları yönetimi de şekillenmeye başlamıştır. Makinelerin üretimde daha fazla kullanılmasıyla birlikte, işletmelerde çalışan sayısı artmış ve bu durum, insan kaynaklarının yönetimi konusunda yeni ihtiyaçlar doğurmuştur. 1900-1920 yılları arasında yaşanan Birinci Dünya Savaşı, ABD'de üretim ihtiyacını önemli ölçüde artırmış, birçok yeni fabrikanın kurulmasına ve üretime yönelik yatırımların artmasına yol açmıştır. Bu dönemde, işgücünün yönetimi ve verimliliğinin artırılması, işletmeler için daha da önemli hale gelmiştir. Nitekim bu dönem içerisinde fabrikalarda işten kopukluğu önlemek için Midvale Çelik Fabrikasında ilk kez uygulanmış olan Taylor tarafından ortaya konulan Bilimsel Yönetim isimli personel yönetim anlayışı önerisi sunulmuştur. Ayrıca endüstriyel psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen Hugo Münsterberg 1913'te kaleme aldığı bir kitapla bireyin zihin ve beden özelliklerine uygun işlerde çalışmasının performans ve motivasyon artırıcı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca sanayileşme döneminde Taylor oryantasyon süreci gibi birçok düşüncüyü dile getirmiştir (Ergeneli, Camgöz, & İlsev, 2014; aktaran Midem, 2016, s. 10). Sanayileşme ile beraber fabrikaların artması ve seri üretimin yaşanması personel kavramını ortaya çıkararak karmaşık bir sorun oluşturmuştur. Bu dönemle birlikte yavaş yavaş personel işlerinin yönetimi ile koordinasyon ve kontrolün sağlandığı bir ihtiacı ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla ilk insan kaynakları yönetimine dair uygulamalar 1911-1930 dönemlerinde personel işleri tarafından izlenmiştir (Güney, 2014, s. 25-28). İlerleyen dönemlerde 1900'lü yıllara gelindiğinde sanayi devrimi etkisini daha çok göstermiş ve 1912'de ABD'de NRC isimli bir fabrikada bir personel yönetimi bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümün kurulması ise üretkenliği arttırmak ve çalışan ilişkisini düzenli bir hale koyma amacıyla olmuştur (Ergeneli, Camgöz, & İlsev, 2014, s. 12). Bu gelişmelerle birlikte hem sosyal hem de kültürel birçok açıdan değişimleri meydana getiren sanayi devrimi işletmelerin yeni şartlara uyum sağlabilmesi bakımından personel yönetimi gereksinimini doğurmuştur. 1940'da çalışanların kayırları tutulmuş ve karmaşıklıklar önlenmek istenmiştir. Çalışanın refah, ücret, sağlık gibi durumlarında personel yöneticileri mavi yakalılar ile yönetim arasında bir bağlantıyı oluşturmuştur. 1950 yıllarına kadar çalışanlar günün koşullarına göre beklenti içerisinde olmuşlardır. Teknolojinin sürekli gelişmesiyle birlikte işletmeler giderek büyümüş ve 1970'li dönemlere gelindiğinde ise personel yöneticileri çalışan ilişkileri arasında farklı bir kavram şekillenerek insan kaynakları yönetiminin temelleri de atılmıştır (Midem, 2016, s. 11). 1980'lerden itibaren, personel yönetimi kavramının yerini giderek insan kaynakları yönetimi kavramı almıştır. Bu değişimle birlikte, insan kaynakları yönetimi işletmelerin yönetim süreçlerinde daha üst bir konuma gelmiştir. Personel yönetimine kıyasla daha geniş bir bakış açısına sahip olan insan kaynakları yönetimi, işletmelerin geleceğini planlamada önemli bir rol üstlenmiştir. Bu sayede, işletmelerin büyümesi ve değişimi hızlanmıştır. Küreselleşme ve artan rekabet ortamı, insan kaynaklarının önemini daha da artırmıştır. Bilgi çağının başlamasıyla birlikte, insan kaynakları yönetimi hem stratejik bir yaklaşımla hem de belirlenen hedeflere odaklanarak işletmelere yön vermeye başlamıştır (Oral, 2017, s. 9).

4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Alan yazın tarandığında örgütsel ortamda oluşan dönüşümcü liderlik bir diğer adıyla transformasyonel liderlik kişisel gelişme ile yakından ilgili bir liderlik anlayışıdır. Bilhassa iş görenlerin hayalleri ile yeteneklerini geliştirme konusunda liderlik anlayışı temel bir faktör olarak ele alınabilmektedir (Çelik, 1998, s. 426). 1990 dönemlerinde örgütsel yapıda önemli değişimleri beraberinde getirmiş ve yaygınlaşmaya başlamış bir liderlik anlayışı olarak kendisini göstermiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderler, yalnızca düşünen, sorgulayan ve risk alan kişilerden oluşmayıp ayrıca davranışlarıyla bireylere belli fikirleri benimseten ve kendini geliştirme konusunda uygun ortamlar hazırlayan kişiler olarak tanımlanabilmektedir. Nitekim

bireyin kendi hedefleri dışında grup amaçları üzerinde de durmaktadır (Erdoğan, 2002 ; aktaran Reşitoğlu, Altun, Azbay, & Reşitoğlu, 2023, s. 2143). Ayrıca dönüşümcü liderlik bir diğer ifadeyle çalışanların beklentileri ve motivasyonunu örgütün amaçları ile orantılı bir şekilde gerçekleştiren bir süreç olarak tanımlanır. Bu liderliğe göre lider izleyenlerin ihtiyaçlarını, inanç ve değer yargısını değiştirip onları yönlendirmektedir (Akbolat, Işık, & Yılmaz, 2013, s. 36). İlk kez 1978’de McGregor Burns’ın Liderlik adındaki kitabında kavram kendisine yer bulmuş daha sonra ise Bernard Bass ve arkadaşları tarafından dönüşümcü liderlik teorisi olarak gelişimini sürdürmüştür. Burns dönüşümcü liderliği etkili değişimi gerçekleştirebilen liderlik olarak tanımlamıştır (Genç & Halis, 2006 ; aktaran Akbolat, Işık, & Yılmaz, 2013, s. 36). Bu bağlamda insani değerlerle özdeşleşmeyi ön plana alırken doğruluk, iyi bir tutuma sahip olma, sorumluluk alma, bağlılık vb. yönetim değerlerini benimsemeyi gerektirmektedir. Özellikle de birey ve takım arasında koordinasyon sağlama ve iş birliği oluşturma çabası dikkat çekmektedir (Çelik, 1998, s. 143-145). Dönüştürücü liderlikte işgörenlerin vizyon kazanmasını sağlama ve katkı sunma konusunda misyon verme ve kurum kültüründe farklılıklar yaratarak şimdiki yapılardan ya da potansiyel olarak yapılabileceklerden daha fazlasını ortaya koyma durumu vardır. Liderler takım çalışmasına teşvik eder. Ayrıca çalışanlara rehberlik etmek ve onları daha iyi bir konuma getirme anlayışı vardır (Team, 2023, s. 1). Tüm bu bilgiler ışığında yukarıda da bahsedildiği gibi dönüşümcü liderliğin temeli insanlardan beklenenin ilerisinde bir performans sağlama için ön plana çıkmaktadır (Fırat & Yeşil, 2020, s. 43).

5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Rekabetin hızla artmış olduğu bir ortamda lider ve liderlik kendisini oldukça hissettirmiş ve küreselleşme ile iş alanında da önemini her geçen gün arttırmıştır. Bu bağlamda lider, arkasındaki kitleyi sürükleyen, hedefe yönlendiren ve çalıştırabilen kişi olarak karşımıza çıkar. Bir diğer ifadeyle lider değişimlerde yönetimi ele alan ve bunun yanı sıra bir organizasyonda etrafındakileri hedefe ulaşma konusunda yönelten kişidir (Solino, 2, s. 1). Liderlik ise belirli koşullarda amaç ya da bir işletme örgütün veya bir grubun hedeflerini gerçekleştirme konusunda bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla bir anlamda bağlı bireyler üzerinde onları etkileme ve yönlendirme durumudur (Reşitoğlu, Altun, Azbay, & Reşitoğlu, 2023, s. 2139). Bir bakımdan liderlik belirli fiziki ve karakteristik özellikleri barındırma ve bu durumu kitleleri yönlendirebilecek bir biçimde kullanabilme becerisi olarak da ifade etmek mümkündür (Solmaz, 2018, s. 23). Her alanda kendisini sık sık hissettiren bir kavram olan liderlik bilhassa son zamanlarda işletmeler için de önemini bir hayli arttırmış bir kavramdır. Bu bağlamda liderlik, işletmelerin amaçlarına ulaşması için takipçilerinin istekli bir şekilde katılımını sağlamakta olan sosyal bir etki sürecini ortaya koymaktadır (Solaklar, 2003, s. 56). İşletmelerin en kritik fonksiyonlarından biri haline gelen insan kaynakları yönetiminde, liderlik vazgeçilmez bir role sahiptir. Çalışanların, işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülmesiyle birlikte, liderliğin önemi daha da artmıştır. Özellikle çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak ve motivasyonlarını artırarak, liderler işletmelerin başarısına önemli katkılar sağlarlar. Bu durum, insan kaynakları yönetimi süreçlerini doğrudan etkiler. Modern insan kaynakları yönetimi anlayışında liderler, çalışanlarıyla birlikte çalışarak örgütün ihtiyaçlarını belirler ve mevcut kaynakların en verimli şekilde nasıl kullanılacağını planlar. Bu sayede, bir örgütün potansiyelini en üst düzeye çıkararak gelişimini destekleyen en önemli birim, insan kaynakları yönetimidir (Solmaz, 2018, s. 25).

İnsan Kaynakları yönetiminin verimliliği ve etkinliği bakımından yöneticisinin lider vasfı taşıması elzemdir. Her ne kadar insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun insan kaynaklarını işe alma, eğitim, geliştirme ve korumak gibi durumlarla ilgilenirse de bu süreçleri yönlendiren ve etkileyen faktör liderliktir. Liderlik çalışanların motivasyonunu artırma, takım çalışmasına yönlendirme ve iş hedeflerine ulaşma konusunda gerekli bir etmendir. Dolayısıyla liderlik ve insan kaynakları yönetimi birbirini tamamlayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Recruiter, 2024, s. 1). Liderin insan kaynakları yönetimini eline alması, liderlik vasıflarını örgüte yansıtması ile işlerliği üst düzeye getirebilmektedir. Bir işletmenin verimliliklerinin ve rekabet becerisinin artması için insan kaynakları yöneticisinin lider özelliğinin olması gerekir. Dolayısıyla bu durumda ücretlendirme, motivasyon, personel alımı, verimlilik sağlanması gibi faaliyetlerin başarısı insan kaynakları yöneticisinin başarısı ile doğrudan orantılıdır. İnsan kaynakları yönetiminde liderlik çok önemlidir. Süreci şeffaf ve iyi bir şekilde yönetmesi gerekir. Liderin ortaya koyduğu davranış örgütün geleceğini doğrudan etkiler. Bu bağlamda başarıya ulaşmak için çalışanlara değer ve önem vererek mesafe kat eder. Lider insan kaynakları yönetiminde doğru işi yapmayı hedefler (Saraydemir, 2021, s. 1).

Dönüşümsel liderlik, çalışanlar arasında insiyatif almaya teşvik eden bir liderlik anlayışıdır. Çalışanların organizasyona olan bağlılığını arttırırken bu bağlamda çalışanlar kendilerini önemli hissettiği zaman ve liderler tarafından desteklendiğinde artmış bir motivasyon düzeyine sahip olmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini ve verimliliğin artışı da bu bağlamda doğru orantılı olmaktadır. Bir organizasyon veya bir işletme örgütünde insan kaynakları yönetimi “insan” odaklı bir anlayış benimsemektedir. Nitekim insan kaynakları yönetiminde dönüşümsel liderlik yaklaşımının teşvik edilmesi ve varlığı önemli bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır (Ansari, 2023, s. 1). İnsan Kaynakları yönetimi, personelin belirlenen hedeflere düzenli olarak ulaşmasını ve hatta aşmasını sağlamak için çalışır. Özellikle dönüşümcü liderlik, bu süreçte önemli bir avantaj sunar. İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümsel liderlik anlayışının giderek önem kazanmasıyla birlikte, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bağ güçlenirken, tüm çabalar örgütün hedefleri doğrultusunda bir araya gelir. Bu sayede, hem çalışanların potansiyelleri en üst düzeye çıkarılır hem de örgütün başarıları artırılır. Dönüşümcü liderlik anlayışı bir bakımdan insan kaynakları yönetimi açısından yöneticilere örgütsel değişim ve yeniden düzenleme konusunda yöneltme alanında daha fazla etkinlik sağlamalarına imkân sunan yöntem ve önerileri de geliştirmektedir (Özalp & Öcal, 2000, s. 220). Literatürde bu konuda yapılan çalışmalar da dönüşümcü liderliğin insan kaynakları yönetimindeki önemine dikkat çekmiştir. Örneğin (Yavuz & Karaköse, 2024) yapmış olduğu bir çalışmada insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performansın arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik davranışlarının insan kaynakları yönetiminde yer alması örgütün performansında pozitif etki sağlarken bunun yanı sıra işgörenlerin de bu durumdan psikolojik açıdan olumlu etkilendiğini belirtmiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminde örgüt içinde denetim ve eğitimin geliştirilmesi bakımından da önemli olduğunun altını çizmiştir.

Dönüşümcü liderliğin insan kaynakları yönetimindeki bir diğer önemi ise onun yol gösteren, ileri görüşlü bir vizyon ortaya koymasıyla ilgilidir. Dönüşümcü lider, güven ve cesaret vermektedir. Etkin bir iletişim içerisindedir, izleyicilerinin çıkarlarını her zaman kendi çıkarları üzerinde tutmaktadır. Bir örgütün çalışanları ile uyumu konusunda vizyon ortaya koyarak çalışanları motive etmektedir. Özellikle bu durum bir işletme örgütünün geleceği konusunda bir yön oluşturmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetiminde dönüşümcü liderlik çalışanların kendilerine bağlı ve değerli hissettiği bir ortamı inşa etmenin en temel taşı oluşturmaktadır (Uzun, 2016, s. 30). İnsan kaynakları yönetiminin dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemesi aynı zamanda değişime açık olduğunu da düşündürmektedir. Çünkü

dönüşümcü liderler değişimi her zaman teşvik eden bir süreci destekleyen lider konumundadır. Böylece insan kaynakları yönetimi alanında yenilikçi yaklaşımlar benimsenir (Eraslan, 2004, s. 13).

6. SONUÇ

Örgütler, işletmeler, orgazinasyonlar ya da kurumlar vb. zamanla rekabet ortamının artması ve işgücünün yükselmesiyle birlikte personel yönetim anlayışını terk ederek insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmiştir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine kıyasla bakıldığında daha kapsayıcı olması ve insanı odak noktasına alarak bütün yönleriyle değerlendirerek dikkate almıştır. Rekabet ortamının varlığını her geçen sürdürmesiyle birlikte başarılı sonuç almak isteyen işletmelerin karşılaşmış olduğu en önemli sorunları başında yetenekli çalışanlarına sahip olabilmek bu doğrultuda da uzun soluklu bir istihdam sağlamaktır. Nitekim her yönetim sürecinde olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin de etkinlik ve verimliliğinin sağlanması örgütün başarısı için gerekli bir durumdur. Dolayısıyla örgütün çalışana hangi imkanları sunduğu, gelecek planı, işgörenin talebi ve ileriki süreçte gelmek istediği konum gibi birçok şeyin tespit edilmesi önemli bir konudur. Tüm bu etmenlerle insan kaynakları yönetimi ilgilenmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde var olması gereken dönüşümsel liderlik anlayışının dönüştürücü gücü günümüz iş sahasında gittikçe daha fazla önem kazanan bir konuma gelmiştir. Dolayısıyla dönüşümsel liderliğin motivasyon, etkili iletişim, kararlılık, vizyon vb. özellikleri insan kaynakları yönetimine yön verme konusunda olumlu bir etkiyi ortaya koymaktadır. Çalışanların potansiyellerini en üst boyuta taşımak için vizyoner liderlik anlayışıyla birlikte rehber görevini görenek çalışanların işe olan bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Bu çalışma ve literatürdeki diğer çalışmalar insan kaynakları yönetiminde dönüşümsel liderliğin çalışanların özellikle motivasyon ve iş tatmini gibi durumlarını üst boyuta taşımada somut bir etkisi olduğunu göstermiştir. Dönüşümcü liderlerin süreklilik arz etmesi ve daima öğrenmeyi teşvik etmesi ile yenilikçi bir yapının oluşmasına olanak sağlamıştır. Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminde liderliğin dönüştürücü gücü, yalnızca işletme veya organizasyonun başarısına katkı sağlamayarak bunun yanı sıra çalışanların bireysel gelişimi üzerinde de önemli katkılar bırakır. Bilhassa insan kaynakları yönetiminde güçlü bir bağ oluşturur ve böylece iş birliği sağlanarak etkin ve verimli başarıları ortaya çıkarmayı kolaylaştırır.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Aksu, B., & Özmen, H. İ. (2022). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 73-94.
- Ansari, S. (2023, 04 04). *Transformational Leadership And HRM*. 11 10, 2024 tarihinde [www.techrseries.com: https://techrseries.com/people-management/transformational-leadership-and-hrm/](https://techrseries.com/people-management/transformational-leadership-and-hrm/) adresinden alındı
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi : Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Person Yayınları.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma : Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergeneli, A., Camgöz, S. M., & İlsev, A. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Fındıkcı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi (7 b.)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletmenin Yenilik Yeteneği ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Genç, N., & Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- IENSTITU. (2021, 03 21). *İnsan Kaynakları Temel İlkeleri*. 11 10, 2024 tarihinde www.ienstitu.com: <https://www.ienstitu.com/blog/insan-kaynaklari-temel-ilkeleri> adresinden alındı
- Kaufman, B. E. (2014). The Historical Development of American HRM Broadly Viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Malik, N. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı Tarihsel Perspektif. *Akademik Liderlik: Çevrimiçi Dergi*, 7(1), 1-16.
- Midem, G. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000'li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci). *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.
- MochaTouch. (2024, 02 01). *İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir? Neden Önemlidir?* 11 08, 2024 tarihinde [www.mochatouch.com.tr](https://mochatouch.com.tr): <https://mochatouch.com.tr/blog/insan-kaynaklari-yonetimi/> adresinden alındı
- Morkoç, P. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Oral, İ. (2017). Lojistik Sektöründe İşe Alımlarında Hale ve Boynuz Etkisinin Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Öge, S. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.

- Öğüt, A., Akgeçici, T., & Demirsel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 277-290.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Recruiter. (2024, 02 16). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderlik*. 11 10, 2024 tarihinde [www.recruiter.com.tr: https://recruiter.com.tr/insan-kaynaklari-yonetiminde-liderlik/](https://recruiter.com.tr/insan-kaynaklari-yonetiminde-liderlik/) adresinden alındı
- Reşitoğlu, F., Altun, B. T., Azbay, A., & Reşitoğlu, S. (2023). Liderlik Kavramına ve Liderlik Kuramlarına Genel Bir Bakış. *ASR International Journal*, 2139-2145.
- Saraydemir, M. G. (2021, 10 30). *İnsan Kaynaklarında Liderliğin Önemi*. 11 09, 2024 tarihinde [www.tr.linkedin.com: https://tr.linkedin.com/pulse/insan-kaynaklar%C4%B1nda-liderli%C4%9Fin-%C3%B6nemi-melih-saraydemir](https://tr.linkedin.com/pulse/insan-kaynaklar%C4%B1nda-liderli%C4%9Fin-%C3%B6nemi-melih-saraydemir) adresinden alındı
- Solaklar, A. (2003). Yüksek Lisans Tezi. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi : Bir Uygulama*. Erzurum, Türkiye: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Solino, A. (2, 2024). *Liderlik Özellikleri*. 11 11, 2024 tarihinde [www.albertsolino.com: https://www.albertsolino.com/blog/liderlik-ozellikleri/](https://www.albertsolino.com/blog/liderlik-ozellikleri/) adresinden alındı
- Solino, A. (2024, 05 01). *İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir ? İK Departmanının Tanımı, Rolü ve Faaliyetleri*. 11 09, 2024 tarihinde [www.albertsolino.com: https://www.albertsolino.com/blog/insan-kaynaklari-yonetimi-nedir/](https://www.albertsolino.com/blog/insan-kaynaklari-yonetimi-nedir/) adresinden alındı
- Solmaz, B. (2018). Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28(2), 21-45.
- Steade, R. D., Lowry, & Glos. (1984). *Business, Its Nature and Environment : An Introduction - Hardcover*. Tenth Edition.
- Sünter, M. (2018). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. *Verimlilik Dergisi*, 143-160.
- Şimşek, M., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Team, C. (2023, 04 14). *Dönüşümcü Liderlik*. 11 10, 2024 tarihinde [www.rizakadilaracademy.com: https://rizakadilaracademy.com/donusumcu-liderlik/#:~:text=D%C3%B6n%C3%BC%C5%9F%C3%BCmc%C3%BC%20liderlik%2C%20liderlerin%20tak%C4%B1m%20C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1n%C4%B1,fark%C4%B1na%20varmalar%C4%B1%20i%C3%A7in%20te%C5%9Fvik%20ederler](https://rizakadilaracademy.com/donusumcu-liderlik/#:~:text=D%C3%B6n%C3%BC%C5%9F%C3%BCmc%C3%BC%20liderlik%2C%20liderlerin%20tak%C4%B1m%20C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1n%C4%B1,fark%C4%B1na%20varmalar%C4%B1%20i%C3%A7in%20te%C5%9Fvik%20ederler). adresinden alındı
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Savaş Yayınları.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 31(1), 203-233.
- Uzun, D. (2016). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

- Yavuz, E., & Karaköse, D. (2024). Örgütlerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Düzeyine Etkisinde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Aracı Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 81, 233-248.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zirve. (2021, 11 20). *İnsan Kaynakları Neden Önemli*. 11 10, 2024 tarihinde www.zirveakademi.com.tr: <https://www.zirveakademi.com.tr/insan-kaynaklari-neden-onemli/> adresinden alındı