



Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması

Ercan Ergun^a, Koray Yalcinkaya^b

Öz: Bu çalışmanın amacı, firmalarda gerçekleşen örgütsel değişimlerde liderlerin davranışlarının çalışanların değişim potansiyeline etkisini araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Kocaeli civarında faaliyet gösteren ve örgütsel değişimin gerçekleştiği 17 farklı firmada 140 çalışan oluşturmaktadır. Bu çalışanlardan anket tekniği ile toplanan veriler araştırma çerçevesinde analiz edilmiştir. Çalışmada liderlik davranışları boyutları ile çalışanların değişim kapasitesi boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin değişim sürecinde sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların değişim potansiyeli arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmanın bulgularında, değişim odaklı liderlik davranışının çalışanın değişime açık olmasına ve duygusal hazır olmasına olumlu etki etmektedir. İlişki odaklı liderlik davranışının çalışanın değişime karşı bilişsel ve davranışsal hazır olmasına olumlu etkisi olmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Değişim, Değişime Hazırlık

JEL: D23, M10, M19

Geliş : 10 Mayıs 2018
Düzeltilme : 08 Haziran 2018
Kabul : 12 Haziran 2018

Tür : Araştırma

The Effects of Leadership Behaviors on Employees' Change Capacity: A Research Study

Abstract: The aim of this study is to investigate the effect of the behavior of leaders on the change potential of employees in organizational changes taking place at firms. The research data was collected from 140 employees in 17 manufacturing companies operating around Kocaeli Industrial Region performing organizational change. From these employees, the data collected by the questionnaire were analyzed in the research framework. The relationship between the dimensions of leadership behavior and the dimensions of change capacity of employees relations have been examined. The findings show that there is a significant relationship between change-oriented leadership behavior features open to change and emotional readiness of employees. Relationship-oriented leadership behavior is the highly important factor to increase of cognitive readiness and intentional readiness for change of employees.

Keywords: Leadership, Change, Readiness for Change

JEL: D23, M10, M19

Received : 10 May 2018
Revised : 08 June 2018
Accepted : 12 June 2018

Type : Research

Cite this article as: Ergun, E., & Yalcinkaya, K. (2018). Liderlik davranışlarının çalışanların değişim kapasitesine etkileri: Bir araştırma çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 681-696.

The current issue and archive of this Journal is available at: www.berjournal.com

^a Ph.D., Gebze Technical University, Faculty of Business Administration, Kocaeli, Türkiye, eergun@gtu.edu.tr (ORCID ID: 0000-0002-9168-7340)

^b Gebze Technical University, Faculty of Business Administration, Kocaeli, Türkiye, korayyalcinkaya@yahoo.co.uk (ORCID ID: 0000-0001-6349-400x)

1. Giriş

Bireyin yaşayabilmesi ve üreyebilmesi için genetik yapısının, yaşadığı çevre koşulları ile uyumlu ve olumlu etkileşim içinde olması gerekmektedir. İnsan biyolojik evriminin yanında kültürel evrime de sahiptir (Akin, Özer ve Gültekin, 2004). Örgütler açısından değişim ise, yeni bir yapı oluşturma, yani mevcut örgütsel yapıyı değiştirerek, değişen koşullara uygun bir yapı yaratmaktır (Çolakoğlu, 2005). İnsanoğlu açısından değişim olgusunun altında, yaşamını devam ettirmek ve huzur içinde yaşamak için yaşam alanlarını tehlike ve endişelerden korumak arzusu ve davranışının yattığını anlaşılmaktadır (Velasquez ve Velazquez, 2002). Çevresel faktörler devamlı değişim içindedir. Çevreyle sürekli etkileşim içerisinde olan örgütler değişime uyum sağlamak için yeni özellik ve yetenekler kazanmak zorundadırlar. İç ve dış çevre kaynaklı farklı ihtiyaçların karşılanabilmesi, planlı değişimi zorunlu kılmaktadır.

Değişimin en zor parçası, kültürün en temel değer ve inancı olan, zaman içinde telkin edilen kültürün zamansal boyutlarıdır (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Örgütlerin evrimsel süreçlerinde doğup, büyüyüp, olgunlaşma aşamalarında yaşadığı sorunlar, örgütlerin kültürlerinin oluşmasında belirleyici olmaktadır. Bu sorunlar örgütlerin dış çevre ile uyumları sırasında ortaya çıkan sorunlar ile içsel süreçlerini uyumlu hale getirmeleri sırasında yaşadıkları sorunlardır. Sorunların çözümünde paylaşılan düşünce kalıpları, inanç, hissiyat ve değerler, bunun sonucunda oluşan kabuller örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Kültürün oluşmasında örgüt liderinin düşünce boyutu önemlidir (Schein, 2010; Ergün ve Arslantürk, 2016). Örgütlerin, değişebilir özellikler kazanarak bu özelliklerini sürdürülebilir hale getirmeleri ancak güçlü liderler tarafından yönetilmeleriyle mümkün olmaktadır (Sayılı, 2008). Bir örgütün kültürünü, hatta bir departmanın kültürünü yeni bir değere veya inanca taşımaya çalışmak, bir liderin karşılaştığı en büyük zorluklardan bir tanesidir. Örgütsel değişim literatüründe, çalışanların değişimin kendilerinde, işlerinde ve çalışma arkadaşlarında yapacağı etki ile ilgili kaygılara sahip olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanlarda değişimin oluşturduğu negatif algının bilinmemesi, değişim uygulamasını yönetmeyi zorlaştırır (Rafferty ve Griffin, 2006). Çalışanlarda oluşan değişim algısının liderlik davranışından etkilenebileceği değerlendirildiğinde, lider ve yöneticiler değişim süreci boyunca değişimin ilerlemesi ve karşılaşılan problemlerin çözülmesi konusunda dinamik rol üstlenerek çalışanların değişim algısına etki ederler (Boga ve Ensari, 2009).

Değişim, pozitif sonuçlarının yanı sıra negatif sonuçları da beraberinde getiren karmaşık bir süreçtir. Hızlı teknolojik gelişmelerin arka planı, artan bilgi, işgücü ve kabul görmüş iş pratiklerindeki değişimlere karşın, değişim örgütsel yaşamın kopmaz bir parçası haline gelmektedir. Bununla birlikte birçok organizasyon değişim ihtiyacını takdir ederken, değişim programlarının %70'i kadar büyük bir kısmı hedeflenen sonuçlara ulaşamamaktadır (Barnard ve Stoll, 2010). Özellikle şirket satın alma birleşmelerde güçlü kültüre sahip örgütlerde değişime direnç yüksek olmaktadır. Şirket evliliklerinde kültürel olarak değişim yaşanacağı ve bu değişime nasıl ayak uydurulabileceğinin önemi büyüktür (Özmutaf, 2007). Örgütsel değişim sürecini inceleyen yazarlardan değişim süreçlerinin başarılı olabilmesine ilişkin yaptıkları araştırmalarda iki önemli konunun ön planı çıktığı görülmektedir. Birincisi değişimin planlı ve sistemli bir süreç olduğu iken, ikincisi çalışanların değişimin gerekliliğine inanarak sürece gönüllü katkı vermeleridir (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006).

Değişimin seçimden daha çok bir gereklilik olduğu durumlarda, örgütlerin değişime açık olmaları önemlilik kazanmaktadır. Gelecek, değişim açısından genellikle belirsiz olduğundan, genel olarak insanlar bunu yapmak için zorlayıcı nedenler olmadıkça değişmeye motive değildir. Sonuç olarak, değişim projelerini etkili bir şekilde yönetmek ve planlamakla ilgili önemli bir konu, değişimi destekleyen bir temel oluşturmaktır (Bouckenooghe, Devos ve Broeck, 2009). Değişime hazırlık konusu, değişimi desteklemek ve harekete geçirmek için yalnızca gönüllü olmaktan öte, değişime karşı olumlu duygular ve inançlar içermektedir (Kondakçı, Zayim ve Çalışkan, 2013). Bouckenooghe vd. (2009) tarafından değişime hazırlığı oluşturan üç unsur tanımlanmıştır. Bunlar; insanların karşılaştıkları değişim hakkında nasıl hissettiklerini ifade eden "duygusal hazırlık" (emotional readiness), insanların değişimin sonuçları hakkında sahip oldukları inanç ve düşünceleri içeren "bilişsel hazırlık" (cognitive readiness) ve organizasyon üyelerinin çabaları, isteklilikleri ve enerjilerini ifade eden "davranışsal hazırlık" (intentional readiness) unsurlarıdır (Kerrane, Lennon, O'Connor ve Fu, 2017).

Bu çalışma kapsamında şirket birleşme ve satın alma süreci gibi köklü değişimlere uğramış firmalardaki farklı liderlik davranışlarının çalışanların değişime karşı tutumlarını, değişime hazır olma davranışlarını nasıl etki etkilediği araştırılmaktadır. Bu amaç kapsamında ikinci bölümde kavramsal çerçeve ele alınacaktır. Sonrasında araştırmanın uygulamasına yönelik analizler ve çalışmanın değerlemeler yapılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten ve bu hedefleri benimseten, bireyler arası iletişimi sağlayarak, sinerji yaratan kişi olarak tanımlanmaktadır (Ergün, 2018). Yöneticilerin liderlik yeteneklerini geliştirmeye ve performansı yüksek ekipler oluşturmaya ihtiyacı vardır. Günümüz örgütleri başarılı olmak için, yöneticiden çok lidere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü değişimi ve dönüşümü sıradan bir yönetici gerçekleştiremez. Yönetici ile lider arasında önemli farklar bulunmaktadır (Tunçer, 2011). İşletme için hem liderler hem de yöneticiler gereklidir. Bununla beraber yöneticiler insanları etkileme gücünü formal yollarla elde ederken, liderlik sosyal etkileme süreciyle oluşur. Yönetici belirlenmiş prosedür ve tekniklerle iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlarken, liderler değişim ile işletmeye yeni bir vizyon vermekle ilgilenirler. Yöneticiler gücünü bulunduğu makamdan alırken, liderler gücünü kişisel özelliklerinden ve kişisel ilişkilerinden alır. Yöneticiler genellikle örgütün üst kademelerinde bulunurken, liderler örgütün her düzeyinde bulunabilir. Yöneticiler başarı için, sistemle uyumlu olarak kuralları uygulayarak işleri doğru yapmaya çalışırlar ve denetime güvenirlir. Liderler ise başarı için insana güvenip, doğru işleri yaparak, kendi tasarlamış olduğu hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürürler. Yöneticiler belirsizliklerden çekinir ve kısa vadeli hedeflere yönelirler. Liderler ise değişiklik yapma, risk alma eğilimlidirler ve uzun vadeli hayalleri vardır. Liderler; değerler ve bağlılık gibi konuları ön planda tutarlar (Ergün ve Çelik, 2015).

Liderlik süreci; liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Evrensel ve durumsal liderlik teorileri, liderlerin başkalarını nasıl ve hangi mekanizmalarla etkilediğini açıklanmaya çalışmıştır. Her teori, liderlik sürecinin farklı yönlerini ele alarak farklı değişkenlere ağırlık vermiştir. Değişen koşullarla beraber, değişen liderlik uygulamaları, farklı yaklaşımların doğmasına sebep olmuştur (Yukl, 2012). Örgüt liderliği özünde, bireyi ve grubu etkileyerek hedefleri gerçekleştirme çabalarını destekler. Liderler performansı belirleyen süreçler ile çalışanların performansını artırabilirler. Liderlik araştırmalarının en önemli amaçlarından biri, liderin bir takımın, bir çalışma biriminin veya organizasyonun performansını etkilediği davranışları belirlemek olmuştur. Liderlikle ilgili yaklaşımları, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür.

Bir kişinin lider olarak kabul görmesini ve o grubu yönetmesini kişinin fiziksel ve kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu savunan “*Özellikler Teorisi*”, liderlik konusundaki ilk yaklaşımlardan biridir (Yukl, 2010). Liderliği belirlediği varsayılan fiziksel ve kişilik özelliklerinin hepsinin bir kişide olmasının mümkün olmaması, bunların kolay ölçülememesi ve liderden daha fazla bu özelliklere sahip kişilerin lider olarak ortaya çıkmaması konularında teori eleştirilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderlerin liderlik vasfı üstlenmelerinde, fiziksel ve kişilik özelliklerinden daha çok davranışlarının etkili olduğu düşüncesine yoğunlaşan “*Davranışsal Yaklaşımlar*” çerçevesinde birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Ohio State ve Michigan Üniversitelerindeki liderlik araştırmaları ile Blake ve Mouton’un yönetim tarzı modeli (*Managerial Grid*) gibi çalışmalar, liderlerin iş odaklı olma ve kişi odaklı olma eğilimlerini ve bu eğilimlerin muhtemel etkilerinin açıklanmasını sağlamıştır. Ohio State Üniversitesi’nin çalışmalarında; lider ilişki odaklı ise işe devamsızlık ve personel devir hızı azalmakta, görev odaklı ise grup üyelerinin performanslarının artmakta olduğu gibi bulgular elde edilmiştir (Luthans, 2010).

Davranışsal kuram, liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Durumsal yaklaşım, liderin etkinliğinin, liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır. Durumsal liderlik teorileri, takipçilerin yetenekleri, beklentileri, örgütün kültürü, lider ile beraber yaşanan daha önceki tecrübeler, amaçların niteliği gibi koşullara uygun liderlik davranışlarının, liderin etkinliğini belirleyeceğini savunmuştur. Durumsallık yaklaşımlarının temel görüşü,

organizasyonların yapılanmasında ve yönetiminde tek bir en iyi yolun olmamasıdır. Organizasyon tasarımının mevcut çevre koşullarına uygun olması gerekir (Luthans, 2010).

Her dönemde, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişimin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler. Çevre koşullarıyla beraber insanlar da değiştiği için daha önce geçerli olan liderlik tarzları ve davranışları geçerliliğini kaybetmekte yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır. Günümüz küresel rekabet ortamında, post-modern yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar karizmatik, vizyon sahibi ve dönüştürücü liderlik olarak üç ana yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında değişen koşulların ve liderlik sürecine bakış açısındaki değişikliğin de katkısı olmuştur. Karizmatik liderler kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarmakla yetinmektedir. Oysaki günümüzde sadece liderin dünya görüşü ile kısıtlı kalmayıp, örgütün ihtiyaç duyduğu motivasyonu vererek, izleyenleri dönüştürebilen hatta bu süreçte liderin kendisinin de dönüştüğü bir anlayışa dayanan dönüştürücü liderlik yaklaşımına ihtiyacı doğmuştur. Bu gelişmeler doğrultusunda liderlik teorilerinde üzerinde daha önce fazla durulmayan gelecek, yenilik, değişim ve reform kavramları liderlik sürecine girmiştir. Liderlikte geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan liderlik dönüştürücü liderlik şeklinde adlandırılmıştır. Bu gruba giren liderlik davranışları da değişim odaklı liderlik davranışları olarak isimlendirilmiştir (Taş ve Önder, 2010).

Dönüştürücü lider, ihtiyaçları ve değer yargılarını değiştirerek, izleyenleri değişimi başarabilecek performansa ulaştırabilen kişidir. Dönüştürücü lider vizyon sahibidir ve bu vizyon çalışanların heyecanını körükler. Dönüştürücü liderler, karizma, geleceği görmek, empati yapabilmek gibi özelliklere sahiptir. İşlerin devamlılığına önem veren işlemsel (*transactional*), liderler geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek, bunları gelecekteki nesillere bırakmak açısından katkıda bulunurken, dönüştürücü liderler, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirerek, grup ve örgüt başarısını artırıcı bir rol oynarlar (Bakan ve Büyükbese, 2010).

2.1.1. Liderlik Davranışları

Yönetim literatüründe 1950'lerde liderlik davranışları; görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı davranışlar olarak iki kategori ile sınıflandırılmaya çalışılıyordu. Bu yaklaşım bireyleri veya takımı etkilemek üzerine geliştirilen liderlik davranışlarını temsil etmekteydi. Ancak, liderin doğrudan değişimi teşvik eden ve kolaylaştıran davranışları bu kategoriler altında sınıflandırılmamaktaydı. Değişim odaklı davranışa 1980'lerde, bazı karizmatik ve dönüştürücü liderlik teorilerinde değinilmektedir. Ancak yine de ayrı bir boyut veya kategori olarak açıkça tanınmıyordu (Yukl, 2010). 1990'larda üçüncü bir kategori olarak değişim odaklı liderlik davranışı yönetim literatüründe yeni bir liderlik davranışları sınıflandırması olarak çalışılmaya başlanmıştır (Ekvall ve Arvonen, 1991; Yukl, 1999).

Liderlik davranışlarının algılanmasında, hiyerarşik basamakların önemi kadar, hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarının algılanma farklılıkları da önemlidir. Literatürdeki araştırmalarda değişim odaklı liderlik anlayışının, üst yönetim kademelerinde daha yüksek düzeyde algılandığı belirlenmiştir. Bununla beraber işlevsel görevlere sahip alt kademe yöneticilerin ise düşük düzeyde değişim odaklı davranış özelliği göstermesi doğaldır (Avolio ve Bass, 1988). Üst kademe yöneticiler fonksiyonel liderlik davranışlarının yeterliliği konusunda orta kademe yöneticilerden daha başarılı olmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında tüm yönetsel kademelerdeki yöneticilerin işlevleri artmıştır. Daha esnek yapıya kavuşan örgütlerde her yönetsel seviyede yöneticilerin karar alması gerekmektedir. Bu durum alt ve orta kademe yöneticilerin işlevlerini artırmıştır. Liderlik yeteneklerinin yönetsel kademeye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bilişsel yetenekler tüm örgütsel kademelerde gerekli iken, stratejik yetenekler daha çok örgütün üst kademe yöneticileri için gerekli ve önemlidir. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları bulgularına göre işe ve çalışana odaklı liderlik tarzı ile işin türü arasında bir ilgi vardır. İşin yapısal olarak tam belirlenmediği değişimlerin olduğu durumlarda, işe dönük liderlerin daha başarılı oldukları, buna karşın işlerin ve ilişkilerin belirli olduğu iş yerlerinde ise kişiye yönelik liderlik tarzını benimsemiş liderlerin daha başarılı oldukları görülmüştür (Yukl, 2010).

Örgütün ve insanların değişime ve yeniliklere verdiği tepki, önemli ölçüde liderin davranışlarına göre şekillenmektedir. Kültürel değişim liderin kendine özgü benzersiz karizmatik müdahalelerine bağlıdır. Örgüt liderleri örgüt kültürü üzerinde önemli bir etki kaynağıdır. Örgütsel iklim ve kültür, liderlerin üzerinde önemli kontrol ve nüfuz sahibi oldukları toplumsal ve sosyal yapıları temsil etmektedir (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Bununla birlikte, liderlerin etkisi başkalarının onları nasıl gördüklerine bağlıdır. Çalışanlar liderlerine inandıklarında, alınan kararları kabul edip, liderin eylemlerine destek olurlar. Yönetim; planlama, örgütlenme ve kontrol süreçleriyle ilgilidir, liderlik ise insanları değişime motive etme sürecidir. Liderler çalışma ortamının ve örgüt kültürünün doğasını etkileyerek, çalışanların değişime karşı tutumlarını ve motivasyonlarını etkiler (Schein, 2010; Kavanagh ve Ashkanasy, 2006).

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel değişim teorileri, değişimin liderlerin güçlü, inandırıcı kişisel özellikleri ve kültürel yapıyı değiştirmek için tasarladıkları eylemler ile oluşturdukları vizyonla gerçekleştiğini vurgular. Liderlerin vizyon yaratarak değişikliği teşvik etmeleri ve önemli bir değişimle karşı karşıya kaldıklarında başkalarını ortak amaçlar için mücadele etmek için harekete geçirmeleri beklenmektedir. Liderler, değişim ajanları olarak başarılı bir şekilde hareket etme ve diğerlerini takip etmeleri için motive etme konusunda başarılı olmak zorundadırlar (Avolio ve Bass, 2001; Kavanagh ve Ashkanasy, 2006).

Liderin sergilediği davranışlar şu şekilde gruplandırılmaktadır (Yukl, 2010):

- **İlişki Odaklı Liderlik;** Liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler, ilişki yönelimli davranış olarak tanımlanır. İlişki odaklı liderler, izleyenleri ile aralarındaki iletişim yollarını geliştirerek, görev ve sorumlulukları delege eder, astlarını güçlendirir ve onlarla iyi ilişkiler geliştirmeyi hedeflerler. Çalışan odaklı liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerine yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenerek denetim gereksinimini en aza düşürme eğiliminde olurlar (Ergün ve Çelik, 2015). Karşılıklı güven, arkadaşlık ve duygusal destek sağlayan davranışlarla izleyenlerine yaklaşarak, örgüt üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini amaçlarlar. Liderin çalışanlarına karşı kaliteli iletişim sergilemesi çalışanlarla saygılı, etkin ve iyi bir ilişki içerisinde olmasını sağlar. Çünkü kaliteli iletişim ve etkileşim çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine de neden olmaktadır (Tekin, 2018). İlişki odaklı liderler çoğunlukla astları için iyilik yapma, onlara birtakım şeyleri açıklama ve onların refahını temin etme gibi faaliyetlerle meşguldürler. Görevin yerine getirilmesi ikinci planda yer almaktadır ve bu nedenle üretkenliği ihmal etmeleri mümkündür (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).
- **Görev odaklı liderlik;** Görev davranışı, izleyenlerin görevlerini tanımlamak, bu görev tanımlarının gerektirdiği aksiyonların nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı açık bir şekilde tanımlanması yönelik çabalar. Görev odaklı liderler ödüllendirme ve ceza güçlerini kullanarak performansı yakından izler ve denetler. Görev atama, işin teslim süresi, işin standartlara uygun yapıp yapılmadığı, belirlenmiş performansların sürdürülmesi önemli konulardır (Yukl, 2010). Disiplin düzeyinin yüksek olduğu ve çıktılarının daha fazla önemsendiği durumlarda görev odaklı liderlik davranışı önem kazanmaktadır. Görevin karmaşık ve belirsiz olduğu durumlarda, takipçilerin işi bilen ve konuya hâkim, görev odaklı davranış sergileyen bir lider beklentisi artacaktır. Bununla beraber yapılacak iş, isteklendirme ve teşvik gerektiriyorsa, görev odaklı davranış takipçileri harekete geçirmeye yetmeyebilecektir ve hatta iş performansına olumsuz etki yapabilecektir. Görev odaklı lider, ilişki odaklı lidere göre çok daha ayrıntılı çalışma planları ortaya koyar. Görev odaklı lider çalışanlarda başarılı sonuçların elde edileceğine dair algıyı artırırken, ilişki odaklı liderler çalışanları duygusal olarak liderlerinin isteklerine daha gönüllü olmalarını sağlamaktadırlar (Soydemir vd., 2014).
- **Değişim Odaklı (Dönüşümcü) Liderlik;** 1978 yılından sonra yapılan araştırmalarda, liderlik davranışları, geleneklere bağlı liderlik ile geleceğe/değişime dönük liderlik davranışı olarak ikiye ayrılmıştır. Geleneklere bağlı liderler çalışanlarını güdülemede, ödüllendirme, para ve statü gücünü kullanılırken; dönüşümcü liderler, ilham ve vizyona yöneltme biçiminde çalışanları etkileyerek başarıyı elde ederler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Dönüşümcü liderler, çalışanlara vizyon kazandırıp, değişimin gerekliliğine inandırıp, izleyicilerin arzu ve gayretlerini artırarak,

özgün fikir ve çalışmaların ortaya çıkmasını sağlarlar. Geleneklere bağlı liderler ise, yararlı gelenekleri gelecek nesillere aktarma çabası içerisinde, çalışanların alışlagelmiş faaliyetlerini daha etkin hale getirerek veya iyileştirerek iş yaptırma yolunu seçerler (Cömert, 2004). Değişim odaklı liderlik, geleneklere bağlı liderlerden farklı olarak, günümüzün rekabetçi, yenilikçi şartlarına daha uygun liderlik davranışı olarak karşımıza çıkar.

Değişim odaklı liderler, çalışanları denetlemekten çok görevi başarmaları için yardım eden, geliştiren, duygusal olarak bağlılığı artırıp; görevin amacının içselleştirilmesini önemseyen liderlerdir. Aynı zamanda izleyenlerin kişisel gelişimlerine önem veren ve empati yetenekleri gelişmiş liderlerdir. Lider ve izleyici arasında çok yoğun bir etkileşim vardır. Birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir. Bu sayede zor hedeflere ulaşmayı başarırlar. Dönüşümcü lider izleyicinin eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır (Cömert, 2004). Liderlik bireylerin özellikle değişim dönemlerinde dahil edilmek, desteklenmek, güçlendirilmek istedikleri sosyal bir etki sürecidir. Değişim sürecinde yer alan bireyler için ortaya çıkan sonuçlar olumlu olduğunda liderler çalışanlar tarafından kabul görecektir (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006).

2.2. Çalışanların Değişim Kapasitesi

Örgütler sürekli değişim içerisinde olan bir çevre içerisinde faaliyet gösterirler. Bu nedenle değişim örgütlerin kaçınılmaz süreçleri ve stratejileri haline almıştır. Değişim süreçleri algıya dayalı, yazılı ve resmi olmayan bir sözleşmedir. Bu sebeple, işçiler ve işverenler değişim süreçlerindeki yükümlülüklerine farklı açılardan bakabilir ve her bir taraf yükümlülüklerini ne derecede yerine getirdikleriyle ilgili farklı görüşlere sahip olabilirler. Çalışanlar genellikle psikolojik sözleşmelerinde iş güvenliği ya da gelişim fırsatları gibi durumlarla ilgili olumsuz değişimler olacağından endişelenirler (Barnard ve Stoll, 2010). İş ortamı, insanlar, resmi ve resmi olmayan sistemlerden oluşan sosyal sistemler gibi örgütler de doğalarında değişime karşı dirençlidir ve değişim girişimlerinin etkisini nötrleştirmek için tasarlanmışlardır (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Çalışanların, organizasyonları için çok önemli bir değer oldukları düşünüldüğünde, mevcut potansiyellerini tam olarak ortaya koymaları, organizasyona bağlılıklarını artırarak liderleri için rol ötesi davranışlarda bulunmaları, fiziksel çabaları yanında duygusal destekleri de olmalıdır (Alparslan ve Oktar, 2015).

Değişimle ilgili yapılan çalışmalarda, örgütsel değişimlerde bireyleri değişime hazırlama faaliyetlerinin genelde göz ardı edildiği görülmekte, değişimlerde bireysel hazırlıktan daha çok örgütsel düzeyde hazırlık yapılmaktadır. Rafferty vd. (2013) örgütteki değişimlere öncelikle bireysel düzeyde hazırlıkla başlanması ile değişimin daha başarılı olacağını belirtmektedir. Örgütsel değişimin başarısı için temel unsur, değişimin çalışanlar tarafından kabul edilmesidir. Değişimlerin daha verimli ve istenilen şekilde kabul edilmesi değişime hazır olma durumuyla yakından ilgilidir. Değişime hazırlık, "değişiklik çabasına karşı gelişen destek ya da direnç davranışının bilişsel öncüsü" olarak tanımlanırken değişime hazır olma, "çalışanların değişimi gerekli görmesi ve örgütünün bu değişimi başarıyla gerçekleştirebileceğine olan inanç, tutum ve niyetinin ölçüsü" olarak tanımlanmıştır (Kayasandık, 2017). Çalışanlar kendilerini örgütleriyle ne kadar bağdaştırır ve örgütlerine ne kadar fazla bağlılık gösterirlerse, örgütsel değişimi kabul etmeye olan istekleri o kadar fazla olmaktadır (Vakola ve Nikolaou, 2005). Kültür değişiminde doğru yaklaşım seçmenin anahtarı örgütlerin işleyiş şekillerini dikkate almaktır. Liderler, uygun değişim yönetimlerini ve yaklaşımlarını seçmekte ve planlanmasında kritik rol oynamaktadırlar. Liderler, katılımcıların karar alma sürecinin bir parçası olduklarını, bu süreçte kendilerine danışıldığını ve sürecin içerisinde yer aldıklarını hissettirecek davranış ve tutum içerisinde olmalıdırlar (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006).

Elizur ve Guttman'a (1976) göre değişime karşı geliştirilen tutum, genelde bireyin değişime ilişkin bilişsel (zihinsel) düşünceleri, değişime gösterdiği duygusal reaksiyonları ve değişime karşı davranışsal eğilimlerinden oluşur. Bu nedenle araştırmacılar çeşitli çalışanların örgütsel değişime karşı verdikleri tepkileri güçlü pozitif tutumlardan (*Örneğin; Bu değişim örgütün başarılı olması için şarttır*) güçlü negatif tutumlara (*Örneğin; Bu değişim şirketi mahvedebilir*) kadar sıralamışlardır. Bu nedenle değişim, heyecan ve mutluluk veya öfke ve korkuyla karşılanabilirken, çalışanların tepkileri değişimi destekleyen pozitif niyetlerden

değişime karşı duran negatif niyetlere kadar çeşitlilik gösterebilir. Birçok çalışma, örgütsel değişim için gösterilen çabaların bireyler için çok stresli bir deneyim olabileceğini öne sürmektedir. Değişime yönelik duygular ve tepkiler oldukça yoğun olabilir. Bu tepkiler, bireylerin ölüm ve hüzn gibi travmatik değişime verildiği tepkilerle karşılaştırılmıştır. Daha açık ifade etmek gerekirse, bir bireyin değişim sürecinde denge, inkâr, öfke, pazarlık, kaos, depresyon, istifa, açıklık, hazır olma ve yeniden ortaya çıkma gibi birçok duygusal durumu deneyimlediğini ortaya koymuşlardır. Değişimden kaynaklanan direnç seviyesini etkileyen kişilik belirleyicilerinin yanı sıra bağlam değişkenlerinin de önemli bir role sahip oldukları belirtilmiştir (Oreg, 2003). Yönetimdeki güvenin, duygusal, bilişsel ve davranışsal direnç üzerinde oldukça güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu da değişim sürecinde iyi yönetim becerilerinin önemini vurgulamaktadır (Barnard ve Stoll, 2010).

Değişime hazırlık, “bir değişim çabasına karşı direnişin veya destek için davranışların bilişsel öncülü” olarak tanımlanmaktadır (Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993:681). Bununla birlikte değişime hazırlık, çalışanların değişim inisiyatiflerine yönelik desteklerinde temel oluşturan en önemli faktörlerden biridir (Armenakis, Harris ve Feild, 2000). Değişime karşı tutum, değişime açıklık, değişimi problem olarak görme, değişimi risk olarak görme, değişime duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak hazır olmak gibi değişkenler bağlamında ele alınmıştır:

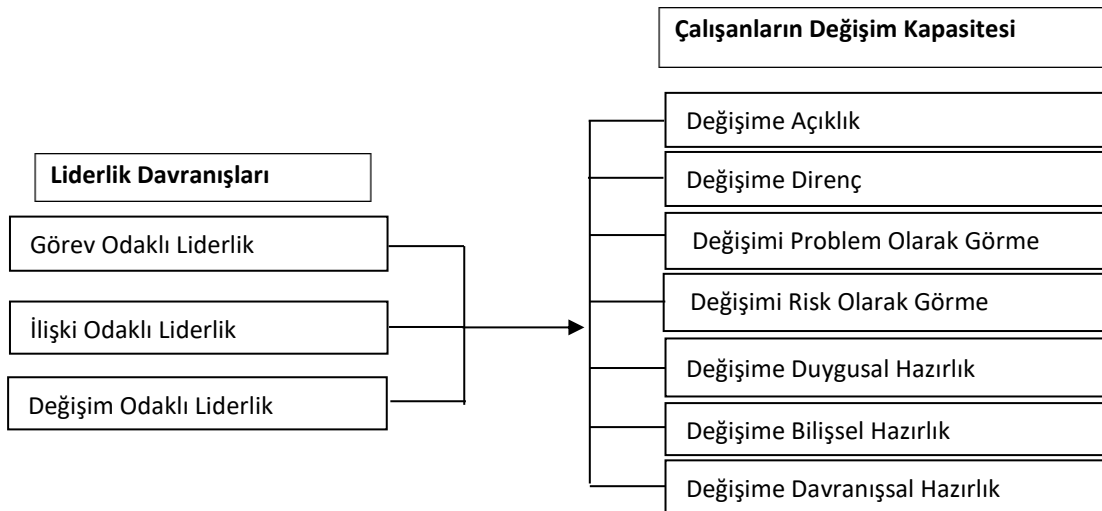
- **Değişime Açıklık ve Değişimi Problem Olarak Görme;** Değişime açıklık, örgüt üyelerinin, değişim sürecini anlamaları ve değişimi içselleştirerek, davranışları ile beklentilerinin uyum içinde olmasıdır. Değişim sürecinin başarısı, örgüt çalışanlarının değişime açıklığı ile doğru orantılıdır. Çalışanların değişime açıklık ve değişimi problem olarak görme konusundaki tutumlarının yeterince anlaşılabilmesi ve tutumların olumlu tutumlara dönüştürülebilmesi, değişim süreçlerinde birbirini besleyen olumsuz süreçlere yol açmaktadır. Çalışanlar değişim sürecinde belirtilen yeniliklerle ilgili uygun davranışları göstermedikleri sürece değişim meydana gelmeyecektir (Demirtaş, 2012). Örgütsel değişimin sebep olabileceği ekstra iş yükü, çalışanın değişim sürecini problem olarak görmesine sebep olabilir. Örneğin değişim sırasında ya da değişimden sonra eski ve yeni sistem bir süre birlikte sürdürülecek ve bu da ekstra iş yüküne sebebiyet verecekse, çalışanlar değişime karşı negatif tutumlar sergileyebilir ve bunun sonucunda değişime katkıda bulunmak istemeyebilirler. İş yükündeki artış değişimle ilişkilendirilmekle kalmayıp, değişimin kendisinin kötü ve problem kaynağı gibi gösterebilirler; bunun sonucunda da destek olmayan tutumlar ortaya çıkabilir.
- **Değişimi Risk Olarak Görme;** Değişim süreçleriyle beraber oluşan belirsizlik ortamları, kişilerin risk olarak çalışmasını gerektirir. Belirsizlik sebebiyle ortaya çıkan bilgi yetersizliği, karar alma konusunda tereddütlere sebep olur. Alınamayan kararlar işletmenin fırsatları değerlendirememesine ve rekabet de geri düşmesine sebep olur. Dolayısıyla çalışanlar belirsizlik ortamlarında risk olarak karar vermek zorundalardır. Çalışanı risk almaya iten güdünün kişinin girişimci ve yenilikçi bir yapıya sahip olması olduğu değerlendirilmektedir. Kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı (öz yeterlilik) yüksek olan bireyler, yenilikçi davranabilmekte ve risk alabilmektedirler. Kişilerin problemlerle baş edebileceklerine inanmaları, değişimi başlatma ve belirsizlik altında risk olarak doğru eylemlerde bulunmalarına olumlu şekilde etki edeceği varsayılmaktadır. Kişilerin yeterlilik beklentilerine ilişkin algıları, eyleme geçme ve sorunlarla mücadele azimlerini etkiler. Liderler bireylerin kendilerine zor ve gerçekçi hedefler seçmelerini ve bu hedeflere daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamak suretiyle, onların bireysel performanslarını olumlu yönde etkileyebilirler (Basım, Korkmazıyrek ve Tokat, 2008).
- **Değişime Duygusal Olarak Hazır Olma;** Değişim çabası sadece örgütlerin değil aynı zamanda bireylerin de üzerinde baskı yaratmaktadır. Örgütsel değişim, işlerin yapılma biçimini zorlaştıran ve karşı çıkan bir yapıya sahiptir. Bunun sonucunda bireyler belirsizlikler yaşar. Bu da bireylerde yeni durumla başa çıkamama korkusunu uyandırır (Vakola ve Nikolaou, 2005). Çalışanlar, kültürel değişim ortaya çıktığında, performans ve sadakat ölçüklerinin aniden değiştiğinin farkına varırlar. Eski kurumsal değerler ve örgütsel yaşam tarzlarına yönelik bu tehdit, örgüt üyelerini savunmasız

durumda bırakır. Bu savunmasızlık kurum içindeki düşük güven seviyelerinden ve kültürel şoktan kaynaklanmaktadır. Çalışanların tepkilerinin dört aşamadan geçtiğini ileri sürülmektedir. Bunlar; (1) güvensizlik ve inkâr, (2) öfke ve kızgınlık, (3) öfke ve depresyonla başlayan duygusal pazarlık ve nihayetinde (4) kabullenme. Bu farklı aşamalar kabul edilmez ve ciddi bir şekilde ele alınmazsa, çalışanlar değişime karşı kızgınlık besleyecek, kabul aşamasına gelmekte güçlük çekecek ve değişim sürecindeki hata riskini önemli ölçüde artıracaktır (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Kabul, direniş, bağlılık, sinizm, stres ve ilgili kişisel tepkiler, örgütsel değişimin planlanması ve uygulaması çerçevesinde dikkate alınması gereken kriter değişkenleridir. Değişim sinizm ve strese neden olabilir; bu da başarıyı engeller (Vakola ve Nikolaou, 2005). Değişime hazır olma sadece değişimi destekleme ve hayata geçirme gönüllülüğü değil, aynı zamanda değişime karşı bireyde olumlu duygular ve inançların oluşmasını ifade eder. Değişime olan duygusal reaksiyonların gelecekte gerçekleşecek değişimin beklenen yönde olacağına dair hissedilen mevcut duygulardan kaynaklanmaktadır (Baumgartner ve Strayer, 2008).

- **Değişime Bilişsel Olarak Hazır Olma;** Çalışanların değişime bilişsel olarak hazır olmaları için öncelikle değişimin gerekliliğine dair inancın kendilerinde oluşması gerekmektedir. Bununla beraber değişimin alternatifinin de ortaya konulmuş olmasını beklerler. Bundan sonraki aşamada örgüt üyelerinde değişim girişimi yürütecek yeterlilik algısının oluşmuş olması gerekmektedir. Bununla beraber örgütü tarafından değişime ilişkin kaynak ve bilgi açısından destekleneceğine inanması gerekmektedir. Birey değişim sonrası içinde ve rolünde yaşayacağı fayda/maliyeti değerlendirmesi yapmaktadır. Eğer birey değişimden fayda sağlayarak çıkacağını düşünmüyorsa bilişsel olarak değişime hazır olma potansiyelinde olumlu bir artış beklenmemelidir (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006).
- **Değişime Davranışsal Olarak Hazır Olma;** Değişimde örgüt liderlerinin tüm bireylerin yeni davranışları uygulayabilmesi ve bu yeni kültürü test edebilmeleri için psikolojik bir güvenlik atmosferi yaratmaları oldukça önemlidir. Bireylerin, yeni inanç ve değerlerin geçerliliğini doğrulamak, bunların kendileri için doğuracağı sonuçlarını incelemek ve kişisel olarak değişim çabasına nasıl katkıda bulunabileceklerini keşfetmek için katılımları esastır. Değişim sürecinin kabul edilme seviyesi, sürecin yönetim şeklinin bir sonucu olarak bireyler için ortaya çıkan sonuçlarla ilgilidir (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006).

Teorik açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler ve araştırma modeli (Şekil 1) geliştirilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



H1_{a,b,c,d,e,f,g}: Görev odaklı liderlik davranışlarının düzeyi çalışanların değişim kapasitesi boyutlarını (değişime açık olma, değişime direnç gösterme, değişimi problem olarak görme, değişimi risk olarak görme, duygusal hazırlık, bilişsel ve davranışsal hazırlık) etkiler.

H2_{a,b,c,d,e,f,g}: İlişki odaklı liderlik davranışlarının düzeyi çalışanların değişim kapasitesi boyutlarını (değişime açık olma, değişime direnç gösterme, değişimi problem olarak görme, değişimi risk olarak görme, duygusal hazırlık, bilişsel ve davranışsal hazırlık) etkiler.

H3_{a,b,c,d,e,f,g}: Değişim odaklı liderlik davranışlarının düzeyi çalışanların değişim kapasitesi boyutlarını (değişime açık olma, değişime direnç gösterme, değişimi problem olarak görme, değişimi risk olarak görme, duygusal hazırlık, bilişsel ve davranışsal hazırlık) etkiler.

3. Yöntem

Çalışmanın amacı, liderlik davranışları ile çalışanların değişim kapasitesi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla liderlik davranışları boyutları (Görev Odaklı Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik) ile çalışanların değişim kapasitesi boyutları (Değişime açıklık, Değişime Direnç, Değişimi problem olarak görmek, Değişimi risk olarak görmek, Değişime duygusal olarak hazır olmak ve Değişime davranışsal-bilişsel olarak hazır olmak) arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Bu araştırmada, birincil veri toplama tekniği olarak anket uygulaması yapılmıştır. Bu bağlamda veriler, ilgili örnekleme dâhil edilen kişilerden yazılı anket formu kullanılarak elde edilmiştir. Anket formundaki değişkenler; gruplar halinde sorulmuş, değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir. Veri toplamak için kullanılan anket formlarının cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum). Ankette, görev odaklı liderlik davranışını ölçmek için 10 adet ifade, ilişki odaklı liderlik davranışını ölçmek için 10 adet ifade ve değişim odaklı liderlik davranışını ölçmek için 13 adet soru ifadesi kullanılmıştır. Liderlik davranışları ölçeğinde kullanılan ifadeler Yukl (2010), ölçeğinden uyarlanmıştır. Ankette liderlik boyutlarıyla ilgili 33 adet ifade sorulmuştur. Ankette çalışanların değişim kapasitesini ölçmek için (değişime açık olma, değişimi problem olarak görme, değişimi riskli görme) 14 adet ifade, değişime hazır olma potansiyellerini ölçmek için (değişime duygusal, davranışsal ve bilişsel hazır olmak) 13 adet ifade kullanılmıştır (Bouckennooghe vd., 2009; Dunham vd., 1989) çalışmalarından derlenmiştir.

Araştırma evrenini, Kocaeli bölgesinde bulunan satın alma, birleşme, yaşamış firmalar oluşturmaktadır. Bu evren içinden seçilen toplam 17 firmanın çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini oluşturan tüm firma çalışanlarına anket uygulanması planlanmış; ancak maliyet, zaman gibi kısıtlayıcı nedenlerden dolayı tüm çalışanlara uygulanamamıştır. Bu kapsamda, çalışan sayısı 50 kişi üzerinde olan 17 firmanın değişim süreci öncesini yaşamış olan beyaz ve mavi yaka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Ankete 140 çalışan katılmıştır. Veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler, SPSS 16 programında tasviri istatistikler, faktör analizi, regresyon analizi, korelasyon analizi gibi çeşitli istatistiksel teknikler aracılığı ile değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen veri ve bilgilerin analizinde, SPSS programının 16.0 versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan analizler; faktör analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Araştırmadaki bulgular, $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır.

Araştırma bulgularına göre (Tablo 1) anket çalışmasına katılan çalışanların %79'u erkek, %21'i kadındır. Eğitim durumları açısından katılımcıların %65'i yüksek öğretim, %35'i ilköğretim ve lise mezuniyet düzeyindedir. Katılımcıların yaş ortalaması 38, ortalama kıdemi 9,8 yıldır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	29	21
	Erkek	111	79
	Toplam	140	100
Yaş	25 yaş altı	11	8
	25-29 arası	13	9,3
	30-39 arası	54	38,4
	40-49 arası	49	35
	50 ve üstü	13	9,3
	Toplam	140	100
Eğitim	İlk-Ortaöğretim	16	11,4
	Lise	33	23,6
	Yüksekokul	28	20,0
	Lisans	37	26,4
	Lisansüstü	26	18,6
	Toplam	140	100
Çalışma Süresi	5 yıl altı	43	30,9
	5-9 arası	38	27,3
	10-14 arası	26	18,5
	15-19 arası	11	7,8
	20 ve üstü	22	15,5
	Toplam	140	100

3.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Aşağıdaki tablolarda, faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişken boyutları görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik; bağımlı değişken boyutları değişime açıklık, değişime direnç, değişimi problem olarak görmek, değişimi risk olarak görmek, değişime duygusal olarak hazır olmak ve değişime davranışsal ve bilişsel hazır olmak faktör analizine tabii tutulmuştur.

Bağımsız değişkenler olan liderlik boyutları ile ilgili 24 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; *görev odaklı liderlik (6 soru)*, *ilişki odaklı liderlik (10 soru)*, *değişim odaklı liderlik (8 soru)* olarak üç faktördür. Liderlik davranış boyutlarından, "*görev odaklı liderlik*" boyutu ile ilgili 4 soru, "*ilişki odaklı liderlik*" boyutu ile ilgili 1 soru, "*değişim odaklı liderlik*" boyutu ile ilgili 4 soru, "*değişime açıklık*" boyutu ile ilgili 1 soru, "*değişime duygusal olarak hazır olma*" boyutu ile ilgili 2 soru, "*değişime davranışsal ve bilişsel olarak hazır olma*" boyutu ile ilgili 3 soru, 0,50 yük değerinin altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. "*Değişim odaklı liderlik*" faktöründe yer alan bir soru, "*ilişki odaklı liderlik*" faktöründe analiz edilmiştir.

Bağımsız değişkenler olarak; liderlik boyutlarıyla ilgili 33 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda, liderlik boyutunu içeren toplam 24 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %67,07 olarak hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 2'de görülmektedir.

Bağımlı değişkenler olarak: Çalışanların değişim kapasitesi boyutlarıyla ilgili 27 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda 21 soru ve altı faktör oluşmuştur ve açıklanan varyans değeri %75,22 olarak hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 2. Liderlik Davranışı Boyutları ile İlgili Faktör Analizi

Liderlik Davranışları Boyutları	Faktör Yükleri
Görev Odaklı Liderlik (GOL)	
GOL1-Yöneticim etkinliği arttırmak için işleri organize etti.	0,808
GOL2-Yöneticim kısa dönemli faaliyetleri planladı.	0,534
GOL3-Yöneticim grup veya bireylerin işlerini belirledi.	0,732
GOL4-Yöneticim çalışanların rol tanımını ve görev hedeflerini belirledi.	0,631
GOL5-Yöneticim kuralları, politikaları ve standart faaliyetlerin süreçlerini belirginleştirdi.	0,698
GOL6-Yöneticim bölüm ya da birimlerin faaliyetlerini koordine etti.	0,710
İlişki Odaklı Liderlik (İOL)	
İOL2-Yöneticim çalışanlara zor hedefleri başarabilmeleri için güven sağladı.	0,641
İOL3-Yöneticim güçlü ilişkiler sağlanması için çalışanların kaynaşmasını sağladı.	0,642
İOL4-Yöneticim çalışanların sürece katkı sağlamalarına imkân tanıdı.	0,775
İOL5-Yöneticim çalışanlara yol gösterici ve yardımcı oldu.	0,650
İOL6-Yöneticim çalışanları etkileyecek kararlarda onlara danıştı.	0,794
İOL7-Yöneticim çalışanları etkileyecek faaliyetlerde onları bilgilendirdi.	0,645
İOL8-Yöneticim çatışma ve anlaşmazlıkların çözümünde çalışanlara yardımcı oldu.	0,748
İOL9-Yöneticim takım kimlik ve bütünlüğü için seremoni, hikaye, ritüel, semboller kullandı.	0,629
İOL10-Yöneticim çalışanlar için örnek rol model oldu.	0,698
DOL7-Yöneticim çalışanların bireysel ve ekip halinde yeni şeyler öğrenmeleri için imkân tanıdı.	0,669
Değişim Odaklı Liderlik (DOL)	
DOL1-Yöneticim değişim ihtiyaçlarının farkına vardı ve bunları açıkladı.	0,662
DOL3-Yöneticim yeni fırsatlar araştırdı.	0,671
DOL4-Yöneticim problem ve fırsatlara farklı açılardan bakmamız için çalışanları cesaretlendirdi.	0,634
DOL8-Yöneticim yeni yaklaşımlar geliştirmek konusunda yeteneklerini gösterdi.	0,629
DOL9-Yöneticim değişimin daha iyi olması için kritik pozisyonduklarıyla işbirliğini inşa etti.	0,636
DOL10-Yöneticim değişime öncü ve rehber olacak iş gücünü oluşturdu.	0,675
DOL11-Yöneticim yeni strateji ve vizyonla tutarlı sembolik değişimler yaptı.	0,818
DOL13-Yöneticim değişim sürecini yönetti ve süreçle ilgili bilgilendirme yaptı.	0,707
Toplam Açıklanan Varyans: %67,07	

Tablo 3. Çalışanların Değişim Kapasitesi Boyutları ile İlgili Faktör Analizi

Çalışanların Değişim Kapasitesi Boyutları	Faktör Yükleri
Değişime Açıklık (DA)	
DA1-İşimde yaşayabileceğim değişimlere karşı açık olduğumu düşünüyorum.	0,707
DA3-Görevimle ilgili yapılacak değişikliği sabırsızlıkla beklerim.	0,862
DA4-Değişimin görevimi daha iyi yapmamda bana katkı sağlayacağını düşünürüm.	0,785
Değişime Direnç (DÇ)	
DÇ6-Genel olarak, Yürütmüş olduğum görevimin/işimin değiştirilmesine karşıyım.	0,777
DÇ7-Değişimleri, yapmam gereken işler dikkate alındığında olumsuz olarak algılarıım.	0,851
DÇ8-Değişimler, görevimi yapmamda bana olumsuz etki yapacaktır.	0,774
Değişimi Problem Olarak Görme (DPG)	
DPG1-Değişim çoğunlukla çözümlerinden çok problem oluşturur.	0,773
DPG2-Değişim çoğunlukla benim için problem oluşturur.	0,663
DPG3-Değişim çoğunlukla çalışma arkadaşlarım için problem oluşturur.	0,826
DPG4-Değişim çoğunlukla firmam için problem oluşturur.	0,801
Değişimi Risk Olarak Görme (DRG)	
DRG1-Yeni düşünceleri denemek risklidir.	0,720
DRG2-Değişim belirsizlikle ilişkilidir.	0,764
DRG3-Değişim öncesinde değişimin faydalı olacağını söylemek her zaman zordur.	0,770
Değişime Duygusal Olarak Hazır Olma (DDHO)	
DDHO1-Değişimle ilgili olumlu duygulara sahibim.	0,777
DDHO2-Değişimi olumlu bir süreç olarak görüyorum.	0,848
DDHO3-Değişimi umut verici buluyorum.	0,847

Tablo 3. Çalışanların Değişim Kapasitesi Boyutları ile İlgili Faktör Analizi (Devamı)

Değişime Davranışsal ve Bilişsel Hazır Olma (DBH ve DHO)	
DBH4-Değişim, yapılan işleri geliştirecektir.	0,649
DBH5-Değişim, yapılan işleri kolaylaştıracaktır.	0,671
DHO1-Değişim sürecine hizmet etmeyi isterim.	0,839
DHO2-Değişime önemli katkılar yapma konusunda istekliyimdir.	0,922
DHO3-Değişim sürecine enerji katmaya istekliyimdir.	0,894
Toplam Açıklanan Varyans: %75,22	

Araştırmada kullanılan “liderlik davranışlarının çalışanın değişim kapasitesine etkisi” isimli anket ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4’te görüleceği üzere alfa değerleri 0,77 ile 0,94 arasında olup değişkenler genel olarak içsel tutarlılığa sahiptir. Bulgular Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alfa (α) Katsayısı
Görev Odaklı Liderlik	6	3,59	0,75	0,88
İlişki Odaklı Liderlik	10	3,31	0,96	0,94
Değişim Odaklı Liderlik	8	3,48	0,84	0,92
Değişime Açıklık	3	3,70	0,80	0,92
Değişime Direnç	3	3,00	0,96	0,78
Değişime Değişimi problem olarak görme	4	2,52	0,87	0,88
Değişime Risk olarak görme	3	2,77	0,93	0,77
Değişime Duygusal Olarak Hazır Olma	3	3,59	0,87	0,90
Değişime Davranışsal ve Bilişsel Hazır Olma	5	3,26	0,70	0,88

Tablo 5’te liderlik davranışları boyutları ile değişim kapasitesi boyutları arasındaki ilişkiler $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır. Tablo 5’e göre; modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma göstergeleri verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,75 ile 0,96 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’te yer alan Liderlik davranış boyutları arasında en yüksek ilişki “Değişim Odaklı Liderlik” ile “İlişki Odaklı Liderlik” boyutları arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,869) düzeyinde anlamlı iken, en düşük ilişki ise “Değişim Odaklı Liderlik” ile “Değişime Açıklık” arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,214) düzeyinde anlamlıdır. “Görev Odaklı Liderlik” boyutunun çalışanın değişim kapasitesi ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı, “İlişki Odaklı Liderlik” boyutunun değişim kapasitesi boyutlarından “Değişime davranışsal ve bilişsel olarak hazır olma” ile pozitif olarak ilişkili olduğu, “Değişim Odaklı Liderlik” boyutunun ise değişim kapasitesi boyutlarından “Değişime Açıklık”, “Değişime Duygusal Olarak Hazır Olma” ve “Değişime Davranışsal ve Bilişsel Olarak Hazır Olma” boyutları ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Tablo 5’te tüm değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon analizine yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında; “Değişime açıklık” ile “Değişimi problem olarak görme” arasında $p < 0,05$ (-0,217) seviyesinde negatif ilişki olduğu, “Değişimi problem olarak görme” ve “Değişimi risk olarak görme” arasında $p < 0,01$ (0,604) seviyesinde pozitif ilişki görülmektedir. Çalışanın değişime duygusal hazır olması, çalışanın değişimi problem olarak görme $p < 0,01$ (-0,455) ve riskli görme ile $p < 0,01$ (-0,339) negatif ilişkisi görülmektedir.

Tablo 5. Korelasyon Tablosu

		Ort	Std	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Görev Odaklı Liderlik	3,59	,75	,88	1							
2	İlişki Odaklı Liderlik	3,31	,96	,94	,747**	1						
3	Değişim Odaklı Liderlik	3,48	,84	,92	,736**	,869**	1					
4	Değişime Açıklık	3,70	,80	,92	,076	,103	,214*	1				
5	Değişime Direnç	3,00	,96	,78	,054	,068	-,016	-,066	1			
6	Problem olarak görme	2,52	,87	,88	-,050	-,004	-,187	,217*	,362**	1		
7	Risk olarak görme	2,77	,93	,77	-,023	-,014	-,016	-,053	,365**	,604**	1	
8	Duygusal Hazırlık	3,59	,87	,90	,096	,145	,300**	,185	-,184	-	,455**	-
9	Davranışsal ve Bilişsel Hazırlık	3,26	,70	,88	,076	,231**	,224**	-,006	-,174	-,174	-,166	,496**

** Katsayı 0,01 düzeyinde anlamlı

*Katsayı 0,05 düzeyinde anlamlı

3.2. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizinin amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır (İslamoğlu ve Alniaçık, 2013). Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 16 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmaktadır.

Liderlik davranış boyutlarının (görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik) çalışanların değişim potansiyeline (değişime açıklık, değişime direnç, değişimi problem görme, değişimi risk görme, değişime duygusal, davranışsal ve bilişsel hazır olma) yordama derecesini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler		Model 1 Değişime Açıklık		Model 2 Değişime Direnç		Model 3 Değişimi Problem Olarak Görme		Model 4 Değişimi Risk Olarak Görme		Model 5 Duygusal Olarak Hazır Olma		Model 6 Davranışsal ve Bilişsel Hazır Olma	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Görev Odaklı Liderlik (a)	-		,089	,604	,056	,409	-,023	,160	-,160	-1,175	-,154	-1,119		
İlişki Odaklı Liderlik (b)	-		,214	1,205	,417	2,455*	,004	,025	-,235	-1,400	,399	2,350*		
Değişim Odaklı Liderlik	,422	2,412*	-,254	-1,375	-,565	3,291**	,004	,023	,602	3,548**	,062	,360		
F	2,319*		,789		3,767**		,017		4,991**		4,938**			
R ²	0,065		0,023		0,102		0,001		0,131		0,128			
Düzeltilmiş R ²	0,037		-0,006		0,075		-0,030		0,105		0,102			

** Katsayı 0,01 düzeyinde anlamlı *Katsayı 0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 6'da yer alan Model 2 ve Model 4 regresyon analizi doğrultusunda H2_{a,b,c} ve H4_{a,b,c} hipotezlerinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular doğrultusunda, Tablo 6'ya göre, liderlik davranışlarının değişime açıklık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,319; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda liderlik davranışlarından değişim odaklı liderliğin (2,412; p<0,01) değişime açık olmayı pekiştirdiği görülmektedir. Görev odaklı liderliğin ve ilişki odaklı liderliğin çalışanların değişime açık olma potansiyellerine bir etkisi görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H1_c hipotezi desteklenirken, H1_{a,b} hipotezleri desteklenememiştir.

Tablo 6'ya göre, liderlik davranışlarının, çalışanların değişimi problem olarak görme potansiyeli üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,767$; $p<0,01$). Regresyon analizi sonucunda liderlik davranışlarından ilişki odaklı liderliğin (2,445; $p<0,01$) çalışanların değişimi problem olarak görme potansiyelini pekiştirdiği, değişim odaklı liderliğin ise çalışanların değişimi problem olarak görme potansiyelini azalttığı görülmektedir ($-3,291$; $p<0,01$). Görev odaklı liderliğin, çalışanların değişimi problem olarak görme potansiyeline bir etkisi görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda, $H_{3b,c}$ hipotezleri desteklenirken, H_{3a} hipotezi desteklenememiştir.

Tablo 6'ya göre, liderlik davranışlarının, çalışanların değişime duygusal olarak hazır olma potansiyeli üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 5, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,991$; $p<0,01$). Regresyon analizi sonucunda liderlik davranışlarından değişim odaklı liderliğin (2,445; $p<0,01$) çalışanların değişime duygusal olarak hazır olma potansiyelini pekiştirdiği, görev odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderliğin ise çalışanların değişime duygusal olarak hazır olma potansiyeline bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, H_{5c} hipotezi desteklenirken, $H_{5a,b}$ hipotezleri desteklenememiştir.

Tablo 6'ya göre, liderlik davranışlarının, çalışanların değişime davranışsal ve bilişsel olarak hazır olma potansiyeli üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 6, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,938$; $p<0,01$). Regresyon analizi sonucunda liderlik davranışlarından ilişki odaklı liderliğin (2,350; $p<0,01$) çalışanların değişime davranışsal ve bilişsel olarak hazır olma potansiyelini pekiştirdiği, görev odaklı liderlik ile değişim odaklı liderliğin ise çalışanların değişime davranışsal ve bilişsel olarak hazır olma potansiyeline bir etkisi görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H_{6b} hipotezi desteklenirken, $H_{6a,c}$ hipotezleri desteklenememiştir.

4. Sonuç

Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlara göre (Tablo 4 ve Tablo 5), görev odaklı liderlik davranışı, çalışanların değişim kapasitesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Görev odaklı liderlerin davranışları genel hatları ile ele alındığında bu yaklaşım özellikle kısa dönemli işleri planlama, işleri ve çalışanların görev ve sorumluluklarına açıklık getirme, faaliyetleri ve performansı kontrol etmeyi içerdiğinden organizasyonların özellikle birleşme ve satın alma gibi köklü değişimlerin yaşandığı dönemlerde görev odaklı liderlik davranışlarının çalışanın değişim kapasitesine etkisinde öne çıkan bir liderlik davranışı olmayacağı görülmektedir (Yukl, 2010).

İlişki odaklı liderlik davranışı çalışanın davranışsal ve bilişsel olarak değişime hazır olma potansiyelini güçlendirmektedir. Fakat ilişki odaklı liderlik, çalışanın değişimi problem olarak algılamasına neden olmaktadır. İlişki odaklı liderlik davranışı ile çalışanların değişime ilişkin davranışsal ve bilişsel farkındalıkları beslenerek, değişime ilişkin tutumları olumlu yönde etkilenecektir. İlişki odaklı liderin değişim sonuçlarının çalışana neler getireceği veya ne zorluklar oluşturacağını, değişime çalışanın nasıl katkıda bulunacağını, nasıl eylemler gerçekleştirmesi gerekmesini açıklayacak, destekleyecek faaliyetler yürütmelidir. Yöneticilerin ilişki odaklı lider davranışları sergileyerek, değişim sürecinde çalışanın duygusal olarak hazır olmasına negatif etki etmektedir. İlişki odaklı liderin çalışanın değişim sürecinde duygusal olarak hazır olmasına yönelik eylemleri çalışanın açısından gelecek kaygılarını azaltmayacağı, aksine artıracığı görülmektedir.

Değişim odaklı liderlik davranışı ise, çalışanların değişime açık olma ve duygusal olarak hazır olma potansiyelini kuvvetlendirmekle beraber değişime olumsuz bakışını azalttığı görülmektedir. Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlara göre (Tablo-4) değişime duygusal olarak hazır olmak, değişime olumsuz bakışı azaltıp, çalışanların değişim potansiyellerini olumlu etkileyebilmektedir. Değişime davranışsal ve bilişsel olarak hazır olma ile duygusal olarak hazır olma arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

Görev odaklı yaklaşım, çalışanın görev ve sorumluluklarının belirgin olmasını, iş tatmini ve iş performansı üzerinde belirleyici olmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Oysa ki değişim sürecinde, çalışanların mevcut değerler ve örgütsel yaşam tarzlarına yönelik kendilerini tedirgin eden birçok tehdit algısı oluşmuştur. Çalışanların bu durumla başa çıkarak değişim sürecine katkıda bulunmaları için alışıla gelmiş faaliyetleri daha etkin hale getirme veya iyileştirme anlayışı yerine, vizyona, heyecana ve değişimin gerekliliğine inanmaya, ihtiyaçları vardır. İlişki ve görev odaklı liderlerin, daha çok bireysel veya grup düzeyindeki hedeflerin, örgütün yapısal hedefleri ile aynı olduğunu varsaymaları, değişime yönelik çabaların başarıya ulaşmasında en temel sorunlardan biri olmuştur (Barnard ve Stoll, 2010).

Çalışanların duygusal olarak değişime hazır olmaları önemlidir. Liderin duygusal desteğini alan üyeler kendilerini güvende hissederler, organizasyona karşı sadık, lidere karşı saygılı ve işlere karşı motive olmuşlardır (Ergün, 2018). Yönetimdeki güvenin; duygusal, bilişsel ve davranışsal direnç üzerinde oldukça güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Değişim odaklı liderlik davranışı, çalışanın duygusal kapasite boyutunu ve değişime açık olma potansiyelini besleyerek, değişime ilişkin tutumları olumlu yönde etkiler. Değişim odaklı liderler, kararlı ve risk alan yapıları, duygudaşlık yetenekleri, hayranlık uyandıran davranışları, güçlendirici ve ilham veren tutumları ile yaratıcı düşüncüyü özendirerek, çalışanların değişime ilişkin tutumlarını ve motivasyonlarını etkiler. Böylece çalışanların değişim kapasitelerini artırır ve hatta değişime karşı olan olumsuz tutumlarının değişmesine neden olurlar.

Gelecek çalışmalarda farklı sektörler incelenerek ya da çalışmanın bir coğrafi bölgeyi veya ülke genelini temsil edebilecek şekilde geliştirilmesi uygun olabilir. Özellikle eğitim, sağlık gibi farklı sektörlerde liderlik davranışlarının çalışanın değişime hazır olması yönelik tutumları incelenebilir. Aynı zamanda bu araştırmada kullanılan veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracına, örgüt çalışanlarının verdikleri yanıtlardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

Kaynaklar

- Akın, G., Özer, B. K., & Gültekin, T. (2004). İnsan evrim sürecine ait bir hipotezin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 44(1), 111-124.
- Alparlan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Türkiye'de lider-üye etkileşim kuramına dair makale kapsamındaki araştırmalar: Bibliyometrik bir içerik analizi. *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 107-123.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2000). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 97-128). Emerald Group Publishing Limited.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). *Transformational leadership, charisma, and beyond*. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas* (pp. 29-49). Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 73-84.
- Barnard, M., & Stoll, N. (2010). Organisational change management: A rapid literature review. Short Policy Report No. 10/01 Centre for Market and Public Organisation Bristol Institute of Public Affairs University of Bristol.
- Basım, H. N., Korkmazürek, H., & Tokat, A. O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algısının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Baumgartner, E., & Strayer, F. F. (2008). Beyond flight or fight: Developmental changes in young children's coping with peer conflict. *Acta Ethologica*, 11(1), 16-25.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The Role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 235-251.
- Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—Climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 63-77.
- Demirtaş, H. (2012). Primary schools' openness to change. *Elementary Education Online*, 11(1), 18-34.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., L. L., Cummings, L.L., & Pierce, J.L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. Paper presented in Annual Academy of Management Conference, Madison, WI.
- Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 611-622.

- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.
- Ergün, E., & Arslantürk, E. H. (2016). The effects of leadership behaviours on organizational change: The mediating role of person-organization fit. *Eurasian Academy of Sciences, Eurasian Business & Economics Journal*, 2(1), 1-13.
- Ergün, E., & Çelik, S. (2015). Yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ve hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi arasındaki ilişki. *Florence Nightingale Dergisi*, 23(3), 203-214.
- Ergün, E. (2018) Lider desteğinin lider üye etkileşimine (LÜE) ve iş tatminine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 177-193.
- İslamoğlu, H., & Alnıaçık, Ü. (2013). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Beta Yayınları.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(1), 81-103
- Kayasandık, A. E. (2017). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik ve değişime hazır olmalarının algılanan örgütsel destek ile ilişkisi: Samsun'da bir çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 511-527.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.
- Kondakçı, Y., Zayim, M., & Çalışkan, Ö. (2013). Development and validation of readiness for change scale. *İlköğretim Online*, 12(1), 23-35.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th Edition). McGraw-Hill Book Company.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-694.
- Özmutaf, M. N. (2007). Liderliğin örgüt kültürü içinde değişimsel boyutta değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 83-98.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 53-82.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Saylı, H. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 193-210.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2.ed.). John Wiley & Sons.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K., & Alpaslan A. M. (2014). Görev-insan odaklı liderlik algısının vatandaşa yönelik prososyal hizmet davranışlarına etkisi: Kolluk kuvvetleri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 63-81.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Business Management International Journal*, 6(1), 291-314.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Velasquez, M. G., & Velazquez, M. (2002). *Business ethics: Concepts and cases* (Vol. 111). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33–48.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.