T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK SİGORTA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLŞAH PAYCI

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ

İSTANBUL, 2026

T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK SİGORTA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLŞAH PAYCI

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serkan ETİ
Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Melek KARATUZLA

İSTANBUL, 2026

T.C.

İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 22111103017 numaralı öğrencisi Gülşah PAYCI 'nın **"Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sigortası Çalışanları Üzerine Bir Araştırma"** adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunu 31.12.2025 tarih ve 2025/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 26.01.2026

Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Melek KARATUZLA

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Serkan ETİ

Jüri Üyesi

ETİK BEYAN

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tezde;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,

- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26 / 01 / 2026

Gülşah PAYCI

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yürütülmesi sürecinde bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, araştırmanın farklı aşamalarında görüş ve katkılarıyla destek olan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Serhan Şahinli'ye teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2026 Gülşah PAYCI

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN ..... **İ**

ÖNSÖZ ..... **İİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **V**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Vİİ**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **Vİ**

ÖZET ..... **Vİİ**

ABSTRACT ..... **İX**

1. GİRİŞ **1**

2. GENEL BİLGİLER **4**

2.1. Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik **4**

2.1.1. Liderlik Kavramı **4**

2.1.2. Lider ve Yöneticilerin Farkları **5**

2.1.3. Liderlik Tarzları **6**

2.1.5. Dönüşümcü Liderliğe Kapsamlı Bir Bakış **10**

2.2. Örgütsel Bağlılık **15**

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı **15**

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları **17**

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler **20**

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları **23**

2.3. Değişime Direnç **26**

2.3.1. Örgütsel Değişimin Tanımı ve Özellikleri **26**

2.3.2. Örgütsel Değişimin Amaçları **28**

2.3.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri **29**

2.3.4. Örgütsel Değişim Süreci **33**

2.3.5. Değişime Direnç ve Nedenleri **34**

2.4. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direnç Arasındaki İlişki 36

3. GEREÇ VE YÖNTEM 42

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 42

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 42

3.3. Evren ve Örneklem 44

3.4. Veri Toplama Araçları 44

3.5. Verilerin Analizi 45

3.6. Araştırmanın Etik Yönü ve Sınırlılıkları 46

4. BULGULAR 47

4.1. Demografik Bilgiler 47

4.2. Güvenilirlik Bulguları 48

4.3. Betimsel Analizler 50

4.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri 50

4.5. Değişkenlerin Demografik Bilgilere Göre Karşılaştırılması 54

4.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi 58

5. TARTIŞMA VE SONUÇ 59

5.1. Tartışma 59

5.2. Sonuç 63

5.3. Öneriler 65

5.3.1. Sektöre Yönelik Öneriler 67

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 67

6. KAYNAKLAR 69

EKLER 85

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Katılımcıların yaş dağılımı 47
Tablo 4.2. Katılımcıların cinsiyet dağılımı.....47
Tablo 4.3. Katılımcıların medeni durum dağılımı 47
Tablo 4.4. Katılımcıların mesleki tecrübe dağılımı 48
Tablo 4.5. Katılımcıların kurum tecrübe dağılımı 48
Tablo 4.6. Değişkenlere ilişkin normallik analizleri (n=100) 48
Tablo 4.7. Ölçeklerin güvenirlik sonuçları (Cronbach Alfa).....49
Tablo 4.8. Ölçekler için KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları 49
Tablo 4.9. Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler 50
Tablo 4.10. Dönüşümcü liderlik ile diğer değişkenler arasındaki Pearson korelasyonları (n=100).....50
Tablo 4.11. Örgütsel bağlılık ile değişime direnç arasındaki Pearson korelasyonları (n=100).....51
Tablo 4.12. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (Basit doğrusal regresyon).....51
Tablo 4.13. Örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi (Basit doğrusal regresyon, n=100).....52
Tablo 4.14. Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki etkisi (Basit doğrusal regresyon).....52
Tablo 4.15. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığın birlikte değişime direnç üzerindeki etkisi (Çoklu doğrusal regresyon, n=100).....53
Tablo 4.16. Cinsiyete göre ölçek puanlarının karşılaştırılması (t-test).....54
Tablo 4.17. Yaş gruplarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması (ANOVA).....54
Tablo 4.18. Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık ortalamaları.....55
Tablo 4.19. Yaş grupları için Tukey post-hoc sonuçları.....55
Tablo 4.20. Mesleki tecrübe gruplarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması (ANOVA).....56
Tablo 4.21. Mesleki tecrübeye göre duygusal bağlılık ortalamaları.....56
Tablo 4.22. Mesleki tecrübe için Tukey post-hoc sonuçları (Duygusal Bağlılık).....56

Tablo 4.23. Kurum tecrübesi gruplarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması (ANOVA).....57
Tablo 4.24. Kurum tecrübesine göre duygusal bağlılık ortalamaları.....57
Tablo 4.25. Kurum tecrübesi için Tukey post-hoc sonuçları (Duygusal Bağlılık)....58
Tablo 4.26. Hipotezlerin kabul/ret durumu 58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırma modeli 43

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	**:** Varyans Analizi
B	:Regresyon Katsayısı
F	**:**Varyans / Regresyon Test İstatistiği
KMO	**:**Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi
K-S	**:**Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi
MAX	**:**Maksimum Değer
MİN	**:**Minimum Değer
N	**:**Örneklem Büyüklüğü
N	**:**Örneklem Sayısı
OLS	**:**Sıradan En Küçük Kareler Yöntemi
ORT.	**:**Ortalama
P	**:**Anlamlılık Düzeyi
R	**:**Korelasyon Katsayısı
R^2	**:**Belirlilik Katsayısı
SD.	**:**Serbestlik derecesi
SPSS	**:**Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı
SS	**:**Standart Sapma
T	**:**t Testi İstatistik Değeri
A	**:**Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
B	**:**Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı
χ^2	**:**Ki-Kare Test İstatistiği

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da bir sağlık sigortası şirketinde çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık (duygusal, devam, normatif) ve değişime direnç (bilişsel, duygusal, davranışsal) eğilimleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüş; evreni 120 çalışan oluşturmuş, %95 güven aralığı ve ±%5 örnekleme hatasına göre hesaplanan minimum örneklem büyüklüğü dikkate alınarak 100 çalışandan anket yoluyla veri toplanmıştır. Veri toplama aracında Podsakoff (1990) dönüşümcü liderlik ölçeği, Allen ve Meyer (1993) örgütsel bağlılık ölçeği ve Oreg (2006) değişime direnç ölçeği kullanılmış; veriler SPSS 22.0 ile Pearson korelasyonu, basit ve çoklu doğrusal regresyon ile t-testi/ANOVA analizlerine tabi tutulmuştur. Bulgular, dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($\beta=0,546$; $p<0,001$); duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarında da anlamlı etkiler saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik algısının değişime direnç toplam puanı ve alt boyutları üzerinde basit regresyonda anlamlı etkisi bulunmamış; çoklu regresyonda dönüşümcü liderliğin bilişsel direnç üzerinde negatif ve anlamlı etkisi görülmüştür ($\beta=-0,242$; $p=0,045$). Örgütsel bağlılık toplam puanı değişime direnç toplamını anlamlı yordamazken, duygusal direnç üzerinde pozitif bir etki göstermiştir ($\beta=0,283$; $p=0,004$). Demografik karşılaştırmalarda cinsiyete göre anlamlı fark bulunmamış; yaş gruplarında örgütsel bağlılığın, kurum tecrübesinde ise duygusal bağlılığın farklılaştığı belirlenmiştir. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik, çalışan bağlılığını güçlendirmekte; değişime direnç üzerinde ise daha sınırlı ve alt boyut düzeyinde etkiler göstermektedir. Örgütlere, dönüşümcü liderlik davranışlarını geliştirecek eğitim ve geri bildirim mekanizmaları kurmaları, değişim iletişimini şeffaflaştırmaları, çalışan katılımını artırmaları ve özellikle bilişsel kaygıları azaltmaya dönük açıklayıcı uygulamalar yürütmeleri önerilmektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi incelenerek, çalışanların örgüte yönelik geliştirdikleri psikolojik bağlılık düzeyinin

değişim süreçlerine verdikleri bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri nasıl şekillendirdiğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın toplam düzeyi ve alt boyutlarının değişime direnç eğilimleri üzerindeki rolü değerlendirilerek değişkenler arasındaki ilişkiler bütüncül bir çerçevede ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişime Direnç, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

Gülşah PAYCI, 2026

ABSTRACT

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND RESISTANCE TO CHANGE

The aim of this study is to examine the effect of employees' perceptions of transformational leadership towards their managers on their organizational commitment (emotional, continuance, normative) and resistance to change (cognitive, emotional, behavioral) tendencies in a health insurance company in Istanbul. The research was conducted using a correlational survey model; the population consisted of 120 employees, and data was collected from 100 employees via questionnaire, considering the minimum sample size calculated according to a 95% confidence interval and ±5% sampling error. The Podsakoff (1990) transformational leadership scale, the Allen and Meyer (1993) organizational commitment scale, and the Oreg (2006) resistance to change scale were used as data collection instruments; the data were subjected to Pearson correlation, simple and multiple linear regression, and t-test/ANOVA analyses using SPSS 22.0. The findings show that the perception of transformational leadership significantly and positively predicts organizational commitment ($\beta=0.546$; $p<0.001$); Significant effects were also found in the sub-dimensions of emotional, continuance, and normative commitment. Simple regression showed no significant effect of transformational leadership perception on the total score and sub-dimensions of resistance to change; however, multiple regression showed a negative and significant effect of transformational leadership on cognitive resistance ($\beta=-0.242$; $p=0.045$). While the total organizational commitment score did not significantly predict the total resistance to change score, it showed a positive effect on emotional resistance ($\beta=0.283$; $p=0.004$). Demographic comparisons showed no significant difference based on gender; organizational commitment differed across age groups, while emotional commitment differed based on organizational experience. In conclusion, transformational leadership strengthens employee commitment; however, it shows more limited effects on resistance to change, at the sub-dimension level. Organizations are advised to establish training and feedback mechanisms to develop transformational leadership behaviors, to increase transparency in change

communication, to increase employee participation, and especially to implement explanatory practices aimed at reducing cognitive anxieties.

Keywords: Resistance to change, Transformational leadership, Organizational commitment.

Gülşah PAYCI, 2026

1. GİRİŞ

Örgütler, rekabetin hızlandığı, teknolojik dönüşümlerin çalışma biçimlerini yeniden şekillendirdiği ve iş gücü beklentilerinin çeşitlendiği bir ortamda sürdürülebilirliği sağlamak için yalnızca mevcut düzeni korumakla yetinememektedir. Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi, çoğu zaman süreçlerini güncellemesini, yapılarını yeniden kurgulamasını, iş yapma yöntemlerini iyileştirmesini ve çalışan davranışlarını bu yeni düzene uyumlu hâle getirmesini gerektirmektedir. Bu nedenle değişim, birçok kurum için belirli dönemlerde yaşanan geçici bir uygulama olmaktan çıkmakta; günlük yönetim pratiğinin temel bileşenlerinden biri hâline gelmektedir. Ancak örgütsel değişim girişimlerinin planlandığı gibi ilerlememesi veya beklenen etkiyi üretmemesi, yönetim uygulamalarında önemli bir sorun alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Değişim süreçlerinde yaşanan başarısızlıkların arka planında, teknik süreçlerin olduğu gibi çalışanların algılarının, tutumlarının ve tepkilerinin de belirleyici olduğu görülmektedir (Burnes, 2004).

Örgütsel değişimin merkezindeki insan unsurunun en görünür çıktılarından biri değişime dirençtir. Değişime direnç, çalışanların değişimi tehdit olarak algılaması, belirsizlikten rahatsızlık duyması, alışılmış düzenin bozulacağı kaygısını yaşaması veya değişimle birlikte artacak iş yükü ve rol karmaşası gibi riskleri öngörmesi sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Direnç bazı durumlarda açık bir karşı çıkma davranışı biçiminde görülürken, bazı durumlarda daha örtük biçimde yavaşlatma, isteksizlik, geri çekilme veya sürece katılımı azaltma şeklinde de kendini gösterebilmektedir. Bu yönüyle değişime direnç, davranışsal bir sonuç olduğu gibi değişime dair düşüncelerin ve duyguların da içinde bulunduğu çok katmanlı bir tepkiler bütünüdür. Değişime direnç düzeyi arttığında, değişim uygulamalarının maliyeti yükselmekte, süreçler uzamakta, verimlilik düşebilmekte ve kurum içi ilişkiler gerilebilmektedir (Ford vd., 2008).

Değişim dönemlerinde yönetimsel etki alanı en güçlü unsurlardan biri liderliktir. Liderler, değişimin gerekçesini açıklayan, hedefleri netleştiren, çalışanların kaygılarını anlayan, süreci planlayan ve örgütsel iklimi şekillendiren aktörlerdir.

Değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı büyük ölçüde liderin kurduğu iletişim tarzına, güven üretme kapasitesine ve çalışanları sürece dahil etme yaklaşımına bağlı olarak değişebilmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, örgütlerde hem değişimin yönetilmesi hem de çalışan tutumlarının şekillenmesi bakımından öne çıkan liderlik yaklaşımlarından biridir. Dönüşümcü liderlik; çalışanlara ilham verme, ortak bir hedef ve yön duygusu oluşturma, çalışanların gelişimini destekleme, yenilikçi düşünmeyi teşvik etme ve kurum amaçlarıyla bireysel hedefler arasında bağ kurma gibi özelliklerle açıklanmaktadır. Bu tür liderlik davranışlarının, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağı güçlendirdiği ve kurum içi tutumları olumlu yönde etkileyebildiği düşünülmektedir (Yukl, 2013).

Çalışanların örgüte yönelik tutumlarının başında ise örgütsel bağlılık gelmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma isteğini, örgütsel amaçları benimsemesini ve kuruma karşı aidiyet geliştirmesini ifade eden önemli bir tutumsal göstergedir. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanların daha istikrarlı performans sergileme, kurum hedeflerine daha güçlü yönelme ve kurum içinde daha sürdürülebilir ilişkiler kurma eğiliminde olabildiği değerlendirilmektedir. Buna karşılık bağlılık düzeyi düştüğünde, motivasyon kayıpları, işten ayrılma niyeti ve kurumsal amaçlara mesafe gibi olumsuz sonuçlar daha görünür hâle gelebilmektedir. Örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir yapı olmadığı; duygusal, devam ve normatif yönleri bulunduğu kabul edilmektedir. Bu alt boyutlar, çalışanın örgüte bağlanma gerekçelerinin farklılaşabileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini incelerken, bağlılığın alt boyutları düzeyinde de değerlendirme yapmak, bulguların açıklayıcılığını artırabilmektedir (Solinger vd., 2008).

Bu tez çalışması, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve değişime direnç üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada dönüşümcü liderlik bağımsız değişken olarak ele alınmakta; örgütsel bağlılık toplam düzeyi ve alt boyutları ile değişime direnç toplam düzeyi ve alt boyutları bağımlı değişkenler olarak değerlendirilmektedir. Böylece dönüşümcü liderlik algısının çalışanların örgüte bağlanma biçimleri üzerindeki etkisiyle birlikte, değişim dönemlerinde ortaya çıkan direnç tepkileri üzerindeki olası rolü aynı çerçevede ele alınmaktadır. Bu yaklaşım,

kurumlar için kritik iki sonuç alanını bir arada değerlendirme imkânı sağlamaktadır: Bir yandan örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi, diğer yandan değişim sürecindeki direnç eğilimlerinin anlaşılması.

Çalışmanın önemi, pratik yönetim sorunlarına karşılık gelen bir araştırma sorusunu ele almasından kaynaklanmaktadır. Kurumların değişim girişimleri çoğu zaman teknik planlamaya odaklanmakta; insan unsurunun tepkileri ikinci planda kalabilmektedir. Oysa değişim süreçlerinin başarıya ulaşmasında çalışanların tutumları belirleyici olabilmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin bağlılık ve direnç üzerindeki etkisini ortaya koymak, kurumların liderlik geliştirme uygulamalarına ve değişim yönetimi stratejilerine daha somut bir bakış açısı kazandırabilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın ve değişime direncin alt boyutlar düzeyinde incelenmesi, hangi alanlarda daha güçlü etkiler ortaya çıktığını görmeye ve daha hedefli öneriler geliştirmeye imkan tanıyabilir.

Tez, genel olarak araştırmanın kavramsal çerçevesini ve yöntemsel yaklaşımını açıklamak üzere yapılandırılmaktadır. İlk bölümde dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve değişime direnç kavramları temel hatlarıyla ele alınmaktadır. Yöntem bölümünde araştırmanın modeli, evren-örneklem özellikleri, veri toplama araçları ve analiz süreci açıklanmaktadır. Bulgular bölümünde elde edilen istatistiksel sonuçlar düzenli bir akışla sunulmaktadır. Son bölümde ise çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirilmekte ve uygulamaya dönük öneriler geliştirilmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, bireylerin ortak bir amaç ve yön duygusu etrafında hizalanmasını sağlayan, etkileme, anlamlandırma ve koordinasyon süreçlerini içeren ilişkisel bir olgu olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu yaklaşımda liderlik, biçimsel yetki kullanımını olduğu gibi vizyon oluşturma, paydaşları harekete geçirme ve ortak anlam dünyası kurma çabalarını da kapsamaktadır. Sürecin dinamik ve bağlamsal niteliği vurgulanmakta, liderliğin aktörler, görevler ve çevresel koşullar arasındaki etkileşimlerden doğduğu belirtilmektedir (Antonakis ve Day, 2018).

Tarihsel olarak yazın, özellik temelli açıklamalardan davranışsal ve durumsal modellere doğru genişlemekte, nihayetinde modern yaklaşımlarla çok boyutlu bir çerçeveye ulaşmaktadır. Özellik yaklaşımı, kişilik boyutlarının liderlik ortaya çıkışı ve etkinliğiyle ilişkili olduğunu, ancak tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Davranışsal yaklaşım, görev ve ilişki odaklılık dengesinin sonuçlar üzerindeki etkisini incelemektedir. Güncel meta-analitik bulgular, kişilik özelliklerinin liderlik ile anlamlı ilişkiler kurduğunu, fakat bu ilişkilerin bağlama duyarlı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır (Judge vd., 2002).

Liderlik süreçlerinde güç ve etki mekanizmaları merkezi bir yer tutmaktadır. Ödül, zorlama ve meşru güç gibi konumsal; uzmanlık ve referent gibi kişisel dayanaklar, liderin etkileme repertuarını belirlemekte ve takipçi algılarında meşruiyet ile adalet duygusunu şekillendirmektedir. Bu güç temellerinin bileşimleri, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışları ve performans gibi çıktıları farklı biçimlerde etkilemektedir. Uygun güç kullanımının güven ve iş birliğini desteklediği, uygunsuz kullanımın ise direnç ve sinizm üretebildiği belirtilmektedir (French ve Raven, 1959).

Modern değerlendirmeler, liderliğin anlam üretimi ve kimlik inşası süreçleriyle yakından bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Liderler, örgütün neden ve nasıl var olduğuna ilişkin ikna edici anlatılar kurmakta, bu anlatıları gündelik uygulamalar ve

sembollerle pekiştirmekte ve belirsizlik altında koordinasyonu kolaylaştıran ortak çerçeveler oluşturmaktadır. Anlamlandırma süreçleri, geri bildirim döngüleri ve öğrenme kültürüyle desteklendiğinde dayanıklılığı artırmakta, stratejik yönelim ile operasyonel pratikler arasındaki köprüyü güçlendirmektedir (Weick, 1995).

2.1.2. Lider ve Yöneticilerin Farkları

Liderlik ve yönetim, örgütlerde birbirini tamamlayan fakat farklı odaklara sahip iki işlev olarak ele alınmaktadır. Yönetim, planlama, bütçeleme, örgütleme ve kontrol aracılığıyla düzen ve öngörü sağlamayı hedeflemektedir. Liderlik ise yön belirleme, paydaşları ortak bir vizyon etrafında hizalama ve gönüllü çabayı seferber etme yoluyla değişimi mümkün kılmaktadır. Bu ayrım, karmaşıklık içinde istikrarın yönetimle, dönüşümün ise liderlikle daha doğrudan ilişkilendiğini düşündürmektedir (Kotter, 2008).

Psikodinamik bir bakış açısından, yöneticiler sorun çözme ve risk azaltma odaklı rasyonel süreçlere ağırlık vermekte, liderler ise farklılaşma, yenilik ve değer temelli yönelimlerle örgütsel sınırları genişletmektedir. Bu çerçeve, liderlerin belirsizliği yeniden çerçeveleyen anlatılar kurarak motivasyonu dönüştürdüğünü, yöneticilerin ise karmaşık faaliyetleri kontrol edilebilir süreçlere bağladığını öne sürmektedir (Zaleznik, 2004).

Günlük uygulamada yönetim işi, kesintili ve yoğun bir akış içinde bilgi toplama, kişilerarası etkileşim ve karar rollerinin eşzamanlı yürütülmesini gerektirmektedir. Bu roller, örgütsel koordinasyonu sürdürmekte ve kaynak tahsisini yönlendirmektedir. Dolayısıyla yönetim, örgütün nasıl işlediğine ilişkin süreçsel rasyonaliteyi güçlendirmekte, standartların sürdürülmesine katkı vermektedir (Mintzberg, 1973).

Çağdaş yaklaşımlar, etkili yönetişimin bu iki boyutu birlikte işletmekte olduğunu vurgulamaktadır. Süreç disiplini ve standartların korunması, vizyon üretimi ve paydaş hizalaması ile birleştiğinde hem operasyonel mükemmellik hem de stratejik çeviklik elde edilmektedir. Sadece yönetim ağırlıklı yapılarda bürokratik atalet, sadece liderlik ağırlıklı yapılarda ise kurumsal dayanak eksikliği riskleri ortaya çıkabilmektedir. Bu

nedenle örgütler, bağlama göre liderlik ve yönetim dengesini sürekli yeniden kalibre etmektedir (Yukl, 2013).

2.1.3. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları, liderin izleyicilerle kurduğu etkileşim ve karar alma kalıplarının sistematik sınıflandırmasını ifade etmektedir. Klasik çalışmalar, demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı iklimlerin tutum ve davranışlar üzerinde farklı sonuçlar ürettiğini göstermektedir. Modern yazın, etkileşimci ve dönüşümcü stillerin motivasyon ve performansı farklı psikososyal mekanizmalarla etkilediğini ortaya koymaktadır. Tarzların etkisi, görev yapısı, çevresel belirsizlik ve takipçi özellikleri gibi bağlamsal değişkenlere duyarlı biçimde değişmektedir. Bu nedenle, örgütler tek bir stile bağlı kalmamakta, durumun gereklerine göre uygun davranış repertuarını devreye almaktadır (Bass, 1990).

2.1.3.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, katılımcı karar alma, açık iletişim ve karşılıklı saygı ilkeleri ile kolektif aklı harekete geçirmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca oy çokluğuna indirgenmemekte, argümantasyon, müzakere ve ortak problem çözmeyi kurumsallaştırarak psikolojik sahiplenmeyi güçlendirmektedir. Bu sayede, farklı bilgi ve bakış açılarının bir araya gelmesiyle kararların kalitesi artmakta ve öğrenme süreçleri hızlanmaktadır (Gastil, 1994).

Katılımcı mekanizmaların geliştirilmesi, çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmekte, iletişim kalitesini ve güven algısını pekiştirmektedir. Meta-analitik bulgular, katılımın verimlilik ve tatmin üzerinde olumlu ilişkiler üretebildiğini, bu etkinin bağlam ve tasarıma duyarlı olduğunu göstermektedir. Uygun biçimde kurgulanan katılım, bilgi asimetrilerini azaltmakta ve uygulama kalitesini artırmaktadır (Miller ve Monge, 1986).

Bununla birlikte demokratik süreçler, yüksek zaman baskısı altında karar gecikmelerine neden olabilmektedir. Karar haklarının, süreç adımlarının ve geri bildirim döngülerinin netleştirilmesi bu riski azaltmaktadır. Normatif karar modelleri,

görevin yapısı, bilgi dağılımı ve kalite gereksinimleri dikkate alınarak katılım derecesinin ayarlanmasını önermektedir. Böylece, hız ile kapsayıcılık arasında bağlamsal bir denge kurulmaktadır (Vroom ve Yetton, 1973).

2.1.3.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, karar yetkisinin merkezî bir aktörde toplandığı, standart ve yöntemlerin tek taraflı belirlendiği bir yönlendirme tarzını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, özellikle güvenlik ve hızın kritik olduğu durumlarda kısa vadeli uyum ve koordinasyon sağlayabilmektedir. Yetki tekliği, belirsizlik koşullarında dağınık enerji ve kaynakların hızla odaklanmasına yardımcı olabilmektedir (Tannenbaum ve Schmidt, 2017).

Ne var ki otoriter uygulamalar, korku temelli iklimler yaratarak yaratıcılığı bastırabilmekte ve etik dışı davranış riskini yükseltebilmektedir. Despotik eğilimlerin artması, takipçi iyilik hâlini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını zedeleyerek güveni aşındırmaktadır. Bu nedenle otokratik tarzın kalıcı bir norm hâline gelmesi, öğrenen organizasyon kapasitesini ve uyarlanabilirliği zayıflatmaktadır (De Hoogh ve Den Hartog, 2008).

Sürdürülebilirlik açısından, otokratik tercihlerin şeffaflık, geri bildirim ve sorumluluk mekanizmaları ile dengelenmesi önerilmektedir. Kriz anlarında zaman kısıtı nedeniyle geçici bir araç olarak yarar sağlayabilen bu tarz, olağan çalışma dönemlerinde katılımcı düzeneklerle desteklenmediğinde kurum kültüründe kırılmalara yol açabilmektedir (Tannenbaum ve Schmidt, 2017).

2.1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, müdahalenin en aza indirildiği ve karar sorumluluğunun büyük ölçüde takipçilere devredildiği bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Yetkin ve özerk uzman ekiplerde deneme-yanılmayı ve yaratıcılığı teşvik edebilmekte, ancak sınırlar ve geri bildirim net değilse rol belirsizliği ve koordinasyon boşlukları üretebilmektedir. Yazın, bu tarzı çoğu durumda etkin liderlik davranışlarının yokluğu

anlamına gelen bir “non-leadership” biçimine yakın konumlandırmaktadır (Hinkin ve Schriesheim, 2008).

Boylamsal ve meta-analitik bulgular, serbest bırakıcı davranışların çatışma, rol stresörleri ve düşük performansla ilişkili olabildiğini göstermektedir. Özellikle kaynak baskısı yüksek ortamlarda bu yaklaşım, görev belirsizliğini artırarak iş sonuçlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, müdahalesizlik yalnızca iyi tanımlı hedefler ve güçlü öz-düzenleme kapasitesine sahip ekiplerde sınırlı faydalar üretmektedir (Skogstad vd., 2007).

Uygulamada, serbest bırakıcı tercihlerin net amaçlar, ölçütler ve düzenli koçlukla desteklenmesi önerilmektedir. Böyle bir tasarım, yaratıcı özerkliği korurken hesap verebilirliği ve öğrenme hızını güvence altına almaktadır. Aksi durumda, kalıcı bir performans erozyonu ve güven kaybı oluşabilmektedir (Bass ve Avolio, 1994).

2.1.3.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, rol beklentilerinin açıklandığı ve performans ile ödül/ceza arasındaki değişim ilişkisinin yapılandırıldığı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Koşullu ödüller ve istisnalarla yönetim, standartların sürdürülmesini ve sapmaların düzeltilmesini amaçlamaktadır. Bu tarz, özellikle iyi tanımlı görevler ve kararlı çevrelerde verimlilik ve öngörülebilirlik sağlamaktadır (Burns, 1978).

Ampirik bulgular, etkileşimci davranışların görev performansı ve biçimsel uyum üzerinde olumlu etkiler ürettiğini, içsel motivasyon ve yaratıcılık üzerindeki etkinin ise sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu nedenle, yalnızca etkileşimci araçlara dayanan tasarımlar yenilik gerektiren bağlamlarda yetersiz kalabilmektedir. Performans ölçümü güçlü ortamlarda ise sonuçların istikrarlı biçimde iyileştiği rapor edilmektedir (Judge ve Piccolo, 2004).

Güncel uygulamalarda, etkileşimci unsurlar dönüşümcü bileşenlerle tamamlanmakta, böylece süreç güvenliği ile değişim kapasitesi birlikte güçlendirilmektedir. Standartlar korunurken, vizyon ve öğrenme döngüleri aracılığıyla yeni kabiliyetler inşa

edilmektedir. Bu hibrit tasarımlar, operasyonel mükemmellik ile stratejik esnekliği aynı anda mümkün kılmaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

2.1.3.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin değer ve kimlik düzeyinde yeniden yönelim yaratarak örgütsel amaçlarla kişisel anlam dünyalarını hizalamakta ve sıradanın ötesinde performansı mümkün kılmaktadır. Kavram, siyaset ve örgüt bağlamlarında değişimi ahlaki ve motivasyonel temel üzerinden açıklayan bir çerçeveden doğmakta ve takipçilerin daha yüksek düzeyde amaçlara bağlanmasını hedeflemektedir (Burns, 1978).

Kuram daha sonra psikolojik mekanizmaları ayrıştırarak idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarıyla operasyonelleştirilmektedir. Bu boyutlar, değerlerle tutarlı rol modelleme, çekici bir gelecek vizyonu, yerleşik varsayımları sorgulatan bilişsel uyarım ve gelişim odaklı koçluk uygulamaları üzerinden içsel motivasyonu güçlendirmektedir. Böylece örgütte kolektif öz-yeterlik duygusu ve amaç birliği oluşmaktadır (Shamir vd., 1993).

Ampirik kanıtlar, dönüşümcü davranışların takipçi tatmini, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışları ve takım ile örgüt düzeyindeki performans göstergeleriyle pozitif ilişkiler ürettiğini ortaya koymaktadır. Etki, bireysel ve toplu kriterlerde benzer yönde gözlenmekte ve farklı endüstrilerde tekrarlanabilir görünmektedir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin duygulanımsal alanı olduğu gibi somut sonuç değişkenlerini de iyileştirebildiğini göstermektedir (Wang vd., 2011).

Dönüşümcü liderliğin etkisi, etiğe ve şeffaflığa dayalı bir çerçeve ile sürdürülebilir hâle gelmektedir. Aksi durumda, kişiselleşmiş güç kullanımı ve yüceleştirici anlatılar sahte-dönüşümcü örüntülere kayabilmekte, bu da rıza üretimini manipülasyona dönüştürerek uzun vadede meşruiyeti zedeleyebilmektedir. Bu nedenle etik ilke setleri, hesap verebilirlik ve katılımcı yönetişim düzenekleri kurumsal dengeleyici işlev görmektedir (Price, 2003).

Dönüşümcü ve etkileşimci unsurların tamamlayıcı biçimde tasarlanması önerilmektedir. Dönüşümcü yaklaşım değişim için enerji ve yön sağlarken, etkileşimci mekanizmalar süreç güvenliğini ve performans takibini mümkün kılmaktadır. Gözlemler, bu iki setin birlikte işletildiğinde yenilikçilik ile operasyonel istikrar arasında sürdürülebilir bir denge kurulduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 1990).

2.1.5. Dönüşümcü Liderliğe Kapsamlı Bir Bakış

Dönüşümcü liderliğe kapsamlı bakış, örgütlerin belirsizlik ve değişim koşullarında sonuç değişkenlerinin yanında anlam, kimlik ve değer uyumunu nasıl dönüştürmekte olduğunu açıklamaya odaklanmaktadır. Kavram, ilk formülasyonlarında ahlaki amaçla motive edilmiş dönüşümü vurgulamakta; bunu vizyon, entelektüel uyarım, rol modelleme ve gelişim odaklı koçluk gibi davranışlarla kurumsallaştırmaktadır. Güncel yazın, bu yaklaşımın birey, takım ve örgüt düzeylerinde tatmin, bağlılık, yenilikçilik ve performans gibi çoklu çıktılarla ilişkili olduğunu ve etkilerin çeşitli bağlamlarda tekrarlanabildiğini göstermektedir (Burns, 1978; Wang vd., 2011).

2.1.5.1. Tanım

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin değer, kimlik ve amaç yönelimlerinde niteliksel bir değişim yaratarak olağan performans sınırlarının üzerinde sonuçlar üretmekte olan bir etkilenme süreci olarak tanımlanmaktadır. İlk formülasyon, liderliğin mübadele temelli ilişkilerden ayrılarak takipçilerin amaç ufkunu yükselttiğini ve kolektif yararı önceleyen bir motivasyon şeması oluşturduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar, bu dönüşümün davranışsal göstergeler üzerinden izlenebilir ve öğretilebilir bir beceri seti olarak ele alınabildiğini belirtmektedir (Burns, 1978; Bass, 1985).

Tanım, süreci mümkün kılan psikolojik mekanizmaları da kapsamaktadır. Kendilik kavramına dayalı açıklamalara göre lider, anlamlı bir amaç ve paylaşılan kimlik sunduğunda izleyicilerin benlik değerlendirmeleri ve öz-yeterlik algıları güçlenmektedir. Bu hizalanma, bireysel hedeflerle kolektif amaçların birbirini tamamlar hâle gelmesine ve gönüllü çabanın artmasına yol açmakta; böylelikle dayanıklılık ve sebat pekişmektedir (Shamir vd., 1993).

Dönüşümcü liderliğin etkileri, yalnızca duygulanımsal çıktılarla sınırlı kalmamakta; görev performansı, vatandaşlık davranışları ve yenilikçilik gibi somut göstergelere de yansımaktadır. Meta-analitik bulgular, dönüşümcü davranışların tatmin ve bağlılıkla pozitif ilişkisini doğrulamakta; takım ve örgüt düzeyinde performansın da anlamlı biçimde yükseldiğini rapor etmektedir. Entelektüel uyarım yoluyla yerleşik varsayımların sorgulanması ve deneysel öğrenmenin teşviki, kurumsal yenilenmeyi hızlandırmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004; Wang vd., 2011).

Bununla birlikte kavram, etik çerçeve içinde işletildiğinde sürdürülebilir sonuçlar üretmektedir. Sahte-dönüşümcü örüntülerde karizma ve vizyon araçsallaştırıldığında izleyici özerkliği zayıflayabilmekte ve kişiselleşmiş güç kullanımına kayma görülebilmektedir. Bu nedenle normatif ilkeler, şeffaf hesap verebilirlik ve güç paylaşımı, dönüşümcü liderliğin meşruiyetini ve kalıcılığını güvence altına almakta; amaçlara ulaşma ile değerlerin korunması arasında denge kurmaktadır (Price, 2003; Christie vd., 2011).

2.1.5.2. Gelişim

Dönüşümcü liderliğin gelişimi, siyasal liderlikte ahlaki dönüşümü vurgulayan erken çalışmalarla başlamaktadır. Bu bakış açısı, liderliği mübadele temelli ilişkilerden ayırmakta ve izleyicilerin değer ufkunu yükselten bir süreç olarak konumlandırmaktadır. Örgüt bağlamına aktarım, davranışsal göstergelerin belirlenmesi ve eğitim yoluyla geliştirilebilir bir beceri setine dönüşüm ile ivme kazanmaktadır (Burns, 1978; Bass, 1985).

1980'ler ve 1990'larda kavram, "yeni liderlik" başlığı altında karizmatik ve vizyoner yaklaşımlarla etkileşim içinde olgunlaşmaktadır. Karizmanın davranışsal kökenlerini irdeleyen çalışmalar, vizyon iletişimi, çevresel duyarlılık ve risk alma gibi öğeleri ayrıştırmakta; dönüşümcü davranışlar güven, vizyon ve entelektüel uyarım etrafında operasyonelleştirilmektedir. Bu dönemde geliştirilen ölçekler ve tam kapsamlı liderlik modeli, kavramın farklı bağlamlarda ölçülebilirliğini ve karşılaştırılabilirliğini güçlendirmektedir (Conger ve Kanungo, 1987; Podsakoff vd., 1990).

2000'lerden itibaren yazın, ölçüm geçerliği, ayrıştırıcılık ve nedensel çıkarımlar üzerine yoğun bir tartışma yürütmektedir. Yapı eşdeğerliği ve yöntem yanlılığı eleştirileri, faktör modellerinin gözden geçirilmesini ve kültürler arası uyarlamalarda titiz doğrulama süreçlerini teşvik etmektedir. Eleştirel değerlendirmeler, kavramın kuramsal çekirdeğinin netleşmesini sağlamakta ve etik temellere dayalı uygulama sınırlarını belirginleştirmektedir (Antonakis vd., 2003; van Knippenberg ve Sitkin, 2013; Tourish, 2013).

2.1.5.3. Kuramsal Temeller ve Boyutlar (4I)

Dönüşümcü liderliğin kuramsal temeli, anlam üretimi, öz-yeterlik ve kimlik hizalaması gibi psikososyal mekanizmaları bir arada açıklamaktadır. Bu çerçevede dört ana davranış bileşeni öne çıkmaktadır. İdealize edilmiş etki, liderin değerlerle tutarlı rol modellemesi ve güven inşası yoluyla etik bir çekim alanı oluşturmasını; ilham verici motivasyon, ortak bir gelecek anlatısı ve yüksek beklenti iletişimi ile kolektif enerjiyi odaklamasını; entelektüel uyarım, yerleşik varsayımları sorgulatan ve öğrenmeyi hızlandıran bilişsel meydan okumayı; bireyselleştirilmiş ilgi ise farklı ihtiyaçlara duyarlı koçluk ve gelişim desteğini ifade etmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

İdealize edilmiş etki, takipçilerin liderle özdeşleşmesini ve güven inşasını açıklamaktadır. Etik tutarlılık, risk paylaşımı ve kolektif yararı önceleyen kararlar, psikolojik güven ortamını güçlendirmekte ve izleyicilerin benlik değerlendirmelerinde olumlu bir çapa oluşturmaktadır. Sahte-dönüşümcü örüntülerden ayrışma, değerlerin araçsallaştırılmaması ve takipçi özerkliğinin korunması ile mümkün olmakta; böylece rol modeli davranışlar kurumsal güvenin temelini oluşturmaktadır (Price, 2003; Christie vd., 2011).

İlham verici motivasyon, anlamlı hedefler ve ortak vizyon üzerinden yüksek beklentilerin açık ve tutarlı biçimde ifade edilmesini kapsamaktadır. Bulgular, bu davranışların tatmin, bağlılık ve takım koordinasyonu üzerinde pozitif etkiler ürettiğini ve yön birliğini hızlandırdığını göstermektedir. Vizyonun somut ara hedeflere

tercümesi ve ilerleme işaretlerinin görünür kılınması, kaynak seferberliğini kolaylaştırmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004; Kark vd., 2003).

Entelektüel uyarım, örgütte öğrenme döngülerini tetiklemekte ve bilişsel esnekliği artırmaktadır. Varsayım sorgulama, hatalardan öğrenme ve deneysellik, yaratıcılık ve problem çözme çıktılarını güçlendirmektedir. Ampirik bulgular, bu boyutun yenilikçilik performansını desteklediğini ve çevresel belirsizlikte dayanıklılığı artırdığını ortaya koymaktadır (Jung vd., 2003; Wang vd., 2011).

Bireyselleştirilmiş ilgi, farklı motivasyonel ihtiyaçlara duyarlı hedef belirleme, düzenli geri bildirim ve gelişim odaklı koçluğu içermektedir. Bu yaklaşım, öz-yeterliği güçlendirerek gönüllü çabayı ve vatandaşlık davranışlarını artırmakta; mikro düzeyde güven ve yardım süreçlerini, makro düzeyde ise yetenek havuzunun genişlemesini beslemektedir. Davranışsal çalışmalar, güven, tatmin ve vatandaşlık davranışları üzerinden bu boyutun etkilerini doğrulamaktadır (Avolio vd., 1999; Podsakoff vd., 1990).

2.1.5.4. Ölçüm ve Modeller

Dönüşümcü liderliğin ölçümü, tam kapsamlı liderlik yaklaşımı içinde geliştirilen araçlarla kurumsallaşmaktadır. En yaygın araçlardan Multifactor Leadership Questionnaire, dönüşümcü, etkileşimci ve laissez-faire bileşenlerini birlikte değerlendirmekte ve birden fazla kaynaktan algı verisi toplayarak karşılaştırılabilir normlar üretmektedir. Bu çerçeve, davranışsal frekansları görünür kılmakta ve gelişim programlarına tanılayıcı girdiler sağlamaktadır (Avolio ve Bass, 2004).

Bununla birlikte ölçme modellerinin geçerliği, faktör ayrışması ve yöntem yanlılığı konuları tartışılmaktadır. Bazı alt boyutların birbirinden ayırt edilmesindeki güçlükler ve kültürler arası yapı eşdeğerliği, titiz doğrulama çalışmalarını gerektirmektedir. Ölçüm ve bağlam etkileşimine ilişkin kanıtlar, modelleme tercihlerinin sonuçlara duyarlı olduğunu ve çok düzeyli analizlerin önemini göstermektedir (Tejeda vd., 2001; Antonakis vd., 2003).

Alternatif araçlar, davranışları farklı biçimlerde operasyonelleştirmektedir. Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği, vizyon, duyarlılık ve risk alma gibi öğeleri yakalamakta; Global Transformational Leadership ölçeği kısa ve tek boyutlu bir değerlendirme sunmaktadır. Erken kanıtlar, dönüşümcü davranışların güven ve vatandaşlık davranışları ile anlamlı ilişkilerini göstererek dışsal geçerliği desteklemektedir. Meta-analitik çalışmalar ise genel etki büyüklüklerinin pozitif ve tutarlı olduğunu bildirmektedir (Conger ve Kanungo, 1994; Carless vd., 2000; Lowe vd., 1996).

1.1.5.5. Diğer Yaklaşımlarla Karşılaştırma

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlikten farklı olarak değişimi değer ve kimlik düzeyinde harekete geçirmekte; yalnızca rol beklentilerinin yönetimine ve koşullu ödül düzeneklerine dayanmamaktadır. Etkileşimci yaklaşım süreç güvenliği ve öngörü üretmekte, dönüşümcü yaklaşım ise vizyon ve anlam üretimi yoluyla gönüllü çabayı kalıcı biçimde artırmaktadır. Bulgular, iki setin farklı çıktılar üzerinde tamamlayıcı etkiler üretebildiğini ve hibrit tasarımların sürdürülebilir performans sağladığını göstermektedir (Judge ve Piccolo, 2004; Bass ve Riggio, 2006).

Karizmatik liderlik ile karşılaştırıldığında dönüşümcü yaklaşım, olağanüstülük atfını merkez almamakta ve bireysel gelişim, özerklik ile etik sınırlar üzerinde daha açık vurgu yapmaktadır. Karizma izleyici algılarındaki benzersizlik ve vizyonerliği açıklamakta iken dönüşümcü liderlik, davranışsal ve öğretimsel pratiklerle kolektif kapasiteyi kurumsallaştırmayı hedeflemektedir. Eleştirel değerlendirmeler, sahte-dönüşümcü risklerin yönetilmesi için etik ilkeler ve hesap verebilirlik düzeneklerinin zorunlu olduğunu vurgulamaktadır (Conger ve Kanungo, 1987; van Knippenberg ve Sitkin, 2013).

Öte yandan lider-üye etkileşimi yaklaşımı, özgül ikili ilişkilerin kalitesi üzerinden performansı açıklamakta; dönüşümcü liderlik ise paylaşılan anlam üretimi yoluyla takım ve örgüt düzeyinde yaygın etkiler üretmektedir. Otantik ve hizmetkâr liderlik, etik ve hizmet ideallerini merkez almakta; dönüşümcü yaklaşım bunları vizyon, entelektüel uyarım ve gelişim odaklı koçlukla birleştirerek daha geniş bir değişim

mimarisi sunmaktadır. Bu benzerlik ve ayrımlar, uygulamada bağlama duyarlı harmanlamaları gerektirmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Walumbwa vd., 2008; Greenleaf, 2013; Brown vd., 2005).

2.2. Örgütsel Bağlılık

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle kurduğu ilişkinin niteliğini belirlemekte ve örgütte kalma yönündeki davranışsal eğilimi açıklayan kalıcı bir psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. Klasik tutumsal yaklaşım, bağlılığın örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşme, örgüt yararına çaba sarf etme isteği ve örgütte kalma niyeti bileşenlerinden oluştuğunu göstermektedir (Mowday vd., 1979). Bu çerçevede bağlılık, işe yönelik geçici doyum hâllerinden farklı olarak örgüte dönük daha derin bir aidiyet ve anlamlandırma süreci üretmektedir (Mowday vd., 2013).

Çağdaş literatür, bağlılığı birey ile örgüt arasındaki ilişkinin doğasını betimleyen ve devam etme kararını etkileyen üç bileşenli bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu yaklaşım, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın farklı güdüsel temellere dayandığını ve farklı sonuç örüntüleri ürettiğini ortaya koymaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Böylece bağlılık, yalnızca tek boyutlu bir aidiyet duygusu olarak değil, birden fazla psikososyal kaynağı olan bileşik bir yapı olarak ele alınmaktadır (Meyer ve Allen, 1997).

Bağlılığın kuramsal kökleri, davranışsal ve tutumsal açıklamaların kesişiminde gelişmektedir. Davranışsal tarafta “yan bahisler” olarak bilinen birikmiş yatırımlar ve çıkış maliyetleri, bireyin ayrılma kararını rasyonel maliyet-fayda hesabına bağlamaktadır (Becker, 1960). Tutumsal tarafta ise değerlerin içselleştirilmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşleşme, kişinin örgütte kalmayı bir kimlik ve anlam meselesi olarak görmesine yol açmaktadır (Wiener, 1982). Bu iki yönelim, bağlılığın hem araçsal hem de normatif-duygusal dinamikler taşıdığını düşündürmektedir (Becker, 1960; Wiener, 1982).

Bağlılık, iş doyumu, işe bağlılık ve örgütsel özdeşleşme gibi akraba kavramlardan ayrışmaktadır. Meta-analitik bulgular, bağlılığın özellikle devamsızlık ve işten ayrılma niyetiyle güçlü ve tutarlı bir biçimde ilişkilenmekte olduğunu, performans ve vatandaşlık davranışlarıyla da anlamlı bağlar kurabildiğini göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Daha güncel kanıtlar, bağlılığın farklı türlerinin sonuçlarla farklı güçte ilişkilendiğini ve bu farklılıkların örgütsel sonuçların yorumlanmasında kritik olduğunu doğrulamaktadır (Meyer vd., 2002).

Bağlılığın öncülleri, algılanan örgütsel destek, adalet algıları, liderlik tarzları ve insan kaynakları uygulamaları gibi örgütsel iklim faktörlerinden beslenmektedir. Algılanan örgütsel desteğin "karşılıklılık normu" üzerinden çalışanın örgüte yönelik olumlu yükümlülük duygusunu güçlendirmekte olduğu rapor edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Öte yandan örgütsel adalet, özellikle prosedürel ve etkileşim adaletine ilişkin deneyimler yoluyla güven inşasını ve duygusal bağlılık düzeylerini artırabilmektedir (Colquitt vd., 2001).

Bağlılığın çok odaklı bir olgu olduğu da belirtilmektedir. Çalışanlar aynı anda örgüte, amire, ekibe ya da mesleğe farklı yoğunluklarda bağlanabilmektedir ve bu odakların etkileşimi, davranışsal sonuçların yönünü belirleyebilmektedir (Reichers, 1985). Ampirik bulgular, bu odaklar arasında tutarlılık bulunduğunda bağlılığın olumlu etkilerinin güçlenmekte, çatışma olduğunda ise davranışsal kararsızlığın artmakta olduğunu göstermektedir (Cohen, 2007). Dolayısıyla araştırma ve uygulama, bağlılığın hedefi konusuna açık bir dikkat geliştirmektedir (Reichers, 1985; Cohen, 2007).

Kültürler arası çalışmalar, bağlılık profillerinin bağlamsal koşullara duyarlı biçimde değişmekte olduğunu ortaya koymaktadır. İşgücü piyasasının darlığı, ailevi yükümlülükler ve alternatiflerin sınırlılığı gibi çevresel faktörler, özellikle devam bağlılığı bileşenini güçlendirebilmektedir (Wasti, 2003). Buna karşılık yüksek destek ve adalet iklimi, duygusal ve normatif bağlılığı artırarak gönüllü çabayı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını besleyebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Meyer vd., 2002).

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Üç bileşenli model, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç ayrı fakat ilişkili eğilimden oluştuğunu belirtmektedir. Duygusal bağlılık, örgüte ait olma ve değer uyumuna; devam bağlılığı, ayrılmanın maliyet ve alternatif eksikliği değerlendirmelerine; normatif bağlılık ise örgütte kalmanın "doğru" olduğuna dair yükümlülük hissine dayanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Kuramsal ve ampirik kanıtlar, bu bileşenlerin farklı öncüller ve sonuçlarla ilişkilendiğini; bu nedenle ölçüm ve yorumlarda ayrıştırmanın önemli olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997; Solinger vd., 2008).

2.2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle duygusal yakınlık, özdeşleşme ve katılım hissetmekte olduğu bir eğilim olarak tanımlanmaktadır. Bu eğilim, örgütün değer ve amaçlarının bireysel değerlerle uyumlu algılanması hâlinde güçlenmekte ve "örgüte ait olma" hissi üretmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Tanım, bağlılığın salt rasyonel bir hesap değil, kimlik ve anlam üretimiyle iç içe geçen bir tutum olduğunu vurgulamaktadır (Mowday vd., 1979).

Algılanan örgütsel destek ve adalet iklimi, duygusal bağlılığın güçlü öncülleri arasında yer almaktadır. Örgütün çalışanına değer verdiği, adil davrandığı ve katkılarını takdir ettiği algısı, karşılıklılık normu üzerinden olumlu duygulanımı ve aidiyeti artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Prosedürel ve etkileşim adaletine ilişkin olumlu deneyimler, güven ve saygı duygularını pekiştirerek duygusal bağlılığın süreklilik kazanmasına katkı vermektedir (Colquitt vd., 2001).

Duygusal bağlılığın sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışları, görev performansı ve kalma niyeti gibi kritik göstergelere olumlu biçimde yansımaktadır. Meta-analitik kanıtlar, duygusal bağlılığın özellikle işten ayrılma niyetiyle güçlü ve ters yönlü ilişkisini; OVD ve performansla ise tutarlı pozitif ilişkilerini göstermektedir (Meyer vd., 2002). Tutum ve performans arasındaki bağlantının kısmen motivasyon ve psikolojik sahiplenme üzerinden aracılanmakta olduğu ileri sürülmektedir (Riketta, 2002).

Duygusal bağlılık, iş doyumu ve çalışan bağlılığı gibi akraba yapılarla ilişkili olmakla birlikte kavramsal olarak ayrışmaktadır. İş doyumu daha çok işin özelliklerine dair değerlendirmeleri yansıtırken duygusal bağlılık, örgütün bütününe yönelik derin bir aidiyeti temsil etmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Ayrıca duygusal bağlılık, çok odaklı bağlılık bağlamında amir ve ekip odaklı bağlılıkla birlikte ele alındığında, rol içi ve rol dışı davranışların açıklama gücünü artırabilmektedir (Cohen, 2007; Reichers, 1985).

2.2.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması hâlinde katlanmak zorunda kalacağı maliyetleri ve dış alternatiflerin sınırlılığını değerlendirerek örgütte kalmayı tercih etmekte olduğu araçsal bir eğilim olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bu bileşen, "yan bahisler" yaklaşımına dayanmakta ve kıdem, emeklilik hakları, uzmanlaşmış beceriler ile sosyal ağ yatırımları gibi birikimlerin kaybı olasılığına odaklanmaktadır (Becker, 1960).

Ampirik çalışmalar, devam bağlılığının iki alt boyuta ayrılabildiğini göstermektedir. "Yüksek fedakârlık" boyutu, ayrılmanın maddi ve sosyal bedellerini; "alternatiflerin azlığı" boyutu ise işgücü piyasası fırsatlarının sınırlı algısını ifade etmektedir (McGee ve Ford, 1987). Bu ayrım, devam bağlılığının neden bazı durumlarda olumlu, bazı durumlarda ise nötr ya da olumsuz iş tutumlarıyla ilişkilendiğinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır (Powell ve Meyer, 2004).

Sonuçlar bakımından devam bağlılığı, işten ayrılma niyetiyle genellikle ters yönlü ilişkilenmekte, ancak performans ve vatandaşlık davranışlarıyla zayıf ya da tutarsız ilişkiler sergileyebilmektedir. Bazı bulgular, yüksek devam bağlılığının gönüllü ekstra çabayı teşvik etmediğini, hatta koşullar olumsuz olduğunda sinizm ve düşük içsel motivasyonla birlikte görülebildiğini rapor etmektedir (Meyer vd., 2002). Bu nedenle devam bağlılığının örgütsel istikrar sağlarken, niteliği düşük bir "kalma" biçimini de teşvik edebileceği tartışılmaktadır (Hackett vd., 1994).

Devam bağlılığı düzeyleri, piyasa koşulları, ailevi yükümlülükler ve alternatiflerin erişilebilirliği gibi bağlamsal faktörlere duyarlı biçimde değişmektedir. Ekonomik

dalgalanmalar ve işsizlik oranları, alternatiflerin sınırlılığı algısını güçlendirerek devam bağlılığını artırabilmektedir (Wasti, 2003). Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarının çıkış maliyetlerini yükseltmenin yanında duygusal ve normatif boyutları besleyecek adalet, gelişim ve destek iklimi oluşturmaya yönelmesi önerilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Colquitt vd., 2001).

2.2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı "doğru" ve "uygun" gördüğü içselleştirilmiş bir yükümlülük hissi olarak tanımlanmaktadır. Bu yükümlülük, sosyalizasyon süreçleri, kültürel normlar ve örgütün çalışanına yaptığı yatırımlar karşısında "borçluluk" duygusu üzerinden güçlenebilmektedir (Wiener, 1982). Normatif eğilim, kalma kararını ahlaki uygunluk ve karşılıklılık normu temelinde meşrulaştırmaktadır (Eisenberger vd., 2001).

Kuramsal tartışmalar, normatif bağlılığın iki yüzden oluşabildiğini ileri sürmektedir. "Ahlaki yükümlülük" yüzü, değer uyumu ve örgüte sadakati etik bir sorumluluk olarak görmektedir. "Borcun geri ödenmesi" yüzü ise alınan destek ve fırsatlar karşısında örgütte kalmayı bir görev olarak yorumlamaktadır (Meyer ve Parfyonova, 2010). Bu ayrım, normatif bağlılığın kimi zaman duygusal bağlılıkla yüksek korelasyon göstermesini ve kimi zaman da araçsal tınılar taşımasını açıklamaktadır (Bergman, 2006).

Normatif bağlılığın öncülleri arasında içselleştirici sosyalizasyon, adil ve güvenilir insan kaynakları uygulamaları ile sözleşimsel beklentilerin yerine getirilmesi yer almaktadır. Psikolojik sözleşmenin karşılıklı yükümlülük anlayışıyla sürdürülmesi, "örgüt bana doğru davrandı, ben de kalmalıyım" biçimindeki değerlendirmeleri güçlendirmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Öte yandan, kişisel ve kültürel değerler ile toplulukçuluk eğilimleri de normatif bağlılık profilini biçimlendirebilmektedir (Wasti, 2003).

Sonuçlar açısından normatif bağlılık, işte kalma niyeti ve vatandaşlık davranışlarıyla genellikle olumlu, performansla ise orta düzeyde ilişkiler sergilemektedir. Meta-analitik kanıtlar, normatif bağlılığın duygusal bağlılığa göre daha zayıf ama yine de

anlamlı etkiler ürettiğini göstermektedir (Meyer vd., 2002). Uygulamada, etik ve adil yönetim düzenekleri ile gelişim fırsatları, normatif eğilimin gönüllü ve olumlu bir yükümlülük duygusu olarak yaşanmasını kolaylaştırmaktadır (Eisenberger vd., 2001; Colquitt vd., 2001).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, bireysel eğilimler ile örgütsel bağlamın ortak etkisiyle oluşmakta ve çok düzeyli belirleyiciler tarafından şekillenmektedir. Kişisel tarafta demografik özellikler, kişilik, değerler ve kişi-örgüt uyumu öne çıkmakta; örgütsel tarafta liderlik, adalet, algılanan destek, insan kaynakları uygulamaları ve iş tasarımı belirleyici olmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Meta-analizler, adalet ve algılanan örgütsel desteğin özellikle duygusal bağlılığı güçlendirmekte olduğunu; kişi-örgüt uyumunun da benzer yönde etkiler ürettiğini göstermektedir (Colquitt vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Kristof-Brown vd., 2005). Bu nedenle bağlılık, bireysel kaynaklar ile örgütsel koşulların etkileşimini dikkate alan bütüncül bir çerçevede ele alınmaktadır.

2.2.3.1. Kişisel Faktörler

Demografik değişkenler, bağlılık düzeylerinde sistematik farklılıklar üretmektedir. Yaş ve kıdem arttıkça duygusal ve devam bağlılığının ortalama olarak yükselmekte olduğu; eğitim düzeyi ile bağlılık arasındaki ilişkinin ise bağlama duyarlı biçimde değişebildiği rapor edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Daha güncel meta-analizler, yaşın daha istikrarlı iş tutumlarıyla, kıdemin ise "yan bahis" birikimleri yoluyla kalma eğilimiyle ilişkilenmekte olduğunu göstermektedir (Ng ve Feldman, 2010; Meyer vd., 2002). Böylece kariyer ilerledikçe hem araçsal hem de duygusal gerekçelerin bağlılığı beslemekte olduğu anlaşılmaktadır (Meyer vd., 2002).

Kişilik özellikleri, bağlılığın bilişsel ve duygulanımsal bileşenlerine farklı kanallardan etki etmektedir. Sorumluluk ve duygusal dengelilik, görev güvenilirliğini ve öz-düzenlemeyi artırarak örgütle daha istikrarlı bir ilişki kurulmasına katkı vermektedir. Dışadönüklük ve uyumluluk, kişilerarası iklimin olumlu algılanmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına eşlik eden duygusal yakınlık hissine zemin hazırlamaktadır.

Büyük Beşli ile bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar, özellikle sorumluluk ve uyumluluğun duygusal bağlılıkla anlamlı biçimde pozitif ilişkilenmekte olduğunu ortaya koymaktadır (Erdheim vd., 2006). Benzer biçimde, benlik saygısı ve öz-yeterlik gibi olumlu benlik değerlendirmeleri, örgütsel hedeflerle özdeşleşmeyi ve kalma niyetini güçlendirmektedir (Judge vd., 2005).

Değerler ve kişi-örgüt uyumu, bağlılığın belirgin kişisel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bireyin kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin uyumlu algılanması, örgüte ait olma ve gönüllü çaba verme eğilimini artırmaktadır. Meta-analitik bulgular, kişi-örgüt uyumunun bağlılıkla tutarlı biçimde pozitif ilişkiler ürettiğini ve bu ilişkinin işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir (Kristof-Brown vd., 2005). Uyumun algısal boyutu kadar, işe alım ve yerleştirme süreçlerinde sağlanan gerçekçi iş önizlemeleri ve değer temelli seçim mekanizmalarının da uzun vadeli bağlılığı desteklemekte olduğu belirtilmektedir (Cable ve DeRue, 2002).

Kültürel değer yönelimleri ve sosyal kimlikler, normatif ve duygusal bağlılık profillerini dönüştürmektedir. Toplulukçuluk, karşılıklılık normu ve görev ahlakını güçlendirerek normatif bağlılığı beslemekte; bireycilik ise kişisel hedef-örgüt hedefi uyumu sağlandığında yüksek duygusal bağlılıkla da sonuçlanabilmektedir. Türkiye bağlamında yürütülen çalışmalar, kültürel değerlerin ve ailevi yükümlülüklerin özellikle devam ve normatif bileşenleri etkilediğini; algılanan destek ve adalet iklimiyle birleştiğinde duygusal bağlılığın da yükselmekte olduğunu göstermektedir (Wasti, 2003). Çok odaklı bağlılık yaklaşımı, bireylerin aynı anda örgüte, amire, ekibe ve mesleğe farklı yoğunluklarda bağlanmakta olduğunu ve bu odakların birbiriyle etkileşerek davranışsal sonuçları belirlediğini vurgulamaktadır (Reichers, 1985).

İş-yaşam arayüzü ve psikolojik sözleşmeye ilişkin bireysel algılar da kritik rol oynamaktadır. İş-aile çatışmasının artması duygusal kaynakları tüketerek bağlılığı zayıflatmakta; buna karşılık esnek çalışma, aile dostu politikalar ve amir desteği algısı bu olumsuzluğu sınırlamaktadır (Allen vd., 2013). Psikolojik sözleşmenin korunmakta olduğu algısı kalma niyetini güçlendirirken, sözleşme ihlali algıları güven ve bağlılıkta düşüşe yol açmaktadır (Zhao vd., 2007). Sonuç olarak kişisel faktörler, yalnızca

bireysel eğilimleri değil, örgütsel uygulamaların bireyce nasıl yorumlanmakta olduğunu da belirlemektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005).

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Liderlik süreçleri, bağlılığın en istikrarlı örgütsel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik, anlam ve vizyon üretimi, bireyselleştirilmiş ilgi ve güven inşası yoluyla duygusal bağlılığı yükseltmektedir. Meta-analitik kanıtlar, dönüşümcü ve etkileşimci davranışların farklı yollarla bağlılık ve tatmin üzerinde pozitif etkiler ürettiğini ortaya koymaktadır (Judge ve Piccolo, 2004). Lider-üye etkileşimi yaklaşımı da ikili ilişki kalitesinin kalma niyeti ve gönüllü çabayla bağlantılı olduğunu, yüksek kalitedeki değişimlerin bağlılığı güçlendirmekte olduğunu göstermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider davranışlarının güven, adalet ve saygı kanalları üzerinden etkide bulunduğu anlaşılmaktadır (Podsakoff vd., 2000).

Algılanan örgütsel destek, karşılıklılık normu üzerinden çalışanların örgüte yönelik olumlu yükümlülük ve aidiyet hislerini güçlendirmektedir. Kapsayıcı İK uygulamaları, adil ödüllendirme, gelişim fırsatları ve üst yönetim desteği, destek algısını ve buna bağlı olarak duygusal ve normatif bağlılığı artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Daha kapsamlı bir meta-analiz, algılanan desteğin bağlılık ve performansla tutarlı biçimde ilişkilenmekte olduğunu ve lider desteği ile adaletin bu ilişkiyi besleyen başlıca öncüller olduğunu doğrulamaktadır (Kurtessis vd., 2017). Bu nedenle örgütsel destek iklimi, bağlılığın kurumsal kaldıraçlarından biri olarak görülmektedir.

Örgütsel adalet, bağlılığın güven ve meşruiyet temellerini oluşturmaktadır. Prosedürel adalet, süreçlerin tutarlılığı ve ses hakkı gibi unsurlarla öngörülebilirlik ve saygı hissini güçlendirmekte; etkileşim adaleti ise nezaket ve açıklık aracılığıyla duygusal bağlılığı pekiştirmektedir. Dağıtımsal adaletin adil sonuç algısı yaratması, özellikle performansa dayalı ödül sistemlerinde kalma niyeti için kritik görülmektedir. Meta-analitik kanıtlar, adaletin bağlılık ve iş tutumlarıyla pozitif ve tutarlı ilişkiler ürettiğini göstermektedir (Colquitt vd., 2001). Adalet eksikliği ise güven erozyonu ve sözleşme ihlali algıları yoluyla bağlılığı zayıflatmaktadır (Zhao vd., 2007).

İş tasarımı ve iş kaynakları, bağlılık üzerinde yapısal bir etki yaratmaktadır. Görev çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim gibi temel iş özellikleri, anlamlılık ve yetkinlik algılarını besleyerek duygusal bağlılığı yükseltmektedir. Geniş kapsamlı bir meta-analiz, motivasyonel iş özelliklerinin iş tutumları ve performansla güçlü ilişkiler ürettiğini rapor etmektedir (Humphrey vd., 2007). İş talepleri-iş kaynakları modeline göre, yüksek talepler tükenmişliği artırmakta; buna karşılık özerklik, sosyal destek ve öğrenme fırsatları gibi kaynaklar bağlılık ve etkileşimi korumaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Dolayısıyla işin yapısal tasarımı, bağlılığın sürdürülebilirliği için stratejik bir kaldıraç sunmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları ve yüksek performanslı çalışma sistemleri, bağlılığın örgüt çapında kurumsallaşmasına hizmet etmektedir. Seçici işe alım, eğitim-gelişim, katılımcı karar mekanizmaları ve adil ödüllendirme, çalışanların değer görme ve geleceğe yatırım algılarını güçlendirerek duygusal ve normatif bağlılığı artırmaktadır. Meta-analitik bulgular, yetkinlik ve motivasyonu aynı anda hedefleyen İK demetlerinin bağlılık ve performans üzerinde anlamlı etkiler ürettiğini göstermektedir (Jiang vd., 2012). Boylamsal kanıtlar, çalışan odaklı İK uygulamalarının bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını sistematik olarak yükselttiğini rapor etmektedir (Kehoe ve Wright, 2013).

Örgüt kültürü ve iklimi, bağlılığın kolektif belirleyicileri arasında yer almaktadır. Katılımcı, esnek ve insana saygılı kültürlerin duygusal bağlılığı beslemekte olduğu; kontrol ve hiyerarşi ağırlıklı kültürlerde ise bağlılık profilinin daha çok devam boyutuna kayabildiği bildirilmektedir. Kültür tipleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri inceleyen meta-analiz, özellikle klan tipi kültürlerin bağlılık ve tatminle en güçlü ilişkileri sergilemekte olduğunu göstermektedir (Hartnell vd., 2011). Bu nedenle değer temelli kültür inşası, bağlılık stratejisinin tamamlayıcı bir bileşeni olarak önem taşımaktadır.

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, örgütlerde çekilme davranışları, performans göstergeleri ve vatandaşlık davranışları gibi temel çıktı alanlarını anlamlandırmada merkezi bir rol

oynamaktadır. Üç bileşenli modelin öngörüleri uyarınca duygusal, devam ve normatif bağlılık farklı güç ve yönde sonuçlar üretmektedir. Meta-analitik bulgular, özellikle duygusal bağlılığın olumlu tutum ve davranışlarla daha güçlü ilişkiler sergilemekte olduğunu; devam bağlılığının ise çoğu zaman yalnızca kalma davranışını desteklemekte olduğunu göstermektedir (Meyer vd., 2002; Mathieu ve Zajac, 1990).

Çekilme davranışları açısından bağlılık, devamsızlık, geç kalma ve işten ayrılma niyeti gibi göstergelerde belirgin farklılaşmalar üretmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar işten ayrılmayı daha az düşünmekte ve devamsızlığa daha az başvurmaktadır. Devam bağlılığı ise ayrılma niyetini düşürebilmekte, ancak bu azalma çoğu zaman zorunluluk ve maliyet hesaplarına dayandığı için örgütsel yaşamın niteliğinde beklenen iyileşmeleri getirmemektedir. Geniş kapsamlı bir meta-analiz, örgütsel bağlılığın işten ayrılmaya ilişkin değişkenlerle tutarlı ve güçlü ters yönlü ilişkiler sergilemekte olduğunu rapor etmektedir (Griffeth vd., 2000; Meyer ve Allen, 1997).

Görev performansı ve rol dışı katkılar bağlamında bağlılık, hem bireysel hem de takım düzeyinde olumlu sonuçlar üretmektedir. Duygusal bağlılık, görev performansını doğrudan ve dolaylı mekanizmalarla yükseltmektedir. Psikolojik sahiplenme, öz-yeterlik ve hedefle özdeşleşme bu ilişkide aracılık eden kanallar arasında yer almaktadır. Kanıtlar, bağlı çalışanların daha yüksek çaba göstermekte ve performans hedeflerine daha kararlı biçimde yönelmekte olduğunu ortaya koymaktadır (Riketta, 2002; Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005). Ayrıca normatif bağlılığın da belirli koşullarda sorumluluk duygusunu artırarak performansa katkı sunabildiği belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışları açısından bağlılık, gönüllü yardım, nezaket, inisiyatif alma ve örgütü savunma gibi alanlarda belirgin etkiler üretmektedir. İncelemeler, duygusal bağlılığın özellikle vatandaşlık davranışlarıyla tutarlı pozitif ilişkiler sergilemekte olduğunu ve bu etkilerin adalet ile algılanan örgütsel destek üzerinden güçlenmekte olduğunu göstermektedir. Vatandaşlık davranışları, birim düzeyinde verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti gibi sonuçlara da yansımaktadır (Podsakoff vd., 2000; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu çerçevede bağlılık, yalnızca

bireysel tutum değil, kolektif verimlilik için de stratejik bir kaldıraç sunmaktadır (Harrison vd., 2006).

Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve finansal sonuçlara yansıma, bağlılığın örgüt düzeyindeki önemini pekiştirmektedir. İşgörenlerin örgütle özdeşleşmesi, hizmette tutarlılık ve özen davranışlarını artırmakta; bu da müşteri sadakati ve olumlu ağızdan ağza iletişime dönüşmektedir. Birim ve işletme düzeyinde yapılan derlemeler, olumlu iş tutumlarının performans ve kârlılıkla sistematik biçimde ilişkilenmekte olduğunu göstermektedir. Bağlılığın da bu tutum setinin çekirdeğinde yer aldığı ve özellikle duygusal bileşenin etki zincirini beslemekte olduğu vurgulanmaktadır (Harter vd., 2002; Harrison vd., 2006).

Yenilikçilik ve değişime uyum başlıklarında bağlılık, öğrenme döngülerini ve değişim çabalarının kabulünü kolaylaştırmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün geleceğine yatırım yapma eğilimi nedeniyle yenilikçi fikirleri denemeye daha istekli olmakta ve değişim programlarında gönüllü katılım sergilemektedir. Değişime bağlılık yazını, değişim hedeflerine yönelik duygusal ve normatif bağlılığın değişim davranışlarını olumlu etkilediğini göstermektedir. Böylelikle bağlılık, dönüşüm projelerinde direnç azaltıcı ve enerji seferber edici bir işlev görmektedir (Herscovitch ve Meyer, 2002; Meyer vd., 2004). Yenilikçi davranışların öncüllerini inceleyen çalışmalar da özdeşleşmenin ve olumlu iş tutumlarının fikir üretimi ve uygulamayı desteklemekte olduğunu belirtmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007).

İyi oluş, tükenmişlik ve stres göstergeleri bakımından bağlılık farklı yönlü sonuçlar üretebilmektedir. Duygusal bağlılık çoğu zaman pozitif duygulanım, anlamlılık ve sosyal destek algıları üzerinden stresi azaltmakta ve tükenmişliğe karşı koruyucu bir etki yaratmaktadır. Buna karşılık yüksek devam bağlılığı, ayrılma maliyetlerinin baskınlığı nedeniyle olumsuz iş koşullarına katlanmayı teşvik edebilmekte ve bu durum tükenmişlik ile sinizm riskini yükseltebilmektedir. Derlemeler, bağlılığın bileşenlerine göre ayrıştırıldığında bu farklılaşmaların görünür hâle geldiğini vurgulamaktadır (Meyer vd., 2002; Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu nedenle örgütler, bağlılığı yükseltirken duygusal ve normatif boyutları besleyen adalet ve destek iklimine öncelik vermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Güvenlik davranışları ve hata kültürü açısından da bağlılık önemli sonuçlar doğurmaktadır. Örgüte yönelik aidiyet ve sorumluluk hissi, güvenlik kurallarına gönüllü uyumu ve risk bildirimini artırmaktadır. Vatandaşlık davranışlarının güvenlikle bağlantısına ilişkin bulgular, bağlılığın prososyal ve önleyici davranış kanallarını harekete geçirmekte olduğunu göstermektedir. Bu ilişkiler, özellikle yüksek riskli sektörlerde kaza oranlarının düşmesi ve raporlama kültürünün gelişmesiyle kendini göstermektedir (Neal ve Griffin, 2006; Podsakoff vd., 2000). Böylelikle bağlılık, güvenlik ikliminin kurumsallaşmasına katkı vermektedir.

Bağlılığın sonuçlarını şekillendiren koşulsal etmenler de bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek, adalet ve lider-üye etkileşimi gibi algısal çerçeveler, bağlılığın performans ve vatandaşlık davranışlarına yansımasını güçlendirmektedir. Yüksek performanslı İK uygulamaları, yetkinlik geliştirme ve katılımcı süreçlerle bağlılığın olumlu etkilerini ölçeklendirmektedir. Kültür tipleri ise bağlılık profilinin ağırlık merkezini belirlemekte; katılımcı ve destekleyici kültürlerde duygusal bağlılığa dayalı sonuçların güçlenmekte olduğu rapor edilmektedir (Kehoe ve Wright, 2013; Hartnell vd., 2011; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Bağlılığın olası gölge yanlarının yönetilmesi gerekmektedir. “Yüksek ama sağlıksız” bağlılık örüntülerinde çalışanlar, başarısız projelere kaynak aktarmayı sürdürmekte ve alternatifleri değerlendirmekte zorlanmaktadır. Bu durum, karar hatalarının kalıcılaşmasına ve öğrenme fırsatlarının kaçmasına yol açabilmektedir. Özellikle maliyet hesabına dayalı devam bağlılığı baskın olduğunda bu risk artmaktadır. Literatür, etik iklim, şeffaf geri bildirim ve psikolojik güven düzenekleri ile bağlılığın öğrenme ve esneklik üreten biçimde yönlendirilmesini önermektedir (Staw, 1976; Meyer ve Allen, 1997). Böylece örgütler, bağlılığın olumlu etkilerini korumakta ve aşırı yatırım tuzaklarından kaçınmaktadır.

2.3. Değişime Direnç

2.3.1. Örgütsel Değişimin Tanımı ve Özellikleri

Örgütsel değişim, bir örgütün strateji, yapı, süreç, teknoloji ve kültür boyutlarında planlı ya da kendiliğinden ortaya çıkan düzenli farklılaşmaların tümünü ifade

etmektedir. Değişim, kimi durumlarda önceden tasarlanmış bir müdahale dizisi olarak, kimi durumlarda ise ortaya çıkan koşullara sürekli uyarlanma biçiminde yaşanmaktadır. Literatür, planlı değişim ve sürekli/evrimsel değişim ayrımının, uygulamada birbirini dışlamak yerine birbirini tamamlamakta olduğunu vurgulamaktadır (Weick ve Quinn, 1999; Burnes, 2004).

Süreç odaklı yaklaşımlar, değişimin bağlamsal, süreçsel ve içerik boyutları üzerinden incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu çerçeve, "ne değişmektedir" sorusunu (içerik), "nasıl ve ne hızla değişmektedir" sorusunu (süreç) ve "hangi çevresel/kültürel koşullarda değişmektedir" sorusunu (bağlam) birlikte ele almaktadır (Pettigrew, 1987). Ayrıca farklı değişim "motorları" (yaşam döngüsü, teleoloji, diyalektik, evrim) örgütlerin dönüşüm mantıklarını açıklamakta ve farklı yolculukların neden farklı sonuçlara yönelmekte olduğunu göstermektedir (Van de Ven ve Poole, 1995).

Değişim, kapsam ve derinliğine göre artımsal/uyarlayıcı ya da radikal/dönüştürücü karakter taşıyabilmektedir. Artımsal değişim, istikrar içinde küçük uyarlamalarla uyum sağlamakta; radikal değişim ise stratejik yönelim, iş modeli ve kimlik bileşenlerinde sıçramalar yaratmaktadır. Örgütsel öğrenme literatürü, değişim hedeflerinin "mevcut yetkinliklerin sömürülmesi" ile "yeni yetkinliklerin keşfi" arasındaki dengeye bağlanmakta olduğunu vurgulamakta ve bu dengenin performans için kritik olduğunu belirtmektedir (March, 1991; Henderson ve Clark, 1990).

Teknoloji ve zaman boyutu, değişimin özelliklerini belirgin biçimde dönüştürmektedir. Dijitalleşme, veri temelli karar, otomasyon ve platformlaşma yoluyla süreçleri yeniden biçimlendirmekte; bu süreç, planlı programların yanı sıra doğaçlamaya dayalı, ortaya çıkan (emergent) dönüşümleri de tetiklemektedir (Orlikowski, 1996). Stratejik bakış, bu dönüşümlerin dinamik kabiliyetler aracılığıyla algılama–yakalama–dönüştürme rutinsellikleri içinde kurumsallaştırılmakta olduğunu vurgulamaktadır (Teece vd., 1997; Teece, 2007).

Değişimin yönetimi teknik tasarımın yanında hazırlık (readiness), katılım ve iletişim mimarisi gerektirmektedir. Hazırlık inşası, değişimin gerekçesinin açıklanması, güvenilir liderlik ve yeterli kaynak temini ile güçlenmektedir. Katılımcı uygulamalar,

direnç olasılığını azaltmakta ve sahiplenmeyi artırmaktadır. Bu nedenle değişim, çok aktörlü bir ikna ve öğrenme süreci olarak tasarlanmaktadır (Armenakis vd., 1993; Lines, 2004; Oreg vd., 2011).

Değişimin sonuçları ve riskleri, sistematik hizalama ve bütüncül bir teşhis çerçevesi gerektirmektedir. Performans ve değişim ilişkisini açıklayan modeller, strateji–yapı–kültür–insan süreçlerinin birbirini destekleyecek biçimde eşgüdümlenmesini önermektedir. Uygulama yazını, "sert" (yapısal/finansal) ve "yumuşak" (kültürel/insani) bileşenlerin dengeli yönetilmediği projelerde başarısızlık oranlarının yükselmekte olduğunu göstermektedir (Burke ve Litwin, 1992; Beer ve Nohria, 2000; By, 2005).

2.3.2. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin temel amacı, çevresel belirsizlik ve rekabet baskısı altında sürdürülebilir üstün performans ve yaşamsallık (viability) sağlamaktır. Bu amaç, strateji–yetenek uyumunun yeniden tesis edilmesi, dışsal şok ve fırsatların hızla algılanması ile yakalanması ve içsel kaynakların yeniden konfigürasyonu gibi hedeflere ayrışmaktadır. Strateji yazını, rekabetçi "uyum"un yalnızca konumlandırma değil, faaliyet sistemlerinin tutarlı bütünlüğü ve hızla yenilenmesiyle mümkün olabildiğini vurgulamaktadır (Porter, 1996; Teece, 2007).

Değişim, verimlilik, kalite ve çeviklik gibi operasyonel amaçları da gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Süreçlerin yalınlaştırılması, israfın azaltılması, hataların sistematik önlenmesi ve çevrim sürelerinin kısaltılması, maliyet–kalite–hız üçgeninde bütünleşik iyileşme üretmektedir. Toplam kalite ve süreç yeniden tasarımı yaklaşımları, bu amaçların ya kademeli iyileştirmelerle ya da kökten süreç tasarımlarıyla başarılmakta olduğunu göstermektedir (Deming, 1986; Hammer ve Champy, 2009).

Yenilik ve dönüşüm, değişimin stratejik amaç setinde merkezi bir yer tutmaktadır. Yeni ürün–hizmet kombinasyonları, iş modeli yenilikleri ve dijital platform stratejileri, büyümenin ve farklılaşmanın başlıca araçları olarak öne çıkmaktadır. Örgütlerin hem keşif (exploration) hem de sömürü (exploitation) faaliyetlerini birlikte yürütebilmesi, yapısal ve bağlamsal esneklik gerektirmektedir. Ambidistri yaklaşımlar, kısa vadeli

verimlilik ile uzun vadeli yenilik kapasitesi arasında kurumsal bir denge hedeflemektedir (March, 1991; Tushman ve O'Reilly, 1996; Vial, 2019).

İnsan ve kültür boyutu, değişim amaçlarının kalıcılaşması için belirleyicidir. Örgüt kültürünün değer, norm ve davranışlar düzeyinde yenilenmesi; psikolojik güven, katılım ve öğrenme ikliminin güçlendirilmesi; etik ve sürdürülebilirlik hedeflerinin iş süreçlerine yerleştirilmesi, değişimin toplumsal meşruiyetini ve içsel enerjisini artırmaktadır. Kültür–performans ilişkisine dair bulgular, değer temelli kültür mimarilerinin değişim amaçlarını desteklemekte olduğunu göstermektedir (Schein, 2010; Cameron ve Quinn, 1999; Kotter, 2007).

2.3.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişimin nedenleri, içsel ve dışsal etkenlerin kesişiminde oluşmakta ve strateji, yapı, süreç, kültür ile beceri bileşenlerinin yeniden hizalanmasını gerektirmektedir. İç nedenler arasında performans açıkları, büyüme ve yaşam evreleri, liderlik ve kültür uyumsuzlukları, süreç- teknoloji yetersizlikleri ve yetkinlik boşlukları öne çıkmaktadır. Dış nedenler ise rekabet baskısı, teknolojik sıçramalar, düzenlemeler, kurumsal baskılar, ekonomik dalgalanmalar ve sosyo-demografik dönüşümler biçiminde görünmektedir. Yazın, bu unsurların bağlama özgü bileşimlerinin farklı değişim yolları doğurduğunu ve zaman zaman kesintili, zaman zaman artımsal uyarlamalar gerektirdiğini vurgulamaktadır (Pettigrew, 1987; Van de Ven ve Poole, 1995; Weick ve Quinn, 1999).

2.3.3.1. İç Nedenler

İç nedenlerin başında performans açıkları gelmektedir. Stratejik hedeflerle fiili sonuçlar arasındaki fark açıldığında, örgütler amaç-yapı-süreç uyumunu yeniden kurmak üzere tasarım değişikliklerine yönelmektedir. Teşhis modelleri, performansın yalnızca finansal göstergelerle değil, süreç, müşteri ve öğrenme boyutlarıyla birlikte izlenmesi gerektiğini, aksi hâlde yerel iyileştirmelerin sistemik sorunları perdeleyebilmekte olduğunu göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1996; Burke ve Litwin, 1992). Bu çerçevede amaç hiyerarşisi ile yetkinlik portföyü arasındaki

uyumsuzluk, yeniden yapılanma ve iş tasarımı değişikliklerini tetiklemektedir (Burke ve Litwin, 1992).

Büyüme ve yaşam evreleri de içsel değişim baskısı üretmektedir. Örgütler ölçek ve karmaşıklık arttıkça koordinasyon ve kontrol biçimlerini gözden geçirmek zorunda kalmaktadır. Klasik evrim-devrim yaklaşımı, büyümenin belirli eşiklerde krizler yaratmakta olduğunu ve bu krizlerin yapısal ve yönetimsel dönüşümlerle aşıldığını öne sürmektedir. Organik yapılardan daha biçimselleşmiş sistemlere geçiş, görev ve rol sınırlarının netleştirilmesi ve bilgi akışının yeniden tasarlanması bu bağlamda yaygın olarak görülmektedir (Greiner, 1989; Hannan ve Freeman, 1984). Ölçekle beraber artan yapısal atalet ise değişim ihtiyacını daha görünür kılmaktadır (Hannan ve Freeman, 1984).

Liderlik ve kültür uyumsuzlukları, içsel nedenlerin kritik bir kümesini oluşturmaktadır. Misyon ve değerlerin gündelik uygulamalarla tutarlı biçimde yaşatılmaması, güven ve anlam boşluklarına yol açmakta ve değişim çağrılarını güçlendirmektedir. Kültür, öğrenme ve uyum kapasitesinin taşıyıcısı olduğundan, değer-norm-davranış düzlemlerindeki çatlaklar performans ve etkileşim kalitesini düşürmektedir. Bu nedenle kültür teşhisi ve hedef kültürel niteliklerin geliştirilmesi, içsel değişim programlarının asli boyutu olarak görülmektedir (Schein, 2010; Cameron ve Quinn, 1999). Liderliğin vizyon, katılım ve hesap verebilirlik boyutlarında güven üretmemesi hâlinde, direnç ve dağınıklık artmaktadır (Kotter, 2007).

Süreç ve teknoloji yetersizlikleri de içsel değişimi zorunlu kılmaktadır. İş akışlarında israf, hata ve gecikme kaynaklarının kalıcılaşması, süreçlerin yalınlaştırılması ve dijitalleştirilmesi ihtiyacını gündeme getirmektedir. Süreç yeniden tasarımı, değer akışının uçtan uca gözden geçirilmesini ve teknolojik olanaklarla desteklenmesini önermektedir. Dijitalleşmenin yalnızca araç yenilemesi değil, karar ve koordinasyon mantığında da dönüşüm gerektirdiği, bu nedenle süreçlerle birlikte roller ve yetkilerin de yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmektedir (Orlikowski, 1996; Hammer ve Champy, 2009). Bu değişiklikler, iç verimlilik ve kalite göstergelerinde doğrudan iyileşme sağlamaktadır (Hammer ve Champy, 2009).

Yetkinlik boşlukları ve öğrenme gereksinimleri, iç nedenlerin insan boyutunu tanımlamaktadır. Mevcut becerilerin stratejik yönelimle uyumlu olmaması, yeniden beceri kazandırma ve örgütsel öğrenme düzeneklerinin güçlendirilmesini gerektirmektedir. Öğrenen örgüt perspektifi, savunucu rutinlerin ve tek döngülü öğrenmenin değişim kabiliyetini sınırladığını, çift döngülü öğrenmenin ise varsayım ve normları sorgulayarak kalıcı uyum ürettiğini vurgulamaktadır (Argyris ve Schön, 1978). Dinamik kabiliyetler bakışı da algılama, yakalama ve dönüştürme rutinlerinin içeride kurumsallaştırılmasını içsel bir gereklilik olarak görmektedir (Teece, 2007).

Stratejik yeniden konumlanma kararları içsel tetikleyiciler arasında yer almaktadır. İş portföyünün sadeleştirilmesi, çekirdek yetkinliklere odaklanma ve yapıların buna göre esnetilmesi, içeriden başlatılan değişimlerin tipik örnekleridir. Uyumun yalnızca dış baskılarla değil, içsel değerlendirmelerle de proaktif biçimde yürütülmesi, sürdürülebilir üstünlük için gerekli görülmektedir. Kaynak-tabanlı bakış, değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez kaynakların etrafında örgütsel tasarımın güncellenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Barney, 1991; Nadler ve Tushman, 1980). Böylece iç nedenler, stratejik niyet ile iç mimari arasında daha sıkı bir bağ kurulmasını gerektirmektedir.

2.3.3.2. Dış Nedenler

Dış nedenlerin başında rekabet baskısı bulunmaktadır. Endüstri yapısı, yeni girenler, ikame ürünler, tedarikçi ve alıcıların pazarlık gücü gibi unsurlar, faaliyet sistemlerinin tekrar tasarlanmasını gerektirmektedir. Konumlandırma kadar faaliyetlerin bütünlüğü ve benzersiz uyumu da önemli hâle gelmekte, bu da süreç, kaynak dağılımı ve örgüt mimarisinde değişimi zorunlu kılmaktadır (Porter, 1980; Porter, 1996). Hızlı rekabet yoğunluğu koşullarında, avantajın geçicileşmesi ve kuralların sık değişmesi "hiperrekabet" dinamiklerini doğurmakta, bu ortamda çeviklik ve hızlı yeniden konfigürasyon kritik görülmektedir (D'Aveni, 1994).

Teknolojik değişimler, dış nedenler içinde dönüştürücü bir role sahiptir. Yeni teknolojiler mevcut mimarileri aşındırdığında, yerleşik firmalar performans kriterlerini tutturmakta zorlanmakta ve iş modeli dâhil köklü değişimlere ihtiyaç

duymaktadır. Yıkıcı yenilik, müşterilerin değer tanımını değiştirerek örgütleri ürün, süreç ve kanal tasarımlarını yeniden kurgulamaya zorlamaktadır. Bu baskı altında dinamik kabiliyetler, yeni fırsatları algılama ve yakalama, ardından iş sistemlerini dönüştürme becerisini öne çıkarmaktadır (Christensen, 1997; Eisenhardt ve Martin, 2017; Teece, 2007). Dijital dönüşüm çalışmaları da veri, platform ve ekosistem mantığının işleyişi kökten değiştirmekte olduğunu göstermektedir (Vial, 2019).

Kurumsal ve düzenleyici baskılar, örgütleri biçimsel ve fiili uygulamalarını uyarlamaya yöneltmektedir. Zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılar, meşruiyet kazanımı için yapısal ve süreçsel değişiklikleri teşvik etmektedir. Yeni mevzuat, standart ve sertifikasyon gereklilikleri, raporlama ve kontrol sistemlerinin güncellenmesini zorunlu kılmakta, bu da kültür ve yetkinlikler üzerinde dolaylı etkiler yaratmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 2001). Kurumsal çevrede öne çıkan sürdürülebilirlik ve etik beklentiler, değer zincirlerinde karbon, insan hakları ve şeffaflık boyutlarının yeniden tasarlanmasını gündeme getirmektedir (Scott, 2001).

Makroekonomik dalgalanmalar ve çevresel şoklar, dış nedenleri ani ve güçlü hâle getirebilmektedir. Talep çöküşleri, tedarik zinciri kesintileri ve finansal daralmalar, maliyet yapıları ve portföylerin yeniden düzenlenmesini, risk ve dayanıklılık kapasitelerinin artırılmasını gerektirmektedir. Araştırmalar, çevresel "sarsıntı"ların, hızlı kaynak yeniden tahsisini ve karar haklarının merkezîleşmesini tetikleyebildiğini, sonrasında ise esnekliği artıran yapısal öğrenmenin ortaya çıkabildiğini göstermektedir (Meyer, 1982; Tushman ve Romanelli, 1985). Bu bağlamda, kesintili denge dönemleri köklü dönüşümlere kapı aralamaktadır (Tushman ve Romanelli, 1985).

Küreselleşme ve pazarların coğrafi genişlemesi de yapısal ve kültürel uyarlamalar gerektirmektedir. Farklı ülke ve bölgelerdeki yasal, kültürel ve idari mesafeler, örgütlerin koordinasyon ve yerelleştirme arasında denge kurmasını zorunlu kılmaktadır. Çokuluslu yapılarda transnasyonel çözüm arayışları, bilgi entegrasyonu ile yerel duyarlılık arasında ikili bir mantığın işletilmesini gerektirmektedir (Bartlett ve Ghoshal, 2002; Pankaj, 2001). Demografik ve sosyo-kültürel eğilimler de tüketici tercihlerini, yetenek havuzunu ve çalışma biçimlerini değiştirmekte, çeşitlilik ve

kapsayıcılık gündemlerini kurumsal öncelik hâline getirmektedir (Pankaj, 2001; Scott, 2001).

Dış nedenlerin iç mimari üzerindeki etkisi dolaylı kanallarla da ilerlemektedir. Rekabet ve kurumların baskısı, örgütlerde strateji, kültür ve yetkinliklerin eşzamanlı güncellenmesini gerektirmekte; bu güncellemeler içsel süreç ve teknolojik altyapılara yansımaktadır. Literatür, dışsal baskıların tek başına değişimi açıklamadığını, değişimin örgüt içi teşhis ve tasarım kapasitesiyle birlikte başarıya ulaştığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, dış nedenlerin tetiklediği uyum sürecinin kurumsal öğrenme ve dinamik kabiliyetler yoluyla içeride kök salması önerilmektedir (Pettigrew, 1987; Eisenhardt ve Martin, 2017; Teece, 2007).

2.3.4. Örgütsel Değişim Süreci

Örgütsel değişim süreci, içerik, süreç ve bağlam boyutlarının eşgüdüm içinde ele alındığı çok-aşamalı bir yönetişim olarak kavramsallaştırılmaktadır. İçerik, hangi yapı, süreç, teknoloji ve kültür ögelerinin dönüştürülmekte olduğunu; süreç, değişimin nasıl tasarlanmakta ve yürütülmekte olduğunu; bağlam ise çevresel koşullar ve kurumsal tarihçenin sürece nasıl yön vermekte olduğunu açıklamaktadır. Bu üç boyutun birlikte okunması, değişim girişimlerinde neden sonuç çeşitliliği gözlenmekte olduğunu ortaya koymaktadır (Pettigrew, 1987; Van de Ven ve Poole, 1995).

Klasik yaklaşımda Lewin'in çözülme, hareket ve yeniden donma aşamaları, bireysel ve kurumsal düzeyde öğrenmeyi ve yeni normların yerleşmesini hedeflemektedir. Çözülme aşamasında var olan düzenin psikolojik güvenlikle sorgulanması ve değişim gereğinin ikna edici biçimde ortaya konması kritik bir eşik oluşturmaktadır. Hareket aşamasında yeni davranış ve süreçlerin denenmesi teşvik edilmekte; yeniden donma aşamasında ise yeni uygulamalar ödül, rol ve kültür düzeneklerine bağlanarak kalıcı hâle getirilmektedir. Çağdaş yorumlar, "yeniden donma" fikrinin sabitlenme değil, istikrarlı yenilenme kapasitesinin kurumsallaştırılması anlamına geldiğini vurgulamaktadır (Lewin, 1951; Schein, 1996; Burnes, 2004).

Uygulamada sık başvurulan bir diğer çerçevede, aciliyet yaratma, yön koalisyonu kurma, vizyon geliştirme ve iletişim, engelleri kaldırma, kısa vadeli kazanımlar

üretme, kazanımları pekiştirerek daha büyük dönüşümler başlatma ve yeni yaklaşımı kültüre yerleştirme gibi adımlar sıralanmaktadır. Bu adımlar, paydaş hizalamasını ve ivmeyi sistematik biçimde yönetmeyi amaçlamaktadır. İncelemeler, söz konusu basamakların değişim başarı oranına katkı verebildiğini; ancak bağlamsal uyarlama yapılmadığında ritüelleşme ve yüzeyselleşme risklerinin belirdiğini göstermektedir (Kotter, 2007; Appelbaum vd., 2012).

Değişim sürecinin insani mimarisi, hazırlık ve katılım düzeyleriyle şekillenmektedir. Hazırlık, değişimin gerekçesi, amaçları, yeterli kaynaklar ve güvenilir liderlik hakkında tutarlı bir çerçeve sunulmasıyla güçlenmektedir. Katılımcı tasarım ve çok kanallı iletişim, sahiplenmeyi artırmakta ve direnç olasılığını azaltmaktadır. Bulgular, algılanan adalet, paydaş katılımı ve inandırıcı mesajların değişim niyet ve davranışlarını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Armenakis vd., 1993; Lines, 2004; Oreg vd., 2011).

Süreç yönetiminin kurumsal yönetişim ayağında hedef mimarisi, ölçme-değerlendirme ve geri besleme döngüleri belirleyici rol oynamaktadır. Kısa vadeli kazanımlar, öğrenme ve motivasyon için ara işaretler üretmekte; performans panoları ve sorumluluk mekanizmaları ise uygulama disiplinini desteklemektedir. Başarılı dönüşümler, tek seferlik projeler olarak değil, dinamik kabiliyetlerin geliştirilmesi yoluyla algılama, yakalama ve dönüştürme rutinlerinin kalıcılaştırılması olarak yürütülmektedir. Ayrıca teknolojinin uygulama sırasında öngörülemeyen biçimlerde yeniden yorumlandığı ve değişimin kısmen ortaya çıkan süreçlerle ilerlemekte olduğu da gözlenmektedir (Beer ve Nohria, 2000; Teece, 2007; Orlikowski, 1996).

2.3.5. Değişime Direnç ve Nedenleri

Değişime direnç, birey ve grup düzeyinde bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerin birleşimi olarak tanımlanmakta ve değişim sürecinin doğal bir bileşeni olarak görülmektedir. Direnç yalnızca engelleyici bir tutum olarak değil, uygulama kusurlarını görünür kılan bir geri bildirim kanalı olarak da değerlendirilmektedir. Tutumun çok boyutlu doğası, bireylerin aynı anda hem kaygı hem de umut

taşıyabilmekte olduğunu; bu nedenle tek boyutlu "karşıtlık" çerçevelerinin yetersiz kalmakta olduğunu göstermektedir (Piderit, 2000; Ford vd., 2008; Oreg, 2006).

Bireysel öncüller arasında değişime yatkınlık, belirsizlik toleransı ve kontrol odağı gibi kişilik ve bilişsel eğilimler öne çıkmaktadır. Dispozisyonel direnç yüksek olduğunda yeniliğe kuşku artmakta; buna karşılık öz-yeterlik ve içsel kontrol algısı güçlü bireylerde değişimle başa çıkma motivasyonu yükselmektedir. Boylamsal ve alan çalışmalarında, değişim yanlısı eğilimlerin iletişime açıklık ve öğrenme isteği üzerinden olumlu etkiler ürettiği rapor edilmektedir. Bu bulgular, bireysel farklılıkların müdahale tasarımına gömülmesi gerektiğini göstermektedir (Oreg, 2003; Wanberg ve Banas, 2000).

Sosyal-psikolojik öncüller bakımından belirsizlik, iş güvencesi kaygısı, söylenti ve bilgi boşlukları direnç davranışlarını beslemektedir. Adil süreç ve saygılı etkileşim algıları, direnç ihtimalini düşürmekte; iletişim şeffaflığı, özellikle yeniden yapılanma ve birleşmelerde olumsuz söylentilerin etkisini zayıflatmaktadır. Çalışmalar, prosedürel ve etkileşim adaletinin değişim kabulünü artırmakta olduğunu; iletişim sıklığı ve kalitesinin iş güvencesi kaygısını azalttığını göstermektedir. Güven ve adalet zedelenmekte olduğunda direnç, sinizm ve pasif–aktif karşı çıkış davranışlarına dönüşebilmektedir (Folger ve Skarlicki, 1999; Bordia vd., 2004; Schweiger ve DeNisi, 1991).

Örgütsel öncüller arasında geçmiş değişim deneyimleri, politik süreçler ve yapısal ataleti besleyen rutinler etkili olmaktadır. Başarısız veya tutarsız değişim geçmişi, "değişim sinizmi" üretmekte ve yeni girişimlere güveni azaltmaktadır. Kurumsal güç dengeleri ve çıkar çatışmaları, resmi tasarımların gölgesinde alternatif gündemler oluşturmakta ve uygulamayı yavaşlatmaktadır. Yapısal atalet ve yerleşik rutinler ise alternatiflerin değerlendirilmesini zorlaştırmakta ve "alışkanlık temelli" direnç yaratmaktadır. Bu nedenle direnç, yalnızca bireysel isteksizlik değil, kurum tarihçesi ve yapısal kalıpların bir çıktısı olarak anlaşılmaktadır (Wanous vd., 2000; Hannan ve Freeman, 1984; Nelson ve Winter, 1985).

Direncin yönetimi, katılım, yetkilendirme ve anlamlandırma mimarisinin bütüncül biçimde tasarlanmasını gerektirmektedir. Karar süreçlerine temsilî katılım, adil süreç algısını ve psikolojik sahiplenmeyi güçlendirmektedir. Psikolojik güven ortamında küçük denemeler ve hızlı öğrenme döngüleri, belirsizlik maliyetini düşürmektedir. Uygulama önerileri, eğitim ve koçlukla öz-yeterliği artırmayı; adalet ve şeffaflıkla güveni onarmayı; tutarlı semboller ve öykülerle ortak bir gelecek anlatısı kurmayı önermektedir. Seçici telafi, müzakere ve aşamalı uygulama gibi taktikler de kaynak kayıpları ve rol belirsizliğine dönük endişeleri azaltmaktadır (Kotter ve Schlesinger, 1989; Edmondson, 1999; Weick, 1995).

2.4. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direnç Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve değişime yönelik direnç eğilimlerini azaltmakta olan çok kanallı bir etki mimarisi kurmaktadır. Literatür, bu liderliğin vizyon iletişimi, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla çalışanların örgütle olan psikolojik bağlarını derinleştirmekte olduğunu ve bu yolla değişim süreçlerinin kabulünü kolaylaştırmakta olduğunu göstermektedir. Meta-analitik bulgular, dönüşümcü davranışların tatmin, bağlılık ve performans gibi çıktılarla tutarlı biçimde pozitif ilişkiler ürettiğini, bu ilişkilerin değişim programlarında ivme yaratmakta olduğunu ortaya koymaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Wang vd., 2011).

Son dönem çalışmalar, dönüşümcü liderliğin değişim bağlamındaki etkisinin yalnızca genel tutumlar düzeyinde kalmadığını; değişime hazırlık, değişime açıklık ve değişime bağlılık gibi daha yakın tutum setleriyle de sistematik biçimde ilişkilendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda Peng, Li, Wang ve Lin (2021) meta-analizinde dönüşümcü liderliğin değişime bağlılık, değişime açıklık ve değişime hazırlıkla pozitif yönlü ilişkilendiği; değişime yönelik olumsuz tepkilerle ise ters yönlü bir örüntü sergilediği rapor edilmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık cephesinde özellikle duygusal bağlılık kanalını güçlendirdiğine dair güncel ampirik kanıtlar bulunmaktadır; örneğin Jiatong vd. (2022) dönüşümcü liderliğin duygusal örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde artırmakta olduğunu ve bu ilişkide çalışan bağlılığının (engagement) açıklayıcı rol üstlenmekte olduğunu göstermektedir. Benzer

şekilde Husseın ve Polatcı (2023) da dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkilendiğini ortaya koyarak, liderliğin çalışan-örgüt bağını güçlendiren bir kaynak olarak işlemekte olduğunu vurgulamaktadır.

Üç kavramın kurucu bileşenleri, aralarındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik, idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi bileşenlerinden oluşmakta; örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif eğilimleri kapsamaktadır. Değişime direnç ise bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahip çok boyutlu bir tepkisellik olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, 4I bileşenleri duygusal ve normatif bağlılığı artırmakta; buna karşılık direnç, belirsizlik, kontrol kaybı ve güvensizlik gibi bilişsel-duygusal değerlendirmeler yoluyla şekillenmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Oreg, 2006).

Dönüşümcü liderlik, anlam üretimi ve özdeşleşme mekanizmaları üzerinden bağlılıkta artış yaratmaktadır. Vizyonun çekici bir gelecek anlatısı olarak paylaşılması ve değerlerle uyumlu rol modellemenin tutarlı biçimde sergilenmesi, çalışanların benlik değerlendirmelerini güçlendirmekte ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmeyi artırmaktadır. Özdeşleşmenin artması, duygusal bağlılığı ve gönüllü çabayı beslemekte; bu durum, değişim hedeflerinin "benimsenen" amaçlar hâline gelmesine hizmet etmektedir. Özdeşleşme ve güçlendirme süreçleri birlikte ele alındığında, dönüşümcü davranışların hem güçlendirici hem de yön birleştirici etkiler üretmekte olduğu görülmektedir (Shamir vd., 1993; Kark vd., 2003).

Bu liderliğin yarattığı adalet ve destek iklimi, bağlılığı kuvvetlendirmekte ve direnci yumuşatmaktadır. Bireyselleştirilmiş ilgi ve açık iletişim, etkileşim adaletini ve algılanan örgütsel destek düzeyini yükseltmektedir. Algılanan destek ve adalet, karşılıklılık normu ve güven duygusu aracılığıyla duygusal ve normatif bağlılığı artırmakta; belirsizlik kaynaklı kaygıları azaltarak değişim niyetini olumluya çevirmektedir. Kanıtlar, adil süreç ve yüksek destek ikliminin bağlılıkla tutarlı pozitif ilişkiler sergilemekte olduğunu ve çekilme eğilimlerini azalttığını göstermektedir (Colquitt vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Güven ve psikolojik güvenlik, dönüşümcü liderliğin direnç üzerindeki etkisinde kritik aracı değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Rol modelleme ve değer tutarlılığı, lidere ve ekibe duyulan güveni artırmakta; hatalardan öğrenmeyi normalleştiren güvenli iklim, değişim denemelerine yönelik tehdit algısını düşürmektedir. Güven ve güvenlik algısı yükseldikçe ses verme, deneme ve geri bildirim davranışları artmakta; bu da değişim uygulamalarında hızlı öğrenme ve koordinasyon sağlamaktadır. Bulgular, güvenli iklimlerin hem performansı hem de değişim kabulünü güçlendirmekte olduğunu göstermektedir (Dirks ve Ferrin, 2002; Edmondson, 1999).

Güven temelli açıklamalar güncel literatürde daha ayrıntılı biçimde test edilmekte; dönüşümcü liderliğin değişim sonuçlarına etkisinin, liderliğe duyulan güvenin alt türleri üzerinden farklı güçlerde taşınabildiği gösterilmektedir. Cao ve Le (2024), dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim kapasitesi üzerindeki etkisinde lidere güvenin iki kanallı (ör. açıklamaya dayalı güven ve dayanma/itimat temelli güven) aracılık kurduğunu; güven türleri arasında da etki büyüklüğünün farklılaşabildiğini rapor etmektedir. Direnç boyutunda ise mekanizma, yalnızca "güven" düzeyiyle sınırlı kalmamakta; dönüşümcü liderliğin iş yerinde yenilikçi iklim üretmesi üzerinden direnci zayıflatabildiği görülmektedir. Charoensukmongkol (2024), dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime direncini doğrudan azaltmaktan çok, yenilikçi iklimi güçlendirerek direnç üzerinde dolaylı bir etki kurabildiğini göstermektedir. Bu çerçevede dönüşümcü liderlik, güven iklimini besleyip deneme-öğrenme alanını genişleterek değişime ilişkin tehdit algısını düşürmekte; direnç tepkisinin bilişsel ve duygusal kaynaklarını zayıflatmakta olan bir süreç dinamiği oluşturmaktadır (Akter vd., 2024).

Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki etkisi, değişim hazırlığı ve değişime bağlılık aracılığıyla da açıklanmaktadır. Hazırlık, değişimin gerekçesi, hedefleri ve beklenen faydaları hakkında inandırıcı bir çerçevenin kurulmasıyla güçlenmekte; bu çerçevenin liderlerce tutarlı biçimde iletilmesi direnç olasılığını azaltmaktadır. Değişime bağlılık yapısı incelendiğinde, duygusal ve normatif değişim bağlılığının kabul ve çaba ile, devam türü bağlılığın ise daha zayıf ve araçsal bir uyumla ilişkilenmekte olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderler, özellikle duygusal bağlılık

yoluyla değişim davranışlarını desteklemektedir (Armenakis vd., 1993; Herscovitch ve Meyer, 2002).

Bileşenler düzeyinde farklı etkiler gözlenmektedir. Duygusal bağlılık arttıkça değişim lehine gönüllü katılım ve vatandaşlık davranışları yükselmekte; normatif bağlılık, "doğru olanı yapma" yönelimini güçlendirerek sürdürüm çabasını desteklemektedir. Devam bağlılığı yüksek olduğunda ise bireyler örgütte kalmaya devam etmekte, ancak gönüllü ekstra rol davranışları ve yenilik isteği sınırlı kalabilmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin en güçlü etkisi, duygusal ve normatif bileşenleri beslediği ortamlarda görünürlük kazanmaktadır. Bulgular, bağlılık türlerinin farklı örgütsel sonuçlarla farklı güçte ilişkilenmekte olduğunu doğrulamaktadır (Meyer vd., 2002; Meyer ve Allen, 1997).

Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu, direnci azaltan bilişsel mekanizmaları harekete geçirmektedir. Varsayım sorgulama, deneysellik ve alternatif çözüm üretimi teşvik edildikçe belirsizlik tehdidi yerini öğrenme fırsatına bırakmaktadır. Bu çerçevede çalışanlar, değişimi dışsal bir dayatma olarak değil, mesleki gelişim ve problem çözme alanı olarak değerlendirmeye başlamaktadır. Entelektüel uyarımın yenilikçilik ve performansla ilişkisine dair bulgular, değişim uygulamalarında bilişsel esnekliğin önemini desteklemektedir (Jung vd., 2003; Wang vd., 2011).

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu, direnci besleyen kayıp algısını ve rol belirsizliğini azaltmaktadır. Koçluk, geri bildirim ve kişiye özel gelişim planları, değişimin kişisel faydasına ilişkin algıyı güçlendirmekte ve kontrol hissini artırmaktadır. Böylece değişimin yarattığı statü, kimlik ve yeterlik kaybı kaygıları yumuşamaktadır. Araştırmalar, bireyselleştirilmiş ilginin izleyici güveni, tatmini ve vatandaşlık davranışlarıyla anlamlı pozitif ilişkiler sergilediğini ve bu sonuçların değişim dönemlerinde daha kritik hâle gelmekte olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 1990; Avolio vd., 1999).

İlham verici motivasyon ve idealize edilmiş etki, kolektif öz-yeterlik ve yön birliği oluşturarak değişim ivmesini artırmaktadır. Ortak vizyonun açık hedeflere çevrilmesi

ve ilerleme işaretlerinin görünür kılınması, belirsizlik karşısında koordinasyonu hızlandırmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, yalnızca duygulanımı değil, hedefle ilgili beklentileri ve kolektif kapasite algısını da dönüştürmektedir. Bulgular, bu boyutların takım düzeyinde koordinasyon ve bağlılığı güçlendirerek değişim sonuçlarına olumlu yansıdığını göstermektedir (Judge ve Piccolo, 2004; Rafferty ve Griffin, 2004).

Aracı ve düzenleyici mekanizmalar ilişkiyi daha da netleştirmektedir. Lider-üye etkileşimi kalitesi yükseldikçe dönüşümcü mesajların inandırıcılığı ve adalet algısı güçlenmekte, bağlılıkta artış ve dirençte azalma gözlenmektedir. Örgütsel değişim geçmişi olumsuz olduğunda ise "değişim sinizmi" ortaya çıkmakta ve liderliğin olumlu etkileri zayıflayabilmektedir. Bu nedenle LMX ilişkileri, geçmiş deneyimler ve kültürel iklim, dönüşümcü etkinin gücünü koşullamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Wanous vd., 2000).

Kültür ve iklim, üçlü ilişkinin bağlamsal zeminini oluşturmaktadır. Katılımcı ve destekleyici kültürler, duygusal bağlılığın ve değişim kabulünün artmasına elverişli ortamlar yaratmaktadır. Kontrol ve hiyerarşi ağırlıklı kültürlerde ise bağlılık profilinin daha çok araçsallığa kaydığı ve direncin iletişim eksikliklerileyle beslendiği gözlenmektedir. Kültür tipleri ile tutum ve performans arasındaki bağlantılara ilişkin kanıtlar, değer temelli kültür mimarilerinin değişim süreçlerini kolaylaştırmakta olduğunu göstermektedir (Hartnell vd., 2011; Colquitt vd., 2001).

Eleştirel değerlendirmeler, dönüşümcü liderliğin gölge yanlarına dikkat çekmektedir. Karizma ve vizyon, etik sınırlar ve hesap verebilirlik düzenekleriyle dengelenmediğinde manipülatif anlatılara ve sahte-dönüşümcü örüntülere kayabilmektedir. Bu kayma, kısa vadede bağlılık benzeri görünümler üretmekte ancak uzun vadede güven ve meşruiyeti aşındırmaktadır. Dolayısıyla üçlü ilişkinin sağlıklı işlemesi için etik ilke setleri, şeffaflık ve güç paylaşımı mekanizmaları kurumsallaştırılmaktadır (Price, 2003; Tourish, 2013; van Knippenberg ve Sitkin, 2013).

Uygulama düzeyinde, dönüşümcü ve etkileşimci unsurların birbirini tamamlayıcı biçimde işletilmesi önerilmektedir. Dönüşümcü liderlik, anlam, vizyon ve bağlılık üretmekte; etkileşimci mekanizmalar, görev netliği ve koşullu güçlendirme yoluyla süreç güvenliği sağlamaktadır. Bu ikili kurgu, bağlılığın enerjiye dönüşmesini ve değişim uygulamalarının disiplinle sürdürülmesini mümkün kılmaktadır. Araştırmalar, iki yaklaşımın birlikte kullanıldığında hem performans hem de değişim kabulü üzerinde sürdürülebilir etkiler üretebildiğini göstermektedir (Avolio vd., 1999; Judge ve Piccolo, 2004).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı özellikle duygusal ve normatif bileşenler üzerinden artırmakta ve değişime yönelik direnç eğilimlerini anlam üretimi, adalet ve destek iklimi, güven ve psikolojik güvenlik, hazırlık ve değişime bağlılık gibi bir dizi aracı mekanizma üzerinden azaltmaktadır. Etkinin büyüklüğü, LMX kalitesi, kültür ve değişim geçmişi gibi bağlamsal koşullara duyarlı biçimde değişmektedir. Etik ilke ve hesap verebilirlik düzenekleri kurulduğunda bu yaklaşım, değişim süreçlerinde kalıcı güçlenme ve öğrenme döngülerinin kurumsallaşmasını mümkün kılmaktadır (Herscovitch ve Meyer, 2002; Bass ve Riggio, 2006).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, özel sektörde görev yapan çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri ve değişime direnç eğilimleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu kapsamda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisi toplam puan düzeyinde ele alınmakta, ayrıca örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif alt boyutları ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki etkisi toplam direnç puanı üzerinden incelenmekte, bunun yanında bilişsel, duygusal ve davranışsal direnç alt boyutlarına yönelik etkiler de analiz edilmektedir. Böylece çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların kuruma yönelik psikolojik bağını nasıl şekillendirdiği ve değişim süreçlerinde çalışan tepkilerini hangi düzeylerde etkileyebildiği çok boyutlu bir çerçevede ortaya konmaktadır.

Araştırmanın önemini artıran temel nokta, örgütlerin değişim baskısının yoğunlaştığı güncel çalışma yaşamında hem bağlılığı güçlendirme hem de değişime uyumu yönetme ihtiyacının aynı anda gündemde olmasıdır. Dönüşümcü liderlik, vizyon oluşturma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi gibi davranışlar üzerinden çalışanların örgütle özdeşleşmesini güçlendirebilen bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteği, örgüt hedefleriyle bütünleşmesi ve örgüte yönelik sorumluluk duygusu gibi çıktılarla yakından ilişkilidir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin bağlılığa etkisini açıklığa kavuşturmak, kurumların çalışan deneyimini iyileştirmesi ve insan kaynağını sürdürülebilir biçimde elde tutabilmesi açısından değer taşımaktadır. Özellikle bağlılığın alt boyutlarının birlikte ele alınması, kurumlarda çalışanların "istemekten", "mecburiyetten" ya da "sorumluluktan" kaynaklanan farklı bağlılık profillerinin anlaşılmasını sağlayarak daha hedefli yönetim uygulamalarına zemin oluşturmaktadır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H_1: Dönüşümcü liderlik değişime direnci etkilemektedir.

H_2: Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

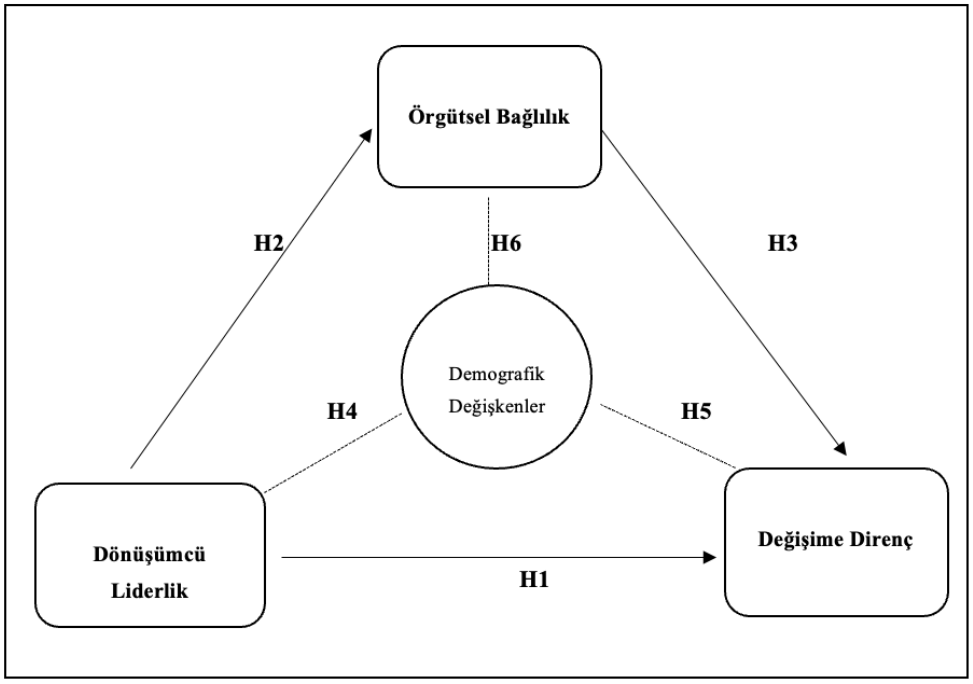
H_3: Örgütsel bağlılık değişime direnci etkilemektedir.

H_4: Dönüşümcü liderlik algısı katılımcıların demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H_5: Değişime direnç algısı katılımcıların demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H_6: Örgütsel bağlılık algısı katılımcıların demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırma, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelediğinden korelasyonel (ilişkisel) modeldedir. Araştırma amacı ve hipotezleri çerçevesinde araştırmanın modeli aşağıdaki gibi görselleştirilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde yer alan bir sağlık sigortası şirketinde görev yapan 120 toplam çalışan oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü Salant ve Dillman'nın (1994) belirlediği formül ile hesaplanmıştır. Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için %95 güven aralığında, ± %5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü minimum 92 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırmada 100 çalışana ulaşılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, mesleki tecrübesi ve kurumsal tecrübesi sorulmaktadır. İkinci bölüm Dönüşümcü Liderlik Ölçeğidir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Podsakoff (1990) tarafından dönüştürücü liderliğe özgü algıların ölçülmesi için geliştirilmiş olup, İşcan (2002) tarafından geçerlik ve güvenirlik analizi yapılarak Türkçeye uyarlanmıştır. İşçan (2002)'ın çalışmasında ölçek 5 (beş) alt boyuttan ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları "vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma", "grup amaçlarının kabulünü sağlama", "entelektüel teşvikte bulunma", "bireysel ilgi gösterme", "yüksek başarı beklentisine sahip olma" şeklindedir. Ölçekte ters ifade yer almamakta olup, ölçek 5'li likert tipi ölçek olup, "Hiç uygun değil (1,00-1,79)", "Uygun Değil (1,80-2,59)", "Kararsızım (2,60-3,39)", "Uygun (3,40-4,19)" ve "Tamamen Uygun (4,20-5,00)" şeklinde belirtilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden alınan puanların yüksek olması katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,93'tür.

Üçüncü bölüm Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir. Ölçek Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilmiş, İnanır (2012) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin üç alt boyutu vardır: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı. Örgütsel bağlılık ile ilgili tüm sorular (5) basamaklı likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,87'dir.

Dördüncü bölüm Değişime Direnç Ölçeğidir. Ölçek Oreg (2006) tarafından geliştirilmiş, Çalışkan (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek üç boyutlu yapıda olup bunlar Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal Dirençtir. Beşli likert tipteki ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,94'tür.

3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve değişime direnç üzerindeki etkisini sınamak üzere SPSS 22.0 paket programıyla değerlendirilmektedir. Analiz sürecinin ilk adımında anket formundan elde edilen yanıtlar veri setine aktarılmakta; demografik değişkenler (yaş grubu, cinsiyet, medeni durum, mesleki tecrübe, kurum tecrübesi) kod kitabına uygun biçimde kategorik olarak tanımlanmaktadır. Ölçek maddeleri ise ilgili ölçme araçlarının puanlama yönergelerine göre 1–5 aralığında derecelendirilmektedir. Ters puanlanması gereken maddeler belirlenerek gerekli dönüşümler uygulanmakta; ardından her bir ölçek ve alt boyut için madde ortalamaları (ve/veya toplam puanlar) hesaplanarak analizlerde kullanılacak bileşik değişkenler oluşturulmaktadır. Çalışmada dönüşümcü liderlik tek boyutlu yapı olarak ele alınmakta; örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif alt boyutlarıyla; değişime direnç ise bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutlarıyla incelenmektedir.

Araştırma değişkenlerinin genel eğilimlerini ortaya koymak için betimleyici istatistikler hesaplanmaktadır. Bu aşamada her bir ölçek ve alt boyut için ortalama, standart sapma, minimum–maksimum değerler raporlanmakta; dağılımın normalliğine ilişkin değerlendirmeler için çarpıklık ve basıklık değerleri gözden geçirilmektedir. Normallik varsayımını destekleyen koşullarda parametrik testler tercih edilmekte; grup karşılaştırmalarında varyansların homojenliği Levene testi ile kontrol edilmektedir. Demografik değişkenlere göre ölçek puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla cinsiyet iki kategorili olduğundan bağımsız örneklemler t-testi uygulanmakta; yaş grupları, mesleki tecrübe ve kurum tecrübesi gibi ikiden fazla kategori içeren değişkenlerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. ANOVA sonucunda anlamlı farklılık saptandığında farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu göstermek üzere Tukey post-hoc analizi yürütülmektedir.

Hipotezlerin sınanmasında dönüşümcü liderlik bağımsız değişken olarak ele alınmakta; bağımlı değişkenler olarak örgütsel bağlılık (toplam) ve alt boyutları ile değişime direnç (toplam) ve alt boyutları modele alınmaktadır. Bu ilişkiler basit doğrusal regresyon analizleri ile test edilmekte; model uyumu ve açıklayıcılık R^2, regresyon katsayıları (B/β), t değerleri ve anlamlılık düzeyleri (p) üzerinden raporlanmaktadır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi p<,05 olarak kabul edilmektedir.

3.6. Araştırmanın Etik Yönü ve Sınırlılıkları

Bu araştırma için 07.05.2024 tarihinde Yeni Yüzyıl Üniversitesi Fen ve Tıbbi Müdahale gerektirmeyen Sağlık Bilimleri Araştırma Etik Kurulundan etik kurulu onayı alınmış, katılımcılara çalışmanın amacı ve kapsamı açıklanmış, gönüllülük esasına dayalı aydınlatılmış onam sağlanmış ve elde edilen verilerin anonimlik ile gizlilik ilkeleri çerçevesinde yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı taahhüt edilmiştir. Araştırmanın sınırlılıkları, verilerin tek bir sağlık sigortası şirketinde çalışan örneklemden toplanması nedeniyle bulguların genellenebilirliğinin sınırlı kalması, ölçümlerin öz-bildirim temelli olması sebebiyle sosyal beğenirlik ve yanıt yanlılığı riskini taşıması, kesitsel tasarım nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkiler için nedensel yorum yapılamaması ve kurum içi dinamikler ile dönemsel iş yükü gibi kontrol edilemeyen koşulların algıları etkileyebilmesidir. Ayrıca örneklemin büyüklüğü ve çalışma bağlamının kurumsal kültürle ilişkili özellikleri, farklı sektör ve örgüt yapılarında sonuçların değişebileceğini düşündürmektedir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bilgiler

Tablo 4.1. Katılımcıların yaş dağılımı

Yaş grubu	n	%
20–27	29	29,0
28–35	39	39,0
36–43	21	21,0
44–51	11	11,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %29,0'i 20–27, %39,0'u 28–35, %21,0'i 36–43 ve %11,0'i 44–51 yaş grubundadır. Örneklem dört yaş grubuna da dağılmakla birlikte 28–35 yaş grubu örneklem içinde en geniş paya sahiptir.

Tablo 4.2. Katılımcıların cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	71	71,0
Erkek	29	29,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %71,0'i kadın, %29,0'u erkektir. Cinsiyet dağılımı kadın katılımcılar lehine belirgin bir yoğunlaşma göstermektedir.

Tablo 4.3. Katılımcıların medeni durum dağılımı

Medeni durum	n	%
Evli	55	55,0
Bekar	45	45,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %55,0'i evli, %45,0'i bekardır. Medeni durum dağılımı iki kategori arasında görece dengeli bir görünüm sergilemektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların mesleki tecrübe dağılımı

Mesleki tecrübe	n	%
0–2 yıl	13	13,0
3–6 yıl	25	25,0
7–11 yıl	27	27,0
12 yıl ve üzeri	35	35,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %13,0'ü 0–2 yıl, %25,0'i 3–6 yıl, %27,0'i 7–11 yıl ve %35,0'i 12 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir. Dağılım, orta ve yüksek tecrübe gruplarının örneklemde daha geniş temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo 4.5. Katılımcıların kurum tecrübe dağılımı

Kurumdaki tecrübe	n	%
0–2 yıl	40	40,0
3–6 yıl	42	42,0
7–11 yıl	12	12,0
12 yıl ve üzeri	6	6,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %40,0'ı 0–2 yıl, %42,0'ı 3–6 yıl, %12,0'si 7–11 yıl ve %6,0'sı 12 yıl ve üzeri kurum tecrübesine sahiptir. Dağılım, özellikle ilk iki kurum tecrübe grubunda yoğunlaşmaktadır.

4.2. Güvenilirlik Bulguları

Tablo 4.6. Değişkenlere ilişkin normallik analizleri (n=100)

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-W	p(Shapiro)	K-S D	p(KS)
Dönüşümcü Liderlik	-0,663	0,011	0,953	0,001	0,110	0,163
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	-0,125	-0,059	0,985	0,342	0,049	0,963
Duygusal Bağlılık	-0,029	-0,648	0,971	0,025	0,104	0,214
Devam Bağlılığı	-0,295	1,139	0,971	0,026	0,094	0,315
Normatif Bağlılık	-0,093	-0,675	0,984	0,285	0,079	0,539
Değişime Direnç (Toplam)	0,017	-0,826	0,980	0,144	0,088	0,393
Bilişsel Direnç	-0,309	-1,091	0,938	<0,001	0,149	0,021
Duygusal Direnç	0,002	-1,099	0,960	0,004	0,118	0,112
Davranışsal Direnç	0,244	-0,779	0,967	0,014	0,108	0,178

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri genel olarak kabul edilebilir aralıktadır. Shapiro-Wilk testi bazı değişkenlerde anlamlılık üretse de (n=100'de testin hassasiyeti nedeniyle) çarpıklık/basıklık bulguları ve K-S sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, korelasyon ve regresyon analizlerinin Pearson ve OLS ile yürütülmesi uygun görülmüştür.

Tablo 4.7. Ölçeklerin güvenirlik sonuçları (Cronbach Alfa)

Ölçek/Boyut	**Madde sayısı**	**Cronbach α**
Dönüşümcü Liderlik	23	0,976
Örgütsel Bağlılık - Duygusal	9	0,825
Örgütsel Bağlılık - Devam	7	0,618
Örgütsel Bağlılık - Normatif	10	0,769
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	26	0,862
Değişime Direnç - Bilişsel	5	0,729
Değişime Direnç - Duygusal	5	0,795
Değişime Direnç - Davranışsal	5	0,682
Değişime Direnç (Toplam)	15	0,875

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin iç tutarlılığı çok yüksek düzeydedir (α=0,976). Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanda iyi güvenirlik göstermektedir (α=0,862). Duygusal (α=0,825) ve normatif bağlılık (α=0,769) kabul edilebilir/iyi düzeyde iken devam bağlılığının güvenirliği görece düşük bulunmuştur (α=0,618). Değişime direnç ölçeği toplamda iyi bir güvenirliğe sahiptir (α=0,875) ve alt boyutlar kabul edilebilir aralıktadır.

Tablo 4.8. Ölçekler için KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları

Ölçek	**Madde sayısı**	**KMO**	**Bartlett χ^2**	**sd**	**p**
Dönüşümcü Liderlik	23	0,945	2631,248	253	<0,001
Örgütsel Bağlılık	26	0,831	1659,079	325	<0,001
Değişime Direnç	15	0,839	1094,433	105	<0,001

KMO değerleri dönüşümcü liderlikte 0,945; örgütsel bağlılıkta 0,831; değişime dirençte 0,839'dur. Bartlett küresellik testlerinin üç ölçek için de anlamlı çıkması (p<0,001), veri setinin faktör analizi açısından uygun olduğunu göstermektedir.

4.3. Betimsel Analizler

Tablo 4.9. Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Değişken	**Ort.**	**SS**	**Min**	**Maks**
Dönüşümcü Liderlik	3,781	0,854	1,130	5,000
Duygusal Bağlılık	3,494	0,795	1,556	5,000
Devam Bağlılığı	3,081	0,701	1,000	4,857
Normatif Bağlılık	3,075	0,743	1,200	4,700
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	3,217	0,593	1,567	4,442
Bilişsel Direnç	2,414	0,783	1,000	3,800
Duygusal Direnç	2,504	0,858	1,000	4,200
Davranışsal Direnç	2,386	0,799	1,000	4,200
Değişime Direnç (Toplam)	2,435	0,703	1,000	3,933

Dönüşümcü liderlik algısı ortalamanın üzerinde bir düzeyde bulunmuştur (Ort.=3,781). Örgütsel bağlılık toplam puanı 3,217'dir; alt boyutlarda duygusal bağlılık diğer iki boyuta göre daha yüksek görünmektedir. Değişime direnç toplam puanı 2,435 olup bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutların ortalamaları birbirine yakın düzeylerdedir.

4.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Tablo 4.10. Dönüşümcü liderlik ile diğer değişkenler arasındaki Pearson korelasyonları (n=100)

Değişken	r	p
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	0,554	<0,001
Duygusal Bağlılık	0,462	<0,001
Devam Bağlılığı	0,326	<0,001
Normatif Bağlılık	0,507	<0,001
Değişime Direnç (Toplam)	0,022	0,831
Bilişsel Direnç	-0,125	0,217
Duygusal Direnç	0,146	0,147
Davranışsal Direnç	0,022	0,827

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (tüm $p<0,001$). Buna karşılık dönüşümcü liderlik ile değişime direnç toplam puanı ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır (tüm $p>0,05$).

Tablo 4.11. Örgütsel bağlılık ile değişime direnç arasındaki Pearson korelasyonları (n=100)

Bağlılık Değişkeni	Direnç Değişkeni	r	p
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Değişime Direnç (Toplam)	0,148	0,141
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Bilişsel Direnç	0,077	0,444
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Duygusal Direnç	0,283	0,004
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Davranışsal Direnç	0,011	0,912
Duygusal Bağlılık	Değişime Direnç (Toplam)	-0,123	0,222
Duygusal Bağlılık	Bilişsel Direnç	-0,141	0,162
Duygusal Bağlılık	Duygusal Direnç	-0,009	0,932
Duygusal Bağlılık	Davranışsal Direnç	-0,178	0,077
Devam Bağlılığı	Değişime Direnç (Toplam)	0,278	0,005
Devam Bağlılığı	Bilişsel Direnç	0,226	0,024
Devam Bağlılığı	Duygusal Direnç	0,391	<0,001
Devam Bağlılığı	Davranışsal Direnç	0,092	0,364
Normatif Bağlılık	Değişime Direnç (Toplam)	0,247	0,013
Normatif Bağlılık	Bilişsel Direnç	0,149	0,139
Normatif Bağlılık	Duygusal Direnç	0,346	<0,001
Normatif Bağlılık	Davranışsal Direnç	0,134	0,183

Örgütsel bağlılık toplam puanı ile duygusal direnç arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r=0,283; p=0,004). Alt boyut düzeyinde incelendiğinde, özellikle devam bağlılığı ve normatif bağlılık arttıkça değişime direnç toplam puanı ile duygusal direnç puanlarının artma eğiliminde olduğu görülmektedir (ör. devam bağlılığı–direnç toplam: r=0,278; p=0,005; normatif bağlılık–direnç toplam: r=0,247; p=0,013).

Tablo 4.12. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (Basit doğrusal regresyon)

Bağımlı değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	0,379	0,059	0,546	6,453	<0,001	0,298
Duygusal Bağlılık	0,430	0,083	0,462	5,161	<0,001	0,214
Devam Bağlılığı	0,267	0,078	0,326	3,409	<0,001	0,106
Normatif Bağlılık	0,441	0,076	0,507	5,820	<0,001	0,257

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı biçimde yordamaktadır (n=100; β=0,546; p<0,001). Alt boyutlar düzeyinde dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık (β=0,462), devam bağlılığı (β=0,326) ve normatif bağlılık

(β=0,507) üzerinde de pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri saptanmıştır (tüm p<0,001). Bu bulgular H1, H1a, H1b ve H1c hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 4.13. Örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi (Basit doğrusal regresyon, n=100)

Bağımlı değişken	B	Std. Hata	β	t	p	R^2
Değişime Direnç (Toplam)	0,173	0,117	0,148	1,482	0,141	0,022
Bilişsel Direnç	0,101	0,131	0,077	0,768	0,444	0,006
Duygusal Direnç	0,404	0,138	0,283	2,920	0,004	0,080
Davranışsal Direnç	0,015	0,134	0,011	0,111	0,912	0,000

Örgütsel bağlılık toplam puanının değişime direnç toplam puanını anlamlı biçimde yordamadığı görülmektedir (β=0,148; p=0,141). Buna karşılık örgütsel bağlılık, değişime direncin duygusal boyutunu pozitif yönde ve anlamlı biçimde yordamaktadır (β=0,283; p=0,004). Bilişsel ve davranışsal direnç boyutlarında anlamlı bir etki saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 4.14. Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki etkisi (Basit doğrusal regresyon)

Bağımlı değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
Değişime Direnç (Toplam)	0,018	0,083	0,022	0,213	0,831	0,000
Bilişsel Direnç	-0,114	0,092	-0,125	-1,243	0,217	0,016
Duygusal Direnç	0,147	0,100	0,146	1,461	0,147	0,021
Davranışsal Direnç	0,021	0,094	0,022	0,219	0,827	0,000

Dönüşümcü liderliğin değişime direnç toplam puanını anlamlı biçimde yordamadığı görülmektedir (n=100; β=0,022; p=0,831). Bilişsel, duygusal ve davranışsal direnç alt boyutlarında da istatistiksel olarak anlamlı bir etki saptanmamıştır (tüm p>0,05). Bu sonuçlar H2, H2a, H2b ve H2c hipotezlerini desteklememektedir.

Tablo 4.15. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığın birlikte değişime direnç üzerindeki etkisi (Çoklu doğrusal regresyon, n=100)

Bağımlı değişken	Yordayıcı	B	Std. Hata	β	t	p	R^2
Değişime Direnç (Toplam)	Dönüşümcü Liderlik	-0,072	0,099	-0,087	-0,726	0,470	0,027
Değişime Direnç (Toplam)	Örgütsel Bağlılık (Toplam)	0,230	0,141	0,197	1,633	0,106	0,027
Bilişsel Direnç	Dönüşümcü Liderlik	-0,221	0,109	-0,242	-2,029	0,045	0,046
Bilişsel Direnç	Örgütsel Bağlılık (Toplam)	0,275	0,155	0,211	1,774	0,079	0,046
Duygusal Direnç	Dönüşümcü Liderlik	-0,016	0,118	-0,016	-0,133	0,894	0,080
Duygusal Direnç	Örgütsel Bağlılık (Toplam)	0,416	0,167	0,292	2,492	0,014	0,080
Davranışsal Direnç	Dönüşümcü Liderlik	0,021	0,114	0,023	0,188	0,851	0,000
Davranışsal Direnç	Örgütsel Bağlılık (Toplam)	-0,002	0,162	-0,001	-0,012	0,990	0,000

Çoklu regresyon modelinde dönüşümcü liderliğin değişime direnç toplam puanı üzerinde anlamlı etkisi bulunmazken (p=0,470), bilişsel direnç üzerinde negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi görülmüştür (β=-0,242; p=0,045). Aynı modelde örgütsel bağlılık, duygusal direnç üzerinde pozitif ve anlamlı etki göstermektedir (β=0,292; p=0,014). Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin direnç üzerindeki etkisinin doğrudan toplam puan üzerinden değil, bazı koşullarda alt boyut düzeyinde görünür olabildiğine işaret etmektedir.

4.5. Değişkenlerin Demografik Bilgilere Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.16. Cinsiyete göre ölçek puanlarının karşılaştırılması (t-test)

Değişken	Kadın Ort±SS	Erkek Ort±SS	t	p
Dönüşümcü Liderlik	3,763±0,926	3,825±0,660	-0,374	0,709
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	3,248±0,611	3,141±0,551	0,856	0,396
Duygusal Bağlılık	3,563±0,833	3,326±0,675	1,489	0,141
Devam Bağlılığı	3,101±0,634	3,034±0,853	0,377	0,708
Normatif Bağlılık	3,080±0,731	3,062±0,785	0,107	0,915
Değişime Direnç (Toplam)	2,364±0,650	2,607±0,805	-1,442	0,156
Bilişsel Direnç	2,324±0,741	2,634±0,850	-1,718	0,092
Duygusal Direnç	2,428±0,828	2,690±0,916	-1,331	0,189
Davranışsal Direnç	2,341±0,746	2,497±0,921	-0,809	0,423

Kadın ve erkek katılımcılar arasında dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve değişime direnç değişkenlerinin hiçbirinde istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır (tüm $p>0,05$). Ortalama değerler kadınlarda bağlılığın ve erkeklerde direncin görece yüksek olabileceğine işaret etse de bu farklılıklar istatistiksel olarak desteklenmemektedir.

Tablo 4.17. Yaş gruplarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması (ANOVA)

Değişken	F	p
Dönüşümcü Liderlik	0,153	0,927
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	3,478	0,019
Duygusal Bağlılık	7,235	<0,001
Devam Bağlılığı	0,488	0,691
Normatif Bağlılık	2,619	0,055
Değişime Direnç (Toplam)	0,396	0,756
Bilişsel Direnç	1,615	0,191
Duygusal Direnç	0,202	0,895
Davranışsal Direnç	0,076	0,973

Yaş grupları arasında örgütsel bağlılık toplam puanı ($F=3,478$; $p=0,019$) ve duygusal bağlılık ($F=7,235$; $p<0,001$) açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Normatif bağlılıkta sınırda bir farklılık eğilimi bulunmaktadır ($p=0,055$). Dönüşümcü liderlik ve değişime direnç değişkenleri yaş gruplarına göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Tablo 4.18. Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık ortalamaları

Örgütsel Bağlılık (Toplam)

Yaş grubu	Ort.	SS	n
20–27	3,469	0,575	29
28–35	3,194	0,615	39
36–43	2,951	0,585	21
44–51	3,139	0,309	11

Duygusal Bağlılık

Yaş grubu	Ort.	SS	n
20–27	3,916	0,723	29
28–35	3,544	0,844	39
36–43	3,032	0,614	21
44–51	3,091	0,418	11

Yaş gruplarının ortalamaları, özellikle 20–27 yaş grubunda hem bağlılık toplam puanının hem de duygusal bağlılığın daha yüksek seyrettiğini göstermektedir. 36–43 yaş grubunda örgütsel bağlılık toplam ve duygusal bağlılık ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19. Yaş grupları için Tukey post-hoc sonuçları

Örgütsel Bağlılık (Toplam)

Grup 1	Grup 2	Ort. fark (G2-G1)	p (Tukey)	Anlamlı mı?
20–27	28–35	-0,275	0,211	Hayır
20–27	36–43	-0,518	0,011	**Evet**
20–27	44–51	-0,330	0,367	Hayır
28–35	36–43	-0,243	0,400	Hayır
28–35	44–51	-0,056	0,992	Hayır
36–43	44–51	0,188	0,814	Hayır

Duygusal Bağlılık

Grup 1	Grup 2	Ort. fark (G2-G1)	p (Tukey)	Anlamlı mı?
20–27	28–35	-0,372	0,167	Hayır
20–27	36–43	-0,884	<0,001	**Evet**
20–27	44–51	-0,825	0,010	**Evet**
28–35	36–43	-0,512	0,052	Hayır
28–35	44–51	-0,453	0,270	Hayır
36–43	44–51	0,059	0,996	Hayır

Post-hoc sonuçları, yaş grupları arasındaki anlamlı farkların yönünü netleştirmektedir. 20–27 yaş grubunun örgütsel bağlılık toplam puanı 36–43 yaş grubundan anlamlı biçimde daha yüksektir (p=0,011). Duygusal bağlılıkta ise 20–27 yaş grubunun hem

36–43 yaş grubundan (p<0,001) hem de 44–51 yaş grubundan (p=0,010) anlamlı biçimde daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20. Mesleki tecrübe gruplarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması (ANOVA)

Değişken	**F**	**p**
Dönüşümcü Liderlik	0,235	0,872
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	1,161	0,329
Duygusal Bağlılık	3,476	0,019
Devam Bağlılığı	0,147	0,932
Normatif Bağlılık	1,411	0,244
Değişime Direnç (Toplam)	0,732	0,535
Bilişsel Direnç	0,261	0,853
Duygusal Direnç	1,267	0,292
Davranışsal Direnç	1,012	0,391

Mesleki tecrübe grupları arasında yalnızca duygusal bağlılık açısından anlamlı farklılık saptanmıştır (F=3,476; p=0,019). Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık toplam puanı, devam ve normatif bağlılık ile değişime direnç değişkenleri tecrübe gruplarına göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Tablo 4.21. Mesleki tecrübeye göre duygusal bağlılık ortalamaları

Mesleki tecrübe	**Ort.**	**SS**	**n**
0–2 yıl	3,761	0,720	13
3–6 yıl	3,707	0,839	25
7–11 yıl	3,597	0,862	27
12 yıl ve üzeri	3,165	0,641	35

Ortalamalar, duygusal bağlılığın özellikle 12 yıl ve üzeri mesleki tecrübe grubunda daha düşük seyrettiğini göstermektedir. Diğer üç grupta ortalamalar birbirine daha yakın düzeydedir.

Tablo 4.22. Mesleki tecrübe için Tukey post-hoc sonuçları (Duygusal Bağlılık)

Grup 1	**Grup 2**	**Ort. fark (G2-G1)**	**p (Tukey)**	**Anlamlı mı?**
0–2 yıl	12 yıl ve üzeri	-0,596	0,085	Hayır
0–2 yıl	3–6 yıl	-0,054	0,997	Hayır
0–2 yıl	7–11 yıl	-0,164	0,921	Hayır
12 yıl ve üzeri	3–6 yıl	0,542	0,040	**Evet**
12 yıl ve üzeri	7–11 yıl	0,432	0,131	Hayır
3–6 yıl	7–11 yıl	-0,110	0,955	Hayır

Post-hoc bulguları, duygusal bağlılıktaki anlamlı farkın özellikle 12 yıl ve üzeri grup ile 3–6 yıl grubu arasında oluştuğunu göstermektedir. 12 yıl ve üzeri mesleki tecrübe grubunun duygusal bağlılık düzeyi 3–6 yıl grubuna göre anlamlı biçimde daha düşüktür (p=0,040).

Tablo 4.23. Kurum tecrübesi gruplarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması (ANOVA)

Değişken	**F**	**p**
Dönüşümcü Liderlik	0,365	0,779
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	1,877	0,139
Duygusal Bağlılık	5,761	0,001
Devam Bağlılığı	0,612	0,609
Normatif Bağlılık	0,869	0,460
Değişime Direnç (Toplam)	1,220	0,307
Bilişsel Direnç	0,593	0,621
Duygusal Direnç	1,209	0,312
Davranışsal Direnç	1,404	0,247

Kurum tecrübesi grupları arasında yalnızca duygusal bağlılık açısından anlamlı farklılık saptanmıştır (F=5,761; p=0,001). Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık toplam puanı, devam ve normatif bağlılık ile değişime direnç değişkenleri kurum tecrübesine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Tablo 4.24. Kurum tecrübesine göre duygusal bağlılık ortalamaları

Kurum tecrübesi	**Ort.**	**SS**	**n**
0–2 yıl	3,853	0,680	40
3–6 yıl	3,198	0,823	42
7–11 yıl	3,509	0,748	12
12 yıl ve üzeri	3,148	0,454	6

Ortalamalar, duygusal bağlılığın özellikle 0–2 yıl kurum tecrübesi grubunda daha yüksek olduğunu göstermektedir. 3–6 yıl grubunda belirgin bir düşüş izlenirken 7–11 yıl grubunda kısmi bir toparlanma görülmektedir.

Tablo 4.25. Kurum tecrübesi için Tukey post-hoc sonuçları (Duygusal Bağlılık)

Grup 1	Grup 2	Ort. fark (G2-G1)	p (Tukey)	Anlamlı mı?
0–2 yıl	12 yıl ve üzeri	-0,705	0,140	Hayır
0–2 yıl	3–6 yıl	-0,654	<0,001	**Evet**
0–2 yıl	7–11 yıl	-0,344	0,499	Hayır
12 yıl ve üzeri	3–6 yıl	0,050	0,999	Hayır
12 yıl ve üzeri	7–11 yıl	0,361	0,766	Hayır
3–6 yıl	7–11 yıl	0,311	0,579	Hayır

Post-hoc sonuçları, duygusal bağlılıktaki anlamlı farkın esas olarak 0–2 yıl ile 3–6 yıl kurum tecrübesi grupları arasında oluştuğunu göstermektedir. 0–2 yıl kurum tecrübesine sahip katılımcıların duygusal bağlılık düzeyi 3–6 yıl grubuna göre anlamlı biçimde daha yüksektir ($p<0,001$).

4.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Tablo 4.26. Hipotezlerin kabul/ret durumu

Hipotez	İfade	Sonuç
H1	Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	**Kabul**
H1a	Dönüşümcü liderlik duygusal bağlılığı etkilemektedir.	**Kabul**
H1b	Dönüşümcü liderlik devam bağlılığını etkilemektedir.	**Kabul**
H1c	Dönüşümcü liderlik normatif bağlılığı etkilemektedir.	**Kabul**
H2	Dönüşümcü liderlik değişime direnci etkilemektedir.	**Ret**
H2a	Dönüşümcü liderlik bilişsel direnci etkilemektedir.	**Kabul**
H2b	Dönüşümcü liderlik duygusal direnci etkilemektedir.	**Ret**
H2c	Dönüşümcü liderlik davranışsal direnci etkilemektedir.	**Ret**

Hipotez testleri sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılık ve üç alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler üretmiştir. Dönüşümcü liderliğin değişime direnç ve alt boyutlarından duygusal direnç ve davranışsal üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken bilişsel direnç üzerine etkisi anlamlıdır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. Tartışma

Araştırmada dönüşümcü liderlik algısının ortalamanın üzerinde seyrettiği (Ort.=3,781), örgütsel bağlılığın orta-üst bir düzeyde kaldığı (Ort.=3,217) ve değişime direncin görece düşük-orta bantta toplandığı (Ort.=2,435) görülmektedir. Bu dağılım, örneklemde liderlik algısının görece olumlu, değişim karşıtı tutumların ise yaygın fakat yüksek yoğunlukta olmayan bir çizgide bulunduğunu düşündürmektedir. Bulguların temel hattı, dönüşümcü liderliğin bağlılık üzerinde belirgin bir karşılık üretmesi, buna karşılık değişime direnç üzerinde doğrudan ve genel bir etki göstermemesidir. Nitekim dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş ($r=0,554$; $p<0,001$); dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür ($\beta=0,546$; $p<0,001$). Bu desen dönüşümcü liderliğin vizyon kurma, ilham verme ve bireye temas eden yönlerinin çalışan-örgüt bağını güçlendirmesiyle uyumludur (Bass ve Riggio, 2006; Wang vd., 2011).

Örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakıldığında da benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır: dönüşümcü liderlik duygusal bağlılığı ($\beta=0,462$), normatif bağlılığı ($\beta=0,507$) ve devam bağlılığını ($\beta=0,326$) pozitif ve anlamlı biçimde yordamaktadır (tüm $p<0,001$). Literatürde özellikle duygusal bağlılık kanalının dönüşümcü liderlik için "taşıyıcı damar" olduğuna ilişkin güncel bulgular, bu sonuca sağlam bir dayanak sunmaktadır; dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığı/işe adanmışlık gibi yakın değişkenler üzerinden duygusal bağlılığı beslediği ve örgütle özdeşleşmeyi kuvvetlendirdiği gösterilmektedir (Jiatong vd., 2022; Hussein ve Polatcı, 2023). Bu çerçevede, araştırma bulgusu "beklenen yönde" ilerlemektedir: dönüşümcü liderlik örgüt içinde güven, anlam ve yön duygusunu güçlendirdikçe, çalışanların örgütte kalma isteği ve örgüt lehine gönüllü çaba eğilimi artmaktadır (Shamir vd., 1993; Kark vd., 2003).

Buna karşılık dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasındaki ilişki düzeyi, beklenenin dışında zayıf ve anlamsızdır ($r=0,022$; $p=0,831$). Basit regresyonda da dönüşümcü liderliğin değişime direnç toplam puanını ve alt boyutlarını anlamlı

biçimde yordamadığı görülmüştür (tüm p>0,05). Bu sonucun, dönüşümcü liderliğin değişim bağlamındaki etkisinin her koşulda "doğrudan" işlemediğini vurgulayan güncel kanıtlarla birlikte okunması daha açıklayıcıdır. Son dönem meta-analitik bulgular dönüşümcü liderliğin değişime hazırlık, değişime açıklık ve değişime bağlılık gibi daha yakın tutum setleriyle tutarlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Peng vd., 2021). Bu ifade, dönüşümcü liderliğin direnci tek başına bastıran bir düğme gibi çalışmadığını; çoğu zaman hazırlık, katılım, adalet ve güven gibi ara süreçleri besleyerek değişime verilen tepkileri yumuşattığını düşündürmektedir (Armenakis vd., 1993; Lines, 2004; Oreg vd., 2011). Nitekim lidere güvenin alt türleri üzerinden aracılık mekanizmalarının ayrıştığını gösteren çalışmalar, dönüşümcü liderlik–değişim çıktıları hattında güvenin "nasıl" kurulduğunun etkileri belirlediğini rapor etmektedir (Cao ve Le, 2024). Benzer biçimde dönüşümcü liderliğin direnç üzerinde yenilikçi iklim aracılığıyla dolaylı bir etki kurabildiğine dair bulgular, doğrudan ilişkinin bazı örneklemlerde zayıf kalmasını açıklayabilir (Charoensukmongkol, 2024; Akter vd., 2024).

Bu araştırmada doğrudan etkinin çıkmaması, birkaç olası dinamiğe işaret etmektedir. İlk olarak, değişime direnç ölçümü "genel" bir tutumsal tepkiyi yakalarken, dönüşümcü liderlik etkisi çoğu zaman belirli bir değişim programının tasarımı, iletişim kalitesi ve katılım mimarisiyle görünür hâle gelmektedir. Değişim deneyiminin somutluğu ve yakınlığı azaldıkça, çalışanların verdikleri yanıtlar daha çok kişisel eğilim ve belirsizlik algısı gibi kaynaklarla şekillenmektedir (Oreg, 2006). İkinci olarak, örneklemde dönüşümcü liderlik algısının ortalamanın üzerinde olması ve direnç ortalamasının orta-alt bantta kalması, değişkenlerde bir "sıkışma" yaratmış olabilir; etki, ölçülebilir varyansın sınırlı olduğu bir dağılımda istatistiksel olarak görünmeyebilir. Üçüncü olarak, dönüşümcü liderliğin direnç üzerindeki etkisi duygusal ve davranışsal boyutlara taşınabilmek için çoğu zaman psikolojik güvenlik, adalet ve destek iklimi gibi ara koşullara ihtiyaç duymaktadır (Edmondson, 1999; Colquitt vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ara koşullar yeterince kurulmadığında, liderin vizyonu çalışanı bağlı kılabilir; fakat değişim "kayıp" ve "kontrol azalması" gibi duygusal değerlendirmeleri tetiklediğinde direnç tepkisi yine üreyebilir (Meyer ve Allen, 1991; Oreg, 2006).

Bu noktada bulguların en öğretici tarafı, çoklu regresyonda ortaya çıkan daha ince örüntüdür. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık birlikte modele alındığında, dönüşümcü liderliğin bilişsel direnci negatif ve anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir (β=-0,242; p=0,045). Bu sonuç dönüşümcü liderliğin özellikle "bilişsel cephede" çalıştığı fikrini güçlendirmektedir: değişimin gerekçesini daha anlaşılır kılma, alternatif düşünmeyi teşvik etme, belirsizliği çerçeveleme ve anlam üretme gibi süreçler, kişinin değişimi "mantıksal" düzeyde daha kabul edilebilir görmesini sağlayabilir (Weick, 1995; Jung vd., 2003). Buna karşılık duygusal ve davranışsal dirençte aynı doğrudan etkinin çıkmaması, değişim dönemlerinde kayıp algısı, kimlik tehditi ve adalet kuşkusu gibi daha yoğun duygulanımsal süreçlerin devreye girdiğini düşündürmektedir. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik çalışanı örgüte bağlarken, değişimin duygusal maliyetleri ayrıca yönetilmediğinde, "biliyorum ama içim rahat değil" türü bir ayrışma yaşanabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın değişime direncin duygusal boyutunu pozitif ve anlamlı biçimde yordaması (β=0,283; p=0,004) bu ayrışmayı daha da görünür kılmaktadır. İlk bakışta şaşırtıcı görünen bu bulgu, bağlılığın her zaman "değişimi kolaylaştıran" bir kaynak gibi işlemediğini hatırlatmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün mevcut kimliğine, iş yapış tarzına ve ilişki örüntülerine daha güçlü bir aidiyet geliştirebilir; bu aidiyet, değişimi "tehdit" olarak algılamaya daha açık bir zemin de yaratabilir. Değişim, bağlı çalışan açısından yalnızca görev değişikliği değil; alışılmış anlam dünyasının çözülmesi, emeğin görünmezleşmesi ve değer verilen düzenin sarsılması anlamına gelebilir. Bu durumda direnç, örgüte karşı değil, örgütün "bildiği hâlini" korumaya dönük bir duygusal savunma gibi çalışabilir (Meyer ve Allen, 1991; Herscovitch ve Meyer, 2002). Ayrıca değişim geçmişi olumsuz olan örgütlerde "değişim sinizmi" ve güvensizlik, bağlılıkla birlikte görülebilir; kişi örgütte kalmak ister ama değişim söylemine karşı duygusal bir gerilim taşır (Wanous vd., 2000). Bu çerçevede, duygusal direncin artması mutlaka sabotaj ya da pasif-agresif davranış anlamına gelmez; çoğu zaman kaygı, öfke, hayal kırıklığı ve yas tepkisi gibi duygusal süreçlerin yoğunlaştığını gösterir.

Demografik bulgular da tartışmayı tamamlayan bir arka plan sunmaktadır. Dönüşümcü liderlik algısının cinsiyet, yaş grubu ve deneyim türleri bakımından anlamlı farklılık göstermemesi, algının örneklem içinde görece homojen seyrettiğine işaret etmektedir. Bu durum, kurumlarda liderlik davranışlarının daha standart biçimde deneyimlenmesiyle açıklanabileceği gibi, örneklemin aynı ya da benzer örgütsel bağlamlardan gelmesiyle de ilişkili olabilir. Değişime dirençte de benzer biçimde demografik gruplar arasında anlamlı bir ayrışma görülmemesi, direncin daha çok "değişimin nasıl kurgulandığı" ve "güven/adalet iklimi" gibi bağlamsal etkenlerle beslendiği tezini güçlendirir (Kotter ve Schlesinger, 1989; Edmondson, 1999). Buna karşılık örgütsel bağlılık tarafında özellikle kurum tecrübesine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmıştır; 0–2 yıl kurum tecrübesi grubunun duygusal bağlılığı 3–6 yıl grubuna göre anlamlı biçimde daha yüksektir ($p<0,001$). Bu bulgu örgüte yeni katılan çalışanlarda başlangıç döneminin daha yüksek motivasyon, umut ve "balayı" etkisiyle birlikte seyrettiğini; orta dönemde ise beklenti–gerçeklik uyumsuzluklarının duygusal bağlılığı törpüleyebildiğini düşündürmektedir. Böyle bir iniş, dönüşümcü liderlik algısı yüksek olsa bile, çalışanların iş yükü, kariyer beklentileri ve adalet değerlendirmeleriyle ilişkili olarak bağlılıkta dalgalanma yaşanabileceğini göstermektedir.

Bütün bu bulgular birlikte ele alındığında, araştırmanın en güçlü katkısı dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki tutarlı etkisini teyit etmesi, fakat değişime direnç konusunda daha koşullu ve katmanlı bir ilişkiyi görünür kılmasıdır. Dönüşümcü liderlik bu örneklemde bağlılığı belirgin biçimde artırmaktadır; ancak direnç tarafında etki, genel düzeyde "sıfırlayıcı" bir rol oynamamaktadır. Direncin bilişsel boyutunda, dönüşümcü liderlik kontrol değişkenleriyle birlikte ele alındığında anlamlı bir azaltıcı etki gösterebilmekte; duygusal boyutta ise örgütsel bağlılık arttıkça duygusal tepkinin yükseldiği bir desen ortaya çıkmaktadır. Bu desen, değişim yönetimini yalnızca liderlik tarzı üzerinden değil, değişimin iletişim- katılım- adalet- güven mimarisi üzerinden okumayı zorunlu kılar. Değişim süreçlerinin dijitalleşme ve hız baskısıyla daha akışkan hâle geldiği güncel örgütsel dünyada, liderliğin rolü "değişimi anlatmak" kadar, çalışanların kayıp ve belirsizlik duygusunu taşıyacak güvenli alanı kurmaktır (Orlikowski, 1996; Teece, 2007). Değişimin gerekçesi ve hedefi doğru kurulsa bile,

duygusal maliyetler görülmediğinde bağlı çalışanların bile direnç duygusu üretebileceği bu araştırmada açık biçimde görünmektedir. Bu nedenle uygulama açısından dönüşümcü liderlik davranışlarının, katılımcı süreç tasarımı, psikolojik güvenliği güçlendiren mikro uygulamalar, adalet algısını besleyen şeffaflık ve çalışanı değişimin öznesi kılan geri bildirim döngüleriyle tamamlanması kritik görünmektedir (Armenakis vd., 1993; Oreg vd., 2011; Cao ve Le, 2024; Charoensukmongkol, 2024).

5.2. Sonuç

Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve değişime direnç üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular bütüncül biçimde değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın hem toplam düzeyi hem de duygusal, devam ve normatif alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki ürettiği görülmektedir. Buna karşılık dönüşümcü liderliğin değişime direnç toplam puanı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Bununla birlikte güncellenen analizler, değişime direnç boyutlarının tek bir toplam puan altında değerlendirilmesinin bazı nüansları görünmez kılabileceğini göstermiştir. Özellikle dönüşümcü liderliğin değişime direncin toplam düzeyi yerine alt boyutlarıyla ve diğer örgütsel tutumlarla birlikte ele alındığında farklı bir örüntü ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede çalışma, dönüşümcü liderliğin "kuruma bağlanma" süreçlerinde güçlü ve tutarlı bir belirleyici olduğunu; değişime dirençte ise doğrudan etkiden çok alt boyut düzeyinde ve birlikte etkiler üzerinden okunması gereken daha karmaşık bir tablo sunduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık açısından elde edilen sonuçlar, dönüşümcü liderliğin çalışanların kuruma yönelik tutumlarını güçlendiren bir yönetim tarzı olduğunu desteklemektedir. Dönüşümcü liderlik algısı yükseldikçe çalışanların duygusal bağlılıklarının artması; çalışanın kurumu kendine yakın görmesi, örgütle özdeşleşmesi ve kurumda kalmayı istemesi gibi psikolojik süreçlerin liderlik davranışlarıyla beslendiğine işaret etmektedir. Normatif bağlılık üzerindeki pozitif etki, çalışanlarda kuruma karşı sorumluluk ve sadakat duygusunun da liderlik aracılığıyla güçlenebileceğini düşündürmektedir. Devam bağlılığındaki pozitif etki ise daha çok kurumda kalmanın maliyeti ve alternatiflerin sınırlılığı gibi rasyonel değerlendirmelere dayanan boyutun da dönüşümcü liderlikten etkilendiğini göstermektedir. Bu bulgu, dönüşümcü

liderlerin yalnızca duygusal iklimi değil, çalışanların uzun vadeli güvenlik ve süreklilik değerlendirmelerini de etkileyebilecek bir örgütsel çerçeve kurabildiğini düşündürmektedir.

Güncellenen bulgular, değişime direnç alanında daha ayrıntılı bir yorum gerektirmektedir. İlk analizlerde dönüşümcü liderliğin değişime direnç toplam puanı ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonuç güncelleme sonrası da genel olarak korunmaktadır. Ancak korelasyon ve ek regresyon analizleri, değişime direncin özellikle duygusal bileşeninin örgütsel bağlılıkla ilişkili olabildiğini göstermiştir. Örgütsel bağlılık toplam puanı yükseldikçe duygusal direnç puanının da artma eğiliminde olması, bağlılık ile değişim tepkileri arasındaki ilişkinin her zaman beklenen yönde ilerlemeyebileceğine işaret etmektedir. Alt boyut düzeyinde bakıldığında bu desenin özellikle devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları üzerinden daha belirginleştiği görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgütte kalmaya dönük zorunluluk algısı ya da "kalmalıyım" yönelimleri güçlendikçe, değişimin yarattığı kaygı, stres, huzursuzluk gibi duygusal tepkilerin de artabileceğini düşündürmektedir. Başka bir ifadeyle bağlılığın her türü aynı psikolojik deneyimi temsil etmemekte, bazı bağlılık profilleri değişim dönemlerinde duygusal gerginliği azaltmak yerine artırabilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasındaki ilişkinin güncellenen analizlerde yeniden ele alınması, ilişkinin toplam puan düzeyinde görünür olmayıp belirli koşullarda alt boyut düzeyinde ortaya çıkabileceğini de göstermiştir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık birlikte modele alındığında dönüşümcü liderliğin bilişsel direnç üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etki ürettiği görülmektedir. Bu bulgu, dönüşümcü liderlik davranışlarının değişimin organizasyona zarar vereceği, işimi zorlaştıracağı gibi bilişsel değerlendirmeleri zayıflatabilecek bir işleve sahip olabileceğini düşündürmektedir. Buna karşılık aynı modelde örgütsel bağlılığın duygusal direnç üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi devam etmektedir. Dolayısıyla değişime direnç alanında tek bir "evet/hayır" sonucundan ziyade, bilişsel ve duygusal bileşenleri ayrıştıran bir değerlendirme daha açıklayıcı görünmektedir. Dönüşümcü

liderlik, değişime ilişkin bilişsel tehdit algısını yumuşatabilirken; örgütsel bağlılığın bazı boyutları değişim dönemlerinde duygusal yükü artırabilmektedir.

Demografik farklılık bulguları güncellenen sonuçların yorumlanmasına ek bir zemin sağlamaktadır. Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik algısı, örgütsel bağlılık ve değişime direnç değişkenlerinde anlamlı fark bulunmaması, bu örneklemde temel tutumların cinsiyet temelinde ayrışmadığını düşündürmektedir. Yaş gruplarında ise örgütsel bağlılık toplam puanı ve özellikle duygusal bağlılık açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Genç yaş grubunda (20–27) duygusal bağlılığın daha yüksek olması, kariyerin erken döneminde örgütsel aidiyetin daha hızlı kurulabildiğini ya da örgütsel alternatif değerlendirmelerinin yaşla birlikte farklılaştığını düşündürebilir. Mesleki tecrübe ve kurum tecrübesine göre duygusal bağlılıkta gözlenen farklılıklar da benzer bir yorumu desteklemektedir. Özellikle kurum tecrübesinde 0–2 yıl grubunun duygusal bağlılığının daha yüksek olması, işe yeni başlayanlarda motivasyon ve beklenti düzeyinin güçlü olabileceğini; 3–6 yıl bandında ise kurumsal gerçeklik, iş yükü ve beklentilerin yeniden şekillenmesinin duygusal bağlılığı zayıflatabileceğini düşündürmektedir. Bu desen, kurumların bağlılık yönetiminde yalnızca işe alım ve uyum sürecine değil, orta kıdem bandında çalışan deneyiminin niteliğine de odaklanması gerektiğini göstermektedir.

Bu araştırma, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini açık biçimde göstermektedir. Değişime direnç alanında ise dönüşümcü liderliğin doğrudan ve toplam düzeyde belirleyici olmadığı, ancak kontrollü modellerde bilişsel direnç üzerinde anlamlı bir azalma yaratabildiği görülmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın özellikle duygusal dirençle ilişkili olabilmesi, değişim yönetiminde yalnızca "bağlılık artırma" hedefinin tek başına yeterli olmadığını, bağlılığın türleri ve değişimin duygusal maliyeti birlikte ele alınmadığında beklenmeyen tepkilerin doğabileceğini düşündürmektedir.

5.3. Öneriler

Araştırmanın temel sonucu, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı artırmada etkili bir kaldıraç olduğudur. Kurumsal uygulama açısından bu bulgu, liderlik gelişim

programlarının yalnızca teknik yönetim becerilerine değil, dönüşümcü liderlik davranışlarını güçlendirecek içeriklere yönelmesini gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin güven inşa eden, vizyon paylaşan, çalışanı destekleyen, bireysel ilgi gösteren ve anlam duygusu oluşturan davranışları çalışan bağlılığını artırabilecek somut müdahale alanlarıdır. Kurum içinde dönüşümcü liderlik yetkinliklerinin düzenli aralıklarla değerlendirilmesi, geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve gelişim planlarıyla desteklenmesi bu yönde işlevsel olabilir. Ayrıca bağlılığın alt boyut düzeyinde farklılaşabildiği dikkate alınarak, sadece "bağlılık artışı" hedeflenmek yerine, duygusal bağlılığı güçlendiren uygulamaların önceliklendirilmesi daha sağlıklı sonuçlar üretebilir.

Değişime direnç açısından ise güncellenen bulgular iki ayrı öneri hattını gerektirmektedir. Birincisi, dönüşümcü liderliğin değişime ilişkin bilişsel değerlendirmeleri azaltma potansiyeli dikkate alınarak değişim iletişiminde netlik, gerekçe sunumu ve hedef açıklığı güçlendirilmelidir. Değişimin çalışan için ne anlama geldiği, hangi sorunları çözmeyi amaçladığı ve çalışan açısından hangi güvence ve desteklerin devrede olacağı açık biçimde yapılandırılmalıdır. İkincisi, örgütsel bağlılığın bazı profillerde duygusal direnci yükseltebilmesi ihtimali göz önünde bulundurularak değişim dönemlerinde duygusal yük yönetimi ayrıca ele alınmalıdır. Bu bağlamda değişim sürecinde belirsizliği azaltan şeffaf iletişim, geri bildirim kanalları, kayıp algısını hafifleten destek paketleri ve rol belirsizliğini azaltan eğitim/rehberlik uygulamaları önem kazanmaktadır. Çalışanların sürece katılımının artırılması, yalnızca kararların kabulünü değil, duygusal yükün paylaşılmasını da kolaylaştırabileceği için kritik görünmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekteki çalışmalar için öneriler de bu tabloyu daha güvenli biçimde yorumlamaya katkı sunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirli bir bağlamı temsil etmesi ve verilerin öz-bildirim ölçekleriyle toplanması, ortak yöntem yanlılığı riskini doğurabilir. Ayrıca devam bağlılığı alt boyutunun güvenirliğinin görece düşük olması, bu boyuta ilişkin yorumların temkinli yapılmasını gerektirmektedir. Gelecek araştırmalarda daha geniş örneklemlerle yeniden testler yapılması; değişime dirençte özellikle bilişsel ve duygusal boyutları ayrıştıran

modellerin kurulması; örgütsel bağlılık türlerinin değişim dönemlerinde hangi psikolojik süreçlerle direnci artırdığı ya da azalttığının aracı değişkenlerle incelenmesi önerilmektedir. Bu sayede bu çalışmada toplam puanda görünür olmayan bazı etkilerin hangi koşullarda ortaya çıktığı daha net biçimde açıklanabilir.

5.3.1. Sektöre Yönelik Öneriler

Kurumsal uygulama açısından, dönüşümcü liderlik davranışlarını geliştirmeye dönük programların yapılandırılması öncelikli görünmektedir. Yöneticilerin vizyonu anlaşılır biçimde paylaşması, çalışanı sürece dahil eden iletişim biçimleri kullanması, bireysel farklılıkları gözeterek destek sunması ve güven ilişkisinin sürekliliğini sağlaması bağlılığı güçlendirebilecek alanlardır. Bu yetkinliklerin yalnızca eğitimlerle değil, düzenli geri bildirim, koçluk ve performans değerlendirme sistemleriyle izlenmesi ve pekiştirilmesi önem taşımaktadır. Bağlılık yönetiminde ise "toplam bağlılık" hedefinden çok, duygusal bağlılığı besleyen çalışan deneyimi uygulamalarının öne alınması; özellikle orta kıdem bandında (3–6 yıl) çalışanların iş yükü, rol netliği, gelişim imkanları ve adalet algısı gibi başlıklarda daha yakından izlenmesi önerilmektedir.

Değişime direnç alanında, değişim iletişiminin bilişsel netlik sağlayacak biçimde tasarlanması gerekmektedir. Değişimin gerekçesi, hedefi, aşamaları ve çalışan üzerindeki etkileri açık bir çerçeve ile aktarılmalı; "ne değişecek" kadar "neden değişiyor" ve "çalışan ne kazanacak/ne kaybedecek" sorularına da yanıt verilmelidir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarda duygusal direncin artabileceği olasılığı dikkate alınarak, değişim dönemlerinde kaygı ve stresin yönetilebileceği danışma/geri bildirim kanalları kurulmalı; rol belirsizliğini azaltan rehberlik ve eğitim uygulamalarıyla süreç desteklenmelidir. Çalışan katılımını artıran uygulamalar, yalnızca kabulü güçlendirmeyebilir; aynı zamanda duygusal yükün paylaşılmasını kolaylaştırarak direncin duygusal bileşenini yumuşatabilir.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Gelecek araştırmalarda daha geniş ve farklı kurumları içeren örneklemlerle çalışmanın tekrarlanması, bulguların genellenebilirliğini güçlendirebilir. Değişime direnç

değişkeninin toplam puan yerine bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutları üzerinden modellenmesi; dönüşümcü liderliğin etkisinin hangi boyutta görünür olduğunun daha net izlenmesini sağlayabilir. Örgütsel bağlılık türlerinin (duygusal, devam, normatif) değişim dönemlerinde direnci hangi psikolojik süreçlerle artırdığı ya da azalttığı; belirsizlik algısı, kayıp algısı, psikolojik güvenlik, değişim sinizmi, algılanan örgütsel destek ve adalet algısı gibi aracı değişkenler üzerinden test edilebilir. Ayrıca öz-bildirim temelli veri toplama biçiminin oluşturabileceği ortak yöntem yanlılığını azaltmak için, karma yöntem tasarımlarla nitel görüşmelerin ya da zaman aralıklı ölçümlerin eklenmesi önerilmektedir. Devam bağlılığı alt boyutunun güvenirliğinin görece düşük olduğu görüldüğünden, farklı ölçek uyarlamalarıyla veya madde yapısı gözden geçirilerek yeni ölçüm denemeleri yapılması da alana katkı sağlayabilir.

6. KAYNAKLAR

Akter, K. M., Banik, S., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2024). Transformational Leadership and Climate of Trust: Mediating Role of Organizational Justice. *SAGE Open*, *14*(4), 21582440241293132.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. and Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, *66*(2), 345-376.

Antonakis, J. and Day, D. V. (Eds.). (2018). *The nature of leadership* (3rd ed.). Sage.

Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, *14*(3), 261-295.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. and Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, *31*(8), 764-782.

Argyris, C. and Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. and Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, *46*(6), 681-703.

Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*, 1-10.

Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, *72*(4), 441-462.

Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, *22*(3), 309-328.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). Free Press.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, *66*(1), 32–40.

Beer, M. and Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard business review*, *78*(3), 133-141.

Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(5), 645-663.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. and DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European journal of work and organizational psychology*, *13*(3), 345-365.

Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134.

Burke, W. W. and Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, *18*(3), 523-545.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, *41*(6), 977-1002.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, *5*(4), 369-380.

Cable, D. M. and DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, *87*(5), 875.

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.

Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, *33*(2), 157-173.

Carless, S. A., Wearing, A. J. and Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, *14*(3), 389-405.

Charoensukmongkol, P. (2024). How transformational leadership lessens employee resistance to change during the COVID-19 pandemic: the mediating role of innovative climate. *International Journal of Services, Economics and Management*, *15*(6), 650-666.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press.

Christie, A., Barling, J. and Turner, N. (2011). Pseudo-transformational leadership: Model specification and outcomes 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*(12), 2943-2984.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *17*(3), 336-354.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, *86*(3), 425.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, *12*(4), 637-647.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, *15*(5), 439-452.

Cooper-Hakim, A. and Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, *131*(2), 241.

Coyle-Shapiro, J. A. and Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, *90*(4), 774.

D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition*. Free Press.

De Hoogh, A. H. and Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness

and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, *19*(3), 297-311.

De Jong, J. P. and Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, *10*(1), 41-64.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160.

Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 611.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, *86*(1), 42.

Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: what are they?. *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities*, 341-363.

Erdheim, J., Wang, M. and Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and individual differences*, *41*(5), 959-970.

Folger, R. and Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, *12*(1), 35-50.

Ford, J. D., Ford, L. W. and D'amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, *33*(2), 362-377.

French, J. R., Raven, B. and Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, *150*, 167.

Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, *47*(8), 953-975.

Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, *6*(2), 219-247.

Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.

Greiner, L. E. (1989). Evolution and revolution as organizations grow. In *Readings in strategic management* (pp. 373-387). London: Macmillan Education UK.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, *26*(3), 463-488.

Hackett, R. D., Bycio, P. and Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, *79*(1), 15.

Hammer, M. and Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, a*. Zondervan.

Hannan, M. T. and Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.

Harrison, D. A., Newman, D. A. and Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, *49*(2), 305-325.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. and 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.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y. and Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, *96*(4), 677.

Henderson, R. M. and Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.

Herscovitch, L. and Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474–487.

Hinkin, T. R. and Schriesheim, C. A. (2008). An examination of" nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of applied psychology*, *93*(6), 1234.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, *92*(5), 1332.

Husseın, S. T., & Polatcı, S. (2023). The impact of transformational leadership on organizational commitment: An exploratory study in duhok governorate. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, *4*(2), 46-51.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, *55*(6), 1264-1294.

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in psychology*, *13*, 831060.

Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, *89*(5), 755.

Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. and Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*, *90*(2), 257.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. and Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 765.

Jung, D. I., Chow, C. and Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, *14*(4-5), 525-544.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 246.

Kehoe, R. R. and Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, *39*(2), 366-391.

Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.

Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.

Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. In *Readings in strategic management* (pp. 294-306). London: Macmillan Education UK.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, *58*(2), 281-342.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. and Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, *43*(6), 1854-1884.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, *4*(3), 193-215.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, *7*(3), 385-425.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, *2*(1), 71-87.

Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, *108*(2), 171.

McGee, G. W. and Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, *72*(4), 638.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative science quarterly*, 515-537.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Meyer, J. P. and Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, *20*(4), 283-294.

Meyer, J. P., Becker, T. E. and Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, *89*(6), 991.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

Miller, K. I. and Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, *29*(4), 727-753.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *14*(2), 224-247.

Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational dynamics*, *9*(2), 35-51.

Neal, A. and Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of applied psychology*, *91*(4), 946.

Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1985). *An evolutionary theory of economic change*. harvard university press.

Ng, T. W. and Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, *63*(3), 677-718.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, *88*(4), 680.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, *15*(1), 73-101.

Oreg, S., Vakola, M. and Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, *47*(4), 461-524.

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research*, *7*(1), 63-92.

Pankaj, G. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard business review*, *79*(8), 137-147.

Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, *57*(3), 369-397.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, *24*(6).

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, *25*(4), 783-794.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, *1*(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, *26*(3), 513-563.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78.

Powell, D. M. and Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *65*(1), 157-177.

Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The leadership quarterly*, *14*(1), 67-81.

Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, *15*(3), 329-354.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, *10*(3), 465-476.

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 698.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(3), 257–266.

Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. John Wiley & Sons.

Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315.

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, *9*(1), 27-47.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Sage.

Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, *4*(4), 577-594.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. and Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, *12*(1), 80.

Solinger, O. N., Van Olffen, W. and Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, *93*(1), 70.

Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational behavior and human performance*, *16*(1), 27-44.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (2017). How to choose a leadership pattern. In *Leadership perspectives* (pp. 75-84). Routledge.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, *28*(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.

Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, *38*(4), 8-29.

Tushman, M. L. and Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model. *Research in Organizational Behavior*, *7*, 171–222.

Van de Ven, A. H. and Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, *20*(3), 510-540.

Van Knippenberg, D. and Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: back to the drawing board?. *Academy of management Annals*, *7*(1), 1-60.

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, *34*(1), 89-126.

Wanberg, C. R. and Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, *85*(1), 132.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. and Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, *36*(2), 223-270.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & organization management*, *25*(2), 132-153.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, *76*(3), 303-321.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, *50*(1), 361-386.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, *7*(3), 418-428.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different?. *Clinical leadership & management review: the journal of CLMA*, *18*(3), 171-177.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, *60*(3), 647-680.

EKLER

EK-1 : Anket Formu

BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız?

( ) 20-27 ( ) 28-35 ( ) 36-43 ( ) 44-51 ( ) 52 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

( ) Kadın ( ) Erkek

3. Medeni durumunuz?

( ) Evli ( ) Bekar

4. Mesleki tecrübeniz?

( ) 0-2 yıl ( ) 3-6 yıl ( ) 7-11 yıl ( ) 12 yıl ve üzeri

5. Kurumdaki tecrübeniz?

( ) 0-2 yıl ( ) 3-6 yıl ( ) 7-11 yıl ( ) 12 yıl ve üzeri

BÖLÜM II. LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22*(2), 85-98

1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Ara sıra, 4-Çoğunlukla, 5-Her zaman

	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
2	Çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
3	Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
4	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
5	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
6	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					

7	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
8	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
9	Büyük beklentiye sahiptir.					
10	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
11	Kurumu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
12	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
13	Kurumda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
14	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
15	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					

BÖLÜM III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Meyer, J. P., Allen, Natalie and Smith Catherine (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conception. *Journal of Applied Psychology, 78*, 4,538-551.

1-Hiç katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum					
2	Kendimi çalıştığım işletmeye duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
3	Bu işletmede çalışmanın benim için çok kişisel bir anlamı var.					
4	İşletmeme karsı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum					
5	Bu işletmeye bağlılık hissettiğim gibi bir başka işletmeye de kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum					
6	Bu işletme de çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.					
7	Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.					

8	Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum					
9	Bu işletme hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.					
10	Başka bir is bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok					
11	İstesem de su anda işletmemden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
12	Şu anda işletmemden ayrılmak istediğime karar verseydim yaşantımda haddinden fazla bozulurdu.					
13	Bu işletmeden şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi.					
14	Şu anda işletmemde kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten kaynaklanıyor.					
15	Bu işletmeyi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum					
16	Burada çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de ayrılmanın önemli fedakarlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayamayabilirim					
17	Bu günlerde insanların bir işletmeden diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum					
18	Bir işletmeden diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum					
19	Bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
20	Benim için avantajlı da olsa işletmemden su anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum					
21	İşletmemden şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim					
22	Bir insanın işletmesine her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.					
23	Buradaki insanlara karsı yükümlülük hissettiğim için işletmemden su anda ayrılmak yanlış olurdu					

24	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.					
25	Bu işletmeye çok şey borçluyum					
26	Bu işletme sadakatimi hak ediyor.					

BÖLÜM IV. DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ

Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *24*(2), 237-252.

1-Hiç katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Değişimin organizasyonda iş yapma süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum.					
2	Değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.					
3	Değişimin işimi zorlaştıracağına inanıyorum.					
4	Değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum.					
5	Şahsen değişimden faydalanacağıma inanıyorum.					
6	Değişimden korkarım.					
7	Değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.					
8	Değişim beni gerçekten heyecanlandırır.					
9	Değişim beni üzer.					
10	Değişim beni strese sokar.					
11	Değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.					
12	Değişimi protesto ederim.					
13	Meslektaşlarıma, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.					
14	Yönetime, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.					
15	Başkalarına, yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim.					